



глава

# 3

Изучите свои счета,  
чтобы зарабатывать  
больше денег

Проекты роста по финансовому  
менеджменту

«Никогда не тратьте деньги прежде, чем заработаете их».

*Томас Джефферсон*



Учитывая, что цель бизнеса – зарабатывать деньги, не удивительно, что проекты роста, предложенные в этой главе, имеют огромное значение. Если игнорировать финансовые барьеры роста, они превратятся в кинжалы, разящие в самое сердце вашего бизнеса, и тогда вам придется бороться за выживание. Когда большинство владельцев говорят о своих счетах, они ссылаются на документ, который готовит их бухгалтер раз в год для налоговых и юридических целей. Удивительно, как мало предпринимателей считают, что базовое понимание цифр поможет им лучше контролировать ситуацию, укрепит уверенность и знания, способствующие развитию бизнеса.

В этой главе вы прочитаете о трех важных финансовых проектах роста и сможете составить план по развитию своего бизнеса. В базовой бухгалтерии нет ничего сложного – нужны лишь элементарные знания по математике. Когда выучите несколько важных терминов, ваш страх перед бухгалтерией улетучится, и вы сможете лучше понять и контролировать свой бизнес. Прежде чем переходить к проектам роста, прочитайте небольшую историю об одном предпринимателе, который смог увеличить свою прибыль в десять раз всего за несколько дней, просто разобравшись со счетами.



#### ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

Войдя в крупный коммерческий отдел компании Стивена, которая занимается продажей охранных сигнала-

лизаций, вы наверняка подумаете, что это офис очень успешного бизнеса. Стивен обратился ко мне за советом по поводу продаж и маркетинга. Приехав в первый день, чтобы обсудить способы повышения низких показателей продаж, я сразу понял, что у этой фирмы намного более серьезная проблема, которую Стивен не замечал.

Стивен выудил из стопки бумаг копию годового бухгалтерского отчета, и несколько минут мы смотрели на цифры. Вот что мы увидели (табл.1).

Таблица 1. Упрощенный отчет о доходах компании Стивена

Продажи	£650000
Себестоимость проданных товаров	£455000
Валовая прибыль	£195000
Общие расходы	£183000
Чистая прибыль	£12000

Давайте проанализируем эти цифры.

- **«Продажи»** – это общий доход с продаж, который получает бизнес за год или месяц. Этот показатель также часто называют оборотом, или выручкой. На предприятии Стивена продажи составили £650000 за год.
- **«Себестоимость проданных товаров»** – это общие расходы, связанные с продажами. Сюда входят затраты на материал и оплату любых субподрядчиков. Иногда это еще называют *производственными затратами*. Себестоимость всех проданных товаров на предприятии Стивена составила £455000 за год, сюда входят стоимость оборудования для установки сигнализации, всех необходимых материалов, а также оплата труда техников.

- **«Валовая прибыль»** показывает разницу между продажами и себестоимостью проданных товаров. Проще говоря, это деньги, которые поступили на предприятие Стивена за год после уплаты производственных расходов.
- **«Общие расходы»** – это сумма всех расходов бизнеса, которые он несет, даже при полном отсутствии продаж. Обычно сюда входят такие затраты, как зарплата, арендная плата, тарифы, коммунальные платежи, страховка, стоимость канцтоваров для офиса, расходы на ремонт и тренинги, оплата телефонов, грузовых перевозок и оборудования и т. д. Часто этот показатель также называют *постоянными издержками, производственными расходами* или просто *расходами*.
- **«Чистая прибыль»** – это прибыль, которая остается после уплаты общих расходов. Это то, что должен приносить бизнес, – проще говоря, чем больше чистая прибыль, тем успешнее бизнес. Для того чтобы подсчитать чистую прибыль, просто вычтите общие расходы из валовой прибыли.

Из этих цифр мы видим, что фирма Стивена получила чистую прибыль в размере £12000 с оборота в £650000. Стивен объяснил, что они с женой зарабатывают всего £18000 на двоих, хотя подолгу засиживаются на работе, при этом часть сверхурочных входит в общие расходы (их зарплата), а остальное выплачивается как дивиденды из чистой прибыли. Итак, их доход с £650000 бизнеса составил всего £9000 каждому – то есть меньше, чем зарабатывали их сотрудники.

Если взглянуть на цифры еще раз, можно увидеть, что валовая прибыль составила £195000 при выручке £650000. То есть всего 30% продаж возвращались как прибыль

(этот показатель называется *процент валовой прибыли*, или *валовой маржи*). Этого как раз хватило, чтобы покрыть общие расходы, составляющие £183000.

Стивена шокировали эти цифры, так как он всегда котировал коэффициент 55%, а зачастую даже выше. Итак, перед нами была настоящая загадка, потому что 25% чистой прибыли съедались где-то между котировкой и выполнением заказов.

Во-первых, мы проверили его метод котировки, чтобы убедиться, что он делал все правильно. Когда назначают цену на продукцию, часто путают наценку с маржей, о чем пойдет речь в этой главе. Однако Стивен правильно рассчитал стоимость работы по установке сигнализаций с убедительными 55% чистой прибыли, запланированными с самого начала. Это значило, что проблему следовало искать в выполнении работы, а не в бухгалтерской ошибке.

К счастью, Стивен вел полную ведомость производственных задач для каждой установки, где записывал все материалы, которые использовались для работы, и количество часов, оплаченных рабочим. Пройдясь по записям за месяц, мы обнаружили, что больше половины работ завершились позже, чем ожидалось, и для них использовались дополнительные материалы. Техникам постоянно приходилось возвращаться на базу за дополнительными частями или инструментами, которые они забыли, или они покупали дополнительные инструменты недалеко от места работы, хотя эти инструменты уже были на базе.

Получалось, что Стивен оплачивал техникам один или два дополнительных рабочих дня за выполнение каждого заказа, плюс еще сверхурочные и все дополнительные материалы и детали, которые техники покупали по розничной цене, потому что не сумели собрать на базе все необходимые инструменты для каждого задания. Почти каждый заказ приносил меньше прибыли, чем

планировалось, а многие заказы оказались даже убыточными. Когда мы закончили просматривать документы, мы поняли, что неэффективные операционные системы и менеджмент были основной причиной низкой маржи. Однако самое худшее оказалось еще впереди. Низкая маржа означала, что бизнес не приносит Стивену дохода, достаточного для оплаты его ипотеки и ведения привычного образа жизни. Несмотря на это, Стивен продолжал выжимать из бизнеса деньги, в которых он нуждался, подталкивая свою фирму к перерасходу средств на счете (овердрафту). Более того, он арендовал новую машину для своего менеджера по продажам, не задумываясь о том, сколько дополнительной выручки с продаж уйдет на ее оплату. Бизнес был на грани катастрофы, почти достигнув лимита овердрафта.

Пришлось действовать незамедлительно. На следующий день мы ввели контрольные листы, в которых отмечалось наличие всех необходимых материалов и инструментов в машине, чтобы техникам не пришлось возвращаться на базу, не доделав работу, и зря тратить время. Внештатным техникам-подрядчикам изменили условия работы – посуточную ставку заменили на фиксированную оплату труда. Изменили систему котировки, чтобы немного повысить цены, позволяя запланировать валовую прибыль в 60% за каждый заказ. Отслеживая работу этих нововведений в течение следующего месяца, Стивен увидел, что маржа составила 50%.

Одно это изменение, если считать за весь год, увеличило валовую прибыль с £195000 до 325000. Это изменение не повлияло ни на что больше – расходы остались те же. Следовательно, после вычета £183000 общих расходов чистая прибыль возросла с жалких £12000 до внушительных £142000 в год. Это более чем десятикратный рост прибыли в результате небольшой корректировки, которую определили всего за один день, а на внедрение ушла одна-две недели жесткого контроля.



Многие владельцы и менеджеры не разбираются в своих финансах, а ведь человек боится того, чего не понимает. В случае Стивена его нежелание вникать в финансовые тонкости документов своего бизнеса обошлось ему в £130000 упущенной прибыли за год.

Вы не можете позволить себе передавать бухгалтеру все цифры, ошибочно полагая, что счета – это не так важно и они не заслуживают вашего внимания. Бизнес должен приносить деньги, чтобы выжить и давать доход вам и вашей семье, а также всем тем людям, которые работают на вас. Если вы выделите время и разберетесь в том, откуда берутся те или иные цифры, это может глубоко отразиться на деньгах, которые зарабатываете лично вы.

Далее мы рассмотрим три основных финансовых проекта роста и научим вас зарабатывать больше и быстрее.

#### ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Для составления финансовых моделей и планов большинство пользуются электронными таблицами, например Microsoft Excel. Однако для управления собственными счетами вам необходима профессиональная программа по бухучету, которую любой хороший бухгалтер поможет вам выбрать и использовать.

Если вы плохо разбираетесь в таких программах, это не причина для игнорирования работы со своими счетами, – вам понадобится всего несколько часов, чтобы научиться пользоваться электронной таблицей. Кроме бухгалтеров, вам могут помочь в этом многочисленные высококвалифицированные бесплатные курсы онлайн, которые объяснят, с чего начать. Если для вас это слишком сложно, попросите своего бухгалтера запустить программу, чтобы вы могли регулярно просматривать данные.

## **Проект роста 4. Эффективное управление денежным потоком**

Денежный поток – это приток и отток денежных средств на предприятии. Многие прибыльные бизнесы потерпели неудачу, потому что не сумели эффективно управлять своим денежным потоком. Даже когда вы получаете прибыль, если вам не будут платить, то деньги, необходимые для работы компании, иссякнут, а с ними погибнет и бизнес.

В Великобритании Национальное статистическое управление публикует данные о выживании бизнесов, которые показывают, что 53,2% бизнесов, как правило, исчезают в течение пяти лет. Список практически любых причин неудачи в бизнесе возглавляет неэффективное управление денежными потоками. Следовательно, крайне важно понимать и регулировать денежный поток – просто для того, чтобы выжить, не говоря уже о росте!

Существует шесть самых распространенных сценариев, которые могут вызвать нехватку денежных средств. Давайте рассмотрим, как это происходит и что с этим делать.

### **Вы систематически оказываетесь ниже точки безубыточности**

Простая истина о любом бизнесе – он должен приносить больше денег, чем тратит. Если бизнес постоянно тратит больше, чем зарабатывает, деньги закончатся – и бизнес прекратит существование.

Безубыточные продажи – это объем продаж, необходимый для того, чтобы покрыть общие расходы, не получая при этом чистой прибыли. Это минимальные продажи, необходимые для того, чтобы просто остаться в бизнесе. Безубыточные продажи следует подсчитывать каждую неделю или каждый месяц.

Например, у одного бизнеса были стабильные продажи £30000 в месяц, а общие расходы (в основном зарплата) составляли £24000 в месяц. Когда на рынке появился

конкурент, продажи бизнеса упали до £20000. Владельцы были очень преданы своим сотрудникам и принципиально отказались от сокращений. Однако каждый месяц нести убытки в размере £5000 было неприемлемо, и через год у компании просто закончились деньги, и в итоге гораздо больше людей осталось без работы, чем если бы руководство стало действовать раньше.

## **Неэффективный кредитный контроль**

У одного производственного предприятия с оборотом £500000 было примерно 600 клиентов, которые покупали его продукцию каждый год. Владельцы предприятия сильно превысили свой банковский кредит, и банк давил на них, чтобы они сократили займы. Продажи были стабильными, но предприятие поставляло продукцию некоторым клиентам, которые еще не оплатили предыдущие заказы. Взглянув на неоплаченные счета, мы сразу докопались до источника проблем.

Речь шла о £120000, которые зависли на банковских счетах клиентов, £80000 из них просрочены, при этом многие счета не оплачивались по три месяца или даже дольше. Владельцы предприятия незамедлительно принялись за дело – собирать долги. Они наняли внештатного бухгалтера, чтобы он вел учет должников, и ввели систему кредитного контроля, которая по телефону или электронной почте отправляла напоминания тем, кто запаздывал с оплатой. Через три месяца долги сократились до £47000, пополнив банковский счет компании на £73000 и выведя ее из овердрафта.

Этот бизнес делал акцент на изготовлении продукции – он был особенно хорош в части промышленного дизайна, производства и обслуживания клиентов – но владельцам надоело бегать за клиентами и вытрясать из них деньги. Введение эффективной системы кредитного контроля, которая отслеживала просроченные задолженности, преобразило денежный поток предприятия, и оно вновь вошло в колею.

## Слишком много безнадежных долгов

Инженерный бизнес обанкротился, потому что один из его клиентов задерживал оплату нескольких крупных заказов. Компания заплатила людям, которые выполнили работу, закупила материалы и оплатила доставку за границу. Долг вырос за два года и должник – крупная транснациональная компания – казалось, любил играть в игры.

Этот должник продолжал делать заказы и заплатил за некоторые из них. Из-за этого инженерной компании было сложно разорвать с ним отношения, особенно потому, что эти заказы составляли больше половины от общего их числа. На бумаге все продажи должны были принести прибыль, но из-за того, что заказчики не оплачивали поставленную продукцию, денег у инженерной компании становилось все меньше и меньше. Если бы она приняла заказ, дождалась бы дня отправки, а затем отказалась бы отправлять заказ, пока все долги не будут выплачены, ей бы удалось заставить клиента оплатить счета. Вместо этого компания решила и дальше высылать заказы, «только бы клиенту было хорошо», – и получила катастрофические результаты.

### ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Для того чтобы избежать подобной ситуации, никогда не отдавайте только одному или двум важным клиентам значительную долю своих продаж. Всякий клиент, на которого приходится более 10–20% продаж или прибыли, опасен, потому что, если он не заплатит, это окажет огромное воздействие на ваш бизнес. Если вы попали в такую ситуацию, постарайтесь привлечь как можно быстрее больше клиентов, чтобы выйти из затруднительного положения, и перестаньте поставлять заказы должнику, пока он не оплатит все просроченные счета.

## **Слишком много наличных вложено в нереализованный товар**

Еще одна распространенная ситуация – когда бизнес, который продает товары, позволяет старой продукции накапливаться в течение многих лет. Через какое-то время останутся только эти устаревшие товары, которые просто никто не покупает, а ведь на них фирма потратила деньги; это истощает резерв денежных средств на банковском счете, препятствуя закупке и хранению более современной продукции. Старые запасы, не имеющие никаких шансов на реализацию, бесполезны для бизнеса.

В одном бизнесе с овердрафтом в размере £25000 залежались старые товары на сумму £60000. Когда мы внимательно проанализировали систему контроля запасов, стало очевидно, что большинство хранящихся товаров не были проданы за последние 12 месяцев, то есть старая продукция на сумму £60000 превратилась из запасов в петлю, которая затягивалась на шее предприятия. Пришлось срочно организовать распродажу по сниженным ценам и превратить эти старые запасы в наличные, пусть даже по себестоимости, лишь бы товары, которые невозможно продать, хоть немного пополнили банковский счет компании.

Эта стратегия распродажи по сниженным ценам позволяет быстро очистить склад от лишней продукции. Есть несколько способов: можно организовать мероприятие «только для избранных», которое оказалось весьма успешным для некоторых предприятий, с которыми я сотрудничал, – для их клиентов это стало настоящим удовольствием. Старую продукцию можно продать с большой скидкой или даже с нулевой маржей, чтобы просто получить наличные и положить их на банковский счет. Если некоторые товары ужасно устарели, уже не в моде или их сложно продать, можно использовать онлайн-аукцион, местные аукционы или просто продать их по цене ниже себестоимости в рамках гигантской рекламной распродажи. Неважно, что вы продаете, всегда найдется тот, кто захочет это купить.

## **Недостаточный оборотный капитал**

Бухгалтеры используют сложное определение для оборотного капитала, связанное с деньгами на разных этапах производства и работы предприятия. Например, строитель использует много цемента, кирпичей, окон, черепицы и других материалов во время строительства новых домов. Пока дома не проданы, стоимость этих материалов покрывает оборотный капитал предприятия. Если предприятию не хватает денег для пополнения оборотного капитала, пока товар не будет продан, то оно обанкротится.

Когда одна конструкторская фирма получила новый крупный проект по поставке компонентов авиационных двигателей, ей пришлось потратить много средств на сырье. Она не учла трехмесячный цикл производства компонентов, и ей не хватило денег, чтобы продержаться до тех пор, пока ей не заплатят за заказ. Фирме пришлось искать инвестора, который профинансировал бы производство, иначе ей пришлось бы отказаться от контракта.

Будьте осторожны, когда принимаете крупный заказ, если у вас слабый денежный поток. Если вам нужно оплачивать счета до того, как клиент заплатит за свой заказ, то, возможно, вашего оборотного капитала будет недостаточно, и тогда начнутся проблемы с деньгами.

## **Директора/владельцы забирают слишком много денег**

Эта причина слишком очевидная, чтобы упоминать ее, однако на удивление распространенная. Есть соблазн черпать деньги из бизнеса, чтобы оплачивать свои пристрастия или личные долги. Когда это происходит слишком часто, бизнес сталкивается с овердрафтом, и, если не повысить продажи, у него просто не останется денег на выживание.

Фирма, занимающаяся ландшафтным дизайном, получала множество интересных заказов, и команда сотрудников работала в поте лица, но при этом оказалось, что фирма превысила кредитный лимит в банке, а владе-

лец не в состоянии оплатить счета. Анализ счетов показал, что зарплата владельца превышала чистую прибыль бизнеса.

Если эта ситуация вам знакома, постарайтесь найти другой способ сводить концы с концами у себя дома и дайте своему предприятию шанс преуспеть, имея наличность, которая необходима ему для работы и роста.

#### РЕШИТЕЛЬНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ 4

### **Эффективное управление денежным потоком**

Если вы внимательно прочитали Проект роста 4, то поняли, как важен стабильный денежный поток для выживания вашего бизнеса. Следуйте этим шагам, чтобы контролировать ситуацию.

1. Подсчитайте объем безубыточных продаж своего бизнеса.
  - Вернитесь на шесть месяцев назад и убедитесь, что каждый месяц вы превышали точку безубыточности.
  - Затем сверьтесь с отделом продаж (или с собственными прогнозами) и определите, сможете ли вы превысить точку безубыточности в следующем месяце.
  - Если вы не сумели обеспечить окупаемость и покрыть свои расходы, составьте план роста продаж и сокращения издержек.
  - Если у вас есть отдел продаж, попросите сотрудников предложить новые методы роста продаж.

2. Возьмите под свой личный контроль кредитную политику компании с помощью стандартизированной системы взыскания долгов. Например, можно сделать следующее:
  - за пять дней до срока оплаты счетов позвоните клиенту, чтобы убедиться в получении им вашего счета и отсутствии проблем с заказанной продукцией;
  - если клиент не заплатил в срок, сообщите ему, что платеж не поступил, и попросите уточнить дату оплаты;
  - через неделю отправьте клиенту дружественное письмо с напоминанием о задержке оплаты счета и просьбой сделать это незамедлительно или обсудить с вами условия оплаты;
  - еще через неделю отправьте более официальное письмо, а затем позвоните, чтобы договориться о сроках оплаты;
  - наконец, если счет не оплачивается в течение трех-четырех недель, отправьте клиенту последнее предупредительное письмо, указав, что намерены передать его счет в свой отдел взыскания долгов в случае его непогашения в течение пяти рабочих дней;
  - для того чтобы усилить воздействие этих писем, напечатайте их на бумаге разного цвета, выделив красным заголовки «Второе предупреждение» и «Последнее предупреждение»;



- приостановите отправку дальнейших заказов клиентам, которые не заплатили вам, и потребуйте погашения долга до отправки им заказов.
3. Решите вопрос с клиентами, которые постоянно задерживают выплаты, попросив своих бухгалтеров предоставить вам подробную информацию о них, включая неоплаченную сумму и срок задержки. Затем:
- созвонитесь с каждым клиентом, который задерживает выплату, чтобы выяснить, почему это происходит;
  - измените свои сроки и условия работы, чтобы клиенты оплачивали доставку или даже весь заказ заранее, то есть до его отправки;
  - измените свои сроки и условия работы, чтобы ввести штраф за просрочку;
  - если можно, получите подпись клиента на документе, в котором говорится, что он принимает ваши сроки и условия, до отправки ему заказа – так взыскивать долги будет легче, если до этого дойдет.
4. Обратитесь к своим крупнейшим поставщикам и обговорите условия оплаты, чтобы увеличить сроки вашего кредита или согласовать условия продажи или возврата.
5. Прекратите поставлять товары клиентам, которые рискуют попасть в категорию безнадежных должников. Хотя это и неприятно, но чем больше трудностей и неудобства причинит им прекращение по-

ставок с вашей стороны, тем вероятнее то, что они все-таки заплатят вам, чтобы получить свой заказ.

6. Беря крупный заказ, аккуратно планируйте свои денежные потоки, чтобы учесть оборотный капитал, и заранее обеспечьте себе дополнительное финансирование, чтобы воспользоваться им при необходимости.
7. Проведите переучет товаров на складе и отметьте, какие из них лежат там более шести месяцев. Подсчитайте стоимость этой продукции, если продать ее со скидкой 20 или даже 30% (или попросите своего бухгалтера сделать это). Опираясь на это, можете устроить распродажу.
8. Если вам нужно больше оборотного капитала из-за особенностей бизнеса, подумайте о том, чтобы изменить сроки и условия работы и ввести, к примеру, поэтапную оплату, или поищите инвестора извне, который пополнит ваш банковский счет.
9. Сколько денег заработал ваш бизнес за последние три месяца?

\_\_\_\_\_

Сколько денег вы забрали из бизнеса за это время?

\_\_\_\_\_

Если вы взяли больше денег, чем заработали, придется вам решить этот вопрос – причем быстро.

## **Проект роста 5. Устойчивая маржинальная прибыль**

В бизнесе есть известная поговорка о том, что оборот компании – суeta, прибыль – разумность, а наличные – ко-

роль. Когда у бизнеса стабильный товарооборот, но прибыли мало, у него слабая маржинальная прибыль. Цель любого бизнеса – увеличить стоимость товаров или услуг, чтобы получить прибыль. Чем больше прибыли, тем больше денег заработает владелец. Кроме того, прибыльный бизнес способен инвестировать в будущее, защищая себя в нашем изменчивом мире.

В примере с компанией Стивена в начале главы мы обсуждали два типа прибыли: валовую и чистую. Приведем простой пример: быстроходный катер куплен за £100000, а продан за £150000, чтобы валовая прибыль составила £50000. При условии, что мы не платим комиссионные торговому агенту и не несем больше никаких расходов. Из этих £50000 валовой прибыли нужно выплатить общие издержки – например, стоимость аренды демонстрационного зала, зарплату сотрудников, коммунальные платежи, страховку и т. д. Оставшиеся после выплаты всех этих издержек деньги и есть чистая прибыль.

Улучшить прибыльность бизнеса можно двумя основными способами – повысить цены и сократить расходы. Этого можно достичь множеством самых разных способов.

## **Повышение цен**

Цены часто рассчитываются по определенной формуле, которая опирается на расходы на материалы, а не на ценность, получаемую покупателем. Например, в дизайнерских часах может стоять тот же механизм, что и в обычных. Обычный бренд назначит низкую цену, опираясь на производственные расходы, а дизайнерский запросит большую наценку за то, что на часах стоит его название. Разница между ними – в восприятии ценности. Если люди считают, что товар имеет более высокую ценность, они с радостью заплатят наценку.

Этот принцип применим практически к любому малому бизнесу. За исключением сугубо продовольствен-

ных товаров, существуют факторы, связанные с обслуживанием, которые можно использовать, чтобы выделить ваш бизнес среди конкурентов. Однако многие предприятия ошибочно полагают, что надо продавать дешевле конкурентов, чтобы выжить. Это совершенно неверно. Если ваши услуги ничем не хуже конкурентов, то цены на них должны быть такими же или даже выше. Кроме того, когда вы поднимете свои услуги на новый, более высокий уровень (а именно это вы и сделаете, когда проработаете проекты роста, предложенные здесь), вы заслужите за это солидную надбавку.

В ценообразовании важно понимать воздействие цены на прибыль. Чем больше разница между расходами на товар и его ценой, тем выше маржинальная прибыль. Именно поэтому скидки далеко не всегда оправданы, потому что они могут лишить вас прибыли. Если банка краски стоит £10 и обычно продается за £20, то это дает валовую прибыль £10. Предложив 25%-ную скидку, мы снижаем отпускную цену до £15 за банку, а валовая прибыль сокращается до £5. Потому что скидка урезает только маржинальную прибыль, расходы остаются те же. Раньше десять банок краски приносили валовую прибыль £100. После введения 25%-ной скидки придется продать 20 банок – лишь для сохранения того же уровня прибыли.

Это объясняет, почему скидки ведут к быстрой потере денег, даже при росте продаж.

Более разумная стратегия – добавить ценность, чтобы выделить свою продукцию или услуги на фоне конкурентов. В примере с банкой краски магазин мог бы предложить бесплатно какие-то аксессуары к каждой купленной банке, например одноразовый валик для краски или поднос. Если покупать их оптом, они обойдутся не больше £2 за набор. Эту цену можно добавить к стоимости краски. Покупатели решат, что приобретать краску вместе с валиком и подносом выгоднее, чем одну только краску.



## Ресторан

В популярном ресторане, который приносил совсем небольшой доход, одного взгляда на меню было достаточно, чтобы понять, что все вина стоили примерно одинаково – £12–15. За отсутствием более дорогих вин людям просто не давали возможности тратить больше. Так как ресторан предлагал очень вкусные, качественные блюда, список вин решили изменить, включив в него вина самого разного качества по соответствующим ценам. Новое меню начиналось с тех же £12 за бутылку, а затем цены возрастали до £35 и выше за более качественные вина, а бутылка хорошего шампанского стоила £70. Это было одно из нескольких изменений, введенных за 12 месяцев, и все они увеличили сумму среднего чека на клиента с £15 до £27 – то есть на 80%.

## Фирма-распространитель рекламных буклетов

То же самое можно сделать для любого бизнеса. Фирма, занимающаяся распространением рекламных буклетов и листовок, запрашивала £30 за 1000 буклетов, которые распространялись через почтовые ящики. Когда владельцу фирмы сказали, что его цены слишком низкие, чтобы получить приличную прибыль, он подсчитал, что нужно запрашивать £40 за 1000 буклетов. Он целую ночь не спал, беспокоясь за последствия такого роста цен. Однако, когда он проверил цену на десяти заказчиков, которые обратились в фирму, оказалось, что они с радостью заплатили эту сумму за профессиональные услуги, которые он предлагал. Это значительно повлияло на прибыль, которая увеличилась вдвое всего за несколько месяцев.

Когда я давал тот же совет многим другим предприятиям из сферы обслуживания – бухгалтерам, адвокатам, консультантам, терапевтам и т. д. – я видел те же самые результаты.

## **Снижение расходов**

Второй способ повысить рентабельность – контролировать расходы.

Расходы связаны с продажами (расходы на проданные товары) и с производственным процессом (общие издержки). В обоих случаях можно сэкономить. Ниже описаны четыре способа экономии.

### *Обзор поставщиков*

Если вы годами работаете с одними и теми же поставщиками, скорее всего, они потихоньку повышали свои цены. Анализ цен, их сравнение с ценами других поставщиков могут открыть возможности для экономии. Стремитесь сэкономить 10–20% и убедитесь в том, что за более низкую цену вы получите товар такого же высокого качества. Одна финансовая компания сумела сэкономить 50% на счетах за мобильную связь, договорившись о более выгодных контрактах – экономия £400 в месяц всего за час работы. Ресторан сэкономил £1800, поменяв компанию, обрабатывающую платежи с кредитных карт, – на это понадобилось всего два часа работы. Существует множество тактик сокращения расходов на поставщиков, включая договор на оптовые закупки, минимальный заказ, бонусные товары – все, что можете придумать!

### *Эффективность бизнеса*

Когда бизнес растет, производственный процесс может стать слишком запутанным и нерациональным. Фирма, занимающаяся управлением недвижимостью, упростила свои внутренние процедуры и реорганизовала команду сотрудников, чтобы стать продуктивнее. Хотя сокращать

персонал всегда неприятно, это намного лучше, чем взваливать на всех остальных бремя никому не нужных расходов.

### *Неприбыльные клиенты*

Обзор клиентов может показать, что сотрудничество с некоторыми из них приносит больше издержек, чем прибыли. От этих клиентов следует отказаться, чтобы «освободить место» для более прибыльных. Одна из моих клиенток обнаружила, что ее первые 20 клиентов, которые помогали ей создавать бизнес, когда она работала дома, платят за ее услуги лишь полцены. Так как она уже переехала в свой офис, подобная ситуация ее больше не устраивала – эти клиенты стоили ей денег! Когда она попросила их платить столько же, сколько все остальные, многие из них отказались от ее услуг, однако это значительно увеличило маржинальную прибыль.

### *Кражи*

Удивительно, сколько денег можно украсть в небольшом бизнесе! Сырье могут украсть водители-курьеры, которые «забывают» доставить часть заказа; воры могут украсть все, что угодно, включая запчасти, канцтовары или даже товары, которые должны быть проданы клиентам. Наличные – очень заманчивая мишень, и их надо тщательно контролировать с помощью системы отслеживания и сверки.

### *Потери*

По мере того как бизнес растет и больше времени уделяется обслуживанию клиентов, объем потерь может подскочить до тревожных цифр. У компании, занимающейся производством пластмассы, норма потерь составляла 25% из-за неэффективного управления процессом производства. Определив причину и проведя часовое обсуждение, владелец компании устранил эту проблему, значительно сократив расходы на сырье.

## Устойчивая маржинальная прибыль

Следуйте этим шагам, чтобы значительно увеличить свою прибыль.

1. Откажитесь от скидок, кроме старой продукции, от которой вы хотите быстро избавиться. Вместо скидок на товары предложите добавленную ценность для клиентов через дополнительные услуги или сопутствующие товары, которые не вредят вашей прибыли.
2. Составьте список конкурентов и их цен. Сравните их цены со своими, а затем подумайте о том, чтобы увеличить их – это самый быстрый способ повысить прибыль.
3. Обсудите более выгодные условия сотрудничества с поставщиками.
4. Проведите обзор всех поставщиков и проанализируйте, что можно изменить, чтобы сэкономить. Стремитесь сэкономить, как минимум, 10% на всех ценах поставщиков и попробуйте найти дополнительные способы экономии – например, на коммунальных расходах.
5. Введите несложные процедуры, чтобы предотвратить кражи и свести их к минимуму:
  - проверяйте все доставляемые товары по списку заказов, чтобы ничего не пропало;
  - отслеживайте передвижение товаров с помощью любой системы контроля;



- используйте системы, которые выдают счета и квитанции, чтобы использовать их для проверки наличных денег, когда совершаете сделки за наличный расчет (попросите своего бухгалтера помочь вам с этим, если не уверены в своих силах).
6. Оцените потери производства любого типа, которым вы занимаетесь, и поставьте цель устранить их или свести к минимуму, чтобы ваши сотрудники осознавали ценность того, что выбрасывается как мусор.
  7. Проанализируйте свои товары и услуги и при необходимости оставьте один усовершенствованный товар или услугу, чтобы получить большую прибыль от имеющихся клиентов.
  8. Составляйте ежемесячные отчеты, чтобы анализировать маржу и расходы и удерживать прибыль на нужном уровне.

## **Проект роста 6. Реалистичный прогноз продаж и бюджет**

Большинство небольших бизнесов торгуют своей продукцией месяц за месяцем – без четкой цели и плана. Если нет четкой финансовой цели, бизнес торгует примерно на одинаковом уровне продаж из месяца в месяц. Как футболист, который бьет по мячу в другой конец поля, где стоят невидимые ворота. Иногда он будет промахиваться, иногда – попадать, но если бы ворота были видимыми, процент успеха оказался бы намного выше.

План продаж, состоящий из ряда задач и контрольных показателей сбыта, – это способ сконцентрировать

все усилия на достижении месячных, а затем и годовых объемов продаж. Бюджет представляет собой похожий ряд задач относительно общих издержек, который помогает сдерживать расходы и максимально увеличивать чистую прибыль. Такой план составляется с помощью электронной таблицы, которая позволяет внести туда бюджет, а также текущую информацию.

В нашем упрощенном примере (табл. 2) обувной магазин ведет продажи в трех направлениях: обувь, аксессуары и ремонт.

**Таблица 2. Прогноз продаж и бюджетная таблица обувного магазина**

<b>Прогноз продаж (продажи), £</b>	<b>Июль</b>	<b>Август</b>	<b>Сентябрь</b>
Обувь	20 000	18 000	24 000
Аксессуары	1300	1200	1500
Ремонт	900	900	900
Общие продажи (выручка)	22 200	20 100	26 400
<b>Себестоимость проданных товаров (СПТ), £</b>	<b>Июль</b>	<b>Август</b>	<b>Сентябрь</b>
Обувь	10 000	9000	12 000
Аксессуары	300	280	350
Ремонт	600	600	600
Общая себестоимость проданных товаров	10 900	9880	12 950
Валовая прибыль (Продажи – СПТ)	11 300	10 220	13 450
Маржинальная прибыль, %	51	51	51

1 Запланировать сезонные изменения

продолжение табл. 2

Бюджет на общие расходы	Июль	Август	Сентябрь
Зарплата сотрудникам	6000	4500	4500
Аренда	950	950	950
Коммунальные платежи	1000	1000	750
Мобильная связь	250	100	100
Общие расходы	8200	6550	6300
Чистая прибыль (Валовая прибыль – Расходы)	3100	3670	7150

2 Сократить персонал в соответствии с сезонными изменениями

3 Найти более дешевый газ и электричество

4 Договор на общие минуты мобильной связи

Прогноз, представленный в табл. 2, делался с учетом того, что продажи обычно варьируются каждый месяц (1) – со спадом в августе из-за летних каникул и взлетом спроса в сентябре, в начале нового учебного года. Таблицу можно заполнить, взглянув на показатели продаж прошлых месяцев и лет, чтобы учесть такие прогнозируемые тенденции, как сезонные изменения.

После этого можно проанализировать расходы, чтобы найти возможности для экономии. В этом примере (см. табл. 2) владелец магазина решил, что можно сократить зарплату сотрудникам (2), коммунальные расходы (3) и расходы на мобильную связь (4).

Затем реальные показатели за каждый месяц можно сравнить с запланированными продажами и общими расходами. На практике подобное сравнение побуждает поднять продажи и сократить расходы, что приводит к росту чистой прибыли. Очевидно, что при простом изменении показателей это не принесет желаемого результата. Нужно предпринять определенные действия, чтобы добиться роста.

Прогноз продаж и бюджет – это просто инструмент, который помогает достичь роста. Он также помогает

владельцу или менеджеру контролировать расходы, так как во время роста иногда возникает соблазн увеличить расходы, не осознавая, как это скажется на рентабельности.



#### ПРИМЕР ИЗ ЖИЗНИ

Когда продажи в компании Хелен выросли на 25% всего за несколько месяцев, это так воодушевило ее, что она совершила необдуманный шаг. Обрадовавшись такому успеху, она заказала новую форму для своей команды, новые компьютеры и телефоны и оплатила самые разные тренинги для себя и своего персонала. А потом стала жаловаться, что прибыль, несмотря на рост, немного снизилась.

Когда мы тщательно проанализировали ее счета, стало очевидно, что рост предприятия вселил в Хелен уверенность в том, что теперь можно тратить больше денег, однако, никак не контролируя расходы, она стала тратить слишком много. Кроме того, Хелен наняла новых сотрудников, как только бизнес немного вырос. Это означало, что она тратит всю новую прибыль на дополнительные расходы, связанные с наймом персонала и покупкой оборудования. Когда Хелен разобралась в ситуации, воспользовавшись электронной таблицей прогноза продаж и бюджета, она начала эффективно планировать продажи и расходы, а это значительно повысило прибыль.

Если у вас есть цель – заработать определенную сумму денег за год, вы можете корректировать продажи и расходы в электронной таблице, чтобы тщательно спланировать, как добиться желаемой прибыли. При этом помните, что нужно ставить только такие цели, которых вы реально можете достичь, – иначе это окажется лишь пустой тратой времени и сил.

Решительный план действий 6 подскажет вам, как составить разумный бюджет, чтобы эффективно планировать и управлять финансами предприятия, укрепляя уверенность в том, что вы контролируете ситуацию и способны управлять своим бизнесом, чтобы добиться желаемой прибыли.

## ▶ РЕШИТЕЛЬНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ 6

### **Реалистичный прогноз продаж и бюджет**

Этот план объясняет, как планировать работу предприятия в электронной таблице. Простой шаблон бюджета можно скачать здесь: [www.double-your-business.com](http://www.double-your-business.com).

1. Соберите свои выписки с банковского счета за прошедший год, чтобы оценить бюджет на расходы. Кроме того, их можно использовать для оценки продаж, если вы не отслеживаете их каким-либо другим способом.
2. Составьте таблицу (или скачайте ее с веб-сайта) и укажите по каждому месяцу в течение года, сколько вы планируете продать. Это будет прогноз продаж. Подсчитывая продажи за каждый месяц, обратите внимание на следующее.
  - В определенные периоды года продажи могут быть больше или меньше. Так что планируйте показатели продаж с учетом взлетов и спадов, не стоит просто распределять цифры по таблице.
  - Если вы знаете, что в определенные периоды продажи всегда низкие, то можете заранее планировать свои действия – либо отложить дополнительные деньги на этот период, сократить

расходы или сделать специальную рекламу, чтобы смягчить тяжелые времена. Если ваш бизнес в значительной степени зависит от сезонных колебаний, то это крайне важно для его благополучия.

- Составьте план действий, чтобы помочь компании достичь запланированного роста продаж. Рост продаж требует четкой стратегии.
3. Включите в таблицу себестоимость реализованной продукции, чтобы отразить расходы, связанные с достижением запланированных продаж. Однако включите сюда только те расходы, которые напрямую связаны с продажами.
  4. Заполните поле «Общие издержки» внизу таблицы, вновь воспользовавшись выписками с банковских счетов, чтобы составить бюджет на будущие расходы. Если вы сумеете определить конкретный месяц, когда придется потратить определенную сумму, то можете также использовать бюджет, чтобы избежать проблем с денежным потоком на этот период.
  5. Планируйте любые крупные покупки, например новое оборудование, транспорт и т. д., чтобы представить финансовое воздействие на бизнес.
  6. Запланируйте регулярные встречи с самим собой – каждый месяц на 30–60 минут, чтобы анализировать, насколько вам удастся соблюдать бюджет, отвечая на следующие вопросы.
    - Ваши продажи соответствуют планам и ожиданиям? Если нет, как решить эту проблему?

- Вы укладываетесь в запланированные расходы, удерживая чистую прибыль, или теряете деньги, тратя слишком много на свой офис?
  - Вы удерживаете коэффициент валовой прибыли, зарабатывая на каждой продаже столько, сколько планировали? Продавцы часто дают скидку, чтобы что-то продать, однако они заходят слишком далеко, так что пресеките подобные попытки, если они слишком частые.
  - У вас неожиданно появились дополнительные расходы, которые необходимо проанализировать? Зачастую такие расходы, как банковские сборы, сверхурочные и т. д., растут, если их регулярно не проверять и не предпринимать никаких действий, чтобы контролировать их.
7. Если в вашей сфере деятельности произойдет что-то значительное и спутает вам все планы, составьте новый бюджет и придерживайтесь его. Не стоит цепляться за первоначальные планы, если вы видите, что они невыполнимы; нет смысла обманывать себя, и намного эффективнее – работать по надежному, достоверному плану, чем расстраиваться из-за цифр, которые не имеют ничего общего с реальностью!



#### КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ

- Эффективный финансовый менеджмент – ключевой аспект выживания и роста бизнеса.
- Тщательно контролируйте поток денежных средств, чтобы не остаться с пустыми карманами.

- Обратите особое внимание на кредитный контроль, избавление от старой продукции, а также черпайте из бизнеса ровно столько денег, сколько он способен вам платить.
- Установите стабильную маржинальную прибыль с помощью стратегий, которые помогут поднять цены и сократить расходы.
- Управляйте предприятием, придерживаясь прогноза продаж и бюджета, чтобы иметь план для прибыльного роста.