



Trudna droga do cyfrowej transformacji sprzedaży

Twórca firmy TIM, obserwując zachowania młodego pokolenia, doszedł do wniosku, że to właśnie internet stanie się w najbliższych latach podstawowym kanałem zakupowym – nie tylko dla odbiorców detalicznych, ale również w segmencie B2B. Dlatego uczynił e-commerce głównym kanałem sprzedaży firmy, burząc przy tym struktury sprzedażowe i dystrybucyjne, które budował przez 25 lat.

Krzysztof Folt, prezes, założyciel i główny akcjonariusz TIM

Gdy wraz ze współnikami zakładaliśmy TIM przed blisko 30 laty, początkowo specjalizowaliśmy się w usługach i wykonawstwie elektroenergetycznym. W latach dziewięćdziesiątych przeobrażenia rynkowe skłoniły nas do zmiany profilu działania i skierowaliśmy się ku działalności handlowej, czyniąc TIM jednym z największych w Polsce dystrybutorów artykułów elektrotechnicznych. Zmiana modelu biznesowego od usług do handlu wykształciła w zespole otwartość na zmiany, co okazało się kluczową kompetencją, pomocną przy późniejszym zmaganiu się z zawirowaniami rynkowymi. Ułatwiło nam to absorpcję nowych technologii oraz dostrzeganie i wykorzystywanie szans rynkowych. Jako pierwsi w branży weszliśmy w sprzedaż internetową, by następnie wybrać e-commerce jako podstawowy kanał sprzedaży, dzięki czemu w 2014 roku przychody TIM przekroczyły rekordowy dla nas poziom 0,5 miliarda złotych. Jednak przeprowadzenie tej zmiany wymagało od nas żelaznej konsekwencji, akceptacji dla ryzyka poniesienia strat finansowych i pogodzenia się z trwałą utratą niektórych klientów.

Typowy rozwój organiczny

Od momentu rozpoczęcia działalności dystrybucyjnej droga, jaką przeszliśmy, przypominała doświadczenia innych przedsiębiorstw z branży. Wraz ze wzrostem obrotów rozwijaliśmy sieć hurtowni, rozbudowywaliśmy magazyn centralny i magazyny regionalne, zatrudnialiśmy coraz więcej pracowników obsługi i przedstawicieli handlowych. Po debiucie giełdowym w 1998 roku postanowiliśmy usprawnić procesy sprzedażowe, poprawić procesy obsługi klientów i wejść w XXI wiek, dysponując systemami IT do obsługi klientów korporacyjnych. Już wówczas miałem wrażenie, że wśród wielu inwestycji infrastrukturalnych właśnie nakłady na ERP, aplikacje do obsługi magazynów oraz niedopracowany system do obsługi klientów były inwestycjami decydującymi o przyszłości firmy.

Do zainteresowania aplikacjami umożliwiającymi kontakt z klientami przez internet zainspirowali mnie młodzi ludzie, rówieśnicy mojego syna, którzy już od kilkunastu lat bardzo chętnie korzystali z internetu, poszukując tam informacji praktycznie na każdy temat. Nie mieli też oporów przed robieniem zakupów w sieci, mimo iż transakcje były wówczas słabo zabezpieczone, a e-commerce – ze sklepami internetowymi i serwisami aukcyjnymi – dopiero raczkował. Obserwując nawyki

pokolenia Y, z czasem zdałem sobie sprawę, że to pokolenie funkcjonuje zupełnie inaczej niż ja i cała branża, w której działałem. Nabrałem przekonania, że ten świat wirtualny wcześniej czy później zacznie wchodzić również do naszego biznesu, choć w tamtych, nie tak przecież odległych, latach nie było łatwo sobie wyobrazić, że ktoś będzie kupował za pośrednictwem internetu bębny z kablami elektrycznymi. Było to szczególnie trudne do wyobrażenia w sektorze budowlanym, gdzie wykonawcy jeździli do ulubionej hurtowni, kontaktowali się z zaprzyjaźnionym handlowcem, który chętnie im doradzał i dawał upusty, a oni od ręki odbierali na miejscu towar. Pomyślałem jednak, że z czasem zmieniać się również ci wykonawcy, a za parę lat branża budowlana zostanie zdominowana przez przedstawicieli pokolenia Y, nieznającego świata bez internetu i urządzeń mobilnych.

Kierowany przekonaniem, że w nie tak przecież odległej perspektywie internet będzie odgrywał coraz większą rolę w zarządzaniu relacjami z klientami, zleciłem jednej z wrocławskich firm programistycznych opracowanie aplikacji, nazwanej później B24. Za jej pośrednictwem nasi klienci mieli otrzymać możliwość sprawdzania bieżącej dostępności poszukiwanego asortymentu i składania zamówień 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku. System był początkowo zawodny i miał bardzo ograniczoną funkcjonalność. Stał się jednak pierwszą platformą, za pośrednictwem której mogliśmy dotrzeć do klientów drogą internetową i zaoferować im narzędzia ułatwiające zakup poszukiwanych towarów. Nie byliśmy jednak w pełni zadowoleni z wdrożonego rozwiązania, odczuwając nadmierne uzależnienie od zewnętrznego wykonawcy. Zaczęliśmy zatem budować wewnątrz organizacji kompetencje potrzebne do rozwoju i utrzymania profesjonalnego sklepu internetowego, zatrudniając do tego celu programistów i budując zespół e-commerce.

Jednak sama platforma internetowa była tylko jednym z elementów, który mógł nas doprowadzić do wielokanałowej sprzedaży. Równie istotne były nasze moce logistyczne i organizacyjne, które pozwolą nam obsłużyć internetowe i tradycyjne kanały sprzedażowe. W 2006 roku w podwrocławskich Siechnicach kupiliśmy grunt, na którym zbudowaliśmy nowoczesne i w pełni zautomatyzowane Centrum Logistyczne. Na 18 hektarach terenu powstał obiekt o powierzchni 30 tysięcy metrów kwadratowych (10 tysięcy metrów kwadratowych powierzchni krytej i 20 tysięcy metrów kwadratowych magazynu kabli) i kubaturze 110 tysięcy metrów sześciennych. Nowe centrum dystrybucyjne rozpoczęło działalność na początku 2009 roku, zastępując dotychczasowe centra

w Toruniu oraz Wrocławiu i skokowo zwiększając możliwości logistyczne firmy. Zostało zaprojektowane tak, aby zaspokajać potrzeby firmy związane z rozwojem handlu elektronicznego i klasycznego. Od początku było przystosowane do pakowania towaru w paczki i ich szybkiego wyekspediowania do sieci hurtowni elektrycznych w całej Polsce lub bezpośrednio do klientów. Z uwagi na duży udział kabli i przewodów w sprzedawanym przez TIM asortymencie szczególnie istotne było zbudowanie zautomatyzowanego magazynu na bębny o średnicy do 1,2 metra o pojemności 1200 miejsc paletowych. Jego najważniejszym elementem jest automatyczna układnica, która bez dodatkowego angażowania jakichkolwiek pracowników dostarcza bęben z kablem czy przewodem bezpośrednio do zautomatyzowanego punktu cięcia i przewijania. Dzięki takim rozwiązaniom centrum spełniało wymogi klientów tradycyjnych i internetowych. Byliśmy w stanie szybko i precyzyjnie dopasować towar do oczekiwań nabywcy (docinanie kabli i przewodów), wysłać kompletne zamówienie po zebraniu wszystkich jego składowych, dostarczyć bezpośrednio do siedziby klienta lub do wskazanej przez niego lokalizacji oraz zrealizować dostawę dokładnie w terminie wskazanym przez klienta, nawet jeśli zamówienie zostało skompletowane szybciej. Dopiero takie możliwości, połączone z profesjonalną platformą internetową, zapewniały nam dobrą podstawę do dalszego rozwoju firmy w obszarze e-commerce. O dalszej ekspansji w tym kierunku zdecydowaliśmy w 2010 roku, podczas tworzenia strategii na najbliższe lata.

Droga bez odwrotu

Kilka miesięcy później wykonaliśmy kolejny duży krok w kierunku wielokanałowości. Nasze umiejętności

Gdy zlikwidowaliśmy sieć hurtowni lokalnych, utraciliśmy zaprzyjaźnionych klientów, którzy wpadali do nas rano, robili zakupy i jechali na budowę.

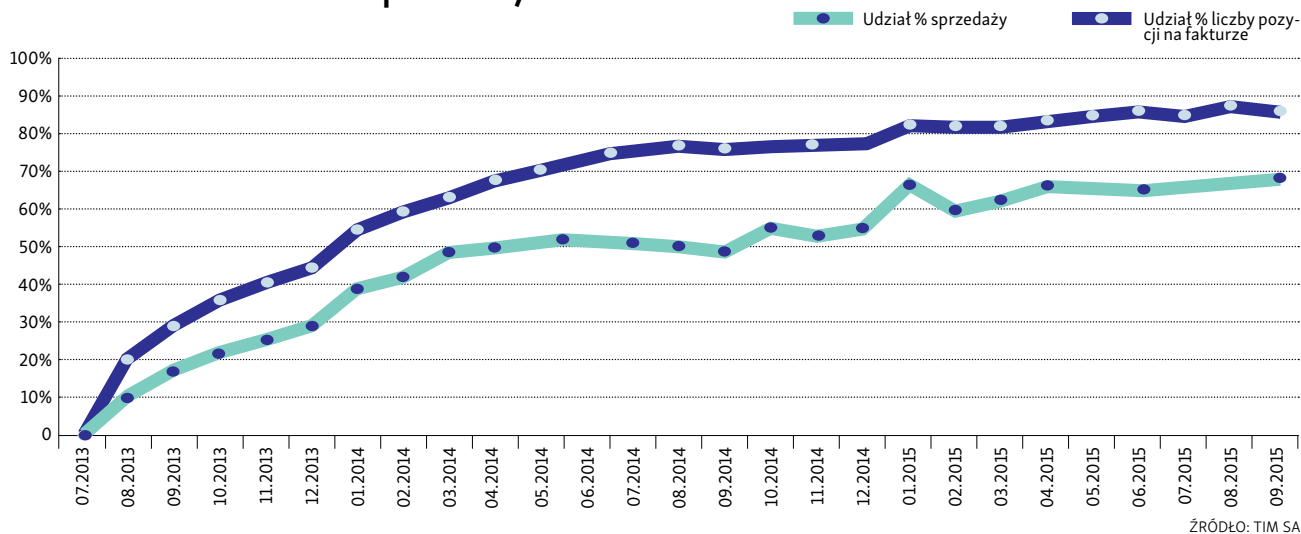
w obszarze sprzedaży online znacząco wzrosły w 2011 roku wraz z przejęciem dobrze prosperującego serwisu internetowego. Dotychczasowych doświadczeń w budowaniu platformy e-commerce nie mogliśmy ocenić jako sukces i nie chcieliśmy dalej uczyć się na własnych błędach. Nie mieliśmy też czasu na rozwój organiczny, gdyż mogliśmy utracić pozycję lidera e-commerce w naszej branży. Dlatego postanowiliśmy kupić od Oponeo.pl udziały większościowe w spółce Marketeo.com SA, będącej właścicielem spółki prowadzącej internetowy sklep z elektronarzędziami: www.narzedzia.pl. Przejęcie tego serwisu pozwoliło zwiększyć kompetencje w obszarze e-commerce, stało się też początkiem budowania Grupy Kapitałowej TIM.

Planując wejście w wielokanałowy model sprzedaży i dystrybucji, prowadziliśmy szczegółowe analizy i studia opłacalności projektu zmiany. Byłem już w pełni przekonany, że tylko ten kierunek zapewni firmie stabilny wzrost w perspektywie długoterminowej i premię wynikającą z faktu, że jako pierwsi w branży tak mocno wejdziemy w kanał e-commerce. Niestety, wszelkie estymacje wskazywały, że przyjęty przez nas model nie gwarantuje oczekiwanej rentowności ze względu na zbyt wysokie koszty stałe obciążające wynik firmy. A to oznaczało, że kontynuacja procesu zmiany oznacza dla nas konieczność maksymalnego uproszczenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i, co za tym idzie, głębokich cięć kosztów. Źródłem tych kosztów były magazyny regionalne i związane z ich utrzymaniem czynsze i płace. Okazało się, że sieć blisko 30 oddziałów, którą budowaliśmy przez lata i która stanowiła o naszej przewadze, była największym obciążeniem i barierą dla wprowadzenia nowego modelu sprzedaży i dystrybucji.

Realia biznesowe nie pozostawiały wątpliwości. Jeśli chcemy nadal myśleć o wejściu w nowe kanały sprzedaży, musimy odciąć coś, co obecnie stało się ciężarem, mimo że dotychczas stanowiło jeden z naszych atutów – ogólnopolską sieć hurtowni elektrotechnicznych, lokalne magazyny, w których tak chętnie zaopatrywali się nasi klienci. Nie pozostawiliśmy jednak klientów bez opieki. Otrzymali możliwość składania zamówienia przez internet, telefonicznie, mailowo, a także w biurach handlowych, które powstały w miejsce likwidowanych magazynów. Stworzyliśmy w ten sposób model hybrydowy pozwalający na zakupy w świecie realnym i wirtualnym.

Jedyne, czego pozbawiliśmy odbiorców, to możliwości oglądania oraz kupowania towarów na miejscu i od ręki. W efekcie musieliśmy się pogodzić z utratą zaprzyjaźnionych z nami klientów, którzy wpadali do nas rano, robili zakupy i jechali na budowę realizować zlecenie. Oczywiście możliwość przeglądania nieporównywalnie

Udział e-commerce w sprzedaży TIM SA



większego asortymentu zapewniał sklep internetowy. Komunikowaliśmy odbiorcom związane z tym udogodnienia i korzyści, jednak nie wszyscy zdecydowali się na skorzystanie z tego kanału sprzedaży. Była to droga bez odwrotu – liczyliśmy na pozyskanie nowych klientów, ale musieliśmy pogodzić się z utratą dotychczasowych, „tradycyjnych”. Mieliśmy świadomość, że na pozyskanie nowych klientów potrzebujemy czasu, a dotychczasowych możemy utracić natychmiast. Dlatego konieczne było przygotowanie się w początkowym okresie na straty.

Nie był to pierwszy raz, kiedy narażaliśmy się na ryzyko utraty klientów w imię przyszłości naszego biznesu. W latach 2000–2001, gdy firma zmagala się ze skutkami kryzysu, ponieśliśmy kilkunastomilionowe straty, co spotkało się z niezadowolaniem akcjonariuszy i odbiło się na wycenie rynkowej spółki. Jedną z przyczyn tej straty byli nierzetelni i niewypłacalni odbiorcy, którzy albo przeciągali w nieskończoność płatności faktur, albo po prostu upadli, nie radząc sobie z kryzysem gospodarczym. Uratowały nas dopiero radykalne posunięcia – przestaliśmy realizować zamówienia klientów, których zaległości w płatnościach przekroczyły 30 dni. Następnie termin ten skróciliśmy do dwóch tygodni i w końcu zaczęliśmy blokować klientów już po 10 dniach opóźnienia. Wówczas mocno ryzykowaliśmy, że klienci do nas nie wrócą. Tak się nie stało. Wrócili, a my odzyskaaliśmy rentowność. Wówczas pomogła nam transparentna komunikacja i stosowanie tych samych reguł wobec wszystkich klientów, bez żadnych wyjątków. Teraz również proponowaliśmy te same zasady wszystkim

odbiorcom, co szeroko komunikowaliśmy wszelkim interesariuszom, w tym inwestorom, których musieliśmy ponadto przekonać do pogodzenia się z przejściowymi stratami finansowymi.

Akceptacja dla ryzyka

Likwidacja lokalnych magazynów oznaczała, że ciężar obsługi wszystkich zamówień i wysyłki do klientów spoczął na Centrum Logistycznym w Siechnicach. Musiało ono też przejąć towar składowany dotąd w poszczególnych oddziałach i wykształcić zdolność dostawy pojedynczych zamówień do klientów zamiast dominujących wcześniej zamówień zbiorczych. Warto tu podkreślić, że zgromadzenie towarów w jednym miejscu pozwoliło na znaczące rozszerzenie asortymentu bez zwiększania zaangażowanego majątku obrotowego. Wcześniej wiele produktów było dublowanych w poszczególnych magazynach. Obecnie uprościła się gospodarka magazynowa, dzięki czemu pojawiła się możliwość przeznaczenia uwolnionych środków na wprowadzenie do oferty nowych produktów. To pozwoliło nam na częściowe skorzystanie z efektu tzw. długiego ogona, czyli koncepcji stworzonej na podstawie obserwacji takich serwisów jak Amazon.com czy Netflix. Zgodnie z nią, posiadanie bardzo szerokiego asortymentu może zaowocować wygenerowaniem na pojedynczych, rzadko poszukiwanych pozycjach sumarycznie większych obrotów niż te, osiągnęte na najpopularniejszych, masowo sprzedawanych towarach. W przypadku TIM efekt ten nie był aż tak spektakularny,

gdyż mamy za mało klientów kupujących online. Nasze doświadczenia pokazują, że prawda leży gdzieś pomiędzy koncepcją długiego ogona a przeciwną do niej zasadą Pareto, głoszącą w uproszczeniu, iż przedsiębiorstwa uzyskują około 80% przychodów dzięki sprzedaży jedynie 20% asortymentu. Jednak wyniki sprzedaży zachęcają nas do ciągłego poszerzania asortymentu i szerokość oferty traktujemy jako czynnik zwiększający naszą przewagę konkurencyjną. Przy okazji wprowadziliśmy też segmentację dostawców, dążąc do rozszerzenia oferty o produkty o wyższej marżowości.

Pierwszy półamatorski portal do składania zamówień przez internet uruchomiliśmy pod nazwą B24 w 2004 roku. W lipcu 2013 roku ruszył w pełni profesjonalny sklep internetowy www.tim.pl. Jego oferta, wraz z informacją o cenach i stanach magazynowych, z dnia na dzień stała się dostępna dla wszystkich klientów – zarówno konsumentów, jak i przedsiębiorców. Już od momentu startu w asortymencie olbrzymią większość stanowiły produkty dostępne „od ręki”, a więc wysyłane w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia. W 2014 roku dotychczasowe oddziały TIM posiadające własne magazyny przekształciliśmy w biura handlowe, a wszystkie zamówienia z wysyłką bezpośrednio do klienta zaczęło realizować stale rozbudowywane Centrum Logistyczne w Siechnicach. W ciągu kilku miesięcy zlikwidowaliśmy wszystkie lokalne magazyny, których sieć budowaliśmy przez 25 lat. Ostatni oddział zamknęliśmy dokładnie w rok po uruchomieniu sklepu internetowego.

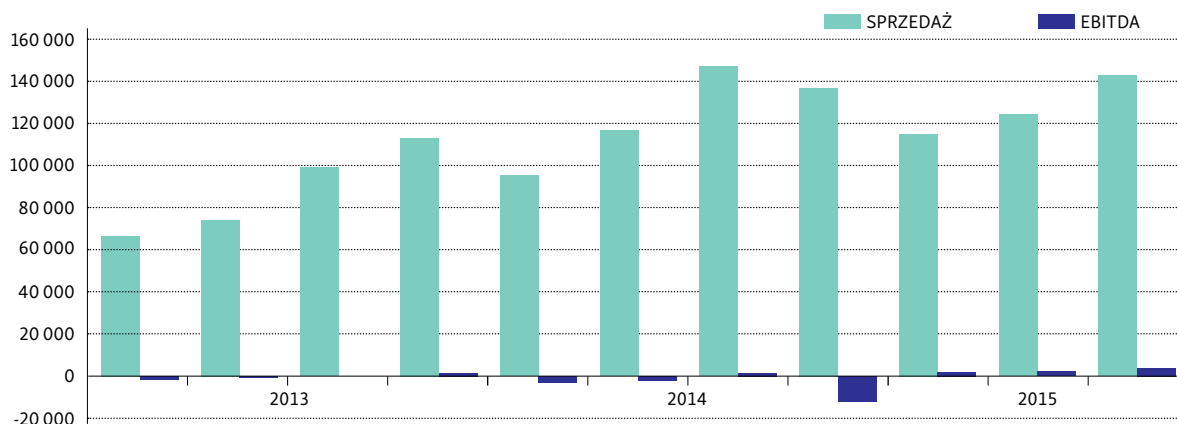
Na efekty nie trzeba było długo czekać. Zgodnie z przewidywaniami, koszty związane z zamykaniem oddziałów,

połączone z szybką utratą „tradycyjnych” klientów, spowodowały, że już w pierwszym kwartale po zmianie zanotowaliśmy stratę. Wiedzieliśmy, że to nie koniec strat i spodziewaliśmy się silnej presji ze strony inwestorów na powstrzymanie dalszych zmian. Na szczęście jako główny akcjonariusz mogłem skutecznie opierać się i nie poddawać presji na wyniki krótkoterminowe. Brak konsekwencji i poddanie się presji rynkowej musiałoby skończyć się fiaskiem projektu zmiany, a w dłuższym terminie – porażką przyjętej strategii rozwoju.

Mimo że dwa lata, w trakcie których przeprowadzaliśmy zmianę modelu sprzedaży, zaowocowały stratami, Grupa Kapitałowa TIM pozostała w dobrej kondycji finansowej. Stało się tak, ponieważ byliśmy przygotowani na te straty. Kapitały własne całkowicie pokrywały aktywa trwałe oraz wartość zapasów. Nie utraciliśmy też płynności, przez co brak zysków nie wpłynął na dalszą działalność i rozwój TIM oraz całej grupy. To pokazuje, jak ważne jest przygotowanie rezerwy finansowej na ewentualne koszty, które wiążą się z przeprowadzeniem głębokiej zmiany.

Mimo strat ponoszonych na poziomie wyników netto już po kilku miesiącach rosnąca sprzedaż pokazała, że e-commerce jest dla nas właściwym kierunkiem. W 2014 roku przychody ze sprzedaży Grupy TIM osiągnęły poziom 528,1 miliona złotych, generując wzrost o około 40% w stosunku do roku 2013. Sprzedaż przez internet na koniec roku 2013 wyniosła 30% sprzedaży ogółem, by pod koniec 2015 osiągnąć poziom 70%. Równocześnie liczba klientów wzrosła w ciągu roku od uruchomienia e-sklepu o ponad jedną czwartą, a liczba zamówień ponad dwukrotnie. To przełożyło się na konieczność zwiększenia

Kwartalne przychody ze sprzedaży oraz EBITDA TIM SA w latach 2013–2015 (tys. zł)



ŹRÓDŁO: TIM SA

Decydując się na zmianę modelu sprzedaży z tradycyjnego na wielokanałowy, wiedzieliśmy, że będzie to proces długi i kosztowny. Pozytywne wyniki finansowe przyszły dopiero po dwóch latach.

zatrudnienia i spowodowało znaczący wzrost kosztów funkcjonowania całego Centrum Logistycznego, wpływając na stratę w kolejnych kwartałach. W efekcie w 2014 roku najwyższym w historii TIM przychodom towarzyszyła też rekordowa strata grupy, wynosząca 21 milionów złotych. Osiągnięcie pozytywnych wyników netto wymagało od nas głębokiej optymalizacji obsługi w obydwu kanałach – e-commerce i tradycyjnym. Z jednej strony chcieliśmy zapewnić dobry serwis klientom, z drugiej strony – zwiększyć efektywność sprzedaży. Działania optymalizacyjne doprowadziły do spadku całkowitych kosztów operacyjnych o 15%, co zaowocowało w pierwszym kwartale 2015 roku osiągnięciem zysku netto.

Potrzeba elastyczności

Podejmując decyzję o zmianie modelu sprzedaży z tradycyjnego na wielokanałowy, mieliśmy pełną świadomość, że proces transformacji będzie długi i kosztowny. Jednak pozytywne wyniki finansowe przyszły dopiero po dwóch latach. Obrana przez nas pionierska strategia rozwoju wymagała od nas odwagi, konsekwencji, przełamywania oporu przed zmianą i akceptacji dla straty. Dopiero zysk netto grupy na poziomie miliona złotych, osiągnięty w trzecim kwartale 2015 roku, przekonał sceptyków, że dokonaliśmy właściwego wyboru. Skalę zmian ilustruje też rozwój oferty tzw. produktów magazynowych, czyli stale składowanych w Centrum Logistycznym i wysyłanych do klientów w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia. Ich liczba wzrosła z 17,8 tysiąca w 2013 roku do prawie 70 tysięcy na koniec 2015 roku.

Mimo dwóch lat ponoszenia strat wiedziałem, że e-commerce jest najlepszym dla nas kierunkiem, gdyż obserwowane przeze mnie zachowania młodych ludzi pokazały, w jakim kierunku będzie zmierzał handel. Uważam, że lepiej jest być liderem zmian niż naśladowcą, gdyż trudno jest powtórzyć sukces, jaki zapewnia efekt pierwszeństwa. Dlatego praca nad zmianą modelu sprzedaży wciąż trwa.

Model działania TIM staramy się udoskonalać, czyniąc go bardziej efektywnym. Z tych względów, choć znów nie było to łatwe, przekonaliśmy pozostałych akcjonariuszy do sprzedaży Centrum Logistycznego TIM SA w Siechnicach. Nie oznacza to jednak, że się stamtąd wyprowadzamy. Wręcz przeciwnie – HE Enterprises, która w listopadzie 2015 roku kupiła od nas część nieruchomości w Siechnicach, na której położone jest Centrum Logistyczne, wynajęła nam centrum na co najmniej 15 lat i rozbuduje je dla nas o kolejne 30 tysięcy metrów kwadratowych.

Dla części akcjonariuszy była to trudna decyzja, gdyż pojawiły się obawy, że firma zostanie bez twardych aktywów w postaci nieruchomości. Ja jednak uważam, że po sprzedaży nieruchomości nie będziemy musieli zajmować się jej utrzymaniem i uwolnimy kapitał obrotowy potrzebny do dalszego rozwoju. W dzisiejszych, niestabilnych warunkach rynkowych kluczowym warunkiem przetrwania i rozwoju jest elastyczność, która przejawia się w koncentracji na podstawowym biznesie, czyli w naszym przypadku – handlu artykułami elektrotechnicznymi. Firmie handlowej nie jest potrzebny obciążający ją majątek trwały, a od zarządzania nieruchomościami są inni specjaliści.

Wysiłki w doskonaleniu e-sklepu TIM.pl zostały już dostrzeżone przez branżę e-commerce. W listopadzie 2015 roku odnieśliśmy podwójne zwycięstwo w konkursie e-Commerce Polska Awards 2015, organizowanym przez Izbę Gospodarki Elektronicznej. Doceniono nas w kategoriach „Mobilny design roku” oraz „Najlepsze dostosowanie do sprzedaży wielokanałowej”. Te nagrody są dla nas szczególnie cenne, gdyż decyzje o ich przyznaniu podjęło jury złożone z ponad 20 fachowców z branży e-commerce, a rywalizowały z nami tak znakomite serwisy, jak: Sephora.pl, Militaria.pl, Yes.pl, Gandalf.com.pl i Bellodecor.com.pl. 🍀

Artykuł po raz pierwszy opublikowaliśmy na łamach „Harvard Business Review Polska”, nr 154, grudzień 2015 – styczeń 2016.