

УТВЕРЖДЕНО

Консалтинговая компания “BS Technology”

Директор

_____ Кравец Ю.А.

**Отчет о проделанной работе
по проекту для ведущего торжественных мероприятий
Дмитрия Медведева**

Уфа – 2015

СОДЕРЖАНИЕ

1. ФОРМАТ РАБОТЫ.....	4
2. АНАЛИЗ ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ	5
2.1. План работ	5
2.2. Работа над первой составляющей. Повышение среднего чека	6
2.3. Работа над второй составляющей. Увеличение количества новых клиентов	8
2.4. Работа с третьей составляющей формулы продаж	14
2.4.1. Снижение расходов	14
2.4.2. Увеличение прибыли	17
3. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ	18
3.1. Новые возможности для клиента	19
3.2. Фактические изменения в результате внедрения	21
3.2.1. Количественные изменения в результате внедрения	21
3.2.2. Оценка экономической эффективности проекта	21
3.3. Прогнозируемые изменения в движении денежного потока в 2016 году	26
3.3.1. Прогноз развития бизнеса клиента по базовому сценарию	27
3.3.2. Прогноз развития бизнеса клиента по оптимистичному сценарию	29
3.3.3. Сравнение денежных потоков по двум вариантам развития ...	29

Консалтинговая компания «BS Technology» оказывает услуги управленческого консалтинга для малого и среднего бизнеса, включая стратегический, операционный, кадровый и ИТ-консалтинг. Целью любого формата оказания услуг является повышение эффективности компаний и увеличение их чистой прибыли.

Наряду с этим, в перечень работ компании входит оказание консультационных услуг для самонанятых предпринимателей, то есть таких предпринимателей, которые являются единственным работником в своём бизнесе. Выполнение работ по таким проектам проводит лично руководитель компании – Юрий Кравец.

Директор компании выступает для клиента в роли наставника, оказывая ему поддержку и консультирование не только в сфере бизнеса, но и в работе с личной эффективностью. Такой формат работы подразумевает взаимодействие руководителя с клиентом в режиме, так называемого, «доверенного советника».

Одним из клиентов, обратившихся в компанию «BS Technology» с подобным запросом, является Дмитрий Медведев – профессиональный ведущий торжественных мероприятий в городе Уфа и республике Башкортостан.

На рынке развлекательных услуг, проведение торжественных мероприятий является очень востребованной услугой, но наряду с востребованностью – это очень конкурентная ниша.

На момент обращения в компанию Дмитрий, проработав в данной сфере около двух лет, находился на средних позициях и существенных отличий от конкурентов не имел.

Основными на тот момент проблемами Дмитрия являлись:

- Отсутствие опытного наставника в бизнесе;
- Неуверенность в качестве оказываемой услуги;

- Низкий средний чек проводимых им мероприятий, а в следствие этого – низкий оборот и доход;
- Недостаточное количество клиентов.

1. ФОРМАТ РАБОТЫ

Прежде чем перейти к анализу проделанной работы, следует обозначить формат, в котором проводилась работа с клиентом:

Время и продолжительность проведения: часовые встречи клиента и руководителя проекта 4 раза в месяц.

Формат проведения:

Офлайн-работа: Двухэтапная часовая встреча, включающая:

1 этап: ответы на накопившиеся вопросы клиента, обсуждение заданий

2 этап: получение клиентом новых заданий на следующий период, обсуждение полученных заданий.

Онлайн-работа:

- Отправка исполнителю услуг отчетов о выполнении заданий (в начале работы для отправки отчетов использовалась программа Skype, далее был осуществлен переход на программу «Evernote». Пример отчета представлен на рисунке 1);
- Онлайн-анализ выполненных заданий наставником (осуществляется через программу Skype, социальные сети).

Рисунок 1. Образец отчета



2. АНАЛИЗ ПРОДЕЛАННОЙ РАБОТЫ

2.1. План работ

Для решения озвученных в вводной части документа проблем, исполнителем работ совместно с клиентом была разработана стратегия дальнейших действий.

Данная стратегия основывалась на поэтапной работе с формулой продаж:

$$\text{Прибыль} = N * C_p * M$$

где,

N – количество клиентов;

C_p – средний чек;

M – маржа.

Анализируя данную формулу, видно, что прибыль любой компании определяется тремя основными составляющими: количество клиентов, средний чек и маржа.

Взяв за основу данную формулу, руководитель консалтингового проекта наметил следующий план поэтапных работ:

- Повышение среднего чека;
- Увеличение количества клиентов;

- Увеличение маржи.

Подробный анализ работы с каждым из составляющих прибыли приведен в нижеследующих разделах документа.

2.2. Работа над первой составляющей. Повышение среднего чека

Ведущий Дмитрий Медведев обратился в консалтинговую компанию осенью 2014 года, когда приближалось время новогодних мероприятий. Ажиотаж на услуги ведущих в это время был очень высок и заявок клиентов было достаточное количество.

Однако, средний чек мероприятий Дмитрия на момент обращения в консалтинговую компанию составлял порядка 20-25 тысяч рублей. Данная сумма не устраивала клиента, поскольку оборот, а следовательно и доход Дмитрия не покрывал базовые потребности и установленные затраты.

Проанализировав положение, руководителем проекта было принято решение о повышении среднего чека мероприятий на 10% от начальной стоимости на время высокого спроса.

Трудности: На начальном этапе у клиента отсутствовало понимание ценности, которую он дает своим клиентам, а значит и неуверенность в том, что услуги ведущего могут стоить дороже, чем в среднем по рынку.

Именно поэтому первым действием, которое было осуществлено по поручению руководителя проекта - была проработка качества оказания услуги – улучшение программы, уход от стандартных сценариев, подбор и создание индивидуальных программ для каждого клиента, постоянное развитие самого ведущего, включая чтение профессиональной литературы, посещение курсов и тренингов.

Например, программа для проведения свадебных торжеств, должна была создать для молодоженов, так называемый, «WOW-эффект». Все молодые люди, планируя свадьбу, хотят чтобы их событие прошло так, как

они об этом мечтают, следовательно, задача Дмитрия при проведении свадьбы – осуществить для них эту мечту. Главный ориентир в работе с клиентами - качественный клиентский сервис. Выполняя порученные задания, Дмитрий справился с задачей улучшения клиентского сервиса, тем самым повысив свой рейтинг среди ведущих города и, самое главное – получив восторженные отзывы от клиентов.

Эти изменения несомненно сказались на уверенности Дмитрия в ценности, которую он дает своим клиентам.

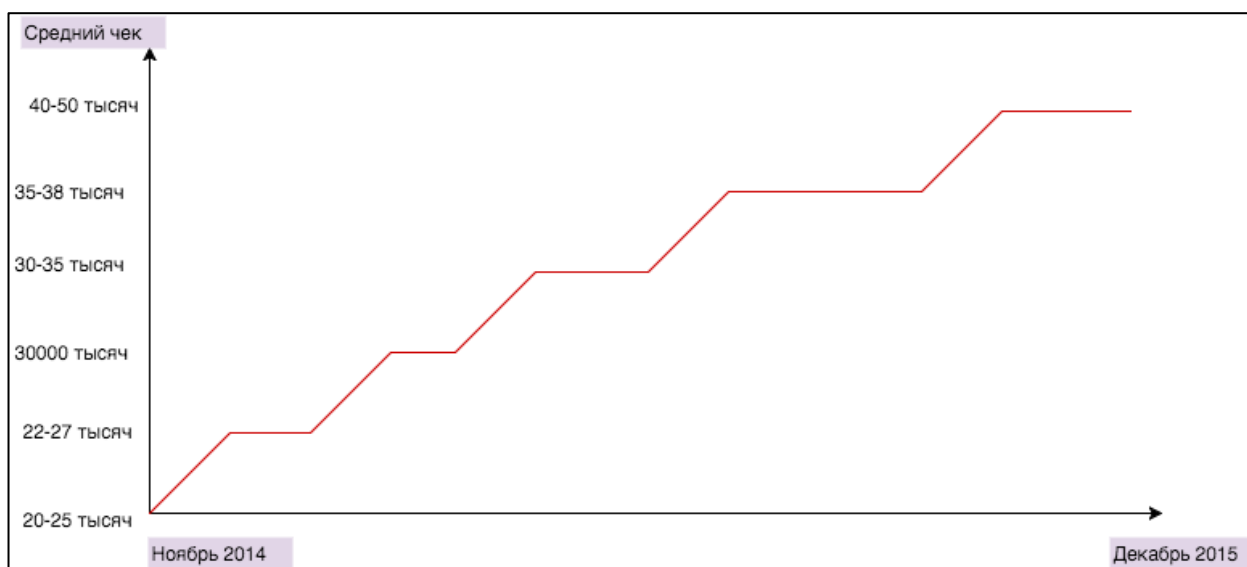
Таким образом, руководитель проекта убедил клиента, что оказывая качественный клиентский сервис и предлагая своим клиентам, то что они действительно хотят, повышение стоимости услуг оправдано.

Проработав вопрос с качеством оказания услуги, перед Дмитрием не осталось препятствий к постепенному увеличению стоимости мероприятий.

Увидев результаты проведенной работы руководитель проекта предложил клиенту не останавливать повышение стоимости мероприятий и увеличивать средний чек на 10% каждый месяц независимо от сезонности рынка развлекательных услуг.

На рисунке 1 представлен график изменения среднего чека клиента с момента обращения в консалтинговую компанию до декабря 2015 года.

Рисунок 2. График изменения среднего чека



Помимо поэтапного повышения среднего чека, исполнителем совместно с клиентом были разработаны пакеты услуг.

В соответствии с финансовыми возможностями клиентов, обращающихся к услугам Дмитрия в линейке его услуг выделилось три пакета: «Эконом», «Средний» и «Премиум». Данные пакеты различались:

- По стоимости;
- По продолжительности мероприятия;
- По наполнению программы мероприятия (использование дополнительных услуг).

Результатом такого разделения стало то, что основными пакетами, которыми интересовались клиенты были «Средний» и «Премиум» пакеты. Стоимость услуг по данным пакетам на порядок выше основного пакета «Эконом», что привело к увеличению дохода ведущего.

2.3. Работа над второй составляющей. Увеличение количества новых клиентов

Осуществляя работу с качеством клиентского сервиса и поэтапным повышением стоимости мероприятий, исполнитель совместно с клиентом перешли также к работе над маркетинговой составляющей проекта.

В работе над маркетингом, прежде всего, было уделено внимание процессу привлечения большего количества клиентов.

Для успешной реализации этого процесса, руководителем проекта были поставлены клиенту следующие задачи:

С точки зрения **позиционирования** клиента:

- осуществить активное продвижение услуг в интернете;

С точки зрения **технологии продаж**:

- улучшить качество переговоров с клиентами;
- увеличить конверсию по закрытиям клиентов на сделку;

С точки зрения улучшения клиентского сервиса:

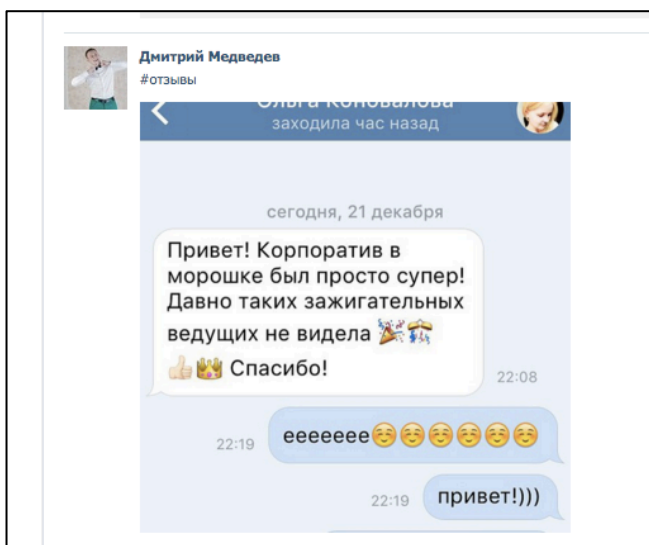
- получать обратную связь от клиентов по проведенным мероприятиям на личных встречах;

Продвижение своих услуг в интернете Дмитрий Медведев начал с работы над позиционированием себя, как профессионального и востребованного ведущего в интернете, выбрав следующие способы:

- **Увеличение активности в социальной сети «ВКонтакте».**

Используя свою личную страницу и группу, он активно размещал записи и медиаматериалы, отражающие суть деятельности. Например, для привлечения внимания целевой аудитории, Дмитрий воспользовался услугами профессионального видеографа, который снял и смонтировал для Дмитрия ролик-визитку. Наряду с этим, Дмитрий размещал на стене своего аккаунта и группы веселые фотографии, а также скрины восторженных отзывов клиентов о мероприятиях (см. Рисунок 2).

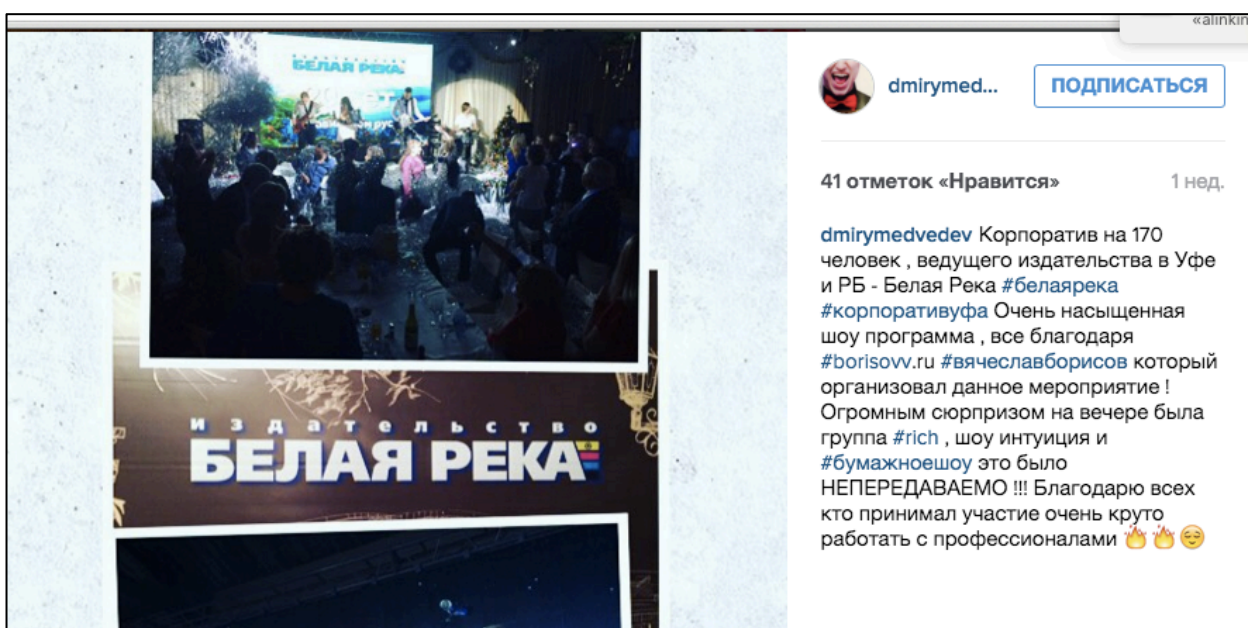
Рисунок 3. Отзывы клиентов



– Использование мобильного приложения «Инстаграм»

Дмитрий создал свой личный профиль, в котором по принципу аналогичному продвижению в социальной сети, привлекал все большее количество клиентов.

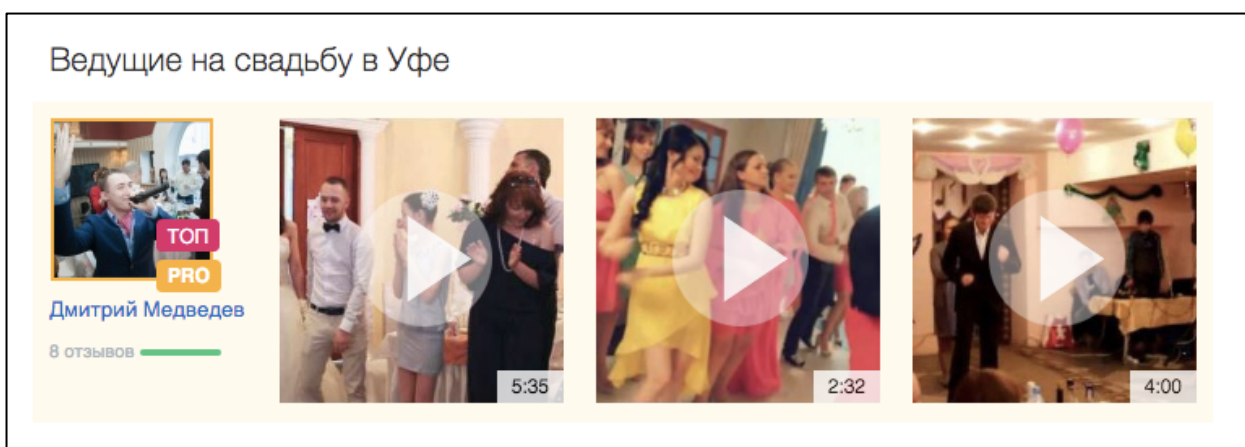
Рисунок 4. Мобильное приложение «Инстаграм»



– **Регистрация на известных рейтинг-порталах рынка развлекательных услуг**

Одним из таких порталов является сайт Горько.ру. Суть таких порталов заключается в том что, клиенты, воспользовавшиеся услугой того или иного ведущего оставляют отзывы о качестве их работы. На сегодняшний момент Дмитрий Медведев занимает первую строчку рейтинга, среди ведущих мероприятий в городе Уфа. (см. Рисунок 4).

Рисунок 5. Горько.ру



– **Создание одностраничного сайта (landing page) для генерации потока потенциальных клиентов**

По рекомендациям исполнителя консультационных услуг Дмитрий обратился в компанию, оказывающую услуги по продвижению в сети. После совместной разработки концепции со специалистами компании, был создан и запущен в работу продающий одностраничный сайт.

Одновременно с работой по позиционированию клиента в сети, исполнителем услуг был также проведен цикл работ по улучшению **технологии продаж и ведению переговоров** с потенциальными клиентами.

До обращения в консалтинговую компанию первичные переговоры по предложению услуг велись Дмитрием в переписке в социальных сетях или по телефону. Заинтересовавшийся услугами Дмитрия клиента получал ответы

на все вопросы, включая стоимость услуг сразу в переписке или по телефону. Однако, опыт консалтинговой компании, в частности ее руководителя говорит о том, что конверсия переговоров по телефону или в социальных сетях всегда на порядок ниже конверсии переговоров на личных встречах с потенциальными клиентами.

Проанализировав скрипты, используемые Дмитрием, руководителем проекта была разработана и передана новая методика ведения переговоров. Суть данной методики заключалась в закрытии потенциальных клиентов на личную встречу. Скрипт разговора с клиентом был разработан так, что обратившиеся к Дмитрию клиенты по телефону или в социальной сети, соглашались на встречу. На встрече с потенциальными клиентами, Дмитрий, обладая необыкновенной харизмой и умением расположить собеседника, рассказывал о составе услуг, предлагая при этом каждому обратившемуся индивидуальную программу мероприятия, основанную на их пожеланиях и предпочтениях.

Важно отметить, что все действия по увеличению количества клиентов осуществлялись параллельно с постоянным улучшением качества клиентского сервиса. Оказывая качественные услуги своим клиентам, Дмитрий также повышал свой рейтинг среди клиентов рынка развлекательных услуг. На Дмитрия начал работать пассивный канал привлечения – «сарафанный маркетинг». Люди, действительно довольные качеством проведения мероприятий, рекомендуют Дмитрия свои друзьям и знакомым.

Улучшение клиентского сервиса осуществлялось также путем получения обратной связи от клиентов Дмитрия. Суть такого способа заключалась в том, что Дмитрий приглашал клиентов в кафе, мотивируя их приход вручением небольшого памятного подарка. На встречах Дмитрий интересовался их впечатлением от проведенного мероприятия. Зачастую

отзывы были положительные, однако, клиенты всегда честно говорили о том, что им не хватало на мероприятии, а без чего можно было и обойтись. Анализируя недостатки, Дмитрий лучше готовился к мероприятиям, совершенствовал и изменял сценарии мероприятий, а также собственную подачу, исключал то, что по мнению клиентов не совсем подходило. Получение честной обратной связи от своей целевой аудитории – мощный инструмент повышения качества оказания услуг для любого бизнеса.

Трудности: При работе с клиентом над увеличением второй составляющей формулы прибыли, исполнитель услуг столкнулся с некоторым количеством проблем.

1. Активные действия по привлечению большого потока клиентов для Дмитрия сказались на появлении нехватки времени самого ведущего. В результате анализа эффективности работы выбранных каналов продвижения, стало понятно, что именно одностраничный сайт приводит большее количество клиентов с запросом о проведении мероприятия в одни и те же даты. Поскольку Дмитрий физически не мог присутствовать одновременно на нескольких мероприятиях, ему приходилось выбирать одного клиента, теряя при этом других. Для решения данной проблемы исполнителем услуг по проекту была предложена идея перевода потенциальных клиентов на других ведущих города за определенный процент. Дмитрий выступал в роли торгового агента, предлагая потенциальным клиентам с запросом на занятую дату услуги других ведущих. Передачей потенциальных клиентов занималась помощница ведущего. Комиссионный процент помощница забирала себе.

Важно отметить, что для работы в таком формате, Дмитрий в первую очередь выбрал и договорился с теми ведущими, в качестве оказания услуг которых, он не сомневался.

2. Наряду с этим, при работе над поручениями исполнителя услуг по проекту у Дмитрия возникали трудности личностного характера. Поскольку Дмитрий психологически не был готов к работе с клиентами в формате личных встреч и получению от них обратной связи, первое время он откладывал выполнение поставленных задач. Однако, исполнителю услуг удалось убедить клиента о необходимости использования данного способа улучшения клиентского сервиса. Предприняв достаточные усилия, Дмитрий успешно выполнил порученные ему задания, тем самым взглянув на свою работу с позиции клиентов.

2.4. Работа с третьей составляющей формулы продаж

2.4.1. Снижение расходов

Получение стабильной прибыли при низких затратах является одной из главных стратегических целей любого бизнес-предприятия. Поэтому еще одним запросом клиента при обращении в консалтинговую компанию являлась работа над третьей составляющей формулы – увеличение маржи. Иными словами задачей исполнителя услуг являлось помочь и консультирование клиента по вопросам повышения прибыли и снижения затрат.

При старте работ с клиентом, первым необходимым действием было взятие под контроль всех ключевых финансовых показателей бизнеса клиента.

Для этой цели исполнителем услуг была передана клиенту, разработанная в программе Excel, таблица учета движения финансовых средств клиента, включая статьи личных затрат (см. Рисунок 6).

Рисунок 6. Таблица учета движения финансовых средств

	01-11 января		12-18 января		19-25 января		26-31 января		Цели на январь:	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Выручка:	42 500р.	38 000р.	42 500р.	85 750р.	42 500р.	37 000р.	42 500р.	44 500р.	170 000р.	205 250р.
Остаток на мероприятии	31250	17000	31250	57 750	31250	23000	31250	44500	125000	142250
Авансы	11250	21000	11250	28000	11250	14000	11250	45000	45000	63000
Каль-во потен. Кл-ов :	17,75	21	17,75	21	17,75	21	17,75	25	71	88
Вконтакте	13,75	9	13,75	8	13,75	6	13,75	10	55	33
Сарафанка (клиенты)	2	10	2	7	2	13	2	9	8	39
Сарафанка (проф)	2	1	2	1	2	1	2	1	8	4
Горько. Ру	0	0	0	2	0	1	0	2	0	5
Тугл Адвордс	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Яндекс Директ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разное (журналы, форумы и др)	0	1	0	3	0	0	0	0	0	10
В(другие города)	0	11	0	7	0	3	0	2	0	23
Количество Встреч	0	7	0	10	0	2	0	1	0	20
Количество закрытых Кл-ов :	0	4	0	7	0	0	0	0	0	11
Расчетная конверсия закрытия :	0,00	19,05	0,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,50
Средний чек :	#ДЕЛ/0!	9 500р.	#ДЕЛ/0!	12 250р.	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	18659,09091
Затраты :	21 798р.	30 923р.	21 798р.	36 433р.	21 798р.	19 333р.	21 798р.	24 085р.	87 190р.	110 773р.
Директ и Аппаратура	13000	11500	13000	4050	13000	8000	13000	11500	32000	33000
Артисты(вокал, танцы, и тд)	5000	17000	5000	0	5000	0	5000	6000	20 000	23000
Реклама (вн)	1250	0	1250	0	1250	8300	1250	0	5000	8300
Деловые обеды	875	1235	875	3200	875	730	875	300	3500	5465
Проектор	750	0	750	0	750	0	750	0	3000	0
Такси	500	765	500	610	500	1300	500	220	2000	2895
Реклама Горько	250	250	250	250	250	250	250	0	1000	750
Интернет(уфанет)	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5	390	292,5	0
Телефон	75	75	75	75	75	75	75	300	225	0
Финансы (фото будка и тд)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Книжки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Реклама Яндекс Директ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Тренинги	0	0	0	26700	0	0	0	5900	0	32600
Процент гос-ву	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Программное обеспечение	0	0	0	0	0	0	0	165	0	165
Визитки	0	0	0	1500	0	580	0	0	0	2080
Чистая прибыль :	20 703р.	7 078р.	20 703р.	49 318р.	20 703р.	17 668р.	20 703р.	20 415р.	82 810р.	94 478р.

Работа с таблицей заключалась в использовании методики «План-Факт», при которых в начале месяца, клиент ставил плановые показатели, а в конце вносил фактические показатели. Задачей Дмитрия являлось ежемесячное заполнение таблицы, а задачей исполнителя являлся ежемесячный анализ показателей и принятие корректирующих мер по улучшению ситуации.

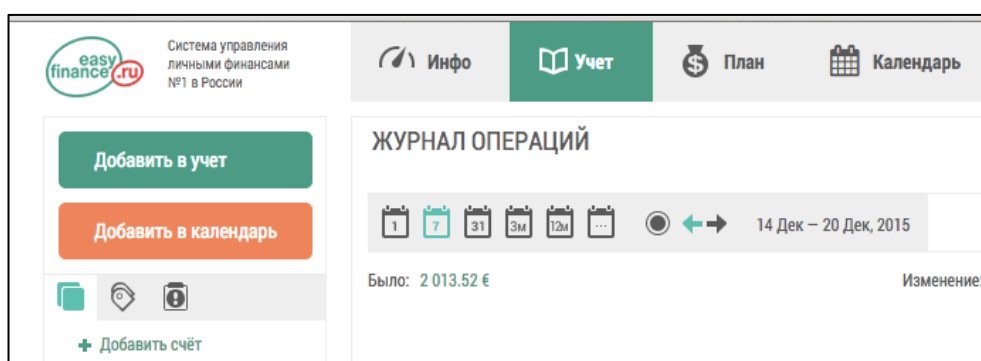
Взяв финансовые показатели под контроль, клиент увидел, что большая часть получаемого дохода по месяцам уходит на покрытие расходов и, зачастую, неоправданных расходов.

Ежемесячный анализ движения денежных средств клиента позволил руководителю проекта выявить две **основные причины** резкого увеличения расходов:

1. Повысив оборот путем увеличения среднего чека и количества клиентов, Дмитрий начал экономически неоправданное с точки

зрения рентабельности расходование денежных средств, тем самым уменьшив чистую прибыль. Для решения проблемы, исполнителем услуг была внедрена методика финансовой дисциплины, при которой клиент не просто отслеживает фактические траты, но и оценивает примерные статьи затрат на следующий месяц по фактической бухгалтерии. Он устанавливает предельные лимиты по каждой статье, чтобы не выходить за установленную сумму. Руководитель проекта поручил клиенту взять под контроль статьи расходов и распределять их, исходя из ожидаемого оборота. Для этого клиенту было предложено использование удобного сервиса учета движения финансовых средств «Easyfinance» (см. Рисунок 7).

Рисунок 7. Вид окна Easyfinance



2. При разработке программы торжественного мероприятия ведущий включал в сценарий услуги других специалистов, благодаря которым программа мероприятия становилась насыщеннее и интереснее. Такие услуги могли включать работу флориста, танцевальных и музыкальных групп, фаер-шоу, видеографа и так

далее. Оплату за дополнительные услуги Дмитрий производил из своих доходов. В результате при приемлемом для клиента обороте расходы резко выросли, что привело к снижению ожидаемой прибыли в месяц. Одним из способов решения данной проблемы было изменение формата работы со специалистами, оказывающими дополнительные услуги. По поручению руководителя проекта Дмитрий заключал со специалистами партнерские соглашения. Согласно данным соглашениям ведущий рекламировал специалистов на своих мероприятиях, приглашал их на свои мероприятия, тем самым увеличивая поток клиентов и как следствие прибыль данных специалистов. С другой стороны специалисты, оказывающие дополнительные услуги на мероприятиях снижали стоимость своих работ для Дмитрия или оказывали их вовсе бесплатно, тем самым значительно снизив расходы ведущего.

2.4.2. Увеличение прибыли

Помимо работы над снижением затрат для клиента, руководителем проекта также была проведена работа по увеличению дохода клиента способами, не связанными с работой над составляющими формулы продаж.

Как было сказано ранее, в результате увеличения потока потенциальных клиентов, у клиента возникла проблема нехватки времени для обработки всех поступающих заявок. Большой процент заявок приходился на одни и те же даты. На начальном этапе преодоления данной проблемы исполнителем услуг было принято решение о возможности передачи заявок клиента на других ведущих города за определенные комиссионные выплаты. Обязанность по передаче заявок клиента на других ведущих была возложена на помощницу ведущего. Комиссионные выплаты ведущим помощница оставляла себе, как заработную плату.

Однако, руководитель проекта увидел в данном способе новую возможность для клиента с некоторыми изменениями. Руководителем проекта было поручено клиенту начать передачу заявок потенциальных клиентов на других ведущих самостоятельно. Суть данной задачи заключалась в том, что ведущий назначал личную встречу с потенциальными клиентами, подавших запрос на совпадающие даты. На данной встрече, Дмитрий, используя переданные руководителем проекта скрипты переговоров, осуществлял продажу услуг другого ведущего, предлагая потенциальным клиентам цену услуг данного ведущего плюс свой процент.

Для работы в таком формате клиент выбрал трех ведущих, в качестве оказания услуг которых он не сомневался, и заключил с ними агентский договор. По данному агентскому договору Дмитрий забирал себе установленный процент от каждого приведенного им для ведущего клиента.

Трудности: Главной трудностью, с которой столкнулся клиент на данном этапе была его внутренняя неуверенность и страх при переговорах с потенциальными заказчиками. Дмитрий оттягивал выполнение задания больше месяца, но в результате конструктивного разговора с руководителем проекта, первый шаг был сделан. Дмитрий осуществил первую продажу другого ведущего по своей заявке. Несмотря на то, что первую продажу он осуществил без добавления своего процента, у Дмитрия появилась уверенность в эффективности такого способа дополнительного заработка.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Результаты работ, проведенных по данному консалтинговому проекту могут быть изложены следующим образом:

- возможности, которые открылись перед Клиентом после взаимодействия с консалтинговой компанией в лице руководителя;

- положительная динамика измеримых показателей, характеризующих деятельность Клиента.

3.1. Новые возможности для клиента

Говоря о результатах внедрения, в первую очередь, важно учесть мнение клиента о нашей работе. По словам ведущего Дмитрия Медведева у него, как у предпринимателя появились новые возможности:

1. В результате повышения клиентского сервиса появилась оправданная возможность повышать стоимость своих услуг;
2. Передача исполнителем услуг новой методики переговоров повысила уверенность клиента при продаже своих услуг потенциальным клиентам.
3. Анализировать и учитывать ежемесячное движение денежных средств, которые раньше предоставлялось только на словах. Сейчас клиент видит все показатели в электронном виде в режиме реального времени.
4. Четкое представление о дальнейшем развитии своего бизнеса, как полноценного агентства по организации торжественных мероприятий.

С нашей точки зрения, в результате сотрудничества перед клиентом открылись и другие возможности:

- а. Работая над повышением продаж и применяя методики, переданные руководителем проекта, а также обучаясь самостоятельно, Дмитрий Медведев получил огромный опыт ведения переговоров, что сказалось на повышении уверенности в ценности своей услуги, а также нового позиционирования на рынке развлекательных услуг. Имя ведущего известно не только в городе Уфа, но и за его пределами. Одним из главных результатов работы с руководителем консалтинговой компании является высокая оценка качества

оказания услуг Дмитрием для своих клиентов. Такой результат открывает перед ведущим возможности работы не только в республике, но и за ее пределами.

- b.** Работа по продаже услуг других специалистов дала стимул клиенту и толчок к идее создания своего агентства по проведению мероприятий. В настоящий момент совместно с руководителем консалтинговой компании ведется работа по реализации данной идеи. Одним из первых шагов на пути к созданию такого агентства, была организация и проведение полноценного свадебного торжества. Все необходимые задачи, которые стоят перед агентством по проведению мероприятий (сценарий мероприятия, фотограф, видеограф, подготовка места проведения торжества и так далее) Дмитрий взял на себя и на команду помощников. Несмотря на то, что это был первый опыт самостоятельной организации и проведения подобных мероприятий, клиент и его команда справились, а молодожены остались довольными. Важно отметить, что были и некоторые недочеты, однако, ведущему удалось их устранить в ходе мероприятия.

Важным результатом проведения такого торжества явилось понимание ведущего серьезности и трудоемкости создания агентства. Создание своего агентства позволит клиенту значительно повысить прибыль, а также освободить личное время.

- c.** Благодаря работе с руководителем консалтинговой компании, у клиента наметился рост личной эффективности. Видя результаты работы, Дмитрий получает огромное удовольствие от дела своей жизни, большой заряд энергии, который помогает ему работать еще лучше и эффективнее. Дмитрий работает не только над усовершенствованием профессиональных, но и личных качеств.

Преодолевая трудности и препятствия на своем пути, он достигает поставленных перед собой целей.

3.2. Фактические изменения в результате внедрения

3.2.1. Количественные изменения в результате внедрения

Кроме открывшихся возможностей клиент может оценить конкретные измеримые результаты внедрения. Оценка эффективности инвестиций в консалтинг может осуществляться по следующим показателям:

- **Повышение средней стоимости мероприятий.** К концу 2015 года средний чек мероприятий Дмитрия Медведева увеличился на 30%, что существенно увеличило общий оборот денежных средств по сравнению с 2014 годом в целом. Для охвата всей целевой аудитории рынка было разработано три пакета услуг, с учетом финансовых возможностей клиентов.
- **Увеличение количества клиентов.** В результате внедрения новой методики переговоров конверсия продаж сохранилась на том же уровне, однако, поток клиентов ведущего увеличился на 15% за весь год работы с консалтинговой компанией.
- **Эффективное распределение денежных средств.** В результате внедрения системы финансовой дисциплины и контроля за движением денежных средств в течение полугода удалось добиться сохранения доли расходов от оборота. С главной проблемой с точки зрения финансов - сильным ростом расходов по сравнению с доходами клиенту совместно с руководителем проекта удалось справиться.

3.2.2. Оценка экономической эффективности проекта

При оценке экономической эффективности консалтингового проекта можно использовать модель денежных потоков, которая предполагает анализ

всех движений денежных средств с разбиением их по месяцам реализации проекта. При этом в расчет идут только те движения денежных средств, которые связаны непосредственно с реализацией проекта: например, личные расходы клиента и расходы на продвижение в социальных сетях имели бы место в любом случае в независимости от работы с консалтинговой компанией. В тоже время дополнительные поступления от работы по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (до начала взаимодействия с компанией) связаны именно с данным консалтинговым проектом, и такие движения денежных средств участвуют в расчете экономической эффективности.

Таким образом, денежный поток – это показатель движения денежных средств, характеризующий разность между суммами поступлений и выплат денежных средств клиента, связанных с реализацией консалтингового проекта, за определенный период времени. Подробный расчет денежных потоков и показателей эффективности инвестиций приведен в Приложении, а краткие итоги данного расчета представлены ниже.

Целью клиента было повышение суммарной прибыли в 2015 году с учетом капиталовложений в консалтинговый проект. Фактический график денежных потоков за 2015 год приведен на рисунке 8.

Рисунок 8. График денежных потоков



Модель денежных потоков отражает движение денежных средств по направлению «Увеличение прибыли». В случае отсутствия взаимодействия с консалтинговой компанией денежный поток от данного вида деятельности был бы равен 0, так как модель учитывает потоки только от реализации консалтингового проекта. Однако, даже в первый месяц работы денежные потоки принимают положительное значение в связи с своевременным внедрением рекомендаций и методик руководителя проекта и гибкой системы оплаты. В мае 2015 года денежный поток клиента принимает отрицательное значение в связи преодолением трудностей по выполнению рекомендаций руководителя проекта, обучением клиента и повышением профессиональной квалификации – количество обработанных заявок и проведенных мероприятий сократилось. В летние месяцы 2015 года денежные потоки увеличились в связи с своевременным выполнением рекомендаций и сезонным ростом спроса на рынке развлекательных услуг. В октябре, ноябре, декабре 2015 года по признанию клиента наметился спад его активности в выполнении рекомендаций руководителя проекта, что привело к снижению прибыли. В результате такого спада эффект от вложений в консалтинговый проект оказался нулевым, а денежные потоки отрицательными, так как в данный период клиент оплачивал консалтинговые услуги.

Важно отметить, что не смотря на спад активности клиента по выполнению рекомендаций руководителя проекта в последние месяцы 2015 года, фактический суммарный годовой оборот клиента в 2015 году показал увеличение по сравнению с 2014 годом на 34,7%.

Накопленный денежный поток характеризует общий результат реализации проекта. Накопленный денежный поток в последней точке реализации проекта представляет собой **чистый дисконтированный доход (годовой экономический эффект)**. Положительное значение чистого

дисконтированного дохода свидетельствует об эффективности проекта (проект не только окупился, но и принес прибыль).

Эффективность вложений в консалтинговый проект с экономической точки зрения можно объяснить и с помощью следующих показателей:

- **Прибыль**, показывающая разницу между доходами, полученными в результате внедрения результатов работы и затратами на консалтинг. Равномерное ежемесячное распределение вложений в консалтинговый проект в течение года позволило клиенту нивелировать отрицательный эффект от затрат, а также получить эффект от реализации консалтингового проекта уже в первый месяц работы. Благодаря такому распределению вложений в проект в январе 2015 года клиент повысил ежемесячную прибыль на 127% с учетом затрат на консалтинг.
- **Индекс доходности**, характеризующий отдачу с каждой единицы расходов с учетом изменения стоимости денег во времени, например, индекс доходности, равный 1,81 означает, что каждый вложенный в проект рубль принесет 1,81 рублей дохода с учетом изменения стоимости денег.
- **Рентабельность инвестиций (ROI)**, характеризующая отношение прибыли от продажи франшиз к общей сумме инвестиций в проект, позволивший получить данную прибыль/

Сводная таблица фактических показателей экономической эффективности приведена на рисунке 10.

Рисунок 9. Показатели экономической эффективности инвестиций

Показатели экономической эффективности проекта		
Чистый дисконтированный доход =	415 871,24	Проект эффективен
Индекс доходности =	1,81	Проект эффективен
ROI=	178,75%	
Суммарный годовой экономический эффект =	858 000,00	

В качестве отчетной выбрана дата: декабрь 2015 года, характеризующая плановые итоги работы за 2015 год, что соответствует одному году работы над проектом.

Клиент за первый месяц 2015 года уже получил первую прибыль, денежный поток в первый месяц принимает положительное значение. Любые инвестиции есть смысл сравнивать с банковским процентом: прибыль от проекта должна быть выше суммы, которую собственник получил бы, вкладывая эти деньги на депозит в банке. Например, если бы собственник вложил сумму, потраченную на проект в «Сбербанк», то заработал бы почти в два раза меньше: доход от вклада в «Сбербанк» составляет чуть менее 40 000 рублей (см. Рисунок 10.).

Рисунок 10. Расчет процентов по депозиту



Индекс доходности превышает 1, т.е. поступления превышают расходы. Причем клиент получил доход в более чем в 1,8 раза превышающий вложения, что позволит добиваться достаточно высокой рентабельности инвестиций (178,75%).

Таким образом, инвестиции клиента оказались для него экономически целесообразными и способствовали повышению его прибыли. Кроме экономической эффективности от взаимодействия с консалтинговой компанией «BS Technology» в лице руководителя Юрия Кравца Дмитрий Медведев получил дополнительные положительные результаты: возможность оправданного повышения стоимости своих услуг, основанного на высоком клиентском сервисе, укрепление рыночной позиции в регионе, улучшение имиджа ведущего, повышение конкурентоспособности услуг, развитие партнерских отношений со специалистами, оказывающими иные виды работ в сфере развлекательных услуг, а также возможность создания полноценной и конкурирующей компании на рынке развлекательных услуг со штатом необходимых специалистов и расширения географии оказания услуг за пределы региона.

3.3. Прогнозируемые изменения в движении денежного потока в 2016 году

Кроме расчета фактических результатов внедрения в 2015 году с точки зрения экономической эффективности был проведен прогнозируемый расчет развития бизнеса клиента в 2016 году с учетом двух следующих сценариев:

- базовый сценарий (прекращение сотрудничества с консалтинговой компанией и сохранение прибыли на уровне 2015 года плюс сумма затрат на капиталовложения в консалтинговый проект);
- оптимистический сценарий (продолжение сотрудничества с консалтинговой компанией и повышение прибыли на процент не меньший, чем установленный в 2015 году).

Для оценки развития бизнеса клиента в 2016 году необходимо подробнее рассмотреть изменения оборота по каждому из предложенных сценариев.

3.3.1. Прогноз развития бизнеса клиента по базовому сценарию

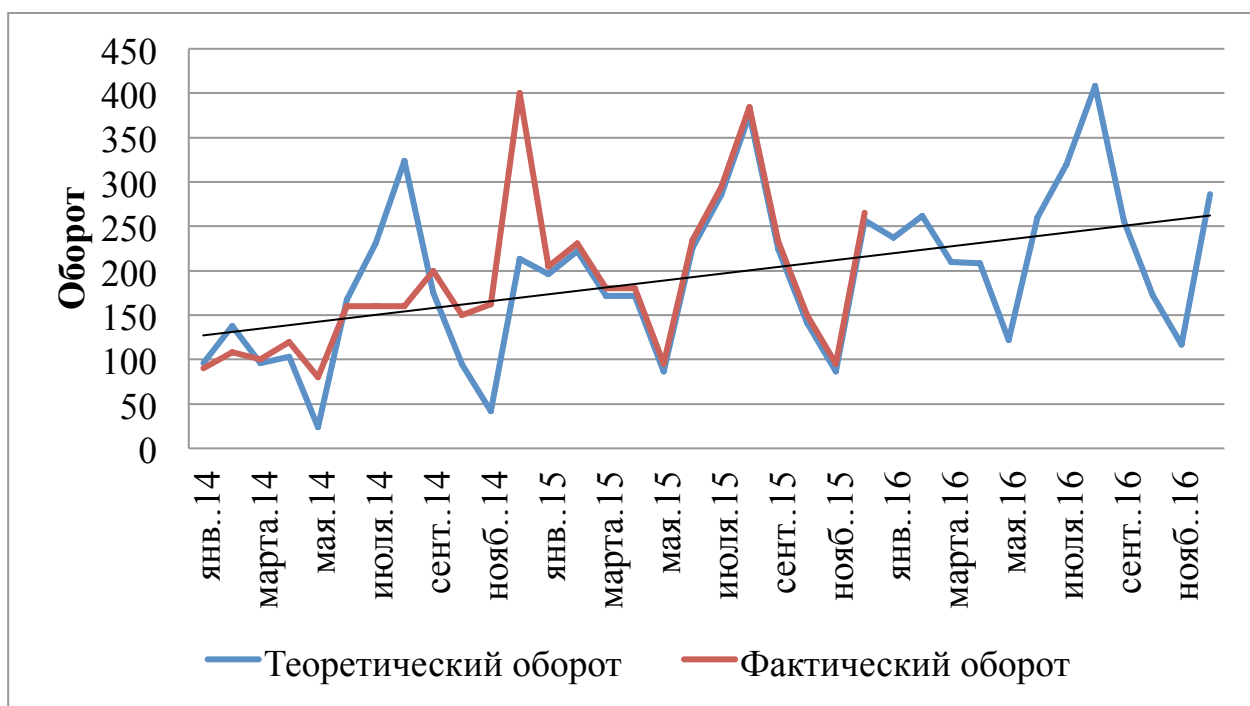
Для прогнозирования развития бизнеса клиента с точки зрения экономической составляющей в 2016 году (изменение оборота с течением года) была составлена функция зависимости оборота от времени. В виду того что спрос на развлекательные услуги имеет сезонный характер, то при прогнозировании необходимо учитывать не только общую тенденцию развития, но и сезонность. Прогнозирование осуществлялось в три этапа:

- сбор фактических данных за 2014-2015 год;
- определение тренда или общей тенденции развития
- определение сезонной компоненты – ожидаемых отклонений оборота от общей тенденции по месяцам.

Прогнозирование рядов динамики предполагает наличие общей тенденции развития процесса, поэтому при прогнозировании предположим, что наблюдаемая тенденция развития сохранится.

На рисунке 8 изображены два графика, характеризующих фактический оборот за 2014-2015 гг. и теоретический оборот (найденный по модели с учетом сезонности и тренда) за 2014-2016 гг. В 2014 году наблюдались большие отклонения фактического оборота от теоретического, так как в летние месяцы, несмотря на сезонный рост спроса, оборот значительно не увеличился, а также резкий скачок произошел в декабре. На графике также указана общая тенденция к росту оборота, которая сохранится даже при прекращении сотрудничества с консалтинговой компанией.

Рисунок 11. Прогноз оборота на 2016 год по базовому сценарию



Графики, представленные на рисунке, позволяют увидеть, что несмотря на прекращение сотрудничества с консалтинговой компанией, теоретический оборот клиента в 2016 году практически совпадает с фактическим оборотом в 2015 году и даже несколько выше. Это объясняется накопленным эффектом от результатов проведенных работ в 2015 году.

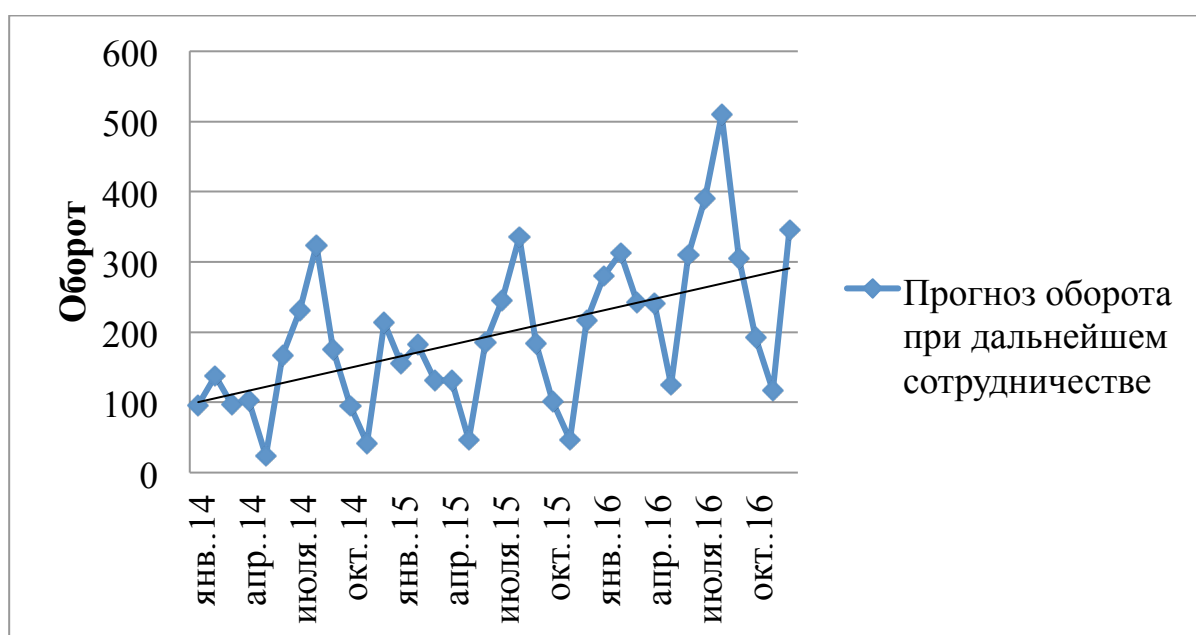
Таким образом, даже без участия консалтинговой компании в дальнейшем развитии бизнеса клиента, использование результатов внедренных методик и технологий позволят клиенту сохранить скорость развития, а значит и поддержать положительную динамику в увеличении оборота. Консалтинговая компания помогла Заказчику задать определенную скорость развития бизнеса, который в дальнейшем будет развиваться, благодаря этому импульсу даже при прекращении сотрудничества.

Учитывая представленную модель прогнозирования, по аналогичному принципу был произведен расчет развития бизнеса клиента по оптимистичному сценарию.

3.3.2. Прогноз развития бизнеса клиента по оптимистичному сценарию

В случае продолжения сотрудничества с консалтинговой компанией Заказчик будет нести дополнительные затраты на консалтинг, однако темпы прироста оборота сохранятся на уровне 2015 года – 34,7%. На рисунке 9 представлен график изменения оборотных средств в течение 2016 года с учетом дальнейших капиталовложений в консалтинговый проект.

Рисунок 12. Прогноз оборота при дальнейшем сотрудничестве

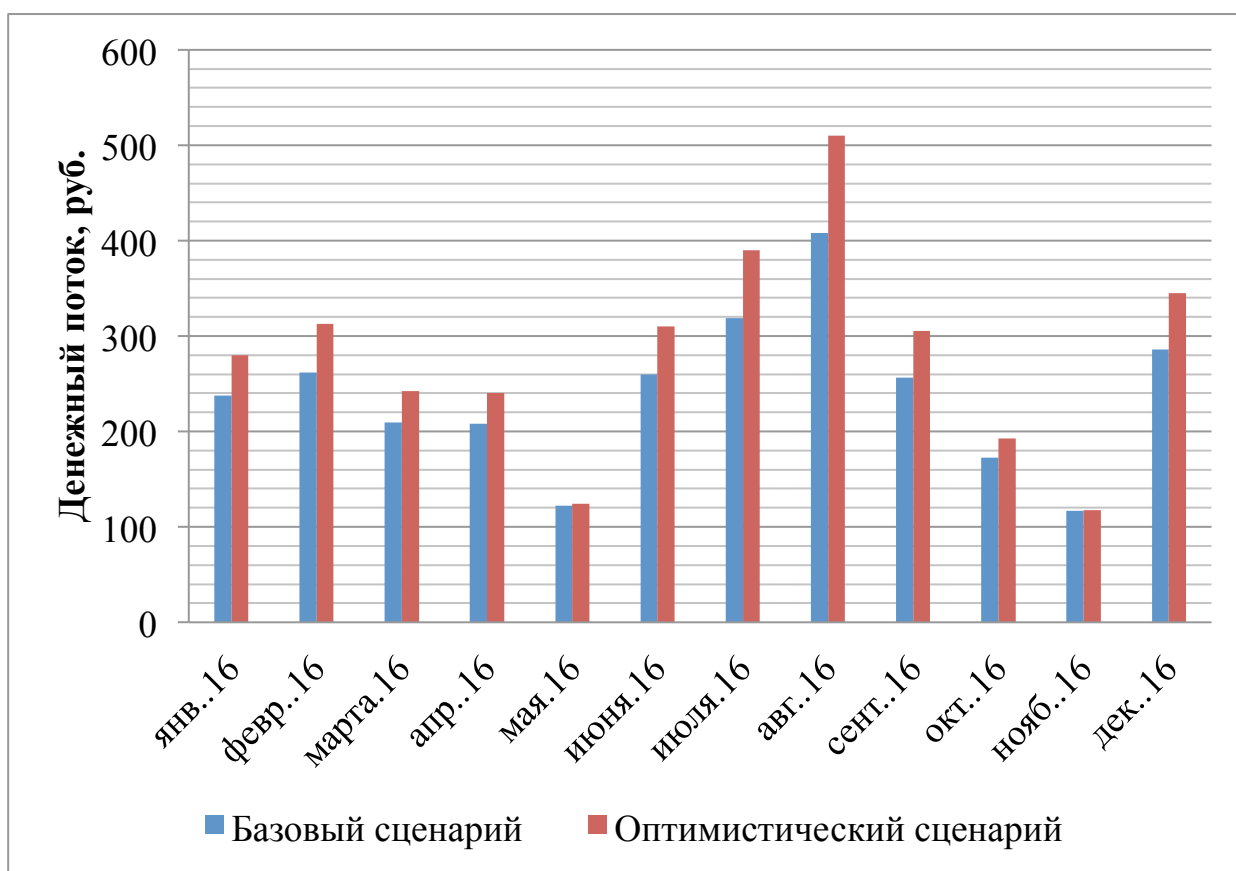


Сравнивая два варианта прогнозов оборота можно сделать вывод, что при продолжении сотрудничества оборот Заказчика будет расти более высокими темпами. Визуально более быстрый рост оборота по оптимистическому сценарию можно определить благодаря большему наклону тренда, чем в базовом случае. Однако, при продолжении сотрудничества с консалтинговой компанией Заказчик будет нести ежемесячные затраты на Консалтинг в размере 40 000 рублей, поэтому целесообразно сравнивать не прогнозные величины оборота, а прогноз денежных потоков.

3.3.3. Сравнение денежных потоков по двум вариантам развития

Графики денежных потоков учитывают затраты Заказчика на консалтинг. Прочие затраты по проведению развлекательных мероприятий, как правило, носят нерегулярный характер, поэтому денежные потоки определим как разницу между оборотом и затратами на консалтинг.

Рисунок 13. Динамика денежных потоков по базовому и оптимистическому сценариям развития компании на 2016 год

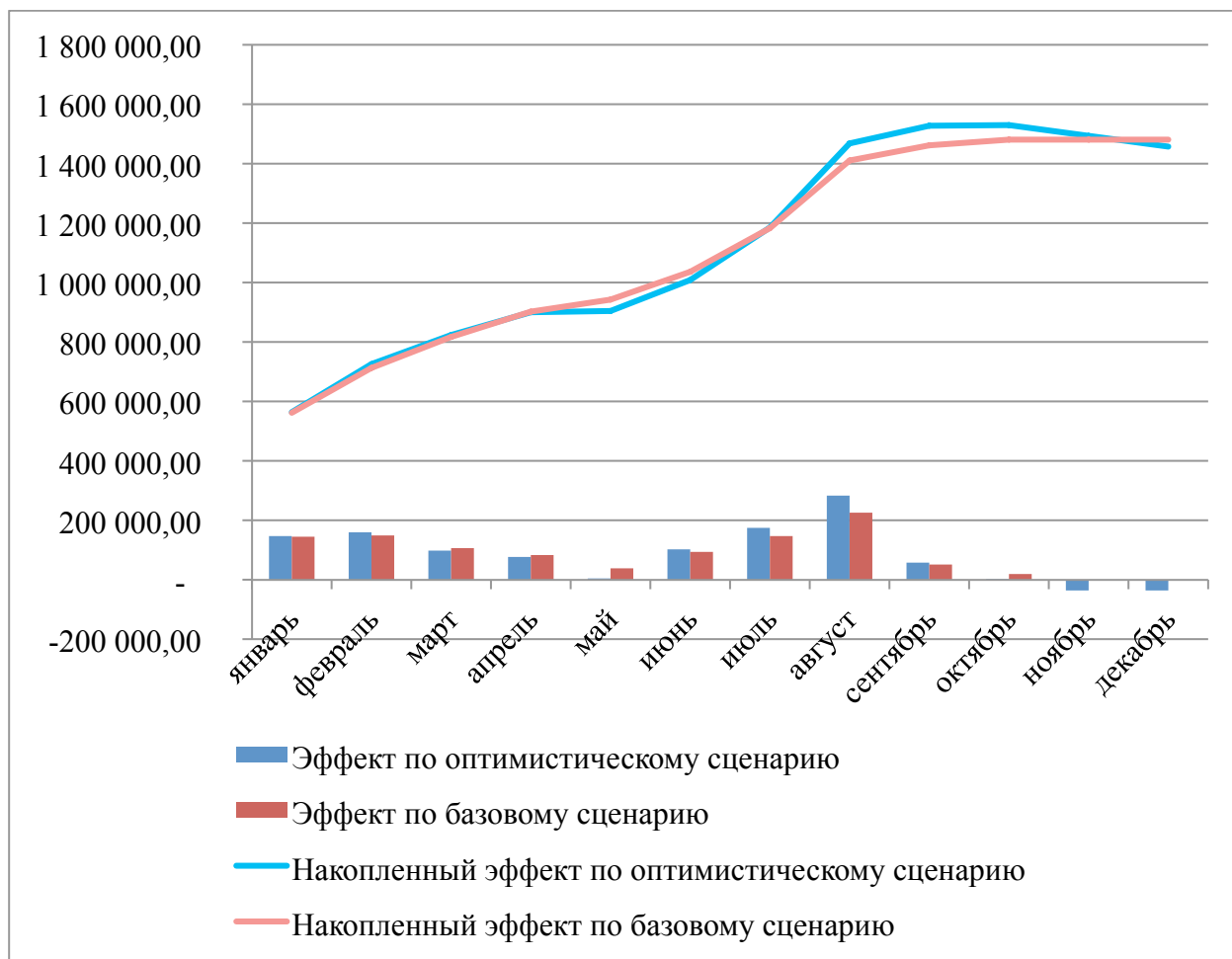


Как видно на графике, несмотря на наличие затрат на консалтинг, денежные потоки по оптимистическому сценарию превышают денежные потоки по базовому сценарию и только в два месяца года (май и ноябрь) они примерно равны, следовательно, продолжать сотрудничество с консалтинговой компанией Заказчику экономически выгодно.

Рассмотренные выше денежные потоки учитывают работу заказчика в целом, поэтому интересно будет сравнить варианты именно дополнительного

эффекта, полученного клиентом в результате взаимодействия с компанией (см. Рисунок 14).

Рисунок 14. Сравнение эффекта по двум сценариям



Общий эффект от реализации проекта по оптимистическому сценарию в некоторые периоды 2016 года будет меньше эффекта, прогнозируемого по базовому сценарию. Однако, общий эффект к концу ноября 2016 года по оптимистическому сценарию на 47,6 тыс. руб. выше эффекта по базовому. Критическими с точки зрения итоговой результативности проекта также будут являться ноябрь и декабрь, в которые затраты на консалтинг будут присутствовать, а объем спроса на проведение свадеб сократится, как в 2015 году. Сравнительная таблица показателей эффективности по двум сценариям приведена ниже (см. Рисунок 15):

Рисунок 15. Показатели эффективности проекта

Показатели	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий
Чистый дисконтированный доход =	1 481 682,21	1 458 918,73
Индекс доходности =	3,90	2,52
ROI=	413,64%	253,93%
Суммарный годовой экономический эффект (за 2016 год) =	1 127 456,92	1 579 721,33

Почти все показатели (кроме суммарного годового экономического эффекта) по оптимистическому сценарию хуже, чем по базовому. Анализируя график накопленных денежных потоков можно предположить, что основная отрицательная тенденция обусловлена отрицательными денежными потоками в ноябре и декабре. В связи с этим в данные месяцы Заказчику рекомендуется сконцентрировать усилия на организации и проведении новогодних корпоративов. При изменении ключевой услуги на ноябрь-декабрь достаточно обеспечить нулевой денежный поток или эффект в 40 000 рублей в каждый из этих месяцев. В таком случае показатели эффективности улучшатся (см. Рисунок 16).

Рисунок 16. Корректировка оптимистического сценария

Показатели	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий	Корректировка оптимистического сценария
Чистый дисконтированный доход =	1 481 682,21	1 458 918,73	1 529 362,22
Индекс доходности =	3,90	2,52	2,60
ROI=	413,64%	253,93%	262,26%
Суммарный годовой экономический эффект (за 2016 год) =	1 127 456,92	1 579 721,33	1 659 721,33

Даже при нулевых эффектах в ноябре и декабре чистый дисконтированный доход будет превышать уровень, предусмотренный базовым сценарием. Индекс доходности сокращается относительно базового уровня, однако значение индекса, равное 2,6 и рентабельность в 262,26% является очень хорошим показателем. Суммарный годовой экономический эффект составит около 1,7 млн.руб. против 1,1 млн. руб. по базовому сценарию.

Таким образом заказчику выгодно продолжать взаимодействие с консалтинговой компанией, особенно тесно сотрудничая в ноябре и декабре 2016 года для получения желаемых результатов проекта.