



Примеры результатов проектов направления «Экономика компании»

Компания-заказчик	Что сделали в рамках «диагностики экономического состояния компании»	Какие решения были приняты по итогам нашей работы
Строительство и инжиниринг		
<p>Инжиниринговая компания (монтаж сложного промышленного оборудования). Годовая выручка < 500 млн. руб.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Классифицировали: <ul style="list-style-type: none"> ○ клиентов по типам бизнеса и отраслям ○ проекты по содержанию работ 2. Сопоставили в динамике данные по типам клиентов и типам проектов 3. Выделили целевые клиентские группы (ЦКГ) – наиболее интересные с точки зрения динамики выручки и рентабельности 4. Показали наглядно зависимость компании от определенных типов клиентов 5. Проработали риски зависимости от определенных типов клиентов 6. Выявили ключевые факторы, определяющие рентабельность проекта <p>До этого ни клиенты, ни проекты не были классифицированы, анализ в таком разрезе не проводился</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать рабочее место маркетолога для поддержки выхода на новых клиентов из ЦКГ), т.к. существующие торговые силы имеют опыт работы только с определенными типами клиентов (и из-за этого нет роста клиентской базы) 2. Дополнить продуктовый портфель определенными услугами (т.к. увидели, сколько прибыли отдавали субподрядчикам за то, что в принципе могли бы делать сами) 3. Открыть новое бизнес-направление – по продаже оборудования (увидели экономику таких продаж и синергию с основной деятельностью – последующий сервис, поставка расходных материалов)
<p>Производитель строительных конструкций (внутренняя отделка). Годовая выручка < 500 млн. руб.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Выявили главные ограничения основного ассортимента – длительный срок службы продукции компании (невозможность повторных продаж) и высокая конкуренция в сегменте • Выявили потенциальные целевые клиентские группы (ЦКГ), под которые можно развивать ассортимент продукции • Оценили значение «мелких» клиентов как фактора роста 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменить процесс продвижения наиболее рентабельной части ассортимента (решения с добавленной функциональностью, где меньше конкуренция) • Ориентировать торговые силы на ЦКГ – для продвижения наиболее рентабельных продуктов и решений • Разделить системы продаж крупным и «мелким клиентам» (упрощенный документооборот = снижение косвенных расходов)
<p>Производитель строительных конструкций (фундамент). Годовая выручка < 500 млн. руб.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Выявили резерв роста выручки и прибыли в виде собственной монтажной бригады, которая полностью обеспечена оборудованием, но не загружена • Зафиксировали выраженную сезонность продаж, оценили, какие потери и риски создает такая сезонность, и показали типы клиентов, которые могут поднять выручку в низкие сезоны 	<ul style="list-style-type: none"> • Выстраивать систему продаж сервиса как отдельного генератора прибыли. Оказалось, что есть возможности расширить портфель сервиса за счет дополнительных услуг без существенных дополнительных вложений • Профинансировать региональное развитие (т.к. присутствие в разных регионах сглаживает сезонность по компании в целом) • Системно наращивать базу клиентов из числа ЦКГ (переструктурировать работу торговых сил)



Примеры результатов проектов направления «Экономика компании»

Компания-заказчик	Что сделали в рамках «диагностики экономического состояния компании»	Какие решения были приняты по итогам нашей работы
Производители, дистрибуторы товаров народного потребления		
<p>Крупный производитель алкоголя. Годовая выручка > 10 млрд. руб.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Показали убыточность некоторых крупных контрактов с сетями по брендам компании (когда собрали вместе скидки, отсрочки, ретро-бонусы и маркетинговые платежи. Раньше в компании так не смотрели) Сравнили финансовые результаты разных продуктовых линеек, выделили «генераторы прибыли» и «генераторы потерь». Разобрали структуру себестоимости 	<ul style="list-style-type: none"> Начать производить продукцию для сетей под СТМ сетей (т.к. поняли, что рентабельность продаж своих ТМ в сети ниже, чем казалось раньше) Систематизировать и усилить работу с себестоимостью (т.к. увидели резервы, направления, которые еще не прорабатывали)
<p>Производитель и дистрибутор автохимии (РФ + Европа + СНГ) Годовая выручка ~ 1 млрд. руб.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Систематизировали классификацию продукции и товаров по категориям Провели наглядный анализ динамики и рентабельности различных категорий. Увидели, какие товарные группы продаются меньше, чем позволяет рынок Сопоставили продуктовые категории и клиентов компании, выяснили, что некоторые клиенты могли бы брать больше продуктовых групп Организовали групповые обсуждения с участием разных бизнес-единиц: обменяться опытом, выявить синергию и резервы развития на разных территориях. До этого представители разных бизнес-единиц ни разу не работали вместе «с цифрами перед глазами» 	<ul style="list-style-type: none"> Провести обучение для менеджеров одной из бизнес-единиц по определенным продуктовым группам (увидели, что продают меньше, чем другие, потому что не знают продукта) Зайти с продукцией собственного производства к определенным клиентам (сейчас эти клиенты работают с другими марками такой продукции, а мы можем сделать для них СТМ) Расширить возможность фасовки на собственном производстве (увидели, каким потенциальным клиентам нужна продукция в других форматах упаковки) Активно искать клиентов для производства продукции под их марками (осознали, сколько мощностей недостаточно загружено)
<p>Дистрибутор с собственными магазинами (товары для офиса, школы и творчества) Годовая выручка < 500 млн. руб.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Показали зависимость компании от определенных групп товаров, и риски, связанные с этой зависимостью (например, тренды на снижение потребления бумаги в офисах) Выявили точки роста (товарные группы с высокой рентабельностью и возможностью увеличения продаж) Проанализировали клиентские группы в разрезе типов бизнеса и регионов. Зафиксировали несоответствие существующего регионального распределения продаж и экономической привлекательности регионов Показали возможность исправить сезонность продаж 	<ul style="list-style-type: none"> Повысить интенсивность продвижения товарных групп, которые являются «точками роста» (запланировали конкретные мероприятия) Выделить дополнительный ресурс на развитие в приоритетном регионе (более экономически привлекательном, чем «домашний») Перестать считать низкие сезоны закономерностью, и начать развивать новые высокие сезоны (запланировали конкретные мероприятия по 5 «новым высоким сезонам») Собирать и анализировать данные по клиентам, их планам на будущее и потребностям (чтобы развивать ассортимент под перспективные клиентские группы)



Примеры результатов проектов направления «Экономика компании»

Розничные сети		
Специализированная розничная сеть (бытовая химия, красота, гигиена). Годовая выручка ~ 1,5 млрд. руб.	<ul style="list-style-type: none">• Проанализировали влияние ценовых акций на экономику компании и привлечение покупателей. Выявили, что ценовые акции не улучшают финансовый результат: сформировался «класс» покупателей (почти 20%) – охотников за скидками, которые делают покупки только в дни скидок, и покупает только акционные товары• Проанализировали ассортимент, зафиксировали высокую долю товаров, по которым есть прямая ценовая конкуренция с федеральными сетями	<ul style="list-style-type: none">• Реализовать стратегию ухода от лобовой конкуренции с федеральными сетями, в том числе: развитие нишевых, инновационных и нетрадиционных продуктов, формирование экспертного имиджа сети (за счет наличия интересных, уникальных товаров в выбранных категориях)
Универсальная розничная сеть (продукты питания и непродовольственные товары) Годовая выручка > 10 млрд. руб.	<ul style="list-style-type: none">• Проанализировали наличие высокорентабельных и наиболее востребованных товаров в торговых точках, выявили многочисленные случаи OOS (Out Of Stock, факт отсутствия товара). Оценили потери из-за OOS• На основе подневнового анализа продаж сформировали перечень ЧППТ (часто и постоянно покупаемые товары), которые обязательно должны присутствовать на полке каждого магазина ежедневно• Проанализировали и оценили потери из-за существующей системы управления запасами – списания товаров с коротким сроком хранения. Аналогично по сезонным товарам	<ul style="list-style-type: none">• Откорректировать процедуру заказа, утвердить перечень ЧППТ и отслеживать наличие этих товаров в магазинах• Доработать управленческий учет в части управления запасами, начать мониторинг движения запасов по скоропортящимся товарам, регулярный анализ потерь из-за списаний. Аналогично по сезонным товарам• Внедрить мероприятия по снижению потерь из-за списаний скоропортящихся и сезонных товаров (план мероприятий выработали на сессии)
Производители промышленных компонентов и материалов		
Производитель компонентов для упаковки Годовая выручка > 5 млрд. руб.	<ul style="list-style-type: none">• Посчитали реальную рентабельность контрактов и продукции за счет корректного отнесения общепроизводственных и коммерческих расходов• Оценили потери из-за простоя оборудования и низкой доли регулярных заказов от постоянных клиентов• Оценили затраты на переделку и исправление брака, и потери рабочего времени из-за отвлечения на эти операции• Классифицировали клиентов по отраслям и типам бизнеса, чтобы оценить, все ли из интересных клиентских групп «охвачены». Сформировали проект перечня целевых клиентских групп	<ul style="list-style-type: none">• Изменить алгоритм расчета себестоимости, как для внутренних целей, так и для ценообразования (действующий алгоритм оказался некорректным)• Вплотную заняться производственными процессами: сократить % брака и время переналадки (внедрить мероприятия, выработанные на сессии)• Структурировать работу торговых сил так, чтобы системно привлекать клиентов из целевых клиентских групп