



Высшая
школа
бизнеса

Стратегический менеджмент
Операционный менеджмент

0066-1-1

Ю.С. Леевик, А.В. Старчак, А.В. Стримовская

ООО «ЭНИКОМ» И КОДЕКС ДЗЮДОИСТА НА КРАСНОМ ТАТАМИ РИТЕЙЛА

Данный учебный кейс разработан Юлией Сергеевной Леевик (доцент Департамента финансового менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ), Антоном Викторовичем Старчаком (тренинг-менеджер ЗАО «Ферерро Россия») и Анной Викторовной Стримовской (старший преподаватель департамента логистики НИУ ВШЭ Санкт-Петербург).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

УЗЕЛ НА ОБЛАСТНОМ ШОССЕ

Охотское море редко радуется хорошей погодой. Вот и сегодня, 23 июля 2024 года, тучи сгустились. Роман Александровский стоял на пирсе и видел, что ветер усиливается, море беспокойно. Но даже такая погода не страшила Романа, человека решительного и уверенного в своих действиях. Уже много лет Роман работает директором по логистике в ООО «Эником»: превратности погоды, как и экономическая турбулентность рынка его давно уже не пугают.

Роман смотрел на море и старался угадать, какая из накатывающихся волн сможет убежать дальше других: вроде и одинаковые, а разбег разный. Это был один из его редких выходных, когда удавалось просто подышать морским воздухом и постараться думать только о приятном. Работу Роман знал и любил, поэтому многие считали его трудолюбом, но он жил не только в бешеном ритме современного предприятия, но и для таких редких минут на природе...

Мессенджер на его личном телефонном номере кратко просигналил. Это означало, что произошло что-то, требующее немедленного ответа. Так и оказалось. Ранним утром на областном шоссе с одним из рефрижераторов компании «Эником» произошла авария, и его, Романа, как директора по логистике, которому подчинялись службы перевозки, ждали в городском отделе ДПС. Позвонив секретарю, чтобы она привезла к отделу ДПС нужные документы, Роман с грустью обернулся на начавшее набухать грозой море. Как ни странно, но он любил грозу и даже считал, что она помогает принимать быстрые и правильные решения. Ох уж эти грозы. Возможно, что одна из них начнется и с отдела полиции. Посмотрим!

Немолодой капитан в отделе ДПС дружески улыбнулся Роману, пригласив присесть. «Значит, ничего непоправимого» - подумал Роман.

- Очень странная авария – сказал хозяин кабинета. Страшного ничего, машина практически целая, да и у водителя только пара синяков, но вашего шофера, по его словам, кто-то ослепил лучом лазера. Парень запаниковал и съехал с дороги. Хорошо, что кювет был неглубокий. Помнится мне, что лет пятнадцать назад у нас так пытались разобраться с водителями-конкурентами. У вас ничего подобного не намечалось?

Роман среагировал мгновенно – приучил спорт. Первое правило дзюдо «падая – нападай» заставляло искать не только варианты реагирования, а, прежде всего, агрессивного конкурента. Таких было немало, но пока все ограничивалось сферой бизнеса. Неужели на этот раз рамки были сломаны?

Через два часа на совещании в переговорной уже сидели руководители всех его подразделений, ожидая почти бегущего от автостоянки начальника.

ООО «ЭНИКОМ» – ГАРАНТ ЭФФЕКТИВНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

ООО «Эником» – уникальная компания-дистрибьютор, осуществляет доставку товаров повседневного спроса (FMCG, fast moving consumer goods) по всей территории Дальнего Востока РФ, вплоть до самых удаленных населенных пунктов. Компания на рынке уже 30 лет и за это время стала гарантом возможности приобретения жителями Дальнего Востока широкого ассортимента продукции известных отечественных и зарубежных марок. ООО «Эником» является поставщиком первого уровня для многих производителей, выполняя роль ключевого связующего звена между производителями товаров и клиентами¹. За долгие годы работы компания зарекомендовала себя как надежный партнер с высокими стандартами сервиса. Безупречная репутация компании в управлении каналами сбыта во многом достигается благодаря слаженной многолетней работе двух департаментов – коммерческого и департамента логистики. Известно, что поддержание и наращивание дистрибуции является одним из ключевых факторов успеха на рынке FMCG².

ООО «Эником» является подразделением холдинга «Невада Групп»³, специализирующемся на оптовой торговле. В холдинг «Невада Групп» также входит крупнейшее розничное направление Дальнего Востока, представленное мультиформатными магазинами торговых сетей «Самбери» (гипермаркеты и супермаркеты), «Близкий» (дискаунтер), «Раз Два» (минимаркеты). В 2023 году состоялась сделка по продаже 33% розничного направления в АО «Тандер» (магазины торговой сети «Магнит»). При этом в среднесрочной перспективе (2-3 года) специалисты ожидают, что АО «Тандер» перейдет на прямые отгрузки, минуя дистрибьюторов (в данном случае – ООО «Эником»). Таким образом, с высокой долей вероятности, холдинг «Невада Групп» потеряет клиента в лице АО «Тандер».

КРАСНЫЙ ОКЕАН

Океан бизнеса, в котором Роман был, если не большой рыбой, то заметной фигурой, принимавшей не одно стратегически верное решение, краснел с каждым

¹ Клиент – юридическое лицо, осуществляющее приобретение продукции с целью дальнейшей ее реализации физическим и юридическим лицам. В терминологии логистики – это поставщики второго, третьего и т.п. уровней (прим. авторов).

² По данным экспертов консалтинговой компании NielsenIQ: Локтев К., «Тренды FMCG-рынка в 2024 году», URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2023/trendy-fmcg-rynka-v-2024-godu/>

³ Холдинг «Невада Групп», официальный сайт, URL: <http://nevadagroup.pro/>

годом, последнее время - даже с каждым месяцем. Сказать, что в бизнесе стало «тесно», значит не сказать ничего. Всевозможные варианты оптимизации текущих бизнес-процессов прорабатывались регулярно. Роман в очередной раз обратился к «больному» вопросу с ДТП: начальник транспортного отдела должен изучить все возможные варианты минимизации таких случаев. Также с подчиненными обсуждался проект по совершенствованию материально-технической базы за счет значительной доли прибыли, что позволит компании и дальше держаться на плаву. Рвавшиеся мысли относительно конкурентов Роман решил все-таки оставить при себе, предложив коллегам дать ему варианты решений в сложившейся ситуации. На это у подчиненных было время до конца дня.

Следующая встреча в переговорной запланирована с Алексеем Соловьевым, коммерческим директором ООО «Эником» и по совместительству – давним приятелем Романа. Алексей взвешивал каждое слово и не терпел ошибок, тщательное планирование стратегии и неукоснительное следование обозначенным KPI всегда были для него в приоритете на работе и в жизни.

– Очевидно, что экономическая ситуация становится все сложнее. Постоянный рост инфляции душит цели коммерческого департамента, – Алексей начал встречу не с самой веселой ноты.

– Да, только за 2024 год инфляция составила порядка 9%⁴, при этом подчеркну, что оптимизация издержек в приоритете моего департамента, но год от года нужно искать новые точки роста, которых, кажется всё меньше.

– Рома, не стоит забывать, что издержки – понятие емкое.

– Согласен, пример – логистические издержки. У нас есть резервы в складировании, транспортировке и управлении запасами, а это до 30-40% всех затрат в ритейле. В конце концов, у нас внушительное количество объектов транспортно-логистической инфраструктуры на балансе, а это уже - залог успеха!

Кажется, Алексей ждал этих слов:

– Да, мы должны продумать способы оптимизации текущего уровня издержек: нам нужно не просто догнать, но и обогнать инфляцию, чтобы оставаться конкурентоспособными. Резюмирую тот посыл, который был дан на совете директоров вчера, я набросал кое-какие цели, посмотри, что можно сделать силами твоего департамента.

Роман взглянул на список целей, каждое слово которого было выверено и тщательно продумано:

⁴ Годовая инфляция; инфляция, наблюдаемая и ожидаемая населением (медианная оценка), %, URL: http://www.cbr.ru/analytics/dkp/inflationary_expectations/Infl_exp_24-10

⁵ По данным Росстат инфляция в РФ в 2023 году составила 7,42%, в 2022 году 11,94%, URL: www.interfax.ru

1. Сохранить доходность;
2. Сохранить рабочие места с конкурентной заработной платой;
3. Сохранить и нарастить клиентскую базу;
4. Сохранить контракты с крупными компаниями-производителями;
5. Сохранить качество сервиса и покрытия территории Дальнего Востока.

Роман понимал, что за каждой целью стоит развернутый план действий со стороны коммерческого департамента. Вопрос в том, как логисты смогут подключиться к решению общей задачи. Да, резервы действительно есть в складской и транспортной логистике, в управлении запасами. Осталось найти точки роста и предложить идеи по оптимизации этих логистических функций в соответствии с обозначенными целями. Одно огорчало Романа: он знал, что все эти меры дадут краткосрочный эффект, и новая волна задач не замедлит появиться.

Словно прочитав мысли Романа, Алексей продолжал:

– Я считаю, что нам нужно выйти за рамки привычных бизнес-процессов. Нужна другая оптимизация, понимаешь?

– Мы сможем сократить издержки, оптимизировать текущие бизнес-процессы согласно списку целей, я же сказал. Нужно время и я подготовлю план реинжиниринга.

– Рома, я о другом. Думаю, что пришло время пересмотра всей бизнес-модели компании. В распоряжении ООО «Эником» достаточное количество объектов транспортно-логистической инфраструктуры⁶, чтобы стать ключевым поставщиком логистических услуг. Понимаешь, о чем я? У меня есть план, пришло время выйти за рамки привычных бизнес-процессов и найти новые точки роста.

В переговорной воцарилось молчание: оба опытных руководителя понимали, что грядет время перемен. Но готовы ли они к ним сейчас, не слишком ли крутые виражи ждут их впереди? Алексей и Роман отлично осознавали всю сложность положения компании: помимо конкуренции и общих тенденций экспансии розничных сетей в регионы РФ, в октябре 2024 г. Банк России анонсировал повышение ключевой ставки с 19% до 21%⁷. Следовательно, банки будут предоставлять кредиты для бизнеса ориентировочно под 25%. Доля заемного капитала в ООО «Эником» сейчас составляет 50%. В условиях роста инфляции и усиления конкуренции необходимо пересмотреть бизнес-модель дистрибьютора таким образом, чтобы, несмотря на увеличение ставки по кредитам, фактические выплаты по процентам в банки существенно не увеличились.

⁶ См. в Приложении Таблица 1 «Автотранспортные средства ООО Эником» и Таблица 2 «Складские комплексы ООО Эником на территории Дальневосточного федерального округа»

⁷ Банк России, официальный сайт, URL: <https://www.cbr.ru/>

ШТОРМОВОЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ. ГРЯНУЛ ГРОМ

Роман был в штате ООО «Эником» с самого момента основания компании. Он отлично понимал, что сейчас, как никогда, помимо краткосрочных задач оптимизации издержек (этот вопрос не вызывал у Романа большой тревоги), перед ним возникла принципиально новая масштабная задача. В условиях цифровой трансформации все большую силу набирали национальные сети, главные конкуренты дистрибьюторов, такие как ООО «Х5 Ритейл Групп», ООО «Лента», ООО «О'кей», ООО «Магнит» и другие. При этом доля продаж дистрибьюторов неуклонно сокращается. Данная ситуация наблюдается на FMCG-рынке уже давно и сетевые ритейлеры поступательно «откусывали от пирога» всё большие и большие куски. Национальные сети лавинообразно открывают свои магазины, скупают и проводят ребрендинг локальных розничных сетей на новых территориях. Наблюдается сокращение ключевых для дистрибьюторов каналов сбыта (традиционная розница и локальные розничные сети), что приводит к падению выручки дистрибьюторов.

Роман понимал, что различные методы оптимизации текущих бизнес-процессов дают краткосрочный эффект. Экспансия крупного сетевого ритейла – данность, за которой будущее торгового ландшафта. Это тренды общемировой экономики, а не краткосрочное явление. Очевидно, что для сохранения текущего объема прибыли компании необходим стратегический пересмотр бизнес-модели дистрибьютора и поиск принципиально новых точек роста. Роман остро ощущал всю необратимость глобального изменения ландшафта рынка и необходимость кардинальных мер.

На следующее собрание был приглашен главный бухгалтер, требовалось оценить возможные затраты по достижению целей из плана Алексея. Роман взглянул на цифры: как он и ожидал, оптимизация текущих издержек кажется вполне реальной задачей. Внезапно совещание прервал звонок капитан ДПС. Оказалось, что с лазером баловались подростки, да и не слепили они водителей, а бегали друг за другом. Водитель просто оказался под этим лучом. Но Роман уже и сам понимал, что конкуренцию на таком уровне простыми фонариками не выиграть. Нужны радикальные, стратегические бизнес-решения.

Роман смотрел на своих сотрудников и понимал, что за каждым из них - семьи, подчинённые, ведь только в его секторе компании работало более 1500 человек. Возможно, он должен сделать один из самых важных выборов в своей жизни. Кюветов здесь быть не должно.

Помимо двух, лежащих на столе предложений (реинжиниринг складского помещения и модернизация автопарка), у него было и то, которое упомянул в разговоре Алексей – стать ключевым поставщиком логистических услуг. Круто, конечно, но это потребует перестройки всего предприятия и уйму затрат. Да и с квалифицированным персоналом сложности неизбежны. Может отложить и поднакопить силы?

ПАДАЯ – ПАДАЙ

То, что «нападать» все-таки придется, после сегодняшнего дня Роман понимал гораздо яснее, как и то, что лучше сделать это до всяких падений, тогда и действия будут точнее, и решения более взвешены. Обозначалась дилемма: поступательные улучшения бизнес-процессов или радикальная перестройка? Человеку, начинавшему работать в бизнесе в 90-х, и тот и другой вариант были знакомы. Но времена изменились: как действовать сегодня, чтобы завтра было лучше, чем вчера...

Садясь в машину, Роман взглянул на хмурое небо: где-то вдали он увидел лучи солнца.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1. Автотранспортные средства ООО «Эником»

Тоннаж транспортных средств, тонн	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	6	7	10	30	Всего
Хабаровский край			3	2	3	19	7	5	6	2				47
Приморский край					1	6	3		3			2		15
Камчатский край			1	1			5							7
Амурская область	1	1			6	1	3		11	3		1	3	30
Еврейская автономная область	2	1				4			1					8
Сахалинская область						7	3				1	1		12
Республика Саха		1			2	2								5

Источник: составлено авторами.

Таблица 2. Складские комплексы ООО «Эником» на территории Дальневосточного федерального округа

№	Территория/Описание	Класс склада	Площадь склада, кв.м.	Вместимость, м3	Кол-во доков
1	Алдан	С	527	490	1
2	Биробиджан	В	1814	1480	5
3	Благовещенск	В+	6847	10101	17
4	Владивосток	В+	3054	5396	4
5	ЗЕЯ	С	491	285	1
6	Комсомольск-на-Амуре	В+	5060	5234	7
7	Магадан	В	874	480	2
8	Нерюнгри	С	746	681	2
9	Петропавловск- Камчатский	В	3511	4103	9
10	Советская Гавань	В	1772	725	5
11	Хабаровск	А+	13238	19686	32
12	Хабаровск	В	4481	1943	5
13	ЧИТА	В+	972	861	3
14	Южно-Сахалинск	В	3559	4907	10
15	Якутск	В	3315	1698	3

Источник: составлено авторами.