



Головин Павел

7 ШАГОВ УВЕЛИЧЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ БИЗНЕСА





" Денежные потоки в тысячу раз важнее прибыли.
Управление движением денег - первостепенная задача ген.директора"
«Стратегия» Ричард Кох, автор и инвестор в растущие малые бизнесы
(личное состояние с нуля до 300 млн\$)

Денежные потоки – это деньги и время

Поэтому для улучшения денежных потоков важны не только количество денег в обороте, но так же прибыльность и скорость оборота.

Обычно, как факторы увеличения денежных потоков рассматривают следующие рычаги:

- Увеличение цены на товары или услуги
- Продажа большего объема товаров или услуг
- Снижение прямых расходов (например, цен поставщиков)
- Уменьшение текущих расходов
- Уменьшение дебиторской задолженности и сокращение времени получения денег с должников.
- Сокращение запасов.
- Задерживание выплаты кредиторам.

В этом коротком докладе вы увидите немного другой подход, соединяющий как финансовые, так и управленческие и маркетинговые методы увеличения денежных потоков.



1 Цены

Цена определяет то количество денег, которое поступает вам при каждой продаже. И ошибки в ценообразовании приводят к потерям как очевидным – как потери продаж из-за завышенных цен, так и упущенному доходу, если цена занижена.

ПРОДАМ СРОЧНО!!!!	
Двух окуней (53гр. и 47гр.) по себестоимости.	
Затрачено:	
-бензин	-335руб
-больничный, чтоб поехать на рыбалку	-1000руб
-3 оборванных балансира	-450руб
-пробитое колесо, шиномонтаж	-200руб
-мойка машины после рыбалки	-300руб
-штраф за превышение	- 200руб
	(100 сэкономил без протокола)
-жене на нужды (чтоб не гудела)	-3000руб
ИТОГО:	5485 РУБ
НУ, ЗА 5000 ОТДАМ, ХОТЬ И СЕБЕ В УБЫТОК.....	
ЗВОНИТЬ ПО ТЕЛЕФОНУ:	
8 928 000 00 08	

Первая ошибка – это ценообразование на основе «Затраты+Прибыль»

Такой подход Питер Друкер, величайший бизнес-эксперт XX века, называл одним из 5-ти смертельных грехов бизнеса.

Тем не менее, этому подходу до сих пор обучают во многих традиционных экономических программах☺.

И на практике часто встречается обоснование цены услуги, например, на создание сайта – типа «Над сайтом работают 10 специалистов, а им нужно платить зарплату, да и аренду офиса нужно оплачивать, поэтому у нас запредельные цены».

Но цена определяется не затратами, а рыночными условиями и вашим маркетингом.

А так же цена, безусловно, влияет на количество продаж.



Но у разных товаров и услуг зависимость цены и объема продаж разная.

Эта характеристика называется - **Эластичность спроса к цене**.
Или проще – эластичность цены.

Покажу на примере.

В свое время у меня был бизнес по оптовой торговле канцтоварами.

И такие позиции, как самые дешевые ручки со сменным стержнем московской фабрики «Сакко и Ванцетти» и тонкие школьные тетради отличались тем, что даже при незначительном повышении цен значительно падал объем продаж.

Такая характеристика называется **«неэластичная цена»**.

А вот ручка, копия японской модели «Pilot», достаточного качества, первоначально продавалась со 100% наценкой. Последовательно повышая цены, только при наценке в 170-180% стали проявляться признаки уменьшения продаж по количеству.

Т.е. эти ручки имели **эластичную цену**. Когда повышение цен в достаточно широком диапазоне практически не влияло на количество продаж.

И для товаров с эластичными характеристиками стоит найти оптимальную цену, которая даст максимальный доход.

Прием. В работе с ходовыми, но малоприбыльными неэластичными позициями, я часто применял бартер. Вместо того, что бы приобретать их, покупал позиции высокоприбыльные с эластичной характеристикой и с наценкой обменивал на ходовые, но не сильноприбыльные позиции. Получалось так же, как если бы я покупал их с 20-ти или 30-ти процентной скидкой.

Приведу еще несколько примеров.

Производитель минеральной воды «Архыз», решив, что из-за резкого повышения цен на европейские минеральные воды, можно так же поднять цены на 25% - этим решением обрушил свои продажи.



А вот один из мясокомбинатов, владеющих своей сетью розничных точек, провел эксперимент с одним из сортов копченой колбасы.

В половине точек колбаса продавали с 25% скидкой, а в другой половине с 25% наценкой.

Результаты удивили. Скидка практически не изменила объем продаж в килограммах. Т.е. в этом случае терялась и прибыль, и деньги.

А при повышении цены выросли еще количественные показатели продаж, т.к. этой ценой попали в другое потребительское восприятие.

Нужно заметить, что один и тот же продукт в разных случаях может обладать разной эластичностью. Например, кока-кола в продуктовых магазинах или в макдональдсах, кафе и ресторанах.

Что касается услуг, то массовые услуги такие как, такси, массовые турпутевки, бронирование отелей, авиабилетов и т.д., как правило, неэластичные по цене, а те же услуги по разработке сайтов или дизайну могут различаться иногда в десятки раз.

И здесь во многом определяющую роль играет ваш маркетинг. Позиционирование, уход от прямого сравнения с конкурентами, образовательный маркетинг, когда вы обучаете потенциальных клиентов отличать качественную и дорогую услугу от ширпотреба и т.д. (Но это отдельная большая тема).

Кстати, иногда в услугах по цене могут судить о качестве.

К применению.

Проанализируйте цены на свои товары или услуги.

Какие из них относятся к группе с эластичной ценой?

Повысьте на них цены.



2 Товары и услуги

Правильно разработанная линейка продуктов и услуг или ассортимент влияет как на прибыльность бизнеса, так и на денежный поток.

Есть товары и услуги, которые привлекают к вам клиентов и есть товары, которые приносят вам прибыль. А есть и такие, что не дают ни того, ни другого. И от них нужно избавляться.

Пример, на заправках Газпромнефть стали устанавливать кофемашины и предлагать зерновой кофе. И только за 6 месяцев выручка по кофе составила более 1 млрд.рублей. А по словам одного из руководителей Газпромнефть – одна чашка кофе по маржинальному доходу равна 6 литрам бензина.

Или тот же Макдональдс – где гамбургеры ведущий товар, а наиболее маржинальными являются жареная картошка и кока-кола вперемешку со льдом.

Кроме маржинальности разные товары и услуги имеют разную оборачиваемость. И достаточно часто, оценивая прибыль, забывают об этом.

Если есть 2 товара с одинаковой ценой покупки и продажи, но один продается в 3 раза больше, то он в 3 раза больше способен принести прибыль за тот же период времени.



Оценить оборачиваемость товара можно соотношением Продажи/Средний остаток на складе.

И по этим 2-м критериям можно разбить весь ассортимент на 4 квадранта:



И отслеживая оборот запасов вовремя избавляться от зависших товаров.

Аналогично можно провести анализ и по услугам. Где вместо оборачиваемости будет показатель времени исполнения.

Пример, праздничное агентство после анализа отказалось от проведения корпоративных праздников, а сосредоточилось только на детских.

Так как корпоративы требовали значительно больше усилий и согласований для проведения, индивидуальный сценарий и т.д. В результате прибыль по отношению ко времени и затратам была хуже, чем детские праздники.



Другой пример, IT-компания вместо дорогих полномасштабных проектов автоматизации сосредоточилась на формате «пилотный проект». Когда 2 специалиста за неделю разворачивали программное обеспечение, обучали сотрудников клиента и делали первоначальную настройку.

Проведите такой анализ у себя в бизнеса. Результаты могут вас удивить.

Из отзыва : Татьяна Осипова, руководитель детского психологического центра «Учимся легко»

«Самое интересное получилось с определением направлений. Казалось бы, что нового я для себя могу открыть, работая в психологической сфере добрый десяток лет! Изумлению не было предела, когда, уже подбивая итоги первого этапа работы, я поняла, что практически поменяла основные направления своей деятельности.

В начале работы с Вами, я была уверена, что точно знаю, что приносит мне прибыль, ближе к середине, я в буквальном смысле увидела, что тормозит мою работу, куда нужно сместить акценты, от чего стоит отказаться совсем.»



3. Клиенты

А знаете ли вы, все ли клиенты приносят вам прибыль ?
Какие клиенты для вас наиболее интересны ?

И часто самые крупные клиенты могут оказаться далеко не самыми выгодными. Как правило, такие клиенты требуют особых условий, самых низких цен и длительных отсрочек платежей. Плюс у крупных компаний еще и бюрократия развита.

Проведите анализ 20/80 по прибыльности, а не по обороту.
Какой тип клиентов приносит 80% прибыли?
Какие клиенты приносят оставшиеся 20% прибыли?
Какие клиенты для вас убыточны?





Пример, работал с филиалом крупной корпорации, которая обслуживала около 1000 бюджетных учреждений. Большинство клиентов были небольшими и находились в области.

Анализ показал, что в 70% выезд консультанта был убыточен для компании, а 5% крупнейших клиентам достаточно часто не хватало внимания консультантов и услуг, которые они могли бы оплатить.

В результате были пересмотрены регламенты работ и обслуживания клиентов.

Для малых клиентов стали проводить недорогие выездные семинары, где собиралось сразу от 30 до 70 клиентов.

А для крупных клиентов был создан отдел обслуживания ВИП-клиентов.

В результате и ВИП-клиенты стали больше получать услуг и больше соответственно оплачивать, и небольшие клиенты стали в таком формате прибыльными. Что давало от 300 до 500 тысяч дополнительно продаж в месяц.



4 Расчеты

Как я говорил ранее, на качество денежных потоков влияет не только объем денег, но и скорость денежных потоков.

Очевидно, что в идеале лучше, что бы клиенты расплачивались быстрее или по предоплате, а поставщики давали большие отсрочки по платежам.

И даже в таком идеальном раскладе важно сохранять постоянный контроль. Так как легко начать тратить больше, покрывая новыми авансами старую задолженность перед поставщиками.

Такая модель может существовать только при постоянном росте объемов, но приводит к краху при падении объемов.
(По сути это работает как финансовая пирамида)

Несколько практических советов по работе с клиентскими счетами.

- Выставляйте счета быстрее. Проверяйте правильность оформления счетов и документов. Ошибки в документах – частая причина замедления оплат.

Если нужно, то наймите еще одного человека в бухгалтерию, который будет заниматься только своевременным выставлением, проверкой правильности оформления и отслеживанием счетов.

- Выясните, как организованы циклы оплаты счетов у ваших клиентов, и выставляйте счета в такое время, чтобы их быстрее оплатили.



- Напоминайте и просите оплатить быстрее.
- Избегайте допускать долгих просрочек оплат.
Чем дольше срок и больше сумма, тем больше вероятность, что оплату опять отложат.
- Разработайте регламент работы с дебиторской задолженностью и придерживайтесь его.
- Крупные проекты и поставки разбивайте на этапы.

По работе с поставщиками:

- Придерживаться платежной дисциплины, избегая попадания в стоп-листы
- Периодически поднимать вопрос в переговорах об улучшении условий. Не спросите – не получите.
- Вместо предоплаты рассмотреть вопрос обеспечения платежа.
Например, через банковскую гарантию (при крупных поставках)



5 Операционные расходы

Закон Паркинсона гласит, что расходы всегда стремятся обогнать доходы. И как следствие, организация будет тратить не столько может себе позволить, а столько сколько сможет.

И первый очевидный шаг – это поставить под контроль операционные расходы.

Во-первых, контролируйте прямые расходы бизнеса, т.е. те, что непосредственно связаны с объемами текущей деятельности.

Пример, владелец компании по производству кухонь на заказ сосредоточился на увеличении заказов и продаж, упустив контроль за расходами.

Как результат – многие заказы оказались убыточными.

Так как был брак и перерасход материалов в производстве.

И с увеличением количества заказов проблемы стали нарастать как ком.

Во-вторых, проанализируйте постоянные расходы бизнеса. Насколько они оправданы. Можно ли сократить или оптимизировать?

Например, перевести бухгалтерское и юридическое обслуживание на аутсорс. Или оплачивать аренду услугами компании.

В-третьих, выделите дискреционные управляемые расходы.

Такие как, расходы на рекламу и маркетинг, обучение сотрудников, расходы на улучшения системы управления.



Эти расходы часто по ошибке относят к постоянным накладным расходам. Но в отличие от постоянных, такие расходы легче всего сократить.

Но этот тип расходов больше похож на инвестиционные затраты, и должен оцениваться по возврату на вложения и время окупаемости, а не по объему расходов.

Убыточные безусловно нужно сокращать, а вот продуктивные расходы, возможно, наоборот, увеличивать.

Коммерческие расходы, такие как реклама и маркетинг можно рассматривать как приобретение новых клиентов и удержание существующих. У меня даже есть целый тренинг «Система прибыльного маркетинга Джея Абрахама. Тотальная оптимизации маркетинга и прибыльных продаж»

Важно сравнивать стоимость привлечения нового клиента с той валовой прибылью, которую принесет клиент. Не только в первой сделке, но и за все время сотрудничества с вашей компанией.



6 Капитальные затраты

Первое, проведите инвентаризацию. Каким имуществом уже владеет компания и насколько эффективно оно используется.

Неиспользуемое имущество может быть продано или сдано в аренду.

Оцените и сравните варианты владения и аренды.

Например, с развитием специализированных транспортных и логистических фирм часть компаний отказываются от собственного транспорта и начинают пользоваться услугами внешних фирм.

Второе, если необходимо приобретение основных средств, оборудования, то сравните варианты приобретения и владения с вариантом аренды.

При решении приобрести - рассмотрите различные способы финансирования покупок.

Например, как часто встречается на практике – приобретается оборудование за счет оборотных средств, что приводит к недостатку оборотных денег.

И в результате берутся краткосрочные более дорогие кредиты на пополнение оборотных средств.

Возможно, разумней было получить либо целевой кредит на приобретение оборудования на более длительный срок и с меньшей ставкой. Или рассмотреть возможности лизинга или долгосрочной аренды. Подробнее смотрите в приложении к докладу.



7 Полный цикл генерации денег

Вы уже увидели, что сокращение времени оборота денег улучшает денежные потоки. Проанализируйте весь цикл движения денег.

Где есть возможности для ускорения?

Есть ли задержки при работе разных подразделений?

Можно ли их устранить?

И для завершения полной картины движения денег рассмотрите и то время, которое обычно выпадает из виду в традиционных финансовых системах учета. Это время и затраты на продажу.

И здесь первую роль играет ваш маркетинг.

Ведь настоящая цель маркетинга – это снижение усилий по продаже и в идеале готовить готовых к покупке потенциальных покупателей.

Приведу небольшой кейс.

Компания продает доступ и членство в СРО.

При высокой конкуренции на рынке компания выстроила во многом на автомате маркетинговую воронку, основанную на обучении потенциальных клиентов.

Понимая, какие вопросы возникают у потенциального клиента на ранних стадиях принятия решения – компания разработала информационные и обучающие материалы с ответами на эти вопросы и критериям правильного решения. И рекламировала не свои услуги, а свои бесплатные информационные материалы.

В результате увеличился входящий поток клиентов почти в 6 раз, но заявки уже поступали от практически готового к сделке клиента.

Что в разы сокращало время менеджеров по продажам на обработку и закрытие заявок.



Краткие итоги

Есть несколько ключевых идей этого доклада:

- даже небольшие улучшения, но по всему циклу оборота денег могут дать существенный общий приток денег.
- Проводите регулярный анализ по ассортименту, клиентам, расчетам
- Финансовый анализ будет не полным для принятия решений без маркетингового анализа. Но финансовые данные – это основа.

И вы не сможете принимать правильных решений, если у вас недостаточно или неверные данные. Чтобы проверить можете сделать один простой и быстрый шаг.

[Получите и пройдите 10-минутный тест для диагностики вашей системы управления финансами.](#) Это здесь smb-finance.ru/tests



Есть вопросы – пишите
pavelgolovin@jayabraham.ru
Головин Павел, предприниматель,
ведущий проекта
«Финансы и маркетинг для предпринимателей»
smb-finance.ru

Приложения.

1. [Услуги Сбербанка для малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей](#)
[Узнать больше >>](#)
2. [Деловая Среда Сбербанка](#)