

Разворот в рост

КЕЙС 1

Новосибирская компания «СЛ-Системз» — производитель навесных вентилируемых фасадов. Помимо производства, компания также занимается проектированием, комплектацией и монтажом конструкций. Почувствовав на себе системное падение рентабельности в своем сегменте, начала трансформацию: за год были освоены высокие технологии проектирования, что позволило СЛ-Системз перейти к монтажу фасадов на сложных объектах.

Что произошло ?

Большинство клиентов компании составляли региональные генподрядчики и строительные компании, которые строили многоэтажные жилые дома и офисные здания эконом сегмента.

По этой причине, самый популярный запрос звучал примерно так: «подешевле и в непонятные сроки». Дисциплина в таких проектах хромает, а бюджетов постоянно не хватает на многочисленные мелкие неучтенные задержки и разбухания сметы.

Алексей Злотин, собственник, выступая на конференции «Базовые стратегии – 2019» в Новосибирске, обобщил ситуацию так: «Три года у нас росли расходы, а выручка оставалась на прежнем уровне. Если ситуация сохранится еще на 2-3 года, то бизнес можно закрывать».



Что беспокоило собственника



1 Несмотря на стабильный ассортимент, компания «проваливалась» по некоторым позициям. Очевидно, что невозможно иметь «все» в ассортименте. Но компании удалось понять, отсутствие каких линеек продукции заставляет подрядчиков отказываться от сотрудничества. Выяснив причину, оставалось лишь разобраться с проблемой недостающих комплектующих. Однако все было не так просто. Короткое исследование позволило понять, что проблему недостающих комплектующих можно решить только с нулевой рентабельностью.

2 Компания работала со «средними» производителями фасадных систем как дилер, но многие производители начали выходить на стройки напрямую. По мере замедления экономического роста и вынужденного обеления в рынке выросло число «случайных» банкротств. А ссылка на сложную финансовую ситуацию стала частой «отмазкой» для задержки оплаты или даже отказа в выполнении обязательств.

Реакция компании

Реагируя на создавшуюся ситуацию, собственник принял решение пробовать что-то новое. Были сформулированы главные критерии:

- То, что станет трендом рынка, но пока мало распространено;
- Низкая капиталоемкость;
- Позволит выйти на более крупные рынки — Москва, Казахстан и т.д.



Роль стратегического консультанта АРБ Про



На этом этапе в работу вступила команда АРБ Про. Вместе с собственником и управленческой командой компании были достигнуты следующие результаты:

1 Сопоставление ситуации в компании с ситуацией на рынке, в десятках других аналогичных бизнесов, позволило сделать вывод: **если не изменить ничего в продукте и бизнес-модели, то обеспечить рост выручки можно только двумя способами.**

а) Снизить среднюю цену

б) Начать продавать продукт проблемным клиентам, увеличивая риск дебиторской задолженности и разбираясь с их требованиями.

В обоих случаях, это гарантирует множество проблем и не гарантирует устойчивый рост прибыли.

2 **Обширное исследование рынка позволило команде АРБ Про разработать ряд стратегических альтернатив, одну из которых предстояло выбрать собственнику.** Вместе с собственником команда АРБ Про системно описала тренды рынка и действия компаний, построила [структурную карту рынка](#) © и [карту стратегических альтернатив](#) ©. Используя эти инструменты и информацию, АРБ Про и управленческая команда провели несколько обсуждений между собой, с клиентами, аналогичными бизнесами.

3 **В результате, собственник принял решение развивать новые для себя, но перспективные для рынка компетенции в цифровом проектировании (BIM).** Эти компетенции востребованы в ходе работ с более сложными фасадами высокого сегмента, где заказчиков всецело стремится минимизировать коллизии и задержки сроков. За полгода компания набрала специалистов, с нуля освоила компетенцию и создала новый ресурс: <https://bimproject.pro/about-us.php>

Какие изменения произошли в компании



Новая стратегия потребовала изменений в управлении и в команде. Среди них оказались:

- 1** **Увеличение команды в полтора раза за 3 месяца.** Затем еще в 2 раза в течение чуть большего срока;
- 2** **Часть сотрудников не была готова к изменениям и с ними дружелюбно расстались.** Среди них были лучшие менеджеры, личный помощник руководителя и родственники, которые стояли у истоков бизнеса много лет назад;
- 3** **Среди новых сотрудников появились сильные инженеры и проектировщики,** рассматривающие более крупные столичные варианты трудоустройства, но принявшие предложение этой компании. Что заставило их принять это решение? «Компания с внятной и интересной стратегией притягивает развивающихся людей. Эмоция интереса — самая главная», — говорит собственник. В компанию пришли специалисты из Санкт-Петербурга и других городов. Для них найм и работа идут полностью в дистанционном режиме.
- 4** **Новым специалистам дали индивидуальные, но прозрачные условия, проектный режим.** В частности, для первых проектов вместо целей по доходности и срокам поставили лимиты ухода в минус (до какой величины убытка продолжаем работать, искать, экспериментировать);
- 5** **Сделали лендинг под новое направление проектирования,** сайт, нацеленный на продвижение новых технологий в фасадном строительстве, освоили деловые контакты с лидерами рынка

Каких результатов достигла компания



Компания развернулась в рост по итогам первого года и получила рост прибыли на второй год. После привычных эконом-заказов в Новосибирске «СЛ-Системз» получили новые заказы на сложных объектах элитного строительства в Москве под управлением турецких генподрядчиков. Грамотное проектное управление и настрой на принятие всего нового, нестандартного — оказался залогом удовлетворенности генподрядчика.

Отказ же от лобовой конкуренции с другими производителями фасадов на относительно массовых компетенциях позволил этой компании **уйти от бессмысленной ценовой конкуренции и даже начать развивать свой бренд** в сопутствующих инструментах, оснастке, оборудовании. Если этот проект окажется успешным, он также станет премьерой российского рынка.

Компания продвинулась в компетенциях BIM-проектирования, получила первые заказы и интерес со стороны заказчиков. На московской выставке (начало 2020 года) их профессионализм был признан опытными строителями и генподрядчиками.