



# ПРЯМАЯ НЕБУМАЖНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА



## Когда поможет трансформация бизнеса?

1. Назрела необходимость реформ в компании.
2. Для достижения целей компании необходимо не просто работать, а именно качественно внедрить новую стратегию или инициативу.
3. Необходимо автоматизировать новые процессы, запустить новые проекты.

## Как происходит трансформация?

**Этап 1.** Погружение эксперта в компанию. Определение и согласование с акционерами и топ менеджментом финансовых и операционных целей компании. Диагностика реальных проблем компании. Выявление акцентов, на которых следует строить стратегию развития компании. Создание детальной дорожной карты по выходу компании на необходимые показатели. Время сессий с экспертом: 4 дня.

**Этап 2.** Совместное с экспертом стратегическое и операционное управления компанией. Ежемесячные сессии-мозговые штурмы эксперта с командой и акционерами. Ведение компании по уточняющейся в реальном времени дорожной карте. Работа с экспертом продолжается до достижения устойчивых результатов. Время сессий с экспертом: 2 дня в месяц.



## Что такое дорожная карта?

Прописанный путь развития - 10 лет, 3 года, год и квартал:

- Краткосрочные и среднесрочные действия каждого сотрудника (от рабочего до генерального);
- Создание и дальнейший анализ панели управления по цифрам и создаваемой ценности;
- Создание и изменение бизнес-процессов в компании - сроки, полномочия, уровень ответственности, ресурсы, персональные планы ключевых менеджеров и специалистов;
- Изменение финансовой и нефинансовой мотивации сотрудников;
- Непосредственно создание реальной ценности на уровне самих продуктов или услуг.



## Пример задач, разбираемых в течение сессии:

1. Анализ план/факт P&L, дебиторской и кредиторской задолженности, просроченной задолженности, уровня оборотного капитала, расходов на всех уровнях, включая закупки, CAPEX, ФОТ, сравнение с предыдущим годом, сравнение с реальной потребностью, детальное сравнение с другими заводами;
2. Анализ план/факт запуска новых продуктов, инноваций и способов повышения маржинальности бизнеса;
3. Анализ детальной панели управления продаж по цифрам в продажах и выработка плана на следующий месяц и квартал;
4. Анализ проделанной работы в маркетинге и PR, одобрение и внесение корректировок на месяц и квартал;
5. Анализ детальной панели управления в производстве и логистике. Детальный разбор ошибок;
6. Анализ проделанной работы в HR и корпоративной культуре;

7. Совместный анализ рынка и ситуации с клиентами, включая выборочный обзвон клиентов;
8. Анализ задач и выполнения планов в бухгалтерии отдельно от финансов;
9. Анализ потребностей и план/факт работ в IT.



## Ключевая особенность и ценность:

Эксперт слушает мнение и ответы людей, структурирует их и формализует, выступает в роли сито инициатив, идей и мыслей, на основе своих знаний и опыта вносит вклад в суть дискуссии.

Ценность создается совместно с командой, что позволяет с минимальными отклонениями следовать дорожной карте и внедрять принятые инициативы.



## Результат трансформации и примерные сроки:

1. Реформы в компании прошли успешно и прижились. Срок: 1-2 года.
2. Новая стратегия реализуется в реальной жизни и приносит плоды. Срок: 1 год.
3. Новые процессы исправно функционируют или проект успешно внедрен в компании. Срок: от 6 месяцев.



## Эксперт



**Ивкин Евгений Сергеевич** - ассоциированный партнер СБС Консалтинг. Опыт работы в антикризисном управлении, развитии и руководстве средним и крупным бизнесом в роли со-акционера, CEO и вице-президента по развитию более 22 лет в 15 странах мира, включая США, Канаду, Германию (Баварию), Бразилию, Турцию, Болгарию, Кипр, Португалию, Гонг Конг и другие.

В 1999 году окончил НГЛУ (Нижний Новгород) по специальности Международный бизнес и иностранные языки. В 1999-2000 годах учился в Университете Вермонт, США (University of Vermont). В 2003-2004 году учился и получил степень Магистра интегрированного маркетинга в Northwestern University, США.

Евгений Ивкин является членом Ассоциации банков России «Россия», экспертом Сколково EMBA и консультантом института Adizes в банковском сегменте. Автор дополнительной системы оценки кредитных и инвестиционных рисков корпоративных заемщиков.

# КС КЕРАМИК



## Начальные условия:

Банк планировал банкротить относительно крупный завод облицовочного кирпича в Кировской области по причине его высокой кредитной нагрузки. Завод изначально строился для производства базового рядового красного кирпича. Банк в бизнес-модель заемщика и потенциал команды не вникал. На тот момент соотношение debt/EBITDA было 8. Завод попал на курсовой разнице 2014 года, банк перевел инвестиционный кредит в рубли по новому курсу, то есть почти в 2 раза больше по сумме. Примерно 6 лет завод еле выживал, выплачивая все, что зарабатывал банку.



## Задача:

В 2019 году банк окончательно решил для себя, что завод не сможет выплатить тело долга и попросил эксперта сделать финальную диагностику завода на предмет его потенциала.



## Решение:

За 2 дня эксперту удалось разложить все по частям и понять, как заводу вернуть кредит за 5 лет и что для этого надо.

В первые сессии стратегического управления были точно определены сильные стороны завода, команды и акционеров и составлена максимально детальная и абсолютно реалистичная дорожная карта на 10 лет-3 года-1 год-квартал.

Акцент был сделан именно на создании уникальности продуктовой линейки, повышении маржинальности продукции, скорости работы, полном изменении бизнес-процессов во всех департаментах, создании новой проактивной корпоративной культуры, направленной на раскочку потенциала персонала и переводе сотрудников на новый уровень взаимодействия между всеми отделами.

Была создана панель управления компании, детальная настолько, что охватывает все, что руководство должно знать в любой момент времени для мгновенного принятия решений. Компании больше не приходится тратить часы и дни, чтобы понять, откуда и как возникает та или иная проблема, и как ее решать. Каждый отдел имеет базу данных, накопленных и решенных проблем, с полным описанием того, как проблема возникла и как решалась, что является определенным know-how, которое позволяет не совершать одни и те же ошибки под разным углом. Количество проблем уменьшается из месяца в месяц, и сотрудники тратят все больше времени именно на создание ценности по продукции и качеству выпуска.

За счет повышающегося качества межличностного взаимодействия между сотрудниками и роста ценности корпоративной культуры КПД компании заметно отличается от конкурентов. План/факт стратегических задач каждого департамента и каждого сотрудника в департаменте тщательно прописывается и отслеживается еженедельно и ежемесячно, и это позволяет выполнять почти все поставленные цели. Все сотрудники знают куда и как идет компания не в целом, а детально, на уровне каждой задачи. Обмен информацией происходит качественно и своевременно с ноль толерантностью к бюрократии и какой-либо форме политических игр.

Все сотрудники регулярно, по несколько раз в квартал и иногда даже в месяц делают совместные поездки по городам, объектам, клиентам и выполняют интересные задачи по нестандартному командообразованию и сплочению коллектива.

Качество работы на производстве доводится до такого уровня, что линия может в любой момент быть остановлена любым сотрудником, если существуют реальные обоснования. Люди чувствуют сильную

вовлеченность в работу завода и конечный продукт. Это позволяет двигаться в разы быстрее конкурентов. Условия работы, мотивация и внешний вид офиса существенно преобразился. Устранены любые формы отношений по принципу «ты начальник - тебе виднее». Инициатива сотрудников возведена на необычный для конкурентов уровень. Люди видят и ощущают, что отношения в коллективе существенно изменились в лучшую сторону.

Маркетинг и продажи заметно ушли вперед от конкурентов за счет постоянного нетривиального поиска best practice (лучших практик в мире) и очень жесткого отслеживания всех разумно-поставленных задач и целей.

Детализация всех расходов в компании доведена до очень глубокого уровня, включая не просто сравнение с предыдущим периодом и годом по план-факту, но и анализ целесообразности расходов. За счет высокого уровня межличностного взаимодействия сотрудников, вовлеченности в создание ценности и глубокой детализации, и сравнения с best practice происходит «оспаривание» и оценка любого вида расходов, что приводит к существенному росту КПД.

Все вместе взятое оценивается ежемесячно на 2-хдневной сессии, что дает существенный толчок к еще большему развитию бизнеса. Личное участие эксперта происходит не только на уровне обобщения мыслей и идей сотрудников, но и на отсеке ненужного, лишнего, а также на точечном, не общем, приведении примеров лучших практик.



## Время работы:

2,5 года



## Результаты:

По итогу банк не дал заемщику дополнительных денег на развитие, но заемщик смог составить понятный план действий, который уже на протяжении 3 лет успешно выполняется и банк получает высокие проценты и тело долга уменьшается согласно составленному графику. Соотношение debt/EBITDA сократилось с 8 до 1 за 3 года. EBITDA маржа выросла с 24% до 51%. Завод стал одним из лучших по производству облицовочного кирпича в России.

# АЛКОГОЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ ГРОСС (СЕЙЧАС БРЕНД БАЙКАЛ)



## Начальные условия:

Компания была выстроена по принципу жесткой армейской культуры. Почти все значимые сотрудники в компании бывшие военные, сотрудники безопасности и правоохранительных органов. Компания работала в среднем сегменте и имела 4 завода в совершенно разных уголках страны. Выручка на пике была огромной, при этом большая часть выручки, как и в других компаниях, состояла из акциза и НДС. Чистая выручка и чистая прибыль были в разы скромнее, что очень опасно для работы в среднем сегменте, так как любое значимое колебание может сразу убить бизнес.



## Задача:

Перед экспертом стояла задача быстро повысить устойчивость бизнеса и по возможности продать компанию.



## Решение:

В ситуации, когда все горит, составлять долгие бизнес планы, стратегию развития и детальные финансовые модели не просто опасно, а скорее вредно. Пользу приносит быстрое нахождение течи, латание самых важных дыр и определение самого главного участка по

созданию стабильности или даже роста. Отчетность в компании была на базовом уровне, не позволяющем сразу понять, что и где именно происходит. Система принятия решений, несмотря на кажущуюся простоту и скорость, оказалась гораздо более запутанной, громоздкой и частично неэффективной.

Акцент в развитии был правильный, но конечное внедрение проектов не соответствовало планам. Также сильно сказывалось отсутствие инициативы на местах и по каждому отдельному руководителю и менеджеру, хотя формально инициатива приветствовалась. Нужно было срочно построить «мосты» между отделами и людьми, так как работать в ситуации, когда все решения принимает только один человек, все на него ориентируются и все ему звонят, было проблематично при количестве персонала более 4000 человек. Сделать это было весьма непросто, так как люди совершенно не привыкли работать в командах и брать на себя ответственность.

За несколько месяцев удалось построить качественную детальную финансовую управленческую отчетность, позволяющую реально видеть все детали ABC costing. Были созданы отчеты о прибылях и убытках всех проектов, торговых марок, заводов, регионов, городов и бизнес направлений. Систему планирования довели до уровня, когда каждый «защитивший» бизнес-план чувствовал, что он знает и имеет абсолютно все, что надо для достижения результатов.

В результате люди были вынуждены работать вместе, и, если поначалу дело шло со сбоями, то уже через год компания вышла на принципиально иной, в разы более эффективный стиль управления. Одновременно с этим за счет абсолютной прозрачности стало видно, что необходимо переходить в более высокий сегмент и закрывать 3 из 4 заводов. Количество персонала сократили с 4000 до 900 человек. Закрыли целые направления работы и торговые марки.

Акционеры начали понимать, что дает результат, а что топит компанию. Количество дебатов и потерянного времени сократилось в разы.



## Время работы:

2 года



## Результаты:

Компания убрала лишнее, сократила расходы, сфокусировалась на главном бренде, резко повысила управляемость и эффективность. В итоге получился хороший долгосрочный результат. Все совместно развитые навыки компания применяет до сих пор.

## НЕВА МИЛК



### Начальные условия:

Хорошая, добрая, условно домашняя компания с акционером, хорошо чувствующим людей, приветствующим все инициативы, но тем не менее принимавшим все решения единолично. У компании не было брендов на тот момент времени, а только начавшие давать результаты торговые марки. Акционер сильно уставал, особенно учитывая то, что бизнес работал на минимальной марже.



### Задача:

Это была компания, пытающаяся перейти от уровня значимого регионального дистрибутора к национальному производителю. Задача была помочь это сделать.



### Решение:

Уже через месяц было очевидно, что развить маркетинг и национальные продажи с текущим ассортиментом и командой будет крайне сложно. Необходимо было не просто совместно создать дорожную карту и выработать понятную и реалистичную для данной компании стратегию, но и почти полностью поменять бизнес-процессы, значимую часть людей, мотивацию и построить бренды.

Поначалу все шло хорошо и довольно быстро удалось создать приня- тую всеми детальную дорожную карту и панель управления по цен- ности и по цифрам. Однако примерно через год начались сбои, ко- торые по большей части касались отсутствия нужных компетенций у команды и неспособности полноценно принять новые правила игры. Люди хотели жить как раньше и полностью во всем полагаться на акционера. Стало понятно, что так не создать бренды и не стать наци- ональной компанией.

Акционер крайне неохотно расставался со старой командой, спра- ведливо опасаясь ситуации, когда старое будет разрушено, а новое не приживется. В результате сделали гибрид. Изменили и организа- ционную структуру, и мотивацию. Акционер увидел, что можно дать людям какие-то реальные полномочия, от чего только польза.

Компания медленно начала расти, хотя обладала гораздо большим потенциалом. За счет акцента на новинки и высокомаржинальные продукты, по которым пришлось полностью изменить и дизайн, и си- стему продвижения, появились первые значимые результаты. С большими дебатами были закрыты самые дешевые сегменты и про- дукты. Компания создала несколько цехов по производству более до- рогой продукции на базе существующей площадки и полноценно вло- жилась в инновационное производство феты в России.

Если раньше сила компании была в семейности и уникальной способ- ности считать и экономить каждую копейку, то после изменений она стала развиваться еще и за счет роста инноваций и марок, которые медленно стали становиться национальными брендами (Сиртаки и Тысяча Озер). Компания зашла и закрепилась в Москве. Через 2 года компанию уже можно было назвать национальным игроком на рынке сыра и масла.



## Время работы:

2 года.



## Результаты:

Сейчас у компании 2 завода и выручка более 12 млрд рублей. Компания стала полноценным крупным национальным игроком.



**Звоните:**

+7 (499) 113 31 06



**Пишите:**

[ikaramyan@sbs-consulting.ru](mailto:ikaramyan@sbs-consulting.ru)

**Будем рады ответить на все Ваши вопросы!**