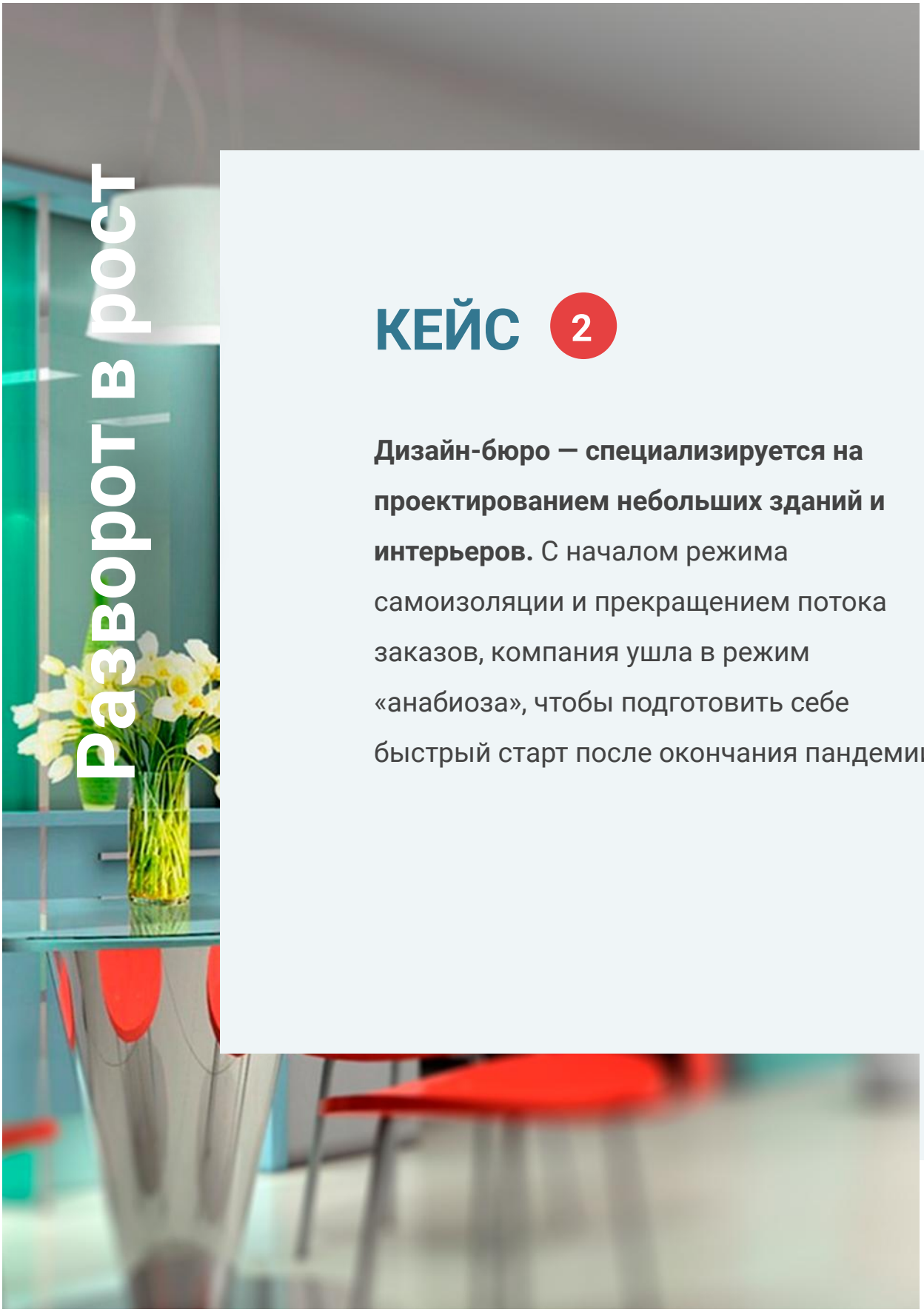


Разворот в рост

КЕЙС 2

Дизайн-бюро — специализируется на проектированием небольших зданий и интерьеров. С началом режима самоизоляции и прекращением потока заказов, компания ушла в режим «анабиоза», чтобы подготовить себе быстрый старт после окончания пандемии.

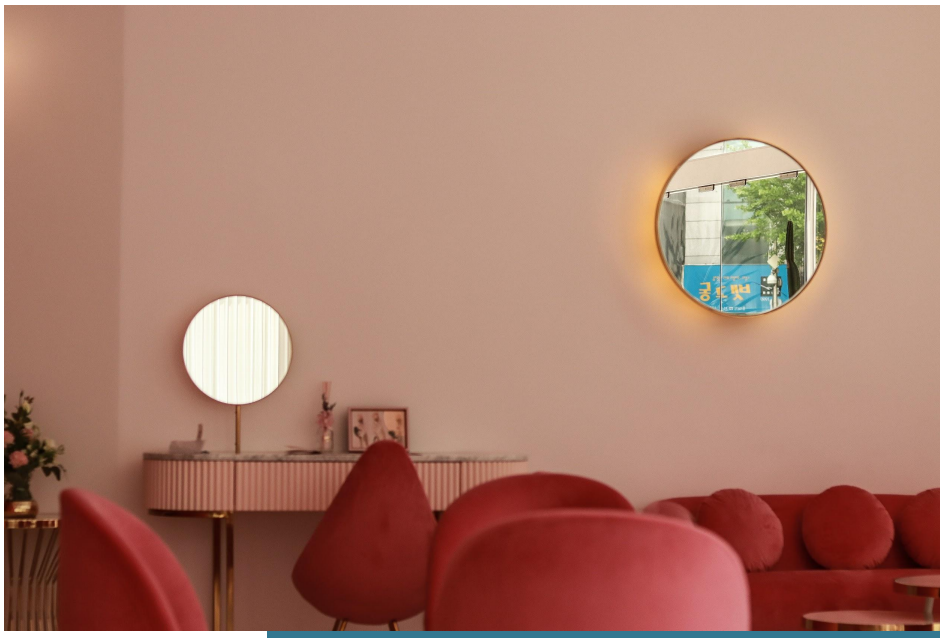
Что произошло ?

Большинство клиентов компании составляли

а) хозяева строящихся частных домов

б) кафе, рестораны, магазины, салоны красоты, частные клиники

В апреле заказов на частные дома стало больше, но многие из них не удалось продолжить из-за того, что не работали шоу-румы дорогих отделочных материалов. Заказы же от кафе и магазинов были приостановлены или остановлены с формулировкой: «до следующего года, а там посмотрим». Клиенты, внесшие аванс, начали требовать возврат (60% внесенных авансов), часть которых уже была в обороте. **В результате, выручка упала примерно в 3 раза по соотношению к плану.**



Реакция компании

С 1 мая компания заморозила деятельность по всем проектам, где была приостановка финансирования, усилила продажи услуг проектирования новых частных домов, включая дизайн-проект и разработку предпроектной документации.

Вместе с тем, компания стала готовить будущий разворот в рост. Решение было обусловлено тем, что текущая активность не требовала больших затрат, но позволяла подготовить и ускорить будущие продажи.

Роль стратегического консультанта АРБ Про

Команда АРБ Про работает с собственником и несколькими ключевыми сотрудниками компании. В прошлом мы вместе разрабатывали стратегию для этого дизайн-бюро.

«Как лучше поступить сейчас?», — этот вопрос был задан нам собственником компании в конце апреля, когда стало понятно, что карантин — это надолго, а господдержка сетевым кафе и салонам красоты не только не светит, но и обещает лишние проблемы с проверками.

Команда АРБ Про и собственник оценили,

1. **какие из постоянных затрат можно сократить**, какие отказы клиентам не повлекут репутационных потерь;
2. **что отличает это дизайн-бюро от конкурентов** и какие проекты они смогут перехватить в будущем;
3. **что ждать от крупных клиентов** и кто из потенциальных клиентов, вероятнее, начнет восстанавливаться после кризиса.

АРБ Про помогли собственнику:

1. **начать строить антикризисную стратегию** в расчете на рецессию длиной в год, а не 2-4 месяца, как утверждали многие;

2. **принять инвестиционные решения** — начать тратить деньги на то, что даст опережающий рост в будущем: ключевых специалистов по CAD и BIM, в развитие библиотеки решений 3DDD и т.п.

3. **отказаться от идеи кинуться всеми ресурсами в частное домостроение**, где в кризисный период заказов сравнительно много, но экономика оставляет желать лучшего. Все дело в том, что маржа дизайнера/проектировщика сильно привязана к стоимости общестроительных работ, а значит, невелика, тогда как треть заказчиков капризны, часто говорят «я передумал», отнимают часы времени на переговоры и чаще корпоративных заказчиков исчезают в момент постоплаты;

4. **разработать основные пункты договора с сетью кафе** на изменение графика работ в обмен на сохранение аванса, выработать алгоритм ведения переговоров и выбрать приемлемые условия договора после первого раунда переговоров;

Что было сделано и делается сейчас компанией

1 **Наняли сильных сотрудников, покинувших компании конкурентов:** инженера и 2 дизайнеров, разбирающихся в CAD и BIM, одного дизайнера с хорошим портфолио.

Новым сотрудникам был предложен оклад на уровне 33% от их ожиданий, но гарантирована полноценная переменная часть от текущих продаж и высокий оклад после перезапуска бизнеса.

2 **Доработали тизер и КП, сделали три версии для дизайнеров, «богатых хозяев» и заказчиков**, которым хочется «недорого». Исправили «миллион мелких ошибок» в CRM, включив туда все контакты из мессенджеров и объединив со

страницами в соцсетях. В результате, узнали много полезного про клиентов и конкурентов... То есть сделали все то, до чего в мирное время не доходили руки.

3 **Провели ревизию клиентской базы и выбрали тех, с кого начать осенью.**

Что было сделано и делается сейчас компанией

4

И главное, приняли решение о поддержке ключевых клиентов, которые помогут компании быстро развернуться в рост до конца года:

Крупной (по меркам региона) сети кафе выполнили более детальное, чем было предусмотрено договором, описание концепции, добавили идеи по оформлению и использованию наружной территории у входной группы, выполнили все предпроектные работы, которые в будущем могут «неожиданно» стать причиной задержек для начала ремонтных работ обсудили с заказчиком часть отброшенных идей, в результате вернули к жизни одну из них — проект «кофе на вынос».

Все это было сделано в счет будущих расходов, но в обмен на договоренность о сохранении аванса: дизайн-бюро начнет возвращать аванс порциями с 1 октября, если сеть кафе к этой дате подтвердит отказ от открытия запланированных ранее новых точек.