**Анализ методов увеличения прибыли**

Практическая форма для оценки возможностей увеличения прибыли, которая может применяться для любого бизнеса как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. Содержит анализ действий для увеличения доли рынка и разработки новых методов конкурирования.

Ричард Кох (Richard Koch), преподаватель экономики управления и стратегии бизнеса Школы бизнеса при Бирмингемском университете

Форма для оценки возможностей увеличения прибыли, которая может применяться для любого бизнеса.

Способы увеличения прибыли:

А. Сокращение издержек.

1. Бизнес неприбылен.

2. У конкурентов более высокие показатели рентабельности продаж.

3. Покупатели не ценят некую составляющую предложения товара.

4. Затраты на единицу продукции растут на протяжении длительного времени.

5. Некоторые конкуренты передают отдельные виды работ внешним фирмам, а вы выполняете их сами.

В. Повышение цены.

6. Конкуренты, вероятно, вслед за вами повысят цены.

7. Прибыльность сегмента низка.

8. Ваша доля рынка увеличивается.

9. Покупатели оценивают вас высоко.

10. У вас более низкие цены, чем у конкурентов.

С. Снижение цены.

11. У ваших конкурентов более низкие цены.

12. Вы теряете долю рынка из-за цены.

13. Маловероятно, что конкуренты тоже понизят цены.

14. Прибыли выше «нормальной зоны».

15. Покупатели считают, что цена — наиболее важный критерий.

D. Изменения в структуре бизнеса.

16. Показатели прибыльности ваших сегментов сильно различаются.

17. Показатели относительной доли рынка ваших бизнес-сегментов очень различны.

18. Покупательские оценки вашей деятельности на разных сегментах весьма различаются.

19. У вас существует возможность добиться лидерства на определенном сегменте при условии, что вы на нем сконцентрируетесь.

Е. Изменения в основной деятельности.

20. Вы, очевидно, являетесь лучшими в какой-то части «цепочки создания ценности» (такой, как научно-исследовательская деятельность и разработки, производство, маркетинг и т. п.), и вам следует сконцентрироваться только на этой деятельности и передать все остальное другим компаниям.

21. Вы можете «перекрыть» канал или бизнес путем интеграции вперед или назад.

F. Расширение деятельности в имеющихся сегментах.

22. Вы обладаете способностью расти быстрее, чем рынок.

23. Вы можете поглотить конкурентов, путем приобретения, не выплачивая фантастических сумм.

24. Вы можете достичь более высоких цен и/или более низких издержек, чем любой конкурент на выбранном сегменте.

G. Расширение деятельности в смежных сегментах.

25. Существуют такие сегменты бизнеса, в которых вы можете хорошо использовать свои навыки или преимущество в издержках, чего вы сейчас не делаете.

26. Ни один из конкурентов в этих смежных сегментах не крупнее вас и не финансируется лучше.

27. Смежные сегменты по крайней мере также прибыльны, как и те, в которых вы сейчас находитесь.

Н. Изобретения и инновации.

28. Вы успешны в данной области.

29. Отрасль исторически не является очень инновационной.

30. Нововведения инициируются поставщиками.

31. С помощью инноваций могут быть привлечены новые покупатели.

32. Вы может скопировать новые тенденции, существующие в других отраслях, которые еще не применялись в вашей отрасли.

33. Вы обнаружили возможность для инноваций в вашей отрасли, которые на данный момент применяются только в других странах.

Как увеличить прибыль в долгосрочном периоде

А. Действия, направленные на увеличение доли рынка в существующих сегментах

Замечание: вы должны увеличивать долю рынка только в том случае, если сегмент является для вас одним из основных, а рынок привлекателен. В определенных сегментах вы должны активно стремиться к тому, чтобы «продать» долю рынка, для того чтобы оплатить увеличение доли рынка в ключевых сегментах. Будьте избирательны.

1. Снизьте цены. Цены должны быть снижены, если: 1) рынок или важная и прибыльная его часть чувствительны к цене; 2) вы можете быть твердо уверены, что конкуренты не будут, в свою очередь, надолго снижать цены или, во всяком случае, у вас при обслуживании этого сегмента будут более низкие издержки, чем у конкурентов. В последнем случае будет не столь принципиально, снизят ли конкуренты цены, потому что рано или поздно им придется вновь их повысить или уйти с сегмента (если только сегмент не столь важен для них, что они будут готовы нести убытки, для того чтобы сохранить долю рынка).

Ценовая чувствительность широко различается в зависимости от рынка, но трудно найти такие сегменты, которые в долгосрочном периоде могут не поддаться попыткам производителей привлечь их высокой ценностью товара в обмен на уплату дополнительной суммы денег.

Снижение цен — это не очень популярная тактика, но она практически всегда эффективна при стремлении к увеличению доли рынка. Окупаемость может быть не очень быстрой: снижение цен обычно приводит к существенному сокращению прибыли на протяжении первых трех или пяти лет. Но есть и несколько примеров того, когда последовательно проводимая политика снижения цен не оказывала подобного воздействия и приводила к тому, что бизнес становился гораздо более дорогостоящим в долгосрочном периоде.

Снижение цен должно привести к формированию следующего эффективного цикла: увеличение доли рынка; непосредственно следующее за ним давление на внутренние издержки, вызванное более низкой прибылью; более высокий объем продаж, ведущий в ближайшем будущем к сокращению издержек на единицу продукции; еще большее увеличение доли рынка; давление на конкурентов, с тем чтобы они или вышли из бизнеса или перешли в сегменты, где цены более высокие; дальнейшее увеличение доли рынка; дальнейшее снижение себестоимости единицы продукции и т. д.

Единственный случай, когда снижение цен приносит ущерб его инициатору и всем остальным, — это когда в бизнесе существуют значительные избытки мощностей, а также существуют неэкономические барьеры выхода. Во всех остальных случаях это очень хороший шаг.

2. Создайте дополнительные свойства, ценность, сервис и качество. Эта тактика должна сопровождаться снижением издержек производства и не должна рассматриваться как его альтернатива. Надо сказать, что это гораздо более популярная тактика, чем снижение цены, а тех, кто достигает успеха, следуя ей, как правило, гораздо меньше. Это связано не с тем, что эта тактика плоха, а просто с тем, что ее гораздо сложнее реализовать. Однако те фирмы, которые являются успешными на протяжении более или менее длительного периода времени, практически всегда стараются предоставить своим покупателям нечто большее — больше, чем они предоставляли год назад, и больше, чем их конкуренты.

3. Устраните конкурента или путем его поглощения, или заставив его уйти с сегмента. В некотором смысле вся прибыльная экономическая деятельность подразумевает установление очень высокой относительной доли рынка на сегменте, или, выражаясь эмоционально, установление монополии, или по крайней мере олигополии. В общем, лучший способ достижения этой цели — обеспечение более качественного и дешевого обслуживания своих покупателей.

Но, без сомнения, устранение конкурентов также чрезвычайно помогает. К счастью, механизмы антитрестовских и антимонопольных ограничений недостаточно тщательно отлажены или не столь распространены, для того чтобы препятствовать этому в большинстве случаев.

Практически единственным случаем, когда устранение значительного конкурента не помогает, является ситуация, когда входные барьеры незначительны и устранение одной фирмы может просто привести к тому, что на рынок придет другая, так что вам нужно будет оценить, насколько велики шансы того, что это произойдет. Если шансы незначительны, то приобретение конкурента или следование такой ценовой политике, которая вынуждает его уйти с рынка, практически всегда окупится сполна независимо от того, что показывает вам анализ затрат и результатов на данный момент.

4. Инвестируйте больше и более разумно, чем ваши конкуренты. Рыночная доля в конце концов переходит к тому из конкурентов, кто в большей степени привержен идее, кто инвестировал большую сумму. Традиционно под инвестициями понимают вложения в физический капитал в форме заводов, сетей распределения, сервисных центров, розничных торговых точек и/или компьютерных систем. Это по-прежнему представляется важным во многих отраслях, но все более эффективными являются инвестиции в программное обеспечение, научные исследования и разработки, разработку брэндов, сближение с покупателями, дизайн и нововведения.

Но инвестиции — не инвестиции, если они не обходятся дорого. По определению инвестициям не свойственна мгновенная окупаемость, и, как правило, они окупаются не скоро. Составьте список всех возможных инвестиций, которые вы могли бы осуществить. Затем оцените потенциальную выгоду от их реализации с точки зрения доли рынка в ближайшие десять лет. Попытайтесь дать предположительную оценку, опираясь на соответствующую базу для каждого возможного варианта инвестиций. Цифры будут неверными, но при этом все равно полезными. Затем дайте предположительную оценку стоимости каждой инвестиции и ранжируйте все варианты инвестиций в соответствии с их рентабельностью. После этого осуществляйте по порядку все инвестиции из вашего списка, которые вы можете себе позволить.

Второй способ увеличения качества и количества прибыли в долгосрочном периоде — это изменение правил игры в ключевом сегменте.

В. Действия, направленные на конкурирование по-новому

Замечание. Конкурирование по-новому — это очень сильное и мощное средство, однако оно может быть невозможным или неподходящим для определенной фирмы. Тем не менее к вопросу конкурирования по-новому всегда стоит подходить наиболее творчески, хотя бы только для того, чтобы быть осведомленным о потенциальных угрозах для вашего традиционного бизнеса. К тому же вы просто можете сорвать банк...

1. Обдумайте радикальные способы снижения издержек в каждом виде деятельности до уровня, вполовину меньшего по сравнению с текущим. Это будет невозможно, если вы не сделаете что-то совершенно по-иному. Проведите коллективное обсуждение возможных способов, сколь угодно нестандартных.

2. Отдельно обдумайте, в каких случаях «меньше» могло бы означать «лучше», например самообслуживание в супермаркетах и на бензозаправках, где одновременно может быть снижена стоимость и покупатели, возможно, предпочитают быть более активно привлеченными к участию в процессе.

3. Определите наиболее дорогую часть выполняемых в отрасли операций и проведите «мозговую атаку», с тем чтобы найти решение относительно того, как можно изменить ситуацию.

4. Подумайте, что информационные технологии и Интернет, применяемые творчески, могли бы дать отрасли. Как бы это могло выглядеть лет через тридцать?

5. Поставьте себя на место покупателя. Что сегодня раздражает ее или его в том, как их обслуживают? Как это может быть сделано лучше? Может ли покупатель участвовать в предоставлении некоторых услуг?

6. Мысленно перенеситесь в прошлое и представьте, что товар/услуга сегодня еще не существует. Как бы вы начали создавать отрасль с нуля, если бы вы не могли просто скопировать то, как она развивалась исторически? При ответе на этот вопрос нельзя использовать существующие способы.

7. Как могла бы выглядеть «более зеленая» отрасль? А более социально ответственная? Та, которая больше соответствует социальным изменениям? Та, которая более интересна и для поставщика, и для покупателя?

8. Украдите идеи у других отраслей, где разворачивается конкуренция по-новому.

9. Украдите идеи у других стран, где что-то делается по-другому или более дешевым способом.

Третий способ увеличения прибыли в долгосрочном периоде — это вхождение в новые сегменты, особенно в те, которые являются «смежными» по отношению к тем сегментам, в которых вы на данный момент присутствуете и которые являются для вас прибыльными. Некоторые идеи приведены ниже.

С. Проникновение в новые сегменты

1. Обдумайте, каким образом вы могли бы использовать имеющуюся затратную базу в новом сегменте...

2. ...или использовать имеющиеся навыки, в отношении которых вы полагаете, что они лучше, чем у ваших конкурентов.

3. Подумайте о тех товарах/услугах, которые те «хорошие» покупатели, которые у вас уже есть, возможно, захотели бы у вас купить.

4. Придумайте другие различные способы использования имеющихся у вас технологий.

5. Составьте список всех сегментов, в которых работают ваши конкуренты. Почему вы в них не работаете? (Но будьте осторожны: для этого могут быть веские причины.)

6. Изучите ряд услуг, предоставляемых вашими «коллегами» в других странах и/или в схожих отраслях.

7. Существуют ли конкуренты, которые являются лидерами в смежном по отношению к вашему сегменте? Могло бы иметь смысл их приобретение или организация совместного предприятия?