

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА (ПРОЕКТ)

**ТЕМА: Повышение производительности труда путем
увеличения объема продаж в натуральном выражении на
30% в 2023г. (на 57% к 2025г.) при
сохранении маржинальности**

Проектная команда №42: «Штурмовики»

Участники проектной команды:

Краснова Елена Сергеевна

Переяслов Дмитрий Викторович

Кузнецов Александр Владимирович

Харисов Руслан Ринатович

Алексанина Светлана Геннадьевна

Киселев Алесей Петрович

Допускается к защите:

И.О. декана

_____ Никитенко А.А.

« ____ » _____ 2022 г.

Допускается к защите:

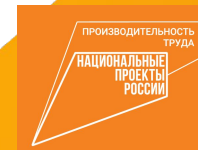
Консультант (куратор)

_____ Лавренкова О.С.

« ____ » _____ 2022 г.

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ»

Москва 2022 г.

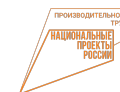


Министерство
экономического развития
Российской Федерации



ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

ПАСПОРТ ПРОЕКТА



ПРЕДПРИЯТИЕ ООО «ЛИЛИЯ»	Российский производитель бумажно-целлюлозной продукции санитарно - гигиенического назначения: туалетная бумага, бумажные полотенца, салфетки, бумажные платочки . Компания основана 1998 г.
Направление деятельности	Производство бумажно-целлюлозной продукции санитарно-гигиенического назначения
Расположение	Ростовская обл., г. Новошахтинск
Производительность труда за 2021 (прошлый) год	1,1 млн руб
Численность сотрудников	305
Оценка возможностей роста производительности	Ежегодный рост рынка 6%. Прекращение европейского импорта продукции, а также объявление об уходе с российского рынка крупного игрока, компании Эссити (ТМ Zewa) (доля рынка 30%), открывает возможность увеличения доли рынка. Имеется запас мощностей (увеличение объемов производства в два раза за счет введения второй смены)
Оценка барьеров роста производительности	Санкции: Запрет ввоза части сырья и оборудования (ЗИП)
ЦЕЛЬ ПРОЕКТА	Повышение производительности труда путем увеличения объема продаж в натуральном выражении на 30% в 2023г. (на 57% в 2025г.) при сохранении маржинальности
ОСНОВНОЕ РЕШЕНИЕ	Оптимизация системы продаж и маркетинга

ОПИСАНИЕ ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ

Текущий объем продаж
10,8 тысяч тонн/год



Увеличить на 30% до
14 тысяч тонн/год

Численность, чел.

305

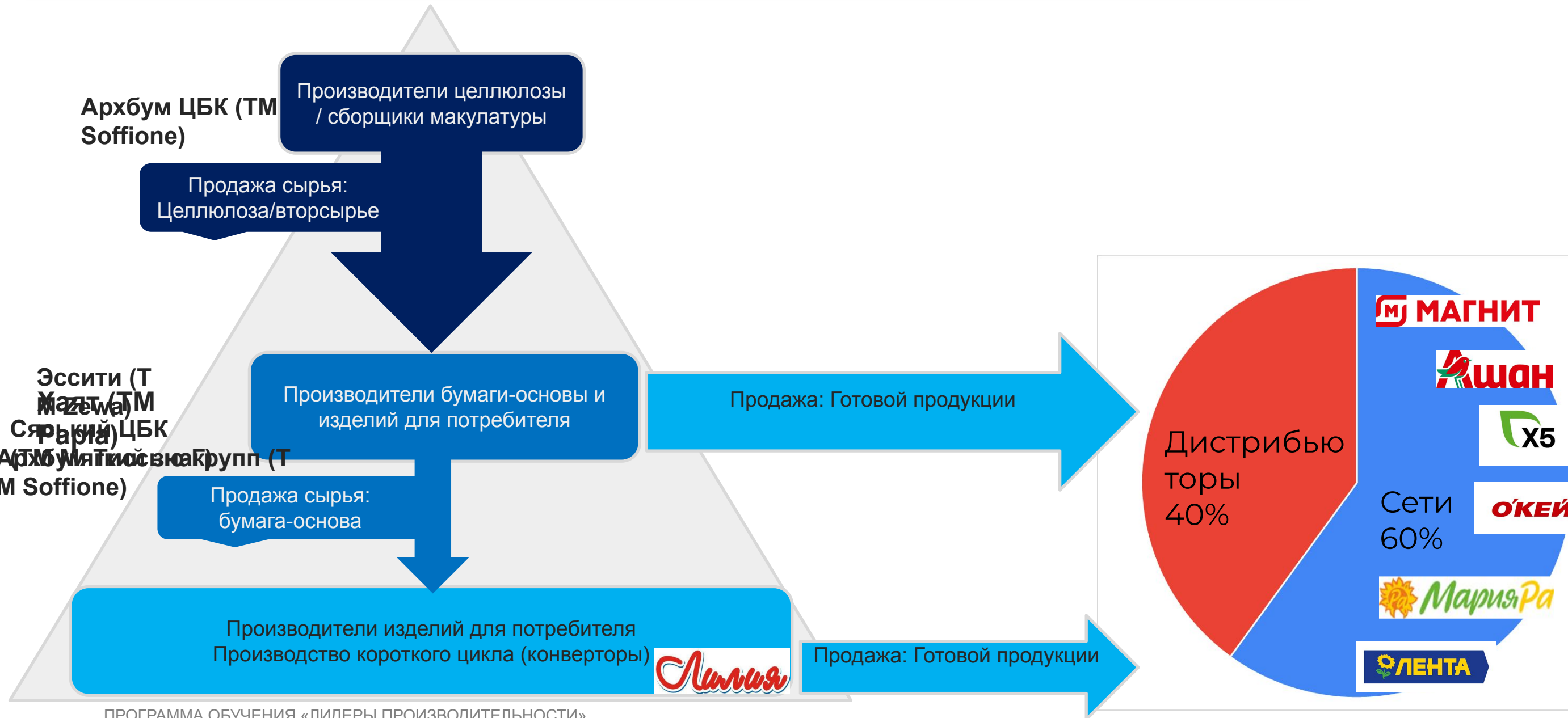
Выручка, млрд. Руб.

1,6

Произ-ть, млн. Руб.

1,1

Полная схема путь от дерева до туалетной бумаги"

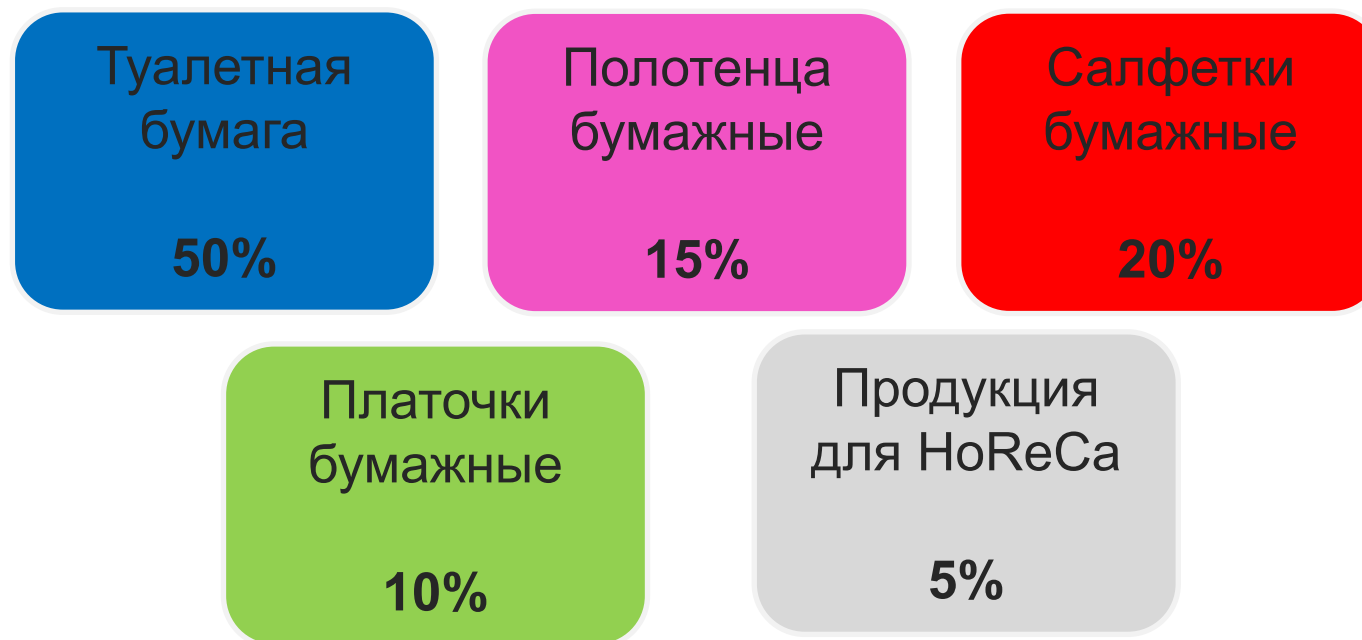


ОПИСАНИЕ ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ

№ п/п	ТЕЗИСЫ
1	ООО "ЛИЛИЯ" - российский производитель бумажно-целлюлозной продукции санитарно - гигиенического назначения: туалетная бумага, бумажные полотенца, салфетки, бумажные платочки. Компания основана 1998 г.
2	ООО "ЛИЛИЯ" является предприятием-конвертером, которое из больших материнских бухт разматывает бумагу-основу (сырье), режет ее на рулончики/салфетки, наносит печать и упаковывает в индивидуальную потребительскую тару.



4. Продукция представлена во всех категориях



Выпуск продукции по торговой марке заказчика "СТМ"

5. Компания владеет 5 брендами



ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Конечный потребитель:

- безопасность: гигиена (в т.ч. одноразовое использование для бумажных полотенец и салфеток, в отличие от тканевых)
- функциональность: впитываемость, прочность, растворимость
- справедливая цена
- комфорт (мягкость, слойность)
- привлекательный дизайн упаковки/печать на салфетках
- экологичность (использование вторсырья/произведено, не нанося вред природе/перерабатываемая или разлагаемая упаковка)

HIGH QUALITY



Клиенты предприятия (юридические лица):

Сети (ритейл)


- возможность поставлять большие объемы
- справедливая цена/федеральная цена (соответствие сегменту, качеству, известности торговой марки)
- «уходимость» товара с полки (оборачиваемость товара)
- Service Level 95-98% (объем в срок)
- стабильность качества товара, соответствующего заявленному
- покрытие определенной географии поставок
- отсрочка платежа 45-90 дней

Дистрибьюторы

- широта ассортимента (возможность купить все в одном месте)
- справедливая цена (соответствие сегменту, качеству) / конкурентная цена
- вторичные продажи
- отсрочка платежа 14-60 дней



ОПИСАНИЕ ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ

№ п/п	ТЕЗИСЫ
6	<p>Каналы сбыта: дистрибьюторы - 40%, федеральные и региональные розничные сети - 60%:</p> <p></p>
7	<p>География продаж: 49 Регионов РФ и страны СНГ (Белоруссия, Казахстан, Азербайджан, Кыргызстан, Армения и др.)</p>
8	<p>Доля компании на рынке составляет менее 1% (Выручка 1,6 млрд руб, сотрудников 305 чел)</p> <p>Основные конкуренты:</p> <p>Эссити (ТМ Zewa) - 30% (уставной капитал 8,3 млрд Р., Выручка 31,6 млрд руб, сотрудников свыше 1 тыс.)</p> <p>Хаят (ТМ Paria) - 15% (Выручка 13,6 млрд руб, сотрудников 726 чел)</p> <p>Набережно-Челнинский КБК (ТМ Экосемейка) - 15% (Выручка 14,6 млрд руб, сотрудников свыше 1 тыс.)</p> <p>Сяський ЦБК (ТМ Мягкий знак) - 9% (Выручка 9,5 млрд руб, сотрудников свыше 1729 чел)</p> <p>СЫКТЫВКАР ТИССЬЮ ГРУП (ТМ Veiro) - 8% (Выручка 7,8 млрд руб, сотрудников 797 чел)</p> <p>Архбум Тиссью Групп (ТМ Soffione) - 6% (Выручка 6 млрд руб, сотрудников свыше 420 чел)</p>

Тренды и факторы внешней среды

№ п/п	ТРЕНДЫ И ФАКТОРЫ
<p>Политические</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запрет ввоза оборудования и запчастей, а также сырья из Европы 2. Прекращение европейского импорта продукции. 3. Объявлен уход лидера рынка Эссити (TM ZEWA) из РФ (30%)
<p>Экономические</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост цен на сырье и готовую продукцию около 70% за 2 года 2. Уменьшение платежеспособного спроса 3. Укрепление рубля, российская продукция становится неконкурентоспособной, например, для Армении, Казахстана, Азербайджана, Кыргызстана и др. 4. Ежегодный рост рынка 6%.
<p>Социальные</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эпидемия привела к увеличению потребления товаров сангигиены 2. Увеличение доли продаж товаров FMCG через маркетплейсы 3. Развитие рынка с доставкой товаров до двери (Самокат, СберМегаМаркет, Яндекс.Маркет и т.п.). 4. Увеличение безработицы в РФ
<p>Технологические</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление влажной туалетной бумаги
<p>Экологические</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Желание покупателей использовать более экологичные продукты (использование вторсырья и перерабатываемая упаковка)

Проблемы предприятия (по итогам проведения взвешенной оценки)

ПРОБЛЕМА из чек-листа	
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДРАЙВЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ	
8	Стратегия не формализована (интуитивна).
КОММЕРЧЕСКИЕ ДРАЙВЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ	
39	Цены на продукцию предприятия среднерыночные и выше (10 - 15%). Увеличить цену на продукт нет возможности ввиду высококонкурентности рынка, поскольку нет уникальности товара. Желание повысить привлекательность продукции предприятия для потребителя за счет улучшения соотношения Ценность - Цена, и увеличить продажи на 30% за год.
54	Нет управления взаимоотношениями с клиентами. Стихийный подход к продажам ("продаем везде и всякому").
55	Основными критериями выбора клиентами продукции конкурентов являются: цена, качество, известность бренда. У продукции предприятия отсутствует конкурентное преимущество по соотношению этих критериев.
57	Нет контроля и оценки проведения маркетинговой активности.
58	Нет оценки и анализа удовлетворенности клиентов.
59	Нет фокуса внимания на продвижение бренда. Доля бренда в цене составляет 0%.
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ДРАЙВЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ	
74	Производственная себестоимость высокая и составляет 70-80 % от выручки. Целевое значение производственной себестоимости 60-70%. Экономический эффект за год более 100 млн. рублей.
КАДРОВЫЕ ДРАЙВЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ	
82	Нет прописанной матрицы компетенций.
105	Нет систематического обучения продавцов техникам продаж, обучения по новым продуктам компании и конкурентов.

АНАЛИТИКА проблемного поля

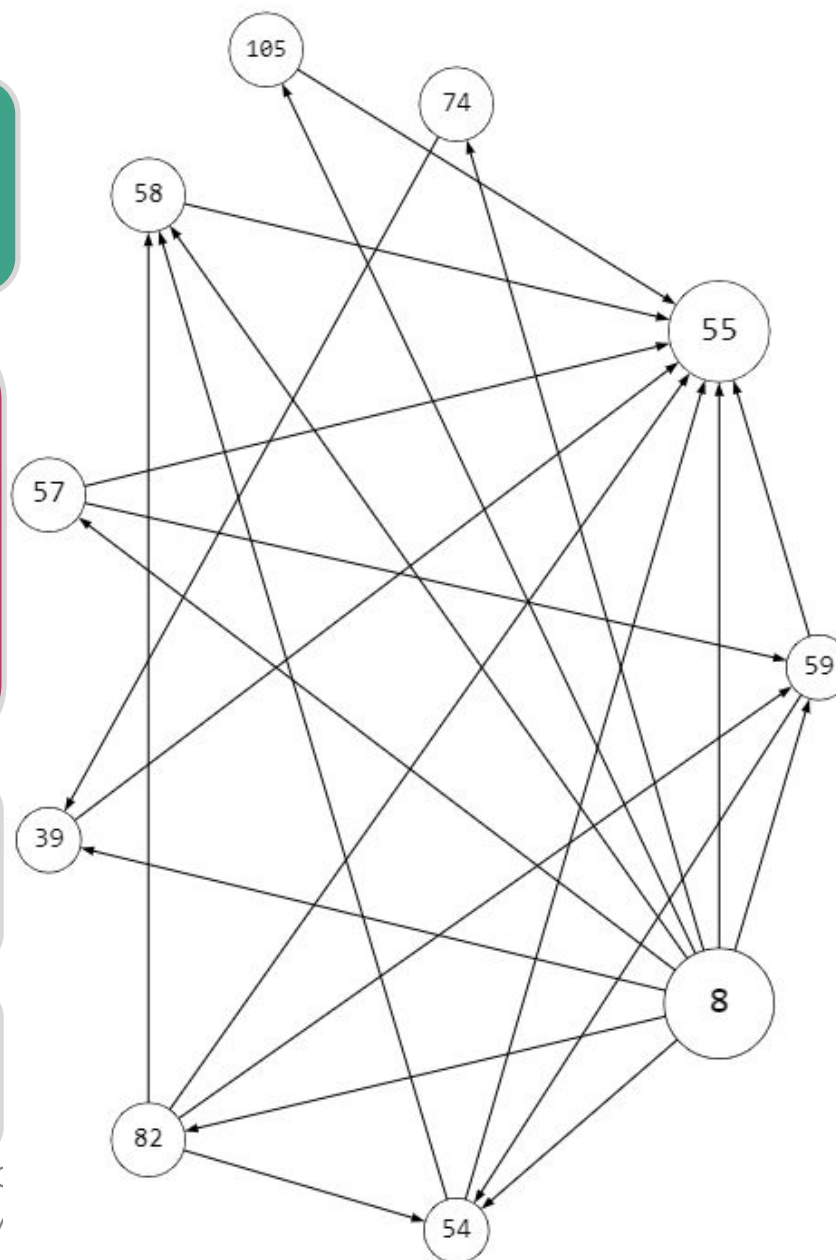
№105 Нет систематического обучения продавцов техникам продаж, обучения по новым продуктам компании и конкурентов

№ 39 Цены на продукцию предприятия среднерыночные и выше (10 - 15%). Увеличить цену на продукт нет возможности ввиду высококонкурентности рынка, поскольку нет уникальности товара. Желание повысить привлекательность продукции предприятия для потребителя за счет улучшения соотношения Ценность - Цена, и увеличить продажи на 30% за год.

№57 Нет контроля проведения маркетинговой активности

№82 Нет прописанной матрицы компетенций

№58 Нет оценки и анализа удовлетворенности клиентов



№8
Стратегия не
формализована
(интуитивна)

№59 Нет фокуса
внимания на
продвижение
бренда. Доля
бренда в цене
составляет 0%

№54
Стихийный подход
к продажам
("продаем везде и
всякому")

№74 Высокая
доля
материальной
себестоимости в
цене

№55 Основными критериями выбора продукции являются: цена, качество, известность бренда. У продукции компании отсутствуют конкурентные преимущества по соотношению этих критериев, а также нет уникального торгового предложения.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Повышение производительности труда путем увеличения объема продаж в натуральном выражении на 30% в 2023г. (на 57% к 2025г.) при сохранении маржинальности

Ключевые причины

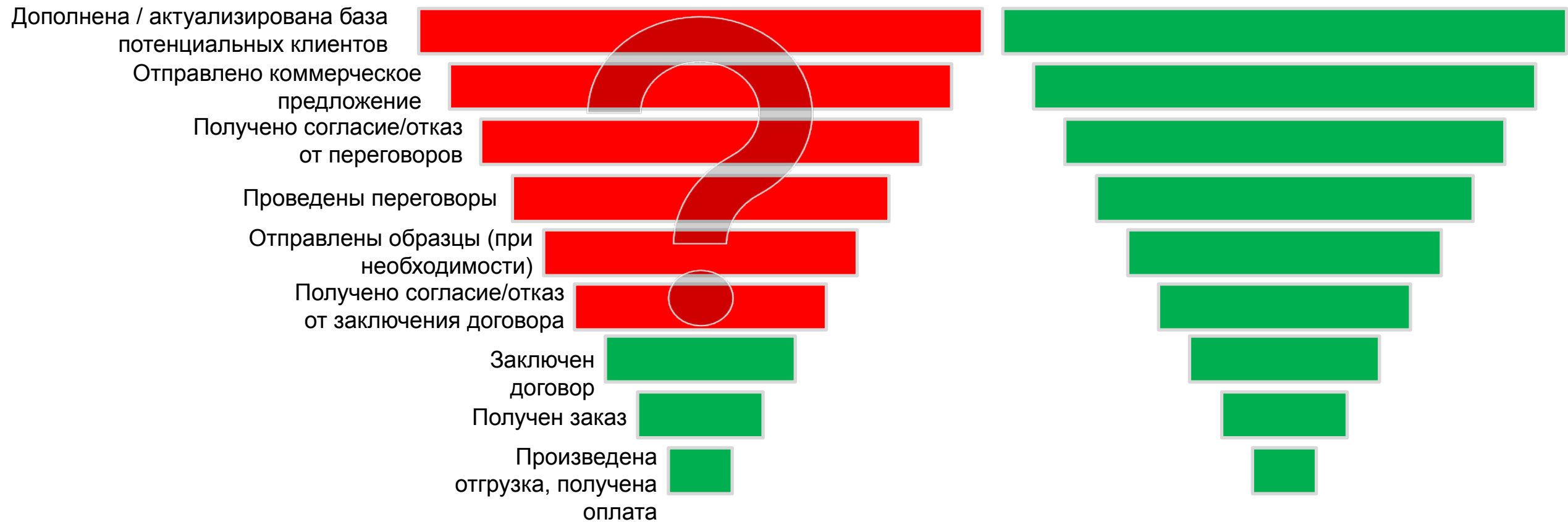
N п/п	Ключевые причины (корневая проблема)	Степень влияния
Проблема №57: Нет контроля и оценки проведения маркетинговой активности.		
3	Отсутствует бизнес-процесс	729
14	Нет достаточных компетенций	243
Проблема №58: Нет оценки и анализа удовлетворенности клиентов.		
19	Считается, что стоимость привлечения клиентов меньше, чем стоимость удержания	243
Проблема №39: Цены на продукцию предприятия среднерыночные и выше (10 - 15%). Увеличить цену на продукт нет возможности ввиду высококонкурентности рынка, поскольку нет уникальности товара. Желание повысить привлекательность продукции предприятия для потребителя за счет улучшения соотношения Ценность - Цена, и увеличить продажи на 30% за год.		
21	Стратегии не ориентирована на поиск уникальных каналов сбыта	729
23	Стратегии не ориентирована на развитие бренда	729
31	нет прописанной матрицы компетенций в HR ("обучение продавцов")	243
34	Нет фокуса внимания на рекламу	243
Проблема №59: Нет фокуса внимания на продвижение бренда. Доля бренда в цене составляет 0%.		
35	Стратегия не нацелена на уникальность продукции	729
Проблема № 82: Нет прописанной матрицы компетенций.		
42	Нет фокуса внимания на продвижение бренда	729
Проблема №54: Нет управления взаимоотношениями с клиентами. Стихийный подход к продажам ("продаем везде и всякому").		
48	Стихийный подход к продажам, не прописан бизнес-процесс Продажи	243
Проблема №105: Нет систематического обучения продавцов техникам продаж, обучения по новым продуктам компании и конкурентов.		
57	Нет матрицы компетенций	

ситуации

Воронка продаж

"КАК ЕСТЬ"

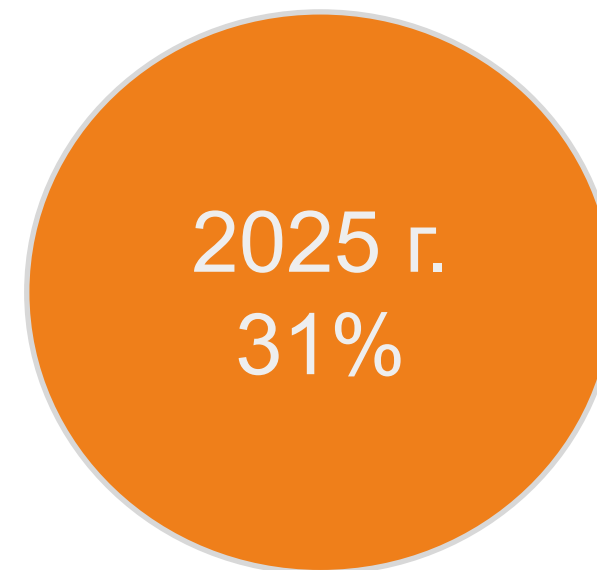
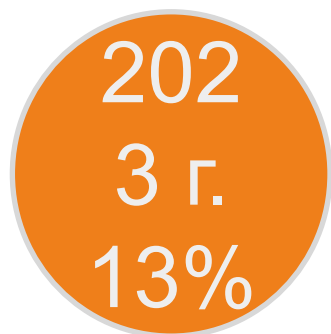
"КАК НАДО"



Карта проекта

Драйвер	Исходная ситуация	Проблемы	Проблема и Цель	Проектные решения
Стратегия	Нет явных конкурентных преимуществ Функциональная система управления	Стратегия не формализована (интуитивна) Цены в среднем выше рыночных на 10-15%	<p>Проблема: Основными критериями выбора продукции являются: <i>цена, качество, известность бренда</i>. У продукции компании отсутствуют конкурентные преимущества по соотношению этих критериев, а также нет уникального торгового предложения.</p> <p>Но: рынок растет ежегодно на 6%; прекращен европейский импорт (1% рынка); лидер рынка Эссити (TM Zewa) (35% рынка) объявил о своем уходе; затруднен ввоз нового оборудования для расширения производства конкурентами; и у компании "Лилия" (1% рынка) есть свободные мощности (50%).</p> <p>Собственниками поставлена задача загрузить мощности до 80% в течение 3х лет.</p> <p>Цель: увеличить объем продаж в натуральном выражении на 30% в 2023 году при сохранении маржинальности, что приведет к повышению производительности труда на 13%</p>	<p>Оптимизация системы продаж и маркетинга:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегию направить на создание конкурентных преимуществ, в т.ч. внедрить функцию R&D (ПТ +10%) 2. Увеличить количество новых клиентов посредством формализации и контроля воронки продаж в CRM 3. Увеличить "средний чек" существующих клиентов посредством автоматизации в CRM анализа потребностей клиентов 4. Удерживать клиентов через повышение удовлетворенности 5. Усилить трейд-маркетинговую функцию через автоматизацию (CRM) контроля и анализа эффективности проводимых мероприятий (ПТ +11%) 6. Вести и анализировать ежесуточный отчет по причинам простоя оборудования (ПТ +5%) 7. Усилить компетенции продаж за счет систематического обучения продавцов техникам продаж, обучения по новым продуктам компании и
Маркетинг и Продажи	Высококонкурентный брендированный рынок; FMCG, массовый продукт повседневного спроса с размытой целевой аудиторией Неизвестный бренд	Нет фокуса внимания на продвижении бренда. Доля бренда в цене составляет 0% Нет контроля проведения маркетинговой активности Стихийный подход к продажам ("продаем везде и всякому") Нет оценки и анализа удовлетворенности клиентов		
Производство	Конкуренты являются поставщиками основного сырья Высокая степень износа оборудования (б/у)	Высокая доля материальной себестоимости в цене		
Персонал	Санкции: запрет ввоза запчастей, оборудования и некоторых СиВМ	Нет прописанной матрицы компетенций		
	Недостаточная компетенция сотрудников	Нет систематического обучения продавцов техникам продаж, обучения по новым продуктам		

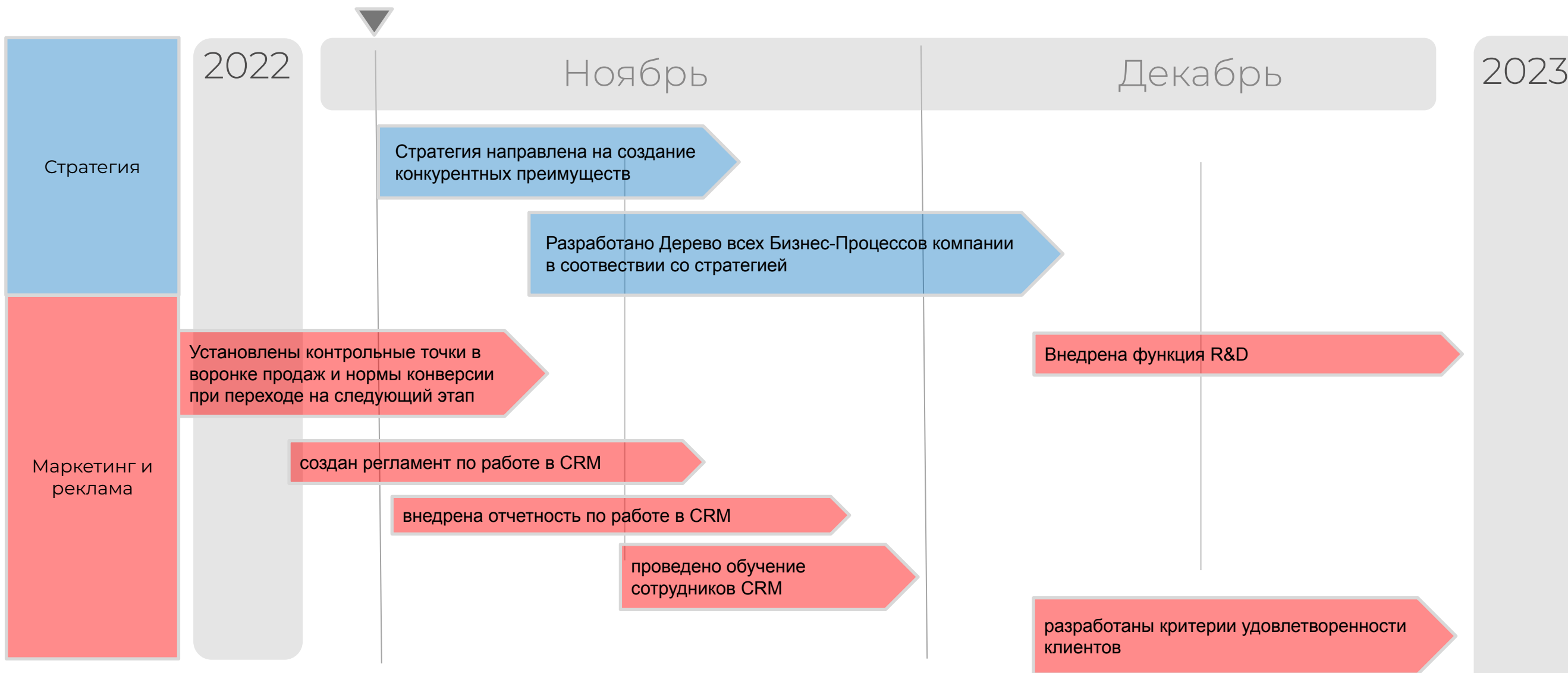
производительности труда)



Год	Добавленная стоимость	Численность	Производительность труда
2021	344 000	305	1 128
2023	432 564	340	1 272
2024	465 854	340	1 370
2025	503 126	340	1 480

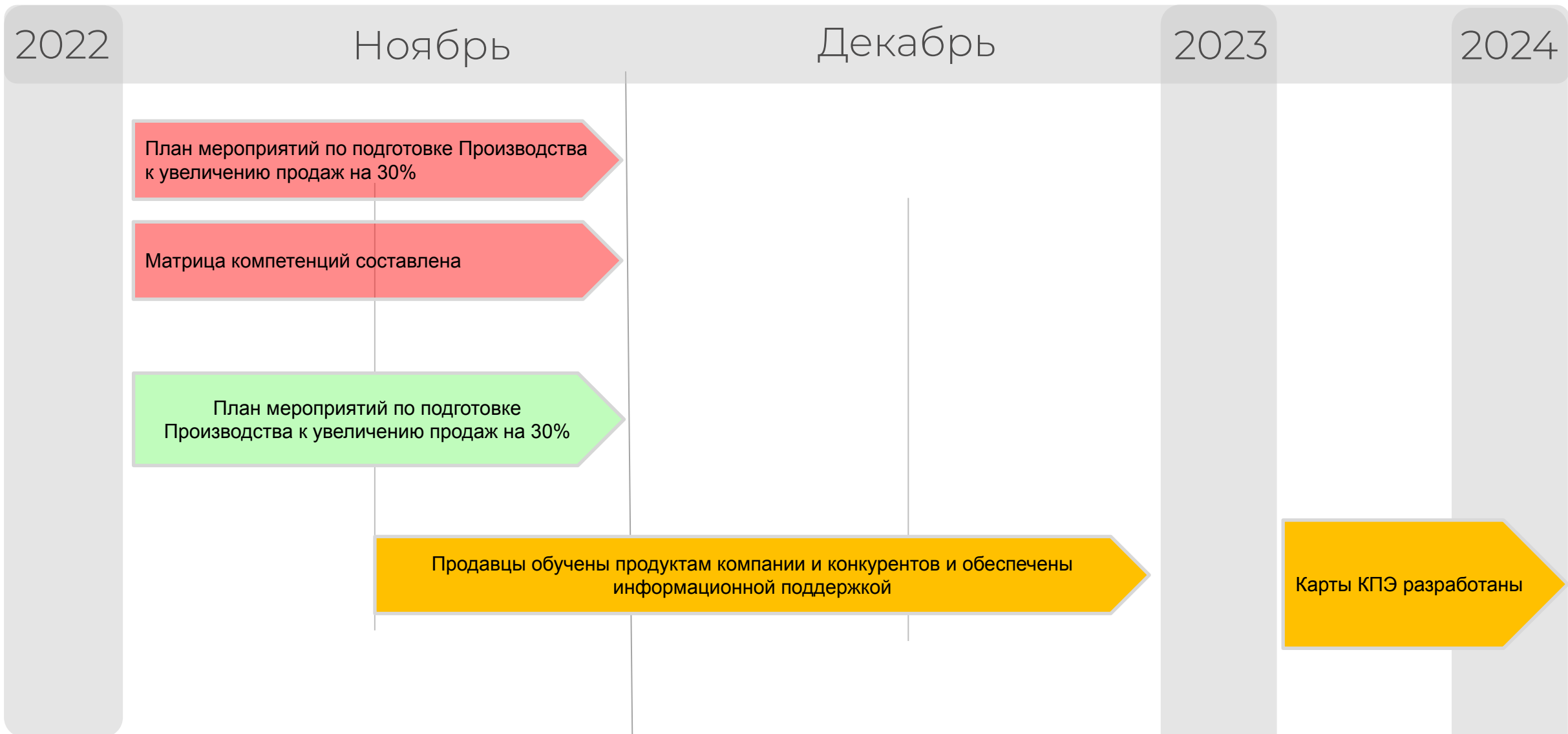
Информация по 2022г. не приведена, так как эффект от внедрения решений ожидается в 2023-2025г.

Широкая дорожная карта (1 этап)



[Файл с дорожной картой](#)

Широкая дорожная карта (1 этап)



[Файл с дорожной картой](#)

ОЦЕНКА РИСКОВ

Причины	Вероятность возникновения, O	Риск	Последствия	Тяжесть последствий, S	Действующие меры по обнаружению причин	Вероятность обнаружения причины, D	Степень риска
не правильная оценка потребности нового продукта	8	созданный новый продукт не продается в запланированных объемах	нет ожидаемого роста продаж	7	тестирование продукта на всех этапах разработки, в т.ч. на потребителях-экспертах (закупщики фед сетей)	4	224
не эффективные мероприятия по привлечению новых клиентов	7	не привлекли достаточное количество новых клиентов	нет ожидаемого роста продаж	7	установить контрольные точки в воронке продаж (CRM), установить нормы конверсии	3	147
зависимость от иностранных поставщиков материалов и комплектующих	9	Производство не готово к увеличению продаж	нет ожидаемого роста продаж	7	поиск альтернативных отечественных поставщиков	5	315

Анализ показателей КПЭ проекта



Показатель	Значение на момент начала проекта 2021	Значение на момент защиты 2021			Значение к окончанию первого года проекта (прогноз) 2023		Значение к окончанию второго года проекта (прогноз) 2024		Значение к окончанию третьего года проекта (прогноз) 2025	
		Значение	% прироста		Значение	% прироста	Значение	% прироста	Значение	% прироста
Отгрузка продукции, тонн	10 800	10 800	0%	14 040	30%	15 444	43%	16 988	57%	
Выручка, тыс руб	1 645 700	1 645 700	0%	2 139 410	30%	2 353 351	43%	2 588 686	57%	
Численность, чел	305	305	0%	340	11%	340	11%	340	11%	
Показатели по новым клиентам:										
Выручка от новых клиентов, тыс руб	60 000	60 000	0%	164 570	174%	158 000	163%	89 000	48%	
Доля выручки от новых клиентов в общей выручке, %	4	4	0%	8	111%	7	84%	3	-6%	
Количество новых клиентов, шт	60	60	0%	165	174%	131	118%	78	30%	
Показатели по ушедшим клиентам:										
Выручка по ушедшим клиентам, тыс руб	30 000	30 000	0%	82 285	174%	54 857	83%	27 428	-9%	
Количество ушедших клиентов, шт	30	30	0%	15	-50%	10	-67%	5	-83%	
Показатель по "среднему чеку" клиентов:										
Среднемесячный оборот по клиентам, тыс руб	300	300	0%	330	10%	363	21%	399	33%	
Показатели удовлетворенности клиентов:										
Количество претензий от клиентов	50	50	0%	30	-40%	18	-64%	12	-76%	

Анализ показателей КПЭ проекта

Показатель	Значение на момент начала проекта 2021			Значение к окончанию первого года проекта (прогноз) 2023		Значение к окончанию второго года проекта (прогноз) 2024		Значение к окончанию третьего года проекта (прогноз) 2025	
	Значение	% прироста	Значение	% прироста	Значение	% прироста	Значение	% прироста	
Показатели по новым продуктам :									
Количество идей для новых продуктов, прошедших Ассортиментный Комитет, шт	5	5	0%	20	300%	20	300%	20	300%
Количество выведенных на рынок новых продуктов за период, шт	3	3	0%	10	233%	10	233%	10	233%
Выручка по новым продуктам, тыс руб	82 285	82 285	0%	164 735	100%	258 869	215%	336 529	309%
Доля выручки по новым продуктам в общей выручке, %	5	5	0%	7,7	54%	11	120%	13	160%
Показатели по обучению продавцов:									
Доля продавцов прошедших аттестацию	не оценивался	не оценивался		80		100	25%	100	0%
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА	1 128	1 128	0%	1 272	13%	1 370	21%	1 480	31%
Вероятность достижения прогнозных значений предприятием	90%								
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА с учетом вероятности достижения прогнозных значений предприятием	1 128	1 128	0%	1 145	2%	1 233	9%	1 332	18%

Отчет о работе менеджеров в CRM

Производство ООО "ЛИЛИЯ" / Каминская Кристина Сергеевна / Управление производственным предприятием, редакция 1.3 /

Файл Правка Таблица Операции Справочники Документы Отчеты Обмен с ГосИС Сервис Окна Справка

Перекл. интерфейс Мои задачи

Отчет Отчет по событиям

Действия Сформировать Конструктор настроек... Настройки...

Параметры: Начало периода: 01.07.2022 0:00:00
Окончание периода: 06.09.2022 0:00:00

Контрагент	Дата	Ответственный	Группа события	Состояние события	Содержание события
	04.08.2022 14:14:52	Стрельченко Александр Александрович	ежедневный отчет	Запланировано	Контроль ПДЗ. Проработка клиентской базы в количественном и качественном выражении. Собрание с менеджерами по поводу проработки просроченной дебиторской задолженности.
Битохова С.Л. ИП	27.07.2022 16:06:22	Вартанян Жорж Вадимович		Запланировано	В телефонных переговорах получена информация о больших остатках продукции (400 000 руб.) Договорились созвониться в августе.
Джел Ко ООО	02.07.2022 15:06:42	Яровой Евгений Геннадьевич		Завершено	Жду уведомление
	05.08.2022 18:06:28	Яровой Евгений Геннадьевич		Завершено	НФК установил запрет на финансирование в связи с тем, что клиент не передал вовремя подписанные уведомления
Еврокосметик ООО	05.08.2022 18:05:55	Яровой Евгений Геннадьевич		Запланировано	Нет оригинала уведомления!! Прошло больше месяца с момента отправки скана в НФК, факторинговая компания больше не финансирует.
	20.08.2022 18:14:25	Яровой Евгений Геннадьевич		Запланировано	снял запрет за отгрузку, жду уведомление на следующей неделе
	23.08.2022 10:07:33	Яровой Евгений Геннадьевич		Запланировано	Нет оригинала уведомления!! Прошло больше месяца с момента отправки скана в НФК, факторинговая компания больше не финансирует.
	25.08.2022 16:50:32	Яровой Евгений Геннадьевич		Запланировано	Оригиналы уведомлений предоставлены, запрет снят
И.П. Каменская А.С.	04.08.2022 12:50:25	Вартанян Жорж Вадимович		Запланировано	Просит скидку на CF Prestige 35%. Договорились созвониться в конце недели
	04.08.2022 12:56:17	Вартанян Жорж Вадимович		Запланировано	Согласовали передачу образцов на сумму 10 000 рублей
	04.08.2022 12:58:56	Вартанян Жорж Вадимович	ежедневный отчет	Завершено	Провел мониторинг сети Бородинский. Договор о размере скидки на финальном этапе. Согласована передача образцов 09.08
Интэк ООО	18.08.2022 17:22:34	Яровой Евгений Геннадьевич		Завершено	ИНТЭК обнулили, выявлена повышенная арбитражная активность
Коровин А.В. ИП	03.08.2022 9:46:30	Яровой Евгений Геннадьевич		Запланировано	Не предоставлен оригинал уведомления в факторинговую компанию!!
	25.08.2022 16:51:36	Яровой Евгений Геннадьевич		Запланировано	Оригинал уведомления предоставлен. Запрет снят
Руссбланкоиздат ООО	03.08.2022 10:09:58	Ульянцев Сергей Викторович		Завершено	Брак у водителя. Склад отказался от приемки по своей загруженности.
Итого					

Отчет о работе менеджеров в CRM

Отчет о заполнении контактной информации CRM на 15.10.2022 - Excel (C)

Контрагент.Основной менеджер покупателя	Общее количество	Заполнение сведений по контактному лицу			Заполнение сведений по контрагенту		
Контрагент	782	Не заполнено	Заполнено	Процент заполнения	Не заполнено	Заполнено	Процент заполнения
ОРД 1	638						
Болотова Татьяна Леонидовна	52	21	31	60%	10	42	81%
Вартанян Жорж Вадимович	67	47	20	30%	15	52	78%
Мовсесян Федор Михайлович	180	130	50	28%	2	178	99%
Попов Александр Петрович	34	10	24	71%	4	30	88%
Логитрейд ООО			заполнено			заполнено	
Милирум ООО			заполнено			заполнено	
Оптима ООО		не заполнено				заполнено	
БМГ КОМГРУП ООО		не заполнено				заполнено	
Мир упаковки (Саратов)		не заполнено				заполнено	
Челны Логистик ООО			заполнено			заполнено	
ЮДНН ООО		не заполнено			не заполнено		
Фактор Плюс ТК ООО		не заполнено				заполнено	
Несклин ООО			заполнено			заполнено	
Бумагин ООО			заполнено			заполнено	
Евросервис ТК ООО			заполнено			заполнено	
Центр Реструктуризации ООО			заполнено			заполнено	
Троицкий К.В. ИП		не заполнено				заполнено	
Файзрахманова Г.Г. ИП			заполнено			заполнено	
Хоминчук М.Н. ИП			заполнено			заполнено	

приложение

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ, ЭКСПЕРТИЗА, АНАЛОГИ

СИТУАЦИЯ, СФЕРА, ОБЪЕКТ О чем речь? В чем состоит ситуация? Каков контекст?	КЛЮЧЕВАЯ ПРОБЛЕМА На что (на решение какой проблемы) направлено предлагаемое решение?	РЕШЕНИЕ, МЕХАНИЗМ В чем состоит предлагаемое решение? В чем его ресурсность, эффективность, новизна?	РЕЗУЛЬТАТ, ЭФФЕКТ В чем состоит результат, на какую часть проблемной ситуации распространяется эффект
<p>Изготовление бумажной санитарно-гигиенической продукции (ООО "ТИШЬЮПРОМ"). Длительные простои оборудования и сложные цепочки коммуникации между подразделениями и руководством.</p> <p>http://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/projectmembers/knowledgebase/tr_sbor_dannih/?back=kb</p>	<p>Низкая выработка производственных линий</p>	<p>Решение по процессу сбора статистических данных выполнения сменного задания. Внедрили автоматизированный посменный производственный анализ с отслеживанием всех видов потерь.</p>	<p>Повышение производительности производственного потока. Увеличение выработки участка производства салфеток 0,5 до 0,75 млн. листов в смену, на 50%. Сокращение запасов и сроков выполнения заказов.</p>
<p>Изготовления гофрированного картона (ЗАО "ЯЗУМ"). Простои оборудования на переналадку могут достигать 40% рабочего времени.</p> <p>http://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/projectmembers/knowledgebase/tipovoe_reshenie_karton_pr</p>	<p>Образование бракованной продукции или работа на скоростях ниже паспортных значений. Низкая выработка производственного оборудования</p>	<p>Внедрение автономного обслуживания оборудования производственным персоналом и снижение времени переналадки оборудования при переходе с одной продукции на другую. Подача сырья по графику с учетом времени «созревания» продукции. Введен табель учета работы оборудования, проведена дефектовка оборудования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности работы оборудования (ОЕЕ) с 36 до 55 %, на 53%; • Увеличение выработки с 79058 до 96846 шт., на 6,5% без увеличения численности персонала; • Улучшение качества выпускаемой годной продукции с 99,65% до 99,9 %.

ПРЕДЛАГАЕМОЕ РЕШЕНИЕ

Решение: Оптимизация системы продаж и маркетинга

ДРАЙВЕР	ЗАДАЧИ	ОЖИДАЕМЫЙ ЭФФЕКТ В РАМКАХ ДРАЙВЕРА	ВЛИЯНИЕ НА ОБЩУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
Стратегический	1. Актуализировать стратегию компании - направить ее на создание конкурентных преимуществ	Увеличение выручки	10%
Коммерческий	1. Актуализировать маркетинговую стратегию развития	Увеличение выручки	11%
	2. Провести анализ имеющихся каналов сбыта и разработать план мероприятий по поиску новых		
	3. Актуализировать политику продвижения и рекламы в соответствии с выбранной стратегией		
	4. Актуализировать продуктовую политику в соответствии с выбранной стратегией		
	5. Усиление трейд-маркетинговой активности		
	6. Актуализировать политику ценообразования в соответствии с выбранной стратегией		
	7. Актуализировать сбытовую политику в соответствии с выбранной стратегией		
	8. Управление взаимоотношениями с клиентами		
	9. Повышение удовлетворенности клиентов		
Производственный	1. Разработать Бизнес-Процессы компании в соответствии со стратегией	Увеличение выпуска продукции	5%
	2. Анализ текущих поставщиков, разработать план мероприятий по поиску новых: сырья, материалов, оборудования, которые дают конкурентное преимущество		

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Год	В тыс.руб.	2021	2023	2024	2025
Добавленная стоимость		344 000	432 564	465 854	503 126
Прибыль		45 080	115 160	148 450	185 722
Расходы на оплату труда		123 428	137 592	137 592	137 592
Страховые взносы		37 646	41 966	41 966	41 966
Налоги		1 908	1 908	1 908	1 908
Амортизация		135 938	135 938	135 938	135 938
Численность		305	340	340	340
Производительность труда		1 128	1 272	1 370	1 480
Темп роста			113%	121%	131%

Прогноз доходов и расходов

тыс.руб.

	2021	2023	2024	2025
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	1 645 700	2 139 410	2 353 351	2 588 686
Себестоимость продаж	1 317 840	1 713 192	1 884 511	2 072 962
Валовая прибыль (убыток)	327 860	426 218	468 840	515 724
Коммерческие расходы	218 352	240 187	247 393	254 815
Управленческие расходы	64 428	70 871	72 997	75 187
Прибыль (убыток) от продаж	45 080	115 160	148 450	185 722
Увеличение показателя				
Увеличение показателя				
Увеличение показателя на 3%				

ДЕТАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО РЕШЕНИЯ

Описание вехи	Кому назначено	Начало
СТРАТЕГИЯ		
Сформирована рабочая группа	СЕО	01.11.2022
Актуализирована стратегия	СЕО	02.11.2022
Разработана стратегическая карта компании (ССП)	СЕО	02.11.2022
Разработано Дерево целей, проведена декомпозиция целей	СЕО	16.11.2022
Разработан план стратегических мероприятий	СЕО	16.11.2022
МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ		
Внедрена функция R&D	Начальник службы маркетинга	16.11.2022
На рынке выявлены первые перспективные идеи для создания/модификации/перепозиционирования продуктов	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
Определены новые каналы сбыта - e-com маркетплейсы	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
Продажа через маркетплейсы в рамках проекта "снабжения квартир/подъездов на потоке"	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
Актуализирована Политика продвижения и рекламы	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
в поисковиках сайт компании на первых строчках	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
Актуализирована Продуктовая политика	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
Продуктовый портфель оптимизирован	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
Актуализирована Политика ценообразования	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
Актуализирована Сбытовая Политика	Начальник службы маркетинга	06.12.2022
Внедрен CRM	Начальник службы маркетинга	15.12.2022
Оценена удовлетворенность клиентов	Начальник службы маркетинга	01.12.2022
трейд-маркетинговая активность оптимальна и эффективна	Начальник службы маркетинга	01.11.2022
ПРОИЗВОДСТВО И ЛОГИСТИКА		
Разработано Дерево всех Бизнес-Процессов компании в соответствии со стратегией	СЕО	23.11.2022
Детально описан каждый бизнес-процесс в формате "как надо"	СЕО	01.12.2022
На рынке сырья и оборудования выявлены первые перспективные идеи для создания/модификации новых продуктов	Заместитель генерального директора по техническому развитию, технологии и качеству.	01.12.2022
Производство подготовлено к увеличению продаж на 30%, сокращены сроки выполнения заказов.	Главный инженер, начальник производства	01.11.2022
ПЕРСОНАЛ		
Создано/выделено направление по разработке новых продуктов	СЕО	15.11.2022
КПЭ отражают стратегические цели компании и включены в систему мотивации	Директор по персоналу	01.01.2023

План реализации проекта

Задачи	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	Ответственный	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
СТРАТЕГИЯ				
1. Актуализировать стратегию компании - направить ее на создание конкурентных преимуществ	Сформировать рабочую группу (стратегический комитет) из руководителей основных подразделений (производство, маркетинг, продажи, снабжение, финансы и пр) и собственников компании (гендир и комдир)	01.11.2022	Генеральный директор	Сформирована рабочая группа
	Провести стратегический анализ текущего состояния, актуализировать стратегию компании	15.11.2022	Генеральный директор	Актуализирована стратегия
	Разработать стратегические цели компании и показатели (КПЭ) их достижения по областям: финансы, рынок/клиенты, внутренние бизнес-процессы, сотрудники/инфраструктура	15.11.2022	Генеральный директор	Разработана стратегическая карта компании (ССП)
	Показатели верхнего уровня (КПЭ) разложить до уровня конкретных подразделений и сотрудников	22.11.2022	Генеральный директор	Разработано Дерево целей, проведена декомпозиция целей
	Установить плановые (целевые) значения для Показателей на всех уровнях	22.11.2022	Генеральный директор	Установлены плановые (целевые) значения для Показателей на всех уровнях
	Разработать план работ для внедрения стратегического управления и реализации выбранной стратегии	06.12.2022	Генеральный директор	Разработан план стратегических мероприятий

План реализации проекта

Задачи	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	Ответственный	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ				
1. Актуализировать маркетинговую стратегию развития	Актуализировать маркетинговую стратегию развития, направить ее на создание устойчивых конкурентных преимуществ	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Актуализирована маркетинговая стратегия развития
	Внедрить функцию R&D	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Внедрена функция R&D
	Провести дополнительные исследования потребителей (источник идей)	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	На рынке выявлены первые перспективные идеи для создания/модификации/перепозиционирования продуктов
	Провести анализ конкурентных преимуществ конкурентов в РФ и зарубежом (источник идей)	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	На рынке выявлены перспективные идеи для создания/модификации новых продуктов
	Разработать план мероприятий по созданию оригинальной упаковки (материал упаковки, размер, дизайн) с учетом исследований и стратегии	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Оптимальные решение по созданию оригинальной упаковки выбраны, утверждены и приняты в работу
2. Провести анализ имеющихся каналов сбыта и разработать план мероприятий по поиску новых каналов сбыта	Проанализировать данные по существующим каналам сбыта	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Данные по существующим каналам сбыта проанализированы
	Заказать маркетинговое исследование	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Получено маркетинговое исследование
	Проанализировать тренды, маркетинговое исследование и определить новые перспективные каналы сбыта (e-com, маркетплейсы)	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Определены новые каналы сбыта - e-com маркетплейсы
	Проработать канал маркетплейсов на предмет постоянных поставок товара (раз в месяц) покупателю по оптимальной цене в течение года	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Продажа через маркетплейсы в рамках проекта "снабжения квартир/подъездов на потоке"

План реализации проекта

Задачи	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	Ответственный	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ				
3. Актуализировать политику продвижения и рекламы в соответствии с выбранной стратегией	Провести анализ существующей политики продвижения и рекламы, выявить несоответствия с выбранной стратегией	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Определены несоответствия существующей политики продвижения и рекламы с выбранной стратегией
	Разработать корректирующие воздействия и внести в политику продвижения и рекламы	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Актуализирована Политика продвижения и рекламы
	Утвердить актуальную политику продвижения и рекламы	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Политика продвижения и рекламы утверждена и взята в работу
	Улучшить продвижение сайта (контекстная реклама)	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	в поисковиках сайт компании на первых строчках
4. Актуализировать продуктовую политику в соответствии с выбранной стратегией	Провести анализ существующей продуктовой политики, выявить несоответствия с выбранной стратегией	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Определены несоответствия существующей продуктовой политики с выбранной стратегией
	Разработать корректирующие воздействия и внести в продуктовую политику	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Актуализирована Продуктовая политика
	Утвердить актуальную продуктовую политику	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Продуктовая политика утверждена и взята в работу
	Оптимизировать ассортиментный портфель в связи с уходом иностранных конкурентов (Zewa, Kleenex и пр.) и снижением потребительской способности	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Продуктовый портфель оптимизирован
6. Актуализировать политику ценообразования в соответствии с выбранной стратегией	Провести анализ существующей политики ценообразования, выявить несоответствия с выбранной стратегией	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Определены несоответствия существующей политики ценообразования с выбранной стратегией

План реализации проекта

Задачи	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	Ответственный	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
7. Актуализировать сбытовую политику в соответствии с выбранной стратегией	Провести анализ существующей сбытовой политики, выявить несоответствия с выбранной стратегией	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	Определены несоответствия существующей сбытовой политики с выбранной стратегией
	Разработать корректирующие воздействия и внести в сбытовую политику	31.12.2022	Начальник отдела продаж	Актуализирована Сбытовая Политика
	Утвердить актуальную сбытовую политику	31.12.2022	Начальник отдела продаж	Сбытовая политика утверждена и взята в работу
8. Оптимизация системы продаж и маркетинга				
Увеличить количество клиентов	Формализовать и контролировать воронку продаж	31.01.2023	Начальник отдела продаж	установлены контрольные точки в воронке продаж, установлены нормы конверсии при переходе на следующий этап продаж
Увеличить "средний чек" существующих клиентов	Автоматизировать анализ потребностей клиентов	31.01.2023	Начальник отдела продаж	обеспечено хранение истории контактов с клиентом
Усилить трейд-маркетинговую функцию	Автоматизировать контроль и анализ эффективности проводимых мероприятий	31.12.2022	Начальник службы маркетинга	установлены контрольные точки в воронке , установлены нормы конверсии при переходе на следующий этап
	Описать регламент работы в CRM, внедрить его в бизнес-процесс Продажи	30.11.2022	Начальник отдела продаж	создан регламент по работе в CRM
	Внедрить отчетность по CRM: 1) привлечение новых клиентов (руб, шт); 2) потеря клиентов (руб, шт), анализ причин ухода; 3) увеличение среднего чека у существующих клиентов; 4) мониторинг вывода на рынок продуктов; 5) мониторинг трейд-активностей	30.11.2022	Начальник службы маркетинга	внедрена отчетность по работе в CRM
	Провести обучение сотрудников CRM	30.11.2022	Начальник службы маркетинга	проведено обучение сотрудников CRM
Удержание клиентов через	Повысить удовлетворенность клиентов: 1) разработать оценку удовлетворенности клиентов 2)		Начальник службы	разработаны критерии удовлетворенности

План реализации проекта

Задачи	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	Ответственный	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
ПРОИЗВОДСТВО И ЛОГИСТИКА				
1. Разработать Бизнес-Процессы компании в соответствии со стратегией	Разработать Дерево всех Бизнес-Процессов компании в соответствии со стратегией и показатели эффективности (КПЭ) каждого бизнес-процесса	30.11.2022	Генеральный директор	Разработано Дерево всех Бизнес-Процессов компании в соответствии со стратегией
	Описать каждый бизнес-процесс в формате "как надо"	31.12.2022	Генеральный директор	Детально описан каждый бизнес-процесс в формате "как надо"
2. Анализ текущих поставщиков, разработать план мероприятий по поиску новых: сырья, материалов, оборудования, которые дают конкурентное преимущество	Ввести должность заместителя генерального директора по техническому развитию, технологии и качеству	30.11.2022	Генеральный директор	На рынке выявлены перспективные идеи для создания/модификации новых продуктов
	Анализ существующих технологий, оборудования, сырья, изучение трендов	31.12.2022	Заместитель генерального директора по техническому развитию, технологии и качеству.	На рынке сырья и оборудования выявлены первые перспективные идеи для создания/модификации новых продуктов
	Сформировать инвестиционный бюджет на закупку, обновление оборудования на 2023 год	30.11.2022	Главный инженер, начальник ПЭО	Обновлено оборудование, повышена производительность участков цеха.
3. Проверить готовность Производства к увеличению объема продаж на 30%	Произвести анализ загрузки оборудования, выявить причины простоев	31.12.2022	Главный инженер, начальник производства	Производство подготовлено к увеличению продаж на 30%, сокращены сроки выполнения заказов.
	Вести и анализировать ежесуточный отчет по причинам простоя оборудования, расходе основного сырья и материалов в 1С	15.11.2022	Начальник производства	Производство подготовлено к увеличению продаж на 30%, сокращены сроки выполнения заказов

План реализации проекта

Задачи	МЕРОПРИЯТИЕ	СРОК	Ответственный	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
ПЕРСОНАЛ				
1. Уточнить/оптимизировать оргструктуру компании в соответствии со стратегией				
1.1. Увеличить компетенции в разработке новых продуктов службы маркетинга и производства	1. Сформировать/выделить направление в Службе маркетинга по разработке новых продуктов	30.11.2022		Создано/выделено направление по разработке новых продуктов
	1.1. Актуализировать положение об отделе	30.11.2022	Начальник службы маркетинга	Положение об отделе разработано
	1.2. Составить матрицу компетенций сотрудников отдела	20.11.2022	Начальник службы маркетинга	Матрица компетенций составлена
	1.3. Подобрать персонал в соответствии с матрицей компетенций	30.11.2022	Директор по персоналу	Укомплектован штат отдела сотрудниками с необходимыми компетенциями
	1.4. Провести обучение и адаптацию новых сотрудников	31.12.2022	Директор по персоналу	Сотрудники прошли обучение, адаптацию и включены в работу компании
	2. Повысить уровень компетенций работающего персонала	31.12.2022	Директор по персоналу	Восполнены недостающие компетенции сотрудников компании для реализации целей компании
	2.1. Составить матрицу компетенций персонала, необходимых для реализации целей стратегии	20.11.2022	Директор по персоналу	Матрица компетенций составлена
	2.2. Провести оценку текущего уровня компетенций	30.11.2022	Директор по персоналу	Оценка уровня компетенций проведена
	2.3. Разработать график обучения	05.12.2022	Директор по персоналу	График обучения разработан
	2.4. Провести обучающие мероприятия	31.12.2022	Директор по персоналу	Сотрудники обучены
	2.5. Организовать систематическое обучения продавцов (продуктам компании, техникам продаж) и обеспечить информационную поддержку (скрипты, презентации, сравнительные матрицы конкурентных преимуществ для каждому продукту)	30.11.2022	Начальник службы маркетинга	Продавцы обучены продуктам компании и обеспечены информационной поддержкой
2. Создать систему мотивации/КПЭ, связанную с выбранной стратегией (создание	1. Провести декомпозицию целей компании до каждого сотрудника	22.11.2022	Руководитель рабочей группы	Стратегические цели компании декомпозированы до нижнего уровня