

## Стратегия группы компаний с большой филиальной сетью

Главные стратегические цели компании на 20\*\* год - увеличить чистую прибыль от основной деятельности и найти/развить новые точки роста, включая экспорт. Рост чистой прибыли мы достигаем через рост маржинальности продаж, увеличение доли рынка и снижение расходов. Новые направления развиваем как отдельные, финансируемые из прибыли от основной деятельности проекты. При этом из всего многообразия вариантов выбираем те, которые могут способствовать развитию основной деятельности и/или в которых будут максимально эффективно использоваться наши навыки и компетенции.

**Наши основные клиенты** - это:

1. Производственные компании, которые в процессе \*\*\*\*\* используют наши материалы, оборудование и услуги. В том числе и небольшие предприятия, которые покупают материал фактически в розницу.
2. Конечные потребители, приобретающие товары, прежде всего \*\*\*\*\* , для себя.

Сегодня наши клиенты борются за снижение своих затрат и, естественно, хотели бы покупать товар дешевле. Но их затраты - это не только сама стоимость материалов, но и потери: потери времени на поиск поставщика и на организацию закупки и доставки, потери от простоя оборудования из-за поломки, срыва сроков или поставки бракованных материалов, потери будущих заказов из-за недовольства клиента результатом и т.д. Поэтому, если клиенты будут видеть в нас надёжного и клиентоориентированного поставщика, при работе с которым потери ниже, мы уйдём с поля чисто ценовой конкуренции и сможем продавать наши материалы и услуги немного дороже других, и таким образом поднимем маржинальность.

Чтобы быть «надёжными и клиентоориентированными», мы должны наладить бизнес-процесс обслуживания клиентов. Это означает, что клиенту работать с нами комфортно и приятно, установились хорошие отношения и даже возникла симпатия. У клиента есть уверенность, что мы не забудем про него, не откажем «по формальному признаку», а на самом деле будем решать его задачи и проблемы. Мы должны предоставить ему все необходимые сопутствующие услуги, такие как гарантия, монтаж, обслуживание и ремонт оборудования, доставка, отсрочка платежа, факторинг и т.п.

Сформированное в результате такой работы доверие партнёров поможет не только увеличить маржинальность, но и выйти в новые сегменты и на новые рынки. Мы сможем получать от клиентов достоверную информацию, какие товары им нужны. После того, как эти товары появятся в нашем ассортименте, они будут их покупать. Ну а поставщики предоставят нам кредитные линии и помогут работать с клиентами.

Второй принятый нами путь повышения маржинальности - это закрытие потребности клиента лично «увидеть и пощупать» образцы и быстро получить заказанный товар. Здесь рост маржинальности достигается за счёт снижения рационального и повышения эмоционального мотива покупки («хочу прямо сейчас!»). Для этого мы должны наладить следующие бизнес-процессы:

- управление товарными запасами. Нужные товары либо есть в наличии, либо в приемлемый срок поставляются под заказ. Наша цель: для товаров «группы А» добиться 100%-го выполнения заявок клиентов, для «группы В» добиться уровня сервиса в районе 80%, а по «группе С» обеспечить бесперебойное снабжение ключевых клиентов. И при этом избежать заморозки финансовых средств в сверхнормативах и неликвидах. Для достижения этих целей, учитывая недостаток оборотных средств, мы должны подключать резервных поставщиков с коротким

сроком поставки, т.е. российских производителей и даже имеющих необходимые товарные запасы конкурентов;

- создание сети демонстрационных залов. Мы должны быть там, где наш клиент: на \*\*\*\*\*, в \*\*\*\*\*, в \*\*\*\*\* и т.д. Причём мы делаем ставку не на развитие дилерской сети, а на собственные небольшие демонстрационные залы, где клиент может посмотреть образцы, переговорить с консультантом и оформить заказ. Таким образом мы не только повышаем маржинальность, но и создаём ценный актив - собственную розничную сеть, которая в последствии поможет нам быстрее запускать продажи новых товаров, в том числе повышая и нашу ценность для поставщиков;
- работа с ассортиментом и ценами. Если бы у нас был безграничный финансовый ресурс, то мы могли бы иметь ассортимент любой ширины. Но так как наши ресурсы ограничены, мы стремимся не расширять ассортимент и не обновлять его сверх необходимости. Это же нам помогает и легче управлять товарными запасами, обеспечивать наличие и сжатые сроки поставки товара, и за счёт этого устанавливать цены немного выше.

Удовлетворение потребности увидеть образцы и быстро получить товар позволит нам не только поднять маржинальность, но и увеличить долю рынка. Но чтобы сегодня наша доля рынка росла ещё активнее, мы должны соответствовать стремлению клиентов снизить свои затраты, в том числе и затраты времени. Для этого нам нужно наладить следующие бизнес-процессы:

- опять же, работа с ассортиментом и ценами. Клиент может купить у нас всё необходимое, т.е. ассортимент закрывает все его основные производственные потребности, а также можно разместить индивидуальный заказ. При этом мы не стремимся объять необъятное, понимаем запросы именно наших клиентов и решаем именно их. Наши материалы качественные, но без избыточного качества, за которое заказчики наших клиентов сегодня переплачивать не готовы. Мы должны предлагать клиентам товары разных ценовых диапазонов, расширять ассортимент прежде всего более доступными товарами. При этом нужно категорически избегать снижения цен уже привычных клиентам товаров за счёт снижения их качества. Для снижения цен мы должны использовать другие методы: увеличивать объёмы закупки, менять типоразмеры, дополнять ассортимент более дешёвыми альтернативами и т.д. Ну и, конечно, снижать затраты за закупку, логистику и складскую обработку. Если мы считаем необходимым или вынуждены ввести в ассортимент позиции более высокого ценового диапазона, нужно позиционировать их как эффективное средство снижения расходов и потерь (например за счёт более экономного использования, снижения стоимости владения, сокращение временных затрат и т.п.). Если такое позиционирование невозможно в принципе, позиция к введению в ассортимент нецелесообразна;
- формирование позитивного восприятия нас и наших товаров ключевыми участниками рынка. По возможности низкобюджетными методами информационной работы и PR мы «рекламируем» наш ассортимент и наши преимущества как поставщика, и тем самым снижаем затраты на привлечение новых клиентов. Но помимо этого, в целях более активного развития и для получения обратной связи, мы формируем и группы активных продаж (как с привлечением сторонних call-центров, так и собственными силами);
- эффективное использование собственных ресурсов и сокращение внутренних потерь. Что позволит нам даже при низкой рентабельности получать достаточную валовую прибыль. Необходимо системно выявлять и устранять не создающие добавленной стоимости затраты времени и денег. Тем самым мы не только снижаем расходы, но и высвобождаем ресурсы и время для более плотной работы с клиентами и решение их задач, а также для своевременного и полного выполнения наших обязательств перед поставщиками.

\* \* \*

Таким образом наши цели достигаются через удовлетворение потребностей клиентов и поставщиков. Чтобы соответствовать их потребностям нам необходимо наладить ряд стратегических бизнес-процессов: обслуживание клиентов, управление товарными запасами, создание сети демонстрационных залов, работа с ассортиментом и ценами, PR наших товаров и преимуществ, эффективное использование ресурсов и сокращение потерь времени и денег.

Эти процессы в том или ином виде уже функционируют и прямо сейчас могут быть улучшены. Но для качественного скачка в работе нам необходимо сформировать несколько ключевых активов<sup>1</sup>:

1. Провести балансировку центров принятия решений:
  - управляющая компания: принятие стратегических решений, организация их реализации на всей территории присутствия группы компаний. Постановка целей и задач региональным структурам. Дивизионы и обособленные подразделения - соисполнители;
  - дивизионы: в рамках принятых стратегии и политик, для достижения поставленных УК целей и задач - принятие (при необходимости вместе с УК) необходимых решений и их реализация на контролируемой территории. Обособленные подразделения - соисполнители, УК - обеспечивающее подразделение;
  - обособленные подразделения: в рамках принятых стратегии и политик, для достижения поставленных дивизионами целей и задач - принятие (при необходимости вместе с дивизионами и УК) необходимых решений и их реализация на контролируемой территории. УК и дивизионы - обеспечивающие подразделения.
2. Разработать и внедрить комплексную систему управления ассортиментом, закупками и товарными запасами, включая топологию цепей поставок, методологию планирования и формирования заказов, единый центр управления и алгоритмы взаимодействия участников процесса, достаточный экспертный потенциал на всех уровнях ГК, средства автоматизации работы и пр.
3. Сформировать достаточные для бесперебойного обслуживания наших клиентов оборотные средства. В случае привлечения для этого заемного финансирования необходимым условием является наличие финансовых возможностей его обслуживания.
4. Разработать концепцию развития розничных продаж. Она включает в себя типовые форматы демонстрационных залов, требования к местам их размещения, алгоритмы обслуживания клиентов, требования к представленному ассортименту и т.д.
5. Создать сайт, возможно группу сайтов.

---

<sup>1</sup> Ключевой актив - это то или иное сложно копируемое преимущество компании: позиционирование компании, сильный бренд, инновации, технологии, патенты, компетенции сотрудников, корпоративная культура, сильный и замотивированный кадровый состав, отлаженная информационная система, материальные активы и т.п.

6. Стратегия проводится в жизнь через реализацию стратегических инициатив - проектов, способствующих достижению той или иной стратегической цели<sup>2</sup>. Для эффективного развития ГК необходимо внедрить культуру и технологию проектной работы:
  - технологии, компетенции и инструменты подготовки, защиты и реализации проектов;
  - отбор проектов с точки зрения их стратегической целесообразности;
  - культура решения комплексных задач рабочими группами вместо их декомпозиции на отдельных функциональных руководителей.
  
7. За счёт внедрения ERP дополнительно снизить потери времени и денег. Базовый принцип: ERP и автоматизация внедряются там и тогда, когда они экономят время и деньги, где снижают потери. Если после внедрения выяснилось, что трудозатраты и/или потери выросли, нужно искать другое решение или вообще отказаться от автоматизации данного участка.

**Приложения:**

1. Стратегическая карта.
2. Проект плана работ в разрезе стратегических инициатив (проектов) на 20\*\* год.

---

<sup>2</sup> Взаимосвязь всех стратегических целей представлена в стратегической карте (Приложение 1).