

Кейс «Оптовая торговля»

Заказчик:

Московское предприятие, оптовая торговля отделочными материалами, сеть филиалов по всей России.

Запрос заказчика:

- Снижение выручки маржинальности продаж
- Снижение чистой прибыли
- Отсутствие внятного курса развития

Необходимо – разработать стратегию качественного и количественного роста компании в условиях кризиса и ужесточения конкуренции на рынке

Полученная информация:

Возраст бизнеса – 6 лет

Годовая выручка за предыдущий год – более 12 млрд рублей

Число владельцев – 1

Ассортимент компании – отделочные материалы для внутренней отделки помещения, в том числе обои, кафель, плитка, сантехника, лакокрасочные материалы, межкомнатные двери и т.д.

Количество филиалов на момент обследования – 14

Открыто за последний год – 1

Закрыто за последний год – 1

Основные показатели, по которым оценивалась работа компании:

- выручка
- маржинальная прибыль без учета доставки
- маржинальная прибыль с учетом доставки
- EBITDA
- чистая прибыль

Озвученные сотрудниками проблемы компании:

- вынужденный отказ от маржинальной китайской продукции из-за роста курса
- быстрый рост сетей DIY, в первую очередь Leroy Merlen. Сети закупают продукцию напрямую у заводов и продают ее частным лицам, лишая заработка дистрибуторов, средний опт, мелкие сети
- основной клиент компании, «вторичный опт», то есть мелкий оптовик, избалован вниманием конкурентов, стал капризнее, требуя более низких цен и больших отсрочек, платя за это постоянным снижением лояльности

Результаты обследования:

Обследование бизнеса, проведенное специалистами Sapiens Consulting, выявило следующие проблемы в управлении компанией:

- Единственным показателем оценки прибыльности того или иного товара являлась наценка, оборачиваемость в расчет не принималась.
- Функция маркетинга в компании отсутствовала. Компания неверно представляла себе свою рыночную долю, не сегментировала клиентов по каналам сбыта, не проводила маркетинговых акций.
- Ассортимент компании не был сбалансирован. В нем соседствовали востребованные совершенно разными каналами сбыта SKU, наличие которых в

- ассортименте никак не усиливало рыночные позиции компании. И наоборот, некоторые востребованные существующими каналами сбыта продукты в ассортименте отсутствовали. Например, в ассортименте были обои, но не было обойного клея из-за его «низкой маржинальности». Как следствие, компания не могла предоставлять клиентам сервис, который был ими очень востребован – возможность приобрести все товары в одном месте. За отсутствие сервиса компания расплачивалась низким отпускными ценами, чтобы держать дилеров.
- Компания не работала с некоторыми перспективными каналами сбыта, например не занималась напрямую комплектацией строящихся объектов, предпочитая работать с перекупщиками
 - Мотивация менеджеров по продажам была привязана только к выполнению плана по маржинальной прибыли. В ней, в частности, не учитывался сбор дебиторской задолженности, из-за чего задолженность, в том числе просроченная и невозвратная, постоянно росла
 - Запасы компании превышали ее потребности. На складах скопилось много неликвидных и низкооборотных позиций. Оборачиваемость товаров никто не контролировал, системная работа с неликвидами не велась.
 - Анализ на основе методики «коэффициента доходности» выявил целый ряд продуктов, не приносящих компании дохода, несмотря на неплохую маржинальность. Более того, обнаружилось, что истинная доходность китайского товара оказалось значительно ниже, чем было принято считать, из-за его чрезвычайно низкой оборачиваемости.
 - Оборачиваемость капитала была чрезвычайно низкой. Дыры в капитале затыкались банковскими кредитами.

Исследование

Первым этапом работ по преодолению кризисной ситуации было исследование рынка отделочных материалов (анкетирование, экспертные интервью, мониторинг таможенной статистики, использование существующих исследований и т.д.).

Исследование позволило выявить, в том числе, следующее:

- По состоянию на момент проведения исследования доля рынка DIY, занятая сетями, превысила 40% и продолжала расти. Сети очень эффективно захватывали розничный рынок отделочных материалов, но за редким исключением («Петрович», «К-Раута» и т.д.) были слабо представлены в сегменте поставок на строящиеся и реконструирующиеся объекты.
- Интернет-сегмент рынка DIY на момент исследования не превышал 2% от общего объема рынка, но быстро рос, не менее чем на 25% в год.
- В канале традиционной несетевой и мелкосетевой розницы (рынки, торговые комплексы, отдельно стоящие магазины) наметился явный тренд на сокращение сбытовой цепи. Если раньше производитель отгружал продукцию дистрибутору, дистрибутор – дилеру, дилер – в розничную точку, то в тот момент и производители, и розница, концы сбытовой цепи, начали предпринимать усилия по сокращению цепи, выдавливая из нее посредников, в первую очередь дилеров.
- Закон о госзакупках привел к формированию нового канала сбыта – государственные тендеры

Основная проблема компании заказчика заключалась в том, что основным его каналом сбыта (около 80% выручки) был т.н. «вторичный опт», то есть региональные дилерские

компании, снабжающие несетевую розницу, и посредники, комплектующие объекты (на фирменном жаргоне «комплектаторы»). Оба эти канала отличались крайней нелояльностью к поставщикам и готовностью сменить их в любой момент. Удержать лояльность канала можно было лишь постоянным снижением цен и ростом отсрочек.

При этом также было очевидно, что если даже в компактной Европе доля сетей на рынке DIY не превышает 70%, то в России эта доля вряд ли когда-нибудь превысит 60%, в России слишком много населенных пунктов, где невыгодно строить гипер- или супермаркет. Поэтому не менее 40% розничного рынка DIY навсегда останется за независимой розницей и интернет-магазинами. А на рынке объектовых продаж доля сетей вряд ли когда-либо превысит 20%.

При этом мелкая, несетевая розница была гораздо лояльнее дилеров, была готова приобретать продукцию по более высоким ценам и с меньшей отсрочкой, часто по стопроцентной предоплате.

Кроме того, на рынке отделки квартир обнаружился отдельный перспективный сегмент, т.н. «строительные бригады». Во многих случаях они сами покупают расходные материалы для ремонта, в иных – влияют на принятие решения хозяином квартиры.

Принятые решения

Во время стратегической сессии были определены точки роста бизнеса:

- Зоны рынка и каналы сбыта, которые останутся свободными от сетей как минимум в течение 5 ближайших лет
- Расширение ассортимента. Ввод новых товаров почти не увеличивает постоянные затраты компании, но позволяет нарастить выручку и маржинальную прибыль, повысить лояльность клиентов
- Улучшение сервиса. Поскольку компания не торгует уникальным товаром и ничего не производит сама, сервис может стать конкурентным преимуществом
- Развитие СТМ (собственных торговых марок)
- Прицельная работа со строительными бригадами

Рабочая группа по разработке новой стратегии развития под руководством специалистов Sapiens Consulting следующую программу стратегических мероприятий на три года:

1. Снизить за три года долю «дилеров» и посредников в выручке с 80% до 30% за счет развития канала «несетевая розница» (включая интернет-магазины) и канала прямых поставок на строящиеся объекты. Это позволит повысить маржинальность бизнеса и оборачиваемость капитала.
2. Реорганизовать систему продаж в розничные точки, перейти от системы продаж из офиса к «полевым» продажам: создать сеть торговых представителей и супервайзеров в каждом филиале, довести уровень количественной дистрибуции (доля розничных точек, с которыми работает компания, в общем количестве розничных точек на территории) до 70%. Запустить отдельную программу работы с интернет-каналом.
3. Реорганизовать систему поставок продукции на строящиеся объекты. Исключить из цепочки посредников, создать в каждом филиале команду опытных менеджеров по работе с объектами. Создать базу объектов, запустить CRM.

4. Полностью пересмотреть подход к логистике. Запустить бесплатную доставку по фиксированным маршрутам в определенные дни недели, снизить срок доставки любого заказа до одного дня.
5. Ежегодно расширять ассортимент на 3-4 товарных категории за счет продуктов, востребованных выбранными стратегическими каналами сбыта и демонстрирующими высокий коэффициент доходности.
6. Открывать новые филиалы не в городах-миллионниках. Для принятия решения об открытии филиала было решено использовать три показателя – численность населения, уровень жизни и количество квадратных метров площади сетевой торговли в сегменте DIY на душу населения.
7. Провести работу с поставщиками по увеличению отсрочек платежа. Сократить дебиторскую задолженность, ужесточив платежную дисциплину и повысив ответственность персонала, а также увеличив число покупателей, работающих по предоплате или факторингу, либо с небольшими отсрочками. Компания поставила для себя цели по оборачиваемости склада, дебиторской и кредиторской задолженностям таким образом, чтобы сумма складских запасов и дебиторской задолженности была как минимум не больше кредиторской задолженности. Это высвободило бы оборотный капитал, который можно было бы пустить на открытие новых филиалов и расширение ассортимента.
8. Запустить программу лояльности для строительных бригад.
9. Разработать, как часть общей стратегии, систему сбалансированных показателей, позволяющих оценивать компанию не только по выручке, маржинальной прибыли и EBITDA. В список показателей, в том числе, вошли: оборачиваемость капитала, оборачиваемость ДЗ, КЗ и запасов, уровень дистрибуции, выручка с одного клиента, выручка на одного менеджера, доли продаж каналов сбыта в общей выручке и т.д.

Программа была рассчитана на три года. Уже за первый год:

1. Выручка сети like-for-like выросла на 11%
2. Маржинальность продаж выросла на два процентных пункта
3. Оборачиваемость капитала удвоилась
4. EBITDA выросла на 55%
5. Компания успешно открыла два новых филиала и ввела в ассортимент 3 новых товарных категории