

18 простых шагов модернизации бизнеса



Только маркетинг и инновации создают прибыль, все остальное — оборудование, недвижимость, товары — сплошные затраты.

Питер Друкер

Бизнес независимо от его размеров, специфики и сферы интересов — важная составляющая российской экономики. Увеличение эффективности и конкурентоспособности бизнеса напрямую влияет на ее развитие. Сегодня на разных уровнях много говорят о необходимости модернизации экономики, что в первую очередь означает модернизацию бизнеса.

Турман Владимир Викторович — генеральный директор агентства развития бизнеса THURMAN CONSULTING, научный руководитель НП «Ресурсный центр развития бизнеса Саратовской области».

Главная проблема сегодня заключается в том, что девять из десяти руководителей бизнеса не могут внятно ответить на вопрос: что такое модернизация бизнеса? Чаще всего ее в первую очередь связывают с заменой оборудования, технологий, персонала. Такого мнения придерживается большая часть собственников — руководителей бизнеса, регулярно выезжающих на семинары за границу.

Дело в том, что модернизация бизнеса, осуществляемая последовательно и без потрясений, предполагает два этапа. Первый — оптимизация бизнеса — связан с получением максимального результата от ресурсов, которыми располагает бизнес в настоящий момент. Второй этап — внедрение инноваций — это поиск качественно работающих методов производства либо продвижения продукции конечному потребителю, *заимствованных из других отраслей*. Отсутствие понимания этого процесса у руководителей означает маркетинговую близорукость и посредственные («как у всех») финансовые результаты.

Оптимизация начинается с понимания процессов, которые происходят в бизнесе глобально. Это подводит нас к тому, что любой компании необходимо иметь четкий маркетинговый план увеличения прибыли. Проведенное нами исследование «Оценка конкурентоспособности бизнеса Саратовского региона» показало, что более 90% компаний такого плана не имеют. А это значит, что каждый день у них начинается с вопроса: «А что мы делаем сегодня?». И тогда бизнесом управляет не собственник-руководитель, а обстоятельства.

Второй шаг в процессе оптимизации скорее философский, нежели инструментальный. И, как ни странно это звучит, он связан с искусством быть непобедимым. Руководителю просто необходимо пробудить в себе великие ожи-

дания, вспомнить, о чем он мечтал, чего хотел, когда создавал бизнес. Или же ввести себя в такое состояние и определить видение того, каким бизнес должен быть сейчас и к чему это приведет.

Третий очень важный момент связан с пониманием простой истины: вы не сможете идти вперед, если не знаете, каковы слабые и сильные стороны вашего бизнеса и бизнеса ваших конкурентов. Один простой пример: меня пригласили оздоровить один развлекательный комплекс в спальном районе Саратова. В него вложены огромные деньги, одни только коммунальные платежи составляют несколько сотен тысяч рублей в месяц. И что с этим комплексом делать дальше, никто не знает. Нет маркетингового плана, зато есть мраморные лестницы — в этом отношении большинство наших предпринимателей (и российских, и саратовских) невероятно похожи.

Четвертый шаг — необходимо изменить отношение к вашим клиентам, а также сотрудникам, которые у вас работают. Клиент — это ваш партнер, он находится под защитой вашего бизнеса. Фитнес-клуб зазывает клиентов рекламой: «Собери команду и приди к нам». А клиентам это

неинтересно, они понимают подобный призыв лишь в том смысле, что на них хотят заработать. При таком подходе бизнесмену плакать надо, он не представляет себе, сколько потенциальных клиентов развернется и пойдет в другое заведение.

То же самое касается и сотрудников. Наглядный антипример: компания по продаже софта, которую возглавляет бывший военный. Раньше он время от времени «кидал»

Вы не сможете идти вперед, если не знаете, каковы слабые и сильные стороны вашего бизнеса и бизнеса ваших конкурентов.

сотрудников на заработную плату и премии. Сотрудники обратились в инспекцию по труду, руководитель заплатил штраф и счел это прибыльным делом. Сейчас он постоянно «кидает» своих сотрудников. Будет ли такой бизнес эффективным? Конечно, нет. Будут ли сотрудники уважать своего руководителя? Конечно, нет.

Пятый шаг — операционный — связывает процесс оптимизации с вычислением коэффициента пожизненной ценности клиента CLV (Customer Life Value).

Поскольку мы сотрудничаем с крупнейшими мировыми консалтинговыми компаниями, то занимаем и успешно внедряем инновационный зарубежный опыт, естественно, предварительно проверив его в отраслевых и узкоотраслевых технологиях.

Сегодня самая большая проблема, о которой говорят все без исключения, — низкая численность новых клиентов. Большинство бизнесменов не понимают, каким

бизнесом они на самом деле занимаются. И если человек, продавая компьютеры, говорит, что у него компьютерный бизнес, это означает, что он не понимает сути бизнеса. Любой бизнес — это бизнес по привлечению новых клиентов, увеличению клиентской лояльности, то есть частоты совершения покупок, оказания услуг, времени, в течение которого клиент будет оставаться с вашей компанией.

Тандем маркетинг плюс инновации дает возможность привле-



По результатам исследования «Оценка конкурентоспособности бизнеса Саратовского региона», проведенного агентством развития бизнеса THURMAN CONSULTING на более чем 745 предприятиях Саратовской области, включая организации — члены Торгово-промышленной палаты Саратовской области:

- в настоящий момент 98% руководителей и собственников бизнеса не знают, в чем заключается уникальное торговое предложение их бизнеса, и не могут точно его сформулировать;
- у 87% компаний отсутствует письменный маркетинговый план развития бизнеса;
- 73% респондентов используют неправильные либо самые дорогостоящие способы продвижения своего бизнеса (рекламу, маркетинг, продажи);
- 98% не имеют инструментов контроля возврата средств, вложенных в продвижение бизнеса;
- 61% руководителей недовольны продуктивностью работы своего торгового персонала;
- у 72% руководителей и собственников бизнеса отсутствует точное понимание того, на кого они ориентируют свои рекламные и маркетинговые усилия;
- 88% руководителей самой большой проблемой бизнеса считают отсутствие способов привлечения новых клиентов;
- только 35% компаний для увеличения прибыли систематически используют тренинги и услуги бизнес-тренеров и консультантов.

**Выдержка из аналитической записки по результатам проведенного исследования
«Оценка конкурентоспособности бизнеса Саратовского региона»**

кать клиентов с помощью стратегий, заимствованных из других отраслей. Хотя надо сказать, что рекламный бюджет некоторых компаний меньше, чем заработная плата менеджеров, которые там работают. Например, небольшая саратовская фирма по производству окон ПВХ имеет рекламный бюджет в 100 тыс. руб. На эти деньги они размещают три объявления размером со спичечный коробок в трех рекламных газетах. По объявлениям им ежемесячно звонят 50 человек, из которых окна заказывают 2–3. Средний чек по заказам составляет 11,5 тыс. руб. Маржа — 7%, прибыль по каждому окну — 1,5 тыс. руб. Итого в месяц они зарабатывают 5 тыс. рублей при вложениях в 100 тыс. руб. За счет чего живут люди? Только за счет отдела корпоративных продаж.

Суть рекламного продвижения — не в вопросе, сколько я хочу вложить, а в вопросе, сколько я хочу получить.

Оконная индустрия — специфичный пример, так как там продукт практически одноразовый. А вот салонному, ресторанному бизнесу, ночным клубам, магазинам одежды клиентов нужно привлекать постоянно. Вложив те же самые 100 тыс. руб., привлекая тех же 50 человек, которые сделают те же три покупки, вы заработаете те же 5 тыс. Но этот клиент придет к вам в следующий раз, и на его привлечение уже не придется тратить 30 тыс. рублей, как в первый раз. Значит, нам нужно создавать маркетинговую систему, которая позволит чаще привлекать клиентов.

Если один клиент приносит в год порядка 250 тыс. руб. прибыли, а у нас в год 50 новых клиентов, то прибыль составит 12,5 млн руб. Естественно, чтобы увеличить число клиентов «на входе», я потрачу не 100 тыс. руб., а один-два-три-четыре миллиона рублей. *Отсюда вывод: суть рекламного продвижения — не в вопросе, сколько*

я хочу вложить, а в вопросе, сколько я хочу получить. В зависимости от ответа на этот вопрос и будет вычисляться размер рекламного либо маркетингового бюджета.

Коэффициент пожизненной ценности клиента равен размеру среднего чека, умноженному на количество покупок, которые делает клиент в год, и на среднюю продолжительность жизни (количество лет) плюс количество денег, которые вы получаете по рекомендациям этого клиента. Исходя из этого, можно в зависимости от вашей системы продаж математически рассчитать, сколько нужно вкладывать денег в привлечение каждого клиента.

Шаг шестой — осознайте цену посредственности. У бизнеса должна быть ярко выраженная

индивидуальность и как следствие — *Уникальное Торговое Предложение*. Люди хотят знать, почему из всех доступных выборов они должны отдать предпочтение именно вам. Кстати, многочисленные исследования убедительно доказывают, что *цена никогда не была решающим аргументом при совершении покупки или заключении контракта*. Она имеет значение только в отсутствие других альтернатив.

Однако российский бизнес пока так и не научился пользоваться своей уникальностью. Вместо этого он использует бесконечные скидки в 10, 20, 30%, хотя наш опыт показывает, что таким образом, бизнес себя разоряет. Простой пример: две компании, занимающиеся производством окон из ПВХ. Одна на рынке уже 20 лет, другая — ИП Пупкин — 1,5 года. ИП Пупкин, у которого мощности гораздо меньше, может дать скидку больше. Однако и те и другие рекламируют гигантские скидки

на продукцию. Между тем у старой компании есть такой ресурс, как имидж: она может дать гарантию на продукцию хоть на 10 лет. ИП Пупкин со своими скидками исчезнет через год.

Седьмой шаг есть логическое продолжение предыдущего шага: *оптимизация должна начинаться с формирования предложений, от которых невозможно отказаться*.

Это так называемые irresistible offers — *неотразимые предложения*. В любом взаимодействии, сделке есть риск, но бизнес часто склонен перекладывать ответственность на плечи конечного потребителя. Необходимо сначала снять риск с потребителя, завоевать его доверие.

Попробуйте — потом платите! Это может быть что угодно — от информации о товаре до специальных предложений, пробников, образцов. И тогда не нужно будет делать сумасшедших скидок. Например, в салонах красоты может действовать специальное предложение: если вам не понравится наша стрижка, мы вернем вам деньги. Но наши салоны боятся, что многие клиенты будут специально выражать недовольство и требовать обратно деньги. Хотя и здесь работает чистая математика. У бизнеса должно быть в среднем 10% возврата в год. Если при 500 клиентах в год только три негативных отзыва, это показатель того, что бизнес явно недорабатывает.

Восьмой шаг — увеличьте удовлетворенность клиента и размер транзакции (средней продажи). Проще говоря, если вы хотите экстраприбыли, будьте готовы к необходимости делать гораздо больше, чем ваши конкуренты. Причем самый короткий путь к увеличению прибыли — это не новые клиенты, а работа с той базой, которая у вас уже есть. И здесь мы возвращаемся к седьмому пункту.



Заключительный шаг: осознайте секреты тестирования, подходите к бизнесу как исследователь. Большинство наших руководителей делают крупные большие шаги, а надо делать маленькие, пробовать экспериментировать, но в малых количествах и безопасным способом. На нашей улице два года назад открылся ювелирный магазин. Его владелица по рекомендации менеджера по продаже рекламы потратила 700 тыс. руб. на раскрутку бизнеса: светодиодный экран, реклама на телевидении и в прессе, флаеры, разбросанные над Саратовом с вертолета. Подозреваю, что деньги собственница бизнеса не отбила до сих пор. Кто на этом заработал?.. Ну, вы и сами понимаете...

Поэтому, уважаемый руководитель, будь бдительным!!!

Две самые большие проблемы ограничивают взрывной рост любого бизнеса. Первая — это суждение: «мой бизнес уникальный». А второе — «я сам все могу». Ни то, ни другое уже давно не работает. Крестьянин сам уже давно не пашет поле, за него это делают машины. Также и специальные методики, стратегии, тактики позволяют гораздо быстрее и эффектив-

нее развивать бизнес. Тем более что *конечная цель любого бизнеса — не максимальная прибыль, а создание формализованной системы, позволяющей управлять бизнесом дистанционно, либо готовить его к франчайзингу, либо продать его по той цене, по какой вы хотите.*

Итак, мы переходим ко второму этапу модернизации бизнеса — *внедрению инноваций.*

И *первый шаг* — создание стратегических альянсов и партнерств. Необходимо искать и находить виды бизнеса, где уже есть ваши потенциальные клиенты. Все об этом знают, но почему-то мало кто делает. А те, кто делает, ограничиваются раскладкой имиджевых или продающих флаеров. Притом что ни то, ни другое клиенту уже не интересно. Именно здесь есть возможность сделать потенциальным клиентам предложение, от которого они не смогут отказаться (*irresistible offer*), предложение, при котором с клиента гарантированно будет снят риск.

Самое простое, что можно дать, — информация. Зачастую мы думаем, что клиент знает о товаре или

услуге все, что нужно, но это далеко не так.

Второй шаг — необходимо создать формализованную систему рекомендательного маркетинга. Никто не будет спорить, что рекомендация — один из наиболее эффективных способов продвижения бизнеса. Правда, единицы знают, как это работает и как именно можно усилить рекомендательный маркетинг. Например, у нас имеется порядка 65 способов создания активного рекомендательного маркетинга. И это не банальное «приведи подругу и получи скидку». Есть более продвинутые и изощренные способы. И эффективное их применение должно быть возведено в систему.

Третий инновационный шаг достаточно прост — верните потерянных клиентов. Есть три причины, по которым клиенты перестают делать бизнес: они переехали в другое место или умерли, остались неудовлетворены, забыли о вас. Если кто-то научится преодолевать первую причину, давайте нам знать. Но устранить две другие вполне возможно. Если клиент остался недоволен, необходимо *re-doing* (переделка), при

этом нужно понимать ценность данного клиента, принимать в расчет его Customer Life Value. И быть *постоянно* на короткой дистанции, на «связи», чтобы о вас никто и никогда не забывал.

Пункт четвертый направлен на создание отдела продаж, который никогда не спит. Разработайте действительно продающие коммерческие предложения.

В большинстве организаций коммерческие предложения — это обычные прайс-листы, которые ничего не продают и, более того, не позволяют клиенту увидеть уникальность предлагаемого товара или услуги.



Естественно, надо знать и то, где плавает ваша «большая рыба». Это возвращает нас к шагу первому — стратегическим альянсам и партнерствам. Есть направления бизнеса, уже истратившие десятки миллионов рублей на привлече-

Пункт седьмой из серии «новое — хорошо забытое старое». Вспомните о бартерных сделках! О них почему-то думают только в кризис. Если у вас нет денег на ту же рекламу — расплатитесь услугами. Бартер как профит-центр может существовать всегда и внутри любого бизнеса. Например, сегодня в Саратове есть две подобного рода организации.

Шаг восьмой — измените свое бизнес-мышление. Дайте сами себе обещание постоянно и непрерывно совершенствоваться. Кай-дзен. Идеологом этого подхода был отец японского экономического чуда Эдвард Деминг. Если вы руководитель бизнеса, то просто обязаны добиться успеха.

Последний пункт этапа внедрения инноваций — это понимание безусловной необходимости постоянно повышать свой профессиональный уровень [1].

Бизнес уходит в интернет-пространство, и уже сегодня необходимо уметь себя там продвигать.

Это, кстати, способствует развитию системы откатов. Но собственник/руководитель бизнеса при такой системе серьезно проигрывает. Да и клиенты будут делать с вами бизнес только до тех пор, пока кто-то не предложит им более низкую цену. Например, в одной компании из B2B сегмента на сто исходящих предложений, звонков и встреч совершалось две продажи. Мы изменили только один элемент — разработали *продающее* коммерческое предложение, и количество встреч увеличилось в четыре раза, продажи — на 40%.

Шаг пятый — ориентируйте все маркетинговые усилия только на целевых клиентов. Естественно, что при этом необходимо точно знать, кто является таковым. Если вы ориентированы на премиум-сегмент — бизнесменов и их жен, то, например, нет смысла давать рекламу на СТС. Я не говорю, что там плохая реклама, но она рассчитана на другую аудиторию.

ние, в том числе, и ваших потенциальных клиентов. Воспользуйтесь этим!

Шестой шаг — продвижение в сети Интернет и социальных сетях. Нужно понимать, что бизнес уходит в интернет-пространство, и уже сегодня необходимо уметь себя там продвигать. Зачастую традиционный имидж здесь работает лишь на количество посещений, но не покупок. В Москве есть клиент, который до встречи с нами гордился посещаемостью его сайта — до 1200 человек в день. При этом никто ничего не покупал, потому что на сайте не было даже формы регистрации. Если наши уважаемые клиенты заказывают у нас аудит рекламы и маркетинга либо стратегию продвижения, мы помогаем им таким образом модернизировать сайт, чтобы он конвертировал посетителей в клиентов и превратился не только в форму сбора информации, но и в еще один инструмент продаж.

И в заключение хочу предложить вам обратить внимание на зарубежный опыт. Успешная компания отличается от малоуспешной тем, что, проповедуя принцип непрерывного совершенствования, делает много малозаметных вещей максимально эффективно. Работая над оптимизацией и внедрением инноваций в ваш бизнес, вы уже сегодня вносите значимый вклад в модернизацию российской экономики, в конкурентоспособность нашей страны, то есть работаете на будущее. Каждый руководитель должен помнить о своей ответственности и предназначении и идти к своей мечте, совершая иногда нечеловеческие усилия, чтобы добиться большего.

Э

ПЭС 12086/13.06.2012

Литература

1. <http://www.dvsovetnik.ru>.