

01 марта 2018

«Петрович»: автоматизация работы с B2B-клиентами как ключ к завоеванию рынка DIY

Об особенностях работы на низкомаржинальном B2B-рынке, специфике мотивации персонала, а также о том, каким образом автоматизация управления работы с клиентами поможет привлечь к сотрудничеству малый и средний бизнес, в интервью журналу «Retail & Loyalty» рассказывает директор оптовых продаж СТД «Петрович» Федор Андрианов.

Retail & Loyalty: Есть ли специфика работы с B2B-клиентами в сегменте DIY? Каковы основные категории B2B-клиентов и какой стратегии взаимодействия с ними вы придерживаетесь?

Ф. Андрианов: Сеть «Петрович» не относится к сегменту DIY в его классическом понимании – правильнее будет определить наше направление как хард-DIY, ориентированный в равной степени на работу с розничными покупателями и на комплектацию строительных объектов (около 40% товарооборота). Особенность строительных центров нашей сети заключается в том, что в торговых залах представлены только образцы продукции. Наши основные логистические процессы, таким образом, заточены прежде всего на отгрузку товаров со склада, что позволяет работать со всеми категориями клиентов.



Наши ключевые B2B-клиенты – это крупнейшие российские застройщики, в т. ч. ПИК, ЛСР, Эталон-Инвест, Urban Group, A101 Девелопмент, MR Group. Специфика взаимодействия с ними заключается в больших объемах выдаваемых им кредитных лимитов, возможности серьезной отсрочки платежа, а также в четком соблюдении установленных сроков и ценовых обязательств. Плюс, само собой, строгий контроль качества сервиса, что позволяет клиентам избежать самого нежелательного и убыточного события на стройке – простоя.

Retail & Loyalty: Какова текущая динамика B2B-продаж и какую долю «Петрович» сейчас занимает на рынке?

Ф. Андрианов: Впечатляющие темпы роста B2B-продаж в 2017 году были зафиксированы в Московском регионе: объемы выросли на 100%. И при том, что наши позиции в этом регионе пока слабее, чем в Санкт-Петербурге, где мы занимаем 45% рынка B2B-продаж, возможности для дальнейшего роста здесь огромные. Питерский рынок, по сути, уже сформирован, на нем действует ряд сильных игроков, и рассчитывать на серьезное увеличение доли продаж не приходится. Московский же рынок отличается очень низкой степенью консолидации, огромным количеством мелких специализированных компаний, которые очень сильно зависят от текущей конъюнктуры и работают в условиях крайне низкой маржинальности. Мы, если честно, при выходе в Москву были сильно удивлены, насколько этот сегмент отстает от петербургского. Нельзя, конечно, говорить, что присутствующие здесь компании неконкурентоспособны – на своих узких направлениях они действуют вполне успешно. Однако такого универсального оператора, каким «Петрович» стал на питерском рынке, в Московском

регионе нет, и, само собой, здесь мы рассчитываем взять на себя эту роль. Наше очевидное конкурентное преимущество в этом окружении – возможность поддержки B2B-направления со стороны розницы. Второй важнейший момент – высокий уровень сервиса для клиентов.

Единственный реальный конкурент «Петровича» в Московской области – это строительные рынки. Практически всех функционирующих крупных застройщиков нам уже удалось к себе привлечь. А вот мелкие традиционно закупаются на рынках (к слову, в Санкт-Петербурге такого формата уже давно нет). До нашего выхода в этот регион альтернативы у этого формата фактически не было. Надеемся, что мы сможем в корне изменить ситуацию, и большая часть компаний сегмента МСБ также станут клиентами нашей сети.

Retail & Loyalty: Вы упомянули высокий уровень сервиса как конкурентное преимущество. Что вы вкладываете в это понятие?

Ф. Андрианов: Мы предлагаем B2B-клиентам своего рода программы лояльности, на самом деле представляющие собой эффективный инструмент ценообразования. В среднем закупочные цены для строительных компаний на 10–20% ниже, чем для розничных клиентов, при абсолютно сопоставимом уровне сервиса.

Кроме того, весь спектр наших проверенных розничных услуг действует и для B2B-клиентов, а это означает доставку в течение пяти часов, наличие личного кабинета, а также возможность возврата товара (уникальная для B2B-сегмента опция), круглосуточные отгрузки, вариативность видов транспорта для доставки и пр. Небольшие клиенты «Петровича» очень ценят эффект «одного окна», который обеспечивается почти стопроцентным наличием

товара на складе, и такая возможность закупить «все и сразу» в буквальном смысле слова подсаживает этих предпринимателей на работу с «Петровичем».

Retail & Loyalty: Доля малого и среднего бизнеса в числе ваших московских B2B-клиентов пока не очень велика?

Ф. Андрианов: Ее увеличение требует времени, и, полагаю, за счет предлагаемых нами сервисов достигнуть приемлемого уровня мы сможем довольно скоро. В Санкт-Петербурге сеть работает уже 22 года, нас знают и ценят все действующие в нем застройщики. В Москве нам еще только предстоит масштабировать клиентскую базу МСБ. Для этого, конечно, нужно будет достроить определенное количество складских хабов вокруг Москвы – на сегодняшний день у нас введено только 50% запланированных объектов. Также мы планируем регулярно открывать новые магазины (в прошлом году свои двери распахнули для покупателей две новые точки), и как только вся Москва будет охвачена нашей сетью, значительная часть мелких и средних клиентов, которые сейчас взаимодействуют или с рынками, или с нишевыми компаниями, однозначно перейдут в «Петрович». Надеемся, что уже через два-три года мы сможем приблизиться к стопроцентному охвату строительного сегмента в Московском регионе.

Retail & Loyalty: Не так давно вы завершили проект по внедрению CRM для управления оптовыми продажами. Чем было обусловлено решение об автоматизации работы с B2B-клиентами? Какие задачи были при этом решены? Насколько новая система улучшила коммуникации с клиентами и по каким направлениям?

Ф. Андрианов: Решение внедрить систему Microsoft Dynamics 365 при содействии компании «Корус Консалтинг» было логичным продолжением проектов по автоматизации взаимодействия с клиентами – физическими лицами. Так, например, уже несколько лет функционирует личный кабинет, позволяющий физлицам формировать заказы в режиме онлайн.

Внедрение CRM для оптовых продаж позволило нам иметь под рукой информацию обо всех строительных объектах и потребностях заказчиков в материалах, а также полностью контролировать процесс продаж. В системе агрегируются все данные о строящихся объектах – контактных лицах, принимающих решения о закупках строительных материалов, месте, типе и объеме стройки, заказчике, подрядчиках и субподрядчиках, работающих на объекте. Централизованное хранение всей истории работы с клиентами позволяет отделу оптовых продаж лучше понимать нужды строителей и предлагать им необходимые материалы в требуемом объеме. В результате «Петрович» получил **инструмент для комплексной работы с оптовыми клиентами** – от выявления потребностей до заключения договора и отгрузки. Также в решении реализован полный цикл подготовки и согласования коммерческих предложений, возможность подбора номенклатур по товарным группам, артикулам и другим характеристикам, настроена маршрутизация предложения для формирования цен и внутреннего согласования.

К концу I квартала 2018 года мы планируем завершить проект по запуску электронного документооборота для всех категорий клиентов, а в декабре – полностью автоматизировать такие процессы, как составление заявок, формирование и согласование цен, организация тендерных процедур. На

данном этапе мы уже начали частично реализовывать такой проект с несколькими застройщиками.

На сегодняшний день, по отзывам некоторых клиентов из числа крупнейших московских застройщиков, взаимодействие с «Петровичем» позволило им снизить примерно в два раза затраты за закупочные процессы. Еще показательный пример – один застройщик из-за нехватки времени вынужден отправлять свои заявки в два часа ночи через WhatsApp. В 8 утра наша машина уже стоит у него на объекте!

Retail & Loyalty: Насколько для вашего сегмента актуальна проблема поддержания рентабельности в условиях отсутствия спонтанных покупок?

Ф. Андрианов: Конечно, рентабельность при работе с B2B-клиентами значительно ниже, чем при работе с розничными, однако прибыль в этом случае генерируется за счет больших объемов. Таким образом, низкая рентабельность комплектации строительных объектов отнюдь не является серьезным препятствием для развития этого направления.

Retail & Loyalty: Есть ли особенности мотивации продавцов в рамках корпоративных продаж?

Ф. Андрианов: Есть, и связаны они в первую очередь с выполнением плановых показателей по продажам. Производительность труда у B2B-продавцов гораздо выше, нежели в рознице. Основным KPI для них является реализация плановых показателей, которые разработаны для определенных застройщиков – крупных клиентов. Остальные KPI зависят от внутренних

сиюминутных целей компании и могут быть связаны, например, с продвижением определенных товарных групп и производителей.

Retail & Loyalty: Какие планы вы могли бы озвучить с точки зрения дальнейшего развития B2B-продаж?

Ф. Андрианов: К концу 2017 года нам удалось завершить подготовку к масштабному выходу на московский рынок, подписав договоры с крупнейшими застройщиками региона. С кем-то, конечно, взаимодействие идет лучше, с кем-то – менее эффективно, главное же – стартовый период закончился, и теперь можно сконцентрироваться на совершенствовании бизнес-процессов компании и ее сервисной составляющей. Несмотря на низкую маржинальность B2B-рынка и множество конкурентов (пусть и условных), мы себя чувствуем здесь достаточно уверенно. На 2018 год перед «Петровичем» стоят две ключевые задачи: дальнейшее расширение работы с крупными застройщиками и активное привлечение малых и средних компаний. Результаты нашей работы в СЗФО доказывают эффективность выбранной модели, и я не сомневаюсь в том, что к 2020 году мы станем лидерами и в столичном регионе.

Для этого, конечно, в короткие сроки необходимо будет провести серьезную PR-кампанию, а также максимально отладить все процессы по обслуживанию клиентов. Конечно, сбои и накладки бывают у всех операторов, и полностью застраховаться от них невозможно. Тем не менее мы стремимся сократить их число до минимума, хотя на текущий момент их доля и так невелика (при этом статистика учитывает и опоздания на 1–2 минуты).

Конечно, мы надеемся, что в ближайшее время в Москве «Петрович» станет наиболее узнаваемым брендом для профессиональных застройщиков, так же как это произошло в Питере. И проект по автоматизации оптовых продаж, к слову, играет одну из ключевых ролей, ведь если управление взаимодействием с 3–5 крупными клиентами можно выстроить в ручном режиме, то с несколькими тысячами небольших компаний это будет более чем проблематично.

Но рассчитывать на то, что только при помощи автоматизации можно достигнуть лидерства на рынке, было бы наивно. Совершенствованию подлежат все процессы в компании, без исключения. И наш слоган «Сервис как религия» – отнюдь не красивая фраза для пиара. Мы действительно воплощаем его в жизнь.

Retail & Loyalty: Каким образом это происходит?

Ф. Андрианов: Мотивация всех сотрудников в компании, включая уборщиц и гендиректора, зависит от уровня профессионализма сервисных служб: оценка сервиса, выставленная клиентами, не должна быть ниже заданного показателя. То есть свыше 80% клиентов должны поставить оценку 9 или 10 по 10-балльной шкале. В противном случае работа всего коллектива будет признана неудовлетворительной. Следовательно, в успехе напрямую заинтересованы все!

Источник: Retail & Loyalty