

URSUS Breweries

VICTOR ARMASELU

VICEPRESEDINTE VANZARI SI DISTRIBUTIE



Dilema leadership-ului in criza:

Crestere sau Profit?



URSUS BREWERIES – CINE SUNTEM

URSUS
Breweries

- **Ursus Breweries** este parte a grupului SABMiller PLC, unul dintre cei mai mari producatori de bere la nivel mondial.
- Compania are sediul central in Bucuresti, avand peste 1.700 de angajati.
- Marcile Ursus Breweries sunt: URSUS, Timisoreana, Ciucas, Stejar , Azuga, Redd's, Peroni Nastro Azzurro, Grolsch, Miller si Pilsner Urquell.
- Una din trei beri consumate de romani este o marca Ursus Breweries, ceea ce spune multe despre calitatea berilor noastre si despre aprecierea de care acestea se bucura din partea consumatorilor.



URSUS BREWERIES – CINE SUNTEM

URSUS
Breweries

- **SABMiller PLC** este una dintre cele mai mari companii de bere din lume, cu participatii în societati producatoare de bere sau acorduri de distributie pe **6** continente.
- Marcile grupului includ beri premium internationale, cum ar fi Grolsch, Miller Genuine Draft, Peroni Nastro Azzurro si Pilsner Urquell, precum si o gama exceptionala de marci locale cu pozitii de lider, precum Timisoreana, Aguila, Castle, Miller Lite, Snow (cel mai mare brand din lume dupa volume) si Tyskie.
- In afara SUA, SABMiller PLC este, de asemenea, una dintre cele mai mari companii din lume care imbuteliaza produse Coca-Cola.





■ Cum poti sa continui sa-ti dezvolti afacerea in criza?

■ Cum poti?...

- sa-ti reduci riscurile si sa exploatezi oportunitatile?
- avea succes in haos?
- lua decizii responsabile cu efecte pe termen lung, cand rezultatele se masoara in saptamani si uneori zile?
- motiva echipa si conduce eficient sub presiunea de a livra rezultate imediate?

■ Sunt aici cateva ganduri...

- despre un leadership de succes
- obtinerea de rezultate intr-un mediu de afaceri in schimbare rapida si necontrolata
- pasi care ar trebui urmati, pentru a fi stabil si chiar a creste in criza economica
- cum trebuie pregatite echipele pentru noi oportunitati si orizonturi



■ **Succesul vine deseori din criza**

... pentru ca istoria ne-a aratat ca aceia care sunt cel mai probabil in masura sa faca bani in timpul crizelor economice sunt aceia cu...

- **Viziune**
- **Curaj**
- **Gandire si actiune rapida**
- **Talent**
- **Cash**

...ei au aceste succese pe seama celor care sunt incetiniti de...

- **Perspectiva ingusta**
- **Teama de schimbare**
- **Gandire rigida**
- **Abilitati limitate**
- **Datorii**



<<Nu exista o dilema mai grea decat cea a scafandrului de mare adancime care aude in casti un mesaj de la vaporul [de care este legat cu tubul prin care respira]:

“Vino sus imediat. Ne scufundam!”>>

Robert Francis Cooper, diplomat britanic,
Director General de Politici Externe si Militare
al Secretariatului Consiliului Europei.



Orice companie pe actiuni are doua mari obiective:

1. profitabilitatea = ROIC in exces fata de costul capitalului

$$\text{ROIC} = \text{Venitul net inainte de dividende} + \left[\frac{\text{Profiturile nete operationale}}{\text{Capitalul investit}} \right] \times 100$$

2. cresterea = rata de crestere anuala in vanzari nete (sau venituri nete din vanzari)

$$\text{Rata anuala} = \left[\frac{\text{Veniturile nete din vanzari anul curent}}{\text{Veniturile nete din vanzari anul trecut}} - 1 \right] \times 100$$



Dintr-un grup continand 6.000 mari companii la nivel mondial *, analizate pe o perioada favorabila economica de 15 ani , s-au constatat urmatoarele:

■ **Analizand DOAR Cresterea:**

- doar **13%** au crescut macar cat cresterea de PIB + efectul inflationist combinat

■ **Analizand DOAR Profitabilitatea:**

- doar **5%** au avut pentru o perioada de **10 ani** consecutivi ROA mai mare decat media industriei

■ **Analizand ATAT Cresterea CAT SI Profitabilitatea (cresterea profitabila sustinuta):**

- doar **25%** au putut raporta pe o perioada mai mare de **5 ani** consecutivi o crestere profitabila sustinuta
- Mai putin de **5%** au putut raporta pe o perioada mai mare de **10 ani** consecutivi o crestere profitabila sustinuta
- Mai putin de **1%** au putut raporta pe o perioada mai mare de **15 ani** consecutivi o crestere profitabila sustinuta

Mai mult, peste 40% din companiile care au atins unul sau altul dintre cele doua mari obiective, au esuat in a-l atinge pe celalalt!

*Bala Chkravarthy & Peter Lorange, „Profit or Growth?” Wharton School Publishing, UK, 2007



DILÉMĂ s.f. Raționament cu două premise contradictorii și contradicționale, care duc la aceeași concluzie. ♦ (*Curent*) Situație cu două ieșiri, ambele defavorabile; încurcătură; alternativă.

[Cf. fr. *dilemme*, it., lat., gr. *dilemma* < gr. *dis* – doi, *lemma* – argument



In realitate, gasirea echilibrului catre crestere profitabila sustinuta presupune gestionarea a doua dileme (!):

- **generarea simultana a Cresterii SI Profitabilitatii**
- **urmarirea performantei ATAT pe termen scurt CAT SI pe termen lung**

O abordare populara este cea secventiala: acumularea de profit finanteaza cresterea si ciclul se repeta:

„trebuie sa-ti meriti dreptul de a creste”.

...dar este corecta afirmatia?...



■ Cresterea

- cere explorarea de noi oportunitati si competente functionale
- favorizeaza competente functionale antreprenoriale si riscurile sunt asumate
- sistemele si procesele sunt flexibile, favorizeaza interventia rapida
- competentele functionale sunt reglate pe „atac”, creativitatea este cautata si incurajata

■ Profitabilitatea

- este sustinuta de exploatarea oportunitatilor si competentelor functionale deja existente
- este generata de abordari risk-adverse si procedurale
- sistemele si procesele sunt supuse la reglaje fine si super-adaptate situatiei
- competentele functionale sunt reglate pe „aparare”, stabilitatea este cautata si incurajata

O organizatie setata unilateral doar intr-unul dintre moduri nu va avea resursele sa treaca rapid in celalalt, chiar daca-si propune asta. De aceea, o organizatie care tinteste cresterea profitabila sustinuta, va trebui sa asigure permanent in mod dual premisele functionale (proces, sisteme, oameni), punand doar focus pe unul sau altul dintre moduri, in linie cu strategia.



Strategiile novatoare

*In pietele mature sau stagnante (si cu atat mai mult in cele in contractie!) **cresterea profitabila sustenabila** poate fi urmarita doar de catre organizatiile care nu numai ca urmaresc oportunitatile evidente si le exploateaza bazandu-se pe competente functionalele deja acumulate (=profit), dar in mod continuu cauta noi oportunitati si dezvoltă noi competente functionale pentru a le putea adresa (=crestere).*

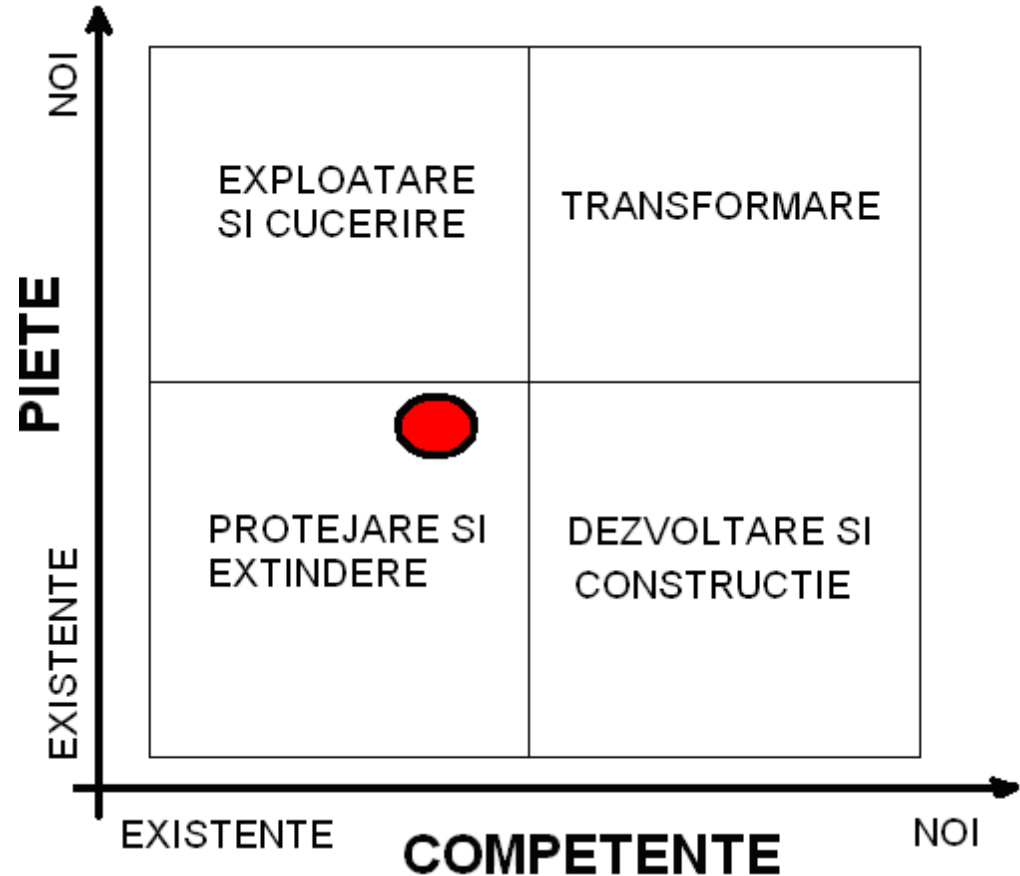


■ Piete: segmente importante economice sau geografice

- **existente:** firma déjà joaca un rol
- **noi:** exista *de facto*, dar nu sunt inca explorate de firma sau sunt create *de novo* chiar de catre firma

■ Competente functionale distinctive:

- **asset-uri tangibile** (materii prime, echipamente, canale de distributie etc.) sau intangibile (marci inregistrate, branduri, relatii cu clientii etc.)
- **know-how** (patente, cunostinte si abilitati unice)





In mod evident, prima strategie novatoare trebuie sa fie “Protejarea si extinderea” – din categoria strategiilor defensive:

- imbunatatirea eficientei operationale
- pastrarea distinctivitatii competente functionalelor

Metodele de abordare:

– **Cross-selling**

- Vanzarea de servicii/produse catre furnizori
- Vanzarea de servicii/produse noi catre clientii existenti (extensie de gama)

– **Bundling – mai multe servicii/produse combinate intr-o oferta unica, daca:**

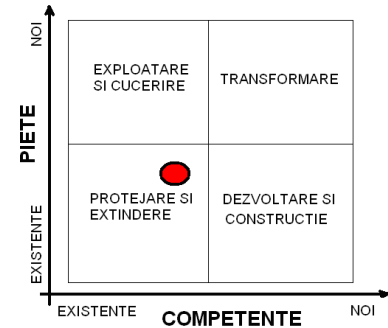
- Exista economii de scara (scale) in productie & Exista economii de amploare (scope) in distributie
- Costurile de achizitie de noi clienti sunt mari
- Utilizatorii apreciaza ambele servicii/produse si costul combinat este mai mic decat unitatile achizitionate separate

– **Procesul de inovare continua**

– **Re-segmentarea pietei**

- Identificarea de noi nise de piata si noi ocazii de consum

– **Cresterea cotei de piata** – un studiu Bain & Co. din 2004, pe 185 companii americane a aratat ca in situatiile in care o companie are pozitia de lider incontestabil de piata, la distanta considerabila fata de urmatatorul competitor, a dezvoltat un **ROIC mai mare cu 11.1%** fata de companiile cu cote de piata comparative cu ale competitorilor





Riscurile asociate strategiei de “Protejare si extindere”:

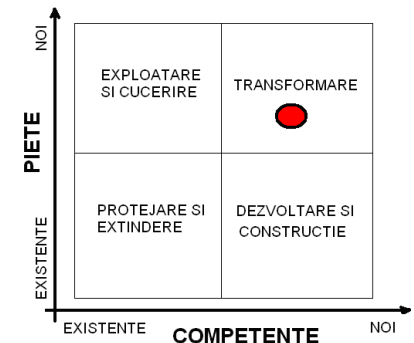
- **Imitatie** – *competitia poate incerca si eventual reusi imitarea unui serviciu/produs*
- **Demodarea** – *competitia poate, pe baza analizei serviciului/produsului existent, sa lanseze unul similar, dar actualizat cu specificul pietei la data lansarii*
- **Aroganta** – *noii veniti in segment pot fi adversari formidabili, mai ales ca de obicei se concentraza pe zone inguste unde se pot super-specializa si ameninta pozitia anterior dominanta*
- **Saturarea pietei** – *inovarea continua si micro-segmentarea pot continua sa asigure mentinerea intr-o piata saturate, dar comoditizarea este un risk ce trebuie in permanenta luat in calcul*



La extrema cealalta este strategia de “Transformare”

- **Transformare totala** – caz in care insasi esenta companiei, elementele constitutive ale afacerii de baza (core) si competentele functionale sunt inlocuite partial sau total cu altele
- **Transformare prin dezvoltare interna** – caz in care, aditional la afacerea de baza, sunt adaugate noi competente functionale complet diferite si districtive, care permit cucerirea de noi piete, altfel inaccesibile

Trecerea de la strategia de “Protejare si extindere” la “Transformare” este dramatica si relativ rar intalnita cu success.





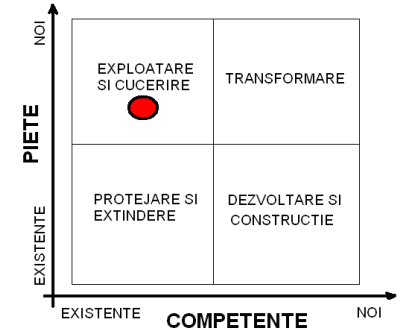
Riscurile asociate abordarii unei strategii de “Transformare”

- dezvoltarea pietei intr-o alta directie decat cea previzionata
- dezvoltarea de competente functionale ce se dovedesc a fi incomplete / imposibil de utilizat in aplicatii practice profitabil – vandabile
- riscuri financiare – evolutii necontrolate ale sistemelor financiar – bancare
- riscuri reputationale / corporate – explorarea incompleta a tuturor implicatiilor
- deconectarea si defocusarea de afacere-ul de baza – sindromul “noii jucarii”



“Exploatare si cucerire” - exploatarea competentelor functionale existente pentru cucerirea de noi piete

- Cucerirea de noi arii geografice – *fie in proximitatea pietei de origine (home market) fie in zone similare ca specific de dezvoltare*
- Intrarea in noi segmente de piata, diversificare, extensie



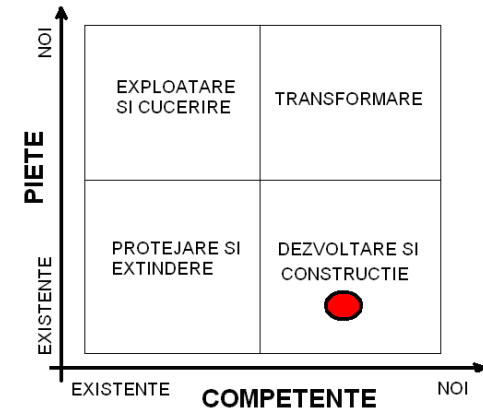
Riscurile asociate strategiei de “Exploatare si cucerire”:

- intelegerea incompleta a nevoilor clientilor / consumatorilor in pietele noi in care se intra (asocierea si comunicarea corecta a caracteristicilor vs. beneficii)
- abordarea nisata a unor competitori care se concentraza pe o gama mai restrinsa de produse, investind substantial mai mult per produs in actiunile de promovare
- exploatarea excesiva a unei anume competente functionale poate duce la comoditizarea acelei competente functionale



“Dezvoltare si constructie” - lansarea unei asemenea strategii trebuie precedata de identificarea clara a directiei si potentialului prezent si viitor al acelu segment de piata ce va fi adresat de catre noua competenta functionala

- Dezvoltarea de noi competente functionale pentru constructia pe mai departe in pietele in care compania este déjà prezenta
- Crearea de competente functionale distinctive complet noi
- Taria de a intrerupe / parca dezvoltarea unor competente functionale ce sa dovedesc a fi perdante, *dar mentinerea competentei pentru utilizari posibile viitoare*



Riscurile asociate strategiei de “Dezvoltare si constructie”

- probabilitatea ca acea competenta functionala noua sa fie mai dificil de gasit sau mai costisitoare decat bugetul initial
- catastrofic: acea competenta functionala sa se dovedeasca a nu se materializa datorita lipsei / raritatii aplicatiilor pentru ea



CONCLUZIE:

- **Inovatia nu este despre cat de departe tintesti strategic fata de zona de piata confortabila sau fata de specificul de baza al afacerii; inovatia este despre cat de puternic efect are asupra competitiei prin crearea unui avantaj competitiv.**
- **Este evident ca, in actualul mediu concurential si in contextul prelungirii cu efecte economice a crizei financiare, atat abordarea “de siguranta” a strategiei, cat si cea “revolutionara” sunt, din motive complet diferite, greu – daca nu imposibil – de mentinut.**
- **Abordarea care aduce probabil cele mai multe beneficii pe termen lung, este cea de a urmari pas-cu-pas o transformare printr-un amestec judicios de “Exploatare si cucerire” si “Dezvoltare si constructie”.**

IN FAPT, ABORDAREA IDEALA AR FI CA STRATEGIILE NOVATOARE SA FIE APLICATE PRIN MISCARI DE TIP EVOLUTIV IN INTERIORUL COMPANIEI, CARE INSA SA AIBA EFECTE REVOLUTIONARE IN EXTERIORUL ACESTEIA.



Bibliografie:

- **Bala Chkravarthy & Peter Lorange, „Profit or Growth?” Wharton School Publishing, UK, 2007*
- *C. Zook & P. Rogers, “In Pursuit of Growth”, European Business Journal, 2001*
- *G. Hamel & CK. Prahalad, “Competing for the Future” – Harvard Business School Press, 1994*
- *A. Slywotzky & R. Wise, “How to Grow When Markets Don’t”, Warner Business Books, 2009*

URSUS Breweries

VICTOR ARMASELU

VICEPRESEDINTE VANZARI SI DISTRIBUTIE



Dilema leadership-ului in criza: **Crestere sau Profit?**

Q & A