

ООО «Консалтинговая Группа «РАЙТ»

# Семь элементов успеха по Игорю Фомину

История последних 7 лет развития предприятия, рассказанная Игорем Фоминим, генеральным директором ООО "Производственная фирма "ДАР", Сергеем Помогаеву в феврале 2013 года.

## Семь элементов успеха по Игорю Фомину

*История последних 7 лет развития предприятия с начала сотрудничества с «Консалтинговой Группой «Райт», рассказанная Игорем Фоминим, генеральным директором ООО "Производственная фирма "ДАР", Сергею Помогаеву в феврале 2013 года.*

**Компания «Дар» работает на рынке с 1995 года. Продукция (полиэтиленовые пакеты) отличается высоким качеством, цены - демократичностью, а сроки исполнения заказа - оперативностью. Семнадцать лет назад начала свою работу с Санкт-Петербурга, теперь работает по всей территории нашей страны – от Мурманска до Владивостока.**

### Исходная ситуация: тонули вместе с отраслью...

Производство полиэтиленовых пакетов для торговых сетей – это очень трудный бизнес: избыток производственных мощностей, повышение цен на сырье и жесткая ценовая политика сетей привели в 2006 году к крайне низкой рентабельности всех производителей. Отрасль балансировала на грани безубыточности, резко ухудшилось качество продукции...

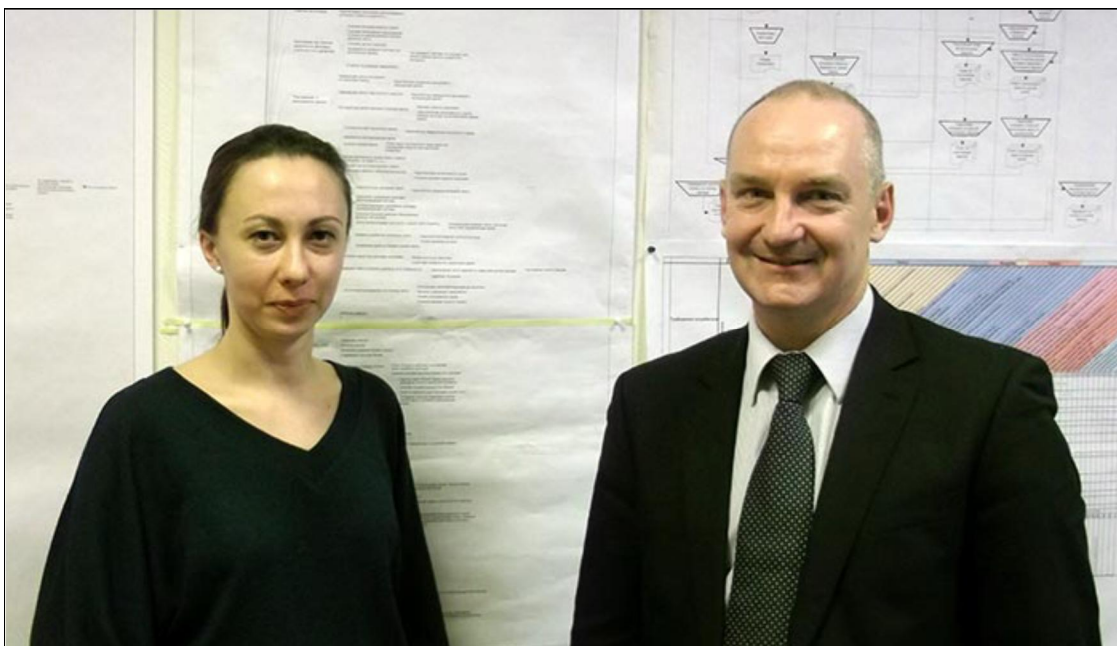
Если взять то прежнее маркетинговое исследование, с которого мы начали, то ситуация на рынке была сложная: мы купили новое оборудование и искали пути выхода из того, нерентабельного бизнеса (помните, мы **посчитали и увидели, что бизнес нерентабельный?**). Было два пути – развитие производства за счет приобретения новых линий, которые позволили бы нам увеличить свою долю на рынке – на тот момент не могли себе позволить (лето 2007 года).

Наши финансовые показатели были тогда, в 2007 году, ужасные (компания была на грани) – 1 миллион убытка ежемесячно. То есть, поработали год – 12 миллионов убытка. Ситуация сложная, и все, что мы с вами, Сергей Александрович, оптимизировали с помощью «бережливого производства» и других технологий - эти возможности были исчерпаны. Помните, Вы сказали, что здесь уже все, **больше из экономии ничего не выкрутить, что спасение во внешнем мире...**

### От внутренней борьбы за выживание – к спасению отрасли

Появилась идея создания Ассоциации – чтобы вместе бороться за нормальную цену. Все участники рынка друг друга демпинговали, а их вынуждали к этому торговые сети, таким образом, все друг друга уничтожали... **С тех пор около 10-20% ушло с рынка, обанкротились.** Сейчас ситуация стабилизировалась. Да, ассоциацию мы так и не создали, но я сумел организовать 4 встречи, на которых мы выработали некие правила игры – даже был готов Устав, но мы все были еще не готовы перейти на иной качественный уровень, да и времени и сил не хватило. Что очень важно – мы познакомились, начали общаться и договариваться – ситуация выровнялась, то есть

задача взаимодействия, по крайней мере, в сегменте сетевого рынка была выполнена. Да, было многое непросто, **не все выдержали это тяжелое время**, остались самые стойкие, оловянные солдатики, закаленные.



*Игорь Владимирович со своей очаровательной и опытной сотрудницей – коммерческим директором ПФ «Дар»*

## **Мы искали формулу успеха, до «закипания мозгов»**

Кстати, мы **всегда и неоднократно обращались к подготовленным Вашей командой материалам**. 14 принципов менеджмента качества доктора Деминга, например, – возвращаемся постоянно. Хотя нам казалось вначале, что была некая перегрузка от полученных знаний (как во время учебы, есть момент, когда кажется, что мозги начинают шевелиться, закипают, а потом вдруг наступает прозрение – происходит очищение, а знания-то остались, и ты начинаешь их извлекать в спокойном, а не в прессинговом, режиме). Главное, чтобы знания были, тогда можно и извлекать. Когда мозги кипят, это, как правило, ситуация, когда текущие проблемы затмевают все, когда нет выхода. **Мы из этой ситуации выскочили и сейчас планируем в среднесрочной перспективе свою деятельность**: можем обозначить цель и определить, когда и как к ней придем.

## **Первый элемент успеха - уникальное торговое предложение**

Задача создания УТП тоже была выполнена. **В продукте – пакетах – уникальность, вообще-то говоря, найти очень сложно!** Все же здесь одинаковое. Мы пошли по пути создания биodeградирующих пакетов. **Мы создали историю, которую нам рекомендовал Ваш маркетолог - с упором на экологию** – в том маркетинговом исследовании, которое было подготовлено на первом этапе нашего сотрудничества.

В 2009 году создали пакет с биодобавками. Начали участвовать в экологических выставках, пропагандировать этот продукт – шло трудно: в 2009 году не было ни одной сделки на такие пакеты. Первой откликнулась компания ОКЕЙ.

В 2010 году мы вышли на конкурс «Сделано в СПб» с деградирующими пакетами с символикой ОКЕЙ. **Получили награду из рук губернатора Санкт-Петербурга за наш биоразлагаемый пакет.** До этого прошли в компании ОКЕЙ стадию аудита (все очень серьезно было). Провели ребрендинг своей компании (ушли от старого логотипа и фирменного стиля, но от названия не отказывались – ДАР хорошо знают на рынке).

Итак, в 2010 году уже начал формироваться интерес к деградирующим пакетам. Постепенно за ОКЕЙ подтянулись другие сети. У нас появилась добавленная ценность, стали вытягивать рентабельность. Мы первыми спозиционировались, как создатели нового продукта: **все теперь знают, что если нужны биоупаковки, то это в «ДАР»** (и в поисковых системах мы стабильно на первых позициях по этому запросу).

## Второй элемент успеха: Комплексное решение для сетей

У меня появилась идея – мы даем некое **комплексное решение для торговой сети** – именно она должна определить свой подход к экологической проблеме. Мы даем комплекс – есть традиционная упаковка, а есть «экологичная» (к «экологичной» мы отнесли любой тип упаковки, который снижает степень потребления полиэтиленовой упаковки - полипропиленовые сумки, джутовые сумки и другие). Подход здесь простой – любая многоразовая упаковка резко сокращает количество одноразовых полиэтиленовых пакетов, поэтому сохраняет природу. Заключили договоры на производство таких сумок, заключили договор на производство бумажных пакетов – выстроили отношения с компаниями.

## Третий элемент успеха: качество продукции и обслуживания

Это подтянуло качество и других продуктов: если мы так хорошо делаем деградирующие пакеты, значит, и прочая наша продукция не хуже. **У нас была матрица качества, Вами подготовленная – 64 показателя, с учетом упаковки.** Мы все время к ней обращались. Кроме этого, считаем и используем для контроля работы интегральный показатель – **«степень лояльности клиентов»**. Сейчас он достаточно высок, гораздо лучше, чем ранее.

## Четвертый элемент успеха: ясная стратегия и рациональное инвестирование.

Пять лет назад, спросив, **какая же прибыльность бизнеса, мы искали ее очень долго – не могли посчитать (находили одни убытки!).** А сейчас мы прибыльность знаем и четко понимаем, куда идем. Сейчас планируем в среднесрочной перспективе свою деятельность: можем обозначить цель и определить, когда и как к ней придем. Нет огромного бремени, которое тянет назад. Плюс **на каждый рубль, который берем в кредит, знаем, что зарабатываем больше, чем проценты и больше, чем предстоит отдать.** Мы научились бюджетировать, благодаря Вам.

## Пятый элемент успеха: улучшаем бизнес-модель - идем в аутсорсинг

Заключили договоры на производство таких сумок, заключили договор на производство бумажных пакетов. Так как вся экологичная упаковка производится в Юго-Восточной Азии (Китай, Вьетнам и Малайзия + Индия по джутовым сумкам), нам пришлось открыть там удаленный офис, нанять грамотного человека, который проводил бы аутсорсинг производства. Требования мы выводили по образу и подобию той матрицы, что Вы для нас разработали. То есть нынешний этап – размещение заказов на

производство продукции. Наша бизнес-модель пополнилась аутсорсингом производства.

## Шестой элемент успеха: непрерывное обучение, постижение «матрешек» консалтинга

Мы в своей работе все время **возвращаемся к сбалансированной системе показателей**, которые были Вами подготовлены. Как интересно развитие событий: был документ, который многие восприняли просто как карту со многими стрелками (система показателей), прошло время – мы карты доставали, вешали на стену, пытались анализировать. Это очень важно: потребуются знания, которые и позволили понимать вещи, прежде недоступные - **на один документ по истечении времени смотришь по-другому и черпаешь другую информацию**. Не все раскрывается сразу. Карта постепенно становилась объемной. **А маркетинговое исследование я перечитывал, наверное, раз двадцать**: так, в 2008 году переделали логотип, затем начали формировать новое УТП – то есть постепенно начали реализовывать то, что уже содержалось в отчете...

Можно сказать, что путь, который прошла наша компания с Вашей помощью таков: **через ускоренное и тяжелое освоение тех идей, что есть в мире (по бережливому производству, управлению финансами, маркетингу, продажам...)**, в условиях кризиса и тяжелого финансового положения самой компании (убыточное производство) к точке, когда начался подъем. И сейчас у нас прибыльное предприятие с хорошими перспективами развития бизнеса. Понятно, что акционеры потеряли часть своих вложенных средств, но сейчас бизнес, если брать его очищенным от прошлых убытков, прибыльный, поэтому **их потери можно считать платой за обучение прибыльному бизнесу**.

## Седьмой элемент успеха: улучшение бизнес-процессов Компании

Мы понимаем, что нам многое надо доделать и додумать. Мы готовимся к сертификации по ИСО 9001, чтобы усовершенствовать и привести в соответствие сегодняшним требованиям потребителей наши бизнес-процессы. Цель наша – не просто получить некий документ, чтобы он красиво висел на стене, а чтобы в новых условиях **настроить бизнес-процессы компании**, которые мы с Вашей помощью в свое время выстроили, скорректировать. Прошло 4 года, поэтому надо скорректировать и описание процессов, и сами процессы некоторые переписать, и роли у нас перераспределились за эти годы.

**С. Помогаев:** Спасибо Вам за полезную историю опытного производственника, прошедшего огонь, воду и полиэтиленовые трубы.

**И. Фомин:** Спасибо Вам за сотрудничество. Итак, сегодня есть конкретная задача. ИСО 9001 должен стать инструментом практической работы компании в новой для себя сфере деятельности (провайдер услуги по комплексному обеспечению клиентов экологичной упаковкой) и мне хочется, чтобы Вы работали с нами.