

**Стратегическое  
управление в  
условиях кризиса**



Advanter  
Group

# Андрей Длигач

кандидат экономических наук

- Генеральный директор, управляющий партнер группы компаний **Advanter Group**
- Доцент кафедры международной экономики Киевского национального университета им. Т. Шевченко
- Ведущий эксперт **Украинской ассоциации маркетинга**



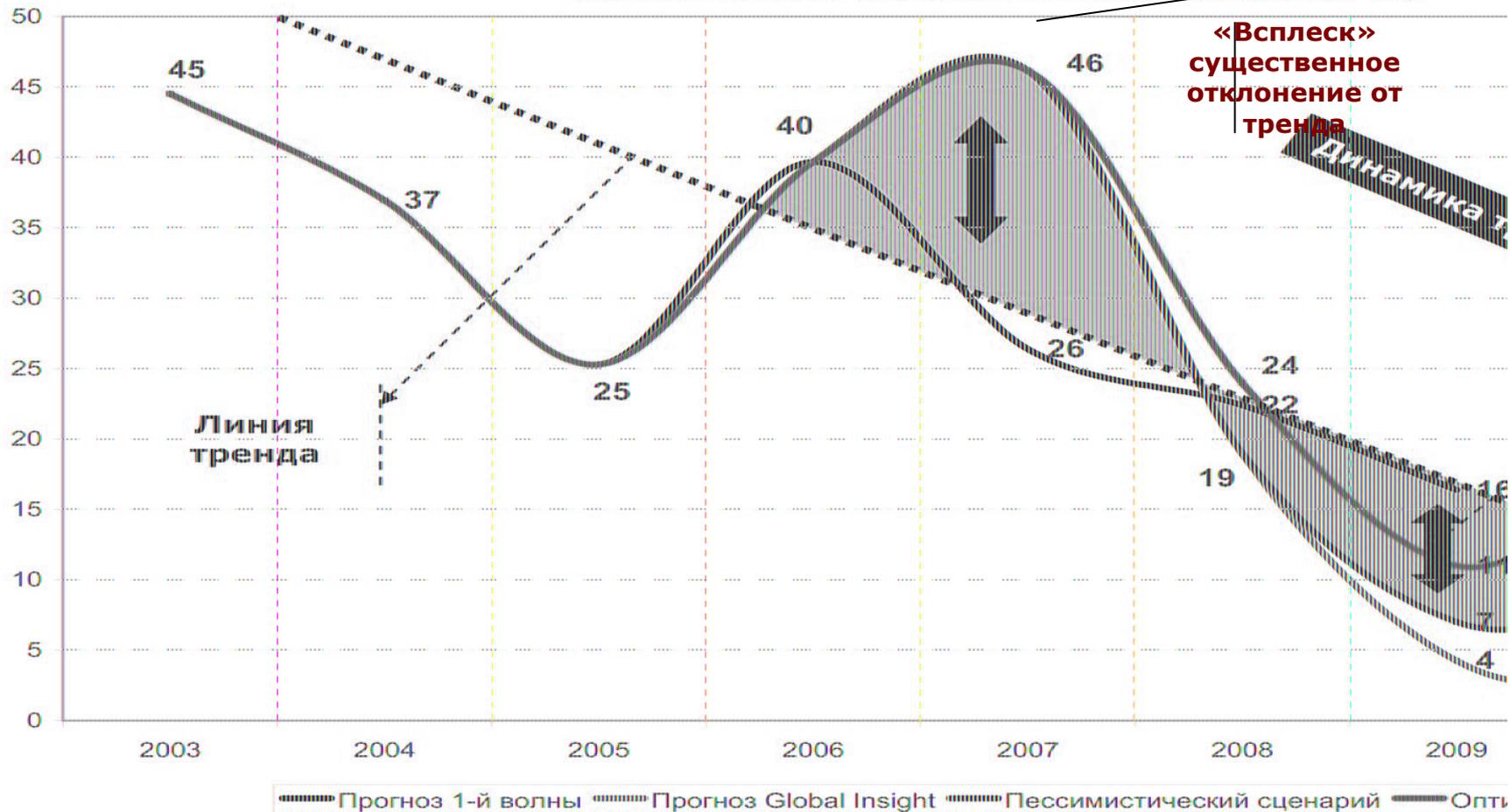
Advanter  
Group

## Февраль 2009 года, Украина

- Один за другим останавливаются инвестиционные проекты. По нашим подсчетам заморожено уже более 85% ...
- Сокращаются маркетинговые бюджеты... Около 40% компаний заморозили маркетинговые бюджеты; более 90% компаний планируют бюджеты 2009 года сократить по сравнению с 2008 годом
- Компании отказываются от программ поддержки брендов и запуска новых брендов...
- Стоимость девелоперских проектов снизилась в несколько раз...
- Компании отказываются от запланированных программ обучения персонала...

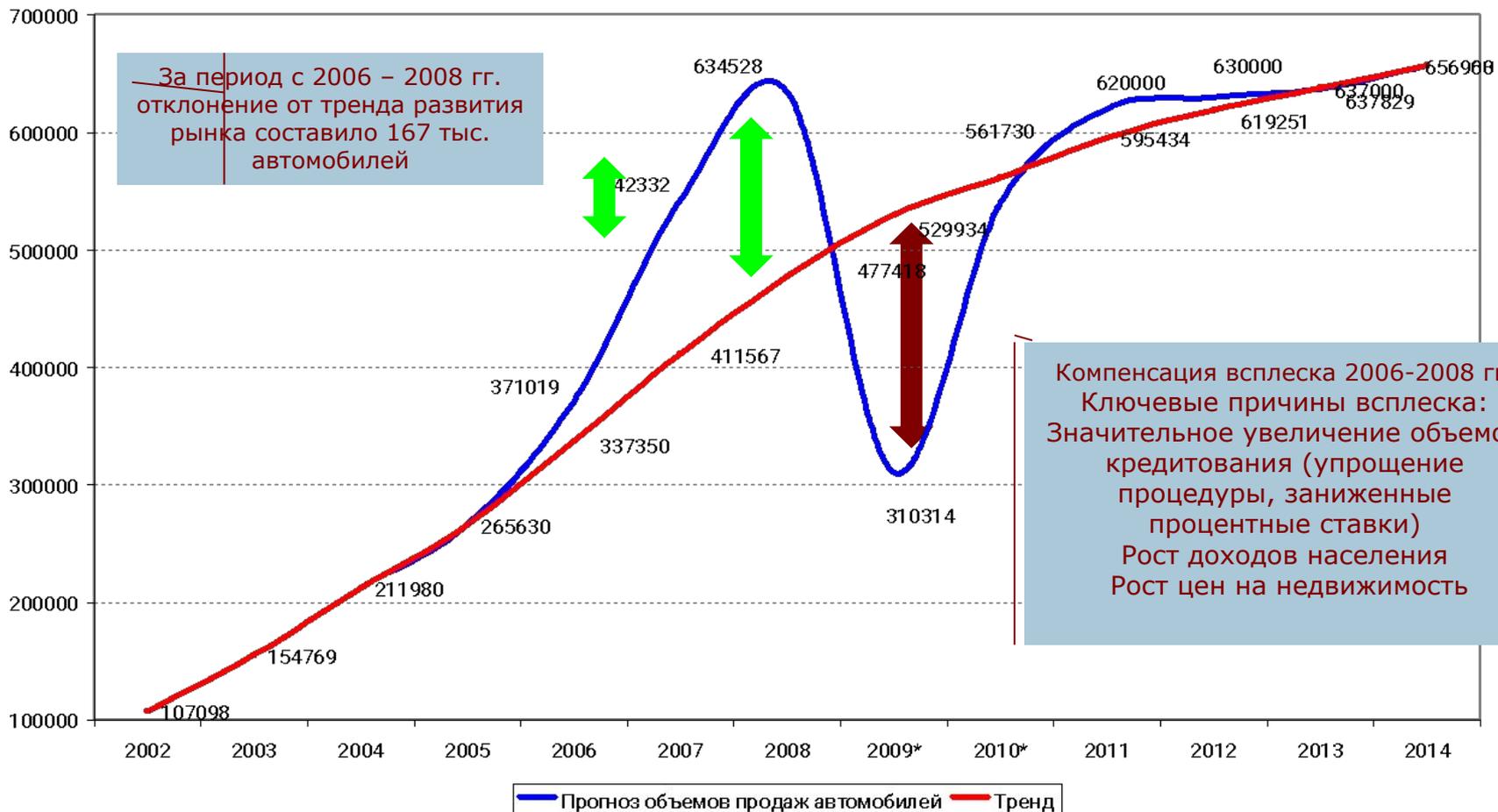
# Темпы роста рынков

Прогноз темпов роста автомобильного рынка (%)



# Трендовый прогноз

Прогноз объема продаж автомобилей (шт.)



# Кризисы в Украине и мире

- Финансовый
- Экономический
- Социальный
- Управленческий
- Кризис идеи маркетинга
- Политический

Кризис

危  
機

◆ Кризис - это  
**опасность**

◆ Кризис - это  
**скрытая возможность**



**Нам выбирать**

Семь принципов  
выживания и  
усиления  
в период кризиса

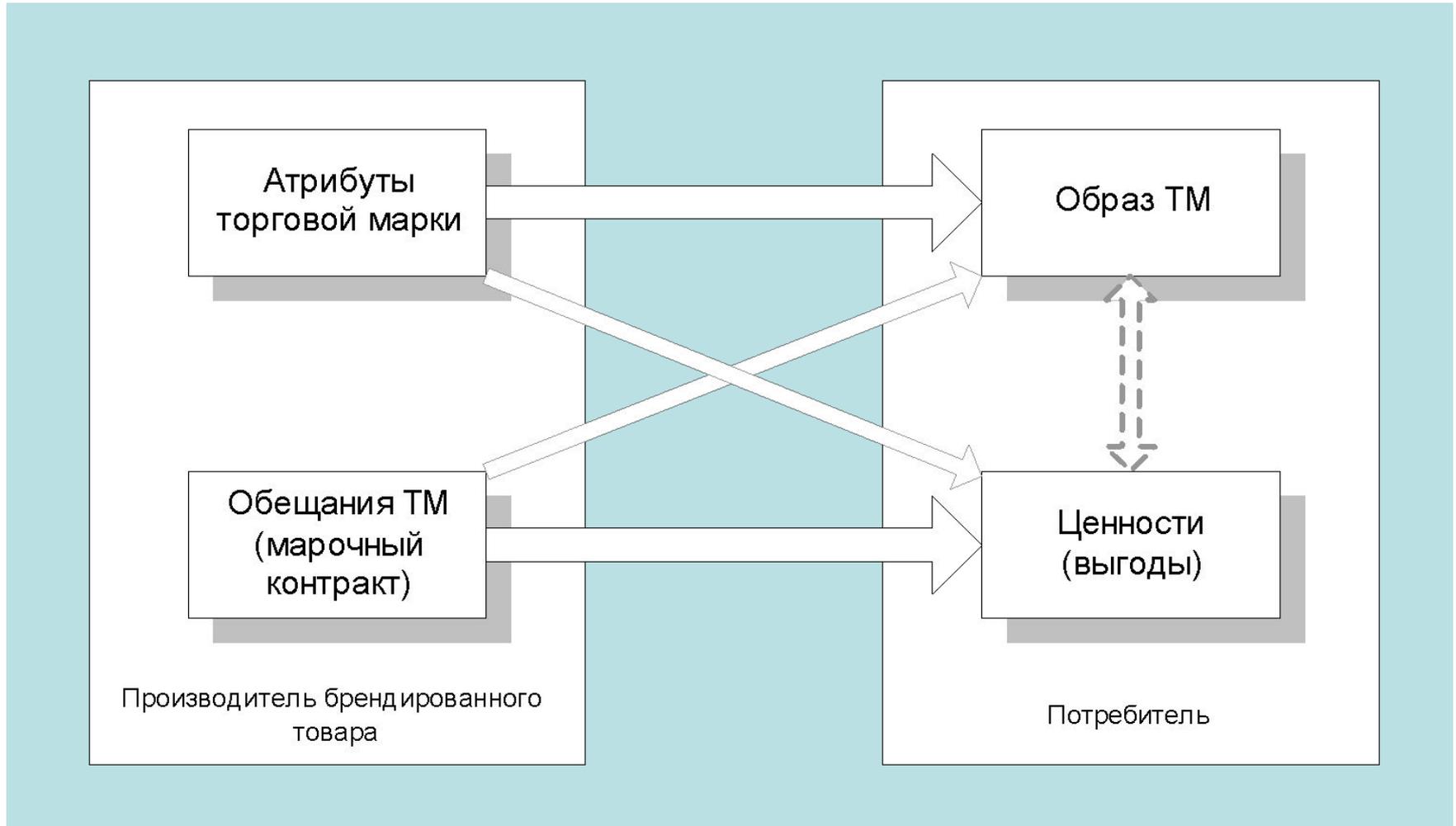


Advanter  
Group

# 1. Инвестировать. Именно сейчас.

- Кризис 1997-1999 годов уже показал эффективность стратегии инвестирования во время фазы спада. Конечно, инвестировать когда рост замедляется и останавливается уже поздно! Тот, кто инвестирует в новое оборудование, совершенствование процессов, бренды, проекты в период спада получает возможность весь период роста «собрать урожай».

# Внимание! Неожиданный вопрос. Что есть бренд?



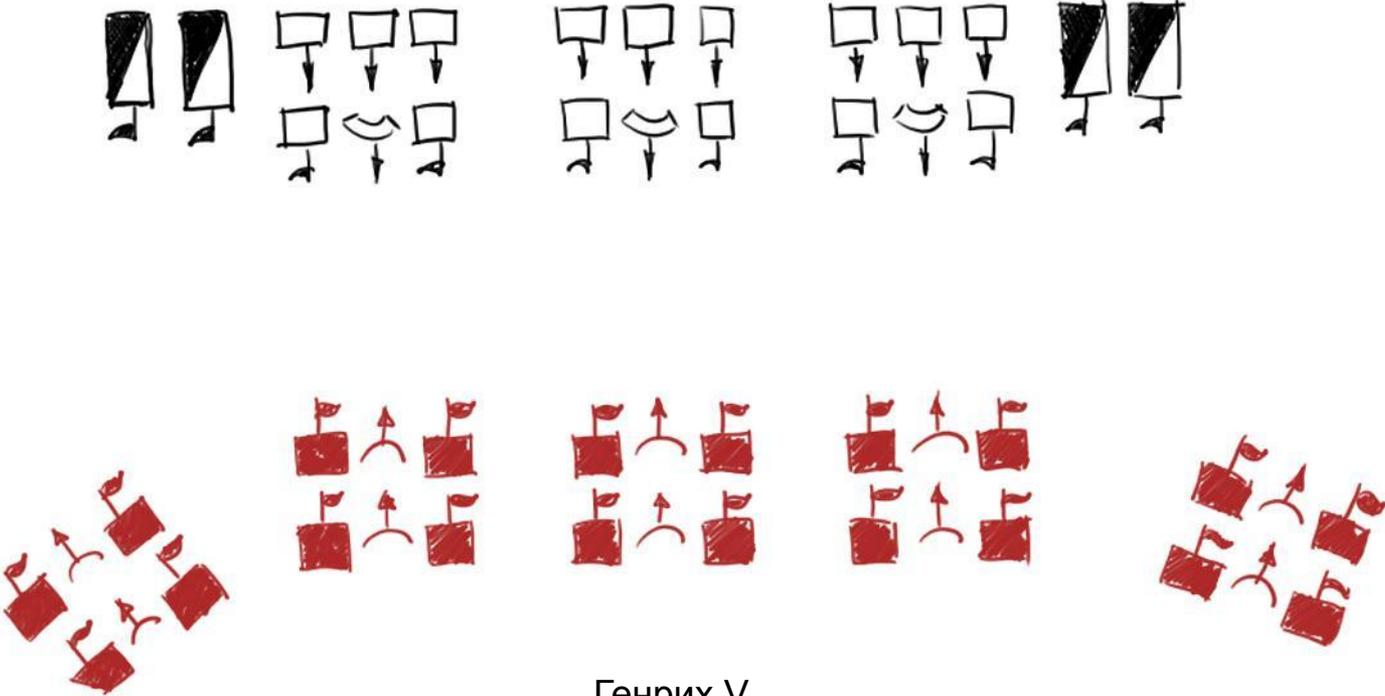
## 2. Повышать эффективность.

- Большие бюджеты последних лет, конечно, серьезно «развернули» многих руководителей бизнеса и маркетологов. Сейчас мы снова вернемся к ключевому понятию – эффективность. Не важно, сколько у тебя ресурсов - важно как ты ими распоряжаешься!

# Битва при Азенкуре (1415 г.)

Шарль Д'Альбре

10 тыс.



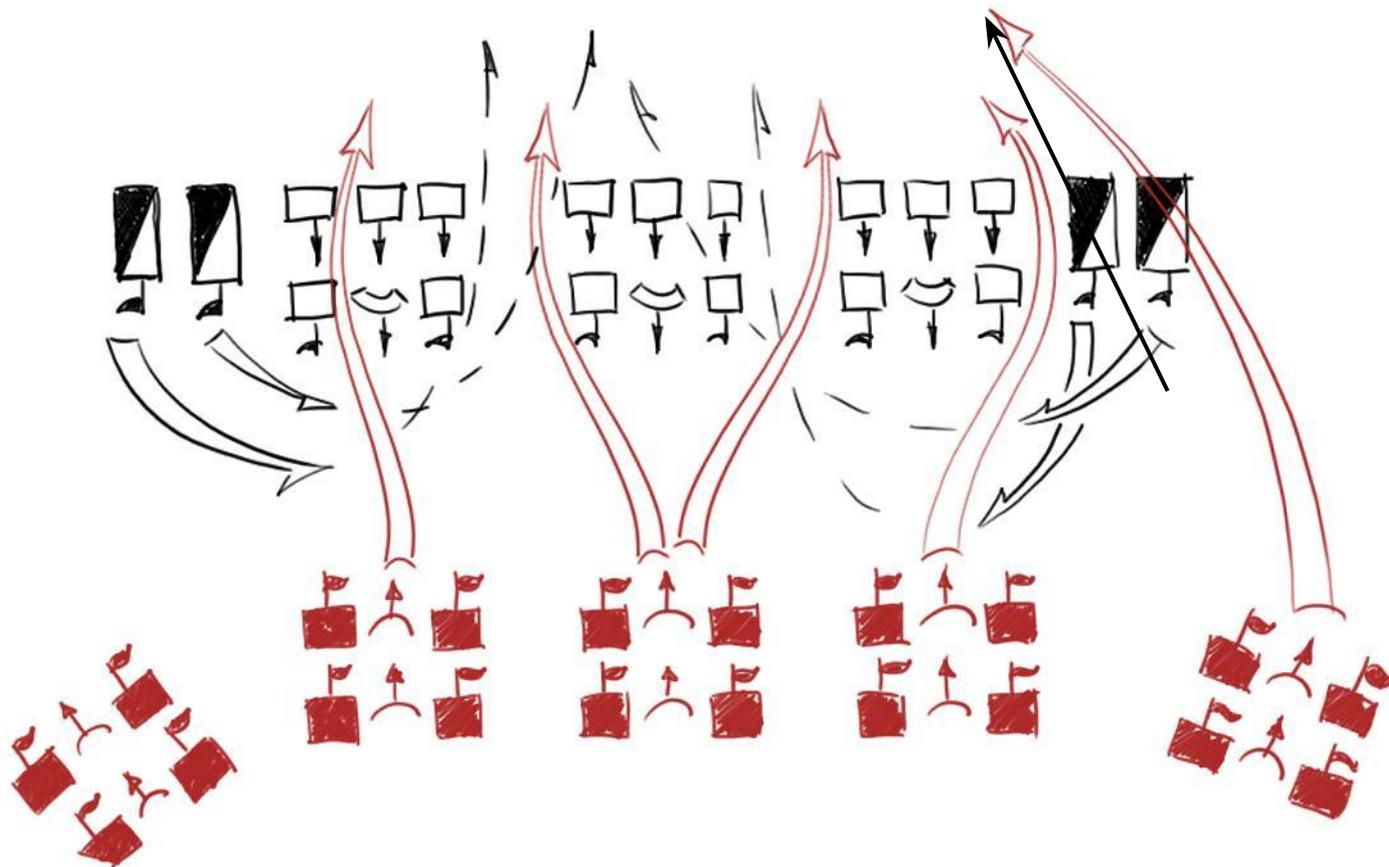
Генрих V

5 тыс.

# Битва при Азенкуре



# Битва при Азенкуре (1415 г.)



# Битва при Азенкуре

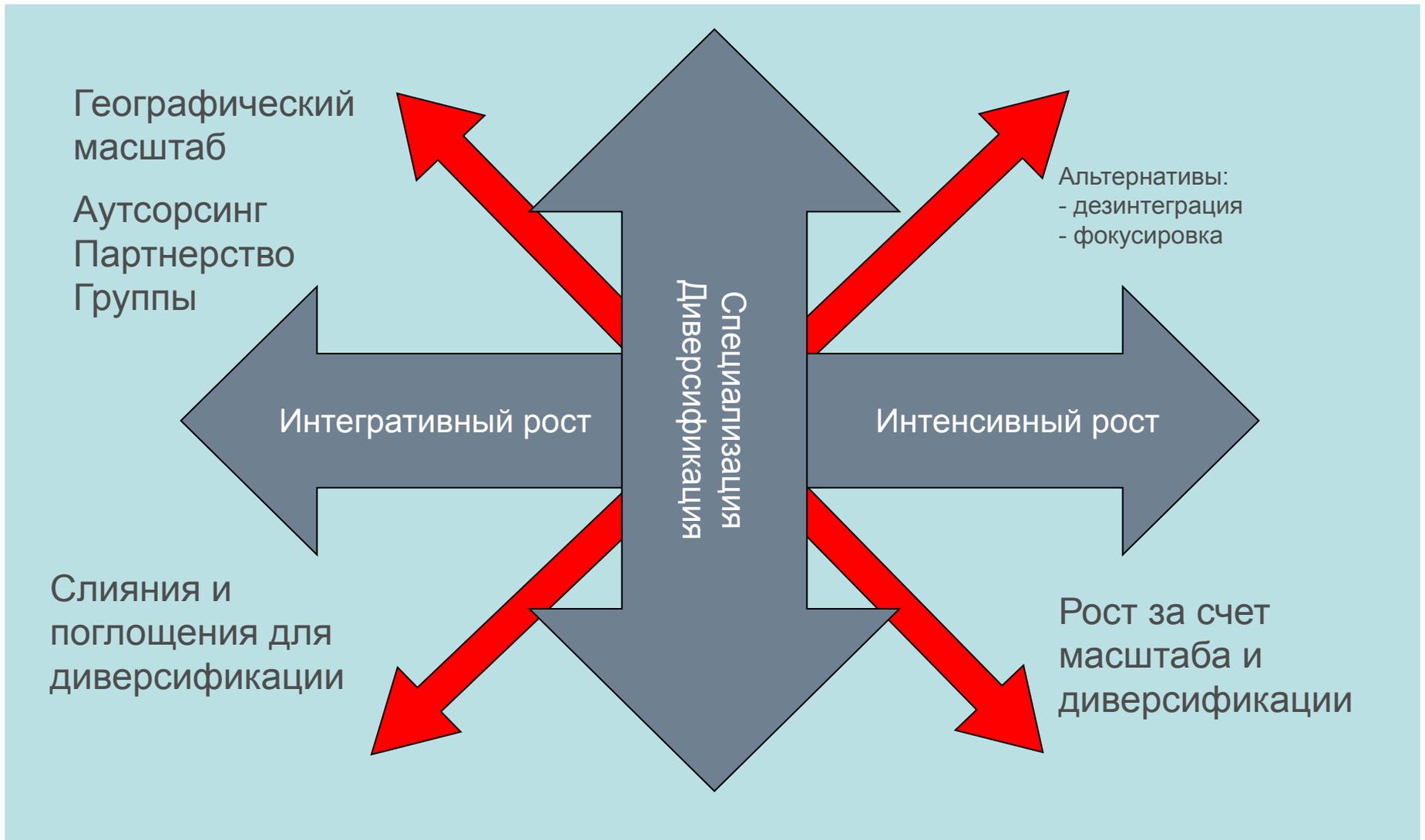


- *Французы, избрав оборонительную тактику, действовали разобщено. Спешенные рыцари и арбалетчики не поддержали атаку конницы: она была отбита на переносных палисадах, которыми окружили себя англичане.  
(ключевое сражение Столетней войны)*
- Организованность и системность важнее масштаба

## 3. Расте.

- Кризис – «золотой век» для тех, кто готов к перераспределению рынка. Именно сейчас ваш бренд или ваш бизнес может совершить прыжок с пятого (десятого, двадцатого...) места на лидирующие позиции. Именно сейчас вторые становятся первыми.
- Кроме всего прочего, правильная стратегия роста приводит к усилению эффекта масштаба, а снижающиеся издержки, в свою очередь, помогают усиливать позиции в ситуации дефицита ресурсов.

# Базовые стратегии развития



## 4. Объединяться.

- Горизонтальная и вертикальная интеграция, а также франчайзинг на большинстве рынков – чуть ли не единственный способ выжить и даже одолеть международного конкурента.
- Признаемся честно - украинский рынок перебрендирован. Вместо 20 - 50 слабых брендов (как сейчас на многих продуктовых рынках) на нем останутся 5-10 сильных национальных и по 2 региональных.
- Выход – объединяться, аккумулировать ресурсы (масштаб), минимизировать конкуренцию, экономить на бюджетах (вместо независимого конкурентного продвижения нескольких брендов, совместно продвигать один).

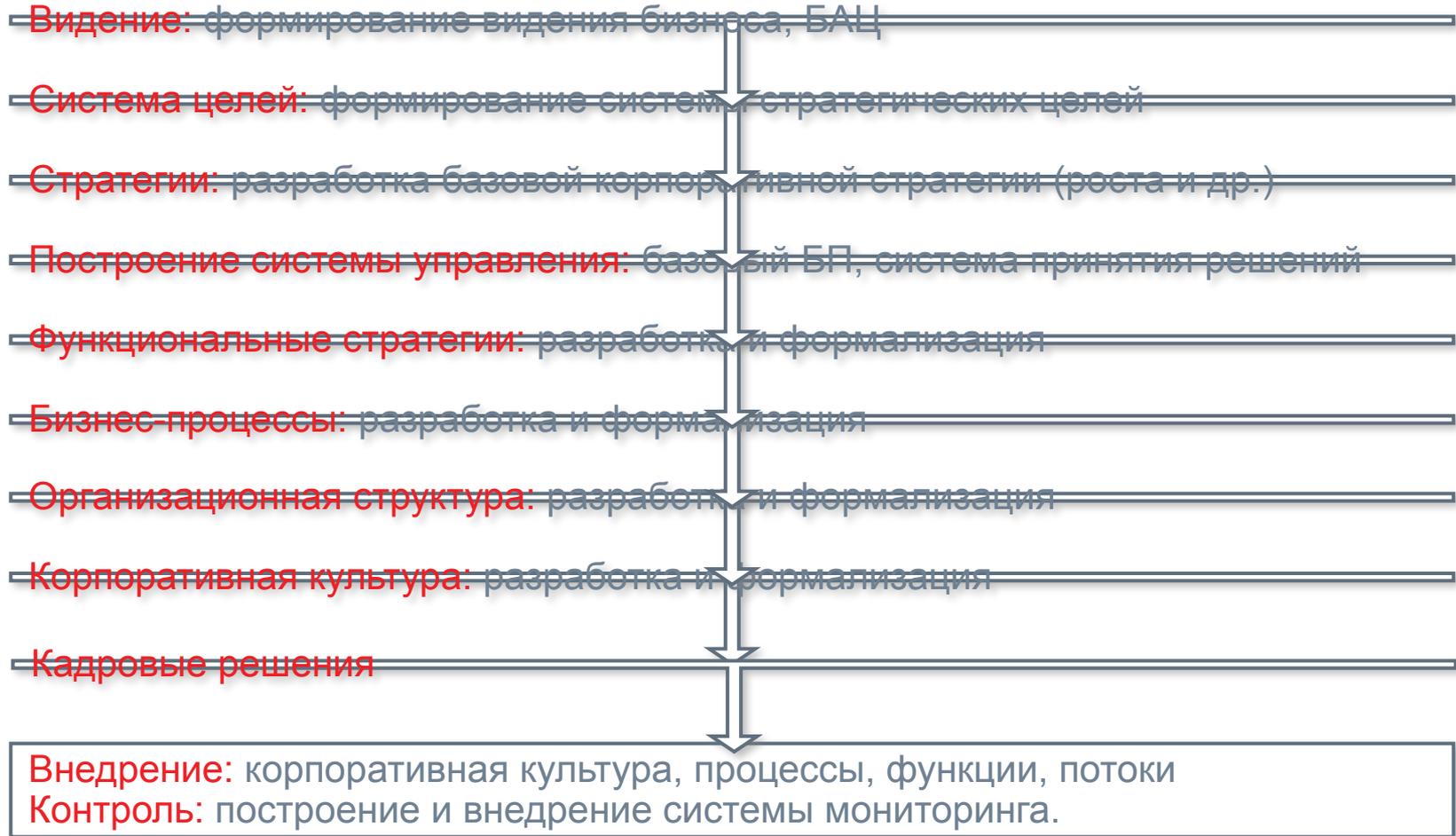
## 5. Концентрироваться.

- Непродуманная диверсификация, отвлечение ресурсов и, как следствие, большая рисковость привела к нынешним проблемам многих бизнесов. Самое время задуматься о сбалансированности портфелей (рынков, продуктов, клиентов и т.п.) и сконцентрировать деятельность в наиболее перспективных и синергетичных направлениях.

## **6. Отлаживать процессы.**

- Именно сейчас лучшее время для реорганизации, оптимизации бизнес-процессов и внедрения новых схем работы. Технику нужно налаживать в межсезонье, чтобы быть готовым к сезонной «битве за урожай».

# Общая процедура действий



## **7. Вернуться к стратегическому планированию.**

- Многие наши клиенты, для которых формировались стратегические планы развития, сейчас благодарят за простейшие с точки зрения планирования вещи – за анализ рисков и формирование альтернативных путей развития на случай их реализации.
- Стратегическое планирование работает и дает эффект! Это становится особенно важно теперь, когда предложение превышает спрос, товарные рынки прошли стадию первичного насыщения и глобальные бренды прочно пускают корни на отечественном рынке.

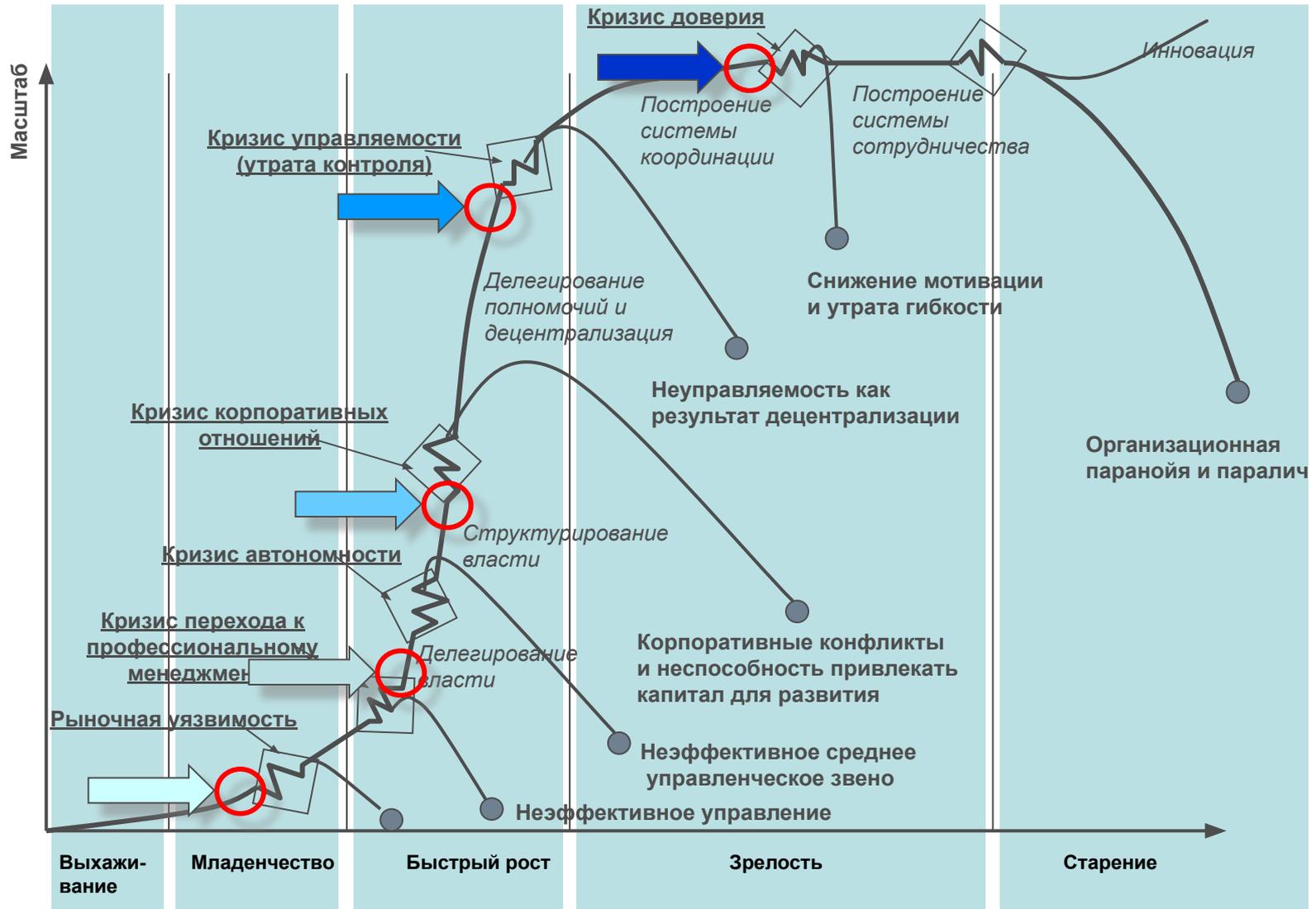
# Проблемы и ошибки планирования

- 1. Нереальные и неактуальные цели.
- 2. «Бюджет есть – денег нет». Планирование без учета существующих и будущих ресурсов
- 3. Планирование на безальтернативной основе и без учета рисков.
- 4. «Планированием должны заниматься только плановщики». Важно, чтобы «разработчики» являлись также и «внедренцами» и теми, кто будет эксплуатировать внедренные стратегии.
- 5. Шаблонизированность. Опыт зачастую играет злую шутку – когда мы становимся «зашоренными», предсказуемыми для конкурентов..
- 6. Планирование без достаточного объема информации о рынке и трендах конъюнктуры, построения прогнозов – основываясь на интуиции.
- 7. Планирование ради самих планов, а не для реализации. Планирование зачастую заканчивается в момент утверждения многостраничного документа «стратегический план», а дальше компания работает по-старинке.
- 8. «Некогда заняться планированием». Текущие действия «съедают» все имеющиеся ресурсы.

# Проблемы планирования

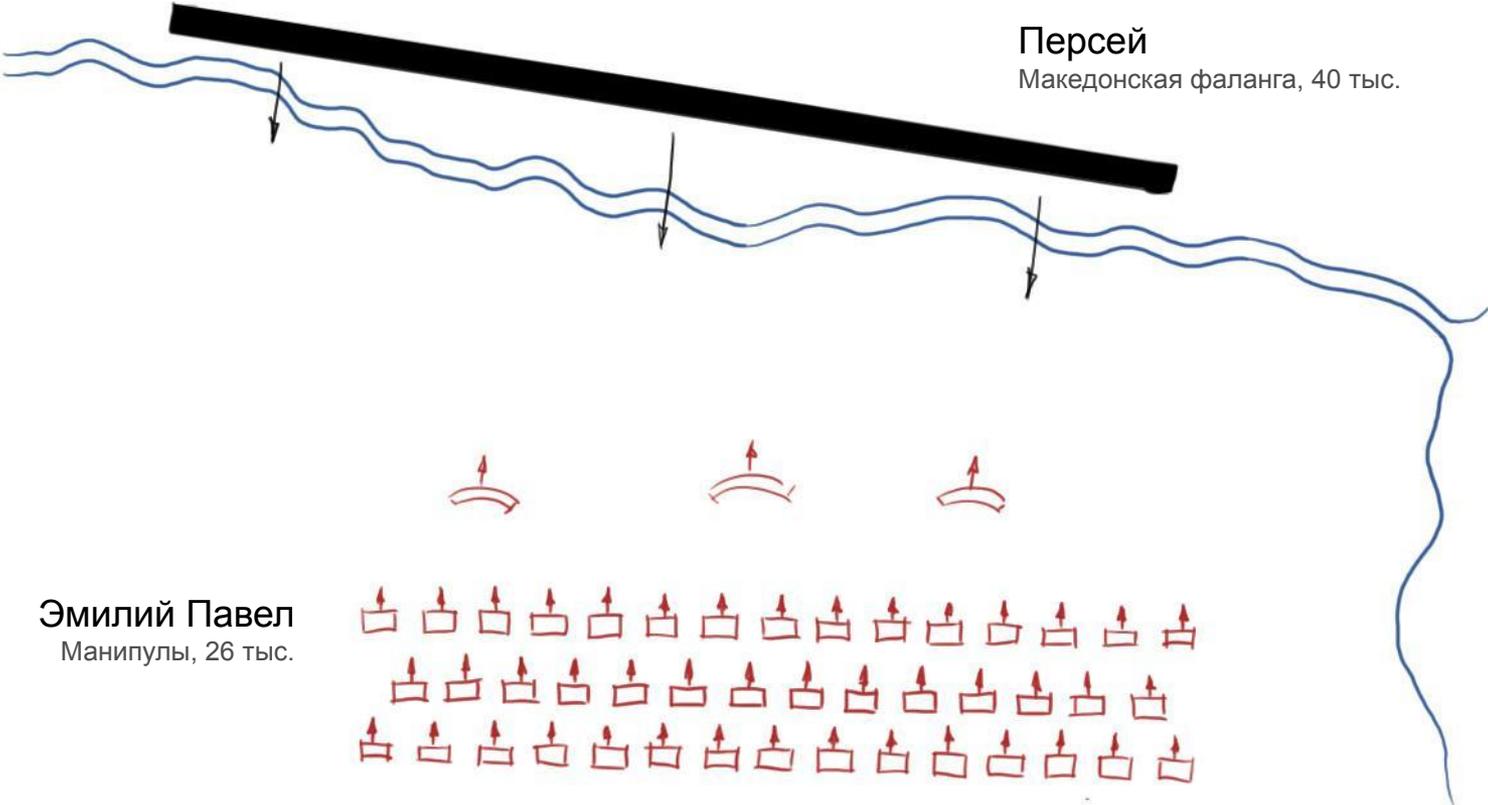
- 1. Нереальные и неактуальные цели.
- 2. «Бюджет есть – денег нет». Планирование без учета существующих и будущих ресурсов
- 3. Планирование на безальтернативной основе и без учета рисков.
- 4. «Планированием должны заниматься только плановщики». Важно, чтобы «разработчики» являлись также и «внедренцами» и теми, кто будет эксплуатировать внедренные стратегии.
- 5. Шаблонизированность. Опыт зачастую играет злую шутку – когда мы становимся «зашоренными», предсказуемыми для конкурентов..
- 6. Планирование без достаточного объема информации о рынке и трендах конъюнктуры, построения прогнозов – основываясь на интуиции.
- 7. Планирование ради самих планов, а не для реализации. Планирование зачастую заканчивается в момент утверждения многостраничного документа «стратегический план», а дальше компания работает по-старинке.
- 8. «Некогда заняться планированием». Текущие действия «съедают» все имеющиеся ресурсы.

# Задачи корпоративного бренда и ЖЦ компании

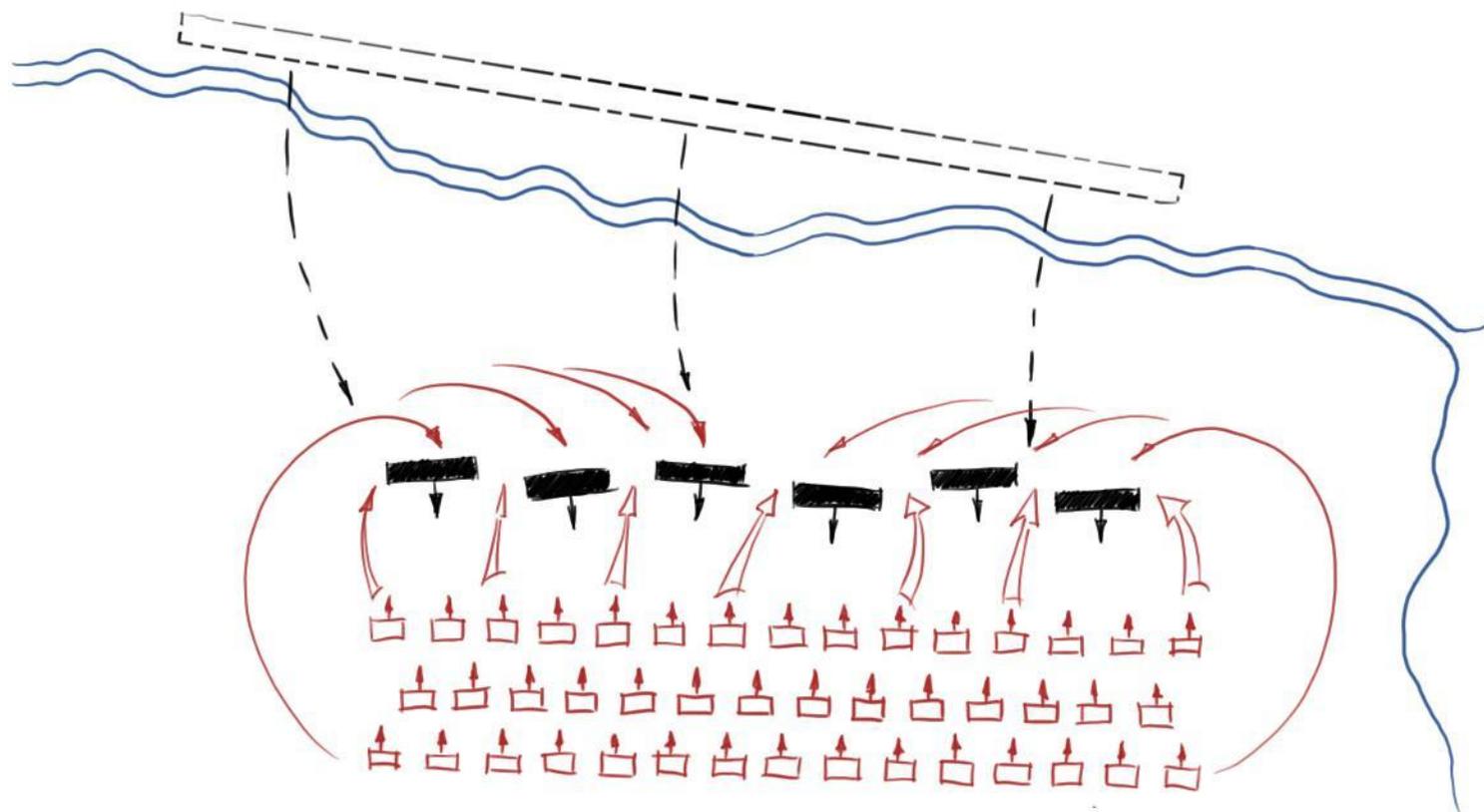


Инновации  
помогают  
побеждать тех, кто  
больше

# Сражение при Пидне (168 г. до н. э.)



# Сражение при Пидне (168 г. до н. э.)



## Новые подходы

- *При преследовании римлян по пересеченной местности боевой порядок фаланги расстроился.  
Эмилий Павел использовал разрывы для решительного удара.*
- Инновации позволяют вырваться из замкнутого круга опыта

*У нас с вами есть 2009 год, чтобы  
поменять в свою пользу  
расстановку сил на рынке.*

**Давайте не упустим момент!**



**Advanter  
Group**

Спасибо за внимание!

- **Андрей Длигач**
  - группа компаний **Advanter Group**
  - [www.advanter.com.ua](http://www.advanter.com.ua)
  - e-mail: [ad@advanter.com.ua](mailto:ad@advanter.com.ua)
  - +380 (44) 278-10-31



Advanter  
Group