Василий Верченко

# Где деньги?

## 50 инструментов повышения прибыли Вашей компании

Москва

2020

## Оглавление

**Как увеличить прибыль компании** ..... 3

**25 способов увеличить доход Вашей компании** ..... 5

**Создание ценности** ..... 5

**Цена** ..... 10

**Количественное увеличение продаж** ..... 12

**25 способов оптимизации расходов** ..... 14

**Потребители** ..... 15

**Процессы** ..... 15

**Продукты** ..... 19

**Персонал** ..... 20

**Поставщики** ..... 21

***Парадокс прибыли*** ..... 23

# Как увеличить прибыль компании

Цель бизнеса – получение прибыли. В самом общем смысле прибыль – это разница между доходами и расходами. Отношение доходов к расходам является показателем экономической эффективности. Значит, для получения прибыли, необходимо решить две задачи:

1. Как повысить доходы компании?
2. Как сократить расходы компании?

Более 10 лет назад автор начал коллекционировать приемы и способы решения данных задач российскими и международными компаниями.

Основные инструменты повышения прибыли легли в основу данного пособия. Его цель – помочь Вам и Вашей компании увеличить прибыль.

Вашему вниманию предлагается 50 возможностей для роста прибыли. При индивидуальном изучении, Вы можете поставить себе задачу определить основные направления роста прибыли Вашей компании. Последовательно анализируя каждый из предложенных способов Вы можете ответить на следующие вопросы:

1. Как это может быть применимо в моей компании?
2. Что можно усилить (сделать по-другому), чтобы этот инструмент стал применим?
3. Какой ожидаемый эффект от внедрения данного инструмента можно получить (в ближайший месяц и по результатам года)? Оцените в рублях.

В результате изучения, Вы можете составить таблицу своих инструментов, присвоить им веса и определить приоритеты.

При групповой работе, можно провести мозговой штурм «Как повысить прибыль нашей компании?». В качестве второго этапа обсуждения можно коллективно обсудить (например, на уровне коллегиального органа – команды с привлечением внутренних экспертов) каждый из возможных вариантов увеличения прибыли.

В результате должна быть составлена Программа по оптимизации расходов и принят ряд проектов и решений по росту доходов.

Для формирования стратегического видения бизнеса и определения необходимых мер по развитию можно пригласить экспертов. Автор данного пособия также может помочь провести стратегическую сессию, форсайт-сессию или обсуждение по мероприятиям, направленным на рост прибыли вашей компании.

Привлечение специалистов позволяет максимально учесть особенности вашего бизнеса и важные детали и ограничения переноса лучших российских и международных практик на вашу компанию.

***Отчего зависит результативность применения конкретных инструментов в Вашей компании***

- Этап развития компании и продукта на рынке
- Отраслевые отличия
- Различные действия в краткосрочной и долгосрочной перспективах
- Использование похожих инструментов в прошлом
- Корпоративная культура

Анализ инструментов роста прибыли является частью процесса, состоящего из нескольких этапов. Например, классическая методология сокращения затрат, применяемая ведущими консалтинговыми компаниями[1], содержит следующие этапы:

1. Определение целей сокращения затрат
2. Выбор подхода по сокращению («быстрые победы», сбалансированный подход, трансформационный подход)
3. Оценка потенциала сокращения затрат
    - Анализ структуры существующих затрат
    - Анализ лучших практик
    - Определение потенциала
4. Формирование программы сокращения затрат
    - Подготовка инициатив
    - Расчет кейсов и оценка эффекта
    - Тестирование и координация
    - Постановка приоритетов
5. Разработка плана по реализации Программы сокращения затрат
6. Реализация программы
7. Оценка эффективности

[1] *Deloitte. Cost cutting methodology and tools.*

# 25 способов увеличить доход Вашей компании

Формула дохода, получаемого компанией, состоит из двух элементов: цены и количества проданных товаров / оказанных услуг. Поэтому для роста дохода, нужно использовать как можно больше способов увеличения цены и роста продаж в количественном выражении. Для того, чтобы Клиенты были готовы платить больше, они должны видеть ценность в приобретаемом товаре / услуге. Поэтому именно формирование ценности имеет первостепенное значение для роста дохода.

Таким образом, концепция ЦЦК включает в себя 3 элемента: Ценность, Цену и Количество.

## Создание ценности

Решение под ключ

Предложить решение всех проблем Клиента, связанных с использованием продукта (услуги) "под ключ": помощь и консультация в установке, доставке, гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Ограничения: Рост суммы чека и отказ Клиента от сделки. Рост затрат на обеспечение всех услуг.

Персонализация

Сделать продукт (услугу) максимально персонализированными для Клиента.

Ограничения: Более дорогое решение. Рост расходов. Невозможность получить экономию за счет эффекта масштаба.

Фокус на прибыльных Клиентах

Сосредоточение усилий по работе на основных, более прибыльных Клиентах компании.

Ограничения: Учет потенциала Клиента в будущем.

Пакетирование

Формирование пакета продуктов (услуг). Возможность включения более маржинальных продуктов без проверки Клиентом их реальной стоимости.

Ограничения: Выгоды от приобретения пакета должны превышать его цену.

Ценностный обмен

Конструктор продукта/ услуг. Определение переменных, которые ценятся Клиентом дорого, но компании обходятся дешево.

Ограничения: Необходимость продажи указанных элементов. Риски неполного учета стоимости.

Дополнительные гарантии

Продажа дополнительных гарантий.

Ограничения: Ограниченный спрос на дополнительные гарантии.

История

Формирование истории компании и продукта (легенда), позволяющие усилить их значимость для Клиента.

Ограничения: Возможны различные требования у разных сегментов Целевой аудитории.

Формирование лояльности

Безусловные положительное отношение и эмоциональная привязанность, которые являются определяющими факторами при принятии любых решений (лояльность) позволяют создать вокруг компании устойчивый пул постоянных Клиентов – адвокатов бренда.

Ограничения: необходимость реализации долгосрочной программы лояльности, чутко реагирующей на изменения предпочтений потребителей.

Новинка

Выпуск нового продукта: «современного, вобравшего лучшее из традиций».

Ограничения: риски принятия нового продукта целевой аудиторией.

Товар-локомотив

Промоутирование товара, привлекающего траффик потребителей и осуществление допродажи более маржинальных товаров/услуг.

Ограничения: риски, связанные с продажей товара в большом количестве с низкой или отрицательной маржинальностью.

Продажи 24 x 7

Контакт с Клиентом: возможность сделать заказ, обратиться в службу поддержки и сервиса, решить проблему - 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

Ограничения: Программное обеспечение. Скорость реакции сотрудников на поступившие запросы.

Доплата за срочность

Специальная опция при выполнении срочного заказа. Продажа без скидки в случае срочности.

Ограничения: в случае, если базовое расчетное время на рынке уже минимально.

Искусственный дефицит

Формирование ограниченной серии товара (во времени и пространстве).

Создание ажиотажа.

Ограничения: заинтересованность целевой аудитории.

Продажа франшизы

Заключение договора франчайзинга, формирование сети партнеров вокруг торговой марки компании.

Ограничения: Контроль качества продуктов (услуг) франчайзи. Организационный механизм.

Трансляция передового опыта

Регулярная работа по анализу и формированию передового опыта и его трансляция в другие структурные подразделения компании

Ограничения: особенности структурных подразделений и уровень развития рынка в их регионе присутствия.

## Цена

Повышение цены

Повышение цены на несколько процентов может быть незаметно для покупателя, но оказывает быстрый эффект на рост дохода.

Ограничения: Технические (сложность процедур согласования изменения цен у партнеров). Рыночные (товар может стать менее конкурентоспособным по сравнению с аналогами).

Продвижение маржинальных товаров

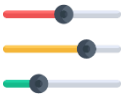
Стимулирование к покупке товаров (услуг), приносящих компании больше прибыли.

Ограничения: рыночная ситуация, актуальный уровень цен и качества сервиса со стороны конкурентов.

Ценовая дискриминация

Продажа одного продукта по разной цене разным типам Клиентов.

Ограничения: Законодательство в некоторых сферах и отраслях может запрещать ценовую дискриминацию.



Разные ценовые сегменты

Работа компании в разных ценовых сегментах (как вариант, под разными брендами).

Ограничения: Сложности позиционирования для разных целевых аудиторий.

Политика скидок

Не давать скидок вообще, либо давать скидки (возможно, виртуальные) за конкретные действия Кли ента, например оплату покупки в течение определенного согласованного срока.

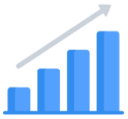
Ограничения: Высокое влияние скидок на показатели прибыльности. Непропорциональное изменения прибыльности за счет применения скидки на определенную величину.

## Количественное увеличение продаж

Поиск новых Клиентов

Стратегия привлечения новых Клиентов, даже в ситуациях, когда текущие Клиенты обеспечивают выполнение плана.

Ограничения: Затраты на привлечение могут быть выше, чем на удержание действующих Клиентов.



Рост частоты покупок

Увеличение частоты покупок текущими Клиентами.

Ограничения: создание запасов, уменьшающих закупки в будущем. Физические ограничения потребления.

Cross sell

Up sell

Кросс-продажи и до-продажи.

Ограничения: потребности Клиентов и искусство продажи менеджеров компании.

Новые рынки и каналы

Продажа товара (услуг) в новых каналах, возможно с привлечением дистрибьюторов.

Ограничения: Затраты на продвижение в новом каналы. Запретительные барьеры для старта продаж в определенном канале.

Экспансия в новые регионы

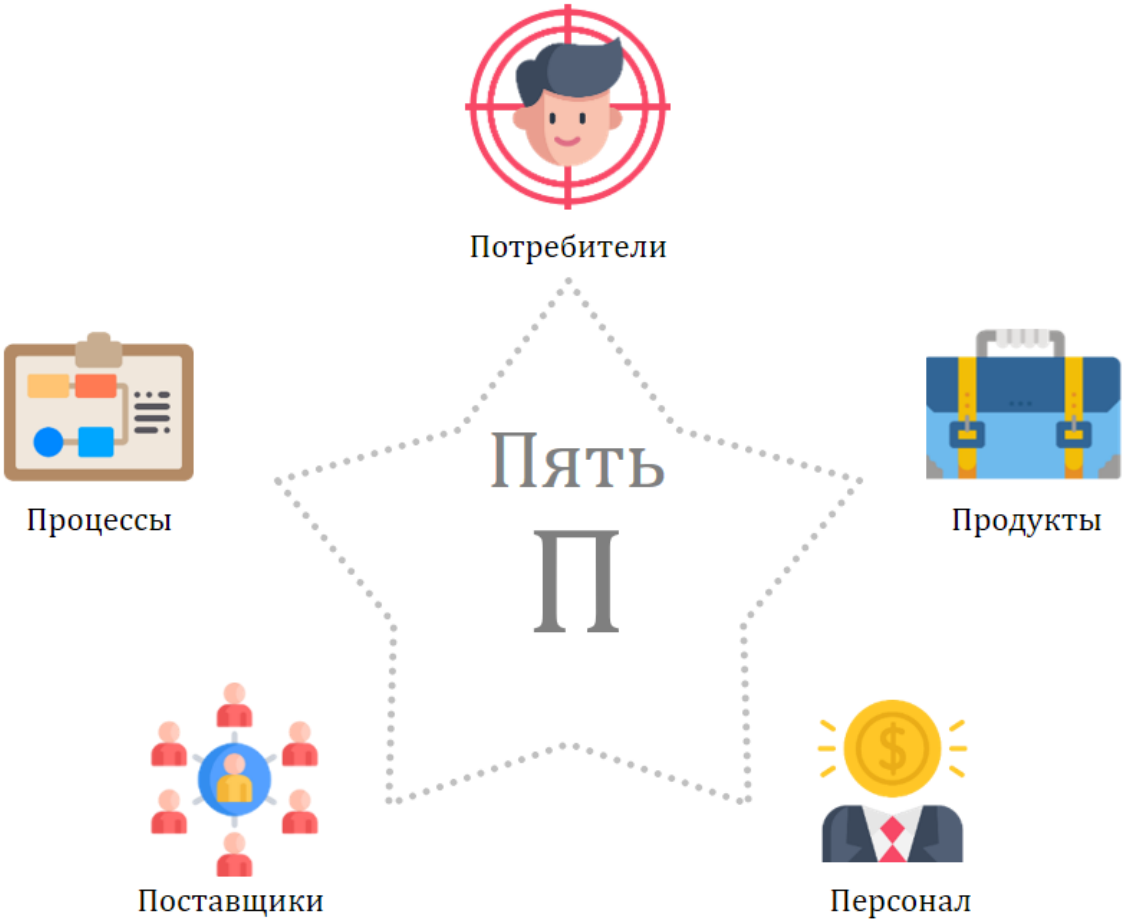
Привлечение новых Клиентов по географическому признаку.

Ограничения: Особенности законодательства и дополнительные расходы на импортно-экспортные операции.

## 25 способов оптимизации расходов

Множество способов оптимизации расходов можно условно объединить в 5 основных категорий: Потребители, Продукты, Процессы, Персонал и Поставщики. Последовательно анализируя каждую категорию, можно сформировать список наиболее подходящих инструментов, повышающих прибыль вашей компании.

Схема 5П



## Потребители

Сегментация Клиентов

Прекращение обслуживания Клиентов, приносящих убытки компании.

Ограничения: Риски оттока прибыльных Клиентов при неправильной коммуникации.

## Процессы

Тотальный аудит

Составить список всех расходов и определить по каким каналам тратится больше всего. Сокращение затрат, без которых можно обойтись.

Ограничения: Сокращение отдельных статей затрат в краткосрочной перспективе может повлечь за собой непропорционально большее сокращение дохода в долгосрочном периоде.

Эффективность активов

Проверка эффективности использования активов. Максимизация получаемого дохода от активов. Возможность продажи активов для увеличения ликвидности.

Ограничения: Баланс между краткосрочной и долгосрочной перспективой.

Управление рисками

Идентификация стратегических и тактических рисков. Экспертная оценка рисков. Реализация мероприятий по предотвращению рисков (избегание, минимизация, уменьшение, передача, принятие).

Ограничения: субъективная оценка, игнорирование негативной информации.

Анализ цепочки создания ценности

Определение резервов экономии в цепочке создания ценности (Value chain). Переговоры по сокращению размеров компенсации сторонним организациям-партнерам.

Ограничения: В случае несогласия партнеров, возможна их замена, либо перенос выполнения их функций на свою компанию.

Снижение себестоимости

Регулярная работа по контролю за себестоимостью.

Ограничения: снижение качества товара/услуги, заметного Клиентам и негативное восприятие ими данных изменений.

Секвестр

Пропорциональное снижение всех расходов, кроме защищенных, до конца финансового года.

Ограничения: Сокращение затрат не должно снижать стандарты обслуживания и вредить цели достижения результатов. Не все затраты одинаково влияют на бизнес. Потери от сокращения могут быть непропорциональными.

Разделение затрат

Отделяем затраты, которые помогают увеличивать доходы компании, от затрат, не влияющих напрямую на продажи.

Ограничения: Значение непрямых затрат, поддерживающих продажи, может быть недооценено.

Тестирование

Обязательная процедура тестирования прототипов, решений. Минимизация рисков.

Ограничения: ошибки методологии.

Логистика и склад

Оптимизация логистических расходов. Пересмотр складской политики.

Ограничения: Возможная смена поставщиков транспортных услуг, механизмов работы и релокация склада.

Бесплатные сервисы

Возможность использования бесплатных версий и сервисов на этапе их тестирования и выбора оптимальной альтернативы.

Ограничения: законодательство, политика конфиденциальности.

Дебиторская / кредиторская задолженность

Постоянный мониторинг ситуации с платежами.

Ограничения: превышение установленных лимитов и отсутствие мер, направленных на нормализацию финансовых потоков.

Анализ портфеля проектов

Прекращение финансирования ("заморозка") высокорискованных проектов.

Ограничения: в списке рискованных проектов, в финансировании которых отказано, могут оказаться стратегически важные проекты, обеспечивающие развитие компании в долгосрочной перспективе.

Повторное сокращение

Регулярные действия (например, поквартально) по поиску возможностей и оптимизации расходов.

Ограничения: достижение предела сокращения, при котором дальнейшее уменьшение финансирования сокращает возможности компании по генерации денежного потока.

## Продукты

Оптимизация портфеля продуктов

Определение категорий и продуктов (услуг), а возможно и брендов, приносящих убытки; и прекращение их производства.

Ограничения: Отдельные продукты могут приносить убытки, но выступать маркером для привлечения Клиентов, покупающих другие высоко маржинальные товары. В случае остановки их продажи, возможно каскадное снижение закупок других товаров, приносивших ранее прибыль.

## Персонал

Пересмотр зарплат и бонусов

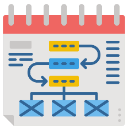
Отказ от регулярной формы выплаты бонусов, пересмотр базовой и мотивационной частей зарплат.

Ограничения: Риск потери квалифицированных сотрудников, если новая система оплаты будет хуже рыночной.

Сокращение аппарата

Сокращение администраторов и менеджеров высшего и среднего звена, создающих "работу друг для друга".

Ограничения: Риски, возникающие от неправильно организованных процедур сокращения, приводящие к уходу лучших сотрудников к конкурентам.



Удаление дублирующих функций

Устранение дублирующих функций, непроизводительных затрат финансовых ресурсов и времени.

Ограничения: Необходимость учета человеческого фактора в ситуации выполнения сотрудниками задач, выходящих за пределы из функциональных обязанностей.

Культура трат

Каждое из структурных подразделений компании должно представить предложения по оптимизации затрат.

Обязательная проверка сумм, выставленных в счете контрагентом. По невнимательности или сознательному введению в заблуждение, могут выставляться счета на бОльшие суммы, повторно, без учета скидок и т.п.

Ограничения: человеческий фактор. Манипулятивные приёмы завышения затрат при первоначальном утверждении бюджета.

Дополнительное время на процедуру согласования в бизнес-процессе оплаты.

Нематериальное стимулирование

Стимулирование сотрудников через статусы, грамоты, одобрение, возможности обучения и т.п.

Ограничения: Лучший эффект достигается при сочетании материального и нематериального стимулирования.

## Поставщики

Снижение закупочных цен

Переговоры с поставщиками о снижении цен закупки. Организация новых тендеров.

Ограничения: Поиск новых поставщиков. Контроль качества товара (услуг), поставляемых по сниженной цене.

Оптимизация частоты закупок

Определение оптимальной частоты закупок и размера партии, обеспечивающие максимальную экономию.

Ограничения: сложности прогнозирования спроса. Дополнительные расходы на складское хранение.

Аутсорсинг

Передача выполнения отдельных функций сторонним организациям.

Ограничения: Риски передачи функций, обеспечивающих безопасность и целостность бизнеса. Рост зависимости бизнеса от других компаний.

Анализ договоров

Анализ заключенных договоров по размеру обязательств. Однозначное определение порядка расчетов штрафов в случае нарушения отдельных пунктов договора.

Ограничения: Необходимость расторжения, внесения изменений в заключенные договоры.

Сокращение арендных платежей

Пересмотр арендных платежей, переговоры с арендодателями по снижению арендной платы. Возможная смена офиса и смена локации.

Ограничения: Риски изменения расположения офиса. Возможен перевод части сотрудников на удаленную работу и домашний офис.

### *Парадокс прибыли*

Проводя мероприятия по росту доходов и сокращению расходов, важно не путать «причину» и «следствие». Рост прибыли – это следствие вашей работы по созданию ценности для Клиентов, меняющих свои деньги, на ваши товары и услуги.

Желаю вам создать такую ценность, за которую ваши Клиенты будут готовы заплатить большие деньги!

Об авторе

**Верченко** Василий Александрович

кандидат экономических наук, бизнес-консультант, генеральный директор компании «Честный тренинг», преподаватель Московской Школы Бизнеса, ведущий мастер-классов на Президентской программе повышения квалификации управленческих кадров РАНХиГС, экс – исполнительный директор Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»

Компания Честный тренинг организует:

- стратегические сессии
- форсайт-сессии
- онлайн обучение
- тренинги
- семинары
- мастер-классы
- выступления на бизнес-конференциях
- индивидуальные консультации

честный тренинг

www.vverchenko.ru

+7 (903) 737-42-15

mail@vverchenko.ru