

## Обзор текущей ситуации на заводе

25 июня я посетил \*\*\*, осмотрел производство, переговорил с генеральным и коммерческим директорами.

Если информация достоверна и понята мною верно, то в 20\*\* году выручка завода составила всего \*\*\* млн. рублей в год, т.е. По состоянию на сейчас выручка за 20\*\* г. составила \*\*\* млн. рублей, - т.е. примерно \*\*\* млн. в месяц.

Учитывая, что проект длится уже несколько лет, эти цифры могут говорить о следующем:

1. Внимание руководства было сосредоточено не на продажах, а на решении каких-то других, воспринимаемых им как более важные, задачах.
2. Есть те или иные фундаментальные причины, которые препятствуют нормальному ходу проекта или даже делают его реализацию в изначальном виде в принципе невозможным.
3. Просчёты в стратегии и тактике развития компании, в частности в рыночной стратегии, в ассортименте товаров и услуг и при построении системы продаж.

Забегая вперёд, - на основании доступной информации можно предположить, что на результаты компании оказали влияние все три фактора.

Средняя рентабельность сейчас где-то 30%, затраты - в районе \*\*\* млн. в месяц. Таким образом точка безубыточности находится в районе \*\*\* млн. рублей выручки в месяц.

Итак, можно принять первый **целевой ориентир - выручка \*\*\* млн. рублей в месяц** при рентабельности не менее 30%. А учитывая необходимость развития и возврата кредитов и инвестиций, нужно добиваться роста рентабельности до 50%.

Учитывая имеющийся на заводе парк оборудования, эта цифра представляется вполне реальной. Но необходимо принять во внимание следующее:

1. Если взять среднюю стоимость \*\*\* в \*\*\* тыс. рублей и рентабельность по ним 50%, то для выхода на целевые показатели нужно продавать 23 \*\*\* в месяц, 276 \*\*\* в год.

Конечно нужно проанализировать таможенную базу по импорту \*\*\* в 20\*\*-20\*\* г.г. Но на первый взгляд кажется, что для выхода на такой объём продаж понадобится достаточно длительное время<sup>1</sup>.

2. Поэтому для достижения целевых показателей **необходимо активно расширять номенклатуру выпускаемой продукции**. Не размывая при этом профиль предприятия, но вводя в ассортимент позиции, потребляемые в гораздо больших, чем \*\*\*, объёмах. Либо гораздо более рентабельные.

Также целесообразно рассмотреть возможность добавить к производственной и торговую деятельность, и стать дилерами зарубежных поставщиков \*\*\*. Продажа профильной продукции позволит быстрее понять и занять рынок, выяснить наиболее востребованные позиции и затем, уже имея каналы сбыта, с минимальными рисками начать их производство.

3. Для реализации п. 2 нужно нарастить маркетинговую и инженерную компетенции компании, что требует времени. В течение которого, чтобы избежать простоя оборудования, необходимо **активно привлекать заказы на механообработку**.

---

<sup>1</sup> Конечно, если рентабельность по \*\*\* выше, то и продажи для выхода в прибыль могут быть меньше. Но, как пример, при рентабельности 70%, для выхода на целевые показатели нужно продавать более \*\*\* в год. Что для нас «на сейчас» также достаточно много.

Учитывая переизбыток на рынке производственных мощностей - эта задача тоже нетривиальная, но решаемая.

В целом считаю возможным **выйти на целевые показатели за 1 - 1,5 года**. При этом потребуются:

- корректировка стратегии и, возможно, изменение структуры предприятия (минимум руководства и только в роли «играющих тренеров», плоская структура, основной штат - продажи, конструктора, сотрудники производственных подразделений). Жёсткий финансовый менеджмент и, вероятно, изменение системы вознаграждения;
- усиление конструкторского отдела<sup>2</sup>, включение в штат маркетолога<sup>3</sup>, усиление отдела продаж, внедрение CRM<sup>4</sup>;
- и другие мероприятия, направленные на расширение ассортимента, рост продаж и повышение эффективности использования ресурсов компании.

Также потребуются решить задачу обеспечения предприятия квалифицированными рабочими кадрами<sup>5</sup>. Но это задача второго этапа, решать которую нужно только параллельно с наблюдаемым ростом продаж.

\* \* \*

Также хотел бы предложить к рассмотрению и обсуждению ряд самых первых и предварительных наблюдений и соображений:

1. Само **направление «\*\*\*» выглядит перспективным**. Рынок, в т.ч. и **\*\*\***, вероятно растёт и будет расти<sup>6</sup>. Статус производителя высокотехнологичной продукции позволяет рассчитывать на преференции со стороны государства. Просматривается экспортный потенциал, ну и т.п.

2. Но у меня сложилось впечатление, что проект, несмотря на запуск более 4-х лет назад, всё ещё «буксует на старте», - нам всё ещё нечего предложить рынку: **у нас просто нет товара**<sup>7</sup>, к серийному производству он не готов.

Возможно удастся быстро наладить опытное производство **\*\*\***. Но исключительно под непрерывным контролем со стороны автора и, вероятно, с «доработкой напильником» буквально каждого изделия.

Отсутствие товара - это самая главная проблема (*главная точка приложения усилий*), которая усугубляет все наши слабости и порождает массу других проблем. Доводка изделий до серийного производства - наша первостепенная задача.

3. Также нельзя исключать, что причина задержки с запуском в серию - это системная, возможно даже **неустраняемая ошибка в \*\*\***.

---

<sup>2</sup> В т.ч. проектными и внештатными специалистами.

<sup>3</sup> Возможно он уже есть, но ни одного упоминания о нём в разговорах не было.

<sup>4</sup> Нам будет достаточно самой простой, может быть ограничимся amoCRM.

<sup>5</sup> В т.ч. по совместительству и вахтовым методом.

<sup>6</sup> По состоянию на 20\*\* год, на европейском рынке **\*\*\*** занимали 15-20% рынка, что составляло **\*\*\*** млн. долларов. При этом продажи **\*\*\*** росли быстрее других видов **\*\*\*** (ссылка на источник).

<sup>7</sup> Вероятно это одна из причин, почему продажами активно не занимались.

В пользу данной гипотезы говорит то, что \*\*\* с такой конструкцией ключевых узлов отсутствуют у конкурентов, никогда массово не производились, и в течение долгого срока не могут быть доведены самим же автором до серии.

Считаю нужным отметить, что в ходе разговоров у меня сложилось впечатление, что руководство завода практически уверено, что довести конструкцию до ума - невозможно, либо крайне затруднительно.

4. Некоторое удивление вызывает тот факт, что **не было сформулировано** (возможно просто не понял?) **ключевое преимущество наших \*\*\*** перед конкурентами.

Цена? Китайцы выигрывают. Да и вряд ли это продукция с эластичной ценой. Надёжность у всех на достаточно высоком уровне. Технически наши \*\*\* вроде как более совершенны (\*\*\*) , но в чём здесь преимущество для потребителей - никто не сказал. Создаётся впечатление, что явных конкурентных преимуществ у нашего \*\*\* нет.

И если это так, то тогда единственное преимущество в том, что они сделаны в России. Соответственно и захват рынка нужно вести с опорой именно на это.

5. Рынок \*\*\* - узкий, высокотехнологичный, развивающийся. На подобном рынке **ключевой фактор успеха - это маркетинговая и инженерная компетенции**, которые нам нужно активно наращивать.

Прежде всего через привлечение в штат талантливого маркетолога (задача - понимание рынка и его потребностей) и конструкторов, способных разработать и запустить в производство новые виды востребованной рынком продукции. А также перенять и продолжить работу над развитием линейки \*\*\*.

6. Из материалов компании и бесед **не видно рыночной стратегии**.

Хорошо, пусть мы российский производитель \*\*\*. Но ассортимент любого из западных или азиатских конкурентов принципиально шире нашего. И включает не только \*\*\* разных видов, но и сопутствующее оборудование, элементы комплексов и расходные материалы. Без широкого ассортимента выстроить эффективный бизнес с работающими с зарубежными поставщиками российскими компаниями очень сложно.

\*\*\*, \*\*\*, \*\*\*, \*\*\*, \*\*\*, \*\*\*, \*\*\* и т.п., - всё это мы вполне можем выпускать. А учитывая их стоимость - это может быть рентабельно и на нашем оборудовании.

Для ясности: это предварительные рассуждения, требующая проверки гипотеза. Разработка рыночной стратегии требует глубокого анализа.

7. **Сотрудничество с зарубежными производителями**.

Если рыночная стратегия будет включать и расширение ассортимента, то целесообразно это делать поэтапно, начиная с выполнения функций дилера зарубежных производителей.

Это позволит изучить рынок, наработать каналы продаж и наиболее эффективно вывести на рынок аналогичную или дополняющую продукцию собственного производства.

8. Один из сдерживающих развитие компании факторов, - это «**богатая внутренняя жизнь**», переориентация целей и активности сотрудников с решения внешних задач на решение задач внутренних.

Этому вероятно способствует личный и, возможно, профессиональный конфликт \*\*\* с другими сотрудниками предприятия. А также общая [ощущаемая] рассогласованность целей и интересов коллектива.

Без решения данного вопроса дальнейшее развитие вряд ли возможно.

## РЕЗЮМЕ

Для достижения целевых показателей и вывода предприятия в сжатые сроки «в прибыль» можно обозначить несколько векторов приложения усилий:

**вектор 1. Цели и мотивация:** устранить конфликт интересов внутри команды (в т.ч. и через перемещение по структуре и замену людей), добиться единой цели на выход в прибыль в самые сжатые сроки → расшивка узких мест → поднять мотивацию и веру в будущее у ключевых специалистов, вовлечь их в решение задач компании → добиться максимально эффективного использования имеющихся ресурсов →

**вектор 2. Услуги по металлообработке:** вычленив наиболее прибыльных клиентов<sup>8</sup> → разработать для них сильное предложение, с учётом их специфических интересов и потребностей → отдел продаж + CRM → активное продвижение нашего предложения на рынок → выстраивание отношений с клиентами → отладка опытного и мелкосерийного производства → длительная кооперация →

**вектор 3. Доработка конструкции:** доработать \*\*\* до запуска в серию или принять решение о невозможности сделать это в разумные сроки → начать производство и активное продвижение \*\*\* на рынок → либо скорректировать стратегию и тактику из понимания, что эти \*\*\* мы до ума не доведём →

**вектор 4. Нарabотка стратегических компетенций:** определиться с рыночной и продуктовой стратегией → сформировать конструкторский отдел → разработка, расширение ассортимента (начиная с простых изделий) → постановка в серию → занимаем долю рынка → нарабатываем имя → оптимизация производственного процесса, конструкций и технологий →

**вектор 5. Торгово-посредническая деятельность:** исходя из рыночной стратегии определяемся с ассортиментом → заключаем дилерские контракты с иностранными производителями данной продукции → выстраиваем продажи, изучаем ассортимент → создаём аналоги или копируем наиболее востребованные позиции →

---

<sup>8</sup> В их числе могут быть, например, и инженеры-конструктора с той или иной уникальной и востребованной рынком продукцией, но не имеющие производственных мощностей (совместные проекты), опытное и контрактное производство (например, \*\*\*) и пр.