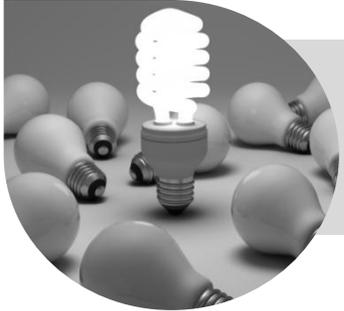


# КРИЗИС КАК ФАКТОР РОСТА

Короткие истории о том, как российские компании переживают кризис

Юрий Владимирович Савельев, д.э.н.  
Директор Института экономики КарНЦ РАН  
04 марта 2015 год

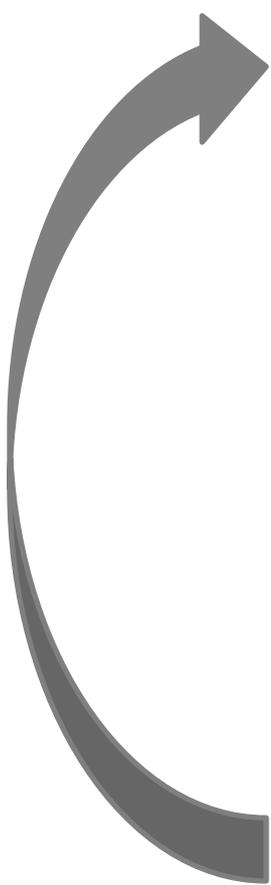


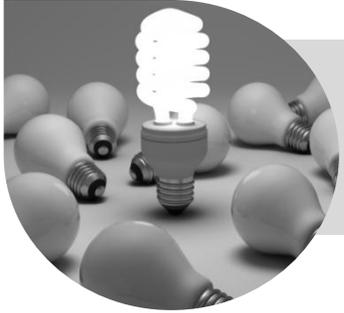


## Цепочка **КРИЗИСА?**

### Характер любого кризиса одинаков:

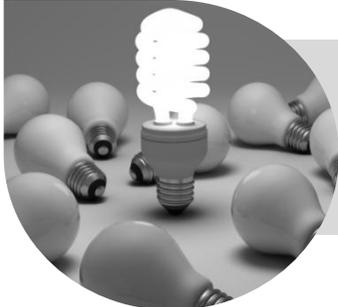
1. Снижается прибыльность бизнеса
- 2. Одновременно сокращается спрос и, как следствие, падают продажи**
3. У людей сокращаются реальные доходы
4. Меньше покупают товаров и услуг
5. Из-за этого магазины меньше заказывают товаров на заводах и фабриках
6. А они, в свою очередь, меньше заказывают сырья, материалов и оборудования





## Непременные спутники **КРИЗИСА**

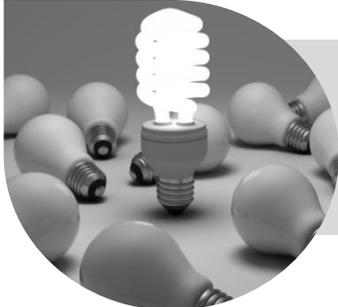
- Дефицит доверия и переоценка рисков
- Страх принятия новых решений
- Паника и «инстинкт толпы»
- Всеобъемлющая оптимизация и экономия на издержках



## Ошибки традиционного поведения компаний во время **КРИЗИСА**

Зачастую, российские компании в условиях кризиса применяют традиционные стратегии, связанные с оптимизацией структуры и сокращением издержек, стремясь, таким образом, остаться «на плаву» и сохранить за собой долю рынка, усиливая персонализацию предложений для своих клиентов.

Поэтому вместе с оптимизацией своей структуры и издержек они оптимизируют и свой рынок, отсекая потенциально перспективные сегменты.



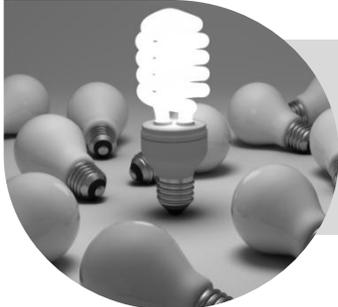
# Четыре причины для **ОПТИМИЗМА**

## ПРИЧИНА №1

Даже в сильный кризис рынки не падают до нуля. Даже громадное падение рынка на 60% означает, что целых 40% рынка осталось. И те компании, которые смогли воспользоваться новыми возможностями, – именно они и продают. **По самым скромным подсчетам, в 2015 году рынок платежеспособного спроса в России - более 100 трлн. рублей.**

## ПРИЧИНА №2

В условиях кризиса легче рекламировать и продвигать товар. Многие компании испугались, отменили выпуск новых товаров, их рекламу и выход в регионы. Сейчас реклама будет виднее (тем более клиенты с большим доверием относятся к компании, которая активно продвигает себя в кризис, т.к. это сигнал, что в компании все в порядке)



# Четыре причины для **ОПТИМИЗМА**

## ПРИЧИНА

### №3

Рынки в России не насыщены. Тем более спрос никуда не исчез – он продолжает расти (только сместился в другие сегменты рынка) . Многим рынкам еще расти как минимум в 1,5-2 раза и даже в десятки раз. **Российские отраслевые рынки капитализированы в 20–30 раз ниже, чем аналогичные европейские, американские и азиатские рынки**

## ПРИЧИНА

### №4

**В кризис легче внедрять изменения.** Тем более для тех компаний, которым терять уже нечего – только внедрять новое! И многие изменения ждут своего часа именно до кризиса, когда не придется ломать работающую модель бизнеса

# ПРИМЕРЫ

## «КРИЗИСОУСТОЙЧИВЫХ» РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**TOP 10** из более чем 30 проанализированных российских компаний





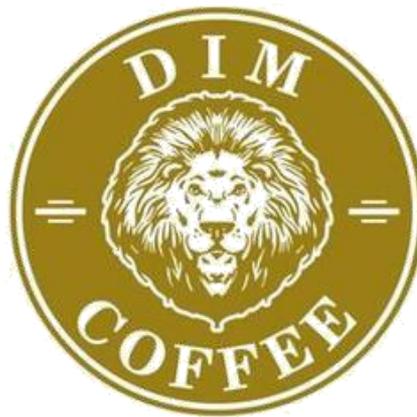
# КОФЕ НА ОСТАНОВКАХ

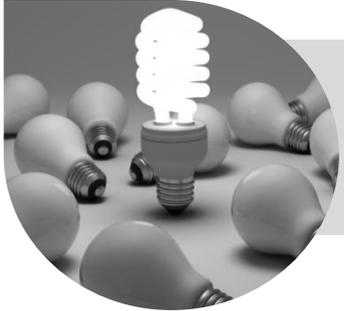
## DIM COFFEE (г. Краснодар)

Компания **DIM COFFEE** создана осенью 2013 года в г. Краснодаре.

За год с небольшим оборот компании вырос **в 15 раз**, а размер **с 10 до 68** торговых точек по всему городу!

**Секрет успеха** – удачное решение о расположении торговых точек; четкое позиционирование; предложение уникальной ценности для клиентов





# КОФЕ НА ОСТАНОВКАХ

## DIM COFFEE (г. Краснодар)

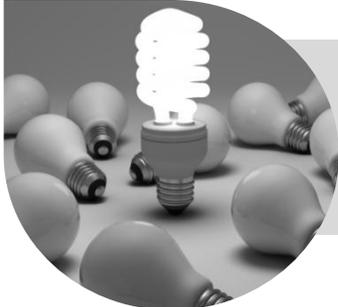
# 1

**Уникальность решения** – размещение остановочных комплексов по городу – киоски по продаже кофе «на вынос» интегрированы в остановочные комплексы

### ОТВЕТЫ НА КРИЗИС:

- рост сети мини-кофеен в 6 раз в течение 2014 года;
- удержание цены на кофе за счет роста оборота (50-90 руб. в зависимости от порции и вида напитка);
- появление новой услуги – кофейный кейтеринг «в любом месте, в любое время» (в течение 24 часов);
- организация и проведение регулярных акций – Селфи с DIM COFFEE, «Купи кофе – получи купон – выиграй iPad»);
- диверсификация бизнеса – производство и содержание остановочных комплексов.





# УДАРИМ МЯСОМ ПО КРИЗИСУ!

Компания «Атрия–Россия» (г. Санкт-Петербург)

# 2

У НАС НОВЫЙ  
ВИТОК РАЗВИТИЯ

Мы выпустили продукты по ГОСТ



Вкусная честная еда

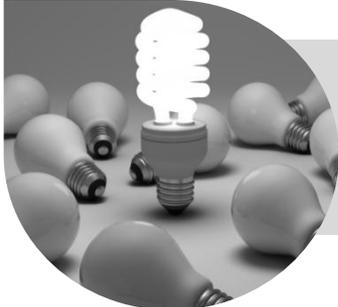


Во второй половине 2014 года продажи **компании «Атрия – Россия»** («дочки» финского концерна Atria), занимающейся производством и продажей мясных продуктов питания (торговые марки «Кампомос», «Кронштадский»), снизились почти на 30%.

**ПРИЧИНА** – запрет на ввоз в Россию сельскохозяйственной продукции из Европы и снижения платежеспособного спроса населения.

**ЛОГИЧНОЕ (И НЕПРАВИЛЬНОЕ) РЕШЕНИЕ:**

- «заморозка» цены на продукцию, чтобы удержать покупателей
- сокращение производства и оптимизация рынка
- вывод активов из страны



# УДАРИМ МЯСОМ ПО КРИЗИСУ!

Компания «Атрия–Россия» (г. Санкт-Петербург)

# 2

## ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- оперативный пересмотр ассортимента в пользу тех видов продукции, которые, по-прежнему, пользуются высоким спросом (в условиях снижения платежеспособности) – **но при удержании неизменно высокого качества**
- заключение контрактов с российскими поставщиками мяса
- план увеличения доли российского сырья в продукции до 75% к 2016 г.
- регистрация новой торговой марки мясных продуктов под названием **«Санкции»** (продукты планируется производить из российского сырья)



## МЫ ЗАДАЛИ СЕБЕ НОВУЮ ПЛАНКУ

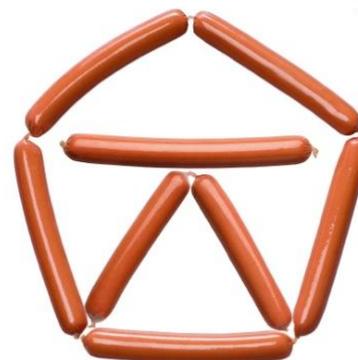
Мы увеличили содержание мяса в продуктах и заявили об этом на упаковке



Вкусная честная еда

СОБЛЮДЕНИЕ КАЧЕСТВА –  
ЭТО ХОРОШИЙ ЗНАК

Мы усилили контроль качества



Вкусная честная еда



# КАЖДОМУ ПО «СТУДИИ»

Компания «Мортон-Инвест» (г. Москва)

# 3

Традиционные компании предлагают жилье



## СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ЖИЛЬЯ

...Бум прошел, цены и ставки по кредитам выросли. Затраты строительных компаний выросли. Об активном росте спроса на жилье в ближайшие месяцы, а то и годы, думать не приходится...

«Мортон-инвест» предлагает инвестиции в современный стиль жизни в мегаполисе



Хранить лучше в метрах

 МОРТОН

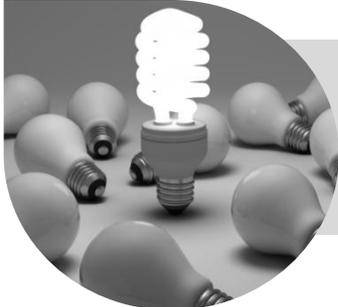
**ДОСТУПНЫЕ  
КВАРТИРЫ**

от **48 000** р/м<sup>2</sup>

[www.morton.ru](http://www.morton.ru)

**921-22-02**

Проектная декларация на сайте [www.morton.ru](http://www.morton.ru)



# КАЖДОМУ ПО «СТУДИИ»

Компания «Мортон-Инвест» (г. Москва)

# 3

ООО «Мортон – Инвест» построила стратегию развития бизнеса на решении двух задач:

- **СОЗДАНИЕ УНИКАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ** – вывод на рынок уникальной продукции – квартир-студий площадью всего 20–30 кв. м.
- **ОПТИМИЗАЦИЯ** – снижение издержек через изменение технологий строительства и разработку новых проектных решений домов, позволяющих предложить уникальную ценность.



## КВАРТИРЫ

от **48 000** Р/М<sup>2</sup>

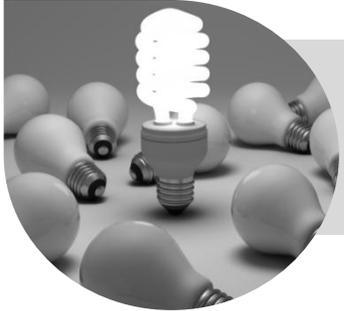
**надолго  
не задерживаются**

[www.morton.ru](http://www.morton.ru)

**921-22-02**

Проектная декларация на сайте [www.morton.ru](http://www.morton.ru)





# КАЖДОМУ ПО «СТУДИИ»

Компания «Мортон-Инвест» (г. Москва)

# 3

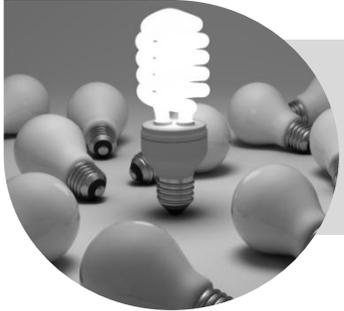
**КВАРТИРЫ-СТУДИИ** – совершенно новый продукт, ранее доступный лишь для премиум-сегмента и, отчасти, категории покупателей со средними доходами.

**ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК** – активная молодежь, бизнес-сообщество, молодые семьи, приезжие и трудовые мигранты.  
Локализация рынка – окраинные микрорайоны Москвы

## ЧТО ПРОДАЕТ «МОРТОН-ИНВЕСТ»?

*Жилье для современного стиля жизни в мегаполисе и, одновременно, как удачный объект для инвестирования (в силу низкой стоимости и дальнейшей легкой продажи)*





## БАРТЕР – НАЗАД В 90-е?

Интернет-служба [superbarter.ru](http://superbarter.ru) (г. Екатеринбург)

# 4

**SUPER  
BARTER** 

Из статьи «Бартер возвращается на Российские просторы!» в одном из американских бизнес-изданий :

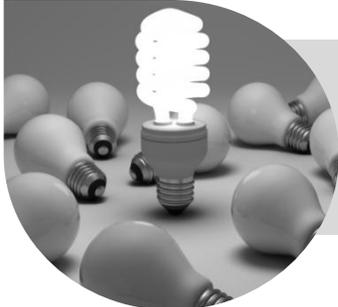
*«...В одной из российских региональных газет американские журналисты обнаружили объявление «Меняю нижнее белье общей стоимостью 2,5 миллиона рублей на любой автомобиль». В Красноярске пиломатериалы обменивают на еду и лекарства, а в Екатеринбурге производитель кранов выплачивает долги экскаваторами...»*

**ФАКТОРОМ РОСТА бартерных сделок** в условиях кризиса является проблема нехватки оборотного капитала в результате девальвации рубля, роста цен и кредитных ставок.

Объединением предпринимателей Екатеринбурга и Уральского региона использована идея бартера как эффективного и доступного способа обеспечения взаимных поставок, минуя наличный расчет между прямыми поставщиками

**Онлайн-площадка для совершения бартерных сделок**

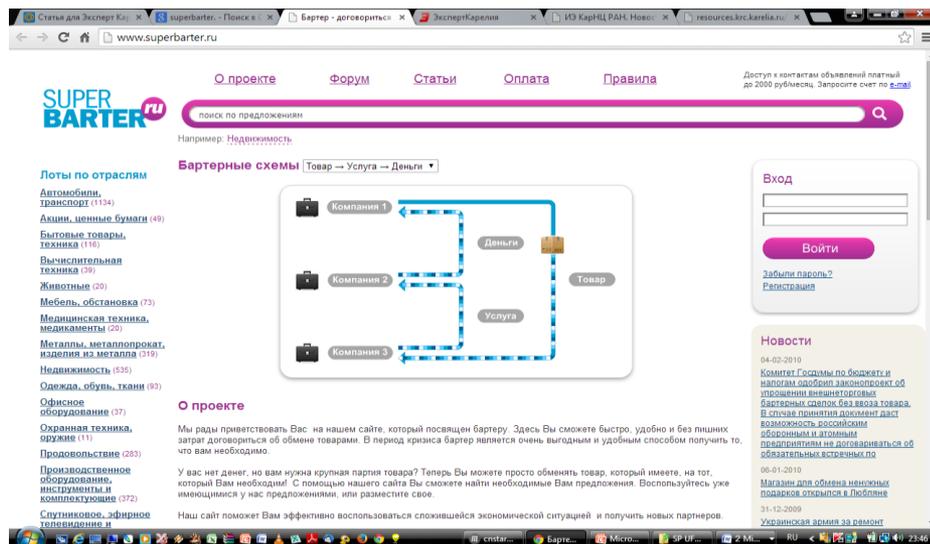
**[www.superbarter.ru](http://www.superbarter.ru)**



# БАРТЕР – НАЗАД В 90-е?

Интернет-служба [superbarter.ru](http://superbarter.ru) (г. Екатеринбург)

# 4



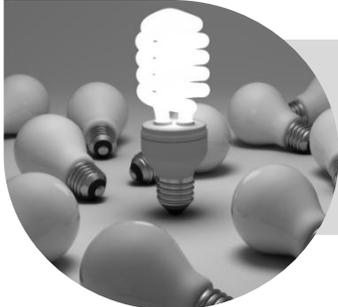
Из статьи «Бартер возвращается на Российские просторы!» в одном из американских бизнес-изданий :

*«...Таганрогский автозавод, выпускающий автомобили Hyundai, предлагает обменять свою продукцию на «ликвидные неденежные активы»: ценные бумаги ведущих коммерческих банков и предприятий из TOP-100, оборудование, расходные материалы, высокотехнологическую продукцию и «прочие ликвидные товары...»*

Бартерный обмен с помощью [superbarter.ru](http://superbarter.ru) исключает занижение цены на услуги или товары. Система является посредником сделки, а ее специалисты проводят экспертизу и независимую оценку стоимости...

На площадке представлено **23 лота** по категориям товаров и услуг.

Сеть насчитывает **более 1,1 млн.** посетителей и десятки тысяч пользователей



# ТОЧНО И В СРОК...

## Кибермаркет «ЮЛМАРТ»

# 5

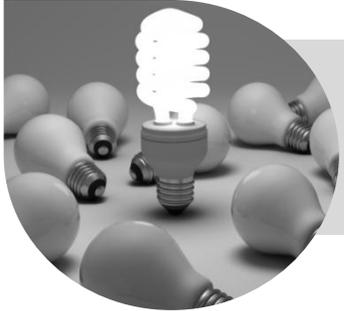


**Компания «Юлмарт»**, начав еще в 2008 г. с глубокой трясины банкротства, превратилась сначала в крупнейшего в Петербурге продавца компьютерной техники, а затем – в крупнейшего интернет-ритейлера страны, обогнав **OZON.ru**



**КЛЮЧЕВОЕ РЕШЕНИЕ:** создание новой платформы бизнеса и нового формата ритейла – **ОНЛАЙН КИБЕРМАРКЕТА**





# ТОЧНО И В СРОК...

Кибермаркет «ЮЛМАРТ»

# 5

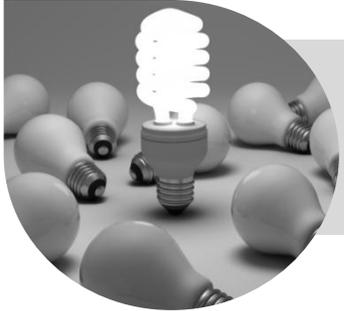


## ФАКТОРЫ УСПЕХА:

- **Выбор стратегии lean-production** (система Toyota) применительно к lean-логистике поставок (работа без склада по принципу «точно и в срок») обеспечило экономию на издержках и индивидуальный подход к клиенту (индивидуальная комплектация заказа).
- **Логистика «без посредников»** (а, соответственно, без дополнительных наценок) обеспечила лидерство по цене

## РЕЗУЛЬТАТ:

2-х кратные ежегодные темпы роста компании позволили привлечь внимание крупных инвесторов, благодаря которым началось масштабное тиражирование бизнеса и его региональная экспансия



# ПРЕИМУЩЕСТВА НЕБОЛЬШОГО БАНКА

## Инвестиционный банк ВЕСТА (г. Москва)

# 6

Одним из приоритетов антикризисного плана Правительства РФ является поддержка и докапитализация системообразующих банков.

**А какие антикризисные стратегии реализуют банки, не относящиеся к группе системообразующих?**

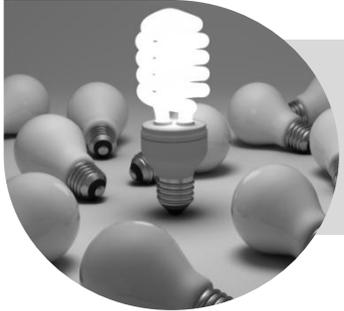


Открытие счетов —

*когда система по-настоящему  
удобна*

**ИНВЕСТИЦИОННЫМ БАНК «ВЕСТА»** был проведен ряд предупредительных действий на ранних стадиях развития кризиса (конец 2013 – начало 2014 гг.), что позволило в период разгара кризиса получить преимущества на рынке





# ПРЕИМУЩЕСТВА НЕБОЛЬШОГО БАНКА

## Инвестиционный банк ВЕСТА (г. Москва)

# 6

### АНТИКРИЗИСНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ОПТИМИЗАЦИОННЫЙ ЭТАП):

- сокращение второстепенных затратных и высокорисковых направлений бизнеса
- оптимизация структуры
- сокращение «непрофильных» выплат
- остановка роста кредитного портфеля

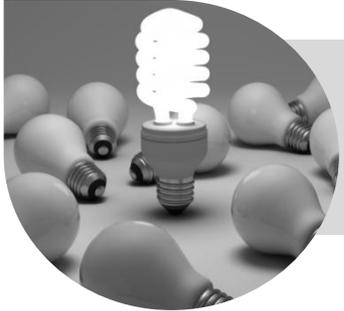
### АНТИКРИЗИСНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ЭТАП СФОКУСИРОВАННОГО РОСТА):

Фокусировка стратегии развития на повышении устойчивости банка:

- расчётно-кассовое обслуживание микробизнеса, малого и среднего бизнеса, наращивание клиентской базы и комиссионных сборов;
- создание многоуровневой системы защиты и мониторинга операций, поддержание ликвидности

### РЕЗУЛЬТАТЫ:

- за 2014 год банку удалось подняться на **51 место** в рейтинге российских банков по размеру собственных средств
- в феврале 2015 года Рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило банку «ВЕСТА» **рейтинг кредитоспособности на уровне А** («Высокий уровень кредитоспособности») со стабильным прогнозом



# «КРУТОЙ ВОККЕР»

Как сеть лапшичных ВОККЕР борется с кризисом

# 7

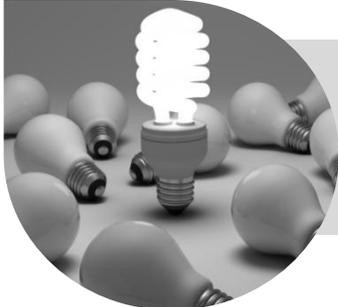
**Сеть кафе-лапшичных «Воккер» нашла удачный ответ кризису, росту арендных платежей и ограничению импорта продуктов**

Из 18 кафе  
владельцы сети  
оставили только  
несколько точек,  
остальные продав  
франчайзи

**СТРАТЕГИЯ ОПТИМИЗАЦИИ СЕТИ ЗА СЧЕТ РАЗВИТИЯ  
ФРАНЧАЙЗИНГА И ПЕРЕСМОТРА МЕНЮ БЛЮД В  
СТОРОНУ ПОВЫШЕНИЯ ИХ ДОСТУПНОСТИ**

- Позволяет сохранить и продвигать популярный бренд
- Позволяет снизить затраты на содержание и развитие сети
- Позволяет снизить рыночные риски за счет расширения партнерской сети





# «КРУТОЙ ВОККЕР»

Как сеть лапшичных ВОККЕР борется с кризисом

# 7

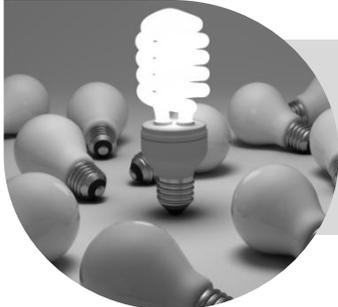
## РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Владельцы бренда сохраняют поступления доходов (роялти) от его использования
- Значительная часть расходов на содержание и развитие кафе перекладывается на плечи франчайзи
- Экономия расходов в результате возможности перехода на упрощенную систему налогообложения

## РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СОЗДАНИЕ УНИКАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ:

- пересмотр меню и расширение предложения блюд по доступной низкой цене, ориентированной на категорию клиентов с небольшими доходами
- развития услуг кейтеринга (услуг питания в офисах)





# КАК ПО МАСЛУ...

Газпромнефть – смазочные материалы

# 8

**!** В условиях кризиса важно какие рынки несут в себе большой потенциал роста, каков наиболее выгодный момент входа на эти рынки

В основу стратегии экспансии **ООО «Газпром – смазочные материалы»** заложены два фактора:

- сокращение импорта зарубежных масел и смазочных материалов в Россию;
- четкое понимание желаний и предпочтений потребителей



**Премиум-масло G-Energy как альтернатива зарубежным премиум-маслам**

**PVL**

Потребительские масла

**CVL**

Коммерческие масла

**IND**

Индустриальный сектор

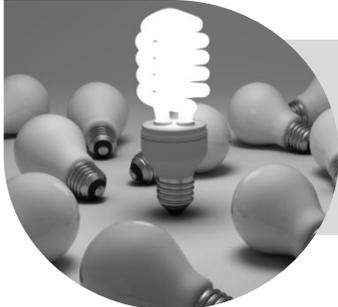
**MARINE**

Судовые масла



G-Energy Service – международная программа для станций техобслуживания





# КАК ПО МАСЛУ...

Газпромнефть – смазочные материалы

# 8

## СОЗДАНИЕ УНИКАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ:

- замена дорогих импортных масел отечественными сертифицированными аналогами, не уступающими им по качеству
- оптимальная логистика поставок
- услуги дополнительного сервиса, позволившего снизить издержки клиентов

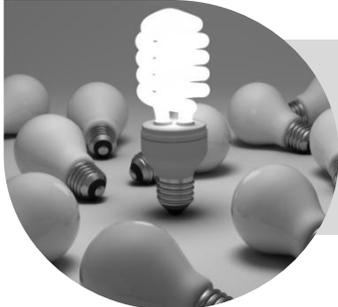
## ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ:

Переход от приобретения зарубежных технологий производства масел премиум-качества к инвестированию в собственные исследовательские разработки с привлечением ведущих российских научных ученых

## СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ

- развитие сотрудничества с автопроизводителями с мировым именем
- Привлечение к рекламе всемирно известных людей
- создание своей спортивной гоночной командой





# СТРОИМ ЖИЗНЬ...

Строительный торговый дом «Петрович»

# 9



**Строительный торговый дом «Петрович» – крупнейший в стране DIY-ритейлер (Do It Yourself)**

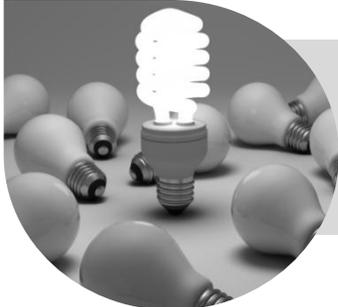
**Стратегия была сформирована еще в кризис 2008 года и сегодня не дает сбоев.**

### **СУТЬ СТРАТЕГИИ:**

**Переход от обычной продажи стройматериалов в нишу проектной комплектации**

### **РЕЗУЛЬТАТ:**

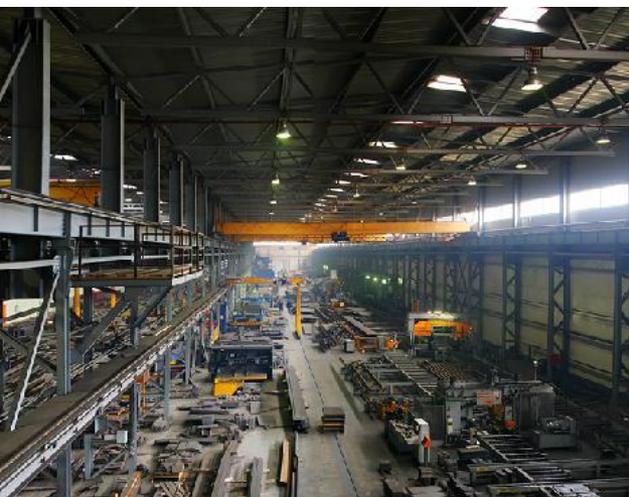
**создание дополнительных ценностей для клиентов и расширение рынка**



# СТРОИМ ЖИЗНЬ...

Строительный торговый дом «Петрович»

# 9



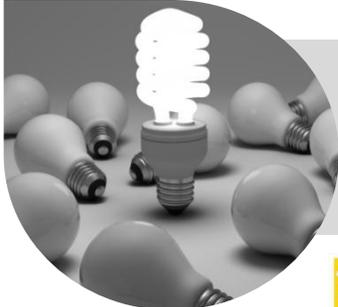
**СПЕКТР УСЛУГ** – от оптово-розничной продажи стройматериалов до проектирования и подбора комплектации по индивидуальным и корпоративным заказам.

## **ИГРА В КОНКУРЕНЦИЮ**

Чтобы сэкономить на внутренних изменениях, не перестраивать собственные механизмы работы и не ослаблять позиции в ключевых сегментах рынка, «Петрович» создал нового игрока – по сути карманного конкурента, который начал внедрять на рынки аналогичные стандарты обслуживания.

Это позволило забрать значимую долю продаж и «добить» одного из основных конкурентов.





# УЮТНЫЙ БРЕНД

Гипермаркет домашних товаров УЮТЕРРА

# 10

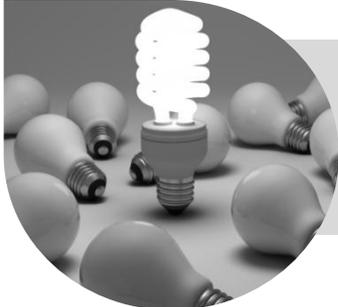


**Компания «УЮТЕРРА»** решилась на активную географическую экспансию в самый разгар кризиса, превратившись в крупнейшую федеральную Household-сеть

## ФАКТОРЫ УСПЕХА:

- Покупка компании «Чудо Дом» (30 магазинов на Урале и в Сибири) и превращение в межрегионального лидера на рынке (2009)
- Агрессивное продвижение на рынки Москвы и Санкт-Петербурга (2013 – 2014 гг.) с покупкой обанкротившихся сетей «СантаХаус» и «СтарикХотабыч»
- Активное продвижение – журнал и видеоканал на [youtube.com](https://www.youtube.com) «Территория уюта»
- Повышение удобства для клиентов (каталоги, мастер-классы и товарные гиды)
- Разбивка товаров на тематические коллекции и персонализация предложений клиентам



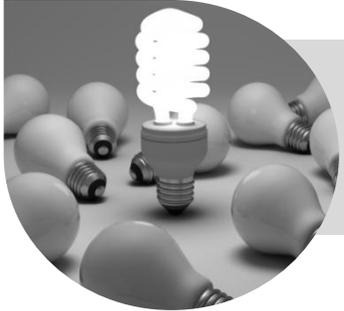


## **ВЫВОДЫ:**

Логика действий компаний во время кризиса

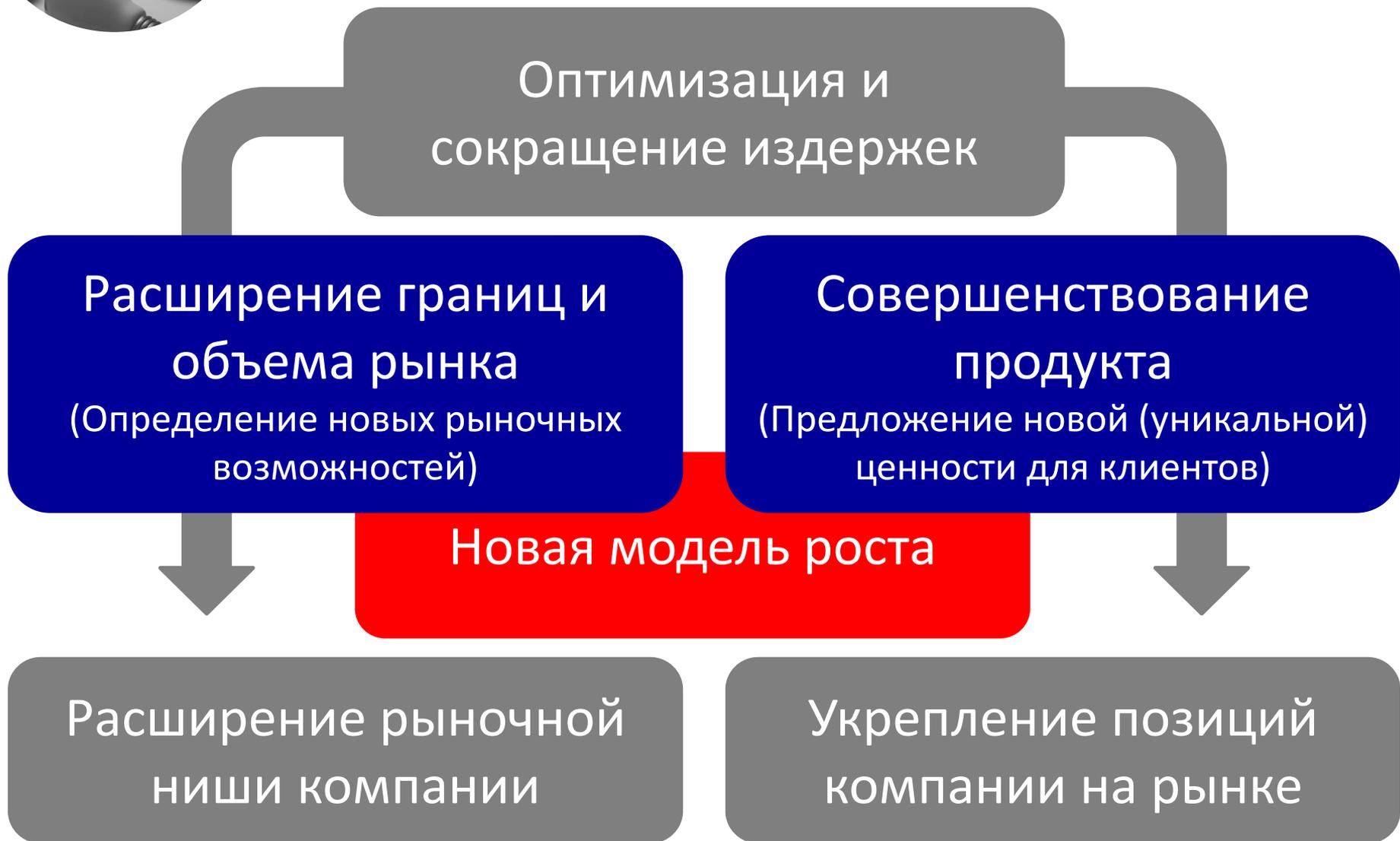
### **Логика действий рассмотренные компаний примерно одинаковая:**

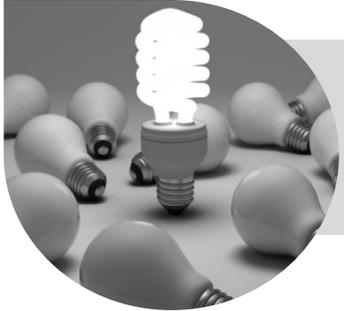
1. Сначала оптимизация структуры компании и снижение издержек...
2. ...Затем – определение новых рыночных возможностей, которые могут быть использованы, или направлений совершенствования предложения...
3. ...И, наконец, новое позиционирование обновленной компании и расширение ее рыночной ниши



# ВЫВОДЫ:

Возможные пути





## **КРИЗИС** – шанс мотивировать людей

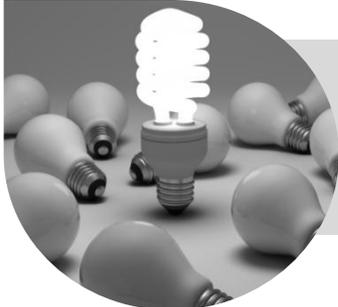
**Простые инструменты роста в кризисные времена, которые можно запустить буквально сразу:**

**ШАГ 1.** Запретить прием нового персонала и начать сокращение персонала, минимум на 2-3% ежемесячно. Это позволит оставить лучших работников, на которых можно положиться.

**ШАГ 2.** Один новый сотрудник нанимается вместо двух старых. То есть если компания захочет принять одного нового сотрудника, то должна понимать, что тогда надо будет уволить двух старых.

**ШАГ 3.** Сформировать план роста продаж на 5–10% несмотря ни на что, заложить это как основу мотивации для получения бонусов персоналом и руководством.

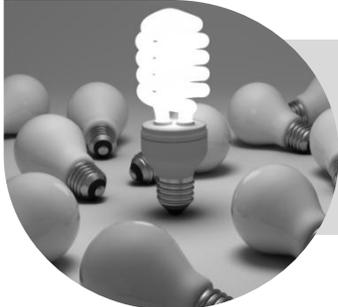
**ШАГ 4.** Заменить стратегию роста стратегией качества, направленной на создание уникального качества продукта и уникальной ценности для клиента.



# ЭТО ВАЖНО!

## Несколько советов от бизнес-гуру

1. Несмотря на кризис, займитесь фундаментальными вопросами бизнеса: В чем ваша миссия? Кто ваш клиент? Какую ценность вы можете принести клиенту?
2. Вовлеките людей в обсуждение того, как усовершенствовать ваши лучшие продукты или какие новые продукты следует создать
3. Выберите четкие направления совершенствования своих продуктов и услуг. Попросите своих сотрудников возглавить проекты и собрать команды
4. Поставьте перед командами этих проектов единственную цель: совершенный продукт – счастливый клиент. Никаких финансовых целей!
5. Не мотивируйте эти проектные команды деньгами. Позовите только тех людей, которые готовы работать на энтузиазме (они же потом возглавят бизнесы).
6. Позовите в проектные группы клиентов – расскажите им, что вы делаете для них совершенный продукт и нуждаетесь в их помощи
7. Сделайте так, чтобы эмоциональная насыщенность у процесса совершенствования продуктов была выше, чем у кризис-менеджмента



## ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Кризис – время, когда стоит поменять фокус внимания с потерь на потенциальные возможности. Именно во время кризиса у Вас появляется шанс начать трансформацию

Результат трансформации – **появление у компании главного конкурентного преимущества – способности создавать для своих клиентов новые ценности и...**

**...СВОИ «ГОЛУБЫЕ ОКЕАНЫ»!**