**Seminar Znižanje Stroškov**

**GZS Sloveniji**

**15 maja 2020**

Besedilo

**Svjatoslav Birjulin, KVAN Svetovanje DOO, Ljubljana**

**Slajd 3**

Vsebina seminarja

1. Kako lahko podjetja znižajo samo stroške, ki niso tako pomembni in ohranijo odhodke, ki so ključni z vidika bodočega razvoja?
2. Kako lahko pri tem pomaga veriga vrednosti?
3. Kako lahko podjetja hitro najdejo nove tržne segmente, ki so primerni za razvoj?

**Slajd 4**

Piter Drucker je nekoč rekel, da si mora vsak menedžer vsak dan zastaviti dve vprašanji:

1. Kaj mora moje podjetje začeti opravljati, da bi postalo močnejše?
2. Kaj mora moje podjetje prenehati opravljati, da bi postalo močnejše?

**Slajd 5**

Jeff Bezos, ustanotelj Amazona je nekoč rekel, da posel ni borba s konkurenco, ampak borba za potrošnika.

V krizi, boj za potrošnika postane še posebej težak. In čeprav je naša sedanja tema znižanje stroškov, je pridobivanje in ohranjanje potrošnika najpomembnejše vprašanje. Moramo znižati stroške na tak način, da bi ne pozabili na potrošnika.

**Slajd 6**

V dobi krize marketing postane najbolj pomembna funkcija za skoraj vsako podjetje. Marketing ni kot promoviranje ali reklamiranje, vendar kot sistem zbiranja in analize podatkov o potrošniku. Podjetja, ki dobro poznajo svojega potrošnika imajo zmeraj prednost,v času krize pa ta prednost postane še posebej velika.

**Slajd 7**

Po navadi podjetja nimajo samo enega potrošnika, ali eno skupino potrošnikov. Praviloma ima vsako podjetje nekaj različnih segmentov (kategorij?) kupcev. Veliko podjetij naredi isto napako – delijo namreč svoje kliente na podlagi velikosti, panoge ali vrste posla. Na primer – majhna podjetja, velika podjetja. Ali državna podjetja in privatna podjetja. To je napačno. V sodobnem svetu je zelo pomembno segmentirati (kategorizirazi) potrošnike na podlagi zaželene (iskane) koristi. Vsaka skupina kupcev ima svojo zaželeno korist, in to moramo zelo dobro vedeti in razumeti.

**Slajd 8**

Mapa trga in vrednosti

Ta preprosta tabela prikazuje kako zgleda eden izmed trgov, na primer vaš trg ali trg, na katerem dela neko podjetje. V zgornji vrstici lahko vidite 5 segmentov v modrih celicah. To so današnji ključni segmenti klientov, katerim podjetje prodaja blago ali storitve. Še dva segmenta sta obarvana zeleno – to sta morebitna segmenta, s katerimi podjetje zdaj samo načrtuje sodelovanje.

Številka in znak evra prikazujeta obseg segmenta. Na primer, obseg segmenta pet je 3.2 dve milijarde evrov na leto. Številka z odstotki prikazuje naš tržni delež na tistem trgu. Na primer, na trgu segmenta 4 imamo delež ena in dvajset procentov. Zeleni ali rdeči trikotnik prikazujeta – ali bo ta segment rastel v najbližji prihodnosti, ali pa bo padel.

V levi koloni, v zgornji polovici tabele so vrednosti oziroma želja oziroma pričakovanja klientov na trgu. Na primer – nizka cena, hitra dostava, visoka kakovost in tako naprej. Če je vrednost zelo pomembna, to celico obarvamo rdečo. Če vrednost ni tako važna, ampak pomembna – rumeno. Če je pomen te vrednosti za ta segment nizek – zeleno. Če celica ostane bela to pomeni da ta vrednost strank iz tega segmenta sploh ne zanima. Lahko vidite da je, na primer, vrednost ena zelo pomembna za segmente ena, dva tri in štiri, ni pa pomembna za segment, na primer, pet.

V spodnjem delu tabele so tekmeci. Če je katera izmed celic rdeča, to pomeni da s tem tekmecem v tistem segmentu konkuriramo zelo močno, če je pa rumena – ni tako močno. Če je celica zelena, je konkurenca v tistem segmentu s tem tekmecem šibka. Če je neka celica prozorna, ta tekmec v tem segment sploh ne dela. Lahko vidimo da se za segment številka dva podjetje najbolj močno bori s konkurenti ena, dva, tri in štiri. In v celoti je konkurenca za tisti segment zelo močna, čeprav je segment majhen, samo nula pika sedem milijarde evrov. Tudi lahko vidimo, da s tekmecem številka 3 podjetje že konkurira za stranke iz segmentov dva in tri, in bo konkurirala za segment 7, če bo šla na ta trg.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Segment 11,1 mlrd €12% | Segment 20,7 mlrd €14% | Segment 31,4 mlrd €0,7% | Segment 42 mlrd €21% | Segment 53,2 mlrd €4% | Segment 64,2 mlrd €0% | Segment 78,3 mlrd €0% |
| Vrednost 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| Vrednost 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| Vrednost 3 |  |  |  |  |  |  |  |
| Vrednost 4 |  |  |  |  |  |  |  |
| Vrednost 5 |  |  |  |  |  |  |  |
| Vrednost 6 |  |  |  |  |  |  |  |
| Vrednost 7 |  |  |  |  |  |  |  |
| Vrednost 8 |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |
| Tekmec 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| Tekmec 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| Tekmec 3 |  |  |  |  |  |  |  |
| Tekmec 4 |  |  |  |  |  |  |  |
| Tekmec 5 |  |  |  |  |  |  |  |
| Tekmec 6 |  |  |  |  |  |  |  |
| Tekmec 7 |  |  |  |  |  |  |  |

To je zelo preprosta vendar učinkovita tabela, ki da veliko koristnih informacij. Na primer:

1. Za stranke segmenta sedem, so zelo pomembne vrednosti, kjer jih ne zanimajo stranke iz drugih segmentov. To pomeni, da naše podjetje zdaj, najbolj verjetno, ne zna zadostovati zahtevam teh strank.
2. Po drugi strani je segment velik, in pričakujemo da bo rastel.
3. Ampak konkurenca v segmentu sedem je zelo močna, in to ni čudno, upoštevaje velikost segmenta. Če podjetje želi iti na ta trg, mora biti zelo dobro pripravljeno.
4. Vidimo, da je tekmovanje za segment 2 najvišje. Po drugi strani ima ta segment samo eno rdečo vrednost. To pomeni da se v tem segmentu podjetju težko diferencirati. Ta segment trga je že majhen, ampak bo rastel. Zelo dobro vprašanje – kako hitro bo rastel.

In tako naprej. Na eni mapi imamo več informacije za sprejemanje pomembnih odločitev.

**Slajd 9**

Izbira ključnih segmentov

Na podlagi mape iz prejšnjega slajda izbiramo bodoče ključne segmente. V tabele na tistem slajdu vidimo seznam segmentov strank, starih in novih, s katerimi bomo delali v prihodnosti. Označili smo tudi njihovi vrednosti. Kot vidimo, smo se v našem primeru odločili spotoma zapustiti segmenta številka dva in tri, prav tako smo se odločili razviti v novih segmentih šest in sedem.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Segment 1 | Segment 4 | Segment 5 | Segment 6 | Segment 7 |
| Vrednost 1 |  |  |  |  |  |
| Vrednost 2 |  |  |  |  |  |
| Vrednost 3 |  |  |  |  |  |
| Vrednost 4 |  |  |  |  |  |
| Vrednost 5 |  |  |  |  |  |
| Vrednost 6 |  |  |  |  |  |
| Vrednost 7 |  |  |  |  |  |
| Vrednost 8 |  |  |  |  |  |

**Slajd 11**

Vrednosti potrošnikov

Na tistem slajdu vidite tabelo z vrednostmi, ki smo na prejšnjem slajdu označili kot važne, in zaradi tega smo jih obarvali rdečo ali zeleno. Z drugimi besedami, to je seznam najbolj pomembnih vrednosti za vse naše ključne segmente, trenutne in bodoče.

|  |
| --- |
| Racionalni vrednosti |
|  | Cena |
|  | Hitrost dostave |
|  | Udobnost nakupa |
|  | Možnost nakupa na kredit |
|  | Varnost |
| Emocionalni vrednosti |
|  | Videz produkta |
|  | Videz embalaže |

**Slajd 13**

Vrednosti so to kar klient želi. Ampak za nas, je za zmanjšanje stroškov pomembno kaj mora podjetje imeti da bi zadostovalo tem željam. Reči ki jih firma mora imeti da bi moglo opravljati vrednost potrošnika imenujemo ključni faktorji uspeha, KFUji, key success factors.

Na primer, stranka želi kupovati produkt poceni, nizka cena je važna vrednost zanj. Kateri ključni faktor uspeha mora imeti podjetje da bi prodajalo produkt poceni? Na primer, imeti sodobno avtomatsko opremo in nizke stroške in nakupovati surovino na debelo.

|  |  |
| --- | --- |
| **Racionalne vrednosti** | **Ključni Faktorji Uspeha (KFU)** |
|  | Nizka cena | Sodobna avtomatska oprema, nizki stroški, nakup surovine na debelo |
|  | Naglost dostave | Dobra logistika, IT-rešitve (WSM, TMS) |
|  | Udobnost nakupa | Omnikanalnost (omnichannel) |
|  | Možnost nakupa na kredit | Partnerstvo z banko |
|  | Varnost | Mednarodni certifikat proizvodnje |
| **Emocionalne vrednosti** |  |
|  | Videz produkta | Dobri dizajnerji |
|  | Videz embalaže | Dobri dizajnerji |

Mogoče naše zgledno podjetje vsebuje vse tiste KFU-je, ampak po navadi jih ne.

Označil sem z rdečo barvo KFU-je v katerih ima podjetje v našem primeru prednosti pred konkurenco. Kjer smo unikatni na trgu v tem smislu. Z modro pa KFU-je, v katerih delujemo vzporedno s konkurenco. Tudi to po navadi pomeni, da zelo veliko podjetij na trgu ponudi produkt ali servis približno na isti ravni kakovosti. V našem primeru vsi nudijo omnikanalnost nakupa, oziroma naročnik lahko kupi produkt na spletu, v pisarni, po telefonu in tako naprej. Vsi ali skoraj vsi podjetja nudijo možnost nakupa na kredit, kar pomeni da imajo partnerstvo s kakšno banko. Vse tovarne imajo mednarodni certifikat proizvodnje. In nasprotno – dobro logistiko ali zanimiv dizajn nudi samo naše podjetje – ali skoraj samo.

Nisem označeval z barvo prvi KFU-j, sodobna oprema in tako naprej. Naše podjetje nima sodobne opreme, ne predlaga strankam nizko ceno, ampak stranke imajo rade naš produkt, ker je naš dizajn zelo dober in omogočamo hitro dostavo.

**Slajd 12**

Veriga vrednosti

Na tistem slajdu vidimo zgled verige vrednosti. Važno je opozoriti da vsako podjetje lahko predstavljamo kot verigo procesov. In če ti procesi lahko ustvarjajo vrednost, ki je pomembna za stranko, je podjetje uspešno, če ne – to ni. Na primer, nekoč je Nokia ustvarjala vrednost za kupca in firma je bila zelo dobičkonosna. Ampak potem je Nokia izgubila ta zmogljivost in podjetje je propadlo – ni zaradi tega, da ni imelo dovolj dobička, ampak zaradi tega da so potrošniki nehali videti vrednost v telefonih znamke Nokia.



Na tem slajdu vidite zgled verige vrednosti proizvodnega podjetja, na naslednjem pa bom pokazal zgled verige vrednosti podjetja ki opravlja storitve. Zelo važno je opozoriti da so na začetku verige, na levi strani potrošniki, ki imajo vrednosti oziroma potrebe. To so naši ključni segmenti ki smo jih obravnavali na prejšnjem slajdu. Na koncu verige, na desni strani, so tudi potrošniki, čigar potrebe so uspešno zadovoljene. In zaradi tega se veriga vrednosti ne začne iz procesa, na primer, nabave, kot bi bilo logično videti v tovarni, ampak z marketinga. V majhnih in srednjih podjetjih ni ljudi ki se ukvarjajo z marketingom, ampak to ne pomeni da ni procesa marketinga. Proces vedno obstaja – nekdo v podjetju, včasih ustanovitelj, sprejema odločitve o produktu, o ceni, o pozicianiranju, in se vsaj razume da on ali ona dobro pozna svoje kupce. To je najpomembnejši proces v podjetju, kjer je vsaka napaka zelo draga.

Zelo pomembno vas je tudi opozoriti, da tisti deli verige – niso oddelki v firmi, ampak procesi. Na primer, vhodno in izhodno logistiko lahko opravlja enak oddelek, ampak to sta dva različnih procesa z vidika vrednosti potrošnika. Veriga vrednosti je veriga procesov, ni organizacijska struktura.

**Slajd 13**

Na tem slajdu vidimo tudi verigo vrednosti podjetja ki opravlja storitve. Veriga je drugačna, ampak logika je ista. Na začetku je potrošnik ki ima potrebe, na koncu pa zadovoljen in srečen potrošnik čigar potrebe so zadostovane.



Veriga vrednosti se vedno začne s potrošnikom in zaključi s potrošnikom. In prvi člen verige je vedno marketing oziroma funkcija, ki je odgovorna za produkt in povezavo s klienti.

**Slajd 14**

Veriga vrednosti z KFUji



Na tistem slajdu smo povezali naše KFU-je z verigo vrednosti. Kot vidimo na sliki, takšni procesi kot sta proizvodnja in prodaja, zelo pomagata imeti KFU-je modre barve, oziroma KFU-je, ki obstajajo na trgu že dolgo časa, in jih skoraj vsa podjetja tako ali drugače nudijo. Le te sem dal pod verigo.

Označil sem z rdečo barvo KFU-je, ki nam prinašajo prednost na trgu. Dal sem jih nad verigo. Kot vidimo, sta glavna procesa marketinga in izhodne logistike odgovorna za tiste KFU-je, procesi R&D, pilotne proizvodnje in osnovne proizvodnje, pa temu tudi malo ali veliko prispevajo.

Kako nam to pomaga doseči naš cilj – pametno zmanjšanje stroškov? Dajmo malo razmisliti. Kar se tiče modrih KFU-jev, razumemo, da je težko, ali celo nemogoče pridobiti prednost na trgu v tistih procesih. Če seveda ne bi obvladali kakšne posebne tajnosti uspeha, na primer novo tehnologijo. Če je ne, moramo upoštevati, da so potrošniki veseli videti stvari kot omnikanalnost ali mednarodni certifikat, ampak oni to pričakujejo od vsakega dobavitelja. To je že postalo nek standard v naši panogi. Vsak to ponuja in kakovost je približno ista na vsem trgu. Kakšna strategija znižanja stroškov je pametna za te procese? Znižati stroške, ampak zelo previdno. Kakovost mora biti ista kot predlagajo tekmeci, ne višja, ampak tudi ne nižja. Znižati kakovost je zelo, zelo nevarno, saj lahko izgubite svoje kupce.

Znižati stroške procesov, kot so rdeči KFU-ji je mogoče samo, če gre podjetje v stečaj. To je skrajni ukrep, ker tisti KFU-ji so vaša prednost na trgu, razlog, zaradi katerega potrošniki kupujejo vaše izdelke ali storitve. Če obstaja taka priložnost, v času krize bi bilo smiselno investirati v takšne procese.

Splača se pogledati procese, ki ne naredijo KFU-jev. Seveda moramo tudi to narediti previdno. Na primer, reklama po navadi ne da vrednosti za potrošnika. Podjetje potrebuje reklamo da bi opozorilo potrošnika na svojo ponudbo. Ampak znižati stroške na reklamo je lahko nevarno. To treba zelo dobro premisliti.

Želel bi vas še opozoriti na to, da R&D, pilotna proizvodnja in osnovna proizvodnja samo prispevajo k ustvarjanju vrednosti za potrošnika. To pomeni, da znotraj teh procesov obstajajo drugi, bolj majhni procesi, ki jih moramo še posebno pogledati. Del teh procesov prispeva vrednosti, drugi del pa ne, kar pomeni da lahko znižamo njihove stroške.

**Slajd 15**

Predlagam vam preprosto tabelo za sprejemanje odločitev. Želel bi reči, da so moji nasveti v tabeli samo priporočila, ne zakon, ki mu morate slediti. V vsakem primeru, bodo za vsako podjetje drugačne rešitve. Vsaka situacija je unikatna, in vsaka ekipa sprejema svoje odločitve.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Proces** | **Rdeči KFUj** | **Modri KFUj** | **Odločitev** |
| Marketing | + | – | Hraniti, investirati |
| R&D | Prispeva | – | Delno hraniti in investirati |
| Pilotna proizvodnja | Prispeva | + | Delno hraniti in investirati, delno znižati stroške |
| Vhodna logistika | – | – | Zmanjšati stroške. Autsorsing (outsourcing)? |
| Proizvodnja | Prispeva | + | Delno hraniti in investirati |
| Izhodna logistika | + | – | Hraniti, investirati |
| Reklama | – | – | Zmanjšati stroške |
| Prodaja | + | – | Zmanjšati stroške, ampak samo dokler kakovost je na povprečni ravni |
| Servis | – | – | Znižati stroške |

Ne pozabljajte, da je to samo primer. V realnem svetu morajo podjetja včasih znižati stroške za reklamo, včasih pa jih je bolj smiselno povečati. Vsaka situacija je unikatna. Ta tabela pokaže samo način razmišljanja in sprejema odločitev, in nič več.

**Slajd 16**

Ključna vprašanja

1. Kateri procesi zaslužijo znižanja stroškov, kateri pa ne.
2. Kateri procesi, nasprotno, potrebujejo investicije.
3. Kateri procese lahko oddamo na outsourcing.
4. Ali bodo naši KFU-ji, ki nam pomagajo pridobiti prednost, še pomagali v prihodnosti?
5. Kaj še moramo spremeniti v naših glavnih procesih?

**Slajd 17**

Dodatni procesi

Nedvomno ste že opazili, da smo govorili samo o glavnih procesih, kot so proizvodnja, logistika ali nabava. Ampak v vsakem podjetju obstajajo tudi drugi procesi, kod so administracija, upravljanje s človeškimi viri, finance in tako naprej. Ti niso udeleženi pri ustvarjanju vrednosti neposredno. Ampak to še ni pomeni, da moramo v vsakem primeru znižati njih stroške. To je odvisno od vrednosti in KFU-jev.

Na primer, če je glavna vrednost potrošnikov dober servis, potrebujemo tudi zelo dober oddelek upravljanja s človeškimi viri, ki lahko poskrbi za hitro in učinkovito usposabljanje uslužbencev. Če je močna vrednost našega potrošnika nizka cena, potem lahko naš oddelek za finance temu zelo močno prispeva. In tako naprej.

Glavno pravilo je vsakič, v vsakem primeru se vprašati – ali ta proces ali del procesa pomaga ustvarjati vrednost za potrošnika ali KFU-ji za podjetje?

**Slajd 18**

Prednosti metode

Ta metoda je zelo učinkovita zaradi sledečih razlogov:

1. Je vizualna. Moje izkušnje govorijo da so slike vedno boljše od številk ali besedil
2. Povezuje stroške in stranke. Podjetniki pogosto pozabljajo na stranke, ko razmišljajo o stroških.
3. Je ugodna za delo z vašim timom, z vašo ekipo. Seveda lahko to naredite tudi sami, ampak če se člani vašega tima udeležijo procesa brainstorminga, lahko kot prvo, ponudijo kakšne dobre ideje, kot drugo boljše razumejo razloge vaših odločitev
4. Metoda je bolj učinkovita od drugih ker zelo očitno prikazuje katerih stroškov sploh ne rabite znižati.
5. Metoda je preprosta. Potrebujete samo en sestanek s svojo ekipo, za en dan, da bi sprejeli vse ključne odločitve.

**Slajd 19**

Metoda je tudi komunikacijsko orodje

Seveda bodo vaši napori prinesli več rezultatov, v kolikor boste delali skupaj s svojo ekipo. Od začetka te krize sem že naredil več internetnih delavnic in vidim, da so zelo učinkovite. Člani ekipe so pogosto prestrašeni in bolj mislijo o svoji vsoti, kot o biznisu. Če naredite delavnico/sestanek samo za en dan, boste usmerili njihovo mišljenje v konstruktivno smer. Poleg tega, verjamem, da boste slišali nekaj novih idej.

Seveda, da bi to naredili najbolj efektivno, morate imeti več podatkov o svojih strankah – kaj je res vrednost za njih, kaj pa ne. Vem, da veliko podjetij teh podatkov nimajo na razpolago. To je seveda slabo. Vendar trenutno, verjetno, nimate časa za njihovo zbiranje. Ampak, če ste že dolgo časa na trgu, lahko uporabljate hipoteze namesto podatkov. Boljše je uporabljati hipoteze, kot sploh ne delati tega.

**Slajd 20**

Road map (Načrt poti)

In, seveda, ko ste sprejeli vse odločitve za znižanje stroškov, potrebujete stari dobri časovni načrt in načrt poti, vsaj za tri mesece vnaprej. Morate zelo dobro in natančno odločiti kdo in kaj naredi, in kdaj za znižanje stroškov. Ta načrt naredite tudi s svojo ekipo. In potem vsaj enkrat na teden, ne manj pogosto, organizirajte poseben sestanek za obravnavanje postopka spremembe.

**Slajd 21**

Hvala za pozornost, če imate kakšna vprašanja, vas prosimo da nas kontaktirate preko spleta, [www.kvan.si](http://www.kvan.si)