

Разработка стратегии развития предприятия в условиях кризиса

Чужавский Александр Валерьевич

Менеджмент и управление развитием организации



Москва 2022





Описание компании

Компания BeFOXsY – молодой и перспективный бренд женской дизайнерской одежды

Ценности: slow fashion, осознанное потребление, минимализм, стрит стайл

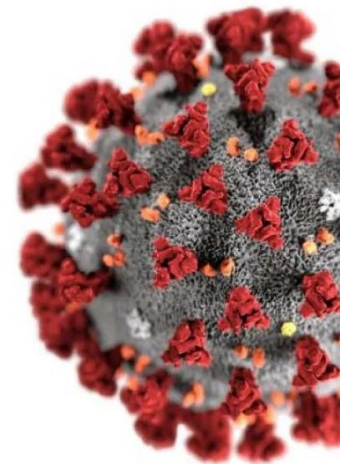
Целевая аудитория: покупательницы от 16 до 45 лет (ядро ЦА 25-35 лет), жительницы мегаполисов с заработком от 80 тыс. руб./мес., ценящие качество, комфорт и стиль в одежде

Миссия: Мы заботимся о высоком качестве даже в деталях, сочетаем комфорт уютной повседневной одежды со стилем высокой моды, чтобы вы могли в любой обстановке наслаждаться своей индивидуальностью

Стратегия: занять в перспективе трех лет место среди ключевых игроков рынка в своем сегменте, обеспечив пошаговое увеличение чистой годовой прибыли компании до 50 млн. руб.

Управленческая проблема

COVID-19



Кризисные реалии последних лет формируют негативные экономические условия для выхода компании на рынок

Угрозы:

- ✓ ограничение товарооборота
- ✓ нестабильность поставок сырья и материалов
- ✓ изменение модели потребления покупателей
- ✓ снижение покупательской способности национальной валюты
- ✓ закрытие популярных маркетплейсов

Цель: выйти на рынок в условиях кризиса и занять свою нишу в сегменте женской повседневной одежды

Задачи: выработать стратегию антикризисного управления развивающейся компании в условиях кризиса

ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА



Параметр	Значение			Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	3	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	9	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		Крупные игроки имеют широкую аудиторию за счет известность бренда и экономии на затратах по продвижению продукции
Угроза со стороны новых игроков	15	*	Средний уровень угрозы входа новых игроков	Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.
Угроза потери текущих клиентов	7	Средний уровень угрозы ухода клиентов		Портфель клиентов обладает достаточными рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен.
Угроза нестабильности поставщиков	7	*	Высокий уровень влияния поставщиков	Поставщики могут оказывать достаточное влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов. Рост цен на поставки и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости продукции, росту издержек. В случае невозможности повышения розничных цен на товары на сопоставимом с ростом закупок уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

* - анализ проведен в январе 2022 года (в отличие от основных мартовских значений)

PESTEL

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,29	Курсы основных валют	0,39
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,38	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,09
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	0,14	Уровень располагаемых доходов населения	0,26
Свобода информации и независимость СМИ	0,30		
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,16	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,15
Образ жизни и привычки потребления	0,23	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,26
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	0,03	Доступ к новейшим технологиям	0,06
		Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,07
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ		ПРАВОВЫЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Экологическая политика	0,07	Законы о защите прав потребителей	0,15
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	0,22	Авторское право и патентные законы	0,16
Загрязнение воздуха и воды	0,05	Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	0,23
Стандарты переработки	0,15		
Отношение к зеленым продуктам	0,22		

НОГОУГОЛЬНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ



МАТРИЦА АНСОФФА

Вариант стратегии	Возможность	КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА КОМПАНИИ
Стратегия проникновения	Возможна	<p>Указаны в порядке приоритетности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение себестоимости за счет увеличения объема производства 2. Формирование пула приоритетных потребителей продукции 3. Автоматизация процесса мониторинга возникающей потребности 4. Поиск новых каналов реализации продукции
Стратегия развития рынка	Не возможна	
Стратегия развития товара	Возможна	
Стратегия диверсификации	Не возможна	



ADL МАТРИЦА

Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка

Цели по росту продаж: равный росту рынка

Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги

Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значительно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли



МАТРИЦА McKinsey

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)			
	Средняя (4-7 баллов)			
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		



Женская одежда



Конный инвентарь



SWOT-анализ

Мероприятия S-O

1. Раскручивание бренда
2. Инвестиции в таргетированную рекламу
3. Экономия на затратах
4. Сохранение высокого уровня качества товара
5. Разработка уникальных продуктов
6. Демонстрация упаковочных решений

Мероприятия W-O

1. Завоевание освободившейся ниши рынка
2. Раскручивание бренда на фоне обнулившейся статистики маркетплейсов
3. Расширение линейки за счет запаса сырья

Мероприятия S-T

1. Создание резерва сырья и материалов
2. Работа над сохранением высокого качества продукции
3. Смена региональной привязки рабочих мобильных устройств

Мероприятия W-T

1. Создание шоу-рума (омниканальность, демонстрация качества продукции)
2. Поиск альтернативных каналов поставки сырья и материалов





АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

- ✓ Экономия на издержках
- ✓ Проактивность
- ✓ Использование социальных сетей как маркетплейсы
- ✓ Оперативная передислокация по точкам реализации
- ✓ Оперативный выпуск популярных товаров
- ✓ Брендирование продукции
- ✓ Использование таргетированной рекламы
- ✓ Привлечение «дешевого» финансирования





Будь собой, и
мир привыкнет!

QR-код сообщества



WWW.BEFOXSY.RU

VK.COM/BESTFOXSTORIES

BEST FOX STORIES (Wildberries)