



Данное исследование – взгляд аналитиков АРБ Про на компанию, ее приоритеты. В основе исследования – данные из открытых источников, официальных отчетов компании, платная аналитика по рынку, экспертные знания консультантов и аналитиков АРБ Про. Для подготовки исследования аналитиками не использовались закрытые внутренние документы компании.



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

Группа Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про»

СОДЕРЖАНИЕ

1. АДРЕС, ЛОГОТИП, БИЗНЕС-ИДЕЯ	3
2. ИСТОРИЯ	3
2.1 ОСНОВАНИЕ КОМПАНИИ И ЕЕ РОСТ В СОСТАВЕ HOME DEPOT.....	3
2.2 СДЕЛКА ПО ПРОДАЖЕ HD SUPPLY КОМПАНИЕЙ HOME DEPOT.....	4
3. ВЛАДЕЛЬЦЫ (АКЦИОНЕРЫ)	6
4. ЦЕННОСТИ, ФИЛОСОФИЯ, КУЛЬТУРА	6
5. СТРАТЕГИЯ	7
5.1 БИЗНЕС-ИДЕЯ	7
5.2 БАЗОВЫЙ СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ИДЕИ (РЕКОНСТРУКЦИЯ).....	7
5.3 СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	8
5.4 ЦЕЛЕВЫЕ КЛИЕНТСКИЕ ГРУППЫ	8
5.5 КОНТРАСТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	9
5.6 ВНЕШНИЕ РИСКИ	9
5.7 ГЕОГРАФИЯ	9
6. БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ	9
6.1 НАПРАВЛЕНИЯ (БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ)	9
6.2 ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ.....	11
6.3 СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ (PRIVATE LABELS)	12
6.4 ПОРТФЕЛЬ БРЕНДОВ.....	12
7. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ	12
7.1 ПРОГРАММЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ.....	12
7.2 РАЗМЕЩЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ.....	14
7.3 УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	15
8. ПОСТАВЩИКИ	17
9. ЭКОНОМИКА КОМПАНИИ	18
9.1 ДИНАМИКА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	18
9.2 КОНКУРЕНТЫ	18
9.3 АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ В СИТУАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА	19
ПРИЛОЖЕНИЕ	21
«КОНЦЕПЦИЯ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ КОМПАНИИ HD SUPPLY INC».....	21

1. АДРЕС, ЛОГОТИП, БИЗНЕС-ИДЕЯ

HD SUPPLY, INC.

Штаб-квартира:

3100 CUMBERLAND BLVD SUITE 1700 ATLANTA, GA 30339, США

Логотип:



Бизнес-идея:

Национальный дистрибутор, поставщик товаров и услуг для производителей работ на рынках инфраструктуры, энергетики, содержания, ремонта и модернизации строительных объектов общего и специального назначения.

2. ИСТОРИЯ

2.1 ОСНОВАНИЕ КОМПАНИИ И ЕЕ РОСТ В СОСТАВЕ HOME DEPOT

Основана в 1997 г. в составе Home Depot Inc. – крупнейшего в мире поставщика товаров для дома (США).

Вела активную политику поглощений (как и большинство крупных компаний в мире). Ниже перечислены компании, приобретенные HD Supply с момента основания до 2007 года.

ГОД	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	ГОД	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ
1997	1. Maintenance Warehouse Corp.		19. Magnum Pipe LLC
	2. Apex Supply Company		20. National Waterworks
	3. Georgia Lighting Supply		21. SESCO Inc.
2000	4. Georgia Lighting Supply		22. Southwest Rebar Fabricators
2003	5. Economy Maintenance Supply Company		23. Traditional Floorcovering of Florida Inc.
2004	6. Access Fasteners & Supply Inc.		24. USABluebook
	7. Boss Construction Supply		25. West Tool Inc.
	8. Concrete Foundations Supply		26. Williams Brothers Lumber Company
	9. Creative Touch Interiors (CTI)	2006	27. Wire Products of Hawaii Inc.
	10. White Cap Construction Supply Inc.		28. Cox Lumber Company
2005	11. Brafasco		29. Forest Products Supply Inc.
	12. Brock Tool & Supply		30. Hughes Supply Inc.
	13. Contractors' Warehouse		31. Rice Planter Carpets
	14. Crown Bolt Inc.		32. Texas Contractors Supply
	15. CTF Supply		33. Western Fasteners
	16. Greenwald Supply Inc. and Greenwald Industrial Products Company Inc.		34. Edson Electric Supply
	17. Lakeside Contractors Supply Inc.		35. Heartland Waterworks Supply
	18. Litemor Distributors		36. Burrus Contractors Supply
			37. Grafton Utility Supply

В августе 2007 г. HD Supply становится самостоятельным бизнесом.

2.2 СДЕЛКА ПО ПРОДАЖЕ HD SUPPLY КОМПАНИЕЙ HOME DEPOT

Причина продажи: Home Depot исчерпал рынок – достиг доминирующего положения и столкнулся с тем, что дальнейший рост числа филиалов не приводил к росту прибыли и лояльности клиентов. Начало экономического спада в начале 2007 г. вызвало дефицит бюджета и потребовало реструктуризации долга.

Новый CEO Home Depot совместно с назначенным CEO HD Supply (бывшим на тот момент директором по операционной деятельности Home Depot) реализовал следующую схему: (1) продажа части бизнеса Home Depot, (2) на полученные деньги реструктуризация финансирования – выкуп акций и выплата дивидендов для предотвращения сброса акций, (3) наращивание эффективности за счет закрытия нерентабельных направлений и торговых точек.

Кандидатом на продажу части бизнеса стало оптовое подразделение – HD Supply. Основание – различие в каналах продвижения и в контрактации между рынком HD Supply (снабжение и сервис) и рынком Home Depot (розница) были существенны, в то время как экономический эффект централизации закупки HD Supply и Home Depot оказался несопоставимо меньше.

В 2007 году HD Supply была продана трем инвестиционным фондам: The Carlyle Group, Bain Capital и Clayton, Dubilier & Rice. Стоимость сделки – \$8,3 млрд. На сегодняшний день, после сделки, Home Depot Inc. является миноритарным инвестором и одним из ключевых клиентов HD Supply.

Сделка по продаже HD Supply – образец высокопрофессионального решения задачи по сохранению бизнеса и ведения переговоров по оптимизации активов крупной компании, которая имеет сильное предложение рынку, но столкнулась с финансовыми трудностями на падающем рынке.

История подготовки продажи HD Supply

Участники сделки:

Продавец: Home Depot.

Объект сделки, выделяемая компания: HD Supply

Покупатели: Bain Capital, Carlyle Group и Clayton, Dubilier & Rice

Инвестиционные банки, финансирующие сделку: Lehman Brothers, JPMorgan Chase и Merrill Lynch

Этапы переговоров

Июнь 2007. Формирование пула покупателей – новых владельцев (по сведениям, не подтвержденным публичными документами, инициатива формирования пула – Home Depot и Bain & Company). Согласование первоначальных условий сделки. Сумма сделки – \$10,3 млрд.

Июль 2007. Развитие ипотечного кризиса и уход инвесторов из рискованных активов в казначейские облигации, прекращение аналогичных сделок. Банки предлагают покупателям убе-

дить продавца снизить цену и увеличить финансирование будущей компании (HD Supply). Результат переговоров: продавец согласился снизить сумму сделки до \$9 млрд, сохранить свою долю в компании в 12,5 %, предоставить гарантии покупателям на \$2 млрд и «легкий» кредит на \$ 2 млрд. Однако, покупатели вскоре отказываются от этих условий, ссылаясь на растущие риски в ухудшающейся экономике.

9 августа 2007. Продавец заявляет о начале реструктуризации июньского соглашения с покупателями, прорабатывают сценарии развития событий. Участники сделки близки к разрыву – продавец готов отказаться, если его условия не будут приняты. Carlyle собирается выходить из сделки, если от банков и продавца не будет твердых и разумных условий кредита. Merrill Lynch сомневается в возможности сделки без участия Carlyle.

23 августа 2007. Новое предложение от банков: финансирование в виде облигаций, а не банковских займов; более высокие комиссионные и процентные ставки; требование к покупателям выкупить часть долга у банков. Продавец в ответ заявляет о судебном преследовании участников за преднамеренный срыв переговоров.

26 августа 2007. Окончательное соглашение между сторонами достигнуто. Условия компромисса: покупатели согласились на более высокие комиссионные банкам и увеличенные собственные инвестиции. Стоимость сделки \$8,3 млрд. Продавец принял более высокие комиссионные и сохранил свою долю в будущем независимом HD Supply 12,5 %. Банки обеспечивают финансирование – \$1млрд облигационными инструментами (с фиксированной доходностью) под гарантию продавца плюс \$1,3 млрд в виде облигаций, которые могут быть погашены ценными бумагами, а не деньгами.

Интересы сторон по итогам сделки

Продавец. Продажа HD Supply по приемлемой цене (примерно 14-месячная выручка продаваемого бизнеса в 2008 году). Вырученные деньги использованы в дальнейшем на выкуп собственных акций, погашение кредитов акционерам и реструктуризацию долга (общая сумма реструктуризации \$21-23 млрд).

Покупатели. Снижение цены и рисков (оплата части займа ценными бумагами, гарантия продавца на \$1млрд), получение основного дохода за счет продажи HD Supply в будущем.

Инвестиционные банки. Получение комиссионных от обоих участников, продажа упакованных обязательств инвесторам, т. е. снятие с себя кредитного риска.



3. ВЛАДЕЛЬЦЫ (АКЦИОНЕРЫ)

THE CARLYLE GROUP

GLOBAL ALTERNATIVE ASSET MANAGEMENT

Carlyle Group — инвестиционный фонд, управляет активами на сумму более \$75 млрд. Имеет более 1100 инвесторов в 68 странах. Основан 1987 году. Специализируется на венчурных инвестициях, залоговом выкупе компаний (приобретении контрольного пакета с привлечением заемных средств под активы поглощаемой компании), недвижимости. Штаб-квартира: Вашингтон. Штат: более 560 специалистов в 21 стране.

В Carlyle Group работали Джордж Буш старший, Джордж Буш младший, бывший зам. директора ЦРУ и министр обороны США Франк Карлуччи, бывший госсекретарь США Джеймс Бейкер, бывший премьер-министр Великобритании Джон Мейджор.

Bain Capital

Bain Capital — инвестиционный фонд, основан в 1984 г., специализируется на вложениях в информационные технологии и телекоммуникации. Управляет активами на сумму более \$57 млрд. Штат более 700 специалистов. Офисы - США, Великобритания, Германия, Индия, Япония, КНР.

Основан тремя партнерами Bain&Company. Формально Bain Capital был создан как частная фирма, не имеющая отношения к управлению и информационной базе Bain & Company. По факту Bain Capital максимально использует компетенции консультантов Bain & Company и часто выступает инвестором в проектах, где Bain является стратегическим консультантом.

Bain Capital является одной из наиболее успешных инвестиционных компаний.



Clayton, Dubilier & Rice, Inc. — частная инвестиционная фирма, управляет капиталом, превышающим \$3,5 млрд. Работает от имени частных и общественных пенсионных фондов, университетских фондов, частных фондов, банков и страховых компаний. С момента основания в 1978 году CD&R инвестировала капитал в 33 компании с общим годовым объемом продаж более \$21 млрд. Офисы: Нью-Йорк, Лондон.



Home Depot — специализированная торговая сеть, являющаяся крупнейшей в мире по продаже стройматериалов и товаров для ремонта. Home Depot является вторым крупнейшим розничным ритейлером в США после Wal-Mart и третьим в мире после Wal-Mart и французской сети Carrefour. Штаб-квартира: США, штат Джорджия.

Штат: более 320 тыс. сотрудников. Сеть оперирует 2 233 магазинами в США, Канаде, Мексике и КНР.

Выручка: более \$70 млрд.

Joe DeAngelo — генеральный директор (CEO)

Топ-менеджеры

4. ЦЕННОСТИ, ФИЛОСОФИЯ, КУЛЬТУРА

Ценности:

1. **Сервис.** Помогать клиентам достигнуть успеха путем предоставления исключительного сервиса и на основании исключительно большого опыта.
2. **Производительность.** Каждый день превосходить ожидания команды, клиентов, спонсоров и общества.
3. **Целостность.** Всегда делать все правильно и стремится всегда быть на высоте.
4. **Уважение.** Заботиться о сотрудниках как о своей семье.
5. **Инновации.** Искать новые творческие пути для создания надежного, эффективного и действенного сотрудничества с клиентами.
6. **Командная работа.** Побеждать всем вместе путем создания условий, при которых каждый человек ставит команду превыше всего.

Философия

Корпоративная социальная ответственность по отношению к сотрудникам компании и контрагентам. «Мы стремимся приносить пользу обществу, в котором мы живем и работаем: от создания корпоративной культуры компании, в которой целостность и честность – основные ценности, до благотворительности и заботы об экологии».

Социальная ответственность сосредоточена на четырех ключевых областях: общественные фонды и ассоциации, общество, окружающая среда и деловые партнеры.

HD Supply управляет фондом «Рука помощи» (Helping Hand Fund), деятельность которого направлена на оказание финансовой помощи и поддержку сотрудников в чрезвычайных ситуациях (в связи с такими событиями, как стихийные бедствия, болезнь или смерть близкого).



Корпоративная культура компании

Строится на принципах **«Делаем – Учимся – Побеждаем»** («Doing, Learning, Winning culture»):

- ☞ **Делаем** – быть активным, сосредоточиться на результативных действиях, выполнять работу правильно с первого раза
- ☞ **Учимся** – создавать условия для непрерывного роста и совершенствования
- ☞ **Побеждаем** – каждый день создавать импульс к победе в бизнесе с предельно максимальной приверженностью к клиентам и командным духом.

HD Supply – это команда опытных сотрудников, каждый из которых заботится о клиентах и понимает специфику их бизнеса

Принцип деятельности команды HD Supply – добросовестная и профессиональная работа на благо клиентов, усиливающая позиции HD Supply в качестве неотъемлемого звена в цепочке поставок.

5. СТРАТЕГИЯ

5.1 БИЗНЕС-ИДЕЯ

Национальный дистрибутор, поставщик товаров и услуг для производителей работ на рынках инфраструктуры и энергетики, содержания, ремонта и модернизации строительных объектов общего и специального назначения.

5.2 БАЗОВЫЙ СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ИДЕИ (РЕКОНСТРУКЦИЯ)

1. Локализация предложения через развитие сети представительств, объединяющих склад часто покупаемых товаров и офис обслуживания с собственным контактными центром (т.е.

компания не предлагает комплексное управление проектами или работами заказчика – представительства каждого из бизнес-направлений могут быть расположены в разных зданиях или складских терминалах в радиусе 200-500 метров друг от друга).

2. Сеть формирует зонтичную структуру: каждая бизнес-единица самостоятельно планирует продажи и бюджет (является центром финансовой ответственности), головной офис обеспечивает закупку, информационное обслуживание (ИТ, базы данных) и обеспечение основной деятельности (back office). Соответственно, формирование зонтичной 2-х уровневой структуры портфеля брендов под корпоративным брендом, которая включает: бренды специализированных бизнес-единиц и собственные торговые марки в товарах и услугах.
3. Диверсификация бизнеса по направлениям на территориях (штатах) с приемлемым уровнем конкуренции и объемом рынка (т.е. специализированные бизнес-единицы ведут деятельность на разных территориях – см. справки о бизнес-единицах) – это обеспечивает оптимальную комбинацию «широта предложения клиенту – рентабельность».
4. Развитие 2-х статусной сети национальных и локальных поставщиков из числа дистрибуторов и производителей; в зависимости от значимости поставщика и оговариваемых условий поставок из пула выделяются поставщики со статусом «приоритетный» (preferred).
5. Мотивация среднего менеджмента на результат компании в целом.
6. Поддержание лояльности корпоративных клиентов через программы лояльности.
7. Инициирование решений по компании в целом на основе ежедневного анализа ситуаций внутри компании.
8. Финансирование операционной и инвестиционной деятельности за счет нераспределенной прибыли и собственных средств главных акционеров-инвестфондов (в частности, до 2013 года IPO рассматривается как вариант выхода фондов-акционеров из компании, но не как инструмент финансирования).

5.3 СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- ☞ Быстрое и эффективное решение задач клиентов за счет выявления специфических потребностей их бизнеса.
- ☞ Управление сервисом и отношениями с клиентами.
- ☞ Входящая логистика.

5.4 ЦЕЛЕВЫЕ КЛИЕНТСКИЕ ГРУППЫ

(РАНЖИРОВАННЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОМПАНИЕЙ HD SUPPLY)

1. B2B (производители работ на рынках инфраструктуры и энергетики, содержания, ремонта и модернизации строительных объектов общего и специального назначения);
2. Home Depot;
3. B2G;
4. B2B (прочие);
5. B2C.

5.5 КОНТРАСТ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- 🕒 Территориальная близость к потребителю (в т.ч. сетевой эффект), скорость доставки или начала работ.
- 🕒 Система сервисной поддержки клиентов.
- 🕒 Ассоциация бренда HD Supply с сильным брендом Home Depot (капитализация на бренде бывшей материнской компании).

5.6 ВНЕШНИЕ РИСКИ

- 🕒 Генерация выручки в одной экономике (США и Канада).
- 🕒 Рост рыночной силы поставщиков вследствие тенденции консолидации.
- 🕒 Расширение масштабов поставок OEM-партнерам.

5.7 ГЕОГРАФИЯ

США, КАНАДА И КНР



6. БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ

6.1 НАПРАВЛЕНИЯ (БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ)

- 🕒 Инфраструктура и энергетика.
- 🕒 Услуги по ремонту и модернизация.
- 🕒 Специализированные конструкции и решения.

ИНФРАСТРУКТУРА И ЭНЕРГЕТИКА



HD Supply Waterworks

Поставка оборудования для водоснабжения, канализации, пожарной охраны и ливневых стоков.

География: 42 штата США.

Сервисная поддержка: обнаружения протечек, управление товарно-материальными запасами, оценка программного обеспечения, проверка систем водоснабжения, контроль, тестирование и ремонт клапанов, утилизация оборудования, доступ к базе данным.



HD Supply Utilities

Поставка продуктов, услуг и решений для распределения и производства электроэнергии. Основная продукция: проволока и кабель, трансформаторы, изоляторы, измерительное оборудование, специализированная оснастка и оборудование.

География: 48 штатов США и 5 городов Канады.

Сервисная поддержка: управление товарно-материальными запасами, интегрированная доставка и аутсорсинг, аварийное реагирование, возможность онлайн заказа через каталог.



HD Supply Electrical

Поставка электрооборудования, предоставление технических консультаций, услуг по управлению складом, автоматизации и инженерно-технической помощи.

География: 10 штатов США.

Сервисная поддержка: автоматизация, инженерно-техническая помощь, проведение обучающих семинаров и видео тренингов по безопасности использования оборудования, проектирование и управление проектами.



HD Supply Industrial PVF

Поставка промышленного оборудования (трубы, листы, катушки, клапаны, приводы и др.).

География: 17 штатов США и города Канады.

Сервисная поддержка: сварка и резка листов, приведение в действие клапана, автоматизация, контроль, ремонт и восстановление, отгрузка в день заказа, таможенная оптимизация.

Управляет компаниями:

- ◆ **Stainless Tubular Products, J&J Bar Plus, Metals Inc., Polar Pipe and Fittings** – поставщики трубопроводов, гребней, пластин и др. продуктов из нерж. стали, сплавов никеля, хрома, алюминия и углерода.
- ◆ **Sunbelt Supply** – поставщик ручных и автоматизированных клапанов и аксессуаров для нефтяной, газовой, водоочистой фармацевтической и морской отраслей.

ПОДДЕРЖКА, РЕМОНТ, МОДЕРНИЗАЦИЯ



HD Facilities Maintenance

Поставщик продукции для ремонта и обслуживания гостиниц, образовательных и коммерческих учреждений, учреждений здравоохранения, муниципальных и правительственных структур.

Сервисная поддержка: обучающие программы, техническая поддержка, гарантия наличия товарного запаса, доставка собственным парком из 600 фургонов, обучение персонала клиента.



HD Supply Repair & Remodel

Поставка строительных материалов и продукции для ремонта (стройматериалы, краски, напольное покрытие, окна, двери, арматура и др.).

Сервисная поддержка: аренда крупного и малого оборудования, отгрузка в день заказа, работа 7 дней в неделю, продажа б/у, 5% бонус при оплате через клуб.



Crown Bolt

Поставщик крепежных материалов (болты, гайки, гвозди, веревки, цепи).

География: США, Канада, КНР.

Сервисная поддержка: аренда оборудование, ремонт оборудования, обучающие семинары, разработка чертежей, возможность онлайн заказа.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ КОНСТРУКЦИИ И РЕШЕНИЯ



HD Supply White Cap

Поставки специализированного оборудования для крупных и средних подрядчиков (оборудование для гидроизоляции, для борьбы с эрозией почв, трубы, бетон, гипсокартон, сварочные материалы, арматура).

География: 26 штатов США.

Сервисная поддержка: услуги ремонта оборудования, аренда оборудования, разработка чертежей, обучающие семинары.



HD Supply Plumbing/HVAC

Поставщик систем кондиционирования и сантехнической продукции и материалов (трубы, смесители, водонагреватели, насосы и др.).

География: 17 штатов США, №3 в США по поставкам сантехнической продукции.

Сервисная поддержка: Разработка чертежей, утилизация использованного оборудования, тестирование и ремонт клапанов, техническая поддержка, обучающие программы.



creative touch interiors

Creative Touch Interiors

Поставщик решений в области внутренней отделки помещений (жилые дома, офисы, гостиницы, стадионы), №1 в отрасли.

География: 19 штатов США.

6.2 ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ

КАТЕГОРИЯ	ТОВАРЫ	УСЛУГИ
Оборудование водоснабжения	Трубы, гидранты, фитинги, люки, противопожарная защита, измерительные системы, водонагреватели, водные фильтры, сантехническое оборудование.	Обнаружение протечек, управление товарно-материальными запасами, оценка программного обеспечения, проверка систем водоснабжения, контроль, тестирование и ремонт клапанов, утилизация оборудования.
Электрическое оборудование	Трансформаторы, кабель, измерительные приборы и системы, изоляторы, лампы, приборы освещения, катушки.	Автоматизация, инженерно-техническая помощь, проведение обучающих семинаров по безопасности использования оборудования, проектирование.
Вентиляционное оборудование	Оборудование кондиционирования воздуха, отопительное оборудование, очистители воздуха, портативные охладители воздуха, сплит-системы, обогреватели воздуха.	Разработка чертежей, утилизация использованного оборудования, техническая поддержка, обучающие программы.
Строительные товары и мебель	Стройматериалы, столы, окна, двери, кухонные шкафы, напольные покрытия, краска, инструменты, крепеж (гвозди, болты, гайки, крюки, цепи, веревки, штифты, якоря).	Прокат инструментов.
Текстиль	Подушки, одеяла, матрасы, полотенца, постельное белье.	Нет.
Промышленное оборудование и материалы	Бетон, ручные инструменты для каменной кладки, материалы гидроизоляции, оборудование для контроля эрозии и стабилизации почвы, дренаж, электроприборы, оборудование для предотвращения загрязнения прорыва воды, инструменты для сварки, инструменты для обработки древесины, оборудование противопожарной безопасности.	Аренда оборудования, ремонт электроприборов, образовательные семинары.

6.3 СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ (PRIVATE LABELS)



Brigade

Товары для B2B (оборудование, аппараты), используемые профессиональными подрядчиками; позиционирование - профессиональные товары самого высокого качества.



Seasons

Предлагаются товары для B2C – премиум-сегмента.



ProValue

Профессиональное оборудование, детали и инструменты, которые являются альтернативой более дорогим аналогам и позиционируются как доступные каждому потребителю товары.

Cotton Bay

Товары текстиля: подушки, одеяла, полотенца, матрасы.

6.4 ПОРТФЕЛЬ БРЕНДОВ

Концепция портфеля брендов компании – см приложение.

7. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

7.1 ПРОГРАММЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ

Программа CAP'S – CUSTOMER ADVANTAGE PROGRAMS

Customer Advantage Programs – это проект управления ходом доставки, позволяющий клиентам в режиме реального времени готовить документацию, оформлять заявки, хранить базы данных отправителей и получателей, отслеживать статус заказа и получать отчеты.

Создан на базе принадлежащего HD Supply программного обеспечения PowerScore™.

Цель проекта: сокращение затрат клиента на ведение торговых операций.

Услуги CAP'S распространяются на деятельность бизнес-единиц HD Supply Waterworks и HD Supply Fire Protection. Включенные в CAP'S предложения считаются самыми «продвинутыми» услугами в управлении материальными ресурсами в отрасли.

CAP'S включает в себя программы по работе с клиентами, позволяющие интегрировать, сопоставлять коды обозначения продукции компании с кодами клиентов. В CAP'S настроены коды и спецификации товаров всех клиентов, они совпадают с кодами HD Supply, что позволяет достичь непрерывности документооборота клиента за счет отсутствия необходимости сопоставления.

Примеры ПО:

- 🕒 **Доставка счетов-фактур, накладных по электронной почте на следующее утро после того, как счет был выставлен, а также доставка ежемесячной выписки по счетам.**
- 🕒 **Управление системой заказов онлайн.**

- 🕒 **Доставка отчетов по совершённым сделкам по запросу клиента.**
- 🕒 **QuickBooks® Financial Software** – ПО, которое способно автоматически экспортировать детальную информацию из всех счетов и накладных, имеющих отношение к HD Supply, в отдельный файл; впоследствии этот файл импортируется в управленческий учет QuickBooks®Stop. По дополнительному запросу возможна интеграция с другим финансовым ПО.
- 🕒 **PowerScope™ 2.0** – ПО для составления смет и бюджетов. Обеспечивает гибкую оценку стоимости материалов, полную интеграцию с местным офисом HD Supply Waterworks. Программное обеспечение используется для ведения и электронного обеспечения проектов по сооружению коммуникаций для облегчения работы и сокращения затрат: на стадии реализации могут быть прослежены все сделки с HD Supply, возможно хранение и поиск всей документации по проекту.

Возможности:

- 🕒 Предварительные заказы клиента/партнера из/в главную систему предложений HD Supply.
- 🕒 Восстановление и импорт баз данных клиента через Интернет.
- 🕒 Возможность назначать и изменять цены на продукцию.
- 🕒 Обновление отсроченных предложений, изменение информации о ценах.
- 🕒 Возможность вывода данных на печать по запросу пользователя.
- 🕒 Расчет смет и бюджетов с добавлением сопутствующих расходов клиента – труд, затрат на оборудование и субподрядчиков.
- 🕒 Индивидуальная настройка форм отчетов.
- 🕒 Загрузка стандартных спецификаций из базы HD Supply.

Возможности осуществления заказа: традиционные каналы (офис, телефон), онлайн заказ и прочие EDI (системы обмена информацией с использованием компьютерных технологий).

Программа IDEALLYGREEN

В рамках программы экологически-безопасной продукции HD Supply присваивает отличительный знак качества «ideallygreen». Продукция «IG» также имеет сертификат Energy Star (международный стандарт энергоэффективных потребительских товаров) и признание поставщиками экологически-безопасной продукции.



Цель программы:

1. Удовлетворить потребность потребителей в экологически-безопасной продукции.
2. Предложить продукты, нацеленные на повышение эффективности использования энергии, сокращение затрат и сокращение или устранение использования в производстве вредных веществ.
3. Внести свой вклад в защиту окружающей среды.

Участники:

В программе участвуют поставщики следующих подразделений компании: HD Supply Canada's, Facilities Maintenance, Repair & Remodel, Utilities, White Cap.

Продукт, маркированный «ideallygreen»:

- ☺ Сделан из вторичного сырья.
- ☺ Может быть подвергнут вторичной переработке.
- ☺ Изготовлен по технологиям, которые позволяют экономить воду, энергию, тепло
- ☺ Не содержит токсичных веществ.
- ☺ Не наносит вред окружающей среде при использовании в строительстве, в процессе эксплуатации и в утилизации.

Перспективы:

Идея бережного отношения к окружающей среде в США принимает всеобщее распространение и популярность. Так, в строительстве появился термин «Green Building» (эко-строительство) и был создан «Совет по экологически безопасному строительству» (The United States Green Building Council (USGBC)). USGBC разработал рейтинг и стандарт оценки зданий с т.з. экологической безопасности – Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), согласно которому зданию может быть присужден золотой, серебряный или платиновый сертификат.

Объем рынка эко-строительства (McGraw Hill Construction): \$36-49 млрд в 2008 г., \$96-140 млрд к 2013 г. Идея распространения системы LEED в США предлагает следующие преимущества для бизнеса:

- ☺ Повышение инвестиционной привлекательности объекта (строительство LEED-сертифицированных зданий стоит на 2% – 3% дороже, но это окупается за счет возможности экономии ресурсов в ходе эксплуатации на второй год эксплуатации объекта).
- ☺ Возможность получить налоговые льготы и гранты, действующих в некоторых штатах за «эко-строительство».

7.2 РАЗМЕЩЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ



Сравнительный анализ размещения представительств компании HD Supply (желтые метки) и 84 Lumber (фиолетовые) на примере г. Атланта.

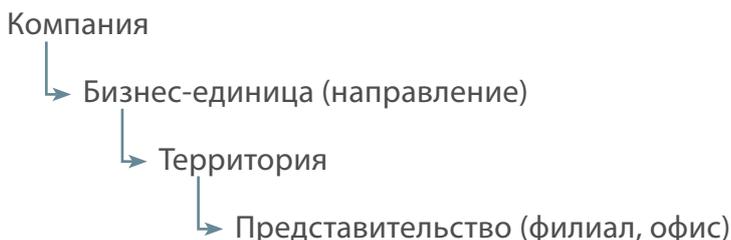
☺ HD Supply – максимальный охват территории в городской и пригородной («одноэтажной») зонах, присутствие в каждом торговом или логистическом центре.

☺ 84 Lumber – присутствие точно на каждой магистрали на удалении 20-30 км от города.

Пример независимого размещения представительств и складских помещений различных бизнес-единиц – вид вблизи г. Mechanicsville, на карте выделен красной рамкой.

7.3 УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Структура управления



Функционал ключевых руководителей уровня территории и филиала

ДОЛЖНОСТЬ	ФУНКЦИОНАЛ, ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ
Руководитель региона <i>Regional Operations Manager</i>	Стратегическое и оперативное планирование региона: <ul style="list-style-type: none"> ◆ финансовый менеджмент; ◆ оперативное управление и анализ; ◆ планирование и оценка исполнения; ◆ формирование дистрибуционной схемы; ◆ управление парком авто; ◆ управление товарно-материальными запасами; ◆ управление отношениями с поставщиками; ◆ координация функционала и деятельности персонала; ◆ обратная связь с головным офисом относительно всех операций, процессов и результатов по региону.
Руководитель представительства (филиала) <i>Manager of Branch Operations</i>	Стратегическое и оперативное планирование филиала (подчиняется руководителю региона): <ul style="list-style-type: none"> ◆ разработка стратегии филиала в соответствии со стратегией компании в регионе (определяет требования к планированию загрузки производственных мощностей, включая оборудование и персонал); ◆ документооборот; ◆ постановка целей подразделениям и участкам; ◆ управление отделом дистрибуции и партнеров: обучение, тренинги, рекомендации и корректирующие действия при необходимости; ◆ управление перевозками: управление системами поставок и доставки товаров, взаимодействие с обслуживающим персоналом для согласования с инструкциями транспортного отдела; ◆ расчет прибыли и оценка эффективности бизнес-процессов.
Менеджер по работе с клиентами <i>Account Manager</i>	Разработка действий по увеличению выручки и прибыли компании за счет привлечения клиентов регионального или национального масштаба, контроль расходов: <ul style="list-style-type: none"> ◆ разработка и осуществление бизнес-планов по увеличению выручки компании; ◆ участие в переговорах с региональными клиентами, заключение контрактов; ◆ контроль каналов продаж; ◆ поиск новых клиентов; ◆ мероприятия по стимулированию сбыта; ◆ развитие личных отношений с клиентами; ◆ организация взаимодействия между отделами компании для разработки инновационных решений и стратегий; ◆ взаимодействие с ключевым персоналом для уточнения планов клиентов, партнеров, цен и предложения содействия в осуществлении продаж; ◆ сбор информации о рынке и конкурентах. Взаимодействие с клиентами, в т.ч. лично, для решения проблем, связанных с вопросами обслуживания; ◆ ситуационный анализ, инициативное самостоятельное принятие решений в сложных ситуациях и ситуациях неопределенности.

ДОЛЖНОСТЬ	ФУНКЦИОНАЛ, ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ
Менеджер по маркетингу <i>Marketing Manager</i>	<p>Поддержка продаж и отношений с клиентами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ управление проектами, отчетность и представление бизнес-результатов; ◆ совместная работа с отделом маркетинга, менчендайзерами; ◆ формирование маркетинговых бюджетов; ◆ установление и поддержание отношений с конкурентами, дистрибьюторами, потребителями - обучение, консультирование, принятие корректирующих мероприятий в случае необходимости; ◆ сегментация рынка, программы развития, брендинг, предложения по дифференциации продукции, исследование конкуренции и рыночных возможностей; ◆ управление каналами продаж, продвижением; ◆ анализ продаж и рыночных тенденций, определение целевых сегментов; ◆ анализ эффективности маркетинговых мероприятий.

Функционал ключевых специалистов

ДОЛЖНОСТЬ	ФУНКЦИОНАЛ, ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ
Супервизор продаж <i>Supervisor - Sales Support</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Создание и мотивация команды по выполнению проектов. ◆ Ежедневный контроль все действий с целью обеспечения продаж, включая развитие персонала, тренинги и оценку работы. ◆ Решение нестандартных ситуаций и принятие корректирующих действий для поддержки отдела продаж. ◆ Консультативная поддержка менеджера по продажам (советы торговому персоналу). ◆ Выработка действий и разработка бизнес-процессов, нацеленных на увеличение продаж и продвижение компании. ◆ Помощь отделу маркетинга и руководителям продаж в постановке целей, поиске возможных рекламных решений и в анализе статистики продаж.
Приемщик <i>Greeter</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Прием оплаты (наличные деньги, банковские карты). ◆ Ответы на телефонные звонки, распределение звонков. ◆ Прием электронной почты, корреспонденции, отчетов и других документов. ◆ Инкассация наличных денег.
Сотрудник торгового зала <i>Inside salesperson</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Развитие отношений с клиентами. ◆ Эффективное, своевременное решение нестандартных ситуаций. ◆ Координация заказов. ◆ Подготовка предложений по коррекции цен. ◆ Обработка заявок, контроль исполнения заказов. ◆ Передача заказов от поставщиков, производителей.
Менеджер склада <i>Manager - Inventory</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Управление товарно-материальными запасами (ТМЗ), сокращение лишних запасов. ◆ Ведение, совершенствование политики ежедневного управления запасами. ◆ Анализ, отчетность, измерение ТМЗ, скорости движения ТМЗ, прогнозирование спроса. ◆ Отношения с поставщиками, предотвращение опережающих закупок от поставщиков.
Специалист по оценке <i>Estimator</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Исследование планов и спецификаций, выявление особых требований к материалам и конструкциям. Определение, удовлетворяют ли поставляемые материалы местным/региональным/государственным спецификациям. ◆ Определение точного количества продукции и типов материалов, необходимых для строительства. Взаимодействие с поставщиками, определение возможностей и точных сроков поставки специализированной продукции. ◆ Общение с инженером проекта или владельцем с целью информирования о нестандартных или специализированных материалах по электронной почте, телефону или посредством письменных информационных запросов. ◆ Встречи с владельцами, инженерами, архитекторами со стороны клиента для помощи в разработке концепции строительства. ◆ Работа с командой продаж для разработки успешных предложений и методов продвижения ◆ Мониторинг цен конкурентов для определения соотношения цена-польза. Проведение программ обучения, тренингов для торгового персонала, оценка торгового персонала на регулярной основе.

8. ПОСТАВЩИКИ

Среди поставщиков компании преобладают национальные производители. Всего у HD Supply 107 постоянных поставщиков.

ГЛОБАЛЬНЫЕ	МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫЕ	НАЦИОНАЛЬНЫЕ
1. Alcan Inc.	1. Advanced Drainage	1. American Standard
2. ABosch Tool Corp.	2. American Building Supply Inc.	2. Allied Tube and Conduit
3. General Electric	3. American Insulated Wire	3. American Flow Control
4. BASF	4. Anvil International	4. Arizona Tile (каменная, керамическая плитка)
5. Philips Lighting Inc	5. Asian Pacific Doors (двери)	5. Beneke
6. Siemens Energy and Automation	6. Colonial Wire & Cable	6. Cantex, Inc
7. ABB	7. Dal-Tile Corporation (каменная, керамическая плитка)	7. Central Maloney Inc.
8. Ardex Inc.	8. Dewart	8. Cerro Flow Products, Inc,
9. Armstrong (напольные покрытия)	9. East Jordan Iron Works	9. Cerro Wire & Cable
10. Broan	10. Elkay Manufacturing	10. Certained Corp.
11. Carpenter Co.	11. Euclid Chemical	11. Charlotte Pipe and Foundry (трубы и фитинги)
12. Cooper Industries	12. Hubbell Power Systems	12. Diamond Plastics (трубы)
13. Cooper Power Systems	13. Kelleher Corporation	13. Distribution Control Systems Inc.
14. Dayton Superior	14. KWIKSET Corporation	14. Emser Tile (каменная, керамическая плитка)
15. Delta Faucet	15. Leviton	15. Encore Wire Corporation
16. Dow Chemical	16. Moen Incorporated	16. Engineered Plastics
17. Eaton Corporation – Electrical Products	17. Neptune Technology Group	17. Escon Doors (двери)
18. GE Appliances	18. Nucor Steel	18. Ford Meter Box
19. General Cable Company	19. Rheem	19. Gerdau Ameristeel
20. Genlyte Group	20. S&C Electric Company	20. Goodman Manufacturing Co
21. IN-SINK-ERATOR	21. Sigma	21. Griffin Pipe
22. Itron	22. Smith-Blair	22. Hubbell Lighting
23. Maclean Power Systems	23. Southwire Company	23. Hunter Douglas
24. Multiquip	24. Zurn Industries	24. Jeld-Wen Windows & Doors
25. Okonite Co.		25. JJ Haines
26. Sensus Metering Systems		26. JM Eagle
27. Simpson Strong Tie Company, Inc.		27. Kohler Company
28. Square D		28. Lithonia Lighting
29. Stego Industries		29. Mannington Mills
30. Tyco Fire Products		30. McWane, Inc.
31. Watts		31. Meadow Burke Products
32. Weyerhaeuser		32. Mowhawk Industries, Inc (покрытие для пола)
33. Whirlpool Appliances		33. Mueller Co. / JAMES JONES / Henry pratt/ Us Valve & Hydrant
		34. Mueller Industries
		35. Multi-Fittings (фитинги)
		36. North American Pipe Co
		37. Paragon Building Products
		38. Plastic Trends
		39. PrimeSource Building Products, Inc.
		40. Royal Cabinets
		41. Shaw Industries Group, Inc. (покрытие для пола)
		42. Soff-Cut International
		43. Solar Industries
		44. Star Pipe Products
		45. Sunnywood Products
		46. Sylvania Lighting
		47. Thomas & Betts Company
		48. Tyler/Union
		49. U. S. Pipe
		50. Webster Industries

9. ЭКОНОМИКА КОМПАНИИ

9.1 ДИНАМИКА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ПОКАЗАТЕЛЬ	ФИНАНСОВЫЙ ГОД (ФЕВРАЛЬ)		
	2008	2007	2006
Чистая выручка, \$ млрд	7,39	11,82	4,49
Прибыль до подоходного налога, \$ млн	291	806	315
Прибыль после уплаты подоходного налога, \$ млн	185	495	197
Рентабельность	2,5%	4,2%	4,4%

Поскольку компания является непубличной, отчетность по стандартам SEC не является для нее обязательной. Отчетность о результатах с 2008 г. не публикуется.

9.2 КОНКУРЕНТЫ

Дистрибуционное звено контролирует порядка 7% всего строительного рынка США. Т.о. образом HD Supply контролирует ок. 10% рынка дистрибуции строительных материалов. Основными конкурентами компании являются три американских игрока: **84 Lumber, BlueLinx и Stock Building Supply.**

Сравнение HD Supply и конкурентов по выручке
(список ранжирован по выручке на сотрудника)

КОМПАНИЯ	ВЫРУЧКА В 2008, \$МЛРД.	ИЗМЕНЕНИЕ 2007/2008	ШТАТ, ЧЕЛ.	ВЫРУЧКА НА СОТРУДНИКА, \$
	2,78	+27,5%	2 100	1 323 333
	3,1	N/A	7 000	442 857
	1,49	-8%	10 472	141 902
	7,4	-37%	19 637	109 385

9.3 АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ В СИТУАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Стратегия и реакция в условиях кризиса:

- ☺ сокращение издержек;
- ☺ сохранение максимально широкого, адекватного спросу предложения услуг.

Метрики успеха антикризисной стратегии:

- ☺ рентабельность операций;
- ☺ положительный денежный поток.

Согласно аудиторским заключениям 2009 года, генерируемый компанией денежный поток превышает текущую потребность в финансировании операционной деятельности, компания обладает достаточным уровнем ликвидности для финансирования, как текущих операций, так и долгосрочных вложений.

Структура капитала HD Supply состоит из обеспеченного банковского кредита (включая овердрафт), необеспеченных векселей, внутренних займов и остатка денежных средств на конец года (порядка \$700 млн), доступных для операционной и инвестиционной деятельности.

Финансовая устойчивость и кредитоспособность компании оценена Dun & Bradstreet по баллу **5A2** – второй самой высокой из возможных оценок.

Согласно совместному заявлению CD&R и HD Supply, несмотря на беспрецедентные условия на рынке, в частности, спад в строительной отрасли, Bain Capital, The Carlyle Group и CD&R (владельцы компании HD Supply) полностью взяли на себя обязательства по инвестированию HD Supply. Владельцы удовлетворены тем, как HD Supply реагирует на изменение рыночных условий.

Ключевые события компании:

Июль 2009

- ☺ Награждение HD Supply Facilities Maintenance компанией Philips Lighting Company за достижение высоких показателей работы при участии в программе Green Leadership Program. В 2008 HD Supply Facilities Maintenance совместно с компанией Philips Lighting Company обеспечило продуктами освещения с низким энергопотреблением своих клиентов, что позволило уменьшить вред, наносимый экологии (эквивалент удаления 7 185 автомобилей от дороги).
- ☺ Открытие нового распределительного центра, расположенного в США штат Мериленд.
- ☺ Выпуск нового Коммерческого Каталога Производственной линии (224 страницы, более чем 3 000 продуктов).

Май 2009

- ☺ В целях расширения присутствия в штатах Калифорния, Аризона, и Невада, HD Supply White Cap приобрела дистрибутора строительных материалов Orco Construction Supply (11 дистрибуционных центров). Компания будет полностью интегрирована в бизнес HD Supply White Cap и ее деятельность будет осуществляться под брендом HD Supply White Cap.

Апрель 2009

- ☉ Лауреат премии «The green IT leaders of 2009» за инициативный вклад в развитие социально значимых экологически чистых и безопасных технологий.

Октябрь 2008

- ☉ HD Supply заняла 2-ое место в рейтинге крупнейших частных компаний «Atlanta's Top 100 Private Companies».

Rank	Company*	Brief description of type of business / Chief Atlanta officer(s)	Revenue (in millions) / Percent change Atlanta employees / Companywide Year est. in Atlanta
1.	Cox Enterprises Inc. 6205 Peachtree-Dunwoody Road Atlanta, Ga. 30328 (678) 645-0000	media company and provider of automotive services James C. Kennedy, Dennis Berry, Jimmy	\$14,500 / 14.2% 8,176 / 56,563 1999
2.	HD Supply 3100 Cumberland Blvd., Suite 1700 Atlanta, Ga. 30339 (770) 852-9000 www.hdsupply.com	wholesale distribution for infrastructure, maintenance and specialty construction markets Joe DeAngelo	\$12,300 / 1.7% 900 / 18,000 2007
3.	Federal Home Loan Bank of Atlanta[^] 1475 Peachtree St. N.E. Atlanta, Ga. 30309 (404) 888-8000 www.fhlbatl.com	provides funding and offers credit products, investment programs, cash management services Richard A. Dorfman	\$8,400 / 16.7% 348 / NA 1972
4.	RaceTrac Petroleum Inc. 3225 Cumberland Blvd., Suite 100 Atlanta, Ga. 30339 (770) 431-7600 www.racetrac.com	convenience stores, retail gasoline Carl Bolch Jr., Max V. Lenker, Robert J. Dumbacher, Philip P. Gura, Allison Moran	\$6,228 / 10.2% 775 / 4,234 1976
5.	Unisource Worldwide Inc. 6600 Governors Lake Parkway Norcross, Ga. 30071 (770) 447-9000 www.unisourcelink.com	marketer and distributor of commercial printing, packaging systems Allan Dragone, John Sills, Jenny Williams	\$5,300 / -8.6% 350 / 6,000 1999



ПРИЛОЖЕНИЕ

«КОНЦЕПЦИЯ ПОРТФЕЛЯ БРЕНДОВ КОМПАНИИ HD SUPPLY INC»

(МОДЕЛЬ ГК «ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА – АРБ ПРО»)

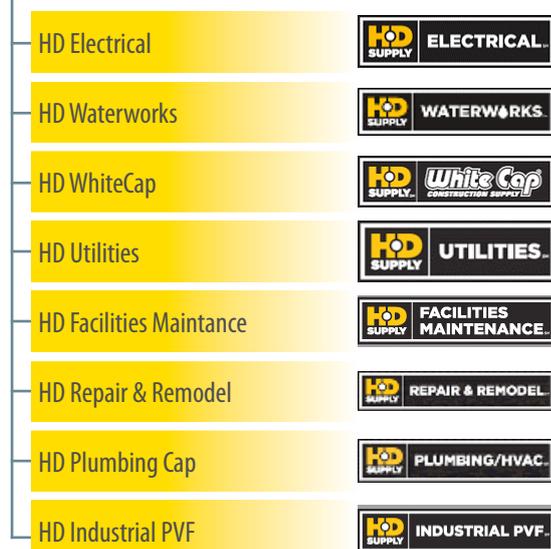
I
уровень

КОРПОРАТИВНЫЙ БРЕНД – HD SUPPLY

БРЕНДЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЕДИНИЦ

Позиционируются как суббренды HD

Специализированные мультинациональные и локальные бренды, ассоциированные с брендом бизнес-единицы



- Stainless Tubular Products
- J&J Bar Plus
- Metals Inc.
- Polar Pipe and Fittings
- Sunbelt Supply

Позиционируются как самостоятельная часть корпоративного бренда («HD» отсутствует в названии, логотип отличается)

II
уровень

БРЕНДЫ АССОРТИМЕНТНОГО РЯДА

ТОВАРЫ

Товары под собственными торговыми марками



Товары поставщиков



УСЛУГИ

Концептуализированное решение для клиентов, поставщиков и сотрудников

III
уровень

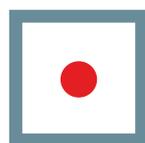
Данное исследование – взгляд аналитиков АРБ Про на компанию, ее приоритеты. В основе исследования – данные из открытых источников, официальных отчетов компании, платная аналитика по рынку, экспертные знания консультантов и аналитиков АРБ Про. Для подготовки исследования аналитиками не использовались закрытые внутренние документы компании.

it-arb.ru

info@arb-pro.ru | info@training-institute.ru

www.arb-pro.ru | www.training-institute.ru

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО