

Кейс «Производство ТНП»

Заказчик:

Производственная компания, выпуск товаров народного потребления из полимерного сырья. Годовая выручка – 6,4 млрд рублей, три производственных площадки, 640 сотрудников.

Запрос заказчика:

- Стагнация выручки на протяжении трех лет
- Снижение чистой прибыли
- Отсутствие внятного курса развития. В частности, компания уже 4 года не обновляла ассортиментную линейку.

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

Полученная информация:

Возраст бизнеса – 11 лет

Маржинальность продаж (выручка минус сырьевая себестоимость) – 38%.

Число владельцев – 2

Каналы сбыта – 3 небольшие сети и независимая дистрибуция по всей России

- выручка
- маржинальная прибыль
- EBITDA
- чистая прибыль

Озвученные сотрудниками проблемы компании:

- возросшая конкуренция и демпинг на рынке
- низкое качество собственной продукции
- устаревший ассортимент

Результаты обследования:

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

- Сбытовая сеть компании строилась хаотично. Порой крупный клиент получал цены хуже, чем клиент с оборотом в шесть раз меньше. В одних и тех же регионах соседствовали очень крупные и очень мелкие дилеры. Цены предоставлялись по воле коммерческого директора, логика предоставления скидок не прослеживалась
- Компания выпускала примерно в 3 раза меньше SKU, чем ближайшие конкуренты. Вследствие этого у компании не осталось полностью лояльных дистрибуторов, так как все они вынуждены были закупать дополнительный ассортимент у конкурентов заказчика
- Качество продукции было на приемлемом уровне, однако уровень организации производства был чрезвычайно низок. В частности, при подготовке сырья использовалась ручная дозировка компонентов. От этого страдало качество, и для борьбы с этой проблемой использовался труд 11 контролеров ОТК. Бизнес-процесс передачи товара с производства на склад был более сложен, чем процесс отпуска товара покупателям

- Учет велся котловым методом, не позволяющим даже качественно оценить рентабельность отдельных продуктов и прибыльность производственных площадок.
- Компания построила в Подмосковье склад класса В+, однако не использовала его как следует – продукция хранилась только на полу. В сезон компания испытывала дефицит складских площадей.
- На сайте компании были смешаны материалы для конечных потребителей и для дилеров. Формально отдел маркетинга в компании был, но возглавлял его бывший кладовщик.
- Даже грубый хронометраж производственных процессов выявил массу ненужных должностей и процессов. Только работа ОТК и учетчиков в цеху обходилась компании, с учетом социальных налогов, в 21 миллион рублей в год, притом, что за 18 миллионов можно было приобрести автоматический дозатор сырья, позволяющий решить проблемы с качеством продукции.
- Введение отдельного учета позволило доказать, что одна из производственных площадок генерировала убыток, тогда как ее мощности могли быть без потерь перенесены на другую площадку.
- Затраты на электроэнергию и ФОТ составляли очень существенную долю в общих издержках компании, однако никаких программ энергосбережения и сокращения персонала в компании не было.
- Уровень производственного брака был очень высоким, более 10%. Но поскольку бракованная продукция подлежала вторичной переработке, это не считалось проблемой.

Исследование

Первым этапом работ по преодолению кризисной ситуации было исследование рынка.

Исследование позволило выявить, в том числе, следующее:

- Компания неверно оценивала свою долю рынка. Согласно документам компании, ее рыночная доля составляла 30%, на основании чего делался вывод о том, что компания имеет возможность влиять на рынок, в частности диктовать цены. Реальная доля рынка компании составляла на момент исследования 7%.
- Конечный потребитель не понимал разницы между продукцией компании и продукцией конкурентов
- Компания неверно представляла себе потребности дистрибуторов. Их волновала цена, но больше всего их волновала ценовая защита, то есть ограничение конкуренции в их регионах, позволяющее им торговать с более высокой маржинальной прибылью.

Принятые решения

Во время стратегической сессии были определены точки роста бизнеса:

- Расширение ассортимента
- Разработка четкой, понятной дистрибуторам сбытовой политики на территории России, в которой число дистрибуторов на каждой территории определяется покрытием, то есть продажами продукта компании на душу населения территории.
- Программа энергосбережения
- Модернизация производства

- Программа сокращения ФОТ за счет оптимизации производственных процессов, основанной на хронометраже операций и составлении технологических карт.
- Закрытие убыточной площадки

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

1. Обеспечить в течение трех лет покрытие не менее 50 рублей на душу населения в год в каждом регионе присутствия.
2. Разработать и внедрить дистрибуторскую политику, презентовать ее на дистрибуторской конференции. Проводить такие конференции ежегодно, перед началом сезона для повышения лояльности дистрибуторов и презентации новинок.
3. Расширить ассортимент на 30% за три года
4. Снизить процент брака с 10% до 3%
5. Обеспечить сохранение рублевых затрат на электроэнергию в неизменном виде в течение трех лет за счет программы энергосбережения
6. Снизить численность персонала с 640 до 500 за три года
7. Закрыть убыточную производственную площадку, перенести мощности на другую.
8. Снизить сырьевую себестоимость (в сопоставимых ценах) на 5% за три года за счет использования более современных присадок и компонентов.
9. Разделить сайт компании на два. Один – для дистрибуторов, с большой долей технической информации, другой – для конечных потребителей. Провести масштабную кампанию по продвижению второго сайта.
10. Модернизировать склад, используя технологии высотного хранения.

Уже за первый год:

1. Выручка выросла на 18%
2. Маржинальность продаж выросла на четыре процентных пункта
3. EBITDA выросла на 80%
4. Чистая прибыль компании выросла на 81%
5. Лояльность дистрибуторов, выявленная путем анкетирования, выросла почти вдвое.
6. Ассортимент вырос на 9%, при этом доля продаж новых продуктов в выручке составила 12%.
7. Численность сотрудников сократилась на 70 человек
8. Затраты на электроэнергию снизились на 2%, то есть компания перевыполнила собственный план