



МОЖЛИВІ СТРАТЕГІЇ КРИЗОВОГО ПЕРІОДУ

ТЕЗИ

СТРАТЕГИ І МАРКЕТОЛОГИ



- Немає більш провокативного слова в управлінні, ніж слово СТРАТЕГІЯ. Або СТРАТЕГИ. Власна професія об'єднує в союзи лікарів, вчителів, воєнних, художників і космонавтів. Та кожен з них обов'язково вважає себе ще й стратегом. Мало не забув - і Маркетологом. На ниві Демагогії і Словоблуддя реальні стратеги, як правило, особливої переваги не мають. Чому? По-перше, внаслідок своєї кваліфікації і обізнаності, досить важко доводити ОЧЕВИДНІ для тебе речі. Це загальноновизнаний факт. А по-друге, теж підтверджено, людина більш схильна вірити у ЧУДО, казки і повну нісенітницю, ніж у реальні і практичні речі. Тому особисто мене завжди брали «на слабо», і я в черговий раз брався з командою доводити «НА ПРАКТИЦІ» свої постулати.

ТИПИ СТРАТЕГІЙ



- **Вертикальне зростання** – приєднання бізнесів, що постачають-виробляють сировину та дистрибують готову продукцію. Приклади: організація виробництва торговими мережами (Ніжин, купа інших прайвेट-лейблів), фірмові торгові мережі виробників (ЖМК, Рідна Хатинка), виробництво основної сировини МХП (Наша Ряба) чи Глобіно (свині).
- **Горизонтальне зростання** – купівля та приєднання виробничих площадок та логістичних центрів (Мілкіленд, Молочний Альянс, Terra Фуд, тощо)
- **Диверсифікація** – зміна товарного асортименту або надання йому специфічних ознак за вимогою нішових споживачів (крісла до літаків, постачання продуктових пайків, специфічних напівфабрикатів, КРЕМ-СИР для сусі та тортів, тощо)
- **Згорання бізнесу** та втеча з ринку.
- **«СТРАТЕГІЯ ПРАЦЮЄ»** – це коли виконується ПЛАНОВИЙ КРІ в частині ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ і ПРИБУТКУ. Протягом періоду дії стратегії. Без погіршення ризиків бізнесу. І все...

ОБМЕЖЕННЯ - ГАЛУЗЬ і ЧАС



- І ще одне зауваження, ну майже за Портером: всі ці стратегії зростання, навіть будучи реалізовані «косо й криво» менеджерами низької кваліфікації, так от – всі вони принесуть прибутки, якщо **ГАЛУЗЬ**, в якій оперує компанія – **ЗРОСТАЄ ДОСИТЬ СТРИМКО**. Звичайно, від роботи фахової прибуток буде максимальний, а темпи зростання – вищі за середні по галузі і конкурентів. Та хіба історія знає як аргумент «припущення з минулого»?
- **ЧАС** – найважливіший ресурс. Швидкість та прискорення – похідні.

Компанії бувають ШВИДКІ і МЕРТВІ

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ



- Коли ми купуємо новий бізнес, ми спілкуємось з його менеджерами з метою зрозуміти – за рахунок яких саме **КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ** цей бізнес став і продовжує бути успішним. Після розуміння цих ринкових переваг ми екстраполюємо їх в майбутнє на горизонт інвестиції. Якщо ми вважаємо, що компанія і в майбутньому буде успішна за рахунок саме цих переваг – ми інвестуємо. Ми довіряємо управлінню і менше цікавимося звітністю. Натомість, **МИ НІКОЛИ НЕ ІНВЕСТУЄМО В КОМПАНІЇ, менеджери яких не розуміють або не можуть пояснити власних конкурентних переваг.** Яку б **ЧУДОВУ ЗВІТНІСТЬ** вони нам не надавали.

(У. Баффет)

ОЗНАКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ



- КП має сенс тільки в тому випадку, якщо формує **ОЦИФРОВАНИЙ** результат, **ВАЖЛИВИЙ** для **СПОЖИВАЧА**.
- Найважливішим результатом для середньостатистичного споживача є **ЦІНА** (**інтегральна**) продукту, що він його купує. Ціна продукту в загальному випадку є похідною від його **СОБІВАРТОСТІ**.
- Інші **РЕАЛЬНІ** переваги є вторинними і мають відношення до забезпечення високої **ЯКОСТІ** та **СЕРВІСУ** продукту, його споживацької **ДОСТУПНОСТІ**, та інших можливих характеристик в рамках решти ЗР.

НІМЕЦЬКИЙ ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ



- Чи буде товар запланованої **якості** вироблений по запланованій **технології** із запланованої **сировини** на запланованому **обладнанні** спеціалістами вказаної **кваліфікації** мати планову **собівартість** і продаватись по запланованій **ЦІНІ** в запланованих каналах **збуту** за планової підтримки **просування** у запланованій **КІЛЬКОСТІ**.
- Тобто німецький опитувальний лист містив питання про основні характеристики продукції, обладнання, технології, сировини та сировинної бази, резюме основних спеціалістів, калькуляції продуктів, огляд ємності ринку та споживчих трендів. Німцям все було важливо, бо їх цікавив **РЕЗУЛЬТАТ!**

ІННОВАЦІЇ та РИЗИКИ



- Пригадуємо. Мета існування компанії в бізнесі – КАПІТАЛІЗАЦІЯ. Капіталізація, ринкова вартість компанії, в першу чергу залежить від можливості генерувати ПРИБУТОК за прийняттого рівня РИЗИКІВ.
- Існує всього дві групи можливостей для отримання НАДПРИБУТКУ (прибуток, більший за середньо ринковий): **РИЗИКИ та ІННОВАЦІЇ**. Саме ці дві характеристики прийнято аналізувати, оцінюючи привабливість тих чи інших акцій. Відповідно – акціонерних товариств. Тобто, або за рахунок високої експертизи в РИЗИКАХ компанія отримує додаткові прибутки, або вона їх отримує за рахунок важливих для споживача ІННОВАЦІЙ.

Яка ІННОВАЦІЯ рулить?



- Інновація – це результат системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, що сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг.
- А тепер задамось питанням: які саме конкурентні переваги мають чи отримали українські молокопереробні підприємства внаслідок своєї інноваційної діяльності???
- Моя відповідь – ЖОДНИХ. У кращому випадку під інноваціями розуміли регулярні європейські технології перенесені на український ринок. За прямої конкуренції «лоб в лоб», відкритих ринках і відсутності протекціоністських заходів українці приречені на поразку

Аналіз поточної ситуації в УКРАЇНІ



- На сьогоднішній день конкурентні переваги України на традиційних зовнішніх ринках повністю вичерпано, а чинники, що їх формували (**ДЕШЕВА СИРОВИНА, РЕСУРСИ і РОБОЧА СИЛА**) пішли у небуття. Натомість, відсутність ефективної державної політики стимулювання тваринництва та експортної діяльності призвели не тільки до різкого зростання цін на молочну сировину, яка на сьогодні дорожча за європейську, а й до її значного дефіциту. На фоні відсутності будь яких протекціоністських заходів та байдужості уряду, українська молочна і переробна галузь опинилася на краю прірви. Експерти розходяться тільки в оцінках періоду її існування – одні дають 1,5-3 роки, а інші 4-5. Далі, швидше за все, на ринку залишаться тільки 10-20 гравців, що будуть із усіх сил шукати можливість «продатися» транснаціональним компаніям чи навіть потужнім польським. При чому дорого ніхто не заплатить...

Формулювання ЗАДАЧІ



- З точки зору МАРКЕТИНГУ і 4Р задача формулюється наступним чином:
- **Які саме унікальні товари, з якими унікальними споживчими характеристиками може виробляти українська молочна промисловість по унікальній собівартості (ЦІНІ), в яких унікальних каналах та на яких ринках розподіляти, які унікальні технології просування застосовувати???**
- **Відповідь: ЖОДНИХ** молочних продуктів з унікальними характеристиками та ціною із найдорожчої в Європі сировини українські підприємства виробляти не в змозі.

Можлива Стратегія №1



- Оскільки реалізація жодної з стратегій зростання неможлива в рамках сучасної України, то єдиним варіантом для розгляду може бути **ВИХІД на МІЖНАРОДНІ РИНКИ СИРОВИНИ**. Все, що для цього треба зробити – це забезпечити максимально швидке проходження транспорту з сировиною (молоко, вершки, обрат, молочні концентрати, тощо) через кордон до підприємств-переробників та її просту легалізацію (розмитнення і сертифікацію). Звичайно, якщо вдасться домовитися з ЄС про допомогу, чи то провести відповідні антидемпінгові розслідування, чи заручитися підтримкою держави до моменту «вирівнювання» цін на молоко з європейцями – супер. В останнє віриться найменше. Технологічні можливості українських підприємств і кваліфікація спеціалістів дозволяють це зробити

Можлива Стратегія №2



- Іншою можливістю є **ВИХІД** українських компаній на **НОВІ МІЖНАРОДНІ РИНКИ** та **ПЕРЕНЕСЕННЯ ВИРОБНИЦТВА** за **КОРДОН**. Ближче до ринків споживання та(або) дешевої сировини. Звичайно, це процес з високим ступенем ризику, але в даній ситуації ризик від бездіяльності його давно перевищив. Українці мають технології і спеціалістів, що можуть забезпечити блискучі кейси в майбутньому. Так, географія майбутніх проектів не буде включати розвинуті країни Європи та Америки. Та Єгипет, з більш ніж 105 млн населення, решта арабських, африканських та навіть південноамериканських країн можуть розглядатись абсолютно серйозно. Навіть без Китаю та Індокитаю.

ВИСНОВОК



- В поточній ситуації для українських молочних компаній існує дві можливі групи стратегій:

1. ВИХІД НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ СИРОВИНИ
2. ВИХІД НА РИНКИ З ВИСОКИМИ РИЗИКАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, аж до організації на них власного виробництва.



Дякую за увагу!