

Оцениваем свои возможности

Первичный анализ деятельности

Бизнес — это зарабатывание денег.

Для принятия решений здесь существует только один мотиватор — выгода. Итогом работы являются наличие прибыли, активы, значительно превышающие пассивы, стабильный рост положительных результатов деятельности.

Чтобы понять, владеете ли вы всей информацией и являются ли изучаемые вами показатели сигнальными для принятия решений, проведем первичный анализ вашей деятельности.

Если вы уже чем-то занимаетесь, вам приходится как минимум ежемесячно подводить итоги своей деятельности.

Если вы ежемесячно получаете многостраничный детальный отчет о работе предприятия, бизнес работает до тех пор, пока вы в нем.

Запишите в пустых строчках, какие отделы и какие отчеты вам сдают.

Одним предложением — что вы хотите узнать из этих отчетов.

Отдел продаж:

.....
.....

Маркетинг (реклама):

.....
.....

Бухгалтер:

.....
.....

Финансист:

.....
.....

Другие:

.....

Вспомните, сколько страниц документов, таблиц и других форм отчетов вы получаете ежемесячно:

.....

В назначенный день и час собираются все руководители, каждый — с кипой документов. Все хотят показать значимость своего труда и степень информированности, садятся вокруг вас и ждут вопросов. Вы листаете кипу бумаг, задаете вопросы и по мере получения ответов вас уносит в каком-то одном направлении. Возможно, остаются без внимания другие важные стороны дела.

Когда спустя какое-то время вы натькаетесь на то, что вас раздражает как руководителя, сотрудник отвечает, что отразил данную проблему в отчете: «Я вам писал», «Я сбрасывал вам ссылку», «Я закладывал это в бюджет» и т. п.

Большое количество вопросов, которое приходится решать руководителю — дать согласие, отказать или разрешить, — рассеивает его внимание. Появляется злость, что все приходится решать самому.

Многие предприниматели, построив бизнес тяжелым трудом, уверены, что лишь их постоянное личное участие обеспечивает достаточный уровень дохода.

Но для получения действительно выдающихся результатов необходимо оптимизировать личное участие (делегирование ответственности).

Эффективность вашего труда определяется уровнем персонального дохода за каждый час, потраченный на управление бизнесом.

Однако, как правило, владелец бизнеса является лучшим работником своей компании, к тому же многостаночником: и швец, и жнец, и на дуде игрец. Он и заказ может выполнить, и с клиентом пообщаться, и на звонок ответить, и договор нужный составить, и бухгалтерию частично вести, и на сайте что-то поменять. И поскольку все остальные справляются с этими обязанностями намного хуже и медленнее, лучше все делать самому, чтобы потом не переделывать. Хотя в данном случае сам руководитель является слабым звеном, которое тормозит развитие бизнеса. Поскольку чем больше он взваливает на себя технической рутины, тем сильнее начинает буксовать предприятие.

Вместо того чтобы разрабатывать новые направления развития, заниматься поиском партнеров, расширением линейки продуктов, ав-

томатизацией бизнеса, построением системы продаж, руководитель не выпускает из рук телефонную трубку, бегаёт из одного помещения в другое, постоянно атакуемый надоедливými подчиненными.

Для начала давайте упростим форму отчетности. На самом деле нам не так интересны цифры (хотя и они тоже), как их динамика. Каждое отклонение является поводом для немедленной реакции владельца.

Пояснения цифр расходов, которые, разумеется, требуют внимания, можно взять в качестве приложения.

Для принятия оперативного решения нужен контроль над бизнесом в целом: по месяцам, сезонам, годам. Необходимо видеть и быстро реагировать на динамику показателей. А как это можно уловить в двадцатистраничном отчете?

Давайте оптимизируем получаемую вами информацию об итогах бизнеса.

Заполните элементарную, на первый взгляд, табличку показателей деятельности. Прочитав книгу, вы можете стереть свои секретные цифры. А сейчас вы пишете их для себя, чтобы понять: является ли то, чем вы занимаетесь, бизнесом.

Смотри табл. 1 «Результаты для руководителя» (с. 39).

Упрощаем отчетность

На первый взгляд это элементарная таблица доходов и расходов.

По мере чтения книги мы добавим в нее несколько показателей, которые помогут оперативно получать полную картину бизнеса, заметить важные изменения и задать конкретные вопросы подразделениям.

Если у вас несколько направлений бизнеса, правильное вести такой учет с разбивкой по предприятиям.

Розница — с разбивкой по магазинам.

Опт — с разбивкой по округам или представительствам.

Производство — каждое отдельно.

Таблицы по каждому направлению бизнеса с разбивкой по подразделениям сдаются в качестве приложений к общей сводной таблице «Результаты для руководителя».

Решения принимаются быстро, вопросы задаются точно, динамика показателей видна сразу.

Такой отчет сдается за текущий период, с накопительными результатами с начала года и в сравнении с данными за аналогичный период прошлого года.

Например, оптовые клиенты выкупают товар раньше или с опозданием, поэтому статичный отчет вызывает гнев руководителя из-за невыполнения плана по клиенту (региону). А в динамике с началом года и по сравнению с прошлым годом цифры могут быть вполне привлекательными.

Вы же не можете знать нюансы каждого отдела и тем более — каждого клиента. В итоге вам приходится тратить время на выслушивание аргументов и во всем разбираться.

Анализируя данную таблицу, особенно если у вас несколько направлений деятельности, вы сразу увидите спад или рост показателей. Возможно, все не так плохо. Но, вероятно, пора вмешаться. Куда именно?

Анализ деятельности

Рассмотрим таблицу по пунктам.

1. Неторговый доход.

Что для вашей компании является таким доходом?

Если вы продаете что-то в магазине или сдаете что-то в аренду, субаренду, обязательно надо учитывать эту сумму.

Если иногда вы даете деньги в долг (в «рост»), проценты, полученные вами за эту услугу, тоже нужно учесть. И так далее.

2. Сумма продаж. Товарооборот. Это главный вопрос, который интересует владельца бизнеса. Основа для организации всех денежных потоков компании.

3. Количество продаж того, что вы продаете: товары, квадратные метры, количество оказанных услуг по линейке продуктов и т. п.

4. Доход от продаж (валовый). Наиважнейший показатель!

Контроль за динамикой этого показателя позволяет отследить реакцию покупателей на ваши акции и маркетинговые ходы. Не все предприниматели заостряют на нем внимание. Однако именно из этой суммы вычитаются все расходы. Он первостепенен!

Иногда даже при стабильном товарообороте данный показатель может как повышаться, так и снижаться. Все зависит и от выбора линейки продуктов, и от акций, направленных на повышение доходности, и от распродаж. Этот показатель анализируется в первую очередь.

5. Проценты дохода от товарооборота. Не столь важен сам процент, как его динамика.

6. Расходы. Расшифровка по показателям расходов сдается в виде приложения. Учитываются все расходы, связанные с обеспечением работы предприятия. Мы рассматриваем управленческий (реальный) учет.

Если вы замечаете отклонения в динамике цифр, посмотрите приложение по пункту, который кажется вам изменившимся. При постоянном анализе затрат вы наизусть знаете, сколько и где может быть потрачено. Для принятия оперативных решений вам нужны конечные цифры, их изменения и влияние на прибыль (маржу).

Поэтому фиксирование изменений показателя **«Расходы в процентах к продажам»**, а еще лучше — **«Расходы в процентах к доходам»** заставляет не ориентироваться на оборот в целом, а стремиться к увеличению доходности бизнеса.

Всем известно, как клиенты любят «просить», а менеджеры — «давать» скидки. Изменение показателей дохода и «веса» в нем затрат дисциплинирует и мотивирует внедрять маркетинговые фишки по увеличению показателей доходности.

Если у вас несколько предприятий или направлений бизнеса, для самодисциплины полезно вести отношение расходов данного предприятия к расходам по бизнесу в целом.

7. Прибыль. Итоговая сумма — результат работы бизнеса.

Как и за счет чего она изменилась после введения или выведения тех или иных продуктов, товаров, услуг из вашей линейки?

Конечно, ваши специалисты могут объяснить ситуацию. Но как вам вовремя отреагировать? На что обратить внимание?

8. Сколько прибыли (маржи) приходится на единицу товара (услуги).

Что тащит вниз?

Как заметить, что в линейке продуктов преимущественно аутсайдеры, товары с низким маржинальным доходом? В чем причина?

Возможно, высоки расходы на единицу товара (услуги).

Возможно, вы осваиваете новый вид товара (услуги), и падение запланировано, а главная задача — «не улететь вниз».

Контролируя динамику этих показателей, вы держите руку на пульсе.

9. Для своевременного управленческого вмешательства в ситуацию с кадрами вводим показатели:

- **в опте:** продажи на одного менеджера (сумма) и продажи на общее количество сотрудников в фирме.

Этот показатель важен как для того, чтобы похвалить менеджеров за успехи, так и для контроля за штатом. Его можно указывать в таблице через дробь. Он станет сдерживающим фактором при бесконечных просьбах сотрудников увеличить количество персонала. Это дисциплинирует и вас, и коллектив. Всегда есть аргумент — на все отдел продаж пока не зарабатывает;

■ **в рознице** все расчеты и анализ лучше проводить на **1 м²**.

Иногда большие суммы аренды и предстоящие ежемесячные расходы страшат предпринимателей. Но часто выясняется, что по показателям доходов и продаж на 1 м² даже дорогие, но правильно выбранные места оказываются более выгодными — независимо от высокой стоимости аренды.

Поэтому для розницы анализируем следующие показатели:

10. Продажи на 1 м² (кол-во).

11. Продажи на 1 м² (сумма).

Чуть позже мы добавим еще несколько показателей в эту таблицу.

Для анализа темпов (скорости) продаж, планирования подсортировок, объемов закупок... необходимо контролировать:

12. Товарный запас (остаток + приход за период) — всего.

13. Ликвидность (в процентах). **Она равна** количеству проданного товара (услуг) за исследуемый период, деленному на их общее количество в этот период.

Данный пункт может показаться ненужным. Но на практике клиенту постоянно забывают что-то предложить. Или, увлекшись новой акцией, не вспоминают про существующие услуги, которые приносили неплохой доход.

В розничных магазинах — это один из главных показателей, участвующих в планировании и расчете количества заказываемого товара на следующий сезон.

14. Активы по текущей рыночной цене — контролируем для оценки бизнеса.

15. Дебиторская задолженность.

Все, что нельзя потрогать, посчитать и истратить, — еще не ваше.

Поэтому «деньги в пути» относятся сюда же. (Менеджеры любят ставить их в графу «Выполненное».)

16. Пассивы (кредиты, долги и т. п.). В каком процентном соотношении с активами они находятся?