

ЗОЯ СТРЕЛКОВА

ГЕНЕРАТОРЫ П Р И Б Ы Л И

ВАШ БИЗНЕС МОЖЕТ БОЛЬШЕ

 УНИВЕРСИТЕТ | ИЗДАТЕЛЬСКИЙ
СИНЕРГИЯ | ДОМ

2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение: что это за книга?	7
Что вы сможете сделать, прочитав эту книгу?	7
Какой подход лежит в основе книги?	7
Как получить пользу от этой книги?	8
Часть 1. ЧТО ТАКОЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ	
Глава 1. Зачем нам знать про генераторы?	10
Глава 2. Что может случиться с АГП компании	12
Копирование	12
Устаревание	13
Ужесточение регулирования	13
А что угрожает вашим генераторам прибыли?	14
Часть 2. ПРОДУКТЫ КОМПАНИИ	
Глава 3. Анализ выручки	18
Классификация продуктов. Зачем?	18
Способ классификации № 1: потребность, которую удовлетворяет данный продукт	19
Способ классификации № 2: Регулярность потребления	23
Продукт регулярного и частого потребления	23
Продукты, употребляемые «по поводу», и сезонные продукты	24
Продукты, употребляемые нерегулярно	25
Способ классификации № 3: «самостоятельность» продукта	27
Способ классификации № 4: особые требования продукта	29
Способ классификации № 5: происхождение продукта	29
Ваша уникальная классификация продуктов – многоуровневая	30
Что еще можно сделать, когда продукты классифицированы по категориям	30
Стратегический ракурс	32
Глава 4. Прибыль и рентабельность	33
Структура выручки и структура прибыли	33
Рентабельность – почему она такая? Факторы рентабельности	38
Глава 5. Анализ торговых марок	45
Бренд дома	45
Дом брендов	46
А можно без бренда?	46
Бренд для сырья и компонентов	47
Каким должен быть портфель брендов вашей компании?	49
Рентабельность портфеля брендов	49
Классификация по брендам и продуктовым категориям	50

Глава 6. Анализ по ассортиментным позициям	52
Глава 7. Что сказал Парето	60
Заключительные размышления	62
Часть 3. КАНАЛЫ СБЫТА	
Глава 8. Виды каналов сбыта	64
Особенности каналов сбыта	65
Дистрибуция (филиалы, склады в регионах)	65
Стационарная розница	66
Нестационарная розница	67
Продажа по каталогам	67
Личные прямые продажи	68
Телефонные продажи	69
Телевизионные продажи, или «Магазин на диване»	69
Многоуровневый маркетинг (MLM)	70
Агентские продажи (внештатные агенты)	70
Продажи на выставках	71
Электронная коммерция (интернет-магазин, продажи через сайт и т. п.)	71
Электронные тендерные и аукционные площадки	71
Глава 9. Анализ выручки по каналам сбыта	72
Глава 10. Анализ рентабельности каналов сбыта	76
Глава 11. Как увеличить отдачу от существующих каналов сбыта	82
Заключительные размышления	83
Часть 4. КЛИЕНТЫ КОМПАНИИ	
Глава 12. Кто такие клиенты?	86
Глава 13. Варианты классификации клиентов	89
Классификация по отраслям	89
Классификация по цели закупки	89
Масштаб деятельности	90
Специализация клиента	91
Другие варианты классификации	92
Классификация физических лиц	93
Сегментация клиентов в интернете	96
Классификация клиентов вашей компании – уникальная и многоуровневая	97
Глава 14. Анализ выручки по клиентским группам	99
Глава 15. Анализ рентабельности по клиентским группам	103
Глава 16. Анализ по отдельным клиентам	107
Глава 17. Анализ «клиент-продукт»	111
Заключительные размышления	112

Часть 5. РЕГИОНЫ, ГДЕ КОМПАНИЯ РАБОТАЕТ И ЗАРАБАТЫВАЕТ	
Глава 18. Регионы – это там, где деньги	116
Глава 19. Анализ выручки по регионам	118
Глава 20. Анализ рентабельности по регионам	123
Глава 21. Почему регионы не радуют	127
Выручка от реализации товаров и услуг в регионе	127
Себестоимость товаров и услуг в регионе	130
Маржинальная прибыль от продаж в регионе	130
Расходы на осуществление деятельности в регионе	130
Заключительные размышления	132
Часть 6. БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ – ТЕ, КТО ЗАРАБАТЫВАЕТ ПРИБЫЛЬ	
Глава 22. Кто здесь?	136
Глава 23. Анализ структуры выручки и прибыли по бизнес-единицам	138
Глава 24. Анализ структуры выручки и прибыли по сотрудникам	141
Глава 25. Сравнительный анализ (бенчмаркинг)	147
Заключительные размышления	151
Часть 7. АКТУАЛЬНЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ	
Глава 26. Для чего нужна стратегия	154
Глава 27. Анализ реализации бизнес-идеи компании с помощью генераторов прибыли	159
Заключительные размышления	167
Часть 8. МОДЕЛИ ГЕНЕРАЦИИ ПРИБЫЛИ	
Глава 28. Продуктовая модель генерации прибыли	170
Глава 29. Модель генерации прибыли «Рост вместе с клиентом»	174
Глава 30. Модель генерации прибыли «Непрерывный рост качества»	177
Глава 31. Модель «Лучшая в рынке отдача на ресурсы»	181
Глава 32. Модель «Гирлянда генерации прибыли»	185
Заключительные размышления	188
Часть 9. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ	
Глава 33. ПГП – относительно безопасный путь развития	190
Глава 34. Создание ПГП на основе торговой марки	195
Глава 35. Создание ПГП на основе производственного или торгового актива	198
Глава 36. Создание ПГП на основе имеющихся компетенций	201
Глава 37. Создание ПГП на основе действующей системы продаж и клиентской базы	203
Глава 38. Выявление ПГП на основе парадоксальных динамик	205
Заключительные размышления	209

Часть 10. КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ВСЕ ЗАРАБОТАЛО	
Глава 39. Почему может не заработать?	212
Глава 40. Преодолеть текучку и важное сделать срочным	216
Глава 41. Преодолеть информационный разрыв	220
Глава 42. Довести дело до результата	224
Заключительные размышления и пожелания	230
УКАЗАТЕЛЬ ПРИМЕРОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОДИАГНОСТИКИ	231

ВВЕДЕНИЕ: ЧТО ЭТО ЗА КНИГА?

Я написала эту книгу, чтобы как можно больше предпринимателей, руководителей, экономистов получили набор эффективных инструментов, которым мы с коллегами пользуемся уже много лет. Меня всегда огорчает, когда бизнес, в который люди вложили много энергии, приносит меньше, чем может. Я расстраиваюсь, когда вижу низкую рентабельность или динамику выручки ниже инфляции. Бизнес должен приносить деньги тем, кто его создал, и тем, кто в нем работает.

От чего зависит прибыльность бизнеса? Конечно же, от того, насколько хорошая идея лежит в его основе, насколько правильно он задуман. Но не все бизнесы, основанные на правильной идее, являются финансово успешными. Получение прибыли – это не одна-единственная успешная сделка. Это ежедневный труд руководителя и его команды и постоянная оценка: сколько мы вложили, сколько получили, сколько могли получить. Это работа с цифрами.

Поэтому я написала книгу про цифры, которая поможет всем, кто строит бизнес, управляет бизнесом, хочет увеличить отдачу от бизнеса.

ЧТО ВЫ СМОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ, ПРОЧИТАВ ЭТУ КНИГУ?

1. Посмотреть свежим взглядом на бизнес, которым управляете.
В голове каждого опытного руководителя встречаются участки, словно цементом залитые, где не прорастают новые идеи. Это наши стереотипы, выросшие из опыта и «знания жизни»: «так было всегда, это наша специфика». Мы будем преодолевать стереотипы с помощью цифр и фактов.
2. Понять, чего вы сейчас не знаете о своей компании.
Мы обычно соглашались с высказыванием «чего не могу измерить, тем не могу управлять», но сейчас вы можете даже не знать, чего вы не измеряете. И с помощью книги вы значительно продвинетесь в этом вопросе – у вас появится план по развитию управленческого учета на год вперед.
3. Найти прибыль, которую можно заработать прямо сейчас, завтра, в течение ближайших месяцев. В крайнем случае – через год, это я могу гарантировать.

КАКОЙ ПОДХОД ЛЕЖИТ В ОСНОВЕ КНИГИ?

PIL-подход – это авторская разработка группы компаний «Институт Тренинга – АРБ Про», направленная на постоянное повышение отдачи от бизнеса от созданного портфеля активов и компетенций. Этот подход был разработан в ходе многолетней практики стратегического планирования и уже принес результаты во многих компаниях.

P (Profit) – это прибыль. Мы выявляем все генераторы прибыли и включаем их на полную мощность. Именно генераторам прибыли посвящена эта книга.

I (Interruptions) – это разрывы, когда мы не делаем то, что нужно делать, или делаем это некачественно. Разрывы в ведении бизнеса – то, из-за чего компания регулярно недополучает прибыль и несет потери.

L (Losses) – это потери. Разрывы в бизнесе приводят к потерям денег и времени.

PII-подход – это комплекс инструментов, который позволяет взглянуть на бизнес с разных сторон, увидеть его сильные стороны и ограничения и реализовать все возможности.

КАК ПОЛУЧИТЬ ПОЛЬЗУ ОТ ЭТОЙ КНИГИ?

Все теоретические выкладки, приведенные в этой книге, проверены практикой. Для того, чтобы вы сразу могли применить инструменты к своему бизнесу, здесь есть:

- 37 заданий для самодиагностики (готовые форматы для управленческих отчетов);
- более 30 примеров из разных отраслей и типов бизнеса.

Вам понадобится 3 цветных карандаша или маркера: 1 красный, 1 зеленый и 1 желтый. Специальное финансовое образование не нужно. Конечно, когда вы захотите посмотреть цифры и проанализировать генераторы прибыли уже по своей компании, вы позовете экономиста или бухгалтера, и покажете, какие таблички хотите получить. Вы будете задавать им правильные вопросы и получать дельные ответы. А правильный вопрос – половина ответа.

ЧТО ТАКОЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ

часть 1

Глава 1

ЗАЧЕМ НАМ ЗНАТЬ ПРО ГЕНЕРАТОРЫ?

Каждая компания на чем-то зарабатывает. Вы можете быть довольны сегодняшней прибылью, но при этом понимать, что еще есть резервы увеличения доходности. Но где они, как их найти? Мы с вами системно и последовательно рассмотрим всю доходную часть, и вы увидите, сколько еще возможностей есть у вашего бизнеса.

То, на чем компания зарабатывает, мы будем называть **генераторами прибыли**. Они могут быть актуальными и потенциальными.

Актуальные генераторы прибыли (АГП) – то, на чем компания сейчас зарабатывает основную часть прибыли. Например, в кофейне все пьют кофе. Кофе приносит основную прибыль, и это АГП.

Потенциальные генераторы прибыли (ПГП) – то, на чем компания сейчас зарабатывает совсем немного и где есть потенциал увеличения прибыли. Например, в том же кафе можно добавить в кофе зефирки, это ПГП. Если официанты забывают предлагать зефирки клиентам, то прибыль от них будет совсем незаметной. Если приложить управленческие усилия, то зефирки будут почти в каждой чашке и прибыль от них станет более существенной. И кафе, на тех же ресурсах и в рамках той же стратегии, будет более доходным и более устойчивым. А всего-то надо не забывать про зефирки.

Ну хорошо, с кафе вроде бы все понятно – зефирки, сиропчики, печенюшки. А как вам увеличивать доходность?

В этой книге вы найдете алгоритмы – как анализировать АГП, как искать ПГП и как увеличить отдачу от бизнеса. Это не будет совсем просто, но уже сотни компаний сделали это с помощью PИL-подхода, и вы тоже сможете.

С потенциальными генераторами прибыли более-менее ясно: если их найти и включить, то прибыль компании увеличится. А зачем анализировать АГП? Пусть себе работают, генерируют. Как говорится, если работает – не надо трогать.

Во-первых, актуальные генераторы прибыли нужно защищать. АГП приносят вам основную прибыль, и если с ними что-то случится, то этой прибыли не станет.

Во-вторых, нужно снижать зависимость от АГП. Чтобы у компании был не один генератор, а целый набор. Тогда если один генератор «заглохнет», другие будут продолжать работать, и компания выживет.

Давайте начнем с истории. Дело было в XIX веке. Тогда в результате быстрого роста сельского хозяйства началось истощение почвы. Урожайность снижалась, человечество почувствовало угрозу голодной смерти. К счастью, ученые открыли, что есть способ вернуть плодородие почвам путем внесения азотных удобрений, а получить азот можно из полезного ископаемого – селитры. До этого момента область приме-

ния селитры была относительно узкой – изготовление пороха. А тут возник настоящий бум, цены поднялись.

В пустыне Атакама, которая находится на границе Перу и Чили, было открыто крупное месторождение. Как только были открыты полезные свойства азота для сельского хозяйства, здесь начали поставлять селитру на экспорт.

Просто сказка! В 1872 году в центре пустыне, где годами не бывало дождей, вырос благоустроенный город Хамберстоун. К середине XX века его население составляло более 3 тысяч человек. Здесь даже построили общественный бассейн, хотя своей воды в Хамберстоуне не было, ее подавали по трубам из других городов. Но селитра была единственным генератором прибыли этого города.

Сказка оказалась недолгой. В начале XX века был найден другой способ получения азота – из воздуха. Да и запасы месторождения в Атакаме подходили к концу. Добыча селитры в Чили упала с 2,5 млн тонн в год до 800 тысяч тонн, цена упала более чем в 2 раза. Город стал нерентабельным, и люди начали разъезжаться. В 1958 году добыча селитры в Атакаме была прекращена. Город Хамберстоун стал городом-призраком, в котором больше никто не живет.

Правда, в 70-е годы XX века Хамберстоун объявили национальной достопримечательностью, и начался новый этап его истории – туристический. Но воды в бассейне Хамберстоуна больше нет.

История Хамберстоуна поучительна. Если у вас всего один генератор прибыли и с ним что-то случилось, выжить очень сложно. Лучше начинать работать с АГП и ПГП заранее, когда условная селитра еще продается. Иначе велик риск оказаться в городе-призраке с бассейном без воды.

Глава 2

ЧТО МОЖЕТ СЛУЧИТЬСЯ С АГП КОМПАНИИ

КОПИРОВАНИЕ

Если у вас есть хороший продукт, который хорошо «пошел», ваши конкуренты его увидят и захотят скопировать. Чем сложнее продукт, тем больше времени им потребуется, но скопируют все равно. И вполне возможно, что копия окажется не хуже по качеству. Тогда на рынке возникнет избыток предложения и ценовая конкуренция. Ваша доходность начнет снижаться. Так было, например, с порталными системами для перемещения тяжелых грузов. В начале 2000-х одна компания привезла на рынок такелажных работ новую эффективную технологию, которая позволяет быстро и безопасно перемещать тяжелые и громоздкие предметы, такие как промышленный пресс или магнитный томограф, в самых неудобных условиях. Компания имела хороший портфель заказов и высокую доходность, потому что ее предложение было уникальным. Но со временем конкуренты поняли, что порталы – это эффективная технология. Теперь у клиентов появился выбор, а у компании-первопроходца снизились доходы.

Аналогичная история, только большего масштаба, произошла на рынке кофе. Выводя на рынок капсулы и капсульные кофе-машины Nespresso, компания Nestle рассчитывала, что они будут только у нее. Технические решения были защищены десятками патентов. И первые годы все было хорошо – кратный рост, отличная экономика. Но через некоторое время конкуренты нашли брешь даже в такой серьезной юридической защите. Многие компании начали делать капсулы, которые подходят к кофе-машинам Nespresso. Капсулы конкурентов стоят дешевле, и для многих клиентов это аргумент. Более того, можно купить специальные наборы «сделай сам» – пустые капсулы для кофе-машины, которые можно наполнить чем угодно, и пленка, чтобы их заклеить. Экономика Nespresso пострадала, но сделать практически ничего нельзя. Только искать новые генераторы прибыли, открывать новые факторы привлекательности для клиентов.

■ САМОДИАГНОСТИКА № 1

АГП КОМПАНИИ И КОНКУРЕНТЫ

Возьмите карандаш любого цвета и запишите:

Что конкуренты уже скопировали у вас? _____

Что могут скопировать в ближайшее время? _____

А что вы сами скопировали у конкурентов? _____

Какие элементы вашего бизнеса «защищены от копирования», какими способами? _____

УСТАРЕВАНИЕ

Когда-то чтобы посмотреть интересующий фильм, нужно было взять в видеопрокате видеокассету. Со временем ее заменил диск, а потом интернет. Видеопрокат как бизнес перестал существовать. Те, кто осознал это слишком поздно, остались с «бассейном без воды».

Безжалостный ветер перемен может унести то, на чем мы зарабатываем сейчас, – нашу технологию заменит более совершенная.

Иногда продукт просто «выходит из моды». Например, производители майонеза всерьез чувствуют влияние сторонников здорового питания и вынуждены искать другие источники роста.

Устареть может не только продукт, а вся бизнес-модель целиком. Это сейчас происходит у дистрибуторов товаров народного потребления: розничные сети начинают работать напрямую с производителями, а посредник-дистрибутор оказывается лишним звеном в цепи.

Новые бизнес-модели, такие как Uber, перекраивают целые отрасли. Собственные марки розничных сетей могут вытеснить вашу торговую марку, покупатель все менее брендозависим. Ну а китайский автомобиль или китайский станок, над которым мы вчера еще смеялись, завтра окажется лучше европейского.

САМОДИАГНОСТИКА № 2

АГП КОМПАНИИ И УГРОЗА УСТАРЕВАНИЯ

Возьмите карандаш любого цвета и запишите:

Какие элементы вашего бизнеса устареют уже через год? _____

Через 5 лет? _____

Не знаете, не думали об этом? Тогда начните разбираться прямо сейчас. У вас есть шанс опередить других, которые тоже пока об этом не думали.

УЖЕСТОЧЕНИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ

В 2014 году на Россию были наложены санкции, а Россия в ответ объявила контрсанкции, в том числе – запрет на целый ряд продуктов питания. Те, у кого главным генератором прибыли были импортные сыры, фрукты, мясные и рыбные продукты, оказались в жестоком кризисе, на преодоление которого потребовались время и ресурсы. Не все компании пережили тогда потерю АГП.

Есть отрасли, в которых регулирование ужесточается постоянно. Это финансовая отрасль – Центробанк постоянно повышает планку, ужесточает требования и контроль за их исполнением. Количество банков в России сокращается чуть ли не каждую неделю.

Транспортная отрасль испытала снижение доходности после введения «Платона». Алкогольную отрасль периодически «трясет», то один, то другой производитель оказывается лишенным лицензии. Девелоперы жилой недвижимости существенно страдают, если им будет запрещено привлекать средства дольщиков на этапе строительства.

■ САМОДИАГНОСТИКА № 3 АГП КОМПАНИИ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Возьмите карандаш любого цвета и запишите:

Какие элементы вашего бизнеса наиболее подвержены государственному регулированию? _____

Что могут запретить в ближайшее время? _____

А лет через 5? _____

А ЧТО УГРОЖАЕТ ВАШИМ ГЕНЕРАТОРАМ ПРИБЫЛИ?

Вот как минимум 3 угрозы – что может случиться с вашим актуальным генератором прибыли. И ведь это только внешние угрозы! А еще могут быть внутренние, например, расставание с партнером, потеря ценного сотрудника и так далее. Про внутренние угрозы мы тоже поговорим в этой книге, а пока оценим состояние дел по внешним угрозам.

Возьмите красный карандаш и оцените, какие **внешние** угрозы больше всего влияют или могут повлиять на ваш бизнес.

■ САМОДИАГНОСТИКА № 4 А ЧТО УГРОЖАЕТ ВАШИМ ГЕНЕРАТОРАМ ПРИБЫЛИ?

<i>Степень влияния</i>	<i>Копирование</i>	<i>Устаревание</i>	<i>Ужесточение регулирования</i>	<i>Другие внешние угрозы</i>
Существенно, вплоть до потери бизнеса				
Влияет, но мы справляемся				
Несущественно				

Какая из внешних угроз оказалась самой существенной?

Если вы это осознали, то уже начали думать, как снизить влияние угрозы. Напомню, у нас есть 2 направления действий: защищать АГП или снижать зависимость от АГП. Я покажу, как это делать для разных типов бизнеса.

Первый шаг – это корректная регистрация всех генераторов прибыли компании. Нам нужно выявить и зарегистрировать наши генераторы прибыли, чтобы осознать связанные с ними риски и найти все возможности увеличить от них отдачу.

Мы можем посмотреть на генераторы прибыли с 5 сторон. Пять направлений анализа представлены на рисунке.

