



КонсультантПлюс

Статья: Пандемия - не приговор. Как поднять
прибыль компании в кризис
(Вешаев П.)
("Финансовая газета", 2020, N 47)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 12.01.2021

"Финансовая газета", 2020, N 47

ПАНДЕМИЯ - НЕ ПРИГОВОР. КАК ПОДНЯТЬ ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ В КРИЗИС

В 2020 году прибыль российских компаний резко упала. По данным Росстата, в январе - сентябре их сальдированный финансовый результат (без учета малого предпринимательства и финансовых организаций) обвалился на 43,5%. О том, как в условиях текущего экономического кризиса не только сохранить, но и поднять прибыль бизнеса, рассказывает генеральный директор FinHelp Павел Вешаев.

Первые звонки о приближении экономического кризиса мы зафиксировали летом 2019 года. И тогда почти никто из тех предпринимателей, с кем мы это обсуждали, не был готов поверить в то, что нас ждет, и начинать к этому готовиться. Видя происходящее в отдельных отраслях, собственники рассчитывали на дальнейший рост. В итоге кризис усилил те боли, которые у бизнеса уже были, но не лечились долгие годы.

На какие-то отрасли пандемия повлияла сильнее (фитнес, рестораны, ретейл), на какие-то меньше, но важно понимать, что она не столько спровоцировала их кризис, сколько усилила его. Оказалось, что у многих бизнесов нет подушки безопасности на постоянные затраты даже на три месяца, клиентская база не диверсифицирована, деньгами компании никто не управляет и т.д.

Не понимая, что происходит, не имея антикризисного плана, многие просто заморозили бизнес-активность на время, в итоге падение выручки в некоторых отраслях достигло 90%. Все как будто выключили рубильником. Малый и средний бизнес еще какое-то время не предпринимал особых усилий по собственному спасению, ожидая помощи от государства. Но власть показала, что готова спасать только крупные компании.

Надеяться сейчас на улучшение не стоит. Кризис продолжает разворачиваться, а вторая волна пандемии ведет к новым ограничительным мерам, к которым бизнес просто не готов. Плюс падает покупательная способность россиян из-за сокращения зарплат и увольнений. По данным FinExpertiza, расходы российских семей во II "коронавирусном" квартале 2020 года сократились относительно аналогичного прошлогогоднего периода почти на 13%, до 16,5 тыс. руб. С учетом инфляции реальные расходы опустились до 13-летнего минимума - меньше россияне тратили лишь в 2007 году. Те "финансовые подушки", которые ранее были накоплены гражданами, в массе своей уже закончились. Дополнительно срезаются и госрасходы на следующий год, а это значит, что для бизнеса ситуация продолжит ухудшаться. По нашим расчетам, кризис продлится не менее двух лет.

Работа над ошибками

Ухудшила ситуацию для бизнеса и неграмотная работа с сокращением расходов в самом начале кризиса. Мы наблюдали минимум пять вариантов неправильной работы по сокращению расходов.

1. Вообще не срезали расходы

Часть собственников не оценили реальных масштабов кризиса и отказались подстраиваться под существующие реалии. Итог - теперь им приходится отыгрывать убытки. Важной задачей на начальном этапе было разделить все расходы на зеленые (зона развития), от которых отказываться первыми, желтые (зона оптимизации), красные - те, на которых держится бизнес и которые нельзя срезать. Мало какой бизнес в нашей стране мог обойтись без снижения расходов.

2. Срезали то, что нельзя

Другая часть собственников буквально выстрелили себе в ногу, убрав сразу и безвозвратно то, что нельзя: кто-то расстался с ключевыми сотрудниками, кто-то внезапно изменил условия для партнеров, кто-то отказался от продукта, благодаря которому продавались остальные линейки. Те расходы, которые находятся в красной зоне, сокращаются уже тогда, когда владелец понимает, что пора закрывать бизнес.

3. Срезали бесполезные расходы

Были и те, кто снижал расходы просто потому, что надо снижать, понимая, что толку от этого не будет, а будет только "зарывание" в мелочи типа "канцелярки", чтобы не решать серьезные задачи. При срезании расходов стоит идти от большего к меньшему. Лучше договориться с арендодателем на несколько дополнительных процентов скидки или рассрочку платежа, чем на пару тысяч снижать зарплату уборщицы.

4. Неправильно работали с ФОТ

В этом блоке было довольно много неверных действий. Кто-то не перевел сотрудников на сдельную оплату, а просто посрезал оклады и поувольнял тех, кого до этого учил за счет компании лет пять. Кто-то провел массовые сокращения, не предусмотрев, что будет делать на этапе восстановления после кризиса, кто-то не изменил систему мотивации на нацеленную на выживание бизнеса. Главная задача при оптимизации ФОТ в кризис - сделать сопоставимыми размер бизнеса и штат сотрудников, который его обслуживает.

5. Вкладывались без финансовой отдачи

Надеясь на лучшее, часть владельцев бизнесов продолжили вкладываться в развитие и отказались снижать расходы на проекты, которые в моменте не несут прибыли. Новые магазины, новые производственные линейки, масштабные рекламные кампании - все это должно было первым пойти под сокращение, если не предусматривает быстрой финансовой отдачи.

Как поднять прибыль

В турбулентные времена я рекомендую ориентироваться не на показатели выручки, а скорее на прибыль. Выручка в кризис, как правило, у всех падает, а вот прибыль у бизнеса, наоборот, может расти за счет четких и продуманных действий. При этом по структуре выручка может стать более качественной, интересной, доходной, такой, которую проще отработывать.

Поймите, какую выручку и каких клиентов можно "отщелкнуть", чтобы перестать нести убытки. Сейчас хороший период, чтобы избавиться от лишнего: низкомаржинального бизнеса с дорогим ФОТом и максимумом издержек.

Кейс 1. Производство комплектующих

Весной этого года выручка резко упала, и тогда собственники резко начали нагружать производство вообще всем, что могли найти, не вдаваясь в расчеты, какую прибыль это приносит. Итог - обороты есть, прибыль отрицательная. Мы предложили решение: сократить количество площадок, отказаться от низкомаржинальных сегментов, сохранить понятное для клиентов позиционирование, не распыляясь. Итог - выручка упала в два раза, но прибыль примерно на столько же выросла и осталась на уровне прошлого года.

Ищите и развивайте новые направления. Кризис и ограничения - это всегда про поиск, а потому ищите новые рынки, которые будут востребованы в кризис и сразу после него, внедряйте услуги с меньшим чеком, чтобы выйти на новую аудиторию, проверяйте гипотезы, до которых не доходили руки в спокойные времена.

Кейс 2. Компания, предлагающая услуги фитнес-индустрии

В конце прошлого года начала делать первые шаги по трансформации, чтобы зайти со своим продуктом и в другие сферы. Итог - к началу пандемии, когда кризис встал, был уже небольшой пул клиентов из других отраслей, который позволил не уйти в убытки.

Сосредоточьтесь на продажах. Шевелите клиентов, напоминайте им о себе, проверяйте, есть ли в том, что делают ваши менеджеры, реальные продажи или это скорее просто обработка заявок. Как работает CRM, что с "дебиторкой", какие у менеджеров есть инструменты для допродаж и развития клиентов. Спускайтесь сами на уровень ниже, подключаясь к работе не только с самыми важными клиентами, но и теми, кто может поддержать вас в сложные времена. Например, раньше я лично общался

только с крупными клиентами. Сейчас у меня под контролем взаимодействие с каждым. Пришло время понимать потребности каждого, лично согласовывать платежи, договариваться с клиентами и банками и вновь погружаться в рутину.

Пользуйтесь моментом. Посмотрите, что в условиях кризиса вы можете сделать в своей сфере именно в текущий момент. Какие лишние затраты срезать, о чем договориться с партнерами или поставщиками, какие цены предложить клиентам, как усилить свою команду.

Кейс 3. Компания, торговый бизнес

С апреля этого года смогли постепенно и полностью обновить команду из 50 продавцов, что позволило сохранить выручку на уровне прошлого года, сократив при этом затраты на ФОТ на 20%, за счет того, что привлекли профессиональные кадры с переперегретого рынка.

Кризис может стать неплохой возможностью сделать ваш бизнес более эффективным, если вы избавитесь от некоторых балластов и начнете что-то делать по-другому, чтобы сохранить прибыль и выйти из сложных времен обновленными. Сейчас - самое время.

П. Вешаев
Генеральный директор
FinHelp

Подписано в печать

18.12.2020
