

Рынок розничных продаж услуг сотовой связи в России в 2008 году

1. Абонентская база сотовых операторов и глубина проникновения сотовой связи в России

Суммарная абонентская база операторов сотовой связи на конец 2008 года составила 187 миллионов. За год она выросла на 15 миллионов.

Реальное же количество абонентов на конец года, по нашему мнению, составило 93,5 млн. человек и увеличилось за год на 6,5 млн. человек.

На диаграммах 1 и 2 представлена динамика изменения абонентской базы и количества реальных абонентов и динамика глубины проникновения сотовой связи в России.

Диаграмма 1



Диаграмма 2



По глубине проникновения сотовой связи Россия сейчас уступает лишь Италии, глубина проникновения сотовой связи в которой около 160%.

На диаграмме 3 представлен прирост абонентской базы сотовых операторов и реального количества абонентов в России.

Диаграмма 3



На диаграмме 4 представлена динамика суммарной абонентской базы в России в 2008 году и ее относительный прирост.

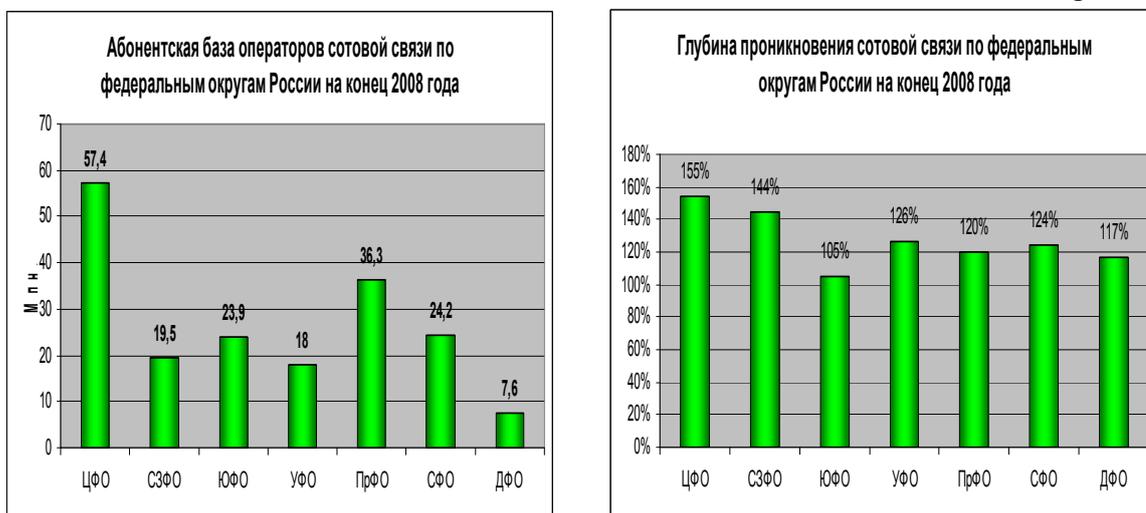
Диаграмма 4



Из диаграммы 4 видно, что в январе 2008 года произошло резкое сокращение абонентской базы – это связано с тем, что компания БиЛайн исключила из своей абонентской базы «молчаливых абонентов».

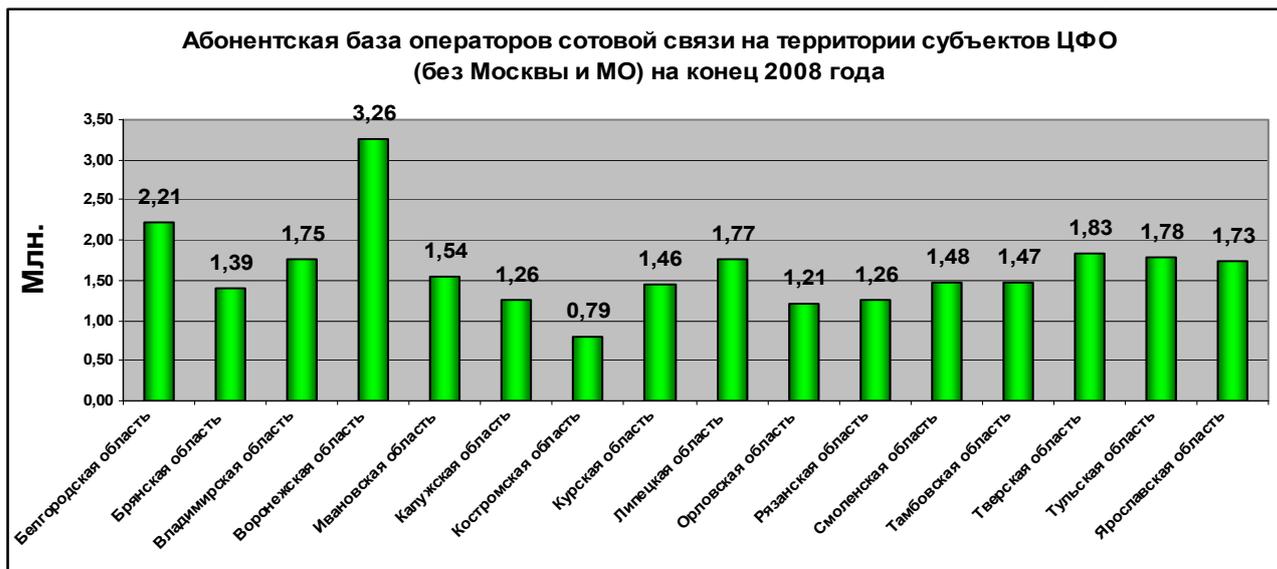
На диаграмме 5 приведена абонентская база сотовых операторов и глубина проникновения сотовой связи по ФО России на конец 2008 года.

Диаграмма 5



На диаграммах 6-19 приведены абонентские базы операторов сотовой связи и глубина проникновения сотовой связи на территориях субъектов ФО на конец 2008 года.

Диаграмма 6



Абонентская база сотовых операторов в Москве и МО на конец 2008 года составила 31,3 МЛН.

Диаграмма 7



Диаграмма 8



Абонентская база сотовых операторов в СПб и Ленобласти на конец 2008 года составила 10,6 млн.

Диаграмма 9

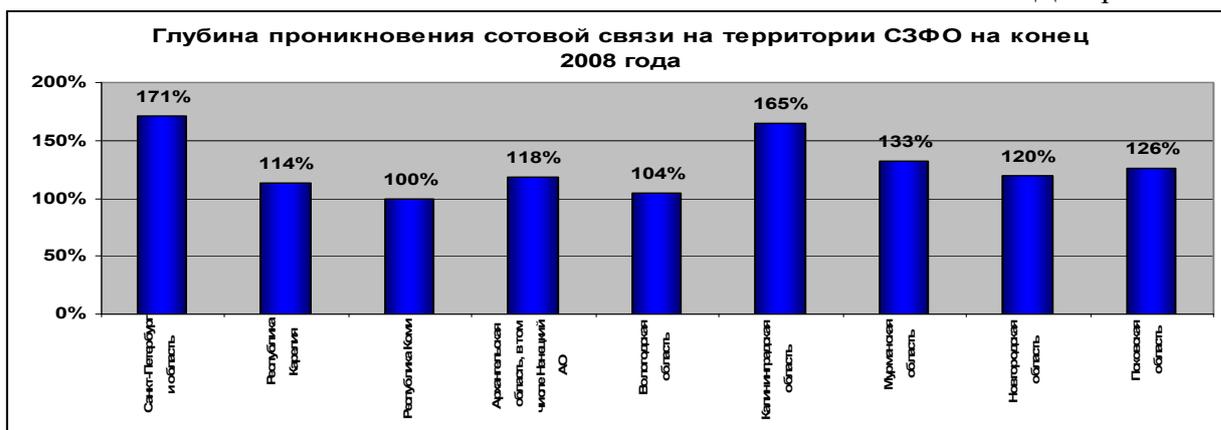


Диаграмма 10

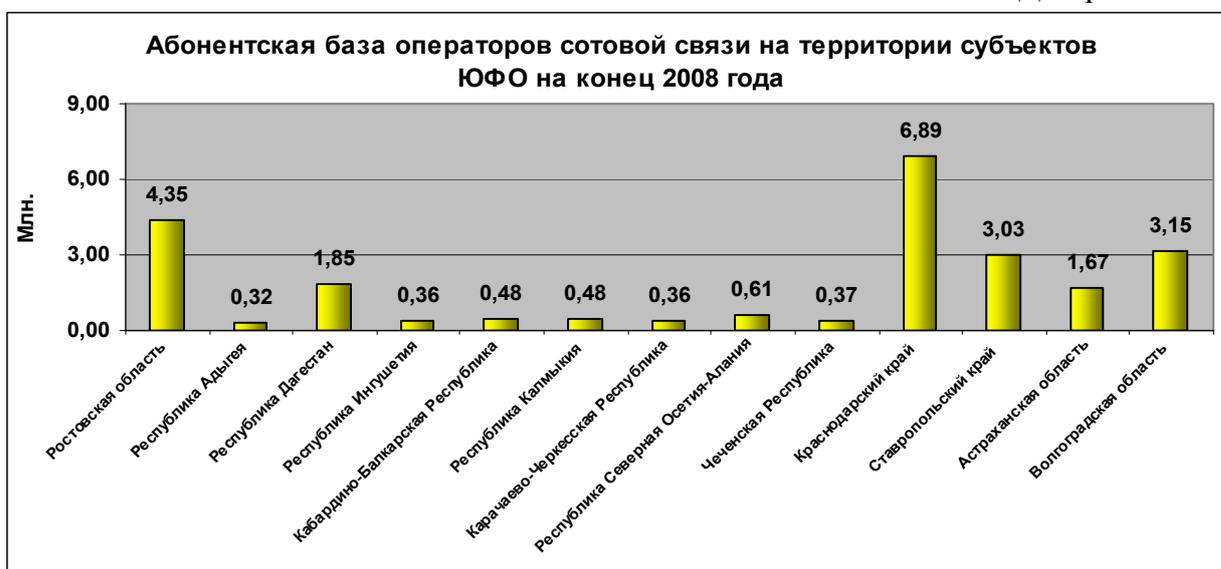


Диаграмма 11



Диаграмма 12

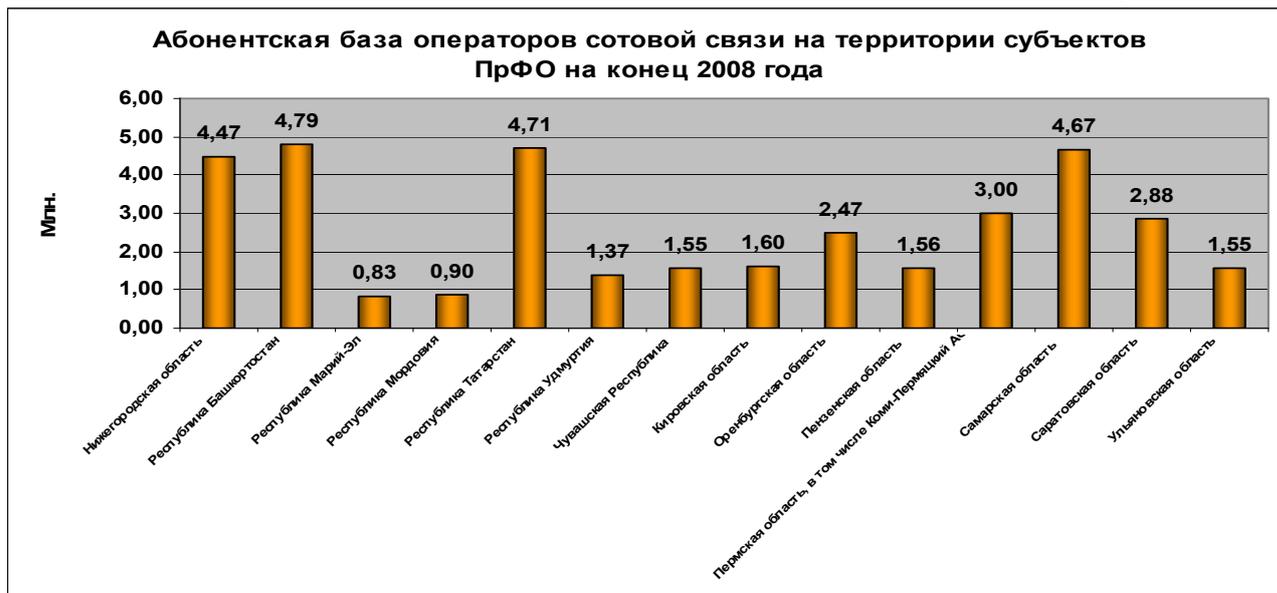


Диаграмма 13

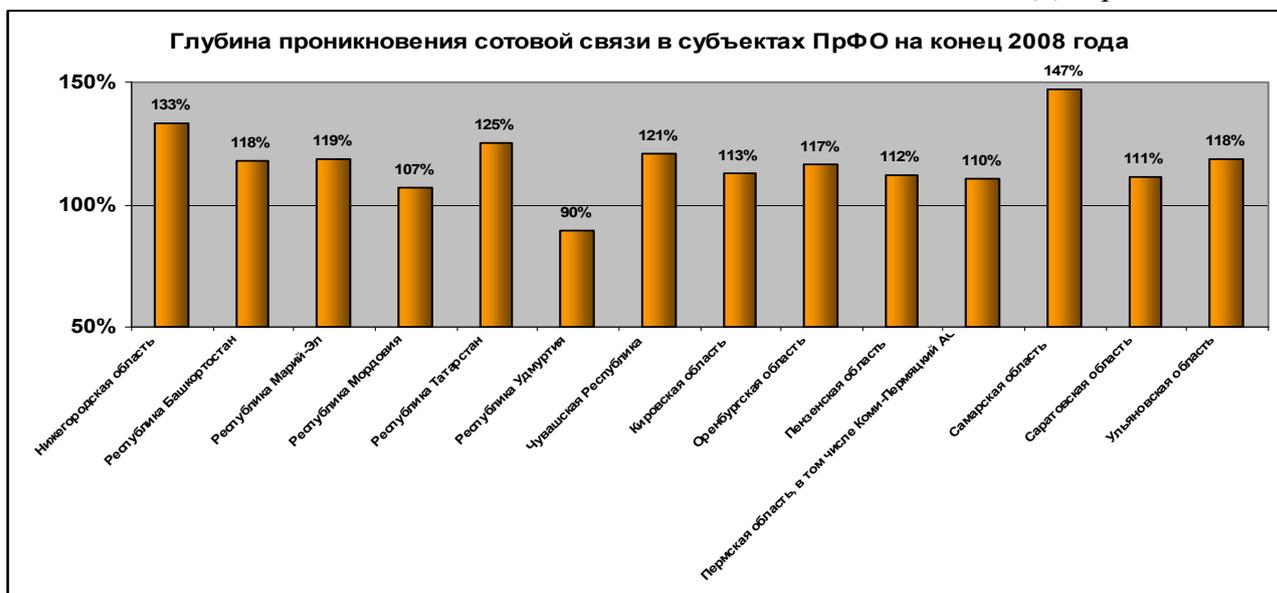


Диаграмма 14

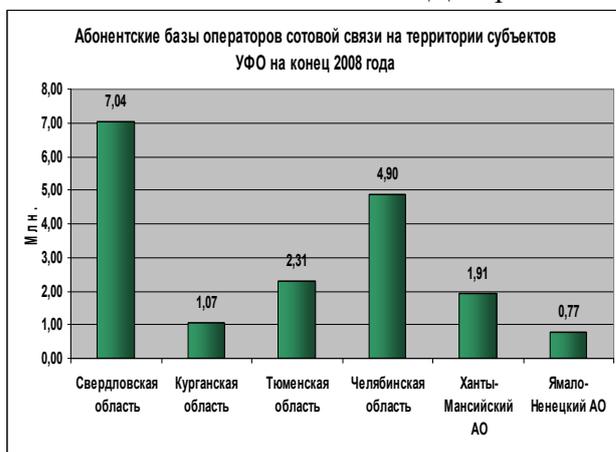


Диаграмма 15

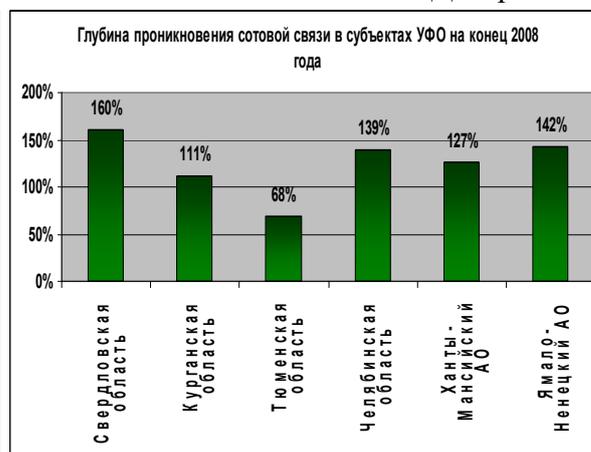


Диаграмма 16



Диаграмма 17

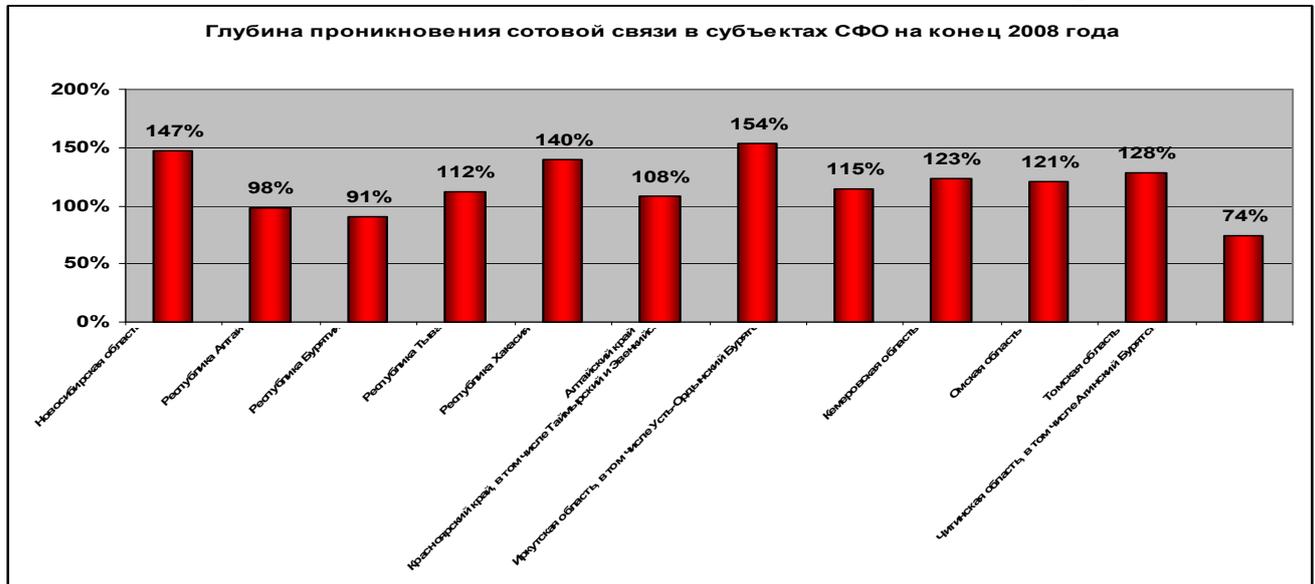
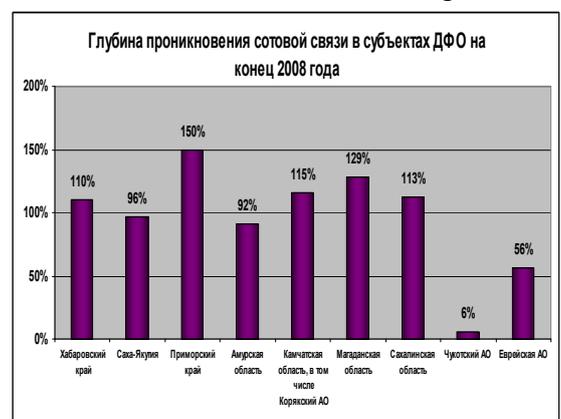


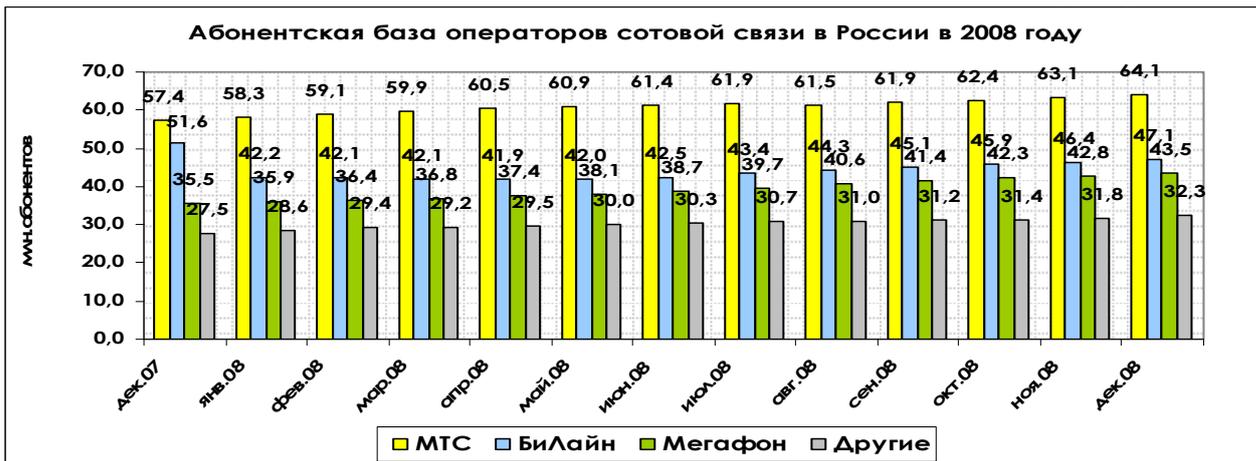
Диаграмма 18



Диаграмма 19



На диаграмме 20 представлена абонентская база операторов сотовой связи в России в 2008 году.



На диаграммах 21 и 22 представлены доли рынка сотовой связи в России, занимаемые операторами в 2007 и в 2008 годах.

Диаграмма 21

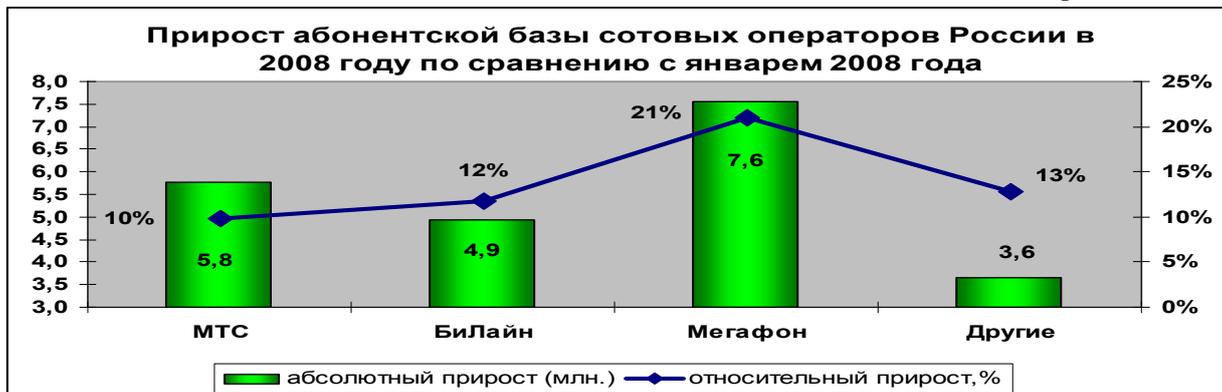


Диаграмма 22



Из этих диаграмм видно, что Билайн, в отличие от других федеральных операторов, потерял долю рынка и это произошло в январе 2008 года, когда он списал недееспособных абонентов. Однако относительный прирост абонентской базы Билайн в 2008 году был ниже прироста Мегафона, но выше прироста МТС. Хотя абсолютный прирост абонентской базы Билайн был ниже прироста МТС. Это хорошо видно на диаграмме 23.

Диаграмма 23



В таблице 1 дан TOP 15 субъектов РФ по глубине проникновения сотовой связи в России на конец 2008 года.

Таблица 1

| Субъект РФ | Абонентская база, млн. | Численность населения, млн. чел. | Глубина проникновения |
|--|------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Москва и область | 31,3 | 17,1 | 182% |
| Санкт-Петербург и область | 10,6 | 6,2 | 171% |
| Астраханская область | 1,7 | 1,0 | 167% |
| Республика Калмыкия | 0,5 | 0,3 | 166% |
| Калининградская область | 1,5 | 0,9 | 165% |
| Свердловская область | 7,0 | 4,4 | 160% |
| Красноярский край, в том числе Таймырский и Эвенкийский АО | 4,4 | 2,9 | 154% |
| Приморский край | 3,0 | 2,0 | 150% |
| Смоленская область | 1,5 | 1,0 | 150% |
| Орловская область | 1,2 | 0,8 | 148% |
| Самарская область | 4,7 | 3,2 | 147% |
| Новосибирская область | 3,9 | 2,6 | 147% |
| Белгородская область | 2,2 | 1,5 | 146% |
| Воронежская область | 3,3 | 2,3 | 143% |
| Ивановская область | 1,5 | 1,1 | 142% |

В таблице 2 дан TOP 15 субъектов РФ по объему абонентской базы операторов сотовой связи в России на конец 2008 года.

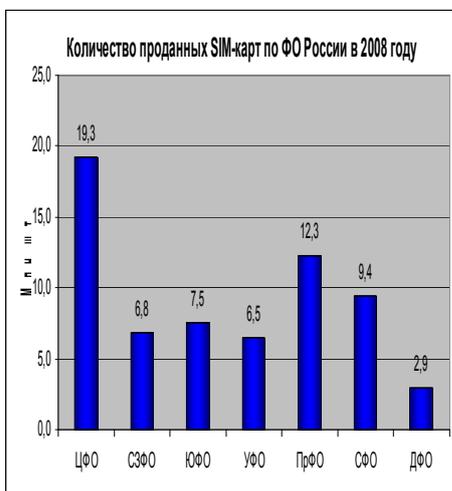
Таблица 2

| Субъект РФ | Абонентская база, млн. | Численность населения, млн. чел. | Глубина проникновения |
|--|------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Москва и область | 31,3 | 17,1 | 182% |
| Санкт-Петербург и область | 10,6 | 6,2 | 171% |
| Свердловская область | 7,0 | 4,4 | 160% |
| Краснодарский край | 6,9 | 5,1 | 135% |
| Челябинская область | 4,9 | 3,5 | 139% |
| Республика Башкортостан | 4,8 | 4,1 | 118% |
| Республика Татарстан | 4,7 | 3,8 | 125% |
| Самарская область | 4,7 | 3,2 | 147% |
| Нижегородская область | 4,5 | 3,4 | 133% |
| Красноярский край, в том числе Таймырский и Эвенкийский АО | 4,4 | 2,9 | 154% |
| Ростовская область | 4,4 | 4,3 | 102% |
| Новосибирская область | 3,9 | 2,6 | 147% |
| Кемеровская область | 3,5 | 2,8 | 123% |
| Воронежская область | 3,3 | 2,3 | 143% |
| Пермская область, в том числе Коми-Пермяцкий АО | 3,0 | 2,7 | 110% |

2. Рынок розничных продаж SIM-карт в России в 2008 году

В 2008 году в России было продано 64,8 млн. SIM-карт. На диаграмме 24 приведено количество проданных SIM-карт в 2008 году по ФО. В таблице 3 – TOP 15 по количеству продаж SIM-карт в 2008 году по субъектам РФ.

Диаграмма 24



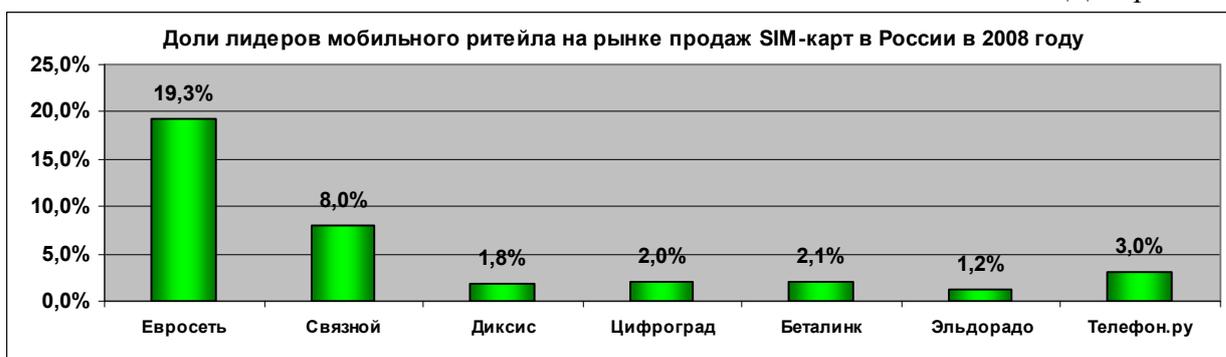
Из таблицы 3 видно, что более половины всех SIM-карт, проданных в ЦФО и СЗФО, было продано в столицах и столичных областях.

Таблица 3

| Субъект РФ | Количество проданных SIM-карт в 2008 году, млн.шт. | Доля количества проданных SIM-карт в 2008 году от продаж в ФО | Доля количества проданных SIM-карт в 2008 году от продаж в РФ |
|--|--|---|---|
| Москва и область | 9,9 | 52% | 15,3% |
| Санкт-Петербург и область | 3,7 | 55% | 5,8% |
| Свердловская область | 2,7 | 41% | 4,1% |
| Краснодарский край | 2,1 | 28% | 3,2% |
| Красноярский край, в том числе Таймырский и Эвенкийский АО | 1,8 | 19% | 2,8% |
| Челябинская область | 1,8 | 27% | 2,7% |
| Республика Татарстан | 1,6 | 13% | 2,5% |
| Республика Башкортостан | 1,6 | 13% | 2,5% |
| Самарская область | 1,6 | 13% | 2,4% |
| Нижегородская область | 1,5 | 12% | 2,3% |
| Новосибирская область | 1,5 | 16% | 2,3% |
| Иркутская область, в том числе Усть-Ордынский Бурятский АО | 1,4 | 14% | 2,1% |
| Ростовская область | 1,4 | 11% | 2,2% |
| Приморский край | 1,3 | 44% | 2,0% |
| Воронежская область | 1,2 | 6% | 1,9% |

На диаграмме 25 приведены доли лидеров мобильного ритейла на рынке продаж SIM-карт в России в 2008 году. Доли рынка даны только для собственных продаж без франчайзинговых.

Диаграмма 25



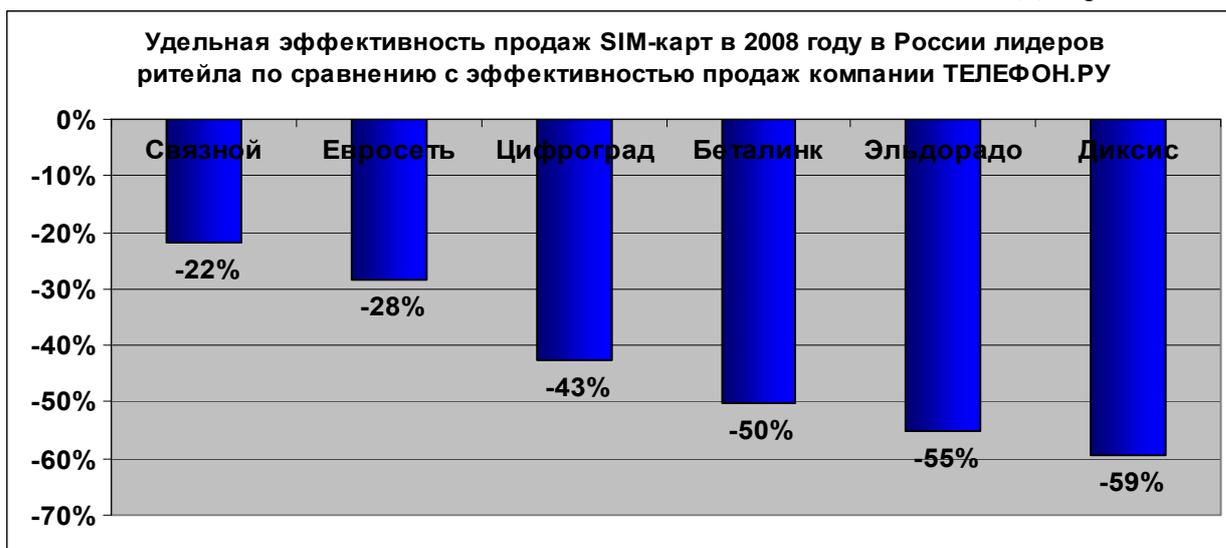
Из этой диаграммы видно, что 7 лидеров рынка продают более трети всех SIM-карт сотовых операторов России.

Интересно отметить, что в этом году, как и в прошлом, соотношение продаж SIM-карт в декабре по сравнению с ноябрем составило на рынке около 130%.

По нашей оценке эффективней всего (по количеству продаж SIM-карт на 1 салон) работала компания ТЕЛЕФОН.РУ.

На диаграмме 26 приведена удельная эффективность по количеству продаж SIM-карт лидеров российского ритейла на 1 салон относительно эффективности работы 1 салона компании ТЕЛЕФОН.РУ.

Диаграмма 26



3. Рынок розничных продаж сотовых телефонов в России в 2008 года

Рынок розничных продаж сотовых телефонов в 1Q08 составил:

- по количеству розничных продаж - 7,7 млн. штук, что на 14,8% больше, чем в 1Q07 г., где было продано 6,7 млн. штук сотовых телефонов,
- по выручке от розничных продаж сотовых телефонов - 1,77 млрд. долларов, что на 25,5% больше, чем выручка 1Q07 года, равная 1,41 млрд. долларов,

при средней розничной цене сотового телефона в 1Q08 г. - 230 долларов.

Рынок розничных продаж сотовых телефонов во 2Q08 г. составил:

- по количеству розничных продаж - 8,7 млн. штук, что на 30,6% больше, чем во 2Q07 г., где было продано 6,66 млн. штук,
- по выручке от розничных продаж сотовых телефонов - 1,85 млрд. долларов, что на 32% выше выручки 2Q07 г., равной 1,4 млрд. долларов,

при средней розничной цене сотового телефона во 2Q08 г. - 213 долларов.

Рынок розничных продаж сотовых телефонов в 3Q08 г. составил:

- по количеству розничных продаж – 10,49 млн. штук, что на 15% больше, чем во 3Q07 г., где было продано 9,08 млн. штук,
- по выручке от розничных продаж сотовых телефонов – 2,2 млрд. долларов, что на 10,8% выше выручки 3Q07 г., равной 1,98 млрд. долларов,

при средней розничной цене сотового телефона во 3Q08 г. – 210 долларов.

Рынок розничных продаж сотовых телефонов в 4Q08 г. составил:

- по количеству розничных продаж – 9,45 млн. штук, что на 5,5 % меньше, чем в 4Q07 г., где было продано 10 млн. штук,
- по выручке от розничных продаж сотовых телефонов – 1,66 млрд. долларов

при средней розничной цене сотового телефона - 176 долларов.

Впервые в третьем квартале года продажи сотовых телефонов и по количеству и по выручке от продаж были больше продаж четвертого. Этому есть простое объяснение – ожидание кризиса, резкий рост курса доллара.

Таким образом, объем рынка розничных продаж сотовых телефонов за 12 месяцев 2008 года составил:

- **36,34 млн. штук, что на 12 % больше, чем рынок розничных продаж в 2007 году с объемом 32,45 млн. штук,**
- **По выручке от розничных продаж сотовых телефонов – 7,48 млрд. долларов, что на 9,8 % больше, чем выручка 2007 года, равная 6,81 млрд. долларов.**

Средняя розничная цена сотового телефона за 12 месяцев 2008 года составила 205,8 долларов, что на 2,1% ниже, чем средняя розничная цена сотового телефона, проданного в 2007 году, которая составляла 210 долларов.

На диаграмме 27 приведена динамика рынка розничных продаж сотовых телефонов в России.

Диаграмма 27



На диаграмме 28 приведена динамика средней стоимости сотового телефона, а на диаграмме 29 динамика изменения выручки от продаж сотовых телефонов.

Диаграмма 28

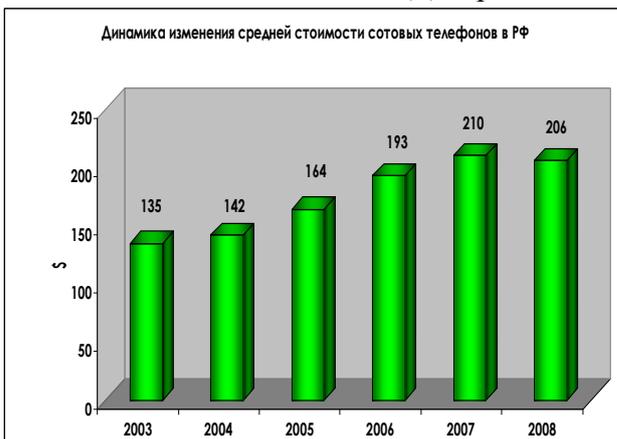


Диаграмма 29

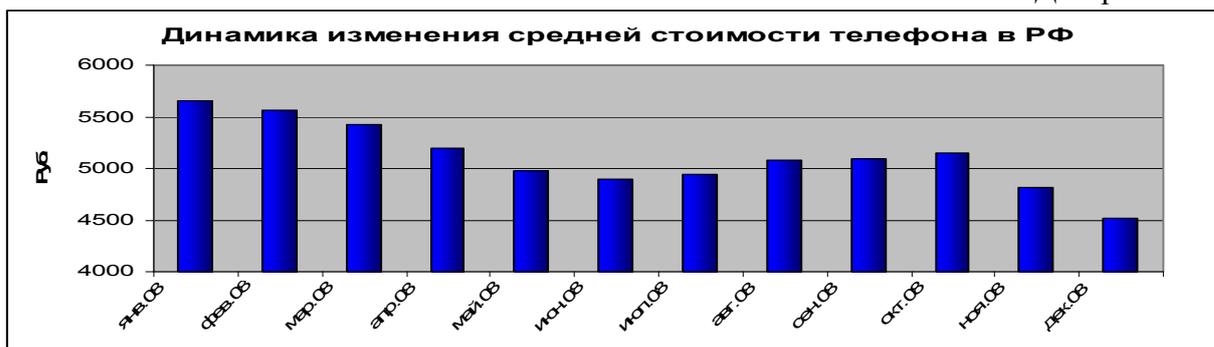


Интересно отметить, что в течение 2008 года средняя цена телефона в рублях имела слабо нисходящий тренд и особенно резко снизилась в два последних месяца года.

Если в конце 2007 года доля проданных в рознице сотовых телефонов с розничной ценой до 100 долларов составляла около 30%, то в конце 2008 года - около 40%.

На диаграмме 30 приведена динамика изменения средней стоимости проданного в розницу сотового телефона в РФ в 2008 году.

Диаграмма 30



На диаграмме 31 представлена динамика рынка розничных продаж сотовых телефонов поквартально в 2006-2008 г.г.

Диаграмма 31



На диаграмме 32 представлена динамика рынка розничных продаж сотовых телефонов ежемесячно в 2006-2008 г.г.

Диаграмма 32



Из этой диаграммы видно, что:

- с мая по октябрь 2008 года рынок показывал максимальные значения количества продаж сотовых телефонов. Это объясняется, по нашему мнению, **началом массового реплейсмента телефонов в регионах**. Однако приближение кризиса изменило тенденцию роста, что мы и наблюдали в четвертом квартале,
- уровень новогодних продаж в 2008 году впервые стал ниже уровня максимальных летних продаж.

Объем реплейсмента телефонов в РФ в 2008 году составил около 90% или 32,7 млн. телефонов. Это больше, чем реплейсмент 2007 года (26,6 млн.шт.) на 34%.

На диаграмме 33 приведена динамика доли реплейсмента телефонов в общих продажах их и средний срок замены телефонов их обладателями в годах.



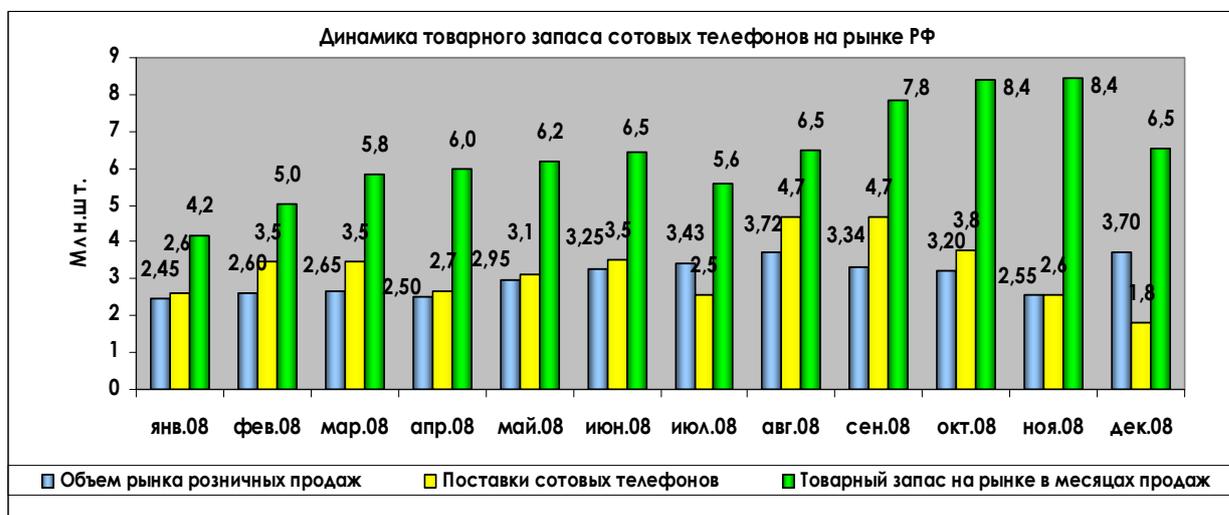
Продажи в кредит сотовых телефонов составили в 2008 году в РФ 16% от общего количества проданных сотовых телефонов или 5,8 млн.шт. При этом доля количества продаж телефонов в кредит на рынке в течение года уменьшалась с 20% до 8%.

Количество продаж телефонов в кредит в 2008 году было больше, чем в 2007 году на 3%. Таким образом, за наличные было куплено в рознице в 2008 году в РФ 30,54 млн. телефонов.

Интересно отметить, что если отношение количества продаж сотовых телефонов в декабре на рынке к количеству продаж в ноябре в 2005-2007 годах находилось в пределах 1,6-1,7, то в 2008 году оно составило 1,45. Т.е. последние новогодние продажи носили менее ярко выраженный характер.

За все время существования сотовой связи в России на конец 2008 год количество проданных в рознице сотовых телефонов составило около 195 млн. шт.

На диаграмме 34 приведена динамика товарного запаса сотовых телефонов на полках салонов и складах в России в 2008 году.



На диаграмме 35 приведен товарный запас сотовых телефонов на рынке России в 2008 году в месяцах продаж.

Диаграмма 35

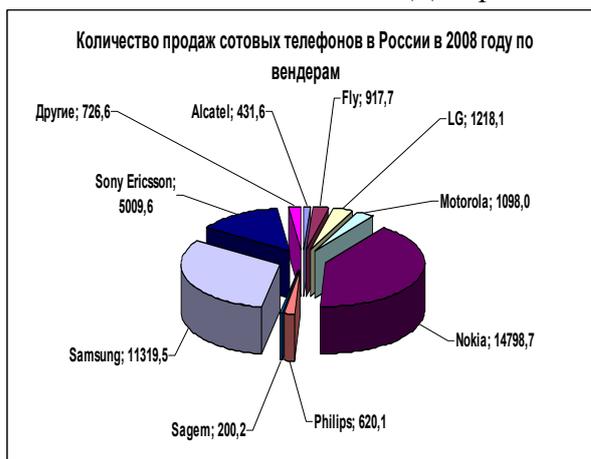
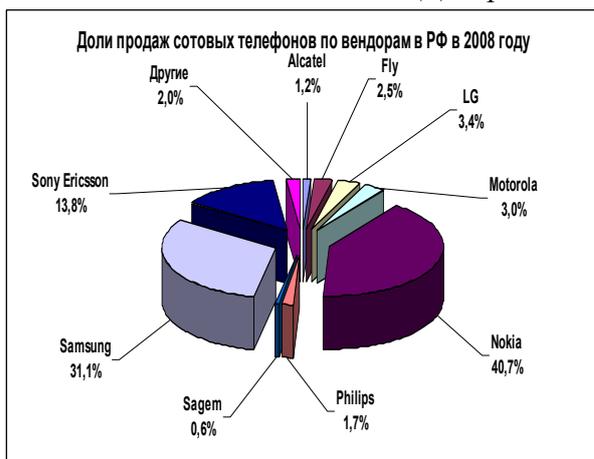


Из этой диаграммы видно, что в первом квартале 2009 года закупки ритейла будут минимальны и очень избирательны.

На диаграммах 36 и 37 приведено распределение долей рынка по количеству розничных продаж сотовых телефонов и количество продаж по вендорам (в тысячах шт.) в России в 2008 году соответственно.

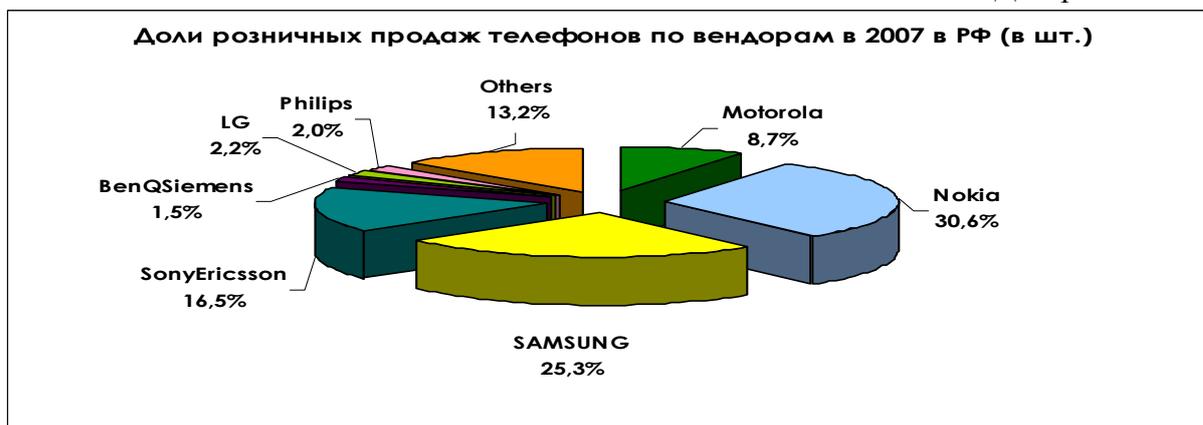
Диаграмма 36

Диаграмма 37



На диаграмме 38 приведены доли розничных продаж сотовых телефонов в 2007 году в РФ.

Диаграмма 38

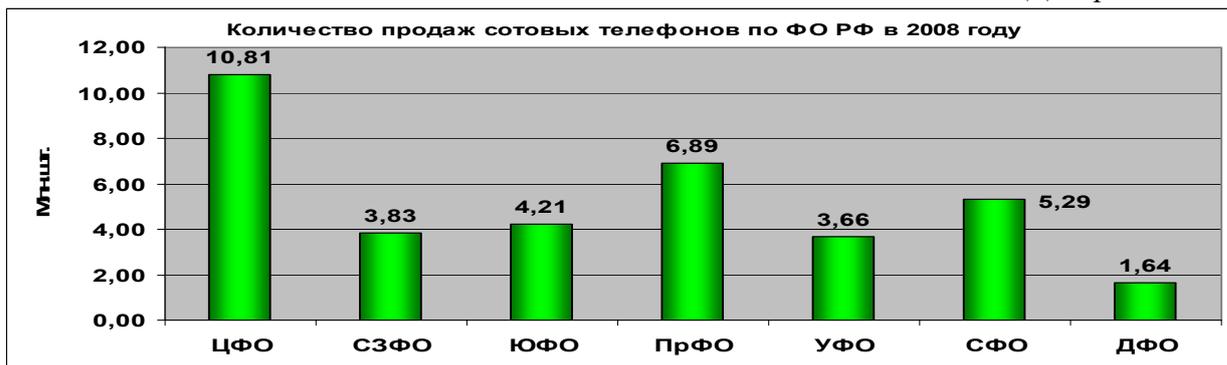


Из сравнения диаграмм 36 и 38 видно, что за 2008 год:

- Более чем на треть увеличилась доля телефонов NOKIA с 30,6% до 40,7%,
- На 20% увеличилась доля телефонов SAMSUNG с 25,3% до 31,1%,
- Доля телефонов MOTOROLA уменьшилась почти на 70%,
- На 20% уменьшилась доля телефонов SONYERICSSON с 16,5% до 13,8%.

На диаграмме 39 приведено количество розничных продаж сотовых телефонов в ФО РФ в 2008 году.

Диаграмма 39



На диаграмме 40 приведен TOP 5 субъектов РФ по количеству розничных продаж сотовых телефонов в 2008 году.

Диаграмма 40



На диаграмме 41 приведены доли рынка розничных продаж сотовых телефонов лидерами рынка в 2008 году. При этом учтены продажи только в собственных салонах компаний.

Диаграмма 41



Интересно отметить, что в течение почти всего года доля продаж сотовых телефонов 7 лидеров (без учета франчайзинговых салонов) составляла около 64% от объема рынка, а в декабре она достигла 66%. Это произошло, в основном, за счет перетока клиентов (как внутри семерки, так и из вне) к двум лидерам ЕВРОСЕТИ и СВЯЗНОМУ, которые увеличили в это время свою долю. На декабрь доля ЕВРОСЕТИ составила 34,5%, СВЯЗНОГО – 20,4%!

Эта реакция рынка, увеличение доли 2-х лидеров, повторяется год от года. И в начале следующего года доля этих компаний уменьшится почти до прежних размеров. Однако, за счет ухода части игроков с рынка, она, в отличие от поведения рынка прошлых лет, может или остаться той же, что и в декабре, или даже увеличиться.

Хочется отметить еще одно обстоятельство. В декабре маржа на сотовые телефоны основными участниками рынка была значительно снижена по сравнению с ноябрем. Если маржа на сотовые телефоны в ноябре была на рынке на уровне 20%, то в декабре она снизилась до 10-12%. Учитывая это обстоятельство, складывается впечатление, что **суммарная маржа за проданные телефоны на рынке в ноябре была выше примерно на 10% суммарной маржи декабря! Можно ли в этом случае назвать новогодние продажи на рынке успешными, а действия ритейлеров правильными и оправданными? Или основной задачей ритейлеров было резкое снижение долговой нагрузки на конец года?**

На диаграмме 42 приведена динамика долей рынка розничных продаж сотовых телефонов лидеров российского рынка.

Диаграмма42



Из этой диаграммы видно, что в 2008 году по сравнению с 2007 годом доля компаний:

- ЕВРОСЕТЬ уменьшилась с 34,5% до 31,7%,
- СВЯЗНОЙ увеличилась с 15,1% до 17,3%.

При этом количество продаж сотовых телефонов компанией ЕВРОСЕТЬ в 2008 году практически были равны продажам 2007 года при большем количестве проданных телефонов на рынке. Именно это и определило уменьшение доли компании на рынке.

Количество же проданных сотовых телефонов компанией СВЯЗНОЙ было на четверть больше количества продаж в 2007 году.

На диаграмме 43 приведена матрица BCG, характеризующая положение двух лидеров на рынке в РФ в 2008 году.

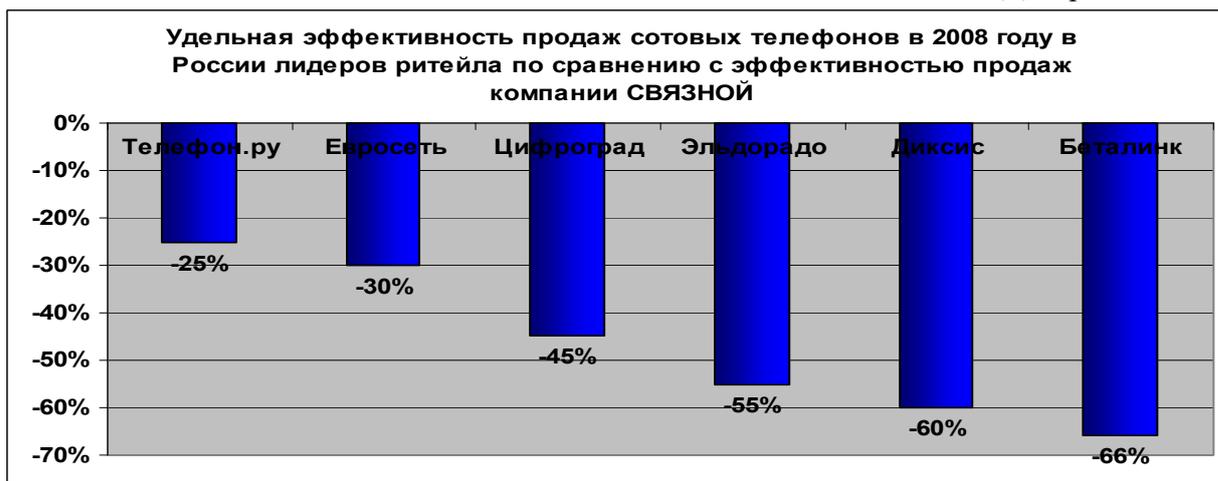


Из этой диаграммы видно, что в 2008 году:

- Компания **ЕВРОСЕТЬ отставала от роста рынка** и находится в сегменте «Дойная корова»,
- Компания **СВЯЗНОЙ росла быстрее рынка** и находится в сегменте «Звезда».

По нашей оценке, эффективней всего (по количеству продаж сотовых телефонов на 1 салон) работала на рынке РФ компания СВЯЗНОЙ.

На диаграмме 44 приведена удельная эффективность по количеству продаж сотовых телефонов лидеров российского ритейла на 1 салон относительно эффективности работы 1 салона компании СВЯЗНОЙ.



4. Прогноз объемов рынка предоставления услуг сотовой связи в России на 2009 год

На наш взгляд, страна только вступила в полосу кризиса и продолжаться он будет долго. А 2009 год – это год наибольшего давления кризиса на экономику России и мы не ожидаем в этом году начала ее восстановления.

Настоящий прогноз сделан исходя из соотношений валют, приведенных в таблице 4.

Таблица 4

| | 1Q09 | 2Q09 | 3Q09 | 4Q09 |
|---------|------|-------|------|--------|
| USD/RUB | 35,0 | 35,0 | 34,5 | 34,5 |
| EUR/USD | 1,3 | 1,35 | 1,4 | 1,41 |
| EUR/RUB | 45,5 | 47,25 | 48,3 | 48,645 |

Данный прогноз – это среднеоптимистичный прогноз рынка предоставления услуг сотовой связи при усилении кризисной ситуации в стране, как мы ее видим.

Очень хочется, чтобы настоящий прогноз не сбылся и рынок сохранил тенденции начала и середины 2008 года. Однако, на наш взгляд, именно такое, описанное ниже, положение на рынке будет в 2009 году наиболее реальным при соотношении валют согласно таблице 4.

Исходя из подобного прогноза, участники рынка, на наш взгляд, должны разрабатывать, корректировать и реализовывать свои антикризисные программы.

На диаграммах 45 и 46 представлены прогнозы абонентской базы и глубины проникновения сотовой связи в России на 2009 год.

Диаграмма 45



Диаграмма 46



В 2009 году в РФ будет продано, по нашему мнению, 43 млн. SIM-карт сотовых операторов. На диаграмме 47 представлен прогноз распределения количества продаж SIM-карт по ФО РФ.

Диаграмма 47



В 2009 году в РФ будет продано, по нашему мнению, 27,2 млн. шт. сотовых телефонов. На диаграммах 48-51 даны прогнозы продаж сотовых телефонов в РФ в 2009 году, по ФО РФ, по кварталам и ежемесячно.

Диаграмма 48



Диаграмма 49

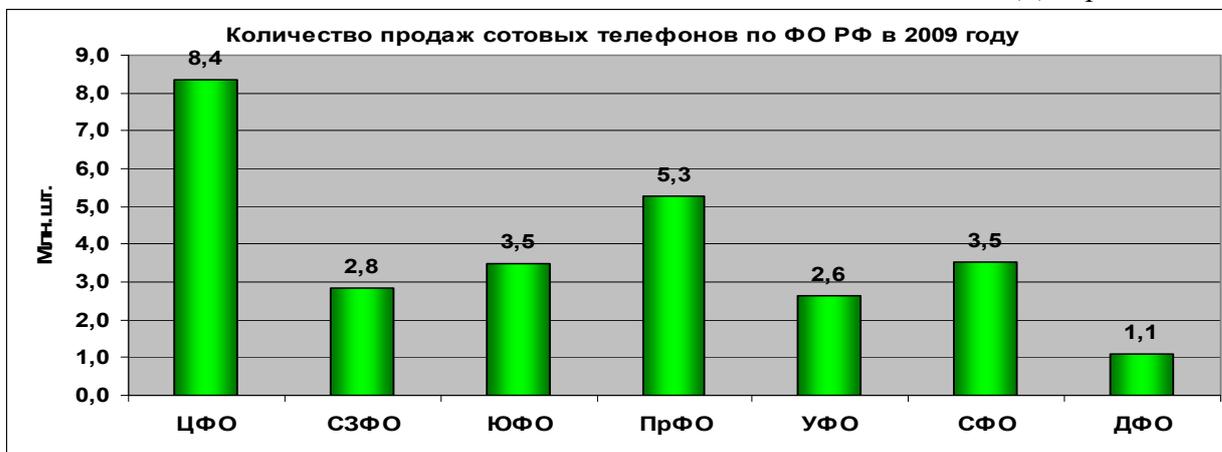


Диаграмма 50



Диаграмма 51



На диаграммах 52, 53 представлен прогноз средней стоимости проданного в рознице телефона и выручки от продаж сотовых телефонов на рынке в РФ в 2009 году. Средняя цена сотового телефона в 2009 году будет меньше (в долларах) средней цены сотового телефона в 2008 году. А в рублях – больше на 600 рублей и составит 5,7 тыс. рублей.

Диаграмма 52

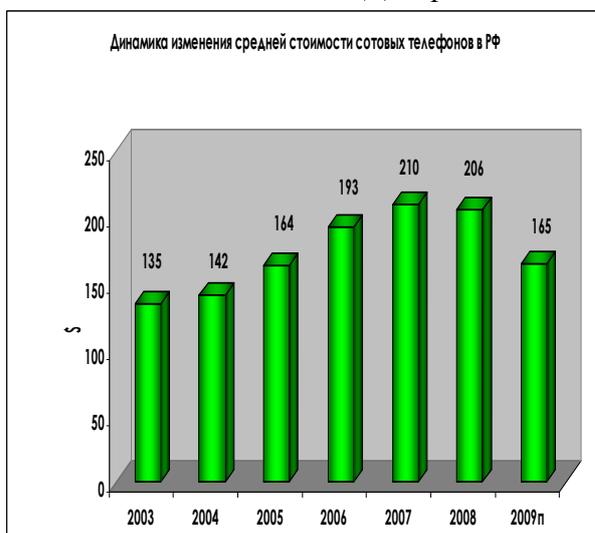
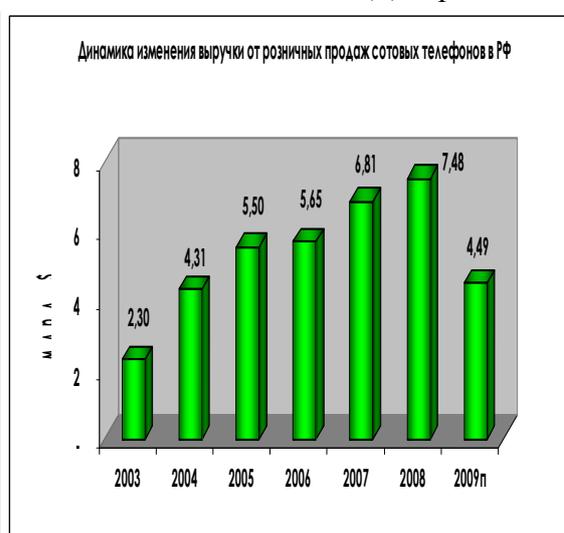


Диаграмма 53



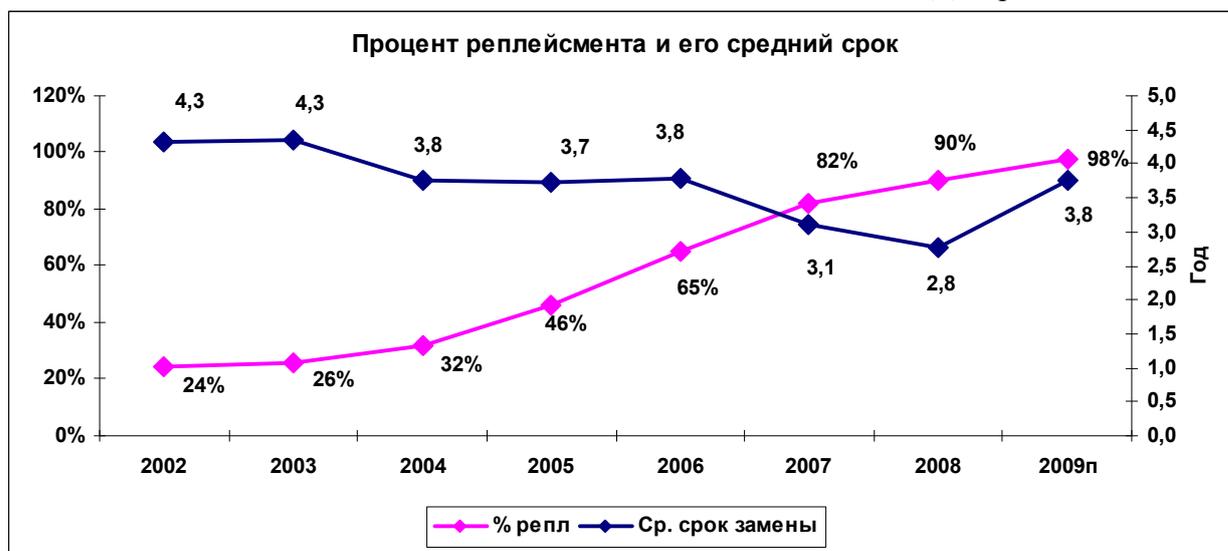
Т.е., на наш взгляд, объем рынка в РФ в 2009 году в выручке от розничных продаж сотовых телефонов упадет по сравнению с выручкой 2008 года на 40% (в долларах) и на 15% (в рублях – 155 млрд. руб. в 2009 году против 185 млрд. руб. в 2008 году).

Количество продаж в кредит сотовых телефонов будет, по нашему мнению, на уровне 8% от общего количества проданных телефонов.

Уровень реплейсмента сотовых телефонов в 2009 году составит, на наш взгляд, 98%.

На диаграмме 54 приведена динамика доли реплейсмента в общих продажах сотовых телефонов и его средний срок в годах.

Диаграмма 54



Из этой диаграммы видно, что средний срок замены телефона в 2009 году увеличится до 3,8 лет, т.е. вернется на уровень 2004-2006 годов.

Объем маржи на рынке от продаж сотовых телефонов, аксессуаров к ним и SIM-карт, по нашему мнению:

- в 2008 году составил – 2,7 млрд. долларов (67 млрд. руб.),
- в 2009 году составит – 1,9 млрд. долларов (67 млрд. руб.),

т.е. падение маржи в 2009 году по сравнению с 2008 годом составит 29% в долларах при отсутствии падения маржи в рублях при курсе таблицы 4.

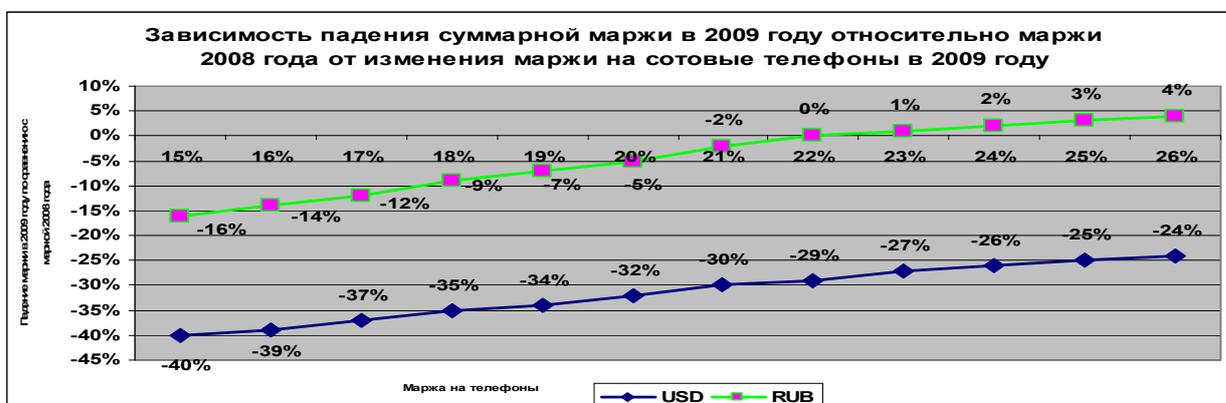
Прогноз маржи дан для случая, когда маржа на сотовые телефоны имеет оптимальное для ритейлеров значение 22%.

Оптимальное потому, что при марже 23% и выше включаются активно в процесс продаж сотовых телефонов нецивилизованные рынки, где затраты (в основном за счет налоговой составляющей) значительно ниже, чем у ритейлеров.

На диаграмме 55 приведена зависимость падения суммарной маржи на телефоны, аксессуары и SIM-карты в 2009 году относительно этой маржи в 2008 году при изменении

маржи на телефоны. Эта зависимость дана для объема маржи, рассчитанной в долларах и в рублях.

Диаграмма 55



Если участники рынка не сумеют обеспечить маржу на телефоны в 22%, а она будет на уровне 2008 года, то даже суммарная маржа в рублях в 2009 году будет меньше маржи 2008 года на 12%. А маржа, выраженная в долларах будет меньше на 37%. И это тем делает еще более острым вопрос эффективности работы салонов, что напрямую связано с уменьшением их количества. Прогнозируемое количество салонов на рынке в 2009 году около 15 000. Т.е. количество салонов в 2009 году уменьшится по сравнению с количеством салонов в 2008 году, по нашему мнению, более, чем на треть.

Что еще необходимо сделать ритейлеру, чтобы успешно преодолеть кризис?

Главный приоритет на ближайшие месяцы - удержание продаж на необходимом для минимизации убытков уровне.

Соответственно, все решения менеджмента должны исходить из этих принципов.

В ассортиментной политике.

Любой ритейл работает в основном на привлеченных средствах, используемых для закупки товара. Поэтому необходимо оптимизировать ассортимент для минимизации оплаты процентов за кредит. На наш взгляд, и это подтверждено экспериментами, максимальное количество представленных моделей сотовых телефонов в среднем салоне должно быть в количестве 60- 70, но четко спозиционированных под запросы целевой аудитории. И здесь есть большая работа для мерчендайзеров. В результате это приведет к уменьшению необходимых заемных средств, а следовательно, и процентов за них. Причем, по нашему мнению, большое количество моделей требует большей квалификации торгового персонала (а, значит, и большей зарплаты), а покупателю затрудняет выбор (глобальный выбор – отсутствие выбора).

В логистике.

Необходимо еще раз, с учетом реалий сегодняшнего дня, рассчитать для каждого региона, что прибыльнее: иметь большой товарный запас и редкий завоз товара или наоборот. Найти оптимум и следовать наиболее выгодному варианту.

В финансах.

В управлении финансами следует сосредоточиться на управлении денежным потоком, а не только рентабельностью, контролировать его в режиме on-line, чтобы оперативно принимать меры по его регулированию.

При выдаче кредитов банки обращают внимание на соотношение ДОЛГ/ЕБИТДА. Долг оптимизируется разумной ассортиментной политикой и строжайшей экономией в расходах, ЕБИТДА – эффективностью работы. И поэтому тоже вопросы эффективности – главные и для финансовой сферы. А эффективность работы – это, в первую очередь, правильное планирование, правильные цены при закупке, правильная ассортиментная и ценовая политика, правильная на сегодня стоимость аренды, правильное соотношение сотрудников бек-офис/фронт-офис, правильная загрузка сотрудников и достойная оплата (вспомним сотрудников магазинов ALDI, где 6-9 сотрудников обеспечивают двусменную работу магазина площадью 600 кв.м) и т.д.

И главное – именно люди делают бизнес.

Поэтому в кризисных условиях крайне важно сплочение команды. Для чего, в том числе, необходимо:

- вдохновить основных сотрудников, являющихся стержнем компании, на преодоление кризиса,
- проводить при увольнениях внятную и последовательную политику, чтобы не сеять панику среди персонала.

Планирование деятельности компании должно предполагать достаточно частые корректировки в случае изменения спроса, долгосрочное планирование в существующих условиях будет практически невозможно.

Ритейлеры, которые продолжают инвестировать в поддержку связи со своей целевой аудиторией, выйдут, на наш взгляд, победителями из нынешнего кризиса.

Инвестиции в бренд, в поддержку лояльности потребителей во времена кризиса обязательно окупятся в лучшие времена, которые непременно наступят.

Потребители останутся с теми ритейлерами, которые способны учитывать их меняющиеся потребности и соответствовать новым ожиданиям.

ВЛАДИМИР Л. БОГДАНОВ
преподаватель программы МВА-Маркетинг АНХ,
вице-президент по маркетингу компании «Евросеть» 2002-2007гг.