

ЗОЯ СТРЕЛКОВА

# ГЕНЕРАТОРЫ П Р И Б Ы Л И

ВАШ БИЗНЕС МОЖЕТ БОЛЬШЕ

**PIL – зарегистрированный знак,  
принадлежит ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»**

Вы хотите, чтобы бизнес приносил больше прибыли, чем сейчас, но пока не готовы к крупным инвестициям? Возможно, в вашей компании уже есть все необходимое. Просто нужно включить генераторы прибыли на полную мощность.

С помощью этой книги вы детально разберете всю «доходную часть» компании. В книге более 30 примеров из практики разных отраслей, и более 30 задач для самодиагностики. Можно просто вручить эту книгу своим экономистам, и сказать: сделайте вот такие отчеты.

К каждой таблице в книге приводится готовый алгоритм анализа. Вы поймете, на какие цифры надо обращать внимание и какие действия предпринимать, чтобы прибыль компании росла.

Читая эту книгу, вы найдете дополнительную прибыль, которую можно заработать прямо сейчас или в течение ближайших месяцев. В крайнем случае – через год. Зоя Стрелкова, практик в области управленческого учета и анализа, вам это гарантирует.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение: что это за книга?</b> .....	7
Что вы сможете сделать, прочитав эту книгу? .....	7
Какой подход лежит в основе книги? .....	7
Как получить пользу от этой книги? .....	8
<b>Часть 1. ЧТО ТАКОЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ</b>	
<b>Глава 1. Зачем нам знать про генераторы?</b> .....	10
<b>Глава 2. Что может случиться с АГП компании</b> .....	12
Копирование .....	12
Устаревание .....	13
Ужесточение регулирования .....	13
А что угрожает вашим генераторам прибыли? .....	14
<b>Часть 2. ПРОДУКТЫ КОМПАНИИ</b>	
<b>Глава 3. Анализ выручки</b> .....	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
<b>Глава 4. Прибыль и рентабельность</b> .....	33
Структура выручки и структура прибыли .....	33
Рентабельность – почему она такая? Факторы рентабельности .....	38
<b>Глава 5. Анализ торговых марок</b> .....	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
<b>Часть 3. КАНАЛЫ СБЫТА</b>	
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
<b>Часть 4. КЛИЕНТЫ КОМПАНИИ</b>	
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

<b>Часть 5. РЕГИОНЫ, ГДЕ КОМПАНИЯ РАБОТАЕТ И ЗАРАБАТЫВАЕТ</b>	
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
<b>Заключительные размышления .....</b>	<b>132</b>
<b>Часть 6. БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ – ТЕ, КТО ЗАРАБАТЫВАЕТ ПРИБЫЛЬ</b>	
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
<b>Заключительные размышления .....</b>	<b>151</b>
<b>Часть 7. АКТУАЛЬНЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ И СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ</b>	
Глава 26. Для чего нужна стратегия .....	154
Глава 27. Анализ реализации бизнес-идеи компании с помощью генераторов прибыли .....	159
<b>Заключительные размышления .....</b>	<b>167</b>
<b>Часть 8. МОДЕЛИ ГЕНЕРАЦИИ ПРИБЫЛИ</b>	
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
<b>Заключительные размышления .....</b>	<b>188</b>
<b>Часть 9. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ</b>	
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
<b>Заключительные размышления .....</b>	<b>209</b>

<b>Часть 10. КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ВСЕ ЗАРАБОТАЛО</b>	
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
<b>УКАЗАТЕЛЬ ПРИМЕРОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОДИАГНОСТИКИ</b> .....	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 соглашаемся 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?**

PII-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.

PIL-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 понадобятся 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 примене-

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 портальными 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.



# ПРОДУКТЫ КОМПАНИИ

## часть 2



## Глава 3

### АНАЛИЗ ВЫРУЧКИ

#### **КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОДУКТОВ. ЗАЧЕМ?**

Самым первым видом генераторов прибыли, который мы проанализируем, будет продукт компании.

Под продуктом будем понимать то, что компания предлагает рынку, – продукцию собственного производства, товары, услуги.

По продукту есть как минимум 3 уровня детализации: продуктовая категория, торговая марка и конкретное наименование, ассортиментная позиция.

Когда ученый встречается неизвестный вид животного, он первым делом старается его классифицировать – то есть отнести к какой-нибудь группе. Животные, относящиеся к одной и той же группе, будут чем-то похожи. Например, травоядные животные питаются растениями, а хищники – другими животными. Понимая, к какой группе относится животное, вы понимаете, чего от него ожидать, – может оно вас съесть или нет.

С точки зрения бизнеса, объединяя в группы какие-либо объекты, мы выводим закономерности, которые помогают нам более эффективно обращаться с этими объектами. Главное правило классификации: у объектов внутри одной группы самые важные, определяющие характеристики должны быть одинаковыми. Возраст, стаж в компании, квалификация – вот примеры характеристик, по которым мы классифицируем сотрудников.

А сейчас мы будем анализировать продукты компании, и нам нужно их классифицировать – объединить в категории.

Перечень товаров и услуг компании может быть длинным, содержать тысячи позиций. Некоторые из продуктов похожи между собой, а некоторые различаются. Когда тысячи наших продуктов мы классифицируем и объединяем в категории, ассортимент становится более управляемым.

#### **Главное правило – продукты с разными факторами динамики выручки должны попасть в разные категории**

Я покажу 5 способов классификации. Вы можете выбрать те, которые больше всего подходят к вашему продукту, и применять их как по одному, так и в комбинации.

**СПОСОБ КЛАССИФИКАЦИИ № 1:****ПОТРЕБНОСТЬ, КОТОРУЮ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ДАННЫЙ ПРОДУКТ**

Это наиболее очевидный способ классификации. Если разные продукты компании удовлетворяют разные потребности людей или организаций, они попадают в различные продуктовые категории.

Например, мы отнесем в одну категорию все средства для мытья посуды, а в другую – все швабры и щетки. Уборка снега и стрижка газона, уборка офисных помещений и промышленная уборка заводских цехов, гидроизоляция и теплоизоляция – тоже продукты из разных категорий.

**Правило: если разные продукты компании удовлетворяют разные потребности, они попадают в разные продуктовые категории****Что нам дает такая классификация?**

Во-первых, понимание, сколько потребностей людей или организаций удовлетворяют продукты нашей компании. Если наши продукты удовлетворяют несколько потребностей и потребности эти возникают в разное время года – у компании есть шанс на устойчивую генерацию прибыли.

Вы можете представить себе аптеку, где продаются исключительно средства от гриппа? А ведь есть бизнесы, у которых все продукты ориентированы на одну-две потребности определенной группы клиентов.

Во-вторых, возможность оценить, какие перспективы есть у наших продуктов. Конечно, основные потребности вечны – такие, как «питание», «жилье», «перемещение людей и грузов», «восстановление здоровья», «безопасность». Но меняются возможные способы их удовлетворения, и здесь действуют «короткие тренды». Вам необходимо знать, какая часть вашего предложения «сидит» на восходящем тренде, а какая – падает вместе с сокращением рынка.

Например, во многих отраслях все уходит «в смартфон». Представьте – вы производите пульты для телевизоров, а пульты скоро будут не нужны. Всегда помните про видеокассеты и держите руку на пульсе – что делается в вашей отрасли, что угрожает вашему предложению?

А сейчас возьмите красный и зеленый карандаши. Прежде чем прочитать мои комментарии ниже, красным карандашом отметьте в таблице то, что вам «не нравится». А потом зеленым карандашом – то, что кажется вам хорошим значением или благоприятной динамикой. Потом сверим наши наблюдения.

**ПРИМЕР № 1****АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ ВЫРУЧКИ ПО ПРОДУКТОВЫМ КАТЕГОРИЯМ  
ДЛЯ КОМПАНИИ, ТОРГУЮЩЕЙ КАНЦЕЛЯРСКИМИ ТОВАРАМИ**

Продуктовая категория	Выручка			Структура выручки			Динамика выручки	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Бумага для печати	250	220	170	80 %	76 %	71 %	– 12 %	– 23 %
Канцелярские товары для офиса	48	49	42	15 %	17 %	18 %	2 %	– 14 %
Товары для творчества	5	13	18	2 %	4 %	8 %	160 %	38 %
Бизнес-сувениры	9	9	9	3 %	3 %	4 %	0 %	0 %
Всего	312	291	239	100 %	100 %	100 %	– 7 %	– 18 %

Итак, что нам «не нравится» – обводим красным карандашом.

1. Одна продуктовая категория – бумага для печати – генерирует 71 % выручки компании. Есть явная привязка бизнеса к одной продуктовой категории, к одной потребности – печати документов на бумаге. Любая привязка, любой «перекос» в структуре – это снижение устойчивости.
2. Продуктовая категория, которая создает основную долю нашей выручки, – бумага для печати – не растет и не будет расти. Падение выручки по этой категории закономерно – практически все офисы либо экономят на печати, либо вообще переходят на безбумажные технологии. Если в вашей выручке основную долю занимают продукты, на которых клиенты начали и продолжают экономить, – ваш бизнес в опасности. Посмотрите в таблицу – выручка по основной продуктовой категории «падает», и с ней «падает» вся выручка компании.
3. Продуктовая категория № 2 по доле в выручке также привязана к «офисным потребностям». И она тоже падает – клиенты экономят и на канцтоварах. То есть 2 наиболее значимые для нас категории привязаны к негативной для нас тенденции: экономия компаний на обеспечивающих процессах, на «офисных расходах».
4. Выручка от бизнес-сувениров не растет. И даже если предпримем усилия по развитию этой категории, то не получим большого роста. Массивные настольные приборы из натурального камня, дорогие авторучки, записные книжки в кожаных переплетах уже не так актуальны. Доля этой категории в выручке выросла, но это потому, что упали доли бумаги и канцтоваров. Так что эта категория не поможет нам компенсировать падение выручки по бумаге и канцтоварам.

А есть ли что-то хорошее? Берем зеленый карандаш.

У этой компании одна продуктовая категория растет неслучайным образом – «Товары для творчества». Это уже другая потребность – самовыражение, развитие, полезное времяпрепровождение, и по ней экономии не ожидается. Наоборот, множе-

ство тенденций работают на рост выручки по этой категории. Для большей пользы эту категорию можно разделить на 3 группы: «творчество детей», «творчество взрослых» и «профессиональное творчество» (т. е. товары для художников, оформителей и прочих креативных профессий). И посмотреть динамику по каждой группе отдельно.

Таким образом, у компании есть одна категория, которая находится «в тренде». Теперь уже от самой компании зависит, сможет ли она увеличить здесь выручку и снова развернуться в рост.

А можно ли снова нарастить выручку по бумаге и канцтоварам? Можно, но будет сложнее, потому что рынок сжимается. Придется активно отнимать долю у других компаний. Для этого нужен ресурс, прежде всего – дополнительная активность торговых сил, чтобы существенно увеличить клиентскую базу, тем самым нарастить объем закупки и стать наиболее привлекательным партнером для основных поставщиков (и получить наилучшие условия, которые можно транслировать новым клиентам).

Продолжать битву на падающем рынке, оставшись там «последним героем», переориентироваться на новый, растущий рынок или попробовать сделать и то, и другое – это уже вопрос к руководителю компании. Если вы оказались на падающем рынке, то необходимо сделать шаг назад и «заново придумать» компанию – уточнить или полностью изменить стратегию.

## Полезные формулы и рекомендации по расчету

### 1. Ранжирование строк в таблице

Обратите внимание – категории в таблице ранжированы, то есть выстроены в последовательности «от самой большой до самой маленькой», по наиболее «свежей» выручке (то есть за самый последний год в отчете).

Если выручка ранжирована, вы тратите меньше времени на анализ.

В дальнейшем все показатели в таблицах-примерах будут ранжированы определенным образом. Я очень рекомендую и вам добиваться ранжирования показателей в ваших отчетах – это повышает наглядность и экономит ваше время.

### 2. Доля в выручке

Чтобы посчитать долю продуктовой категории в выручке, нужно сумму выручки по категории разделить на сумму выручки «всего». Долю в выручке считаем за каждый год отдельно. Например,

доля в выручке «бумаги для печати» в 2017-м =  $170 / 239 = 71\%$ .

Если сложить доли в выручке всех категорий, должно получиться 100 %.

### 3. Динамика выручки

Чтобы посчитать динамику выручки, нужно изменение выручки разделить на выручку за более старый период. Например, динамика выручки за 2017-й к 2016 году считается так:

(выручка 2017 – выручка 2016) / выручка 2016.

Динамика выручки «бумаги для печати» в 2017-м к 2016-му =

=  $(170 - 220) / 220 = -23\%$ .

Чтобы посчитать динамику выручки, надо брать сопоставимые периоды. Можно сравнить январь этого года с январями прошлых лет или сравнить первое полугодие или 7 месяцев с аналогичными периодами за прошлые годы. Это называется «сравнить LFL (Like-For-Like, в переводе с английского – подобное с подобным).

А теперь сделайте такую табличку уже для своего бизнеса.

### САМОДИАГНОСТИКА № 5 СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ ПО ПРОДУКТОВЫМ КАТЕГОРИЯМ

Продуктовая категория	Потребность, которую она обслуживает	Выручка			Структура выручки			Динамика выручки	
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Всего									

Берите зеленый и красный карандаши – что вам нравится в ваших цифрах, что не нравится?

Если вы не можете решить, является ли значение показателя благоприятным или нет или просто оно вызывает вопросы (правильно ли посчитано? Почему так много/мало?), отмечайте его желтым карандашом.

Какие вопросы не забыть задать, глядя на свои цифры (контрольные точки).

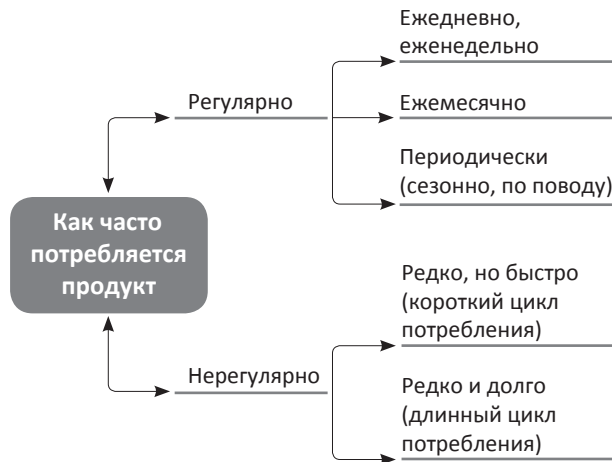
1. По каким категориям продуктов выручка растет, по каким падает?
2. От каких продуктовых категорий мы зависим (потому что они создают основную выручку)?
3. Как ведет себя наиболее значимые по доле в выручке? Насколько связана динамика выручки по ним с внешними причинами и насколько с нашими действиями? Насколько реально улучшить их динамику?
4. Что будет дальше с нашими наиболее значимыми продуктовыми категориями?
5. По каким из «мелких» категорий можно существенно увеличить выручку, чтобы снизить риски привязки к нашим основным категориям?

## Способ классификации № 2: РЕГУЛЯРНОСТЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ

Следующий способ классификации, очень полезный для понимания: может ли компания зарабатывать больше, чем сейчас – это классификация по признаку регулярности потребления.

Регулярность потребления – насколько часто потребляется этот продукт. От этого зависит, как вы будете работать с увеличением продаж, как будете выстраивать продвижение продукта на рынке.

Схема классификации представлена на рисунке.



В чем разница между продуктами регулярного и нерегулярного потребления? И какой продукт лучше с точки зрения экономики компании? Давайте разберемся.

### Продукт регулярного и частого потребления

То, что расходуется регулярно, можно постоянно продавать одному и тому же клиенту. Мой кот ест корм, он ест каждый день, я покупаю в среднем раз в месяц. Зоомагазин может рассчитывать, что если им удалось меня заполучить, включить в программу лояльности и ничем не огорчать, то от меня регулярно, каждый месяц, будет поступать денежный поток.

Если ваш продукт – регулярного и частого потребления, то ваша задача, заполучив клиента, «стабилизировать» его и далее наращивать отдачу от этого клиента. Сплошное финансовое счастье, высокая отдача с контакта. Конечно, нельзя расслабляться. Вашего клиента мечтают заполучить и другие компании, поставщики аналогичного продукта. Как правило, рынки «расходников» очень конкурентны, огромное количество компаний хотят ими заниматься.

К продуктам регулярного потребления относятся:

- продукты питания, услуги по обеспечению питанием;
- различные расходные материалы, универсальные и промышленные;
- транспортные и другие логистические услуги;
- медицинские услуги и препараты, поддерживающие состояние пациента при хронических состояниях;
- обслуживание постоянно работающего оборудования;
- уборка разных видов и так далее.

### **Продукты, употребляемые «по поводу», и сезонные продукты**

Некоторые продукты покупаются регулярно, но не часто, а периодически. Цикл потребления может быть полгода, год. Например, почти все компании устраивают корпоративный праздник один раз в год. Два раза в год меняют шины на автомобилях. Есть определенные сезонные работы по обслуживанию зданий и технических сооружений и т. д.

Если ваш основной продукт потребляется сезонно, то для вас критично важно не пропустить сезон. Тут уж кто успел собрать сливки, тот и заработал. А кто не успел – тот остался с неликвидами. Новогодние елки в январе, пасхальные яйца в августе. Или представьте себе, что шиномонтаж не успел набрать штат механиков к октябрю и не осваивает весь сезонный спрос (пост без механика – та же пустая полка). Уплывающий мимо спрос – страшная картина!

Но даже если у вас идеально выстроены процессы и вы начинаете сезонное предложение всегда раньше конкурентов и с оптимальным ассортиментом, риски тоже есть. Сезон может не случиться. Холодное лето, теплая зима, комары не прилетели (а у вас средства от комаров на 10 млн рублей). Вам необходимо иметь резерв в наценке под возможные потери, потому что точно предсказать сезонные продажи практически невозможно.

Таким образом, работа с сезонным продуктом требует решать две задачи.

1. Создавать продукт с высокой наценкой (с резервом под неудачный сезон, под «сезонную распродажу»).
2. Идеально выстраивать управление ассортиментом и логистику, чтобы к предполагаемому началу сезона продукт был на условной «полке».

Это сложнее, чем управлять продуктом регулярного частотного потребления, и здесь у вас будет меньше конкурентов. Вообще, чем сложнее продукт, тем больше у вас возможность зарабатывать на нем и тем меньше давление конкурентов.

Если ваш основной продукт потребляется «по поводу», например, это узкоспециальный инструмент для ремонта определенного вида оборудования или датчики для очень сложных измерений, то вам очень важно не пропустить, когда у потенциального клиента возникнет этот «повод»: сломается то самое оборудование, сгорит тот самый датчик.

Тогда вам совершенно необходимо, чтобы все, у кого есть оборудование, для которого предназначен ваш инструмент, помнили: если сломается, то только к вам! Чтобы все, у кого такой датчик установлен, знали: если датчик сгорит, то только к вам!

Если у вас будет сформирована база ваших потенциальных клиентов на ближайшие 1–2 года и ваш маркетинг работает на то, что все эти потенциальные клиенты знают про вас все, что нужно, вы не пропустите их «поводы», и у вас будет отличная экономика.

О клиентах – как увеличивать отдачу от этого генератора прибыли – мы поговорим еще не раз в этой книге.

### **Продукты, употребляемые нерегулярно**

А ведь есть продукты, которые человек или бизнес покупает практически раз в жизни. Сколько раз вы покупали свадебное платье, детскую коляску? Лично я – один раз и то, и другое. И если вы продали мне отличную детскую коляску, я очень довольна, но больше нам говорить не о чем. Как клиента вы меня потеряли. И не надо забрасывать меня рекламными сообщениями.

Как часто вы покупаете перегородки в офис? Если офисные перегородки установлены качественно, то они прослужат лет 10–15. И у поставщика перегородок есть довольный, лояльный клиент, от которого ближайшие 10 лет не будет никакой выгоды. Ну не устраивать же пожар в офисе клиента в самом деле.

Если ваш основной продукт из серии «раз в жизни», как, например, хороший масляный трансформатор, который прослужит 25 лет, то вам необходимо работать сразу в трех направлениях.

1. Так же, как и с продуктом «по поводу», добиваться, чтобы все потенциальные клиенты знали о вас все, что нужно, и вы не пропустили тот самый «раз в жизни».
2. Продумывать, какие еще продукты вы можете продавать вашему лояльному клиенту, когда ваш основной продукт ему уже не нужен. Продал земельный участок – продай теперь электричество, стройку, благоустройство и прочее.
3. Целенаправленно искать и привлекать тех клиентов, кому может понадобиться, условно, второй трансформатор. В случае с перегородками – тех, кто постоянно открывает новые офисы. В случае с тяжелым оборудованием – тех, кто будет расширять производство.

Понимание, к какой группе «регулярности потребления» относится наш продукт, дает нам сразу несколько возможностей:

- 1) более эффективно управлять ресурсами (в том числе запасами). Вы понимаете, какие товары, материалы, комплектующие должны быть всегда «под рукой» и какие услуги должны быть «в наличии» каждый день;
- 2) правильно выстраивать поиск новых клиентов и коммуникацию с существующими клиентами;
- 3) понимать, какого ассортимента товаров и услуг вам не хватает, и планировать развитие ассортимента.

Из продуктов, потребляемых нерегулярно, самая тяжелая группа – те, у которых длинный цикл потребления. Руководитель ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» Сергей Иванович Макшанов приводит как пример чугунную гирю: ее покупает не человек, ее покупает род! Потому что одному человеку не под силу «употребить» чугунную гирю так, чтобы пришлось покупать новую. Если ваш ассортимент – сплошные чугунные гири, то отдача от клиентской базы у вас будет очень низкая, а значит, и рентабельность бизнеса в целом.



А сейчас возьмите красный и зеленый карандаши. Прежде чем прочитать мои комментарии к таблице, красным карандашом отметьте в ней то, что вам «не нравится». А потом зеленым карандашом – то, что кажется вам хорошим значением или благоприятной динамикой. Потом сверим наши наблюдения.

### ПРИМЕР № 2

#### АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ ВЫРУЧКИ ПО ПРОДУКТОВЫМ КАТЕГОРИЯМ ДЛЯ КОМПАНИИ, ТОРГУЮЩЕЙ БЕЛЬЕМ И АКСЕССУАРАМИ

Продуктовая категория	Выручка			Структура выручки			Динамика выручки	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Термобелье	180	250	320	84 %	83 %	82 %	39 %	28 %
Носки	35	40	35	16 %	13 %	9 %	14 %	– 13 %
Шапки		10	30		3 %	8 %		200 %
Купальники			5			1 %		
Итого	215	300	390	100 %	100 %	100 %	40 %	30 %

Итак, что нам здесь не нравится (красим красным карандашом):

- 1) выручка компании привязана к осенне-зимнему сезону. На «холодный» сезон приходится 90 % выручки компании. А что остальное время? Сплошной кассовый разрыв;
- 2) есть попытка выровнять сезонность за счет летнего ассортимента (купальников), но она очень слабая и не дает значительного эффекта. Кстати, купальники тоже покупают не каждый год;
- 3) основная часть ассортимента – термобелье, шапки, купальники – это продукт не очень регулярного употребления. Все эти предметы люди покупают 1–2 раза в сезон, и то не каждый год. Качественное термобелье прослужит несколько лет, если вы не ведете суперактивный образ жизни. Еще и сезон может оказаться «неправильным» – слишком теплая зима, слишком холодное лето. Тогда компания оказывается в совсем плохой ситуации;
- 4) в ассортименте есть «универсальный расходник» регулярного потребления» – это носки. Носки носят практически в каждый сезон, они теряются в стирке (мне кажется, моя стиральная машинка их просто ест), рвутся – и покупают их часто. Но компания, судя по цифрам, не занимается этой категорией всерьез. Доля в выручке небольшая, сама выручка периодически падает. Таким образом, компания упускает возможность создать более-менее устойчивый генератор.

А что нам должно понравиться (обвести зеленым карандашом): конечно же, общая положительная динамика выручки и тот факт, что компания все-таки развивает ассортимент, добавляет новые категории, пробует выровнять сезонность.

Давайте применим классификацию «регулярности потребления» к вашим продуктам.

### САМОДИАГНОСТИКА № 6

#### РЕГУЛЯРНОСТЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ ПРОДУКТОВ КОМПАНИИ

Вид продуктов	Регулярность потребления	Выручка			Структура выручки			Динамика выручки	
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Всего									

Каких продуктов у вас больше всего – «регулярных» или «нерегулярных»? Какие динамики?

Берите зеленый и красный карандаши – что вам нравится в ваших цифрах, что не нравится?

Если вы не можете решить, является значение показателя благоприятным или нет, или просто оно вызывает вопросы (правильно ли посчитано? Почему так много / мало?), отмечайте его желтым карандашом.

#### СПОСОБ КЛАССИФИКАЦИИ № 3: «САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ» ПРОДУКТА

С точки зрения управления генераторами прибыли важно, как применяется наш продукт у клиента: является ли он самостоятельной единицей потребления или же приобретает как дополнение, аксессуар к другому продукту. Например, автомобиль – это самостоятельный продукт, а вот тормозная колодка – это расходная часть к автомобилю. Тормозную колодку вы сможете продать только тому, у кого есть автомобиль соответствующей модели, или тому, кто в принципе продает тормозные колодки.

Если вы продаете самостоятельный продукт, вам необходимо знать, какие к нему нужны аксессуары, расходные материалы, дополнения. Зачем? Потому что в них может оказаться основная прибыль. Не секрет, что автодилеры зарабатывают на новых автомобилях минимальную прибыль (иногда и вовсе отдают их с убытком), а основную прибыль получают из дополнительного оборудования и услуг.

Есть такой отделочный материал – гипсокартон. С одной стороны, он многим нужен, его постоянно используют. С другой стороны, на продаже гипсокартона практически никто не зарабатывает – ни производитель, ни дистрибутор, ни ретейлер. Зато у саморезов, которыми гипсокартон крепится к стене, наценка высокая. Какой вывод отсюда? Отгружать гипсокартон без саморезов – деньги на ветер. Кто продал

