



Александр МАРЬЕНКО,
руководитель проектов
группы компаний «А ДАН ДЗО»

Александр ПОРТНОВ,
управляющий партнер
группы компаний «А ДАН ДЗО»



СОЗДАНИЕ РЕШАЮЩЕГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА, ИЛИ КАК ПОВЫСИТЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Как повысить эффективность компании, избежав сокращения затрат, которое в итоге ведет к потере клиентов и прибыли? Возможно ли снизить себестоимость продукции и загрузить производственные мощности на 100%, да еще на год вперед? Правильно ответить на эти вопросы можно, лишь поняв, что такое решающее конкурентное преимущество.

СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ — ТУПИКОВЫЙ ПУТЬ ОПТИМИЗАЦИИ

Многие руководители думают, что сокращение затрат — это лучший способ удержать предприятие на плаву в тяжелый для экономики период. Однако спустя некоторое время возникают такие последствия, как уход клиентов и большие убытки от снижения продаж.

Пример 1

Компания долгое время не повышала зарплаты производственному персоналу, считая, что экономит затраты. Для выполнения работы требовалась высокая квалификация, а на невысокую зарплату соглашались люди, которые не были профессионалами. В итоге потери от брака многократно превзошли экономию на фонде оплаты труда. Кроме того, компания лишилась многих клиентов.

Пример 2

Производитель молочных продуктов, стремясь сэкономить, стал использовать растительные жиры вместо молочных. Через некоторое время компания потеряла существенную часть аудитории, которая покупала про-

дукцию именно из-за хорошего качества и вкуса продукта.

Пример 3

Производственная компания, стремясь оптимизировать затраты на содержание автохозяйства, снизила зарплату водителям. Около 40% из них уволились, в результате возникли трудности с доставкой продукции заказчикам. Предприятие было вынуждено арендовать машины на внешнем рынке, в то время как собственный транспорт простаивал. В итоге затраты на перевозки выросли на 50–60%, что несопоставимо с экономией, полученной от сокращения оплаты труда водителей.

Встречаются и удачные проекты по снижению затрат, однако их реализация требует, как правило, большого количества эмоциональных усилий и времени менеджмента, которые можно было бы потратить более эффективно — на реализацию перспективных идей развития бизнеса.

ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Как повысить эффективность компании, не ставя во главу угла сокращение затрат?

Существует девять основных инструментов. Большинство из них предназначено для производственных предприятий, некоторые применимы и для торговых фирм.

1. Создание решающего конкурентного преимущества.
2. Повышение объемов выпуска на имеющихся мощностях.
3. Обеспечение высокого уровня наличия готовой продукции на складе.
4. Сокращение сроков выполнения заказов и повышение надежности их соблюдения.
5. Исключение брака.
6. Создание «конвейеров прибыли».
7. Введение мотивации ключевых руководителей от «сверхприбыли».
8. Переход на долгосрочные договора с поставщиками.
9. Переход на консигнацию запасов сырья, материалов и комплектующих.

Каждый из инструментов оказывает существенное влияние на финансовые результаты компании, их совместное применение позволяет вывести предприятие на новый уровень доходности. Внедрение всех инструментов сопряжено с трудностями, но результаты окупаются с лихвой. Остановимся на первом из них — решающем конкурентном преимуществе.

ЧТО ТАКОЕ РКП И КАК ЕГО СОЗДАТЬ

Решающее конкурентное преимущество (РКП) — это радикально новое предложение для ваших клиентов, которое настолько полно удовлетворяет их потребности (в том числе скрытые), что вопрос, работать клиенту с вами или с конкурентом, отпадет сам собой. РКП позволяет создавшему его предприятию увеличить продажи на 30–80% и более даже в условиях падающего рынка.

3 основных признака РКП

1. РКП должно быть не просто скопировать, иначе ваши конкуренты быстро предложат рынку то же самое, и вы не успеете добиться существенного роста продаж. Именно поэтому снижение цены или увеличение отсрочек платежа не может являться РКП. Иногда, наблюдая за применением РКП, конкуренты сначала просто крутили пальцем у виска, но, потеряв заказчиков, спеш-

ривать даже спустя один-два года. А этого времени более чем достаточно для того, чтобы создатель РКП привлек к себе наиболее интересных клиентов.

2. РКП должно действовать вопреки общепринятой практике работы с клиентами на вашем рынке. Предлагать следует нечто такое, чего никто не предлагал.
3. РКП должно быть связано с изменением внутренних процессов предприятия.

3 подхода к созданию РКП

Четких инструкций нет, поскольку каждый рынок индивидуален. Но есть логическая последовательность действий, которой, например, придерживаются консультанты «А ДАН ДЗО». Следует определить:

- *во-первых*, ключевых лиц, принимающих решение о покупке вашего товара и влияющих на принятие этого решения;
- *во-вторых*, скрытую существенную потребность указанных лиц, связанную

Решающее конкурентное преимущество позволяет создавшему его предприятию увеличить продажи на 30–80% и более даже в условиях падающего рынка

но начинали «перенимать опыт». Но поскольку создание РКП, даже при полном понимании сути, требует нескольких месяцев, конкурентам, как правило, не удавалось его скопи-

с вашим товаром, которую на данный момент не может удовлетворить ни один из поставщиков;

- *в-третьих*, решение, при котором эта потребность будет удовлетворена.

ГЛОССАРИЙ

Консигнация

Особая форма продажи товаров, при которой владелец отправляет их посреднику для того, чтобы тот продавал их со своего склада. Современную консигнацию как особый коммерческий договор о продаже определяют три характеристики. Первая: посредник сбывает товар, поставленный на его склад, от имени продавца. Вторая: хранение товара на складе и его предпродажная подготовка осуществляются за счет продавца. Третья: продажа по договору комиссии. Оплата осуществляется по мере реализации в оговоренные в контракте сроки. Не проданный в эти сроки товар может быть возвращен владельцу за его счет.

Как определить скрытую существенную потребность клиентов? Самым бесполезным будет напрямую об этом спрашивать. В большинстве случаев вы получите ответ «снижьте цены» или «увеличьте отсрочку». Для определения существенной потребности необходимо изучить бизнес своих клиентов и его основные проблемы. Отдельно нужно посмотреть, кто, в свою очередь, является клиентами ваших заказчиков и с какими проблемами они сталкиваются.

Главное здесь — регулярное и дружественное общение с основными клиентами. Люди, как правило, на что-нибудь жалуются. И если на

что-то жалуется часто — значит, это их системная проблема. Также прислушайтесь к их требованиям в процессе продажи — это даст понимание их потребностей. Например, если клиенты часто просят о срочных отгрузках — значит, у них есть сложности с управлением запасами. Если жестко настаивают на отсрочке — значит, у них серьезные проблемы с оборотными средствами. Очень важно постоянно находиться в курсе рыночной ситуации своих клиентов, общаться, размышлять, анализировать — это даст понимание того, что им можно предложить, и позволит найти РКП.

Пример из практики

Как предприятие увеличило прибыль, загрузив производство на 100%.

Компания имела недозагруженные мощности и, как следствие, высокую себестоимость продукции. Уровень рентабельности не удовлетворял ни собственников, ни генерального директора. Основными клиентами предприятия являлись дистрибьюторы; купленный товар они реализовывали оптовикам, сетевым магазинам и конечным потребителям. У дистрибьютора лицами, принимающими решение, были: закупщик, финансовый директор и гендиректор. Анализ деятельности одного из дистрибьюторов выявил сложности, с которыми тот сталкивался при закупке и реализации товара:

Если клиенты часто просят о срочных отгрузках — значит, у них есть сложности с управлением запасами. Настаивают на отсрочке — проблемы с оборотными средствами

• Ограниченные оборотные средства.

Дистрибьютор желал расширить ассортимент продукции, поскольку это влияло на удовлетворенность его клиентов и увеличивало продажи, но по причине нехватки оборотных средств не мог этого сделать. Оборотные средства были заморожены в запасах товара на его складах.

• Проблемы с наличием нужного товара на складе и избыток низколиквидного товара.

Дистрибьютор (как и большинство торговых компаний) неточно определял объемы продаж. В итоге одни товары занимали лишние складские площади, а другие заканчивались очень быстро, и по этим позициям возникали упущенные продажи. Закупщик дистрибьютора следил за несколькими сотнями позиций и не всегда успевал получить актуальную информацию о наличии товара на складах. Кроме того, закупщик постоянно находился под давлением финансового и генерального директоров, требующих от него, с одной стороны — снижения запасов, а с другой — наличия всех позиций товара на складе.

• Нехватка складских площадей.

Склады были забиты неликвидным товаром, места для

хранения не хватало и в магазинах, которые хотели расширить ассортимент. Были выработаны следующие условия РКП для магазинов:

- *Увеличение частоты поставок: не два раза в неделю, а ежедневно. Произошло высвобождение площадей, и производитель смог значительно расширить ассортимент в магазине.*
- *Товар с истекающим сроком начали принимать обратно без штрафов, поскольку в таком случае он может быть переработан производителем.*

Результатом использования РКП стало повышение количества продаж на 42% в течение года, а также расширение ассортимента в магазинах.

Следует понимать, что создание РКП не является разовым мероприятием. Для этого требуется регулярная работа, направленная на выявление и анализ скрытых потребностей клиентов. Этим должен заниматься коммерческий отдел, его успешность позволит добиться повышения продаж. Временным условием для формирования РКП станут также изменения во внутренних процессах самого предприятия.