



СТРАТЕГИЯ И РАЗВИТИЕ

Как в сфере b2b повысить продажи на 30–80%, создав решающее конкурентное преимущество

Александр Марьенко

Руководитель проектов группы компаний «А Дан Дзо», Москва

Александр Портнов

Управляющий партнер группы компаний «А Дан Дзо», Москва

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Почему сокращение затрат приводит в итоге к потере клиентов и прибыли

Что такое решающее конкурентное преимущество и где его искать

Как предприятие смогло снизить себестоимость продукции и загрузить производство на 100%

Зачем компании самой управлять запасами своей продукции в магазинах

Как производитель обеспечил полную загрузку мощностей на 12 месяцев вперед

Справка

Александр Марьенко окончил финансовый факультет Нижегородского государственного университета. Участвовал в проектах (более 10, из них в шести — в качестве руководителя), направленных на повышение рентабельности бизнеса компаний и решение их системных проблем.

Александр Портнов окончил МГТУ им. Н. Э. Баумана. Реализовал несколько десятков проектов по оптимизации систем логистики и производства для крупных промышленных, логистических и торговых предприятий.

ГК «А Дан Дзо»

Сфера деятельности: консалтинговые услуги в сфере повышения эффективности бизнеса

Численность персонала: 45

Количество реализованных проектов: более 100 (в среднем 10 проектов в год)

Годовой оборот: около 4 млн долл. США (в среднем)

Опыт работы с производственными предприятиями показывает, что большинство из них стремятся к сокращению затрат. Однако зачастую руководители не учитывают, что такая политика спустя время приводит к большим убыткам от снижения продаж и потери клиентов. Вот несколько примеров.

Пример 1. Компания долгое время не повышала зарплаты рабочим, считая, что

экономит на этом. Однако на производстве требовалась высокая квалификация, а на скромную зарплату соглашались только непрофессионалы. В итоге потери от брака многократно превысили экономию на оплате труда. Кроме того, компания лишилась многих клиентов.

Пример 2. Производитель молочных продуктов, стремясь сэкономить, стал добавлять в них растительные жиры вместо молочных. Спустя некоторое время компания потеряла существенное количество наиболее преданных клиентов, покулавших продукцию как раз из-за хорошего вкуса и состава.

Пример 3. Производственная компания, стремясь оптимизировать затраты на содержание собственного автохозяйства, снизила зарплату водителям. Около 40% из них уволились, в результате возникла нехватка транспорта для нужд производства и доставки продукции заказчикам. Компания вынуждена была арендовать транспорт у сторонних фирм, в то время как собственные машины предприятия простаивали. В итоге затраты на перевозки выросли на 50–60%, что несопоставимо с экономией, полученной от сокращения зарплат водителей.

Да, некоторые проекты по снижению затрат оказались удачными. Однако даже в этих случаях усилия можно было потратить более эффективно, ведь реализация проектов отнимала у менеджеров много сил и времени, которые могли бы пригодиться для разработки перспективных идей, обещающих компании прибыль.

Девять инструментов повышения рентабельности

Как повысить эффективность компании, не ставя во главу угла сокращение затрат? Существует девять основных инструментов. Большинство из них предназначены для производственных предприятий, некоторые применимы и в торговых.

1. Создание предприятием решающего конкурентного преимущества.
2. Повышение объемов выпуска на имеющихся мощностях.
3. Обеспечение высокого уровня наличия готовой продукции на складе поставщика.
4. Сокращение сроков и повышение надежности исполнения заказов.
5. Исключение брака.
6. Создание «конвейеров прибыли».
7. Бонусные выплаты ключевым руководителям из сверхприбыли.
8. Переход на заключение долгосрочных договоров с поставщиками.
9. Переход на консигнацию запасов сырья, материалов и комплектующих.

Все эти инструменты оказывают существенное влияние на финансовые достижения компании, а их совместное применение позволяет вывести ее на новый уровень доходности. Внедрение каждого из них сопряжено с трудностями, но результаты окупаются с лихвой. В этой статье мы остановимся на первом — создании решающего конкурентного преимущества. Остальные рассмотрим в 2013-м — первой половине 2014 года.

Что такое решающее конкурентное преимущество и как его создать

Решающее конкурентное преимущество (РКП) — это радикально новое предложение для Ваших клиентов, которое будет настолько отвечать

их потребностям (в том числе скрытым), что вопрос, работать клиенту с Вами или с конкурентом, отпадет сам собой. РКП позволяет предприятию увеличивать продажи на 30–80% (и больше) даже в условиях падающего рынка (далее Вы найдете примеры, подтверждающие это).

Три основных признака РКП

1. Вашим конкурентам должно быть сложно скопировать решающее преимущество. Иначе они быстро выведут на рынок то же самое, и Вы не успеете добиться существенного роста продаж. Именно поэтому снижение цены или увеличение отсрочек платежа не может стать РКП. Бывало, что конкуренты какого-либо предприятия, наблюдая за появлением чужого РКП, сначала просто крутили пальцем у виска, словно говоря: «У них там все с ума посходили?». Со временем, однако, когда выгодные заказчики переходили к предприятию, создавшему РКП, конкуренты пытались предложить что-то аналогичное. Но, поскольку для формирования РКП надо менять внутренние процессы предприятия, а это даже при полном понимании сути занимает несколько месяцев, конкурентам, как правило, не удавалось воссоздать его даже спустя один-два года. Этого срока более чем достаточно, чтобы лучшие клиенты перешли к предприятию, создавшему РКП.
2. РКП действует вопреки общепринятой практике работы с клиентами на Вашем рынке. Им стоит предложить нечто такое, чего раньше никто не предлагал.
3. РКП должно быть связано с изменением внутренних процессов Вашего предприятия.

Три подхода к созданию Вашего РКП

Четких инструкций здесь нет, поскольку каждый рынок имеет свои особенности. Но есть некая логическая последовательность действий, которой мы придерживаемся при создании РКП.

Во-первых, определите ключевых лиц, принимающих решение о покупке Вашего товара или влияющих на принятие этого решения.

Во-вторых, определите связанную с Вашим товаром скрытую существенную потребность этих людей, которую пока не может удовлетворить ни один из поставщиков.

В-третьих, найдите и предложите клиенту решение, при котором эта потребность будет удовлетворена.

Как определить скрытую существенную потребность Ваших клиентов? Самое бесполезное, что Вы можете сделать, — задать вопрос: «Что мы можем улучшить?». В большинстве случаев ответом будет «Снизьте цены!» или «Увеличьте отсрочку!». Чтобы обнаружить такую существенную потребность, нужно изучать бизнес Ваших клиентов, их основные проблемы, наблюдать, как они используют Ваш товар. Стоит также выяснить, кто клиенты Ваших заказчиков, с какими проблемами они сталкиваются. Об их проблемах и жалобах можно узнать в неформальной беседе. Главное тут — установить дружеские отношения с клиентами, быть в курсе ситуации на их рынке, а также понять, какие требования они выдвигают к самому процессу продаж. Например, если клиенты часто просят о срочной отгрузке, значит, у них сложности с управлением запасами; если жестко настаивают на отсрочке — у них серьезные проблемы с оборотными средствами.

Пример 1: как предприятие загрузило производство на 100% и увеличило прибыль

Из-за неполной загрузки мощностей предприятия себестоимость выпускаемого товара была высокой (на единицу продукции приходилась большая доля постоянных затрат). Уровень рентабельности не удовлетворял ни собственников, ни Генерального Директора. Основными клиентами предприятия были дистрибьюторы: приобретенный товар у них закупали оптовики, сетевые ритейлеры и конечные потребители. В компании-дистрибьюторе принятие решений было возложено на закупщика, финансового директора и Генерального Директора.

Анализ проблем клиентов-дистрибьюторов

Анализ деятельности одного из дистрибьюторов выявил сложности, с которыми ему приходится сталкиваться при закупке и реализации товара.

- **Ограниченные оборотные средства.** Дистрибьютор хотел увеличить ассортимент, поскольку это повысило бы удовлетворенность его клиентов и увеличило продажи, но по причине нехватки оборотных средств не мог этого сделать. Оборотные средства дистрибьютора, как оказалось, были заморожены в запасах товара на его складах.
- **Проблемы отсутствия нужного товара на складе и избытка низколиквидного товара.** Дистрибьютор (как и большинство торговых компаний) часто не мог предсказать объемы продаж различных товаров. В итоге часть из них лежала мертвым грузом, занимая складские площади, а часть заканчивалась очень быстро, и по этим позициям были упущенные продажи. Закупщик дистрибьютора следил за несколькими сотнями позиций. Ему не доставало времени, так что не всегда удавалось получить актуальную информацию о наличии товара на складах и не допустить его нехватки. Кроме того, финансовый директор и Генеральный Директор постоянно требовали от закупщика, с одной стороны, уменьшения запасов, а с другой — обязательного наличия всех товарных позиций на складе.
- **Нехватка складских площадей.** Склады были забиты товаром, который медленно оборачивался.

Разработанные условия РКП

Проанализировав деятельность дистрибьютора, производитель предложил такие решения.

1. Поставлять товар на условиях консигнации. Товар на складах дистрибьютора до момента продажи клиентам продолжал принадлежать производителю и, значит, не требовал отвлечения оборотных средств дистрибьютора. Условия оплаты товара (отсрочка) остались прежними, но теперь отсрочка отсчитывалась не с момента поставки товара дистрибьютору, а с момента, когда тот его уже продал, что существенно улучшило ситуацию с оборотным капиталом для дистрибьютора.

2. Производителю самому отслеживать наличие товара на складе дистрибьютора. Чтобы облегчить жизнь закупщику и снизить объем запасов на складе, производитель попросил предоставить ему оперативный доступ к данным о фактических остатках своего товара на складе и темпах его продаж (в информационной системе дистрибьютора). Иными словами, теперь сам производитель мог определять количество запасов на складе. Кроме того, предприятие предложило увеличить частоту подвоза своих товаров на склады дистрибьютора без дополнительных наценок. Это позволило сократить уровень запасов на складах дистрибьютора и тем самым высвободить его складские площади. При этом производитель попросил зафиксировать текущий размер площадей, используемых для хранения его товара, чтобы при уменьшении запасов (за счет более частого пополнения) иметь возможность расширить ассортимент продукции, поставляемой дистрибьютору.

Результаты применения РКП

Стопроцентная загрузка производства и рост рентабельности. После тестирования новой схемы дистрибьютор увидел: для получения маржи при сотрудничестве с этим производителем нужно меньше оборотных средств, чем при работе с другими поставщиками. В частности, по показателю «маржа на квадратный метр площади склада» (складские расходы составляли существенную долю в структуре затрат дистрибьютора) данный поставщик стал опережать конкурентов. Дистрибьютор решил расширить ассортимент, закупаемый у этого производителя, и увеличить присутствие его товаров на региональных складах. В итоге объем продаж производителя дистрибьютору увеличился на 26%. Спустя время ему пришлось даже попросить отдел продаж перестать предлагать клиентам РКП, поскольку уровень загрузки производства (даже с учетом мероприятий по повышению эффективности) приблизился к пиковому, а расширение производства еще не было проведено. Рентабельность предприятия стала одной из лучших в отрасли.

Повышение внутренней эффективности. Прежде чем предложить дистрибьютору новую схему (РКП), производитель обеспечил стопроцентное наличие товара на его складе при относительно небольшом количестве запасов. Это заняло около шести месяцев и потребовало существенного изменения организации производства и методов работы.

Пример 2: как предприятие увеличило продажи за счет расширения ассортимента своей продукции в магазинах

Пищевое предприятие с высокой рентабельностью располагало современным производством. Однако с обострением конкуренции в отрасли темпы роста компании сильно замедлились. Производство работало в одну смену. Клиентами были небольшие продуктовые магазины и региональные торговые сети.

Анализ проблем клиентов — магазинов и торговых сетей

Предприятие проанализировало деятельность клиентов. Вот какие проблемы были выявлены.

- **Сложность обеспечения постоянного наличия нужного ассортимента.** Заведующие магазинами сами определяли, сколько и каких позиций заказывать. При этом они знали: если товара с истекшим сроком годности будет много, их могут наказать, а если что-то закончится раньше времени, особых санкций не последует. Поскольку реальный покупательский спрос часто колебался, заведующие перестраховывались и заказывали такое количество продукции, которое магазин точно смог бы продать, то есть заведомо меньше необходимого. Расчеты показали, что из-за этой проблемы магазины (и производитель) теряли не меньше 10–15% объемов продаж.
- **Нехватка складских площадей.** У магазинов не хватало на складе места для хранения запасов, они также испытывали сложности с выкладкой в торговом зале, но хотели расширить ассортимент, так как понимали, что это увеличит их объемы продаж.

Условия РКП для магазинов

Чтобы заведующие не опасались, что не успеют продать товар до истечения сроков годности, и заказывали больше, им предложили сделать следующее.

1. Увеличить частоту поставок. Товар стали подвозить не два раза в неделю, как раньше, а каждый день, причем без дополнительной платы. Это помогло высвободить площади и позволило производителю расширить ассортимент, представленный в магазине. Затраты предприятия на доставку выросли несущественно, поскольку раньше одна машина везла крупные партии для нескольких точек, а теперь — меньшие партии для большего количества магазинов. Хотя затраты на доставку увеличились, маржа, полученная от дополнительных продаж, намного превышала эту сумму. Это сократило объем запасов, и у торгового предприятия освободились дефицитные складские площади. Кроме того, производитель попросил ежедневно сообщать ему о количестве проданной продукции и об остатках его товаров. Также он оставил за собой право корректировать объемы заказов, полученных от заведующих, исходя из объемов возврата товаров из конкретного магазина. По сути, поставщик стал самостоятельно управлять запасами товаров в торговых точках, рекомендуя заведующим, какую продукцию и в каком количестве им нужно заказывать. Как и в предыдущем примере, производитель попросил зафиксировать площадь, отведенную его товарам на складе и в торговом зале.

2. Принимать обратно товары с истекшим сроком годности без штрафов. Такой товар производитель мог переработать и впоследствии реализовать почти без убытков. Заведующие же перестали опасаться, что нераспроданный товар успеет испортиться и последуют санкции со стороны владельцев магазинов.

Результаты применения РКП

Производитель не только увеличил объем продаж существующего ассортимента (за счет практически полного исчезновения упущенных продаж), но и повысил продажи благодаря расширению ассортимента своих продуктов в магазинах. За год рост объемов продаж достиг 42%, тогда как раньше (в течение трех лет) продажи росли не более чем на 10% в год. Еще один косвенный эффект, повлекший рост продаж, заключался в том, что товары этого производителя на полках магазинов стали более свежими. Покупателям это понравилось, и они стали охотнее приобретать их.

Пример 3: как предприятие загрузило производство на год вперед

Предприятие занималось поставками оборудования для производственных предприятий — как действующих, так и строящихся.

Анализ проблем клиентов — производственных компаний

Изучив деятельность своих клиентов, предприятие выявило ряд сложностей, с которыми необходимо было справляться как можно быстрее, иначе возникла угроза потерять заказчиков. Итак, вот что обнаружили.

- **Длительные сроки поставки.** От момента заказа оборудования до поставки проходило несколько месяцев — очень долгий срок, с точки зрения клиента. Ему нужно было оборудование как можно быстрее, поскольку потребность в технике возникала или из-за ее внезапной поломки, или из-за роста спроса на продукцию, так что отсутствие оборудования приводило к упущенным продажам. Но, поскольку длительные сроки поставки на этом рынке считались нормой и мало различались у разных производителей, клиентам приходилось с этим мириться.
- **Замораживание денежных средств клиентов.** Для защиты от срыва сроков клиенты, проводящие модернизацию производства или его

расширение, специально заказывали оборудование за несколько месяцев и, соответственно, вынуждены были оплачивать его гораздо раньше. Это замораживало их денежные средства.

- **Регулярные срывы обещанных сроков поставок оборудования.** Хотя сроки устанавливались весьма длительные, компании, у которых предприятие-поставщик закупало оборудование, периодически нарушали их. Из-за этого существенно увеличивались сроки реализации инвестиционных проектов клиентов предприятия.

Условия РКП для заводов

Вот какие условия сотрудничества поставщик оборудования предложил своим клиентам.

1. В полтора раза сократить сроки поставки от получения заказа до поступления оборудования. При этом реальный цикл выполнения заказа был даже меньше обещанного: срок устанавливали с подстраховкой на случай непредвиденных сбоев. Чтобы добиться такого сокращения времени ожидания, на предприятии за несколько месяцев был реализован комплекс организационно-технологических изменений, включавший, например, следующие мероприятия: обработка деталей более мелкими партиями на определенных участках производства; переход на отслеживание каждого заказа вместо отслеживания укрупненных производственных заданий, составленных из нескольких заказов; отказ от производства про запас; высвобождение скрытых мощностей; увеличение объемов выпуска продукции на имеющихся ресурсах за счет исключения простоев.

2. Зафиксировать в договоре штраф в размере 1% от суммы контракта за каждый день задержки поставки. Это позволило повысить доверие заказчиков. Сам же поставщик после мероприятий по усовершенствованию производства был уверен, что сроки исполнения заказов, которые он обещает, вполне реальны.

Результаты применения РКП

У клиентов завода существенно снизились потери из-за простоя сломанного оборудования и упущенных продаж, а также уменьшился срок замораживания средств для оплаты оборудования. После тестирования РКП на нескольких клиентах поставщик стал активно предлагать такую схему другим наиболее выгодным заказчикам. В итоге он существенно увеличил сбыт: мощности были загружены заказами более чем на год вперед, и завод смог повысить цены на свою продукцию.

От РКП к изменению внутренних процессов

Создание РКП — не разовое мероприятие. Оно предполагает постоянную работу по выявлению скрытых потребностей клиентов. Ею должен заниматься коммерческий отдел, так как успешность этой работы приведет к росту продаж. Можно сделать такие общие выводы.

- Если схема работы производственной компании связана с выполнением заказов клиентов, то РКП для них, скорее всего, будет заключаться в сокращении сроков исполнения этих заказов (с соответствующими гарантиями).
- Если компания выпускает массовый продукт, то ее клиентам нужно РКП, связанное не только с переходом на более частые поставки меньшими партиями, но и с управлением запасами своих товаров на складах клиентов.
- Если предприятие выпускает стандартный продукт, то основой РКП станет

обеспечение обязательного наличия всего ассортимента на складе.

Также добавим, что неременное условие создания РКП — это изменения внутренних процессов предприятия. О том, как лучше провести подобные изменения, мы поговорим в ближайших номерах, обсудив второй и третий методы — повышение объемов выпуска на имеющихся мощностях и обеспечение постоянного наличия готовой продукции на складе поставщика.

Еще по теме

- Статья «Сколько Вы теряете из-за упущенных продаж и как вернуть эти деньги». Автор рассказывает, как подсчитать недополученную прибыль и свести упущенные продажи к минимуму.
- Статья «Какая бонусная программа побудит закупщиков компаний-клиентов делать заказы только у Вас?». Рассказывается, какие бонусные программы для клиентов эффективны в сегменте b2b.