

Глава 4

Как избежать провалов и острых углов

Модель валовой маржи

Когда мы оставили Джонни в главе 3, он подсчитывал прибыль за первую деловую неделю: 18,75 доллара. Он планировал купить видеоигру стоимостью 17,5 доллара. Но когда он принялся хвастаться за ужином своим финансовым успехом, мать остановила его. Она, конечно, очень гордилась достижениями сына, но тем не менее несколько охладила его восторги: «Джонни, не хотелось бы портить тебе настроение, но в действительности в твоём распоряжении не 18 долларов 75 центов. Ты должен мне деньги за лимоны, сахар, стаканчики и бензин, который я потратила на поездку в магазин». У Джонни вытянулось лицо. А мать продолжала: «Не беспокойся, я не возьму с тебя деньги за потраченное на поездку время. Предлагаю сделку: ты вернешь мне только шесть с половиной долларов». Джонни грустно перебирал оставшиеся 12,25 доллара прибыли. О видеоигре придется пока забыть.

Как мы уже упоминали в главе 3, выручка есть жизненная сила любой компании, не менее важная, чем воздух, вода и пища для человека. Если и дальше использовать аналогию с пирамидой Маслоу, валовая маржа располагается в пирамиде потребностей на одну ступеньку выше, чем выручка. Валовая маржа обеспечивает столь необходимую надежность и стабильность. Достаточный объем валовой маржи означает наличие денег для покрытия всех прочих расходов

компании. При большой выручке и валовой марже у вас остаются деньги (после оплаты всех расходов), которые можно пустить на развитие компании или любые иные цели. Например, морской круиз вокруг греческих островов, о котором вы мечтали многие годы.¹ С другой стороны, если валовая маржа не в состоянии покрыть прочие расходы, вы окажетесь в весьма плачевном положении и прибыль будет вам только снится.

В основе любой плодотворной модели валовой маржи лежат ответы на несколько простых, но жизненно важных, стратегических вопросов:

1. Насколько велика разница — в абсолютном и процентном выражении — между ценой вашего продукта и расходами на его изготовление или получение? Разложим на более мелкие составляющие:
 - насколько вы можете сократить себестоимость реализованной продукции?
 - насколько вы можете поднять цены, сохранив при этом клиентов?
2. Каков оптимальный способ контролирования валовой маржи от совокупности продуктов в товарной линии? Одни продукты обеспечивают более высокую валовую маржу, другие — более низкую.
3. Какое конкурентное преимущество, недоступное для других игроков вашей отрасли, может обеспечить ваша модель валовой маржи?

Как вы помните из главы 3, эти вопросы должны подкрепляться доказательствами — фактическими данными, а не вашим воображением. Если аналоги и антиподы не могут дать ответы на нужные вопросы, тогда эти вопросы становятся источником новых внутренних убеждений — и вот тут самое время для информационных панелей!

Определение валовой маржи

Дать определение валовой маржи легко, а вот применить ее на практике гораздо сложнее. Тем из вас, кто давно не держал в руках книгу по бухгалтерскому учету, предлагаю выделить минутку на знакомство с понятием валовой маржи, иногда называемой валовой прибылью.

Валовая маржа = Выручка - Себестоимость реализованной продукции.

Себестоимость реализованной продукции включает все расходы, непосредственно связанные с производством или поставкой того, что вы продаете. Обычно она выражается как процент от выручки, варьируясь примерно от 0 процентов (за виртуальное оружие и костюмы, которые Shanda Interactive продает геймерам, как мы видели в главе 3) до показателей, приближающихся к 100 процентам (для некоторых производственных компаний характерна очень высокая себестоимость реализованной продукции в процентном выражении, что влечет за собой крошечную валовую маржу).

Себестоимость реализованной продукции исключает все прочие связанные с бизнесом расходы. Например, стол и указатель Джонни, а также расходы на совершенствование продукта, такие как опробование различных рецептов — непростая задача для продавца лимонада! — относятся к операционным расходам, к которым мы обратимся в главе 5.

При прочих равных условиях чем выше процентное выражение валовой маржи, тем лучше. Давайте снова вернемся к лимонадному бизнесу Джонни. Его выручка составила 18,75 доллара. Себестоимость реализованной продукции — 6,5 доллара, или 35 процентов от выручки. Таким образом, на руках у него осталась валовая маржа в размере 12,25 доллара, или 65 процентов от выручки. Процентные показатели очень важны. Мама Джонни делала покупки в относительно недорогом магазине. Мама его друга Рэнди закупалась на рынке органических продуктов. В результате себестоимость лимонада в палатке Рэнди

была выше, что отразилось на валовой марже в 42 процента при текущей цене один доллар за большой стакан.

Но ваш бизнес, скорее всего, не так прост, как лимонадная палатка Джонни. Возможно, вы владелец сети магазинов женской одежды. Какова себестоимость реализованной продукции у вас? Это то, во что вам обходится одежда, включая транспортные расходы по ее перевозке из Китая, к примеру, в ваши магазины. Какова ваша выручка? Это количество денег, которое вы получаете от покупателей. Если вы не планируете никаких скидок, то валовая маржа может составлять примерно 60–70 процентов. Нормальная валовая маржа необходима для покрытия операционных расходов, таких как: аренда магазинов, коммунальные услуги, заработная плата сотрудников, важные поездки в Париж и Милан для ознакомления с модными тенденциями следующего года. Если в конце года совокупная валовая маржа покрывает указанные и все прочие расходы, на руках у вас остается чистая прибыль. Но если вы сделали ставку на цвет фуксии, а фаворитом следующего года оказался оранжевый, вам, вероятно, придется снизить цену на некоторые вещи, чтобы продать их. Соответственно, валовая маржа — а стало быть, и прибыль — сократятся как в абсолютном, так и в процентном выражении.

В бизнесе, основанном на покупке и продаже простых продуктов — например, лимонадная палатка Джонни или розничный бизнес, — расчет валовой маржи не представляет особого труда. Но во многих других бизнесах калькуляции достаточно каверзные. Бухгалтеры разработали целый свод правил и принципов о том, что следует и чего не следует — для большинства бизнесов — включать в себестоимость реализованной продукции при подготовке финансовой отчетности. Если вы владеете открытой акционерной компанией, эти правила очень важны. Но для наших целей разработки бизнес-моделей нас гораздо больше интересует понимание сути денежного потока, то есть откуда поступают деньги и на что они расходуются, чем отчеты о результатах. Так что отложим в сторону загадочные

правила бухгалтерии и рассмотрим примеры, которые иллюстрируют разумный подход к валовой марже и ее оборотной стороне, себестоимости реализованной продукции.

Предположим, вы планируете разработку новой бизнес-модели для новой авиакомпании. Какова себестоимость реализованной продукции? Согласно приведенному выше определению, это стоимость производства или доставки того, что вы продаете, — скажем, одного места в бизнес-классе при перелете из Лондона в Сан-Франциско. Себестоимость в данном случае нельзя ограничивать бесплатной едой, орешками и напитками, поскольку в нее входят и другие расходы: пилоты, летный экипаж, авиатопливо. Перечисленные расходы также включаются в себестоимость реализованной продукции. Калькуляция валовой маржи постепенно усложняется, не так ли? А что самолет? Следует ли учитывать стоимость аренды или покупки воздушного судна? Дело запутывается еще больше! На длительный перелет, в частности из Лондона в Сан-Франциско, уходит гораздо больше времени, чем на короткий перелет из Нью-Йорка в Бостон. Поэтому в целях разработки бизнес-модели в себестоимость реализованной продукции стоит также включить пропорциональную долю владения и эксплуатации самолета.

Мы ступили на скользкую дорожку, которой нет конца. Как же разделить то, что нужно включать в себестоимость, и то, что не нужно?

Мы рекомендуем следующее: четко разграничьте стоимость продуктов, которые реально покупают клиенты, и все прочие затраты, операционные расходы, расходы на ведение бизнеса вроде покупки или аренды воздушных судов. Итак, себестоимость реализованной продукции есть стоимость одежды для модного бутика, стоимость перелета из лондонского Хитроу в Сан-Франциско (как бы общо или подробно вы ни считали) или стоимость, в которую Microsoft обходится копирование CD с программой и упаковывание его в симпатичную коробочку. В некоторых бизнесах, например в сфере услуг, себестоимость реализованной продукции в виде процента от продаж очень низкая и большинство расходов относится к операционным. Если вы

владеете парикмахерской, время, затрачиваемое мастером, и есть вся себестоимость. Валовая маржа в процентном выражении будет высокой. То же самое относится и к сфере разработки программного обеспечения. Стоимость диска и красивой коробки микроскопична по сравнению с расходами на разработку собственно программного обеспечения. Аналогично и с фильмами, сделаны они в Голливуде или Болливуде.

При разработке жизнеспособной бизнес-модели крайне важно гармонично соединить все пять ее элементов, с тем чтобы в конце, после оплаты всех расходов, у вас оставались свободные денежные средства.

При наличии готовой бизнес-модели следующий шаг — определение в процентном выражении валовой маржи, на которую можно рассчитывать от выручки, обеспечиваемой моделью выручки. Модели выручки и валовой маржи связаны между собой тонкой невидимой нитью. Если ваша общая бизнес-модель работает и валовая маржа покрывает все расходы, можете смело тратить оставшиеся деньги на все что душе угодно.

Цель главы 4: дайте себе немного свободы

В этой главе мы приложим все усилия, чтобы обеспечить вашей компании определенную финансовую свободу. Мы поможем вам разработать модель валовой маржи — хоть для плана А, хоть для плана Э, — которая посрамит всех ваших конкурентов. Дерзкий замысел? Без сомнения. Воплотите его — и вас ждет процветание!

Для реализации нашего замысла мы расскажем вам истории трех известных компаний, одна из которых работает вот уже семьдесят пять лет.

- Сперва мы рассмотрим историю eBay, небывалый случай меткого попадания в точку плана А, который оказался революционным планом Б в сфере аукционов и продажи подержанных вещей. Онлайн-аукцион демонстрирует идеальную валовую маржу, составляющую практически 100 процентов от выручки, в то время как себестоимость реализованной продукции равняется почти нулю. В современном цифровом мире все большее количество компаний превращает эту модель из мечты в реальность.

- Затем мы переключимся на компанию, чья модель валовой маржи, выведенная постепенно, со временем сокрушила мировую автомобильную индустрию и практически вывела Детройт из бизнеса. О неудержимом стремлении Toyota к эффективности и качеству ходят легенды. Японская компания научилась производить более качественные автомобили при меньших расходах, при этом цена этих автомобилей обеспечивала более высокую валовую маржу по сравнению с конкурентами. Оригинальность модели валовой маржи Toyota заключалась в ее способности оказывать конкурентное давление в рамках одного сегмента своего ассортимента за счет более высокой валовой маржи в других сегментах.
- Завершит главу история предпринимателя Ивона Шуинара и компании Patagonia. Активная экологическая политика Patagonia финансировалась за счет амбициозной модели валовой маржи. Удовлетворяя запросы экологически сознательных покупателей, которые могли позволить себе и по достоинству оценить высококачественную верхнюю одежду и снаряжение, Patagonia своим примером преподносит ценные уроки о валовой марже и не только. Она учит нас тому, что ценности предпринимателей не должны отходить на задний план в сравнении с прибылью компании. И показывает, насколько может обостриться ситуация, если с самого начала жестко не контролировать расходы.

Все три компании разработали убойные модели валовой маржи, отыскав способы увеличить ее за счет либо контроля стоимости, либо предоставления клиентам ценности, благодаря которой разница между себестоимостью продуктов и ценой оставалась на разумном уровне. Либо за счет и того и другого.

Из их историй становится ясно, что плану Б можно найти два совершенно разных применения. Первое, как мы видели в предыдущих главах, — это план Б, который постепенно вытекает из не совсем порой успешного плана А. Второе, включая два первых примера, приведенных в данной главе, — это план Б, который производит коренную

ломку в той или иной сфере. Можно утверждать, что подобного рода планы Б (сформулированные постепенно или прозорливо реализованные с первых дней) переписывают правила бизнес-модели в своей индустрии, создавая в некотором смысле новый и революционный «индустриальный план Б». Компании, внедряющие революционные бизнес-модели, наносят мощный удар по конкурентам, которые ведут дела по старинке.

История первая.

eBay: идеальная валовая маржа

Что если бы вам удалось создать компанию, где вообще не использовалась бы себестоимость реализованной продукции? Освежим в памяти уравнение:

Валовая маржа = Выручка - Себестоимость реализованной продукции.

При отсутствии себестоимости реализованной продукции каждый доллар выручки обеспечивает один доллар валовой маржи. Чудесная мечта, недостижимая для большинства бизнесов. В отличие от других наших практических примеров, которые вырабатывали бизнес-модели с течением времени, eBay внедрил революционную бизнес-модель, которая с первого же дня ориентировалась на практически идеальную валовую маржу.

К созданию AuctionWeb (название eBay появилось позднее) Пьера Омидьера подтолкнуло совсем не то, что кажется большинству людей. Он вовсе не пытался помочь невесте избавиться от хлама в подвале. Он даже не планировал разбогатеть. Как бы глупо это ни звучало, но он хотел создать «идеальный рынок», на котором покупатели и продавцы могли свободно взаимодействовать. Покупатели получили бы доступ к абсолютно полной информации, а продавцы имели бы равные возможности для продажи товаров. По его мнению, Интернет делал подобный рынок реальным.

И вот в 1995 году в легендарный День труда Омидьяр запустил небольшой сайт с аукционом. Сайт, AuctionWeb.com, давал пользователям возможность совершенно бесплатно выставлять товары на продажу, просматривать их и делать ставки. Вот как Омидьяр сам говорит об этом: «Вместо размещения тематических рекламных объявлений, говорящих “Я хочу продать этот товар, заплатите мне сто долларов”, вы размещаете товар и выставляете минимальную цену. Если на него найдется больше одного желающего, пусть они поборются за него. Продавец так или иначе получит за свой товар рыночную цену, какой бы она ни была в конкретный день».²

Эффективность своей модели Омидьяр доказал собственным примером, выставив на продажу сломанный лазерный принтер. Неработающая техника даже принесла ему 14 долларов, а на эти деньги можно купить несколько стаканчиков кофе и пару булочек в ближайшем Starbucks. К концу 1995 года Омидьяр, получавший десять тысяч индивидуальных ставок, доказал перспективность своей идеи.³

Как AuctionWeb превратился в бизнес

К февралю 1996 года сайт пропускал огромный объем трафика, и его интернет-провайдер решил, что Омидьяр не ограничивается поддержкой личного сайта. Провайдер стал взимать с него по 250 долларов в месяц, и, чтобы оплачивать счета, Омидьяр решил, в свою очередь, взимать плату с пользователей сайта. Важнейшее внутреннее убеждение звучало так: станут ли они платить — и если станут, то сколько? Омидьяр решил, что при новой модели выручки было разумно предоставлять услуги бесплатно для покупателей и взимать оплату с продавцов, но только в случае успешной продажи. Величина взимаемой суммы зависела от продажной цены товара.⁴ Впоследствии была введена плата за выставление лота, которая рассчитывалась по ступенчатой шкале и также зависела от цены товара. Эти сборы и составляли выручку AuctionWeb.

В отличие от других действовавших в то время интернет-аукционов, AuctionWeb никогда не вступала во владение продаваемыми товарами.

И AuctionWeb не участвовала в обмене деньгами между продавцами и покупателями. Ответственность за платежи и отправку несли сами продавцы и покупатели.

К концу 1996 года Омидьяр уволился с работы, чтобы целиком посвятить себя AuctionWeb. В том году он заработал 350 000 долларов на плате за выставление лотов и проведение сделки. Однако расходы AuctionWeb нес минимальные, себестоимость реализованной продукции включала только расходы на перемещение в Сети ставок и ответов — всего лишь электроны, не более того, — а также хостинг и обслуживание сайта, на котором выставлялись товары пользователей. Остальные расходы: аренда офиса, заработная плата, аппаратные средства и программное обеспечение — относились к операционным расходам и, следовательно, не влияли на валовую маржу. Валовая маржа AuctionWeb превышала 80 процентов. По сравнению со сложностью производственного бизнеса подобная модель валовой маржи отличается такой невероятной простотой — и прибыльностью, — что даже противно!

Благодаря использованию Сети, AuctionWeb избавила себя от необходимости обзаводиться настоящим магазином, обеспечивать наличие и доставку товара, проводить инвентаризацию и разбираться с возвратами. В то время Фай Ландес, аналитик в сфере электронной коммерции из Sanford C. Bernstein & Co, говорил: «AuctionWeb — единственный электронный розничный бизнес, который действительно отражает суть Сети. И секрет его — виртуальность».⁵

Революция валовой маржи компании eBay

Давайте сравним виртуальный бизнес AuctionWeb с его тогдашним конкурентом — компанией Onsale. В 1996 году Onsale представляла собой крупнейший онлайн-аукцион. Она отличалась добротной моделью выручки и взимала как плату с продавцов за сами сделки, так и процент непосредственно от продажи.⁶ Но, в отличие от AuctionWeb, Onsale владела выставленными на аукцион товарами, осматривала и отправляла их. Из-за этого себестоимость у нее была намного

выше, чем у AuctionWeb: зарплата сотрудников, осуществляющих инспекцию, отправку и получение товаров, непосредственно расходы на пересылку и так далее. Все эти расходы значительно снижали прибыльность Onsale по сравнению с AuctionWeb: если валовая маржа AuctionWeb колебалась в районе 80 процентов, то валовая маржа Onsale составляла не более 10 процентов.⁷ Onsale руководствовалась неверной моделью выручки.

В 1997 году AuctionWeb в первый и последний раз получила венчурные инвестиции: Benchmark Capital вложила пять миллионов долларов в обмен на 21,5 процента акций компании — одна из самых успешных венчурных инвестиций в истории бизнеса. В том году название компании, AuctionWeb, было изменено на eBay (сокращенно от Echo Bay Technology Group). Компания росла как на дрожжах: в первый квартал 1998 года выручка eBay равнялась трем миллионам долларов ежемесячно!

Почти через два года после продажи своего лазерного принтера Омидьяр выпустил акции eBay в свободную продажу; на день публичного предложения они были оценены в два миллиарда долларов (Омидьяру больше не нужно было задумываться о цене кофе). Валовая маржа eBay на тот момент составляла 88 процентов. Валовая маржа Amazon.com, еще одной крупной интернет-компания, равнялась 22 процентам. В 1999 году, через три года после появления на свет, eBay насчитывала 1500 сотрудников и проводила сделки на пять миллиардов долларов. Для сравнения: Microsoft потребовалось 19 лет и 16 000 сотрудников, чтобы обеспечить такой же объем экономической активности.⁸

Как и любая умная компания, eBay продолжала поиск новых способов получения выручки и выдающейся валовой маржи. С целью повышения средней цены продажи eBay запустила eBay Motors. Хотя в то время в это трудно было поверить, но люди спокойно и без боязни продавали и покупали автомобили в онлайн. За 25 долларов продавец мог выставить свою машину на продажу. Если она продавалась, eBay получал еще 25 долларов. Саймон Ротман, руководящий eBay Motors, говорил: «Рентабельность продаж нашей компании была настолько

высокой, что еще более высокая рентабельность просто не представлялась возможной».⁹ В конце концов, для eBay не имело значения, выставлял продавец тостер или Lamborghini. Однако выручка, поступавшая от этих двух регистраций, была совершенно иной. Валовая маржа eBay и в процентном, и в абсолютном выражении все росла и росла!

К концу 2000 года выручка eBay — от сборов за выставление лотов и проведение успешных сделок — составляла 431,4 миллиона долларов, увеличившись по сравнению с 1999 годом на 92 доллара. Компания насчитывала 22,5 миллиона зарегистрированных пользователей и продажи на сумму в 1,6 миллиарда долларов. В отличие от компаний, имевших настоящие магазины, eBay отличалась минимальной себестоимостью реализованной продукции. Единственные ее расходы приходились на обработку платежей, которую eBay все-таки начала некоторое время назад, на поддержку клиентов и функционирование сайта.¹⁰ Как выразился финансовый директор Гэри Бенжир: «Я девятнадцать лет работаю с технологиями, но никогда не встречал настолько простую и элегантную бизнес-модель. Сколько компаний может утверждать, что их бизнес-модель характеризуется тем, что им почти ничего не нужно делать?»¹¹

Уроки от eBay

Пример eBay подтвердил эффективность модели валовой маржи, где себестоимость реализованной продукции стремится к нулю. К великой радости Пьера Омидьяра, его план А с самого первого дня начал приносить деньги; расширение — к примеру, до eBay Motors, имевшей еще более высокую валовую маржу, — произошло значительно позднее, когда к компании уже пришел успех. Все это стало возможным благодаря Интернету и не ограничилось распродажей хлама из подвала. Осуществляя передачу книг, музыки и всего прочего в виде обыкновенных битов и байтов цифровой информации, продавцы получили возможность продавать самые разнообразные товары с себестоимостью намного ниже, чем если бы эти товары продавались в обычной

материальной форме. С одной стороны, здорово, когда покупатели готовы платить реальную цену за цифровые товары. С другой — на конкурентных рынках рано или поздно высокая валовая маржа неизбежно испытывает сильное давление, поскольку многочисленные новички стремятся занять такую прибыльную нишу, занижая цены. Сможет ли Интернет предоставить новые возможности для высокой маржи? Или просто будет повышать эффективность продажи и покупки в одной категории за другой? Возможно, ваша компания отличится первым или вторым способом.

Надо отметить, что не каждый бизнес имеет столь простую организацию. Большинство отличается гораздо более сложной структурой, в особенности компании с давней историей, устоявшимися традициями ведения бизнеса. Далее мы переходим к Toyota — компании, произведшей революцию посредством своей модели валовой маржи, хотя и в совершенно ином ключе.

История вторая. Toyota стремится вверх

Предлагаем вам небольшую загадку.

Вопрос: что означают перечисленные ниже слова?

1. Kanban.
2. Jidoka.
3. Muda.
4. Kaizen.

Мы не удивимся, если те из вас, кто знаком с производством или получал степень MBA в последние двадцать лет, сможет дать определение одному или двум из этих четырех понятий. Как оказалось, эти понятия — залог производственных достижений и превосходной модели валовой маржи. В данном разделе мы узнаем, как четыре слова принесли успех Toyota Motor Company, ключевым фактором которого стала до сих пор не превзойденная модель валовой маржи. Благодаря

ей Toyota заняла лидирующие позиции в автомобильной промышленности, завоевав славу наиболее прибыльного автопроизводителя.

В начале XX века Сакичи Тойода основал компанию, производящую ткацкие станки для японской ткацкой промышленности. В 1929 году Тойода отправил своего сына Киичиро Тойоду в Европу для продажи патента на новый механический ткацкий станок, разработанный его компанией. 100 000 иен, вырученные за патент, были вложены в создание Toyota Motor Company.¹² Через семьдесят с небольшим лет, в 2003 году, Toyota Motor Company стала самым прибыльным автопроизводителем. А в 2007 году — крупнейшим продавцом легковых и грузовых автомобилей, обойдя прежнего лидера General Motors.¹³ Путь к завоеванию лидерской позиции — хороший урок сосредоточенности на эффективности, продуктивности, рентабельности и умения использовать потенциал валовой маржи. Биография Toyota учит нас педантичному управлению бизнесом.

Нацеленность Toyota на валовую маржу атакует расходы

Практически в любой производственной компании имеются две ключевые составляющие себестоимости реализованной продукции: комплектующие и рабочая сила. Разработка превосходной модели валовой маржи зачастую означает, помимо всего прочего, сокращение данных расходов. Toyota придерживалась подобной диеты, разработав эффективные процессы для минимизации переменных издержек производства автомобилей. Стремление Toyota к эффективности определяло ее решения на протяжении многих последующих лет. В 1950 году главный инженер-технолог компании Таичи Охно все еще руководствовался прежними принципами. По мнению Охно, система производства компании (Toyota Production System — TPS) была нацелена на «сокращение цикла производства за счет минимизации потерь на каждом этапе процесса».¹⁴

TPS покоилась на трех китах: *kanban* — система «точно в срок», *jidoka* — встроенная система контроля качества и *tuda* — сокращение

лишних трат. Будь то рабочие, выжидающие начала следующего процесса, ненужные транспортные расходы (например, перевозка сырья или незавершенных изделий на длительные расстояния) или рабочие, вынужденные переходить с одного места на другое в процессе выполнения работы, выявление и сокращение потерь и убытков во всех возможных формах — вот главный секрет компании.¹⁵

Измеримые результаты

Охно и его последователи сдержали свои обещания. Усовершенствовав производственные процессы, превратив их в более экономные и продуктивные, Toyota сократила количество сверхурочных часов и повысила продуктивность рабочих. К 1980-м годам на сборку автомобиля у Toyota уходило 13 человеко-часов. Для сравнения: Honda и Nissan тратили на это от 19 до 22 часов.¹⁶

Но чтобы валовая маржа действительно повышалась, необходима выручка, обеспечивающая растущую разницу между ценой продажи и снижающейся себестоимостью реализованной продукции. К счастью для Toyota, педантичный менеджмент и бережливое производство имели своим преимуществом не только сокращение расходов. Toyota производила более качественные и надежные автомобили. Двойной фокус на расходах и качестве позволил компании продавать автомобили с валовой маржей, превышающей показатели конкурентов, и при этом по конкурентоспособным ценам, привлекательным для покупателей. Toyota двигалась вперед семимильными шагами. К 1984 году она завоевала 40 процентов автомобильного рынка Японии. Nissan, занимавшему второе место, принадлежало лишь 27 процентов, а Honda, числившейся в то время в отстающих, — всего восемь.¹⁷

К середине 1980-х годов план А компании Toyota имел колоссальный успех. Выручка росла, себестоимость эффективно контролировалась, а валовая маржа постепенно повышалась. Шоичиро Тойода, внук основателя и тогдашний президент компании, считал, что Toyota способна на еще большие достижения, что проявилось в четвертом главенствующем

принципе — *kaizen* — стремлении к постоянному совершенствованию. Он видел, что успешные модели его компании отличались небольшими размерами по сравнению со средними машинами. И эти модели имели более низкую рентабельность продаж, чем более крупные автомобили, в особенности на экспортных рынках вроде Северной Америки, которые Toyota планомерно пыталась завоевывать. Существовал ли план Б, который вознес бы эту компанию на новые высоты?

Toyota разрабатывает роскошный план Б

Тойода решил, что для максимального упрочения на мировом автомобильном рынке компании необходимо ускорить завоевание рынка американского. Он осознавал, что многочисленная армия преданных поклонников Toyota, долгие годы владевших ее машинами, уже готова переключиться на более роскошные и дорогостоящие автомобили. Но могла ли Toyota, имевшая репутацию надежной, но несколько скучной машины, покорить сегмент класса люкс? Это было настоящее внутреннее убеждение.

Изменить скучный имидж машин Toyota было поручено Ичиро Сузуки. В то же время ему предстояло поработать над люксовой серией автомобилей, которые могли бы соперничать с Mercedes и BMW в четырех традиционных аспектах: расход топлива, шумность, аэродинамические характеристики и вес транспортного средства. Стоило ему с командой приступить к работе, о планах компании стало известно буквально всем. Как сказал один из авторов журнала *Automobile*: «Лиса пытается проникнуть в курятник». Ему вторил *Car and Driver*: «Нас ожидает долгожданное столкновение японцев и богатеев-немцев».¹⁸

Солнце взошло в виде Lexus. Сузуки был главным инженером Lexus, но особо изобретать ему ничего не пришлось. Спортивная модель ES250 очень походила на Toyota Camry, только имела кожаные сиденья, кленовые панели салона и прочие роскошные атрибуты.¹⁹ Элементы роскоши, понятное дело, повышали расходы, зато теперь Toyota шла вровень с Mercedes и BMW по ценам, значительно превышавшим те,

на которые могла рассчитывать обыкновенная Camry. Небольшое увеличение расходов повлекло за собой существенное повышение стоимости автомобиля, тем самым увеличив валовую маржу.

Появление Lexus в 1989 году сопровождалось небывалым успехом. На тот момент Mercedes-Benz продавала в Соединенных Штатах три модели: E 300, SE 420 и SEL 560. За первый год продажи всего двух моделей Lexus было продано автомобилей в 2,7 раза больше, чем всех трех моделей Mercedes вместе взятых. К 2000 году Lexus заняла место самой продаваемой линейки автомобилей класса люкс в Америке.²⁰

Благодаря эффективным производственным процессам Toyota выпускала роскошные седаны, по качеству не уступавшие, а то и превосходившие немецких конкурентов, задействуя одну шестую рабочей силы.²¹ Toyota блестяще реализовала план Б: сокращение расходов на рабочую силу, на исходные материалы, уменьшение дефектов, требующих исправления, более дорогие автомобили. Цены уровня Mercedes за усовершенствованную Camry? Вот она, убойная модель валовой маржи в действии! Частично благодаря линии Lexus валовая маржа Toyota достигла 20 процентов к 2002 году, 25 процентов к 2006 году и 27,49 процента к 2007 году (сравните с 16,36 процента General Motors).²² В первом квартале 2007 года мировые продажи Toyota превысили объем продаж General Motors, выведя компанию на первое место в мире. Поколения семьи Тойода побили все рекорды!

Уроки от Toyota

В современную эпоху доткомов легко забыть, что компании, придерживающиеся старых экономических традиций, такие как Toyota, могут перевернуть свою сферу вверх тормашками. А все благодаря эффективному использованию превосходной модели валовой маржи. Именно это и сделала Toyota. Ее успех можно рассматривать как революционный индустриальный план Б, каковым он, собственно, и являлся. Toyota разрабатывала свою передовую модель валовой маржи весьма старомодными средствами: неослабевающей нацеленностью

на эффективность, сокращением лишних трат и сведением к минимуму себестоимости реализованной продукции. Многие компании уверены: из затрат и качества нужно выбирать что-то одно. Но четыре поколения семьи Тойода, стоявшие у руля компании, доказали обратное.

Toyota доказала, что низкие расходы, качество и надежность не исключают друг друга и что, добившись высокого качества, вполне возможно перевести его на рынок более высокого уровня с более высокой валовой маржей. Роскошные детали при умеренных затратах делают товар более привлекательным в глазах покупателей, готовых платить за него более высокую цену. Что вы, те, кто заняты в производственном бизнесе, можете сделать, чтобы повторить успех компании Toyota? Подходит ли она вам в качестве аналога, либо в плане себестоимости реализованной продукции, либо в плане выручки?

История Toyota преподносит нам еще один урок о модели валовой маржи. Более высокая валовая маржа в одном сегменте бизнеса дает возможность применять конкурентное давление в другом сегменте. Солидная валовая маржа Toyota в сегменте автомобилей средних размеров и автомобилей класса люкс позволила ей активно конкурировать в сегменте компактных машин, практически лишая General Motors и Ford возможности состязаться с ней. Однако в глазах некоторых аналитиков из-за стремления к мировому господству Toyota отреклась от исторической эффективности своей модели валовой маржи. К 2009 году дилеры начали жаловаться, что некоторые автомобили Toyota слишком завышены в цене. Частично это объяснялось дороговизной нового процесса окраски и высокотехнологичных деталей, например системы охлаждения на солнечных батареях. Хуже того, это негативно сказалось на валовой марже. Когда мировой экономический кризис лишил автопроизводителей солидного куса пирога, Toyota столкнулась с избыточным объемом выпуска и неминуемым чистым убытком за финансовый год, заканчивающийся мартом 2009 года. В отставку ушли три руководителя высшего звена, а пост президента занял Акио Тойода — четвертый член семьи, возглавлявший компанию.

Какая главная задача стояла перед ним? Совершенствование методов производства и проектирования и урезание расходов, включая себестоимость реализованной продукции.²³

История Toyota раскрыла перед нами неослабевающую нацеленность на качество и расходы. Далее нас ждет история о предпринимателе, чья страстная увлеченность нашла совершенно иное выражение.

История третья.

Patagonia ставит на первое место ценности

Ивон Шуинар никогда не помышлял о занятии бизнесом. Он просто хотел изменить мир к лучшему. Поэтому основание компании Patagonia в 1950-х годах стало сюрпризом даже для него самого. И по сей день компания, которую возглавляет Шуинар, не столько бизнес, сколько средство достижения иных, важных для Шуинара целей. Как недавно заметил он сам: «Patagonia — это частная компания, единственные акционеры — я и моя жена, поэтому мы можем заниматься всем, чем захочется».²⁴ А хотели они управлять компанией, придерживающейся прочных моральных принципов, приносящей пользу обществу и ставящей во главу угла защиту окружающей среды.

Когда Шуинар был еще маленьким, его родители переехали из штата Мэн в Южную Калифорнию. И он сразу же влюбился в ее великолепные пейзажи. В возрасте четырнадцати лет подросток страстно увлекся скалолазанием и вскоре достиг на этом поприще выдающихся успехов. В 1957 году он самостоятельно освоил кузнечное ремесло и стал изготавливать для себя альпинистское снаряжение. Через некоторое время Шуинар начал продавать самодельное снаряжение, что позволило ему оплачивать свое увлечение, а в 1950-х годах основал Chouinard Equipment. К 1970 году Chouinard Equipment стала крупнейшим поставщиком альпинистского снаряжения в Соединенных Штатах. Но Шуинара и его коллег по скалолазанию беспокоила одна серьезная проблема. Они все любили природу; скалолазание помогало им почувствовать себя ближе к ней. Но стальные крюки, изготавливаемые Chouinard

Equipment, разрушали скалы. Хотя эти крюки обеспечивали почти 70 процентов выручки компании, Шуинар принял решение отказаться от них и заменить алюминиевыми клиньями, которые не вредили облику скал. Это было первое проявление экологической сознательности Шуинара и начало деловой политики, готовой пожертвовать прибылью ради экологических ценностей.

Экологическая философия Шуинара, его план А, сослужила хорошую службу и ему, и его бизнесу. В 1977 году он представил прославленную теперь куртку из полиэстера — ткани, идеально подходящей для улицы. Она не пропускала влагу и не выпускала тепло.²⁵ Желая проявить еще бóльшую экологическую сознательность, Шуинар стал использовать для производства полиэстера переработанные пластиковые бутылки.²⁶ Флисовые куртки стали фирменной одеждой марки Patagonia, привлекая не только любителей активного отдыха, но и заядлых модников. К 1990 году объем продаж компании составлял 100 миллионов долларов.²⁷

Но развитие Patagonia происходило неконтролируемо и бессистемно. Шуинар так описывал ту безумную, безрассудную пору: «Дело было где-то в 1990-х годах, компания росла на 40–50 процентов каждый год, и мы действовали строго по учебнику: увеличивали число дилеров, разрабатывали новые продукты, строили магазины. И тогда я осознал, что неотрывно следуя за обществом по пути бесконечного роста ради самого роста».²⁸

Patagonia теряет точку опоры и переходит к плану Б

В 1991 году, когда в экономике Соединенных Штатов наблюдался заметный спад, Patagonia столкнулась с трудностями. Продажи заметно упали, а банк потребовал погасить взятую ссуду. Компания была вынуждена заявить о банкротстве. Столь печальный опыт Patagonia преподнес Шуинару два бесценных урока о бизнес-модели. Во-первых, чтобы остаться в бизнесе, рост компании нужно контролировать, а не позволять ей расти бесконтрольно. Во-вторых, он был категорически против роста ради самого роста. Так действовали его антиподы, и именно из-за этого подхода компания и попала в беду.

После банкротства Шуинар твердо уверился в том, что экологические ценности его компании должны стоять превыше всего. «Мы не ликвидировали компанию и не вышли из бизнеса только потому, что были пессимистически настроены по отношению к судьбе планеты и считали своей обязанностью изменить ситуацию к лучшему».²⁹ Самое подходящее время для плана Б. Внутренним убеждением Шуинара стала уверенность в том, что клиенты Patagonia согласятся платить более высокую цену за ее продукцию, обеспечивая тем самым более высокую валовую маржу, необходимую компании для покрытия высоких внутренних издержек и финансирования своей экологической политики.

Годы неуправляемой экспансии многому научили Шуинара. Теперь он пристально следил за ростом выручки, держа одну ногу на тормозах. Цены — и валовая маржа — были увеличены, особенно на самую безвредную для окружающей среды продукцию, а темп роста держался в строгих рамках разумного. Контролируемый темп дал Шуинару возможность направить все внимание на самое главное — заботу об окружающей среде. Оправившись от банкротства, Patagonia провела экологический аудит своей продукции и выяснила, что главным врагом окружающей среды является хлопок. Пестициды, которые использовались при выращивании хлопка, загрязняли почву и воду и наносили вред рабочим на полях. В 1994 году Шуинар решил полностью перейти на органический хлопок. «Я дал компании восемнадцать месяцев на то, чтобы полностью отказаться от промышленно выращиваемого хлопка».³⁰ К 1996 году вся спортивная одежда изготавливалась из органического хлопка. К счастью для компании, ее покупателям новый материал пришелся по душе, и продажи хлопковой одежды увеличились на 25 процентов.³¹

В попытках сократить отходы Patagonia изменила упаковку для длинного нижнего белья. Шуинар поясняет: «Мы вкладывали в толстый пластиковый пакет толстый кусок картона. Вместо этого мы решили развешивать длинное нижнее белье, как обычную одежду, а более легкие вещи оборачивать обычной резинкой. В первый же год после

нововведения мы спасли двенадцать тонн материала от закапывания на свалке, сэкономили 150 000 долларов на упаковке и увеличили объем продаж на 25 процентов».³²

Целью идеи органического хлопка и смены упаковки для длинного нижнего белья было желание снизить вредное воздействие на окружающую среду. При этом обе инициативы оказали весьма положительное влияние на валовую маржу и выручку компании. Вскоре Patagonia совершила еще один беспрецедентный шаг: начала перерабатывать свои ткани. Компания просила покупателей возвращать ей поношенные вещи из полиэстера. Использование переработанной ткани превратилось в еще один плюс для строки «итога»: количество электроэнергии и расходы на производство популярной флисовой одежды сократились.³³

Patagonia не только внесла весомую лепту в уменьшение собственного вредного воздействия на окружающую среду, но и приняла участие во многих экологических проектах. Благодаря сокращению расходов и увеличению выручки и валовой маржи Patagonia смогла выделять финансовую помощь организациям, защищающим естественную среду обитания животных, девственную природу и биологическое разнообразие. Между 1985 и 2006 годами Шуинар и его компания пожертвовали 26 миллионов долларов различным организациям по защите окружающей среды.³⁴ В 2001 году Шуинар основал организацию 1% for the Planet, призывая партнеров Patagonia жертвовать один процент выручки на экологические проекты.

Шуинар так описывал свою новую бизнес-философию: «Во многих компаниях хвост (финансы) виляет собакой (корпоративной политикой). Мы стараемся уравновесить финансирование экологических проектов и желание остаться в бизнесе на ближайшие сто лет. Подобный подход к распоряжению финансами помогает компании оставаться *yarak* (термин из соколиной охоты, заимствованный из персидского языка). Он означает «настороже, голодный, но не ослабевший, готовый охотиться»».³⁵

Секрет успеха Шуинара, сумевшего превратить компанию в финансово независимого защитника окружающей среды, заключался

в модели валовой маржи, которая давала ему денежные средства для финансирования экологических проектов (за счет высоких цен и высокой валовой маржи). Как оказалось, внутреннее убеждение Шуинара подтвердилось на все сто процентов. Огромное количество ведущих активный образ жизни людей, придирчивых к качеству и равнодушных к ценам, были готовы платить большие деньги за владение продукцией Patagonia. К 2001 году выручка компании превысила отметку в 200 миллионов долларов, в два раза превзойдя данный показатель по сравнению с одиннадцатью годами ранее, еще до банкротства.³⁶ К 2006 году компания владела тридцатью девятью магазинами в семи странах, а ее выручка составила 270 миллионов долларов.³⁷ Неплохо для человека, который никогда не помышлял становиться бизнесменом!

Уроки от Patagonia

История Patagonia преподносит нам немало ценных уроков, и не только касательно модели валовой маржи. Во-первых, приверженность Шуинара экологическим ценностям побуждает всех нас задуматься о том, зачем мы занимаемся бизнесом. Шуинар знал точный ответ на этот вопрос: «Мы занимаемся бизнесом, чтобы заниматься политикой, чтобы изменить мир, а не производить одежду. Я решил, что если уж у меня будет собственное дело, то я стану вести его на собственных условиях. Я не собирался действовать подобно многим другим бизнесменам, которые зацикливались на прибыли. По моему глубокому убеждению, если ты строишь бизнес правильно, прибыль обязательно будет, только не надо на ней зацикливаться. Итоги конца года я оцениваю по тому, сколько хороших дел мы совершили, а не тому, сколько денег заработали».³⁸

Входную дверь штаб-квартиры Patagonia украшает цитата — слова директора Sierra Club Дэвида Брауэра: «На мертвой планете невозможно делать бизнес».³⁹ Принципиальная целенаправленная миссия Шуинара побуждала Patagonia предпринимать самые активные шаги по улучшению окружающего мира, принимать жесткие решения, с тем чтобы делать то, что Шуинар считал правильным.

Кроме того, как справедливо заметил Шуинар, именно валовая маржа помогла осуществить все задуманное. Как только в голове у Шуинара сложился план Б, не осталось ни препятствий, ни подводных камней, с которыми могла столкнуться структура издержек. Почему покупатели Patagonia готовы платить столько, сколько требовала его модель валовой маржи? Потому что они любили качество Patagonia и разделяли ее заботу об окружающей среде. Другими словами, они ценили то, что предлагала компания.

Еще один полезный урок касается ценообразования. Умные бизнесмены выводят цену из ценности, приносимой товаром покупателям, а не накручивая ее в несколько раз, как делают очень многие компании. Оценивая товары так, как ценили их покупатели, Шуинар мог все больше времени уделять тому, чего хотели от него клиенты. Это был своего рода добродетельный круг: польза для Patagonia и польза для покупателей.

Наконец, Patagonia предупреждает нас об опасностях слишком быстрого роста. Если развитие вашей компании угрожает выйти из-под контроля, для его замедления можно просто повысить цены, но не на все товары, а лишь на те, которые особо ценят покупатели. Укрепление модели валовой маржи только упрочит ваши конкурентные позиции.

Полезные уроки о модели валовой маржи

Как мы писали в начале данной главы, выстраивание революционных моделей валовой маржи предполагает контролирование разницы между ценой продажи товаров — будь то регистрация лотов на онлайн-аукционе, автомобили или флисовые куртки — и себестоимостью реализованной продукции, исключая пока другие расходы, связанные с ведением бизнеса, операционные расходы. Грамотный подход к себестоимости реализованной продукции, характерный для Toyota, — это лишь половина истории; грамотный подход к ценообразованию, характерный для Patagonia, — вторая половина. Каждая из трех представленных компаний выстраивала модель валовой маржи по-своему.

Мы надеемся, что вы усвоили три главные идеи применительно к разработке модели валовой маржи.

- Новые цифровые технологии способствуют появлению новых моделей валовой маржи, в которых себестоимость реализованной продукции приближается к нулю (а валовая маржа стремится к 100 процентам!). Можете ли вы применить любую из них в своем бизнесе?
- Разработка модели валовой маржи, превосходящей чужие модели, обеспечивает колоссальное преимущество, которое вы можете использовать при необходимости, оказывая давление на конкурентов в самых слабых их местах.
- Ценообразование не должно строиться исключительно на затратах. В основу цен должна закладываться ценность, которую в ваших продуктах видят покупатели. Таким образом, модели валовой маржи и выручки неразделимо взаимосвязаны посредством ценообразования. Информационные панели помогут вам определить цену, которую готовы платить покупатели!

Давайте поглубже копнем каждую из перечисленных идей.

Валовая маржа может приближаться к 100 процентам. Давайте рассмотрим, что означают данные идеи помимо уже приведенных трех примеров. Во-первых, модель валовой маржи eBay не единственная история о привлекательной валовой марже, разворачивающаяся в Сети. В главе 3 мы кратко познакомились с историей Shanda: продажа виртуальных товаров, например виртуального оружия и костюмов для аватаров многопользовательских игр. Проводя изучение на этом быстро растущем рынке, исследовательская фирма Gartner Media пришла к выводу, что к 2011 году аватары будут у 80 процентов всех пользователей Интернета во всем мире, а не только у геймеров. Майк Эверест, восемнадцатилетний виртуальный трейдер, который проживает в городке Дуранго, Колорадо, заработал 35 000 долларов за четыре года, продавая виртуальные шкуры животных и оружие в фантастическом онлайн-мире под названием Вселенная Энтропия.⁴⁰ И хотя

его продукты существовали только в виртуальном мире — в результате чего их себестоимость равнялась практически нулю, — выручку он получил более чем реальную. Уж, наверное, получше, чем переворачивать гамбургеры в местном McDonald's!

Другие предприниматели, занимающиеся виртуальными продуктами и обладающие компьютерными навыками, работают как архитекторы, дизайнеры одежды и исполняют другие роли в Second Life, еще одном виртуальном мире. За один день игроки Second Life тратят почти 15 миллионов долларов реальных денег на виртуальные машины, недвижимость, одежду и многое другое. Клаудиа Ламоро из Linden Lab, создателя Second Life, так говорит о данной игре: «Это отличное поле деятельности для молодых предпринимателей. Для самых успешных из них Second Life становится основной работой».

Модель валовой маржи сеет панику среди конкурентов
В каких сферах новая модель валовой маржи может посеять панику? Toyota завоевывает лидерские позиции среди автомобилей. Nokia поднимается все выше и выше среди мобильных телефонов, в частности благодаря производственной эффективности, выражаемой в обслуживании стремительно растущих и дешевых рынков в развивающихся странах. Какие сферы стоят в списке следующими? Стоит ли там ваша сфера и какая участь вам уготована: победителя или жертвы?

Ценообразование на основе ценности

Наконец, ценообразование на основе ценности во многом зависит от обеспечения реальной ценности. С точки зрения вопросов по модели выручки, рассмотренных нами в главе 3, это означает либо разрешение некоей серьезной проблемы клиентов либо, по примеру Patagonia, обеспечение таких незабываемых впечатлений, что завышенные цены себя оправдывают. Латте за четыре доллара в Starbucks или Peet's дарит совершенно иные впечатления, нежели долларový кофе в ближайшей забегаловке. Усовершенствованная модель валовой маржи? Несомненно.

Вопросы и ответы от Джона и Рэнди

Теперь, когда мы вооружились ключевыми принципами разработки модели валовой маржи (смотрите список в конце главы, в нем перечислены все элементы, для которых требуется подтверждение), какие еще вопросы касательно модели валовой маржи остались без ответа? На ум приходят четыре таких вопроса:

- как определить, какой продукт из вашего ассортимента обеспечит наибольшую валовую маржу?
- с чего следует начинать, если ваша стратегия, подобно Toyota, заключается в снижении себестоимости реализованной продукции?
- как должны выглядеть доказательства, подкрепляющие элементы себестоимости реализованной продукции, и где их можно отыскать?
- как можно оценить, действительно или нет аналог или антипод оперирует надежной моделью валовой маржи?

Как можно обеспечить выдающуюся валовую маржу?

По большому счету, источник наиболее солидной валовой маржи определяете не вы, а ваши клиенты. Тот факт, что вы заломите высокую цену, вовсе не означает, что покупатели на нее согласятся. Так что в основе модели валовой маржи и модели выручки лежит одно и то же понятие. Какую проблему клиентов вы решаете и какие незабываемые впечатления им дарите? Только разобравшись в этих вопросах — изучив аналоги, антиподы и выведя внутренние убеждения, — вы сможете установить уровень цен, приемлемый для ваших клиентов. Готовность к экспериментам сослужит вам в данном случае хорошую службу.

С чего следует начинать снижение себестоимости реализованной продукции?

Легких способов снизить себестоимость не существует, особенно если вы хотите опустить ее ниже, чем другие игроки в вашей сфере, как это

сделала Toyota. Если бы другие автопроизводители могли сравнить свои расходы с расходами Toyota, они бы это сделали. Но мы можем учиться на определенных закономерностях. В одних сферах по мере развития компании начинает действовать экономия за счет масштаба, поэтому иногда в первые дни приходится затянуть пояса и сократить валовую маржу сегодня, чтобы стать больше и сильнее завтра. В других большой объем означает возможность приобрести больше необходимых вам товаров и услуг. В третьих самое главное — максимальное повышение эффективности буквально каждого процесса, как это было сделано в Toyota. В данном случае аналоги и антиподы могут стать вдохновением и хорошей отправной точкой.

Как искать необходимые подтверждения себестоимости? Один из возможных путей — аналоги. Просто возьмите типичные для своей сферы показатели выручки и валовой маржи или показатели одной компании-аналога (или данные из любых других источников, если вы планируете перевернуть свою сферу вверх тормашками) и сравните их с самой большой выручкой, которую генерирует или должна генерировать по плану ваша модель выручки.

Второй, более детальный (и порой более надежный) подход — выстраивать себестоимость реализованной продукции шаг за шагом, с помощью либо аналогов, либо более точных оценок расходов. Выделяют два ключевых компонента:

- *стоимость материалов*. Если вы планируете собирать или производить что-либо, как делает Toyota, потребуются доказательства того, во что вам обойдется закупка комплектующих. Бухгалтеры называют это ведомостью материалов. Какие детали вам понадобятся и сколько они будут стоить? Что касается других бизнесов, то если вы просто покупаете и перепродаете, как делают розничные магазины, вам не обойтись без аналогов или других реальных фактов, которые подскажут, сколько вы заплатите за перепродаваемый товар. Как мы видели из примера про Apple в главе 1,

обсуждение со звукозаписывающими компаниями цены, которую iTunes платила за каждую мелодию, стало важным внутренним убеждением Стива Джобса. Ему предстояло сформулировать убеждение — а также доказать или опровергнуть его посредством проверки своих гипотез — в отношении того, выйдет ли какой-то толк из модели валовой маржи iTunes;

- *рабочая сила*. Рабочая сила, включаемая в себестоимость реализованной продукции, — важный элемент в производственных сферах и особенно в сфере услуг. Сколько рабочей силы вам понадобится для себестоимости, во сколько она обойдется, где брать доказательства, подтверждающие ваши ответы? И здесь на помощь вам придут аналоги.

Как оценить модели валовой маржи аналогов?

В теории сделать это нетрудно. Посмотрите на опубликованный процент валовой маржи и ее расшифровку в отчете о прибылях и убытках — материалы и рабочая сила, к примеру, — и все станет ясно. В действительности дело обстоит сложнее. При составлении отчетов многие компании, особенно открытые, в себестоимость реализованной продукции включают много всего такого, что не является себестоимостью в том значении, которым мы и большинство бизнесов наделяют данный термин. Приведем пример: многие люди не относят аренду розничного магазина или рабочую силу к себестоимости, однако некоторые розничные магазины именно так и поступают — вероятно, чтобы скрыть огромные накрутки на свой товар! Поэтому к анализу отчетов стоит подходить с большой осторожностью. Как мы заметили в конце главы 3, задействование своих связей поможет вам узнать нюансы, не раскрытые в отчетах, и получить более глубокое представление о том или ином аналоге. Информационные панели, способствующие анализу внутренних убеждений касательно модели валовой маржи, дадут вам все необходимые ответы.

Что дальше?

Главы 3 и 4 показали нам, что инновационные модели выручки и валовой маржи — безусловный залог успеха. Правильно выбранные и реализованные в тесной взаимосвязи, они формируют прочный фундамент для денежного потока из самого лучшего источника — ваших клиентов. Вместе они представляют собой отправную точку практически для любой успешной бизнес-модели. Вы не можете игнорировать их.

Но выручка и валовая маржа есть лишь одна составляющая рентабельности и денежного потока той или иной компании. Для многих компаний серьезным поводом для беспокойства служат операционные расходы. И далее мы переходим к операционной модели.

Проверочные вопросы по модели валовой маржи от Джона и Рэнди

Запомните вот эту короткую формулировку:

Валовая маржа = Выручка – Себестоимость реализованной продукции.

Ваша задача — обеспечить достаточную валовую маржу, с тем чтобы компания обрела финансовую свободу для расширения, выплат инвесторам, покрытия расходов или оплаты вашего следующего отпуска. Модель валовой маржи строится из трех элементов:

- *разница между ценой и себестоимостью реализованной продукции, в абсолютном и процентном выражении* (насколько можно снизить себестоимость? насколько можно поднять цены, не отпугнув при этом клиентов?);
- *контролирование валовой маржи* (какой процент валовой маржи вы получите от выручки, обеспечиваемой различными категориями продаваемых товаров? каково соотношение продуктов с высокой и низкой маржей?);
- *ваша стратегия* (от каких продуктов или линий продуктов вы хотите получать более высокую маржу и почему? для каких продуктов меньшая валовая маржа окупится и поможет упрочить конкурентное преимущество?)

Для разработки модели валовой маржи вам потребуется четкое стратегическое мышление, а также доказательства — неопровержимые факты, а не мечты или надежды. Источниками доказательств могут выступать надежные аналоги, доскональное изучение расходов, связанных с закупкой, производством и поставкой ваших товаров и услуг, или выведение внутренних убеждений, касающихся выручки и расходов (правая сторона уравнения себестоимости) и проверки вытекающих из них гипотез.