

КРИЗИС И АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ НА ОКОННОМ РЫНКЕ

Оконный рынок вслед за строительной отраслью «просел» в IV квартале 2008 г. Сокращение спроса на окна в 2009 г. приведет к перераспределению долей на рынке, а также сокращению числа его участников. Впрочем, подобная ситуация произойдет не только на оконном рынке.

*На растущем рынке
можно делать сколько угодно ошибок,
на сокращающемся рынке
только одну — последнюю.*

Принимая за отправную точку кризиса IV квартал 2008 г., можно с уверенностью утверждать, что к началу 2009 г. его «дно» еще не наступило. Практически все аналитики говорят о затяжном характере кризиса. Скорее всего, «дно» наступит в первой половине 2009 г. и будет сопровождаться падением потребительского спроса, которое приведет к дефляции цен, банкротству многих компаний, обременительной долговой нагрузке.

Что будет с участниками оконного рынка в условиях кризиса, когда объем продаж сократится и доходы компании не смогут покрыть накладные расходы? Если в 2009 г. компании не будут подготовлены к кризису и его последствиям, то «подушка» безопасности может израсходоваться ранее, чем начнется восстановление спроса после спада.

ДЕЙСТВИЯ

Антикризисные меры актуальны в самом начале кризиса, а период внедрения должен занимать относительно короткий период.

Генеральной целью антикризисной программы является устранение возможности банкротства предприятий. Разрабатывая антикризисные программы, «О.К.Н.А. Маркетинг» (www.oknamar.ru) часто сталкивается с принципиально неверным подходом. В этой статье мы постараемся дать рекомендации по основным действиям, которые необходимо применять при введении антикризисных мер. При подготовке статьи были использованы материалы с сайта www.oknamedia.ru.

Необходимо учитывать, что каждая программа должна разрабатываться индивидуально под конкретную компанию. Рекомендуем все действия рассматривать через призму кризиса, а не предстоящих лет роста.

ШАГ №1: АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

Перед разработкой и введением антикризисной программы необходимо сделать первый шаг — моральный, самый трудный. От

него будет зависеть решение о внедрении антикризисной программы или подготовке мер по закрытию предприятия. Отсутствие этого этапа в любой антикризисной программе может дорого обойтись собственникам компании.

Итак, первый шаг: анализ финансово-экономического состояния предприятия, сложившейся структуры издержек, объемов продаж и рентабельности бизнеса за последние 1–2 года. Если за анализируемый период рост объемов продаж был близок к среднерыночным показателям в регионе или ниже, а чистая прибыль составила менее 5%, то такое предприятие вряд ли сможет пережить сложный период. Поэтому разумнее всего будет приостановить деятельность компании на время кризиса, законсервировав оборудование, или вообще уйти из этого бизнеса, сохранив заработанные средства.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия может быть осложнен также кредитной нагрузкой. Рублевые кредиты не столь опасны при девальвации рубля, как кредиты в иностранной валюте.

Валютные кредиты, которые компании часто берут на покупку европейского оборудования, представляют наибольшие риски. Компаниям, имеющим кредит в валюте, необходимо в срочном порядке начинать переговоры с банком о реструктуризации графика его погашения. Необходимо убедить банкиров в том, что, не предоставив льгот по кредиту, они приведут компанию к банкротству. В этом случае банк получит только гору ненужного и обесценившегося железа.

Если выплаты по кредитам несут в себе высокие риски, лучше не пытаться решать вопрос самостоятельно, а обратиться в профессиональное антиколлекторское агентство.

В случае, если шаг номер №1 пройден успешно, можно перейти к шагу №2. По опыту отраслевого центра «О.К.Н.А. Маркетинг», после оценки финансово-экономического состояния приходится закрывать менее 15% предприятий.

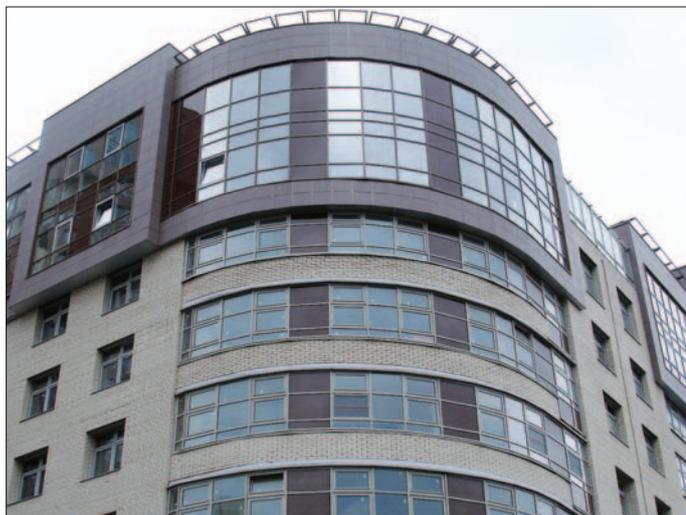
ШАГ №2: СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ

Никто не может предсказать точный объем сокращения рынка в 2009 г., но то что оно будет — очевидно. Чтобы обезопасить работу компании в период неопределенности, необходимо разработать несколько сценариев развития событий.

Рассчитайте ежемесячный план продаж по 3-м сценариям (на основе статистики продаж прошлых лет) с сокращением объемов продаж на 20%, 40% и 60% (оптимистичный, консервативный и пессимистичный сценарии). Опираясь на самый пессимистичный сценарий и готовясь к худшему, можно легче пережить сложные времена.

Необходимо провести анализ существующих фиксированных затрат (на них обратить особое внимание, некоторые из них не изменятся даже после сокращения плана объемов продаж) и условно-переменных затрат по 3-м сценариям.

После этого надо построить график ежемесячной прибыли предприятия так же по 3-м сценариям, на котором будет видна точка безубыточности при каждом из них. Первый результат вас, навер-



няка, не удовлетворит. Значит можно приступать к разработке самой антикризисной программы — снижению затрат, с помощью которых необходимо добиться «безопасной» работы даже при самом пессимистичном сценарии.

ШАГ №3: БОРЬБА С ИЗДЕРЖКАМИ

Шаг №3 — это оперативное реформирование структуры управления и оптимизации хозяйственной деятельности для значительного снижения финансовых, организационных и производственных рисков. На этом этапе производится разработка пошаговых действий антикризисной программы по каждой из стратегий компании. Необходимо проанализировать эффективность каждой стратегии для исключения ошибок. Обратим ваше внимание на некоторые наиболее важные моменты.

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА

В условиях кризиса потребительский спрос будет смещен в сторону низкого сегмента, и потребители все больше будут обращать внимание на цены. Данные декабрьского мониторинга показали, что произошли изменения в долях сегментов покупателей, а именно — сокращение количества компаний работающих в верхнем ценовом сегменте. В итоге мы наблюдаем увеличение количества компаний в среднем сегменте на 3% (по сравнению с ноябрем), а в низком сегменте — на 5% (по сравнению с ноябрем). В этих условиях потребителю необходимо предложить новый, адаптированный под кризис продукт — без излишеств, но не в ущерб качеству. Для этого необходимо пересмотреть поставщиков сырья и комплектующих, оптимизировать процесс закупок:

- в связи с уменьшением спроса стоимость комплектующих постоянно снижается, поэтому необходимо пересмотреть весь перечень поставщиков и провести с ними переговоры о снижении стоимости;
- оптимизировать складские запасы и производить закупку комплектующих небольшими партиями;
- постараться исключить посредническое звено и производить закупку комплектующих напрямую у поставщиков или производителей;
- поиск аналогичных комплектующих по более приемлемым ценам — к примеру, возможно увеличение доли профиля эконом-класса (частичный или полный), особенно если компания имеет собственный известный бренд;
- исключить возможности получения неофициальных бонусов.



Снижение себестоимости продукции не должно сказаться на ее качестве. Репутацию на сокращающемся рынке необходимо беречь гораздо больше, чем на растущем.

ЦЕНОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Для выживания в кризис компаниям придется идти по пути снижения стоимости вследствие снижения потребительского спроса. Но это не должно стать основной стратегией компании. Ошибка — это не предмет первой необходимости, и покупаются они не на последние деньги. Демпингом можно обрушить цены на рынке. Сделать плохо другим и, в конце концов, разориться самому. Снижение стоимости должно происходить постепенно и в меньшей степени за счет снижения собственной рентабельности, а в большей — за счет снижения себестоимости продукции вследствие снижения стоимости комплектующих или сырья. Итак, действия: постоянный мониторинг цен конкурентов своего сегмента, анализ стоимости комплектующих и корректировка стоимости.

СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Ошибка в этой стратегии может принести потерю части заказов и повлечь рост издержек. В первую очередь надо произвести оценку эффективности работы собственной сбытовой сети. К примеру, наличие огромных розничных сетей у многих московских компаний несет в себе высокие затраты на ее содержание. Если у компании имеются дилеры или франчайзи, необходимо также проанализировать эффективность их работы или предоставить им инструмент для оценки.

При устранении ошибок в сбытовой стратегии увеличение числа заказов и экономия на издержках могут быть колоссальными!

КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

Как правило, это первое, на чем пытаются экономить компании при сокращении издержек, однако бездумное сокращение затрат на рекламу приведет к резкому снижению количества заказов, а значит и прибыли. В условиях кризиса повторные заказы, на которых держится основная доля успешных компаний, снизится вследствие отлаженного спроса со стороны потребителей. По-сути, будет работать прямая, активная реклама и известность марки. Поэтому рекомендуем провести:

- анализ эффективности рекламных источников в условиях кризиса и отсеивание менее эффективных,
- разработать мероприятия, увеличивающие имиджевую и информационную составляющую,
- уделить особое внимание стимулированию спроса, который должен быть адаптирован к кризисным условиям,



• произвести оценку эффективности персональных продаж, возможно, произвести отсеивание слабых и набор новых, более квалифицированных менеджеров-консультантов.

Помимо всех описанных стратегий существуют другие вопросы, которые необходимо анализировать: кадровая и производственная политика и т. д. Подробно разбирать все стратегии в данной статье не представляется возможным.

Результатом 3-го шага будет минимизация издержек по всем стратегиям компании для каждого из 3-х сценариев.



ШАГ №4: КОРРЕКТИВЫ СЦЕНАРИЕВ

По сути, это возвращение к шагу №2, только с новыми цифрами после сокращения фиксированных и условно-переменных затрат.

Результат, который вас должен устроить, — это работа компании с приемлемым уровнем прибыли в течение всего года. Если нет, то необходимо вернуться к шагу №3 и начинать сокращение издержек заново, руководствуясь более жесткими принципами.

Если через несколько попыток результат вас не устроит, значит изначально были неверно рассчитаны собственные силы и придется вернуться к шагу №1.

После внедрения антикризисного управления необходимо ежеквартально, а возможно и ежемесячно, оценивать, по какому из сценариев движется компания, и при необходимости прибегать к корректировке действий. Вполне возможно, что в разные периоды времени вы будете действовать по разным сценариям, поэтому необходимо предусмотреть легкий переход от одного сценария к другому.

Результатом эффективного антикризисного управления будет не получение максимальной прибыли, как это бывает в обычных условиях, а сохранение позиций компании на рынке — размера ее доли, возможно, даже за счет нерасторопных действий конкурентов.

ПЕРСПЕКТИВА

Разрабатывая антикризисную программу, необходимо помнить о том, что рано или поздно кризис закончится и отложенный спрос вернется на оконный рынок. К нему необходимо быть готовыми. Внесите все необходимые действия для подготовки к этому приятному, но сложному периоду. От быстрого старта в данной ситуации зависит дальнейшая судьба компании.

О. П. ЧИГОДАЙКИНА, коммерческий директор отраслевого маркетингового центра «О.К.Н.А. Маркетинг»

ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ



УЧАСТНИКОВ ГОСТИНИЧНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА И РАЗВИТИЯ

ПРИГЛАШАЕТ К СОТРУДНИЧЕСТВУ:

- инвесторов;
- девелоперов;
- архитекторов и дизайнеров;
- строителей;
- производителей строительных материалов и оборудования.

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ

Центра новых строительных технологий, материалов и оборудования Москомархитектуры и ОАО «ГАО «Москва»



Тел.: (495) 251-55-25
(495) 64-507-64
www.concentre.ru
E-mail: club@dom6.ru



Тел.: (495) 258-96-53
www.gaomoskva.ru
E-mail: info@gaaomoskva.ru