МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра маркетинга и торгового дела

Сквозной кейс по курсу «Розничная торговля»

«Бауцентр»

Выполнила

студентка 4-го курса напр. 38.03.06 Смелова М. А.

Преподаватель Чекашкина Н.Р.

Нормоконтролер Чекашкина Н.Р.

Краснодар

2018

Оглавление

[1. ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ 3](#_Toc533545301)

[2. ТРУДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 4](#_Toc533545302)

[3. РЕАКЦИЯ НА КРИЗИС 2008-2009 гг. 4](#_Toc533545303)

[4. ОБОРОТ, ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 5](#_Toc533545304)

[5. СТАНДАРТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО РАЗМЕЩЕНИЮ МАГАЗИНОВ 6](#_Toc533545305)

[6. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ДЕЛ 7](#_Toc533545306)

[7. АДАПТАЦИЯ КОМПАНИИ К НАСТОЯЩИМ РЕАЛИЯМ 8](#_Toc533545307)

[8. ПРОГНОЗЫ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ (РОСТ ИЛИ СОКРАЩЕНИЕ) 12](#_Toc533545308)

[9. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ 13](#_Toc533545309)

## ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ

«Бауцентр» - это российская сеть гипермаркетов строительных и отделочных материалов формата DIY . Сегодня компания присутствует в трех регионах - в Калининграде, на юге России и в Сибири.

История становления и развития компании "Бауцентр" началась в Калининграде. В 1994 году на свет появился первый магазин общей площадью 200 квадратных метров, в котором трудилось всего 9 человек. Сейчас в городе успешно работает 4 крупных торговых центра, общая площадь которых составляет 34 тысячи кв. м, а ассортимент продукции насчитывает порядка 30 тысяч наименований. С момента создания «Бауцентр» стал одной из самых известных в городе компаний.

Огромный опыт, который был накоплен сетью калининградских магазинов "Бауцентр", позволил расширить границы присутствия марки. В 2005 году руководство компании приняло решение создать национальную сеть гипермаркетов DIY под торговой маркой "Бауцентр" на территории России. Генеральный план развития компании был озвучен в марте 2006 года.

Фактически федеральный проект стартовал полугодом позже: в ноябре 2006 года открылся первый гипермаркет "Бауцентр" в столице Кубани – городе Краснодаре. В декабре 2007 года здесь был открыт второй магазин сети.

14 июля 2007 года новый "Бауцентр" распахнул свои двери для покупателей Омска, а год спустя - 12 июля 2008 года - открылся второй по счету гипермаркет сети. Интересно, что каждое следующее открытие бьет рекорды выручки предыдущего.

Перспективный план развития компании предусматривает открытие гипермаркетов "Бауцентр" в Краснодаре, Новороссийске, Ростове-на-Дону, Волгограде, Астрахани, Пятигорске, Омске, Новосибирске, Кемерово, Томске, Новокузнецке, Барнауле, Тюмени, Нижнем Новгороде, Ярославле, Рязани, Владимире, Чебоксарах. Общая площадь торговых центров составит 300 тыс. кв. м. Все магазины "Бауцентр" будут иметь единый стиль оформления и работать по одному стандарту, обеспечивающему европейский уровень обслуживания клиентов. Торговые площади гипермаркетов в новых регионах "Бауцентр" одинаковы и составляют 14 тысяч кв.м.

На сегодняшний день успешно работает управляющая компания «Бауцентр Рус», которая координирует работу Калининградского, Сибирского и Южного филиалов.

## ТРУДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Проанализировав ассортиментную линейку основных конкурентов на Российском рынке были выявлены интересные позиции, которые отсутствуют в ассортименте магазина, это - входные стальные двери производства «STEEL Doors» (Китай), которые смело можно продавать по оптовым ценам с 30% наценкой; чугунные и стальные ванны «VORTEX» (Китай - Германия совместное производство) и герметики «KimTec» - Германия - очень востребованные позиции, отсутствующие в ассортименте магазинов «Бауцентр». Каждая новая позиция, обладающая конкурентоспособными ценами и качеством, может принести фирме дополнительно 300 - 400 тысяч руб. в месяц, со средней наценкой 20%. При хорошей работе менеджеров за год товарооборот может увеличиться в среднем на 10 - 11 млн. руб.

Региональные власти считают одной из причин возникновения дефицита мешкового цемента в Калининградской области конкурентное противостояние торговых сетей строительных материалов «Бауцентр» и «Леруа Мерлен». Такая точка зрения была озвучена в ходе совещания в региональном минпроме, посвященного проблеме дефицита цемента в области. Об этом «Новому Калининграду» сообщил глава комитета по экономической политике облдумы Александр Никулин, присутствовавший на совещании.

«Они исследовали, почему такая ситуация с дефицитом возникла, и в том числе этот фактор назвали. Что последние два месяца там большие объемы продавались, из-за этого мелкие поставщики снизили объемы закупок из-занеконкурентоспособности. Ну и плюс проблемы на железной дороге, на литовской стороне», — сказал Никулин.

По его словам, в последние месяцы ажиотажный спрос на цемент возник из-затого, что сети демпинговали в конкурентной борьбе и быстро распродали запасы цемента, которые не удалось оперативно восполнить, в том числе из-за проблем с дефицитом вагонного парка на калининградском направлении и ремонтом железной дороги в Литве.

## РЕАКЦИЯ НА КРИЗИС 2008-2009 гг.

Мировой кризис ликвидности, начало активной фазы которого пришлось на лето 2008 года, повлек за собой стремительный рост стоимости заемных средств.

Что касается «Бауцентра», то в период 2008 – 2009гг. кризис не очень сильно повлиял на деятельность компании. 14 июля 2008 г. Омск, ул. 10 Лет Октября – второй гипермаркет в Омске. В день открытия гипермаркет посетило рекордные 30 тыс. покупателей.

3 октября 2008 г. Калининград, ул. А. Невского, 205 – открытие логистического центра. Складская площадь – более 15 000 кв. м. Используется система высотного хранения. 8 уровней общей высотой 12,5 метра. Кроме этого внутри смонтирован 4-х этажный склад для хранения мелкоштучного товара.

По мнению аналитиков, поддерживать подобные темпы развития компании было нетрудно, хотя они и не исключали, что на фоне общей финансовой нестабильности озвученная инвестпрограмма компании могла быть скорректирована в сторону уменьшения. «В целом подобные планы даже можно назвать консервативными», — считал аналитик УК «Финам Менеджмент» Максим Клягин. С ним соглашались и другие участники рынка. «Емкость регионального рынка сегодня достаточно большая, — говорил представитель одной из федеральных сетей формата DIY. — И сегодня туда двигаются многие сети DIY: Castorama, «К-Раута», «Максидом» и другие. Понятно, что преимущество будет на стороне иностранных игроков с большим капиталом».

## ОБОРОТ, ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В 2016 году выручка компании «Бауцентр», основанной главой Калининграда Александром Ярошуком, выросла на 24 % до 14,2 млрд руб. Чистая прибыль увеличилась вчетверо: с 115 до 464 млн руб. Соответствующие данные приводятся в официальной отчетности компании.

При этом по данным аналитического агентства «Инфолайн», «Бауцентр» остается на 7 месте в рейтинге DIY-компаний России.

«Бауцентр» растет быстрее рынка. По данным «Инфолайна», оборот DIY-магазинов в 2016 году сократился на 6 %. Инфляция в РФ в 2016 году составила 5,4 %.

В 2015 году выручка компании «Бауцентр» (ООО «Бауцентр Рус») [выросла на 81 %](http://rugrad.eu/news/896786/) и достигла 11,4 млрд руб.

По данным [исследований](http://rugrad.eu/news/947320/), Калининград является самым насыщенным строительными гипермаркетами городом России.

## СТАНДАРТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ПО РАЗМЕЩЕНИЮ МАГАЗИНОВ

Необходимые условия к участкам для строительства на них гипермаркетов "Бауцентр":  
1. Площадь участка – 3,5-6 га в непосредственной близости от основных городских магистралей.   
2. Участок должен примыкать к магистрали на протяжении не менее, чем 160 метров и должен находиться по правую сторону от дороги при движении из центра.   
3. Желательно, чтобы по данной магистрали осуществлялось движение общественным транспортом (трамвай, троллейбус).   
4. Требования по сетям:   
- электричество – не менее 1 МВт;   
- отопление – не менее 500 кВт тепловой энергии;   
- хозяйственно-питьевой водопровод – не менее 10 м.куб в сутки;   
- пожарный водопровод – не менее 35 литров в секунду;   
- ливневая канализация;   
- фекальная канализация.   
5. В городах с населением свыше 800 тысяч необходимо три участка, расположенных "звездочкой" относительно центра города, в городах с населением более 500 тысяч необходимо два участка, расположенных в разных районах города.

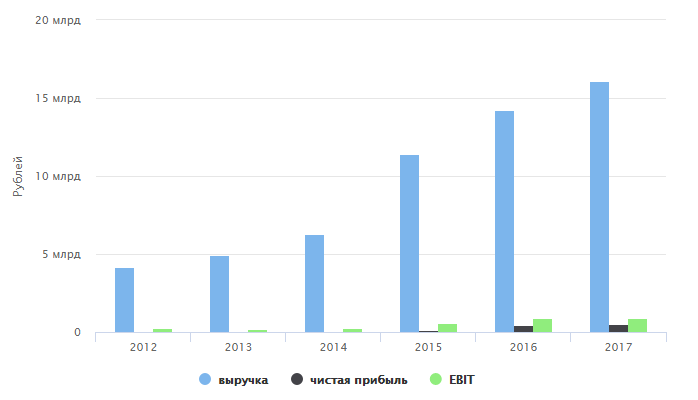
## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ДЕЛ

Проанализируем основные показатели деятельности Бауцентра за последние три года. Изменения в деятельности предприятия за 2016-2017 гг. можно охарактеризовать следующими показателями.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код** | **2017** | **2016** | **2015** | **2014** |
| Выручка | 2110 | 16 114 875 | 14 199 489 | 11 409 925 | 6 274 594 |
| Себестоимость продаж | 2120 | (11 883 853) | (10 394 244) | (8 319 127) | (4 721 488) |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 4 231 022 | 3 805 245 | 3 090 798 | 1 553 106 |
| Коммерческие расходы | 2210 | (3 456 493) | (3 016 284) | (2 561 889) | (1 252 945) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 774 529 | 788 961 | 528 909 | 300 161 |
| Проценты к получению | 2320 | 14 165 | 28 134 | 23 791 | 6 670 |
| Проценты к уплате | 2330 | (230 866) | (323 493) | (371 873) | (227 564) |
| Прочие доходы | 2340 | 592 431 | 500 722 | 564 379 | 281 742 |
| Прочие расходы | 2350 | (472 202) | (389 029) | (560 369) | (333 361) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 678 057 | 605 295 | 184 837 | 27 648 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | (162 226) | (72 086) | (0) | (0) |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | (26 748) | (20 563) | (32 616) | (13 662) |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | (17 301) | (9 392) | (20 282) | (25 245) |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 17 168 | (60 144) | (49 301) | 6 053 |
| Прочее | 2460 | 0 | 0\* | 0\* | 0 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 515 698 | 463 673 | 115 254 | 8 456 |
| Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | (199) | 0 | 0 | (15 642) |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 515 499 | 463 673 | 115 254 | (7 186) |

#### Краткий анализ финансовых результатов

| **Финансовый показатель** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EBIT | 209 821 | 255 212 | 556 710 | 928 788 | 908 923 |
| Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки) | 3.1% | 4.8% | 4.6% | 5.6% | 4.8% |
| Рентабельность собственного капитала (ROE) | 220% | 97% | 160% | 128% | 61% |
| Рентабельность активов (ROA) | 0.2% | 0.1% | 1.6% | 6.2% | 6.4% |



## АДАПТАЦИЯ КОМПАНИИ К НАСТОЯЩИМ РЕАЛИЯМ

1. *Какие шаги предпринимает, чтобы оптимизировать расходы?*

Метод сокращения затрат и оптимизации бизнес-процессов является довольно популярным и применяется многими компаниями в целях повышения эффективности их деятельности. Метод проведения распродаж является разновидностью данных методов. При проведении распродаж фирма должна прежде определить цели данного действия, оценить необходимые затраты и выгоды, которые она может получить. Можно сказать, что основными эффектами от проведения распродаж является увеличение оборота, повышение осведомленности о компании и привлечение новых потребителей, сбыт старых товаров, стимуляция спроса, увеличение маржинального дохода. В условиях кризиса предприятию могут понадобиться дополнительные денежные средства для расчетов с кредиторами, которые при условии проведения распродаж высвобождаются более быстро.

Следует также обозначить следующий порядок проведения распродаж: ‒ обоснование причины распродажи для потребителя (сезонная, по случаю праздников, полная и т. д.); ‒ определение четких сроков начала и окончания распродажи. Клиенты должны успеть подготовиться к проводимой распродаже, должны знать, когда они будут иметь возможность приобрести товар на более выгодных условиях; ‒ ограничение количества акционного товара, в т. ч. как дополнительная стимуляция потребителя; ‒ определить целевую аудиторию распродажи и соответствующие методы продвижения и информирования покупателей; ‒ четко обозначить выгоду клиента при покупке товара в распродажу; ‒ при массовом проведении распродаж многими игроками рынка необходимо выделить свою точку сбыта среди других, используя ее отличительные характеристики; ‒ эффективно использовать POS-материалы; ‒ запланировать объемы продаж и показатели, которых необходимо достичь при организации распродажи, установить лимиты используемых средств на проведение распродажи во избежание получения убытка от проводимых мероприятий.

Руководство компании должно ставить перед собой следующие цели при проведении распродаж:

‒ увеличить маржинальный доход;

‒ увеличить спрос;

‒ привлечь дополнительное внимание потребителей к гипермаркету;

‒ снизить удельные постоянные затраты; ‒ увеличить ликвидность; ‒ сбыть несезонный товар;

‒ освободить место для смены ассортимента;

‒ увеличить оборачиваемость.

Руководствуясь изложенным выше и учитывая тот факт, что в целом гипермаркеты «Бауцентр» не воспринимаются потребителями, как магазины строительных и отделочных материалов с низкими ценами, можно сделать вывод, что проведение регулярных распродаж является отличным инструментом для привлечения новых клиентов в рамках повышения эффективности деятельности компании.

*Мероприятия по ассортименту.*

Стратегией маркетинговой деятельности "Бауцентр" является завоевание лидирующих позиций на рынке поставок строительных материалов, доверия потребителей.

Изучение спроса на продукцию осуществляется путем его анализа на рынке города и региона.

Оперативное изучение рынка и прогноз развития его потребностей осуществляется систематически, взаимосвязано и согласованно, чтобы одна информация дополняла другую. Только это способствует эффективной деятельности, быстрому обороту и полном потреблению.

Анализ рыночных возможностей предприятия, исследования спроса на продукцию в разный период времени дает возможность определить сезонную продукцию и на основе этого максимизировать прибыли. Так, например, в осенне-зимний период возрастает спрос на мебель, а весенне-летний - на строительные материалы и товары для сада. Делая ставку на определенные виды продукции в определенный сезон предприятие меньше рискует заморозить оборотные средства.

Итак, исходя из анализа маркетинговой деятельности предприятия, можно сказать, что на сегодняшний день роль маркетинговой деятельности значительно возросло а конкурентоспособность продукции предприятия на внутреннем рынке достаточно высока.

*Сокращает ли количество магазинов и площадей или наоборот?*

В 2005 году руководство компании приняло решение создать национальную сеть гипермаркетов DIY под торговой маркой «Бауцентр» на территории России. Торговые площади гипермаркетов «Бауцентр» в новых регионах  одинаковы и составляют 14 тыс. кв.м.  На начало 2012 года компания присутствует в трех городах – в Калининграде, Краснодаре и Омске, общее количество магазинов составляет 8.

Изначально магазины сети «Бауцентр» работали в двух форматах «супермаркет» и «гипермаркет», затем в процессе реконструкции произошло укрупнение объектов до формата «гипермаркет». Средняя площадь гипермаркетов сети составляет 12125 кв.м., а ассортимент, представленный на этой площади, насчитывает около 30 тыс. торговых позиций. Все магазины сети «Бауцентр» располагаются в отдельно стоящих зданиях.

В 2008 году стратегия развития компании ООО «Бауцентр» подразумевала открытие в год 3-х гипермаркетов в городах с населением свыше 800 тыс. человек, и 2-х гипермаркетов в городах с населением более 500 тыс. человек. К 2011 году в планах компании было также создание национальной сети гипермаркетов строительных и отделочных материалов, в которую должны были войти около 30 магазинов в крупных городах России. Но реализовать амбициозные планы компании не удалось. Последний гипермаркет «Бауцентр» открылся в июле 2008 года в Омске, т.е. в течение последних лет компания не ввела в эксплуатацию ни одного нового объекта. Таким образом, планы регионального развития сети «Бауцентр» не реализовались, компания ООО «Бауцентр Рус» замедлила свое развитие, что обусловлено сложностью привлечения финансирования и усилением конкуренции со стороны международных игроков.

По данным рейтинга INFOLine&Retailer Russia TOP-100, чистая выручка торговой сети «Бауцентр» в России в 2016 году достигла 5 млрд рублей, что на 4,6% больше чем в 2015 году.

В планах «Бауцентр» открытие новых магазинов в регионах, в которых уже имеются её гипермаркеты, а также активная деятельность в новых для неё регионах. Первоочередной целью компании является расширение количества магазинов в Краснодарском крае, Омской области, а также строительство строймаркетов в таких городах, имеющих большие перспективы, как Новосибирск, Томск, Барнаул, Новокузнецк, а кроме этого Ярославль, Владимир и Чебоксары.

*Как меняется ценовая политика?*

Бауцентр использует метод расчета цен с ориентацией на спрос, который предполагает определять цену товара исходя из спроса на него. Он отражает динамику спроса и предложения на рынке, а для розничной торговли это наиболее значимые факторы. Темпы роста составили 133,8% по всему имуществу в целом. Возросли иммобилизованные активы в сумме на 105003 тыс. руб. Увеличились оборотные активы на 416661 тыс. руб. Произошло снижение суммы денежных средств по отношению на начало периода, они уменьшились на 24175 тыс. руб.

*Как удерживает лояльного клиента и привлекает новых?*

Программа "Бауцентр - Новосел" распространяется на покупателей, которые приобрели квартиру, дом или земельный участок под индивидуальное жилищное строительство. Стать участником программы можно в течение одного года с момента получения документов на жилье.

Участники программы, после предоставления всех необходимых документов, получают карту "Бауцентр -Новосел", по которой они смогут получать накопительные скидки во всех магазинах "Бауцентр". Начальный размер скидки – 4,5%. При покупке товаров на сумму свыше 150 000 рублей скидка увеличивается до 6%, при пересечении рубежа в 300 000 рублей, скидка составит 7,5%.

Бауцентр удерживает своих постоянных клиентов, а также привлекает новых клиентов следующими способами: парковка, консультация, консультирование по телефону, еженедельные каталоги/регулярные рекламные газеты, сезонные каталоги, консультации специалистов (мастера-консультанты, бесплатная доставка, скидки для новосёлов, подарочные карты, скидки от партнёров, дисконтная система, скидки для постоянных клиентов.

## ПРОГНОЗЫ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ (РОСТ ИЛИ СОКРАЩЕНИЕ)

Перспективный план развития компании предусматривает открытие гипермаркетов "Бауцентр" в Краснодаре, Новороссийске, Ростове-на-Дону, Волгограде, Астрахани, Пятигорске, Омске, Новосибирске, Кемерово, Томске, Новокузнецке, Барнауле, Тюмени, Нижнем Новгороде, Ярославле, Рязани, Владимире, Чебоксарах. Общая площадь торговых центров составит 300 тыс. кв. м. Все магазины "Бауцентр" будут иметь единый стиль оформления и работать по одному стандарту, обеспечивающему европейский уровень обслуживания клиентов. Торговые площади гипермаркетов в новых регионах "Бауцентр" одинаковы и составляют 14 тысяч кв.м.

«Совокупная емкость рынка DIY, Household (товары для дома) и Garden (товары для сада) России в 2016 году превысила 1,37 трлн рублей, снизившись более чем на 6% по сравнению с 2015 годом. Если учитывать продажи в мелкооптовом канале, то общий объем рынка превышает 2 трлн рублей (с учетом НДС), — говорится в исследовании компании INFOLine «Рынок DIY России. Итоги 2016 года. Тенденции 2017 года. Прогноз до 2019 года». — Всего на рынке работает более 700 универсальных и специализированных сетей DIY, доля современных форматов торговли превышает 75% рынка, причем на top-10 крупнейших ритейлеров DIY приходится более 30%».

«Бауцентр» при этом входит в десятку крупнейших сетей DIY страны по выручке: оборот компании за 2016 год составил 14,2 млрд рублей (+24% по отношению к 2015 году), чистая прибыль превысила аналогичный показатель предыдущего года в четыре раза и достигла 463,7 млн рублей. Лидером этого рынка с выручкой более 180 млрд рублей за 2016 год является сеть Leroy Merlin. В 2017 году INFOLine прогнозирует начало восстановительного роста рынка DIY (рост на 1–2%) преимущественно за счет сегмента отделочных материалов и товаров для дома (Household), а также в связи с продолжающимся динамичным ростом товаров для сада (Garden). Так, Hoff в ближайшие годы планирует показывать рост в 40%, СТД «Петрович» в 2017–2018 году прогнозировал удвоение оборотов именно в Московском регионе.

## АНАЛИТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

По результатам проведенного исследования, пути улучшения конкурентоспособности предприятия можно определить, сделав акцент на стратегию дифференциации.

Поскольку по своему содержанию дифференциация может быть разной по размаху, глубине и формами, к предприятию дифференциацию целесообразно направить по следующим направлениям:

1. Руководству стоит провести с менеджерами тренинг о важности розничных продаж в торговом зале. Большие покупки могут начинаться с мелочи — негативный опыт общения оттолкнет покупателя. Очень важен первый опыт покупки: если он положительный, велика вероятность и дальнейших покупок. Поэтому нужно, что бы менеджеры уделяли каждому покупателю должное внимание.
2. Необходимо рассмотреть возможность дополнительной рекламы, направленной именно на розничных покупателей.
3. Для того, что бы мотивировать покупателя на дальнейшие покупки именно в данном магазине, необходимо разработать дисконтную систему. Что же касается оптового направления продаж, здесь тоже существует резерв, за счёт которого можно было бы увеличить товарооборот организации.
4. Проанализировав ассортиментную линейку основных конкурентов и потребность существующих и потенциальных клиентов, была выявлена востребованная позиция, отсутствующая в ассортименте «БауЦентра», это – коммерческий линолеум. Данная позиция, обладающая конкурентоспособными ценами и качеством, может принести фирме дополнительно в обороте, около 800 тысяч руб. в месяц (со средней наценкой 20%). При активной работе менеджеров, за год товарооборот может увеличиться в среднем на 10 – 11 млн. руб.