



Высшая школа маркетинга
и развития бизнеса

Адаптация к росту сегодня и завтра



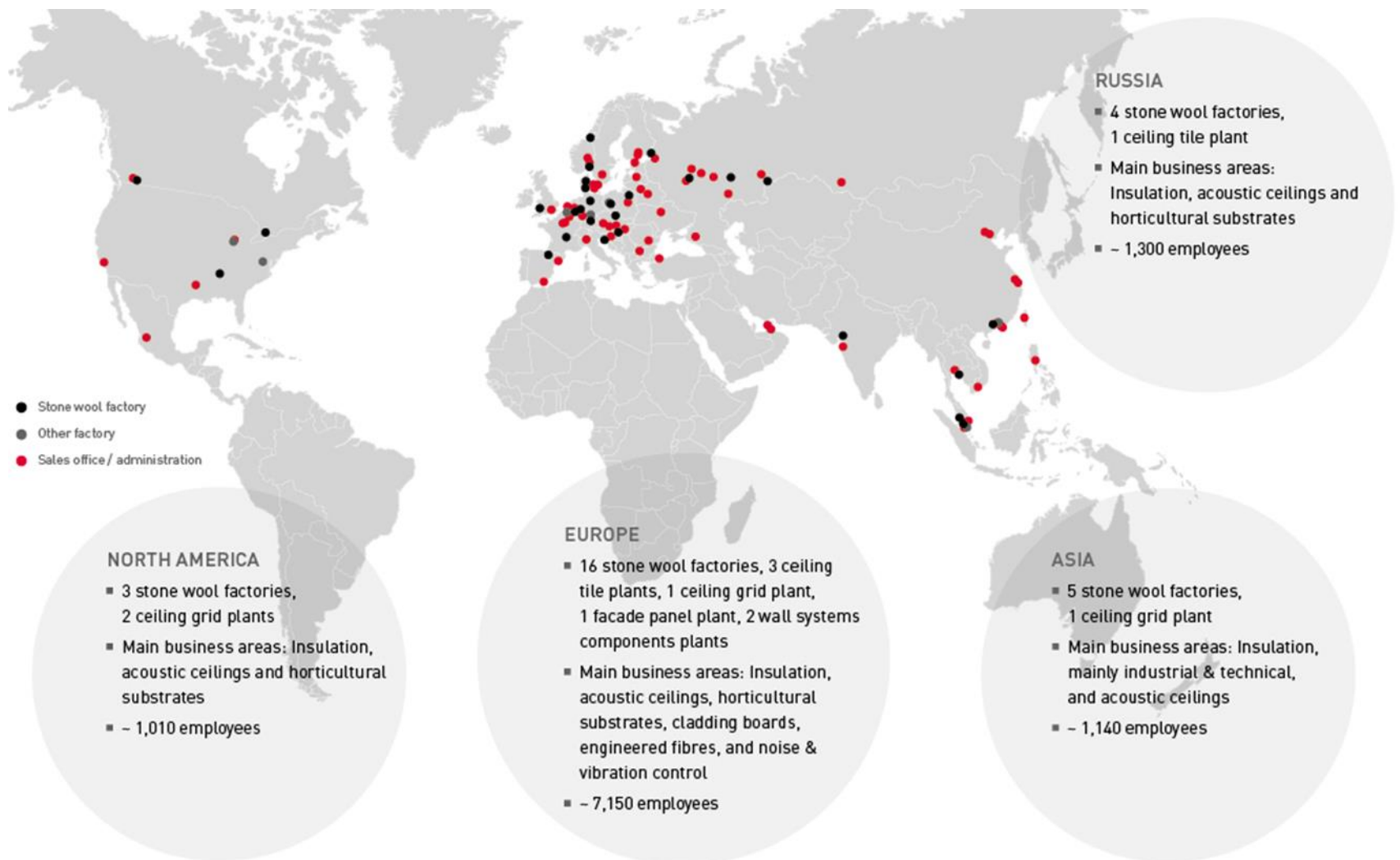
Несколько слов о ROCKWOL

Группа компаний ROCKWOOL

- № 1 в теплоизоляции из каменной ваты в мире
- Основной бизнес – энергосберегающие решения
- Штаб-квартира в Дании
- **28** заводов в мире
- Оборот - **€ 2,2 млрд** в 2015 году
- **10 600** сотрудников в **35** странах
- Первый завод в России - в 1999 году
- Сейчас **4** завода в России



Группа компаний ROCKWOOL в мире



ROCKWOOL утепляет



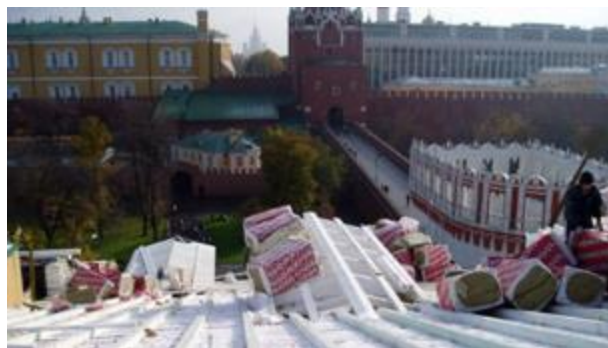
Empire State Building,
Нью-Йорк



Эйфелева башня, Париж



Дворцы Англии



ЦВЗ «Манеж», Москва



Большой Театр, Москва

Россия – история

- 70-е годы – первые поставки в СССР
- 1995 – торговое представительство
- 1999 - покупка 1-го завода – МО
- 2006 – открытие 2-го завода, ЛО
- 2010 – покупка 3-го завода, Урал
- 2012 – открытие 4-го завода, Татарстан

Сегодня

- Уважаемый бренд
- Лидер на рынке
- Товар года



Встреча с советским министром, 1972 г.



Королева Дании на заводе в России



Строительная
отрасль – новая
реальность

Кризис (конференция ВШЭ в фев. 2015г)

- Резкая девальвация рубля привела к желанию потребителей сохранить свои сбережения
- Ажиотажный спрос на квартиры, что поддержало спрос на строительные материалы
- Вопрос надолго ли? Средства закончатся и возникнет вакуум
- Повышение ставки рефинансирования означает, что кредит можно получить по ставке 20- 22%
- Одновременно изменятся ставки по ипотеке, что сделаем сложным получение новых кредитов
- Новые проекты становятся под угрозой
- Первые проекты на сворачивание – коммерческий сектор (торговые и логистические центры, офисы)

Кризис (конференция ВШЭ в фев. 2015г)

- Основное отличие – разный характер кризиса, к экономическим факторам добавились политические
- Ситуация становится слабо прогнозируемой. Много «если»
- Признаки кризиса в отрасли такие же как в 2008 году (сокращение проектов, увеличение отсрочки платежей и т.д.)
- В настоящий момент не все отрасли, относящиеся к строительству ощутили кризис. Рынок теплоизоляции закончил 2014 год, показав рост
- Производители столкнулись с ростом себестоимости. На российское сырье повышаются цены (часто в его производстве используются импортные компоненты)

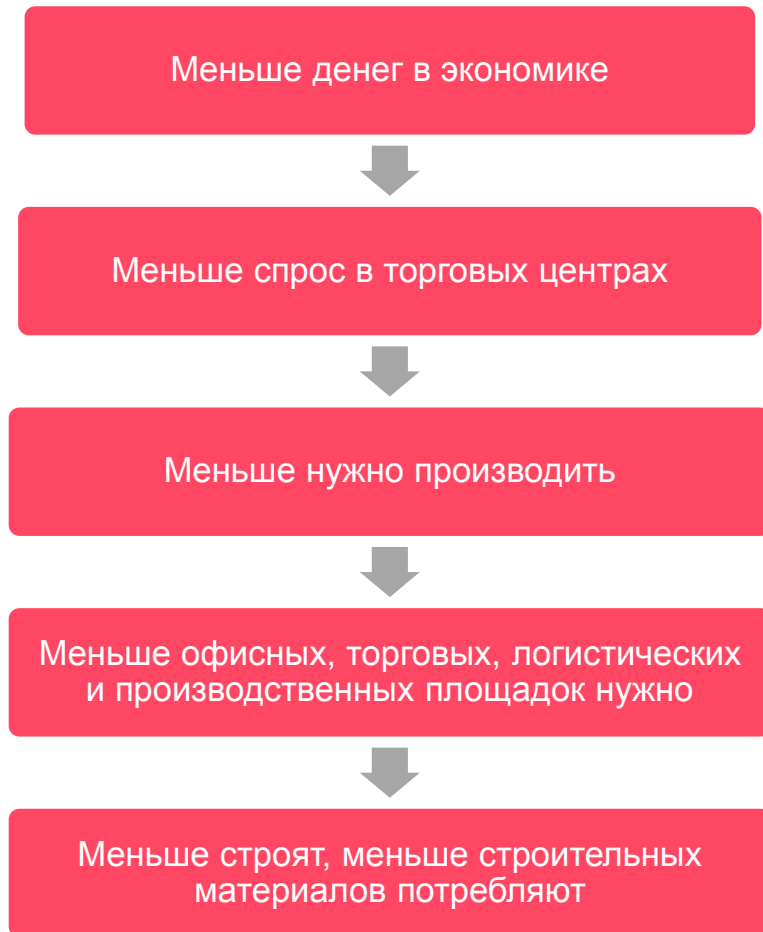


РЫНОК



Строительство и Экономика

Экономика растет - строительство растет
Экономика падает - строительство падает



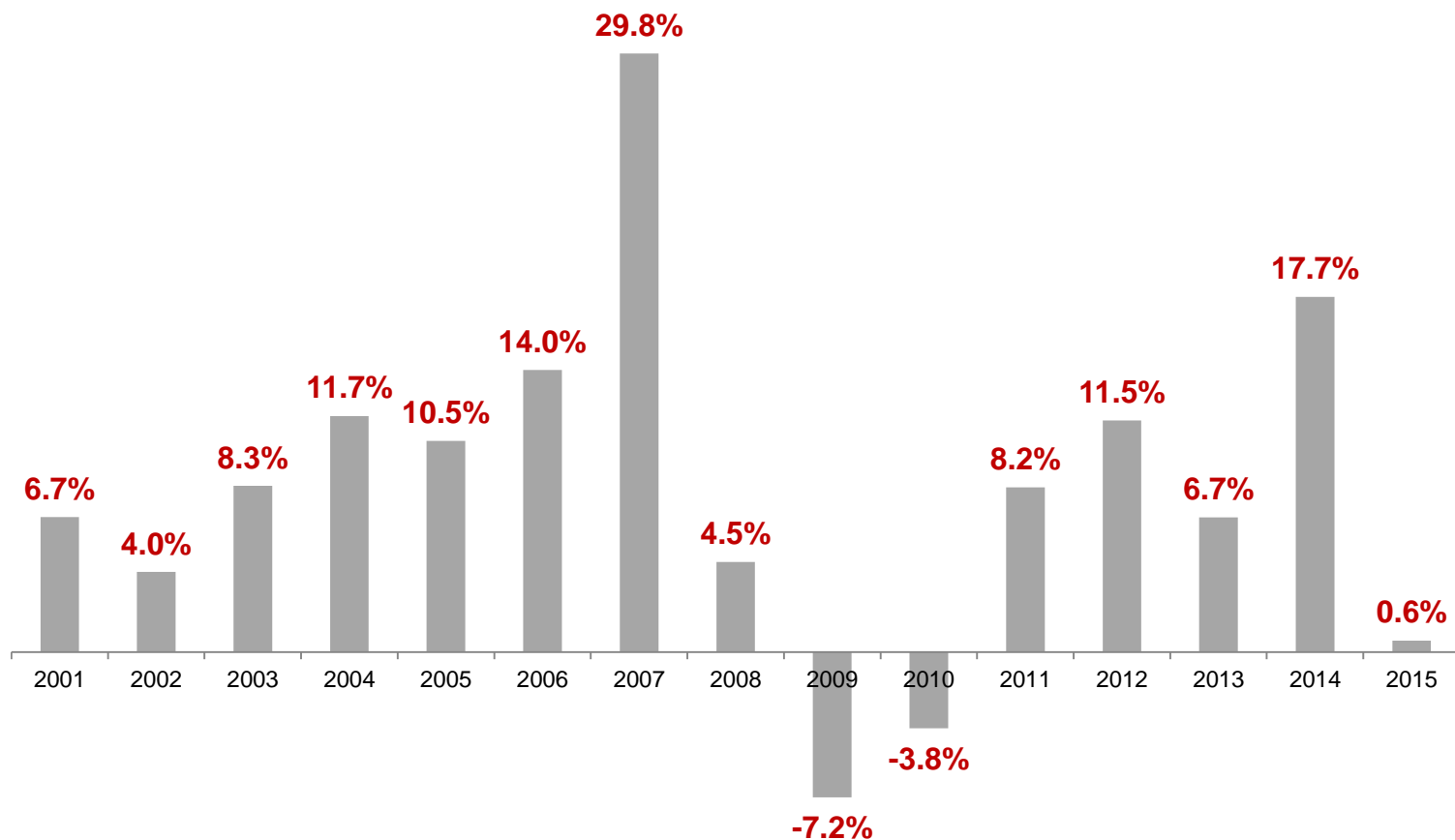
Прогнозы 2016-2017

- «Если ВВП в 2016 равно 2008, то в 2018 можно говорить о потерянном десятилетии» — ВШЭ
- Morgan Stanley улучшил прогноз ВВП на 2016 -0,6% (-2,1%), 2017 + 1,4% (+0,9%). Нефть 2017 50\$ (40\$)
- МВФ улучшил прогноз на 2016 -1,2% (-1,5). For 2017 +1%
- EBRР прогнозирует рост ВВП в 2017 +1%
- Мировой банк ВВП +1,4% in 2017

**Экономика уже пострадала от низкой нефти и санкций,
сложно сделать больше**

Строительство - к чему мы привыкли

- Рост объема строительства всех зданий в РФ по годам, м2
- Средний ежегодный рост за период **+8,3%**
- Прогноз на 2016 год **-5/-6%**



Строительство зданий янв-сент 2016



Строительство - прогнозы

- Отрасль последняя заходит в кризис, последняя выходит из кризиса (разница от 6 месяцев)
- 2017 – будет сложным. Может быть переломным
- Очевидно, что бурный рост рынка остался в прошлом, т.е. не стоит надеяться, что наступит рост и продажи увеличатся. Рынок становится зрелым
- По прогнозам только к 2020г. отрасль вернется на объемы 2014 (до кризиса). 6 лет отсутствия роста!



Сложности как возможности

Как выжить в кризис (с конференции ВШЭ фев 2015)

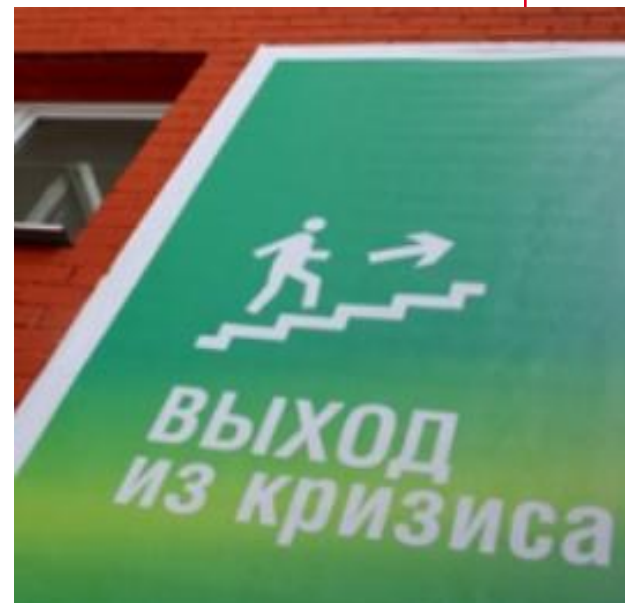
- Есть только два способа – сокращать издержки и увеличивать продажи

Сокращение издержек

- Повышение эффективности производства, снижение себестоимости. Постараться частично компенсировать влияние инфляции и не перекладывать полностью на клиентов
- Повышение эффективности всей компании. С меньшими средствами сделать больше или как минимум не меньше. Включаем правое, креативное полушарие

Увеличение продаж

- Поиск новых рынков сбыта, ниш. Маленький рынок – это тоже рынок.
- Европейские рынки сбыта становятся очень привлекательными, благодаря хорошей конкурентной цене на российскую продукцию



Позитивная сила кризисов

- Проверяет компании на прочность. Слабые – освобождают дорогу сильным, которые становятся еще сильнее
- Помогает посмотреть на себя и на рынок под другим углом. Возможность сделать то, на что не хватало времени. Неэффективность в прошлом гасилась бурным ростом рынка
- Все ли мы делаем оптимально? А, что мы можем сделать по-другому? Что можно сделать лучше? **А что еще мы можем сделать?**
- Быть еще ближе к потребителю

Основные вызовы для компаний на строительном рынке

- Сокращение объемов строительства
- Цены на строительные материалы вниз
- Себестоимость производства вверх
- Прибыль - ?
- Количество проектов уменьшилось, но сократился средний размер объекта. Больше усилий



Опыт ROCKWOOL – адаптация к новой реальности

- **В России всерьез и надолго. Наша задача не только пережить кризис, но и заложить платформу для будущего**
 - Используем опыт прошлого кризиса и мировой опыт
 - Несколько сценариев и модель, позволяющая за несколько минут просчитывать любой новый сценарий
- **Баланс приоритетов. Два вида целей**
 - Как управлять здесь и сейчас (доля рынка и краткосрочная прибыль)
 - Как подготовиться к росту рынка – потенциал рынка, тренды, производственные мощности, новые продукты и т.д.)

Опыт ROCKWOOL - адаптация к новой реальности

Опираемся на сильные стороны

- **Финансовая стабильность компании**
 - Отсутствие кредитов, собственное финансирование
 - Семейный бизнес с фокусом на долгосрочную перспективу, а не на краткосрочную прибыль
 - Подушка безопасности для маневров на рынке
- **Сильный бренд, хорошая репутация**
- **Хорошие отношения с клиентами и сбытовой цепочкой**



План действий ROCKWOOL

■ Обеспечение финансовой устойчивости

- отслеживание долгов стало частью бонусов отдела продаж
- тренинги финансовой грамотности для партнеров «Как вести себя в условиях кризиса»

Результат – количество долгов на докризисном уровне

■ Себестоимость

- переход на российских поставщиков по импортным позициям
- новые технологии производства

Результат – серьезная компенсация инфляции на сырьевые материалы

■ Продукты

- баланс между эконом продуктами и имиджем высокого качества
- линейка «Стандарт – Оптима – Экстра» – теперь для любого кошелька, для любого клиента

■ Поддержка сбытовой цепочки

- тренинги по повышению знаний о бизнесе – как искать клиентов...
- гарантии не перехода на прямые продажи, долгосрочный подход

Результат – доверие партнеров, выраженное в продажах

План действий ROCKWOOL

■ Продажи

- Каждый проект важен. Боремся за каждый
- Эффективность каждого торгового. От цели по объемам к целям по прибыли
- Новые инструменты в руки – наглядная аргументация «всегда под рукой»
- Клиенты – внутренняя приоритезация – сфокусированность

Результат – более конкурентные

■ Новые рынки

- Увеличиваем поставки в Европу

Результат – увеличиваем общие продажи

■ Инвестиции в отношения с клиентами

Результат – знаем о проектах с момента идеи что-то построить

■ Коммуникации на рынке

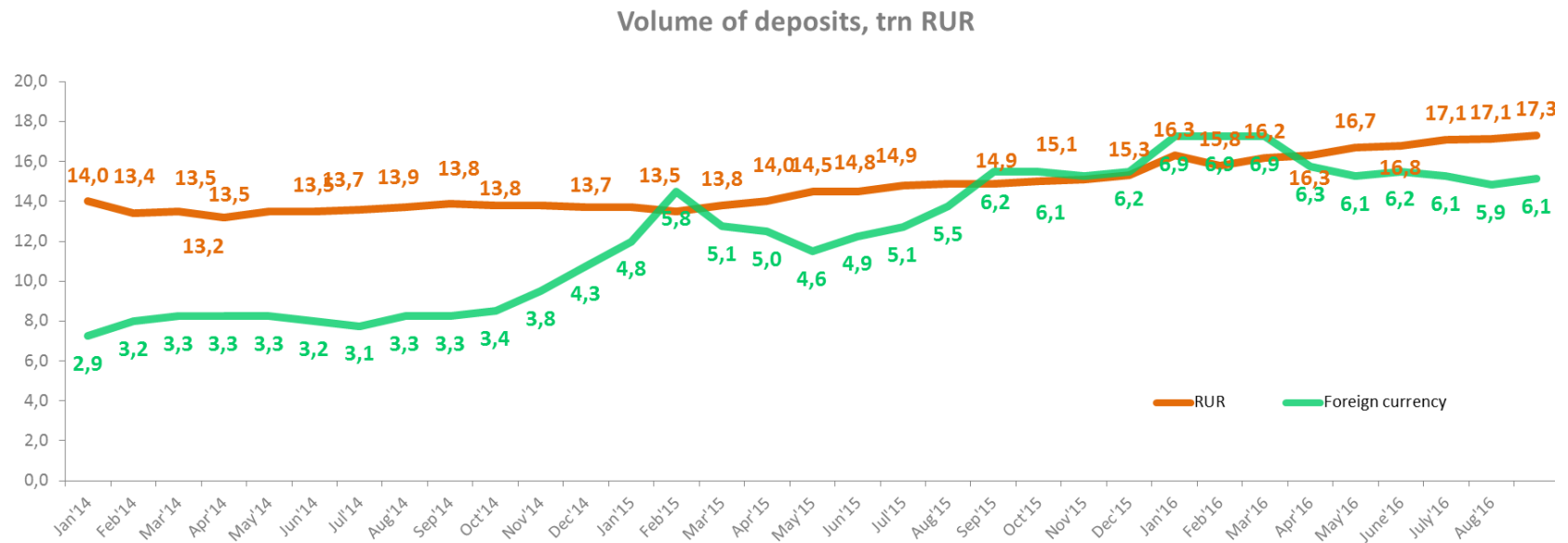
- Фокус на позитивные новости о компании

Результат – позитивное информационное поле

Долгосрочные драйверы роста

Тренды	Описание	Возможности	Влияние
 <p>1 Макроэкономика</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Цена на нефть ■ Санкции 	<ul style="list-style-type: none"> ■ В долгосрочном периоде макроэкономика выглядит позитивно. ■ Наличие средств на счетах. ■ Снижение ставок по ипотеке. 	
 <p>2 Потребность в жилье</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспеченность жильем 	<p>Наибольший потенциал – жилищное строительство. Обеспеченность м2 на 1 человека в РФ – 24м2, в Германии – 40м2. Как только появится вырастет уверенность потребителей, увеличиться спрос на жилье.</p>	
 <p>3 НА РЕКОНСТРУКЦИИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Количество жилого фонда Советских времен 	<p>Жилой фонд РФ – 3,6 млрд. м2. Порядка 60% всего жилого фонда нуждаются в реконструкции – огромный потенциал для строительного рынка. В Европе порядка 80% всей строительной активности приходится на реконструкцию.</p>	
 <p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение спроса на коммерческие и промышленные проекты 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Улучшение экономической ситуации повлияет на увеличение инвестиций в коммерческие и промышленные проекты. 	

Драйверы роста



Снижение процента по ипотеке могло бы вернуть деньги в экономику и подтолкнуть строительную отрасль, которая является локомотивом роста для многих смежных отраслей