ПОЧЕМУ кризис самое лучшее время для быстрого роста* вашей Компании?

* «быстрый рост » - рост выше рынка и выше ваших конкурентов

HENDERSON

Рубен Арутюнян

Президент ГК HENDERSON-Россия

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ПРЕМИЯ БИЗНЕС-УСПЕХ

ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПРЕДСКАЗАТЬ СВОЕ БУДУЩЕЕ – ЕГО СОЗДАВАТЬ САМОМУ!

Вне зависимости от зрелости Компании и ее размера, а также рынка и страны на котором работает, она сталкивается регулярно с проблемами и кризисами.

Презентация основана на опыте развития и управления крупнейшим Российским Домом Мужской Моды.

Мы обсудим с вами как наша компания, не только выжила в кризис 1998 года, но и трансформировала свою бизнес модель, которая постоянно продолжает улучшаться.

КТО УЖЕ ПРОШЕЛ ТЕСТ НА ВЫЖИВАЕМОСТЬ ЗНАЕТ !

ВЫХОД ЕСТЬ ВСЕГДА !

2019. HENDERSON - СЕГОДНЯ

2019. HENDERSON - СЕГОДНЯ

12 000 000+ посетителей
в год в салонах сети

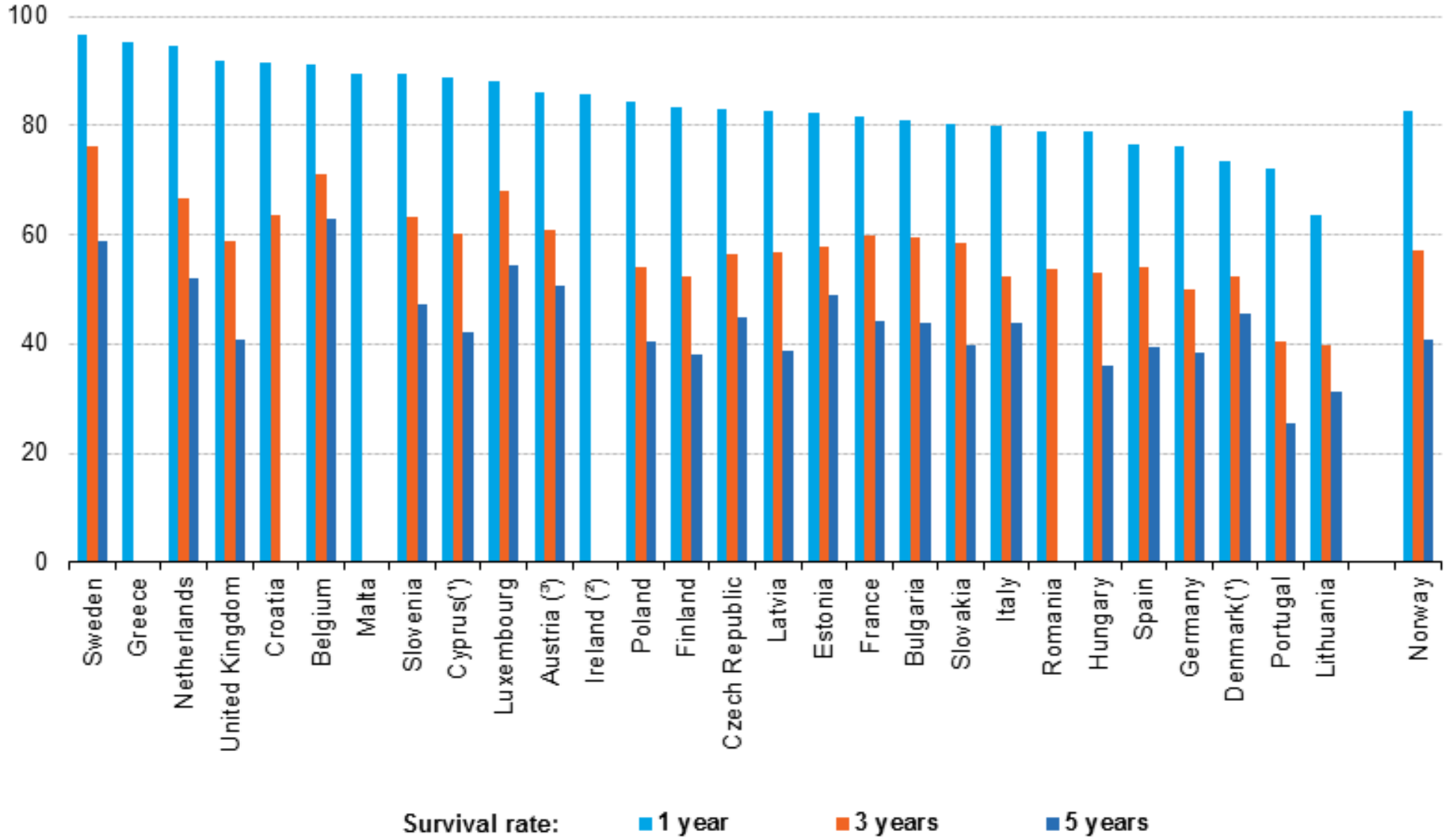
4 500 000+ посетителей
сайта henderson.ru

1 000 000+ лояльных
покупателей бренда

163 салона в **60** городах России

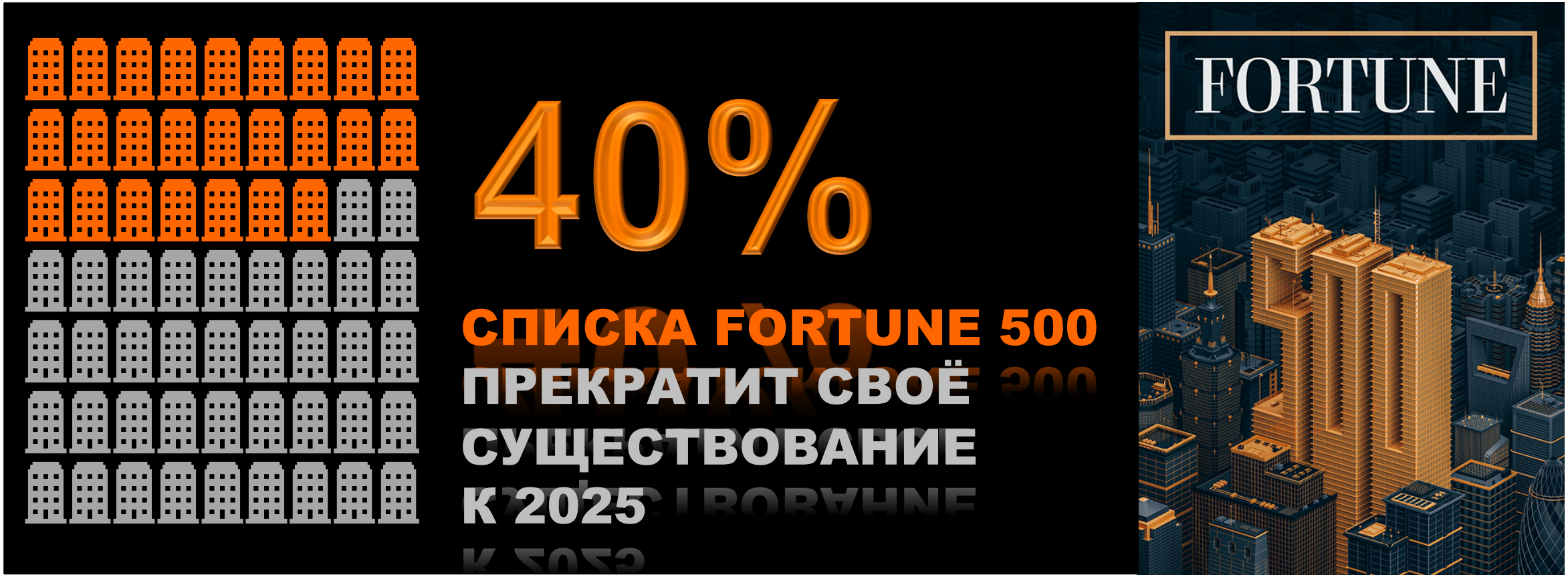
1600 + сотрудников

% ВЫЖИВАЕМОСТИ НОВЫХ КОМПАНИЙ В ЕВРОПЕ 2015 (%)



Источник: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics

НЕДОЛГОВЕЧНОСТЬ БИЗНЕС МОДЕЛЕЙ УСПЕШНЫХ И ГЛОБАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ



Источник: Презентация Ирины Бахтиной, вице-президента по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса Unilever

КРИЗИСЫ – УГРОЗА ЖИЗНИ ИЛИ ТОЧКА РОСТА

- Вне зависимости от зрелости Компании и ее размера, а также рынка и страны на котором работает, она сталкивается регулярно с проблемами и кризисами.

От 40 До 75% - вновь созданных Компаний в Европе прекращают свою деятельность в течение первых 5 лет.

40% Крупнейших Компаний мира входящих в список FORTUNE – 500 через 6 лет прекратят свое существование

В обоих случаях – Компании прекращают свою деятельность из за неумения эффективно **решать проблемы, постоянно совершенствоваться** , а при необходимости **трансформировать бизнес.**

ИСТОРИЯ И КЛЮЧЕВЫЕ ГОДЫ РАЗВИТИЯ ГК HENDERSON

1993

Основание компании как дистрибьютора одежды Fruit of the Loom (США) и детских игрушек TYCO-Matchbox (США), Ravensburger (Германия), LEGO (Дания)

1998

Открытие **первого монобрендового салона HENDERSON** в Москве
Начало развития сети салонов

2008

Открытие **флагманского салона** Москва, ул. Тверская 6

2012

Открывается **100-ый салон**
Открывается собственный **интернет-магазин**

Посол бренда **Илья Ковальчук**

2014

Запускается сервис **бесплатной гарантии в течение 24 месяцев**

Посол бренда **Константин Хабенский**

2018

Посол бренда Весенне-Летней коллекции HENDERSON 2018 стал **Гарик Мартиросян.**

1996

Компания становится **эксклюзивным дистрибьютором бренда HENDERSON**, которая принадлежит компании LPP SA

2003

- Компания получает **эксклюзивные права на бренд HENDERSON в России**
- Создается собственное дизайн-бюро
- Рождается бренд HAYAS

2010

Официальный модный партнер **Федерации хоккея России** /выпуск эксклюзивных коллекций Национальных сборных России по хоккею

2013

Официальный модный партнер оркестра **«Виртуозы Москвы»** под рук. Владимира Спивакова

2017

- Запущена услуга индивидуального пошива **HENDERSON Su Misura**
- Открыт первый салон в новом дизайне

◆ -внутренний кризис ◆ -внешний кризис

HENDERSON КЕЙС - ВЫЖИВАНИЕ МОЛОДЫХ КОМПАНИЙ

Август 1998 года

- девальвация рубля с 6 до 20 ₽/$
- долг перед зарубежным поставщиком вырос в 3 раза.
- отказ магазинов (контрагентов) в переоценке остатков.
- расчет с HENDERSON по курсу 6 ₽/$ или банкротство контрагентов .

В итоге, HENDERSON и LPP (зарубежный Поставщик) видели только 2 варианта выхода из кризиса…

HENDERSON КЕЙС - ВЫЖИВАНИЕ МОЛОДЫХ КОМПАНИЙ

1. ПРЕКРАТИТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО

Расплатиться с LPP в размере 1/3 от реального долга - т. е. выплатить около 50 тыс. долл. США и прекратить сотрудничество - ввиду отсутствия у российской Компании оборотных средств и временного отсутствия спроса на рынке (от своих контрагентов и конечных покупателей) на одежду. Все магазины закупили одежду уже по курсу 6 ₽/$, подняли цены в 3 раза и надеялись еще долго продавать по новым ценам.

2. ТРАНСФОРМИРОВАТЬ БИЗНЕС

Поменять текущую бизнес модель и вместо Компании – импортера и дистрибьютора, начать развивать самостоятельно свою собственную розничную сеть. LPP должна была согласовать реструктуризацию долга на 2 года, и продолжить поставки новой осенней коллекции, а HENDERSON с сентября обязалась открывать свои собственные магазины.

HENDERSON КЕЙС - ВЫЖИВАНИЕ МОЛОДЫХ КОМПАНИЙ

В течение 3 недель с начала девальвации был согласован сторонами второй вариант, который начал активно воплощаться. Основные конкуренты HENDERSON в этот период - Компании Russo, Hamilton держались за старую модель работы еще 2-3 года и лишь в начале 2000-х вышли на рынок ТЦ с собственными магазинами - но ни один из них не смог составить конкуренцию и построить сопоставимую с HENDERSON сеть, а к настоящему моменту их нет на российском рынке.

Доверие, открытые коммуникации и репутация надежного партнера, позволили сторонам успешно и быстро трансформировать бизнес модель. В условиях отсутствия конкуренции, новых коллекций у конкурентов, новые магазины HENDERSON начали набирать популярность. За следующие 10 лет HENDERSON стала одним из лидеров рынка мужской одежды с оборотом около 35 млн. долл. США. Новая бизнес-модель помогла Компании близкой к банкротству осуществить взрывной рост, а LPP реализовывать в больших объемах свою продукцию на российском рынке, а в 2003 году самостоятельно выйти на рынок с другими брендами – Reserved, Cropp, House и др .

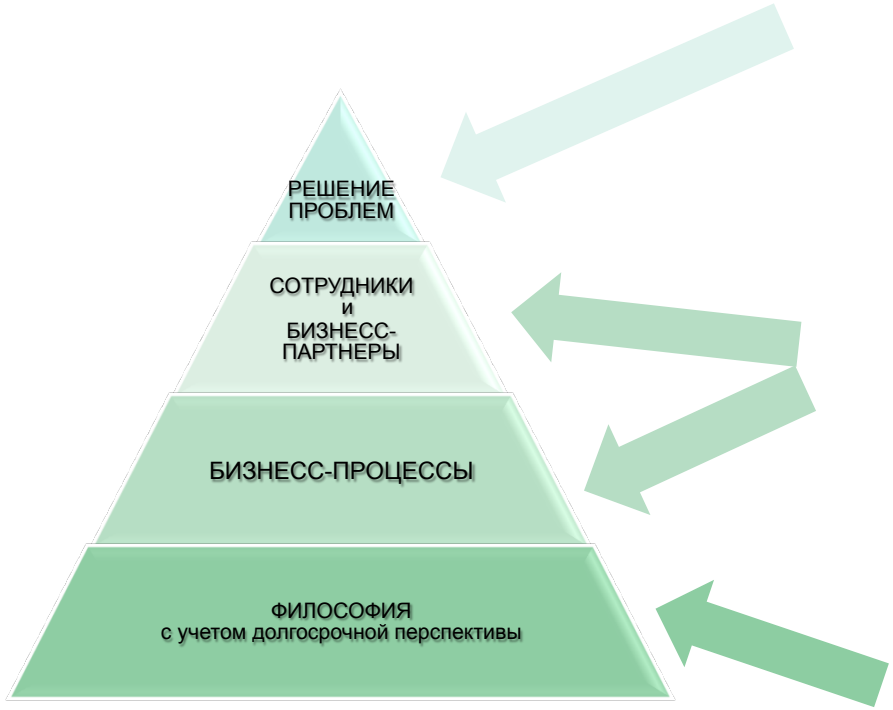
МОДЕЛЬ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ И НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Модель ТОЙОТА (пирамида), которая говорит о том, что в зависимости от масштаба проблемы и/или кризиса, у Компании есть 2 варианта реагирования на него:

❶ Развитие Компании за счет улучшения бизнес-процессов, обучения и развития команды, развитие существующих и поиск новых бизнес-партнеров.

❷ Развитие Компании через трансформацию стратегии бизнеса и/или Компании.

МОДЕЛЬ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ И НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ



Верхний сегмент пирамиды говорит о том, что независимо от того, насколько правильная у вас текущая стратегия и операционная эффективность, вы регулярно сталкиваетесь с проблемами, ошибками или кризисами.

Если ошибки или проблемы носят операционный характер, то они должны быть решены через улучшение бизнес-процессов и/или обучение и развитие Команды/Сотрудников.

Но если меняется внешняя среда, или падает динамика источников роста, то приходит время задуматься об эффективности модели в сложившихся условиях.
И это затрагивает нижний - фундаментальный сегмент пирамиды.

HENDERSON КЕЙС - ВЫЖИВАНИЕ МОЛОДЫХ КОМПАНИЙ

Выводы из кейса

- Скорость принятия решения

- Прозрачные отношения с бизнес-партнерами

- Решение в духе Win-Win

- Новая долгосрочная стратегия

Умение эффективно развиваться в условиях Кризиса – лучшее доказательство силы корпоративной культуры Компании и профессионализма руководства.

«Человек, которому повезло, — это человек, который делал то, что другие только собирались сделать»

Жюль Ренар

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Рубен Арутюнян

Президент ГК HENDERSON-Россия

Ruben.Arutyunyan@henderson.ru

6 марта 2019г.