***«Разработка стратегии развития в кризисной ситуации»***

Магазин повседневной одежды « К-221» существует с 90-х годов прошлого века. В то время как раз начался бурный импорт из-за рубежа разных видов одежды, рынок рос, покупательная способность росла, бизнес приносил большую прибыль. Ассортимент одежды завозился в основном из Польши и Прибалтики. Руководил процессом хозяин бизнеса Кузнецов Е.В., который сам до середины 2000 годов занимался привозом товара, затем были наняты два сотрудника, которые занимались заказами и перевозкой одежды.

Ситуация начала меняться примерно с 2007 года, когда в городе открылись крупные китайские и вьетнамские рынки, но магазин продолжал успешно продавать товар т.к. он был более высокого качества.

С 2012 года ситуация ещё ухудшилась, т.к. и качество китайских вещей сильно возросло и стали открываться сетевые магазины известных мировых брендов, как дорогих , так и не очень. Хозяин бизнеса в своё время не пожелал вкладывать деньги в расширение бизнеса, теперь такие возможности ограничены, т.к. рынок уже перенасыщен поставщиками и ритейлерами. Выручка постоянно снижается.

Магазин специализируется на недорогих сегментах, в то же время старые связи позволяют получать качественную европейскую одежду по более низким ценам чем конкуренты, но в связи с уменьшением прибыли, всё труднее закупать полный ассортимент товара.Хозяин магазина часто «вынимает» оборотные средства т.к. не хочет понижать свой уровень жизни. В то же время он понимает, что дальше ситуация будет только ухудшаться.

Хозяин бизнеса решил принять на работу нового управляющего, которому поставлена задача сохранить выручку на прежнем уровне и стабилизировать ситуацию, а затем переломить её в лучшую сторону.  
Сейчас торговая наценка составляет не более 30 процентов , средняя выручка 15000 рублей в день, постоянно работают 3 продавца, бухгалтер.Помещение в собственности, коммунальные платежи 10000 рублей в месяц.Оплата труда работников в сумме-80000 рублей.  
Дополнительная информация- по исследованиям в городе достаточно много молодёжи т.к. существуют два престижных вуза и несколько техникумов от предприятий. Так же крупная корпорация с мировым именем строит собственное производство ,возможен приток иностранцев и высоко специализированных отечественных специалистов. Население города- 300000 человек.

Распределение социальных и возрастных слоёв — так же, как и по России в среднем.

***Вопросы и решения:***

***1. Определите стратегию развития магазина на ближайшее будущее.***

Предварю ответ на данный вопрос обычными расчетами, исходя из которых будут делаться предложения.

При ежедневной выручке в 15 000 рублей месячная выручка составит 450 000 рублей => При торговой наценке 30% валовая месячная прибыль составит 135 тыс. рублей (450 000 \* 0,3) => За минусом расходов по оплате труда остается 45 тыс. рублей (135 тыс. руб. – 80 тыс. руб. \* 10 тыс. рублей).

В кейсе не оговорено, но наверняка еще несутся расходы по оплате налогов, транспортные расходы и прочие, то есть, собственнику хорошо, если в конечном итоге чистыми остается 30 тыс. рублей. Исходя из этого, предлагаю:

* (а) Сократить одного продавца, а, при необходимости, к продажам подключаться собственнику или членам его семьи.
* (б) Сократить бухгалтера, а учет вести собственнику или кому-либо из членов семьи. В данном случае мы говорим даже не о малом, а мелком предприятии, система бухгалтерского учета которого упрощена по максимуму.  
  Два вышеназванных мероприятия почти вдвое должны сократить расходы по оплате труда.
* (в) Стать франчайзи крупного федерального, а лучше международного бренда, специализирующегося на молодежной одежде с высокой степенью узнаваемости. Переформатирование магазина в соответствии с требованиями франчайзера потребует определенных расходов, однако хочется верить, что в «хорошие» для данного магазина времена собственнику удалось сформировать капитал.
* (г) собственнику бизнеса на период не менее года минимизировать свои личные расходы. Это не значит, что стоит переходить на лапшу быстрого приготовления, но значит, что стоит ограничить число походов в рестораны; ввести мораторий на дальние туристические поездки и ограничиться местными рекреационными ресурсами; ездить на той машине, на которой ездит в настоящее время, даже, если уже выпустили аналогичную модель в новом кузове; ну и так далее.
* (д) разработать совместные партнерские программы с банком или банками в области потребительского кредитования. Возможно, выполнять функции агента брокера кредитных организаций. К сожалению, в кейсе не указывается средний чек покупки в магазине, однакопри превышении медианного значения покупки суммы 3000 рублей партнерские программы с банком жизненно необходимы.

***2. Определите маркетинговые стратегии на разных периодах деятельности и пояснить их актуальность.***

* (а) На первоначальной стадии работы в формате франшизы рекомендую использовать наступательную стратегию с целью занять определенную нишу на рынке города. Возможно реализовать на практике положительные примеры реализации элементов партизанского маркетинга в других магазинах, для этого достаточно в строке поисковой системы яндекс или google набрать что-то вроде: «партизанский маркетинг» и получите множество ссылок на фотографии, которые отображают сотни интересных примеров, 99% которых точно не реализованы в городе с населением 300 тыс. человек.
* (б) При достижении уровня ежедневных продаж в 20000 рублей на одного продавца, можно подумать об открытии дополнительной точки продаж либо в географически другой части города, либо в относительной близости от ВУЗов. На данном этапе преимущественно использовать оборонительную стратегию с элементами партизанского маркетинга.
* (в) Дизайн магазина должен говорить лучше и четче любой рекламы «молодежная одежда здесь». То есть, сам магазин, его витрина должны быть самой живописной рекламой, заманивающей посетителей. Отдельно подчеркну, что витрину можно (хотя и не обязательно) сделать интерактивной, такие технологии уже существуют. Нестандартный и яркий дизайн магазина является дополнительным рекламным каналом привлечения клиентов – повышенные инвестиции в практическое воплощение концепции и строительство позволят сократить в будущем расходы на рекламу. В первую очередь, нестандартный дизайн позволяет эффективно привлекать самый потенциально перспективный сегмент клиентов – молодежь.  
  Обстановка в магазине должна создавать оптимистичный настрой как у клиентов, так и у сотрудников, способствовать установлению более непосредственных и дружественных отношений работников компании с его клиентами.

***3. Определите портфельные стратегии дальнейшего развития.***

   
Портфельные стратегии предусматривают различные подходы в управлении различными видами деятельности. В данном случае, не рекомендую распылять концентрацию внимания и сосредоточится на одном виде бизнеса, то есть на торговле верхней одеждой в формате франшизы.

***4. Определитесь со стратегией в зависимости от дальнейшего охвата рынка.***

Ответил на данный вопрос выше.

***5. Какие действия посоветуете в плане ассортимента, брендинга, промоушена? На какие преимущества стоит опереться, от чего необходимо «избавиться»?***

Чем мне нравится модель франшизы, так это как раз тем, что франчайзер берет на себя обязанность проводить маркетинговые и прочие виды исследований, на основании которых они дают франчайзи рекомендации в части ассортимента; вопросы продвижения и развития бренда также остаются в их компетенции, а также многие прочие маркетинговые задачи.

***6. Оцените финансовое состояние магазина.***

Чтобы оценить финансовое состояние магазина нужно видеть его бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках, в частности, такие показатели, как объем собственного и заемного капитала, величина основных средства, величина оборотных средств, чистая прибыль и общий объем выручки. В данном случае, в том или ином виде в кейсе представлены только последние два параметра (расчеты см. выше), и если опираться только на них, то могу оценить состояние магазина как умерено-негативное.