

XIV всероссийская олимпиада школьников по экономике
Заключительный этап
9—11 классы

Второй тур. Эссе по микроэкономике

Дата написания	13 апреля 2009 г.
Количество вопросов	4
Сумма баллов	40
Время написания	60 минут

«Кризис идет. Прошу встать!»

*Не пытайтесь переверачивать этот лист и читать задания
до объявления дежурным начала тура.*

*Все поля ниже заполняются жюри.
Никаких пометок на титульном листе быть не должно!*

Вопрос	1	2	3	4	Сумма
Баллы					
Подпись					

Код участника:

Опираясь на текст статьи Веры Красновой «Кризис идет. Прошу встать!», опубликованной в журнале «Эксперт» (№ 2 (641), 19 января 2009 года), прокомментируйте с позиций экономической теории ситуацию, в которой находится компания «Глория Джинс». В комментарии должны быть использованы экономические термины и соответствующие графические модели. Все утверждения и оценочные суждения должны быть подкреплены фактами, изложенными в статье.

ЗАО «Корпорация „Глория Джинс“» основана в 1988 году. Это ведущий российский производитель и продавец модной одежды *casual* и *city life style*. Производственные активы включают девять фабрик в России и компанию «Стиль» на Украине общей мощностью более 25 млн изделий в год. В сбытовую сеть входит семь распределительных центров, собственная розничная сеть объединяет 170 магазинов в России и на Украине. Выручка в 2007 году составила 250 млн долларов. Число сотрудников — 7,5 тыс. человек.

Рецессия вынуждает всех снижать издержки и думать об эффективности. Некоторые, как компания «Глория Джинс», решают при этом не только тактические, но и стратегические задачи. Рассказывает президент Владимир Мельников.

— ***Ваша компания всегда была в лидерах по производительности?***

— Производительность у нас выше китайской почти в два раза: мы делаем джинсы за 12 минут, а китайцы — за 20. Но у китайцев труд стоит 150 долларов, а у нас до кризиса зарплата была 500 долларов. Поскольку в нашей отрасли высокая трудоемкость, мы всё равно были дороже на 30 %.

— ***Что вы собираетесь делать с затратами?***

— Я уже сделал, у нас 50 млн долларов экономии.

— ***Уволили людей?***

— Нет. Прежде всего, сэкономили 15 млн долларов, снизив зарплаты, у нас семь тысяч человек работает. Уволить нам пришлось директора по производству, итальянца. Продукция стала приходить на склад на полтора месяца позже, а директор говорит: часть людей в отпуске. Да, люди должны отдыхать, но только когда правильная продукция поставлена в правильное время в правильное место и по правильной цене. Продукция, которую привезли, опоздав на полтора месяца, просто не будет продана. Кроме того, он собрал в техотделе не практиков, а теоретиков. И у них было по технологии 14 минут на изделие. Я поставил задачу как минимум на 10 % сократить это время. Так самое интересное, что при 14 минутах они делали 88 % плана, а при 12 минутах сегодня делают 99 %.

— ***Улучшили теорию?***

— Теория хоть и важна, но должна проверяться практикой всегда. Если раньше минута у нас стоила 3,30 рубля, то сейчас она стоит 2,45. Это дало нам около 13 млн долларов экономии. Я думаю, что к марту минута у нас будет стоить 1,80 рубля. В 2005 году у нас вообще было 1,54 рубля.

— ***Получается, что хорошо бы вернуться в 2005 год по эффективности?***

— Мы сейчас не возвращаемся в 2005 год, а идем дальше. Мы написали в своей стратегии, что компания превращается из производственно-оптовой в розничную. Но, чтобы стать розничной компанией, надо еще понять, что это такое. А потом перестроить все бизнес-процессы. Бизнес уходит от принципа *push*, когда производство «толкает» продажи, к принципу *pull*, когда люди, которые продают, всё «вытягивают» из производства. И если раньше мы бились за эти минуты и нормативы без особого смысла, то

теперь нам надо увязать в единое целое и производство, и продажи. Это называется сплошное планирование и интеграция.

Из-за кризиса мы уже в декабре сделали то, что по стратегическому плану было намечено на 2009 год, — закрыли 21 представительство из 28. Вместо них построили шоу-румы, не обремененные складами, и увеличили число торговых представителей: им предстоит находить новых покупателей и рассказывать им о преимуществах нашей продукции. А доставка будет осуществляться через семь распределительных центров. В дальнейшем их число вообще сократится до трех. Первое — легче будет управлять, это важно для компании *fast fashion*, когда жизненный цикл продукта жестко ограничен несколькими неделями. Второе — это нам уже дало около 8 млн долларов экономии, ведь торговые представители, в отличие от складов, приносят чистую прибыль.

— ***А оптовикам разве удобнее иметь дело с тремя складами вместо 28?***

— Конечно, если мы закрываем распределительные центры, то оптовику с оборотом 50—60 тысяч рублей нерентабельно ездить ежемесячно, например, из Красноярска в Новосибирск. Но жить-то хочется, и мало-помалу они приезжают, как-то приспособиваются. Мы хотим наших оптовых клиентов приучить не приезжать три раза в месяц на склад, беря товара по чуть-чуть, а делать предзаказы, прогнозируя продажи. Мы готовы их учить, даже за них планировать. Такой системы пока нет ни у кого. Правда, в декабре у нас сильно упала оптовая выручка, но она восстановится.

— ***Рискованные маневры.***

— Да, тем более что оптовые продажи дают нам около половины выручки. А в кризис оптовый канал, пожалуй, один из самых стабильных. У него нет такой гигантской расходной составляющей, как арендная плата, зарплата хороших продавцов, складских работников. Опт — это те самые маленькие предприниматели, которые рискуют собственными деньгами и куском хлеба для своей семьи, и у них выживаемость на порядок выше, чем у большого бизнеса.

— ***А что происходит в рознице? Кстати, вам не снизили арендные платежи в связи с кризисом?***

— Пока идет война между ритейлерами и арендодателями, последние думают, что ничего не случилось. Наверное, арендодатели не понимают, что если умрут ритейлеры, то и они исчезнут сразу.

— ***Значит, вам надо повышать эффективность торговых точек?***

— Американцы поставили нам систему управления персоналом в магазине. Не должно быть так, что человек сидит с утра до вечера, надо разделить на несколько смен. Утром с 9 до 11 часов должны прийти два «дешевых» продавца, помыть полы, всё разложить и продать 1 %. С 11 часов до 12 продается 4,5 %, появляется один «дорогой» продавец. К 12 часам приходит директор и так далее. Можно студентов приглашать, временный персонал. Знаете, какая экономия на зарплате? Сорок процентов — примерно 3 млн долларов.

Но главное, конечно, — это повышение продаж. Один из вариантов — пойти через большие уценки — маркдаун. Это повышает продажи безумно, но всё должно быть точно просчитано, потому что в противном случае покупатели начнут воспринимать бренд как дисконтный. Есть лучшие практики мира в маркдауне, и мы сейчас заплатили 3 млн долларов за это. Это не экстенсивное развитие, а интенсивное. За те же деньги можно открыть еще 20 магазинов, а можно поставить вот эту штуку и поднять продажи на 15 % по всей сети, вообще не вкладывая деньги в площади.

— ***Некоторые компании просто снижают цены на свою продукцию в качестве антикризисной меры. Вы не планируете такое?***

— Да, в связи с тем, что у нас зарплата упала с 500 до 250 долларов, мы оказались

конкурентоспособнее китайцев. Наше производство на 80 % сосредоточено в России, так что мы можем позволить себе снизить цену на свою продукцию, произведенную здесь, на 25 % в рублях, или на 50 % в долларах. Поэтому я думаю, что многие люди, покупавшие одежду у наших конкурентов, придут к нам. Наш слоган — «*Value for money*», то есть ценность нашего продукта выше его цены. Если взять три ценовых сегмента — высокий, средний и нижний — и в каждом три уровня, то «Глория Джинс» по цене находится на верхнем уровне нижнего сегмента, но по ценностям мы иногда бываем даже в средне-среднем. Так вот, во время кризиса из двух составляющих нашего слогана на первый план выйдет цена, то есть наше преимущество еще увеличится. Впрочем, у нас тоже произойдет определенный отток покупателей, но какой, я еще не посчитал.

— ***Это правда, что по технологиям вы могли бы выпускать продукцию на уровне лучших мировых брендов?***

— Возможности нашего производства позволяют нам делать действительно любую продукцию. Просто мы используем недорогую ткань. И нам не нужно делать очень дорогие джинсы, потому что их некому продавать. Если взять джинсы Zaga и наши, то наши лучше — можно снять бирки и проверить. Но бренд «Глории» с Zaga не сравнится. Пока. У Zaga 12 млрд долларов оборота, а у «Глории» — 250 млн.

В России сейчас всего два бренда, которые торгуют больше чем на 100 млн долларов, — Sela и «Глория», и еще «Твое» — где-то на границе этого. Поэтому мы и учимся — видите, какие деньги вкладываем в ритейл. Мы внедряем систему управления, которой нет ни у кого на рынке *fast fashion*. Американцы учат наших менеджеров технологии управления, мы уже заплатили за обучение 15 млн долларов.

— ***Какие изменения произойдут в индустрии fast fashion вследствие этого кризиса?***

— Думаю, что на мировом рынке одежды вообще останется максимум половина брендов, а компаний, в которые они будут объединены, — еще в два раза меньше. Правда, никто не знает, за какое время это произойдет.

Задание № 1 (8 баллов)

В каком положении в связи с кризисом находятся отрасль в целом и компания «Глория Джинс» в частности? Что изменилось в ее позиции в отрасли?

Ответ:

(продолжение ответа)

Задание № 2 (13 баллов)

Какие меры (укажите конкретно и определите, к каким разделам микроэкономики это относится и какими моделями описывается) предпринимает компания «Глория Джинс» для успешного выхода из кризиса?

Ответ:

Задание № 3 (8 баллов)

Как сочетается при этом решение тактических и стратегических задач, стоящих перед компанией?

Ответ:

Задание № 4 (11 баллов)

Почему снижение цен увеличит выручку компании? Приведите формулы и графики.

Ответ: