

Курс «Мастер управления финансами»

Урок 39. 18.11.24г. 08:25мск

Ценообразование и себестоимость



MNGMNT.RU

Управление ВСЕМ

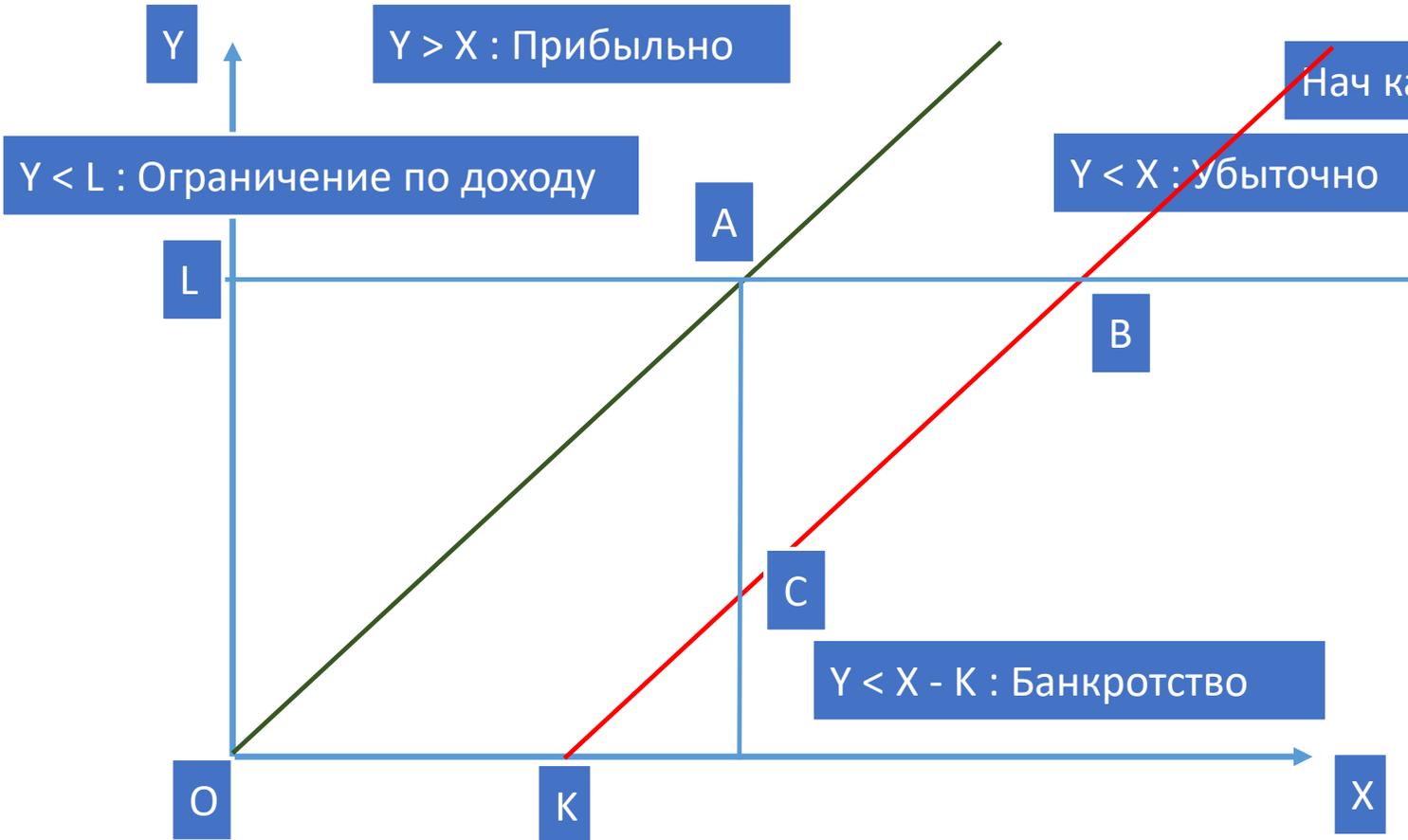
Управление

Расходы = X

Доходы = Y

Прибыль = Y - X

Точка Безубыт (Самоокуп-ть): Y = X



Нач капитал (K) : $Y - X > -K \Rightarrow Y > X - K$

Что значит «Успешное предприятие»?
Успешное предприятие – это предприятие существующее более 70 лет.

Основная функция финансового управления – это «**оплата счетов**».

Если для продукции данного предприятия существует рынок сбыта, а предприятие убыточно, то проблемы в управленческом персонале

Активы

Пассивы

Долгосрочное планирование

Продолжительность жизни «ученых»

Это чтобы перейти
на ускоренное
развитие

Основная функция финансового управления
– это «**оплата счетов**».

Важная задача финансового управления
– это «найти **источники финансирования**».

Возникает потребность в
БЮДЖЕТИРОВАНИИ

Главный и единственный источник
финансирования – это «**будущие доходы**».

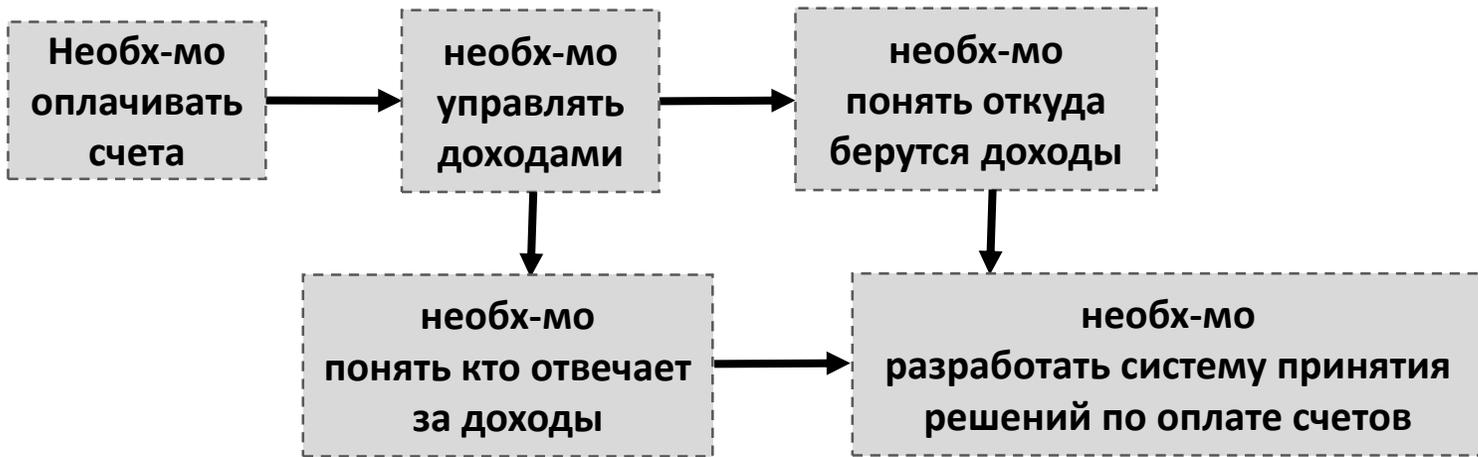
Ставка ЦБ: 16% - почему?

95% предприятий обречены на банкротство, даже когда в течение 10-15 лет они кажутся успешными!!!

у этих 95% предприятий собственники и топ-менеджеры
изымают деньги из операционного оборота!!!

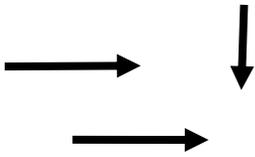
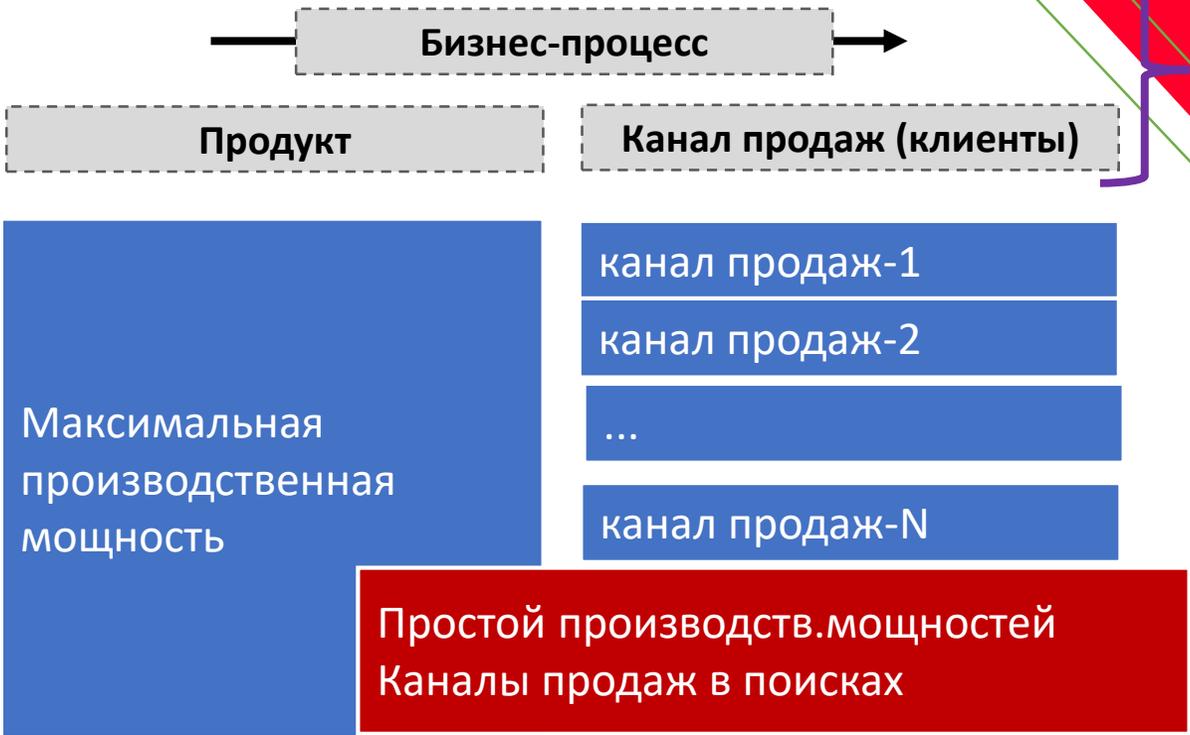
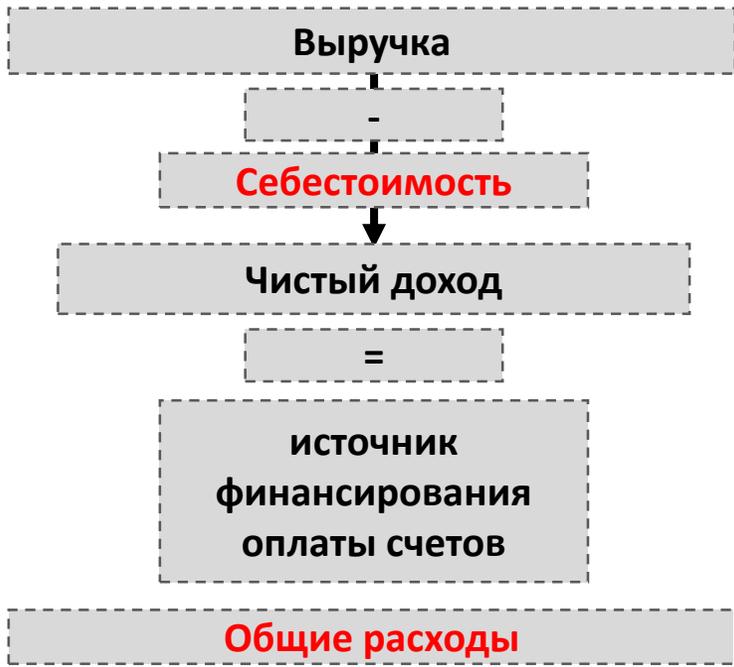
Пассивы

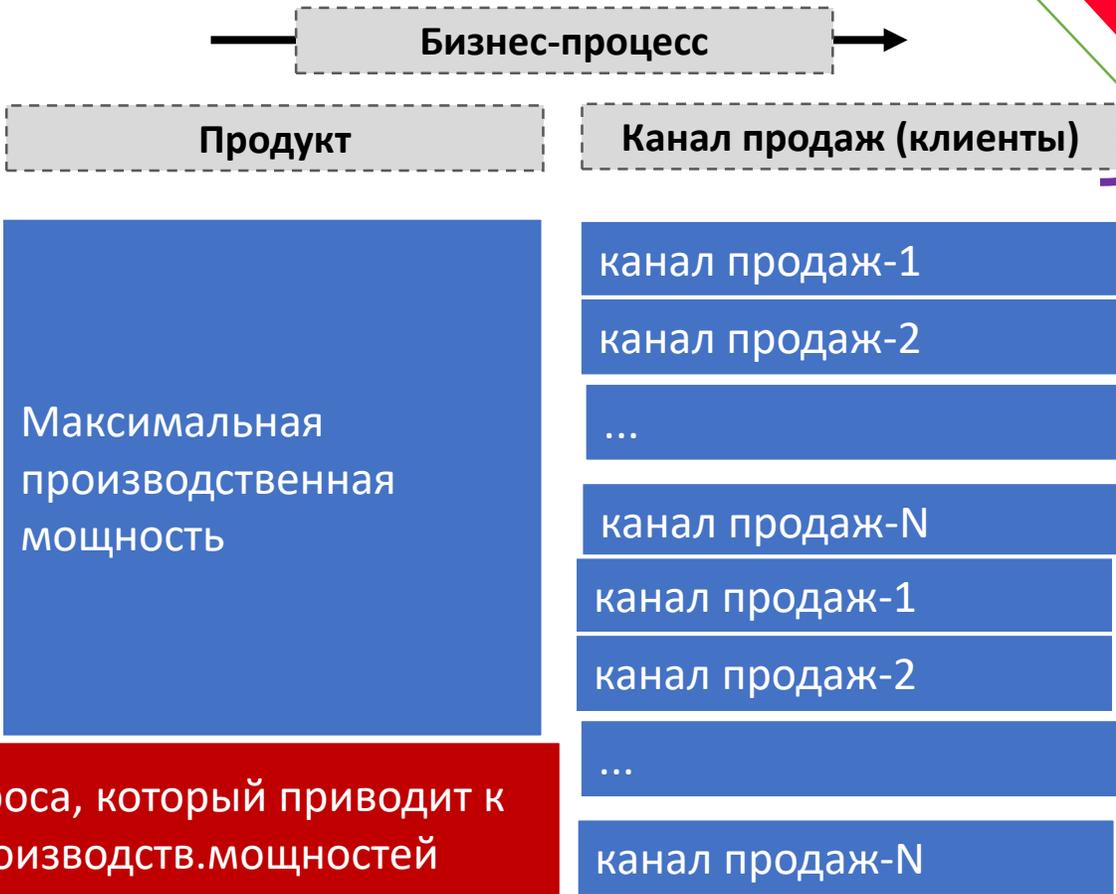
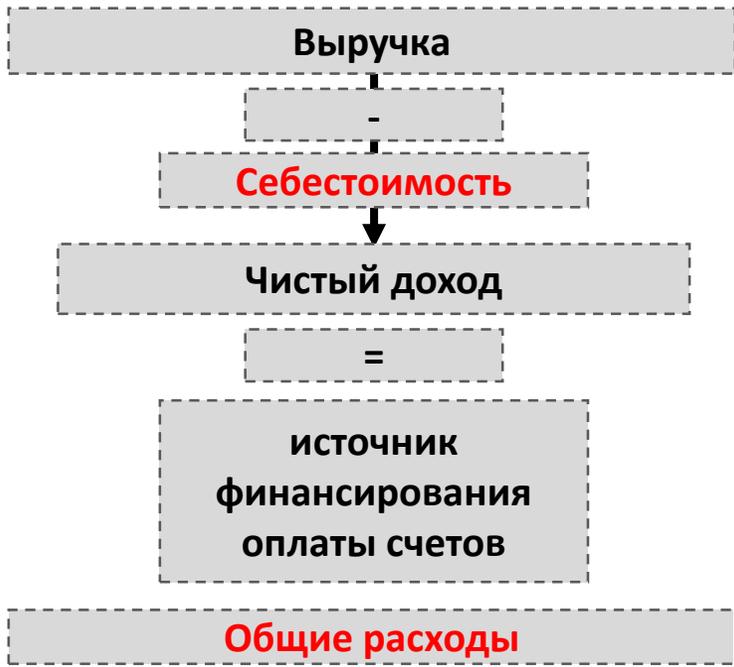
ЭК Операции



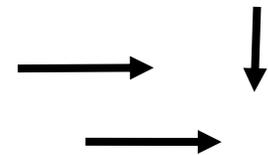
Активы

Пассивы



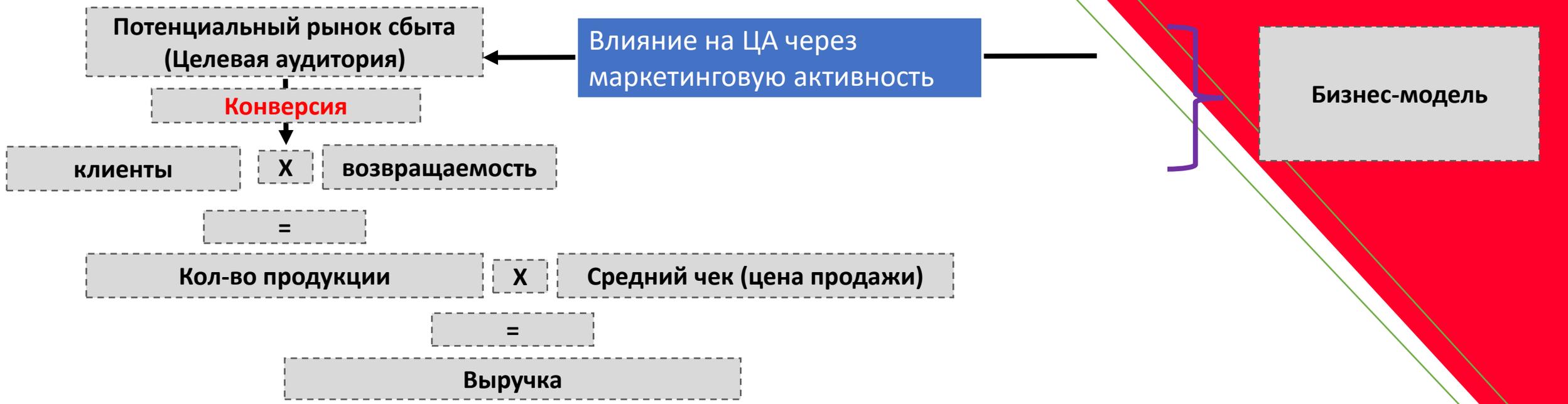


Бизнес-модель



Избыток спроса, который приводит к нехватке производств. мощностей





- канал продаж-2
- ...
- канал продаж-N

Активы

Пассивы

4 психотипа людей (типы темперамента):
Холерик/Флегматик/Меланхолик/Сангвиник
У Компании может быть: 1 или 2 или 3 инициатора

1 инициатор => 4 психотипа

2 инициатора => 6 комбинаций психотипа

3 инициатора => 4 комбинации психотипа

ИТОГО: 14 комбинаций

50%/50% - восприятие качества (контента)

$(100 \text{ из трафика} / 14 \text{ ПТ}) * 50\% = 3,6\%$

50%/50% - восприятие уровня цен

$3,6\% * 50\% = 1,8\%$ - НО ЭТО ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО

ПОПАДАЕМ В ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ ПРИ МА

если в цель не попадаем, то делим еще раз на 2:

0,9% - золотая конверсия e-Comm

400млн.руб.

:

50 номеров, отеля 4*

=

8млн.руб./номер

наша цель: за 10 лет вернуть 400м.р. и заработать сверху еще 400м.р.

=> наша цель: в год получать 40м.р.

необходимо обеспечить 80млн.руб. в год или 1,6млн.руб. в год с 1 номера

1,6млн.руб. в год с 1 номера = **4'400руб./номер*сут – реально!!!**

как построить такой отель 4* (50ном) без собств. и заемных средств?

Ответ: **необходимо найти 50 человек (семей), которые оплатят по 16млн.руб. свой будущий всесезонный отдых в этом отеле**

получаем 800млн.руб., из которых
400млн.руб. – строим отель
400млн.руб. кладем на депозит в банк

Потенциальный рынок сбыта
(Целевая аудитория)
< 100'000 млн.чел.

Конверсия = 0,05%

50 чел.

Активы

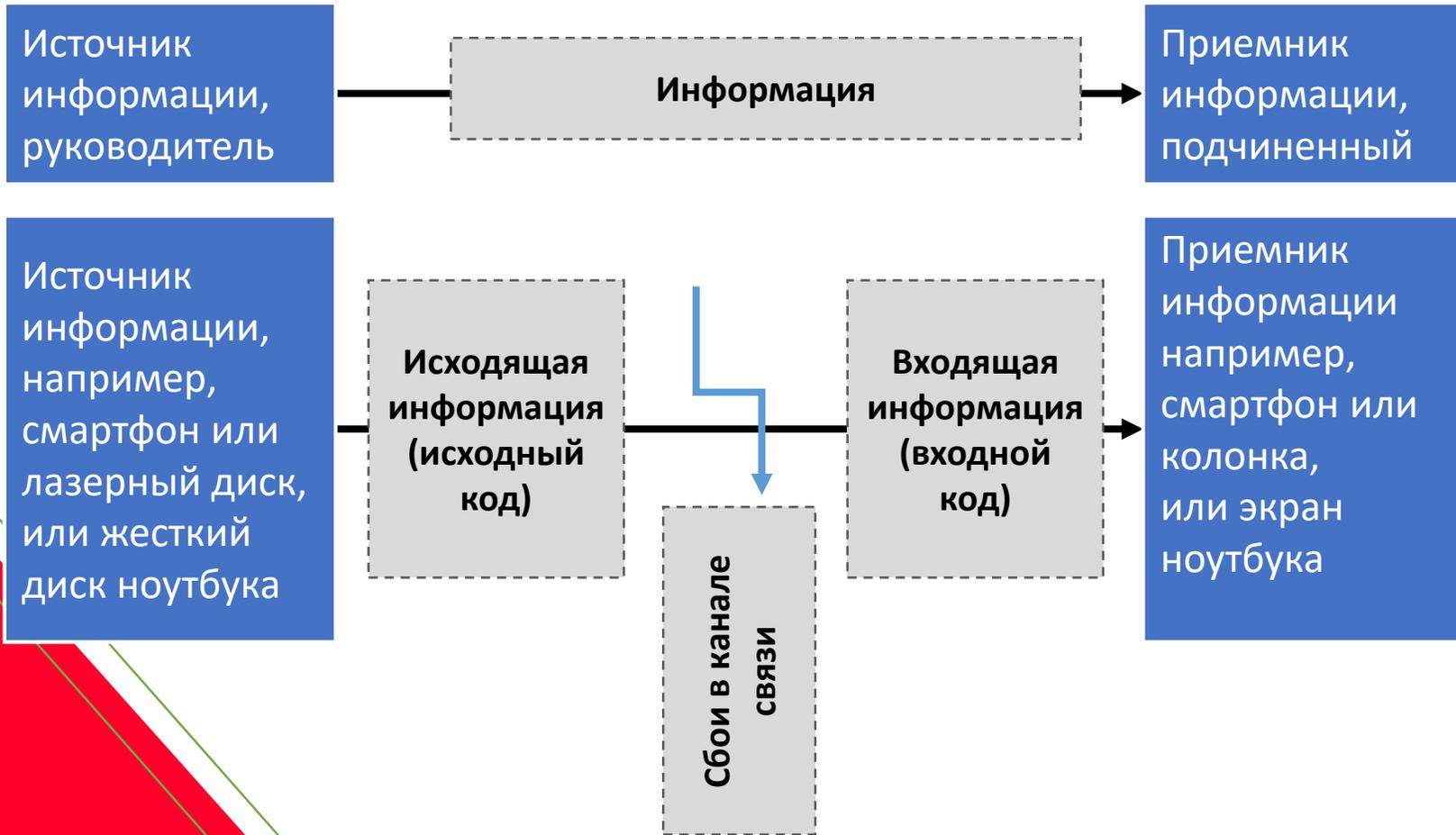
Пассивы

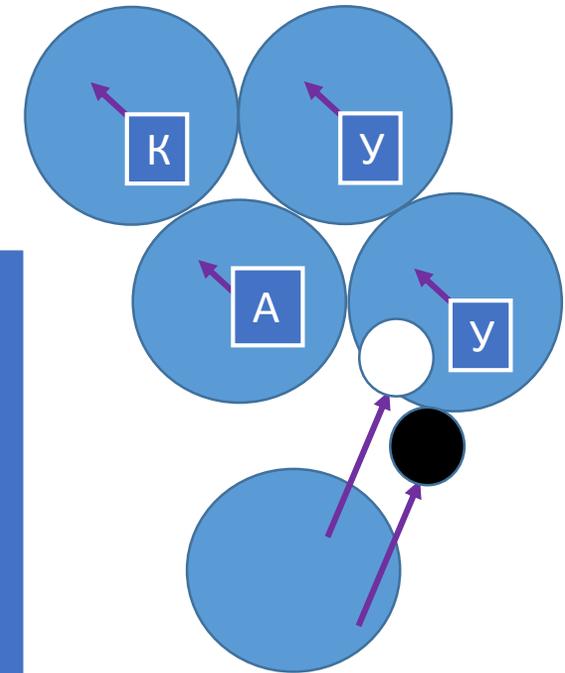
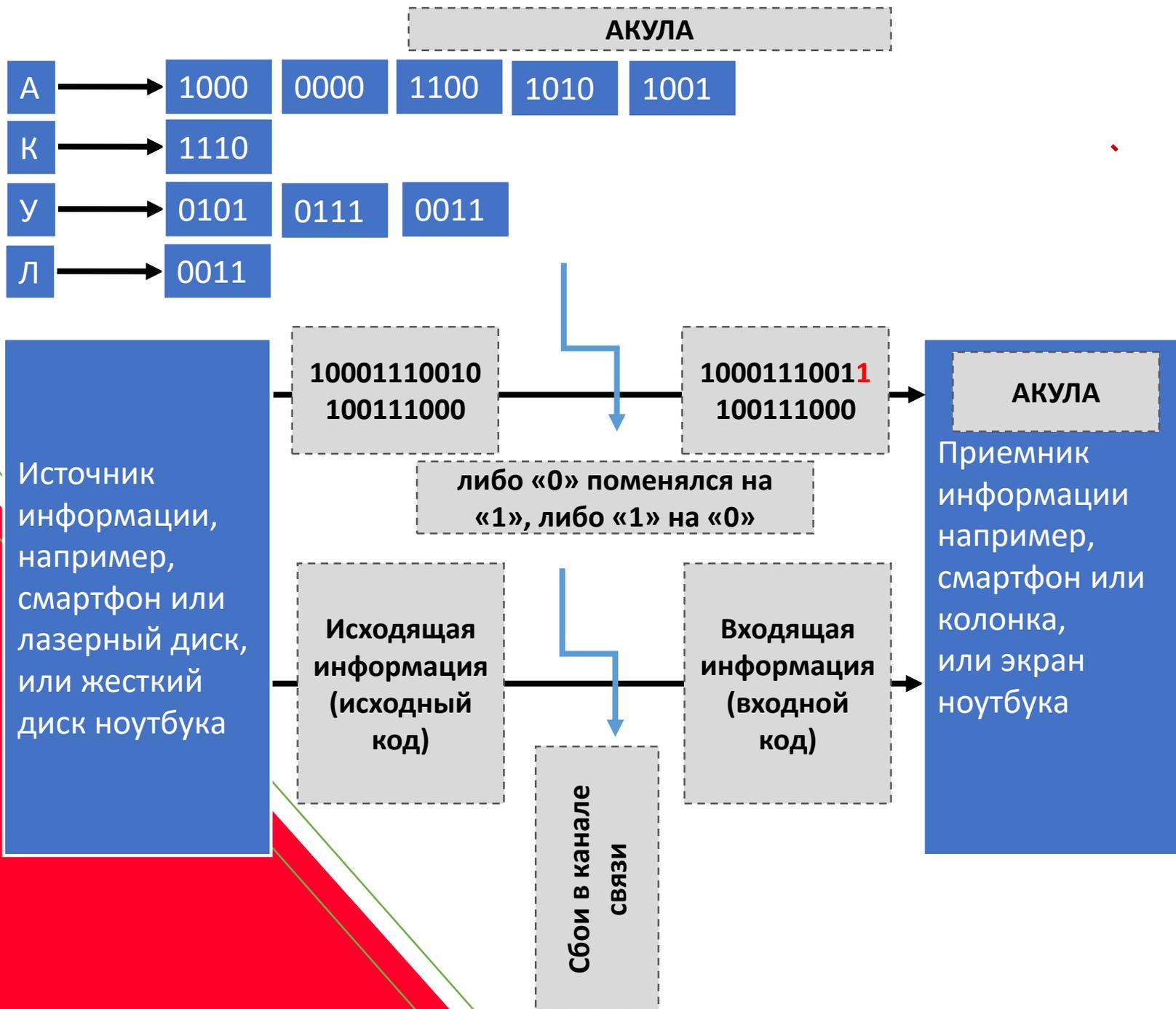
Хрючить

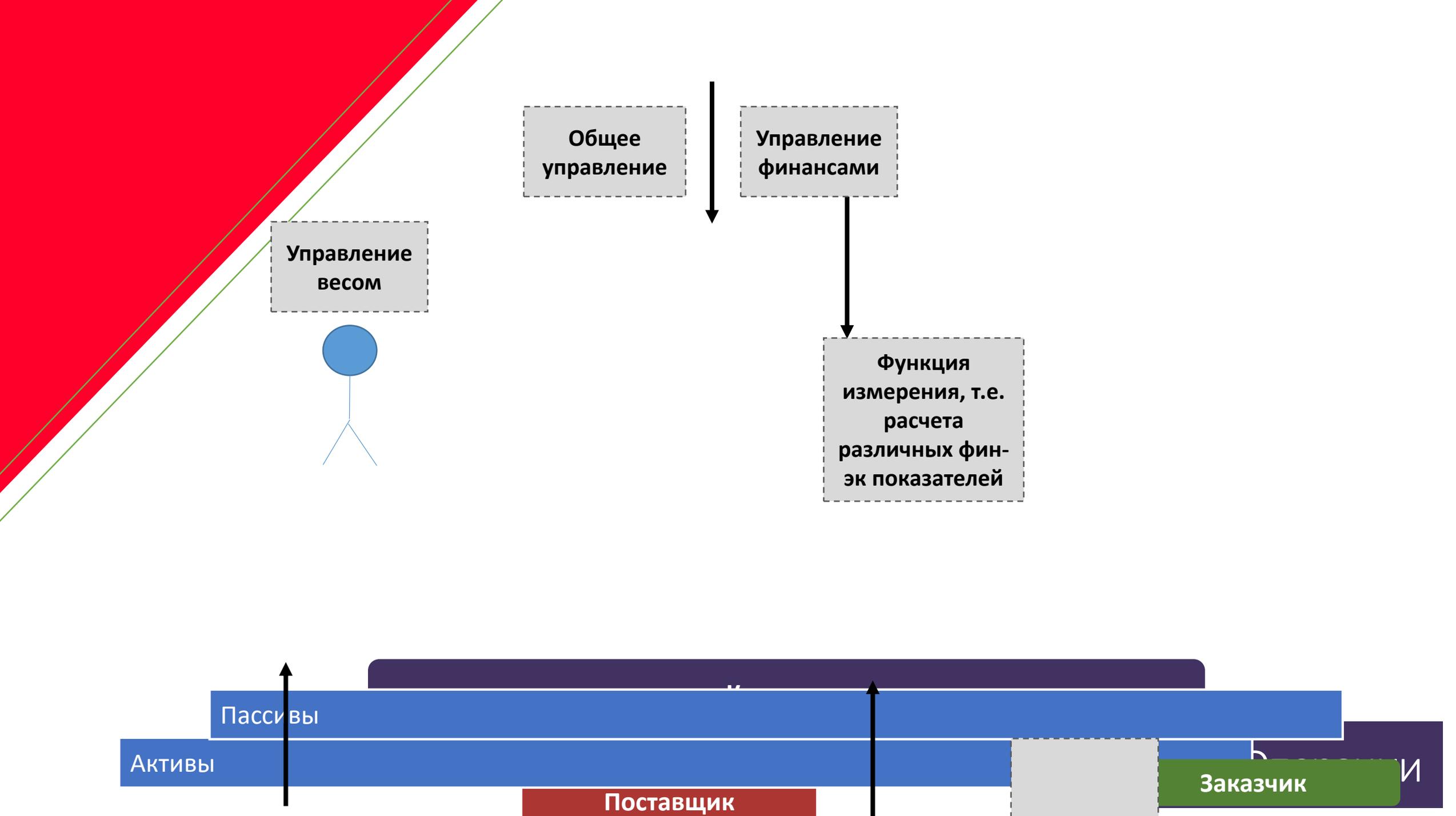
Крысить

Копытить

ФинЭк Операции







Бизнес-модель

Продукт(ы)

Каналы продаж – Емкость= Q1

t

ДЗ

ДП

Д

ГД

Д

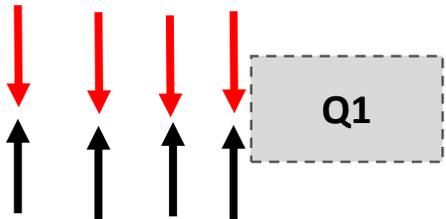
ДЛ

КД

ДМ

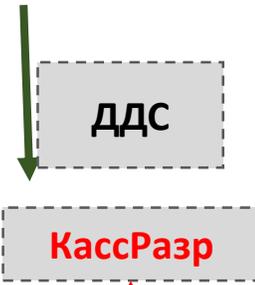


Бух + ПЭО



если Q2 = Q1, то все хорошо

Q2



Если Q2 существ. < Q1

Общее управление

Управление финансами

Управление действиями в полях

Управление рентабельностью и источниками финансирования

Функция измерения, т.е. расчета различных фин-эк показателей

Констр.1

Констр.2

Констр.3

Моделирование
Бюджетирование
Учет управленческий
Отчетность управл.
Контроль

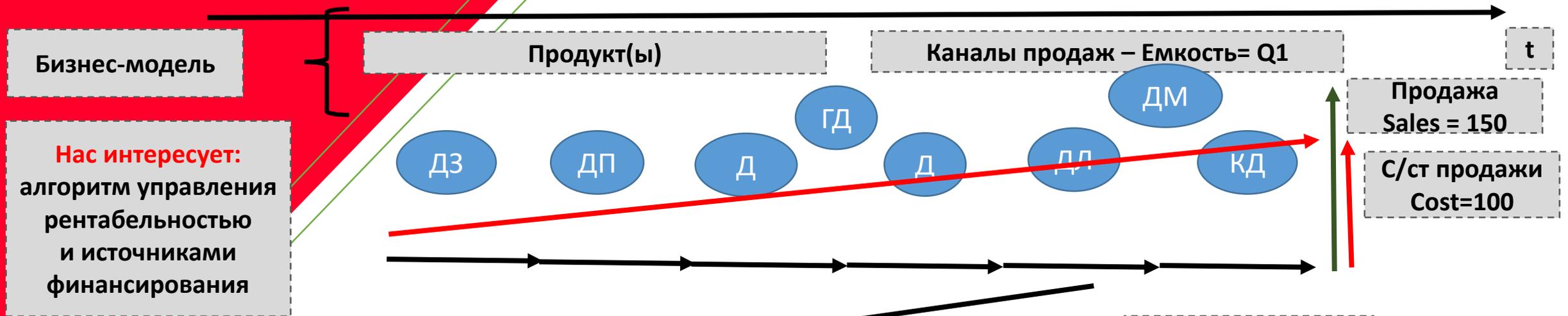
Функция управления рентабельностью и источниками финансирования **не нужна!!!**

ГД+ФД КД+ДМ

ГД совмещает функцию ФД а еще лучше, если дополнительно КД совмещает функцию ДМ

ГД ФД





- ОПиУ**
- Продажа
 - С/ст продажи
 - В приб
 - Расх
 - Прибыль

Продукт:
 характер-ка-1
 характер-ка-2
 характер-ка-N

$\langle \text{Cost}=100 \mid \text{D}=50\text{дн} \mid \text{ROI}=50\% \mid \text{IRR}=20\% \mid \text{Sales}=150 \rangle$

$\langle \text{Cost}=100 \mid \text{D}=150\text{дн} \mid \text{ROI}=5\% \mid \text{IRR}=50\% \mid \text{Sales}=10 \rangle$

$\langle \text{Cost}=100 \mid \text{D}=250\text{дн} \mid \text{ROI} \mid \text{IRR} \mid \text{Sales}=0 \rangle$

Канал продаж:
 характер-ка-1
 характер-ка-2
 характер-ка-M

Квант экономики

Причины отмен

Квант экономики – «ОТМЕНА»

если $Q2 = Q1$, то все хорошо

Если $Q2$ существ. $< Q1$

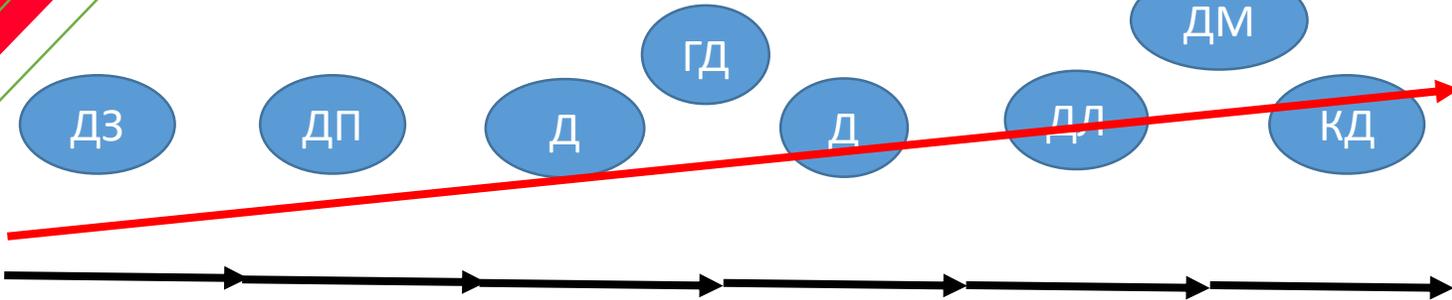
Бизнес-модель

Нас интересует:
алгоритм управления
рентабельностью
и источниками
финансирования

Продукт(ы)

Каналы продаж – Емкость= Q1

t



< Cost=100 | D=50дн | ROI=50% | IRR=? | Sales=150 >

< Cost=100 | D=50дн | ROI=50% | IRR=? | Sales=150 >

< Cost=100 | D=50дн | ROI=50% | IRR=? | Sales=150 >

< Cost=100 | D=50дн | ROI=50% | IRR=? | Sales=150 >

< Cost=100 | D=50дн | ROI=50% | IRR=? | Sales=150 >

Итого Sales=750 ПЛАН

Итого Sales=750 ФАКТ

< Cost=100 | D=150дн | ROI=5% | IRR=? | Sales=150 >

< Sales=0 >

< Cost=100 | D=150дн | ROI=5% | IRR=? | Sales=150 >

< Sales=0 >

< Sales=0 >

< Cost=100 | D=150дн | ROI=5% | IRR=? | Sales=150 >

< Cost=100 | D=150дн | ROI=5% | IRR=? | Sales=150 >

< Cost=100 | D=150дн | ROI=5% | IRR=? | Sales=150 >

3-1

3-2

3-3

3-4

3-5

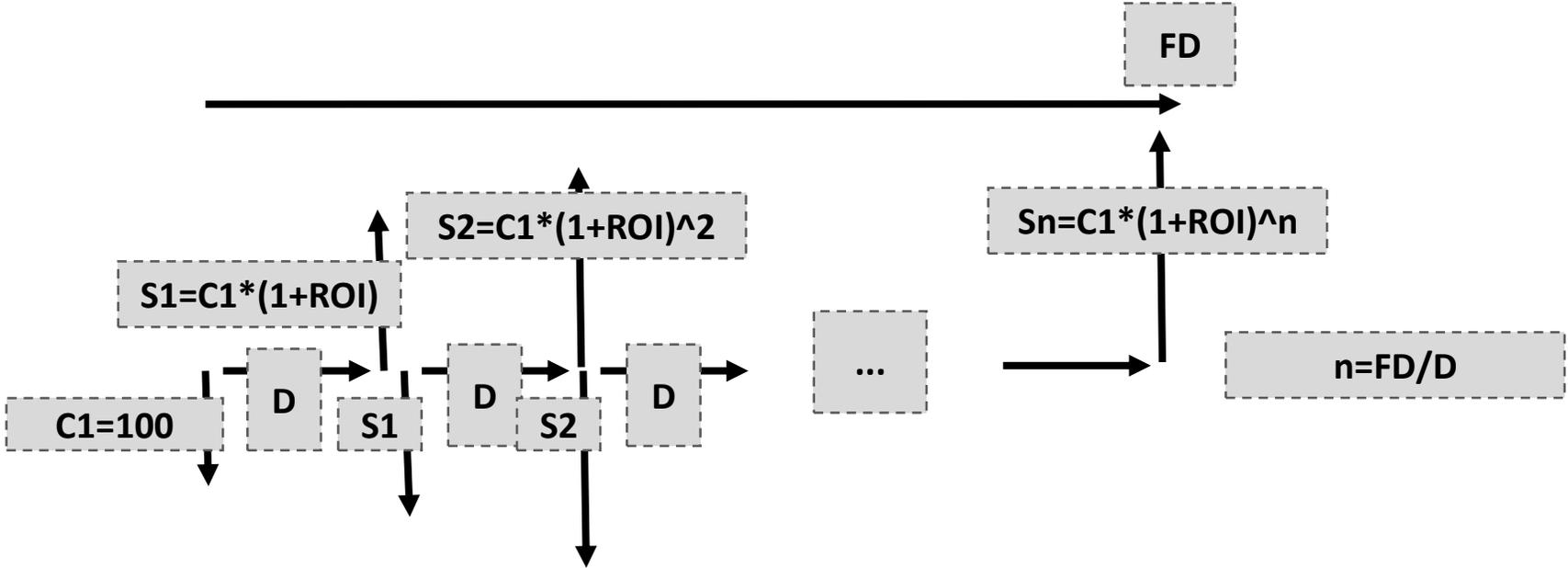
3-6,7,8

$$S_n = C_1 * (1 + ROI)^n$$

$$S_n = C_1 * (1 + IRR)$$

$$(1 + ROI)^{(FD/D)} = 1 + IRR$$

$$IRR = (1 + ROI)^{(FD/D)} - 1$$

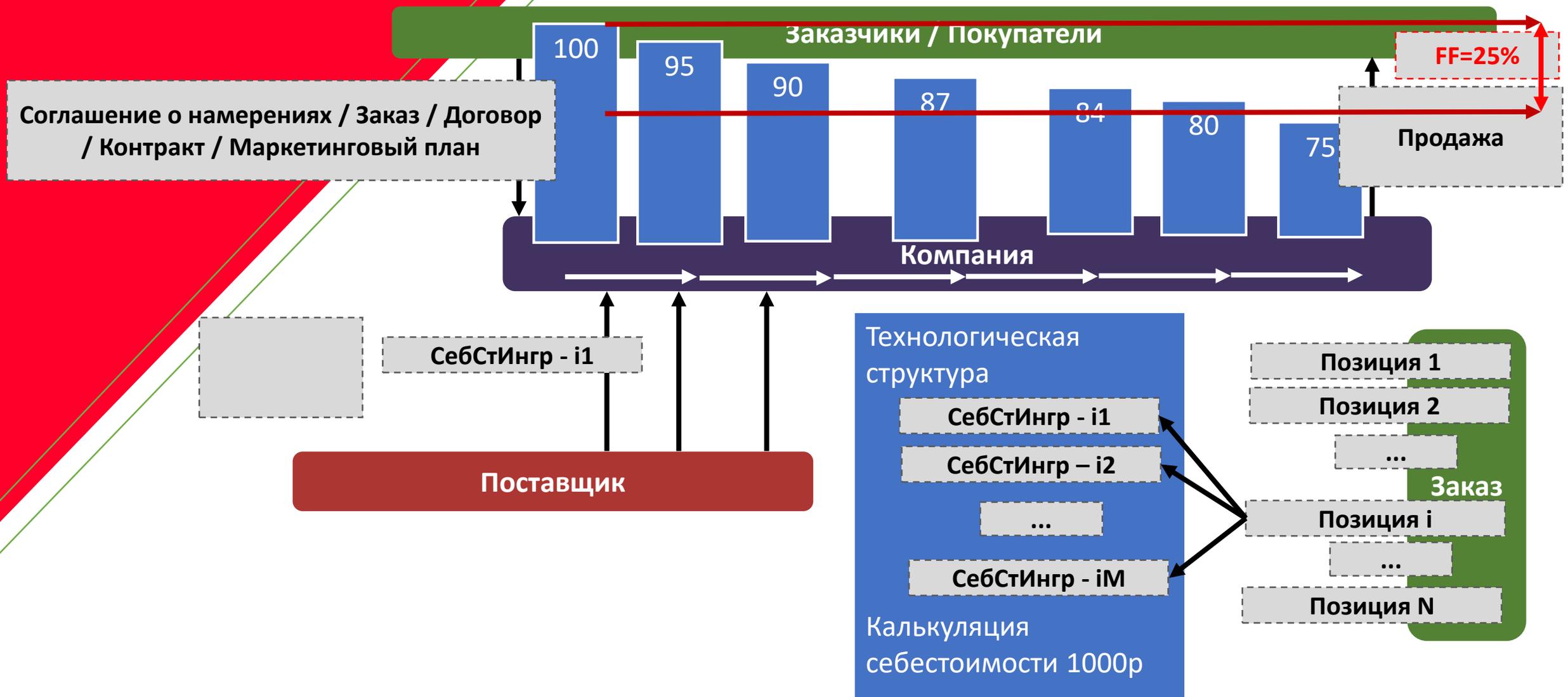


Поставщик

Заказчик

Активы

Пассивы



Компания

Методология учета – прямая – это когда возможно производить съём данных о себестоимостных затратах со всех производственных и операционных участков (этапов) в процессе создания продукции для каждой ед.ГП

Методология учета – модельная – это когда производим «цифровую» инвентаризацию баланса в сравнении с модельной структурой себестоимости

Смешанная методология – это когда применяется и то и другое

Компания

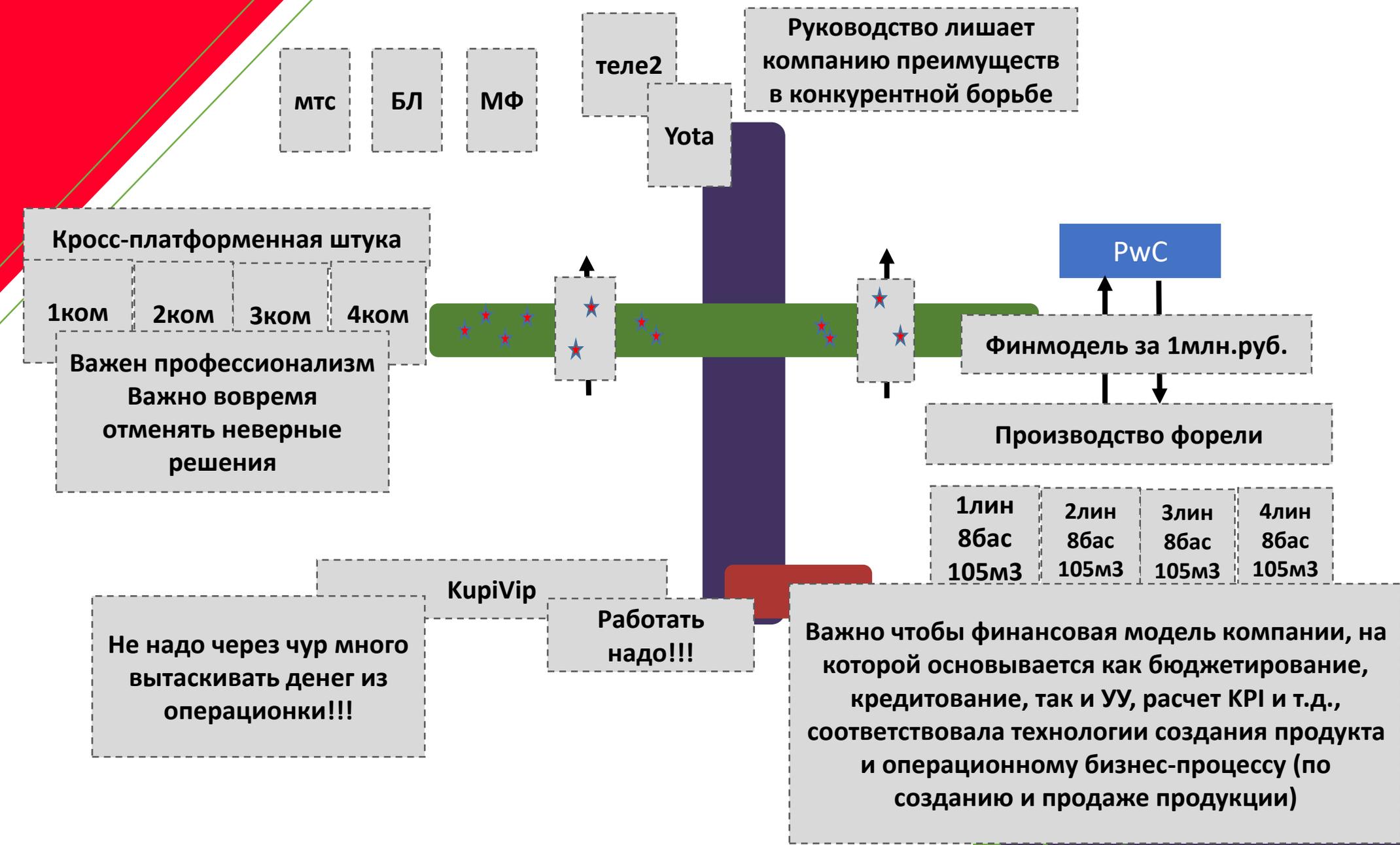
ДМ

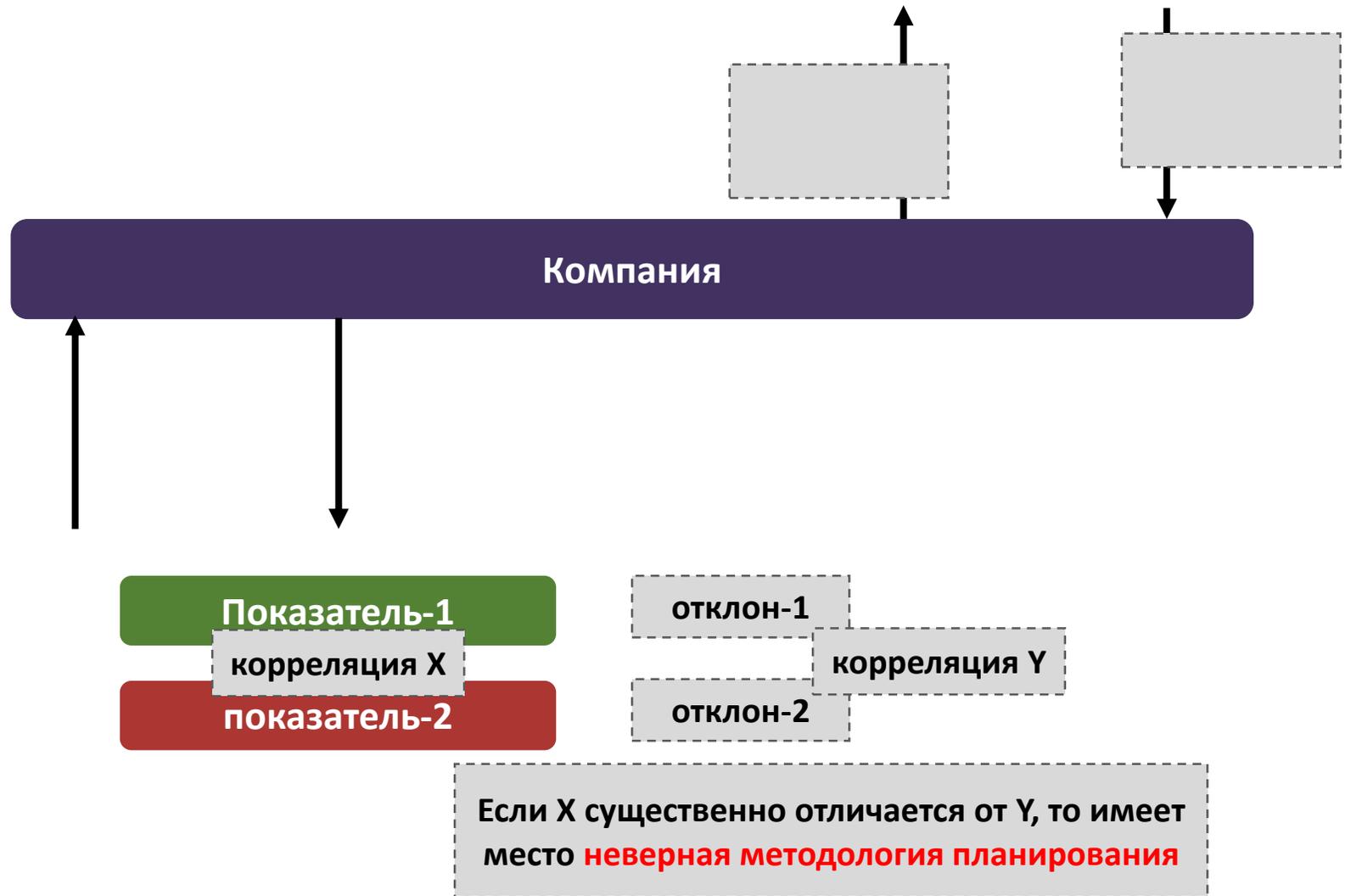
Собственник + ГД

Определение цены продажи продукции

Рынок – рынок готов у нас это купить за
 $150p = Cб/ст(100) \times 1,5$

$Cб/ст + \text{наценка(маржа)}$ – хочу наценку 3
«икса» – т.е. $Cб/ст \times 3$

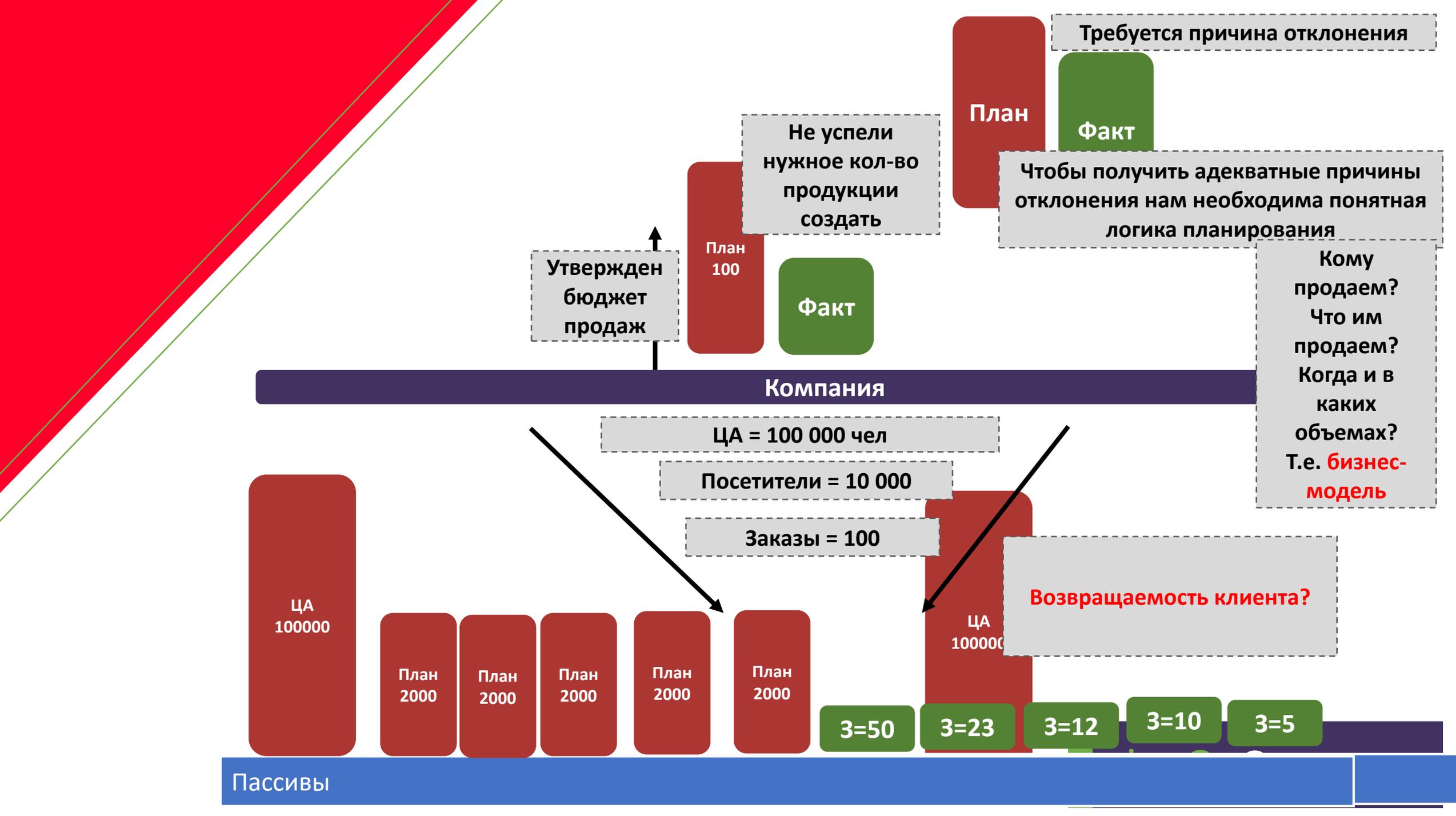




Активы

Пассивы

ДИТИ



Утвержден
бюджет
продаж

План
100

Факт

Не успели
нужное кол-во
продукции
создать

План

Факт

Требуется причина отклонения

Чтобы получить адекватные причины отклонения нам необходима понятная логика планирования

Кому продаем?
Что им продаем?
Когда и в каких объемах?
Т.е. **бизнес-модель**

Компания

ЦА = 100 000 чел

Посетители = 10 000

Заказы = 100

ЦА
100000

План
2000

План
2000

План
2000

План
2000

План
2000

ЦА
100000

Возвращаемость клиента?

3=50

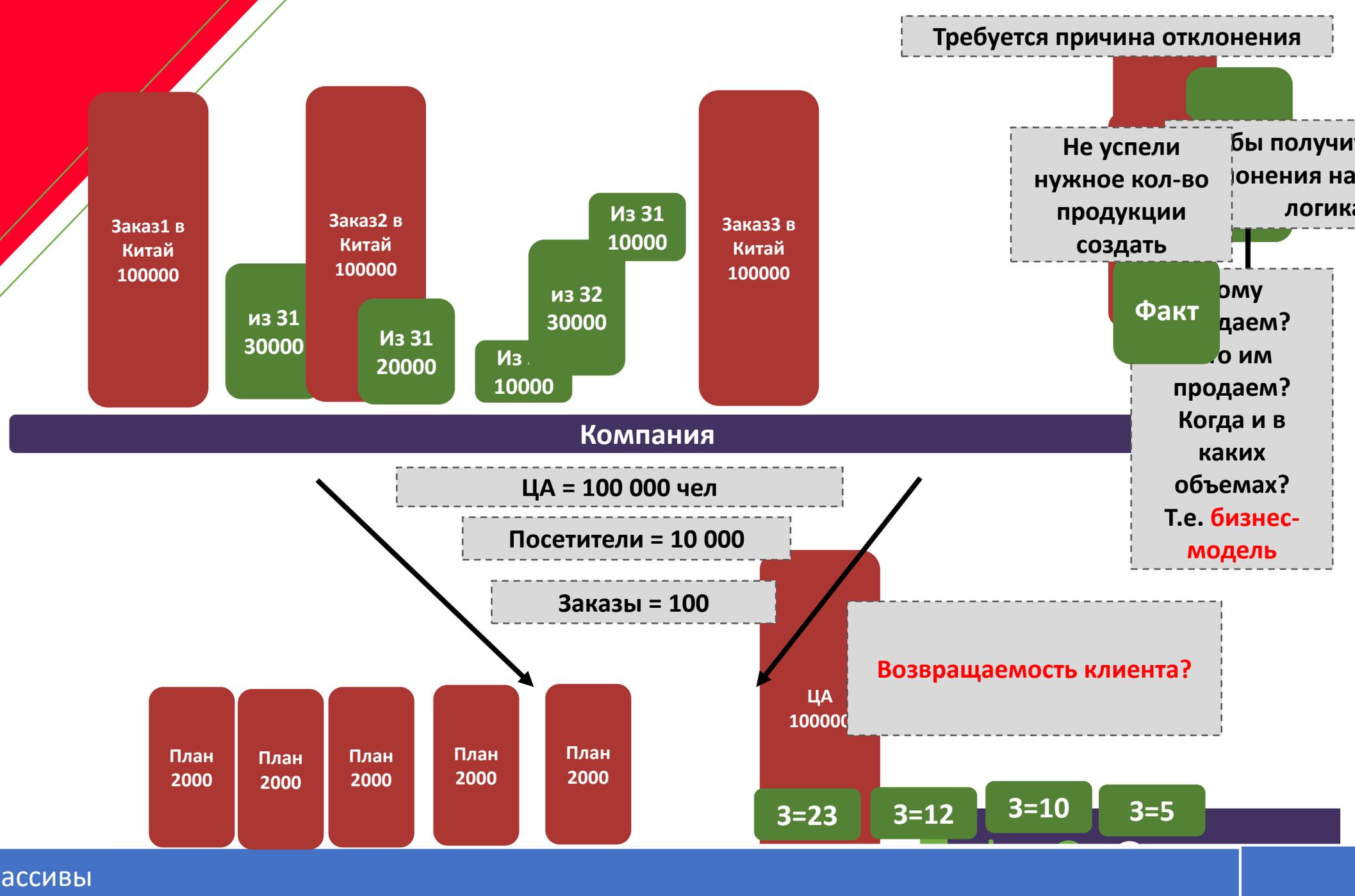
3=23

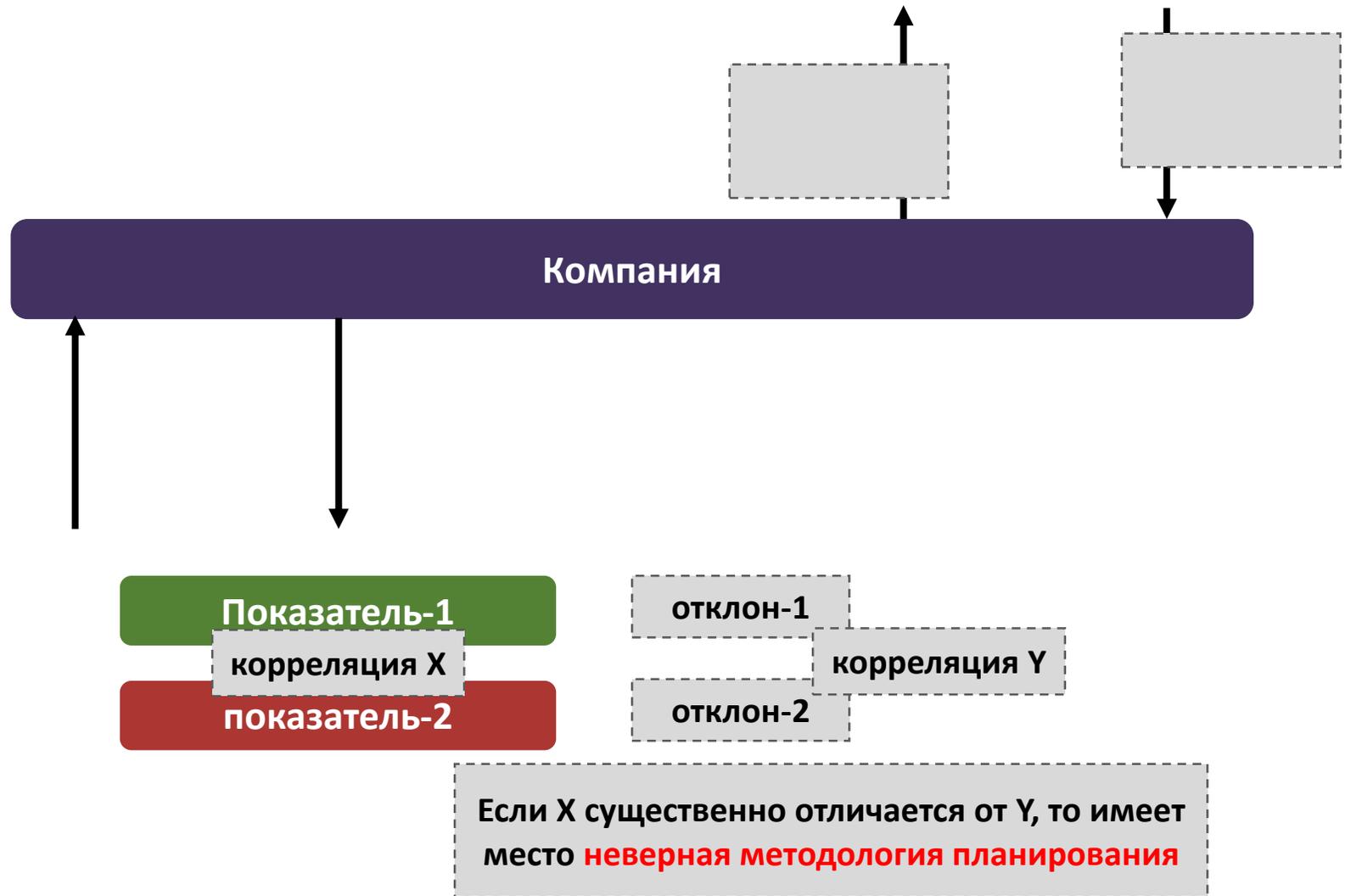
3=12

3=10

3=5

Пассивы

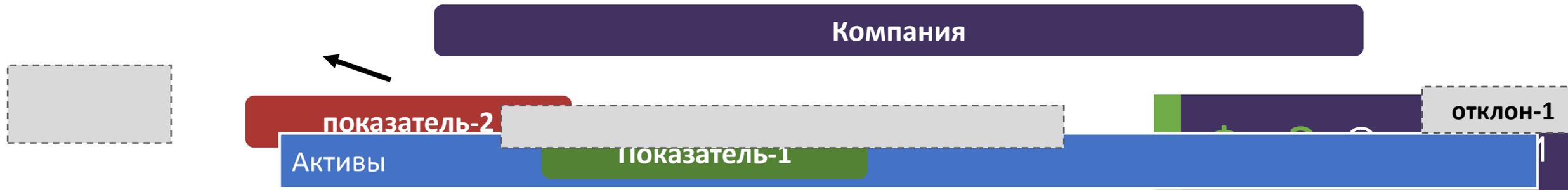
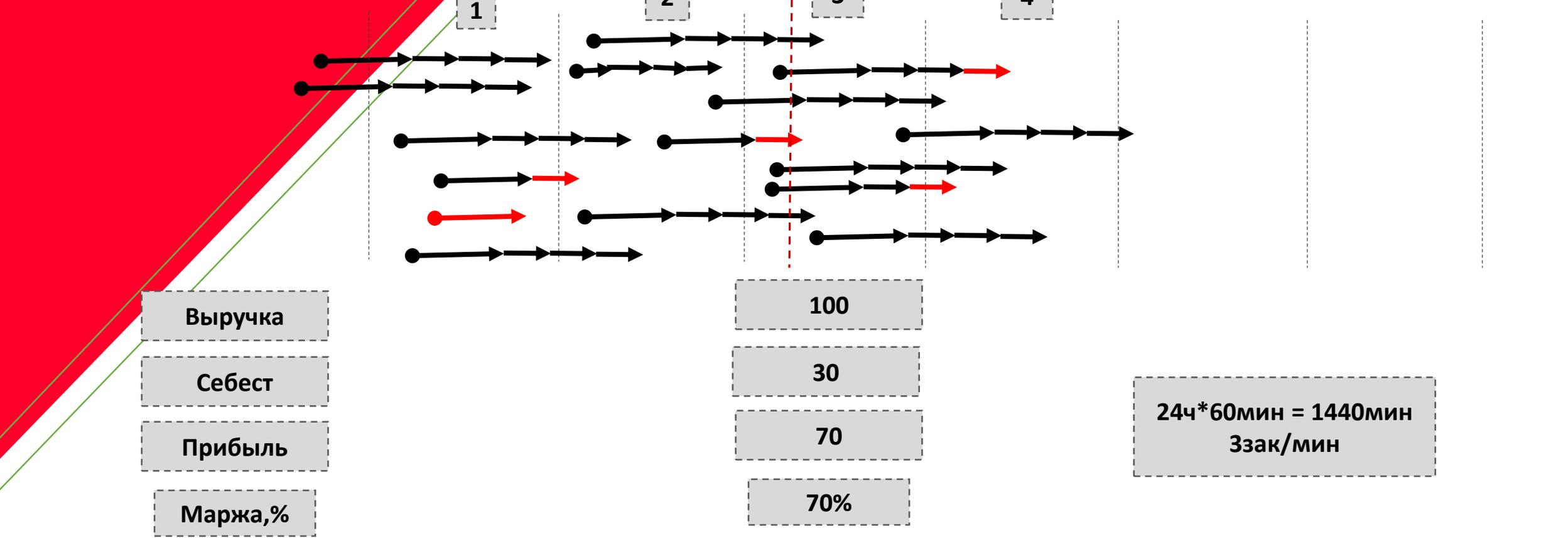




Активы

Пассивы

Методология планирования в e-Comm



Методология планирования в e-Comm

должны были быть

- Выручка
- Себест
- Прибыль
- Маржа, %

Отчетность за прошлый период рассматривается ровно на том множестве заказов (договоров), которые естественным образом внутри этого периода были завершены (либо статус «Продано», либо статус «Отмена»)

А что делать с заказами (договорами), которые должны были быть «проданными» внутри предыдущего периода???!!!

В компании необходимо ввести систему временных регламентов

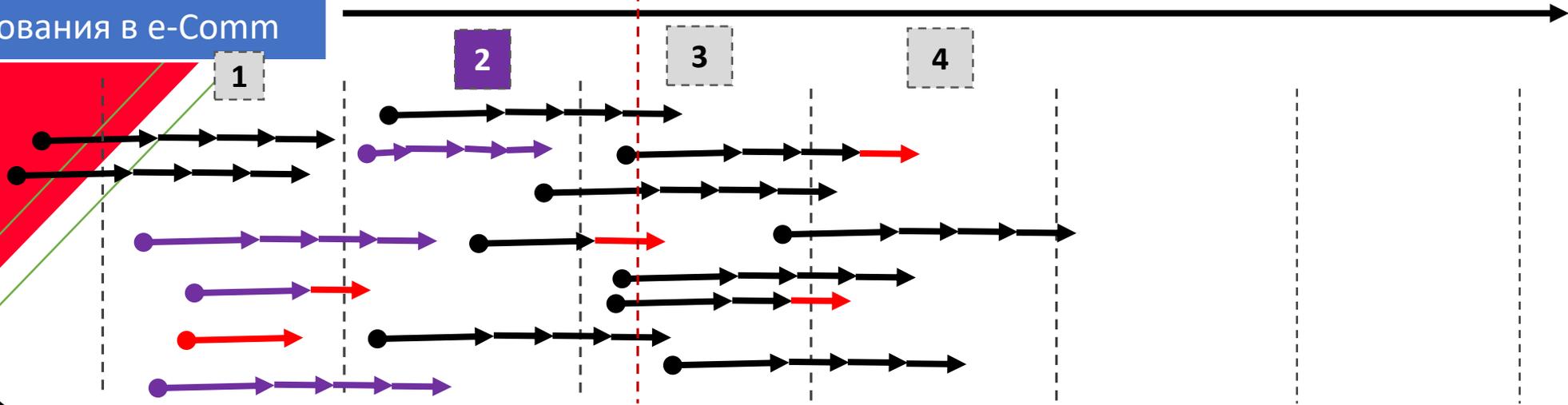
Сбер
+110млрд – приб по банк опер
-30млрд – убытки по небанк опер
+80млрд - итого

Для каждой типовой задачи необходимо ввести срок ее исполнения

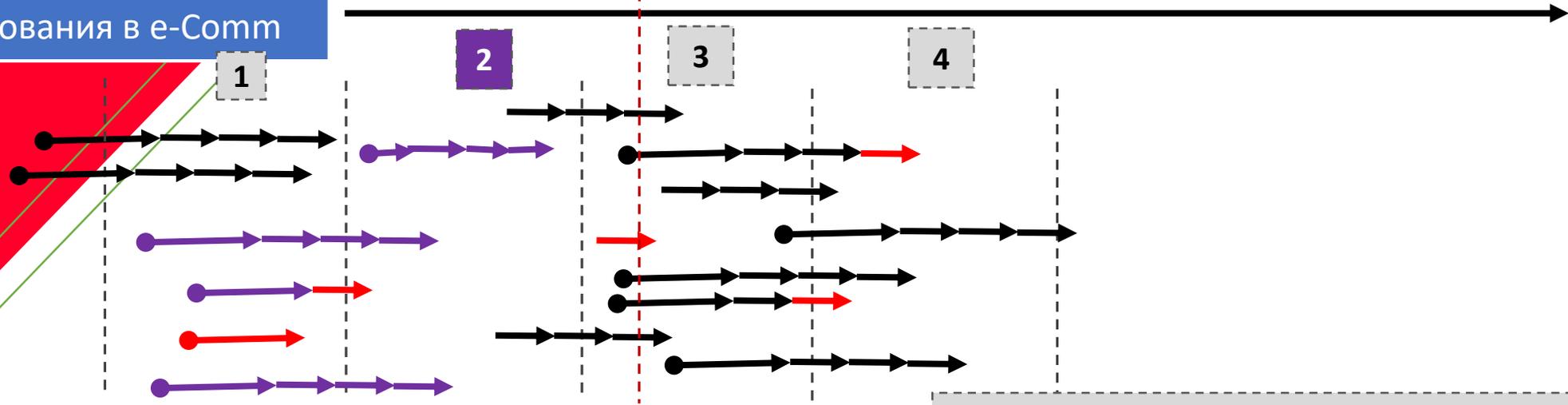
Именно здесь неявным образом появляется нейронная сеть

Активы

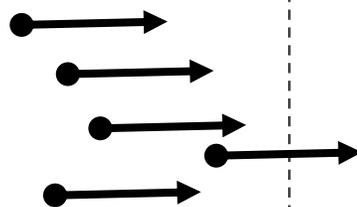
Операции



Методология планирования в e-Comm



Мотивация оклад + премия за >80%



ввиду человеческой природы, сотруднику необходимо официально разрешить нарушение сроков, но не более чем на допрегламент и при условии, что на тех участках, где это возможно организовать, сотрудник должен предупредить о срыве сроков

А вообще, в принципе-то эти 20% задач выполнены? или выполняются в полном объеме?

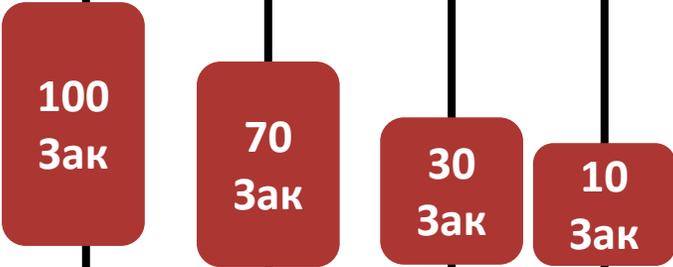


Методология планирования в e-Comm



Целевая аудитория (лица – потенциальные покупатели)

Маркетинговое воздействие
(реклама, выставки, SEO, встречи,
обзвоны и т.п.)



Контроль за потоком спроса
осуществляется на основе
сопоставления факта с планом
ПЛАН | ФАКТ | ОТКЛОН

Необходимо ли внутри
компании привлекать
активно всех сотрудников к
формированию БДР?
НЕТ!!!

Компания



Контроль за выполнением задач
бизнес-процессов
осуществляется на основе
концепции управления
On-Time In-Full (OTIF)

Активы

Пассивы

ДРУГИЕ

ВАЖНО: finOTIF > operOTIF

Необходимо внедрять систему приоритизации выполнения задач!!!!

Логистика – OTIF – **НЕПРАВИЛЬНО!!!!**

$$OTIF(\%) = OT(\%) * IF(\%)$$

OT(%) – доля доставок, которые произведены без нарушения сроков если доставок было 100 за день и из них 87 доставок было в согласованные сроки, то $OT(\%) = 87\% = 87/100$

IF(%) – сколько доставок из 87 (из тех, которые доставлены без нарушения сроков) произведены в полном объеме по комплектации – допустим 82 такие
Тогда $IF(\%) = 82/87=94\%$

$$OTIF(\%) = OT(\%) * IF(\%) = 87\% * 94\% = 82\% = (87/100) * (82/87) = 82/100$$

Целевая аудитория (лица – потенциальные покупатели)

100
Зак

70
Зак

30
Зак

10
Зак

Контроль за выполнением задач бизнес-процессов осуществляется на основе концепции управления On-Time In-Full (OTIF)

Компания

finOTIF – финансовая эффективность

90
продаж

ПРАВИЛЬНО!!!!

operOTIF – операционная эффективность

65
продаж

100%

S=100%

28
продаж

IF %

OTIF %

срок исполн OT

9
продаж

OT %

100%

доп. срок исполн IF

ФинЭк Операции

Элемент стратегического управления – «квант стратегического развития»

Производственные мощности

Целевая аудитория

Инвестиционные затраты

Инвестиционные маркетинговые расходы (Стратегический маркетинг)

100 ЦА'

70 ЦА'

30 ЦА'

10 ЦА'

Стратегическая цель

Брэнд

Долгосрочная оплата инвестиционных вложений

Комп

«Город-1»

«Город-3»

«Город-2»

100 ЦА'

70 ЦА'

30 ЦА'

10 ЦА'

100 ЦА'

70 ЦА'

30 ЦА'

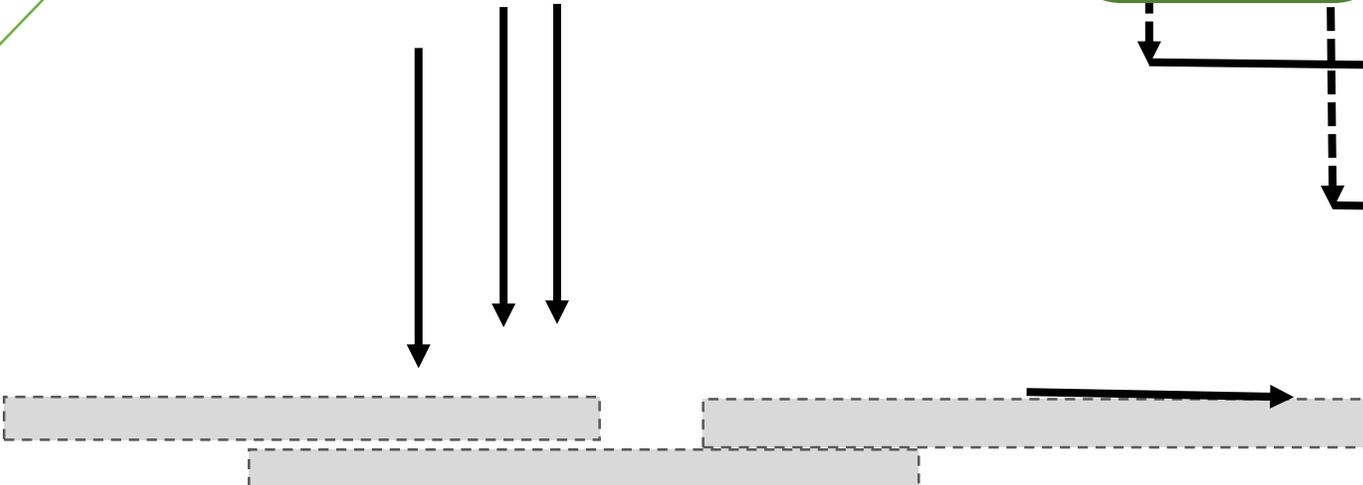
10 ЦА'

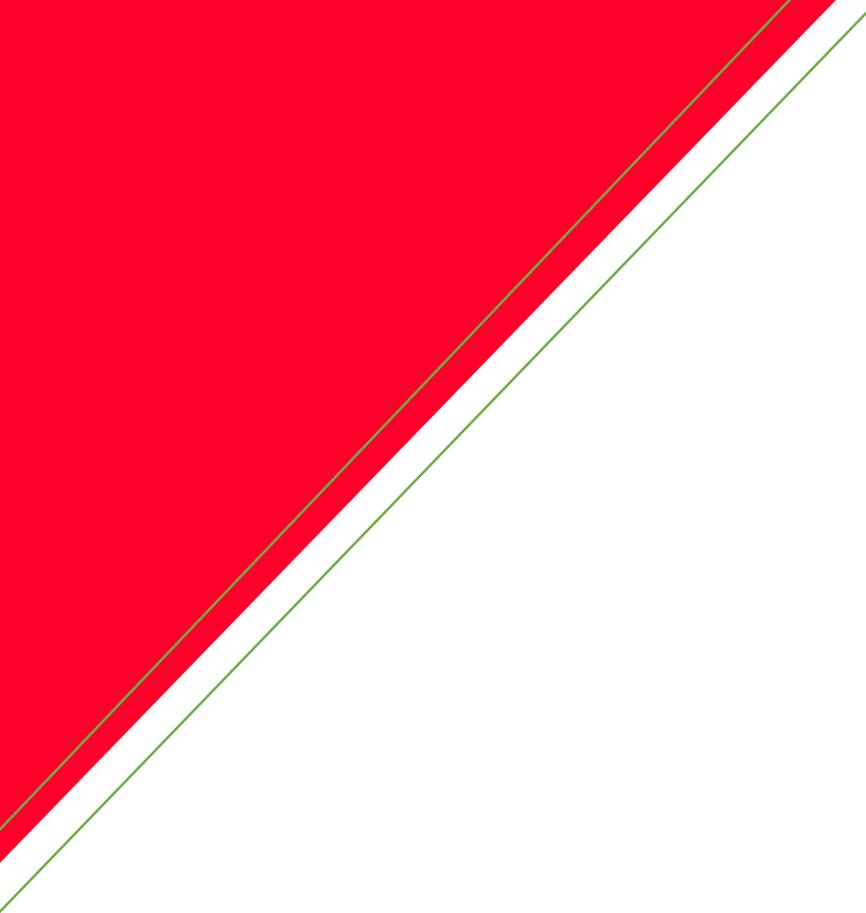
100 ЦА'

70 ЦА'

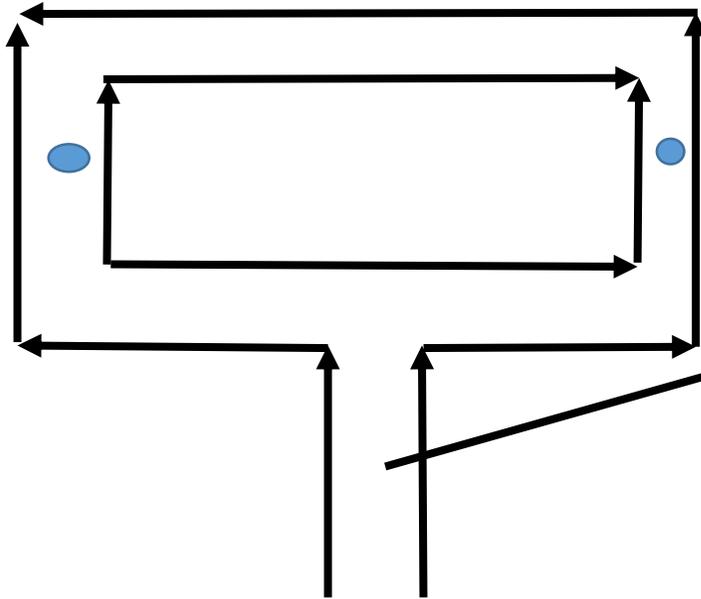
30 ЦА'

ФинЭк Операции





$F=ma$



Активность мозга

показатель-2

корреляция X

Показатель-1

отклон-1

отклон-2

корреляция Y

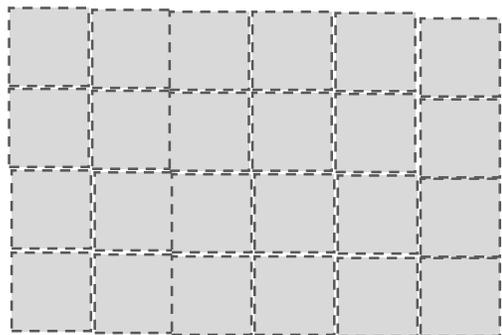
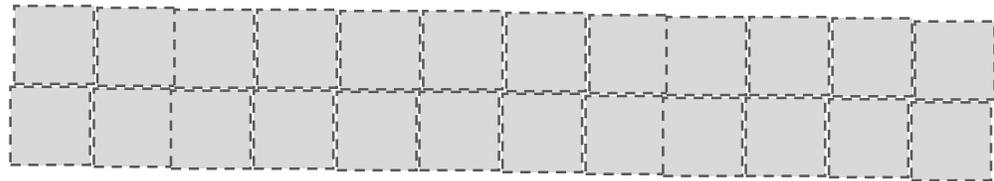
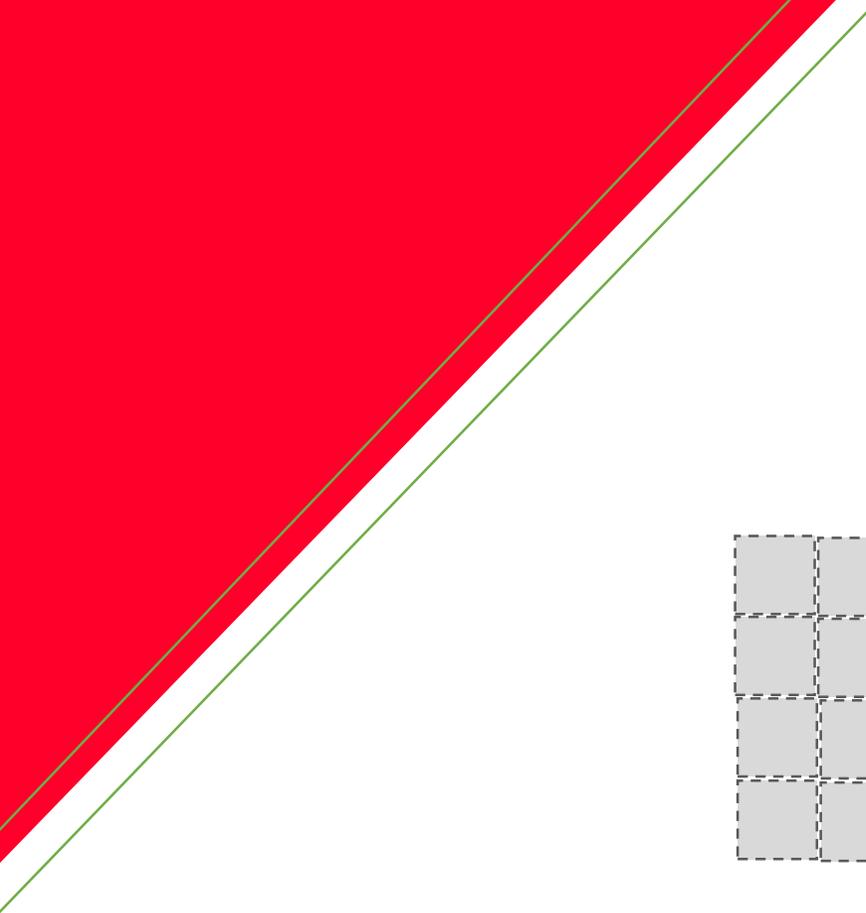
Компания

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Активы

Пассивы

ДРУГИЕ



$$S=d*h=d+d+d...=h+h+h...$$

Активность
мозга

показатель-2

Показатель-1

отклон-1

отклон-2

корреляция

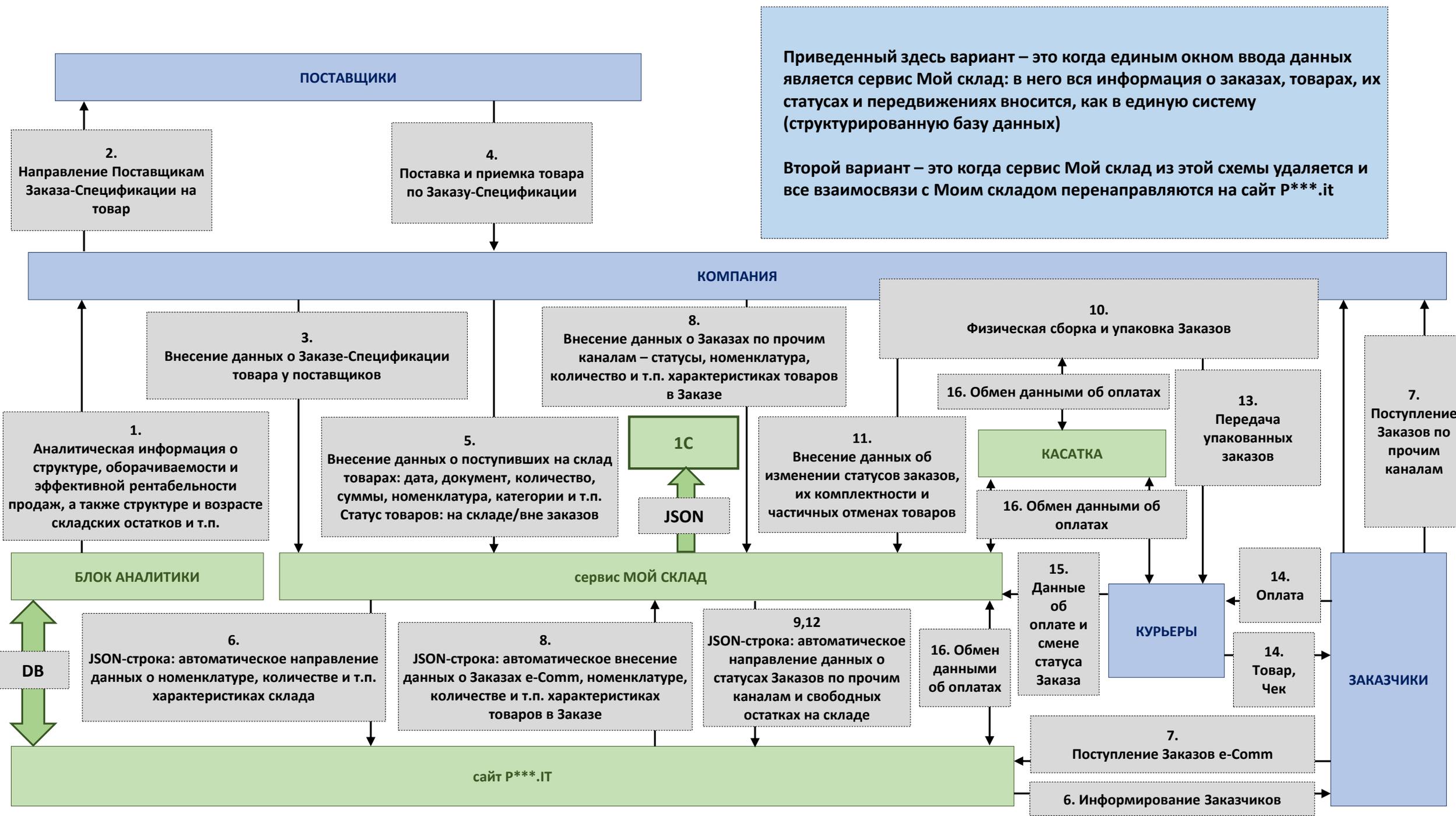
Компания

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Активы

Пассивы

ДУИИ



Операционка: Описание
бизнес-процесса(ов)

Стратегия: Откуда берутся
покупатели и кто они

Формируем бизнес-модель
как совокупность комбинаций
...
Продукт-Канал продаж
...

Формируем систему метрик или KPI

показатель-2

Показатель-1

отклон-2

Компания

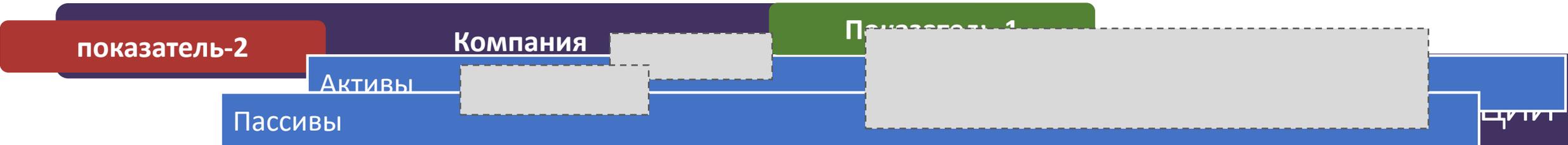
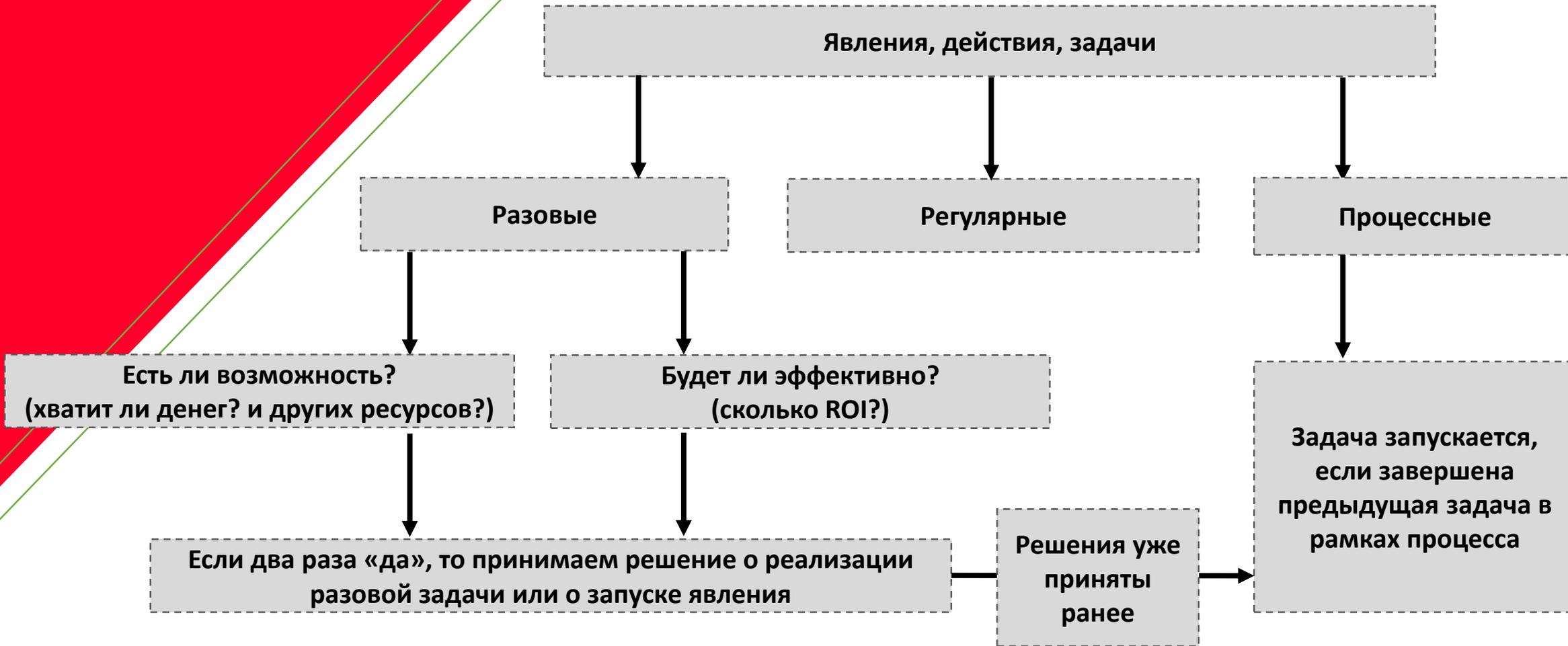
Активы

Пассивы

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

корреляция

ДУИТ



Система принятия решений о вхождении в объект

Бюотека

Под каждый магазинчик сети были прописаны жесткие характеристики и жесткие условия приобретения прав владения объектом недвижимости

1. дог не менее чем на 7 лет
2. каникулы не менее чем на 6 мес
3. потолки не менее 4 метр
4. кв.м. ≥ 80 – зал + складские по
5. неустойки

План – 2 магазина в неделю

1. В локации получаем информацию о ВСЕХ объектах недвижимости
2. Среди ВСЕХ объектов выбираем те, которые плюс/минус подходят
3. Каждому объекту из тех, которые подходят присваиваем балл от 1 до 10
4. Ранжируем объекты по баллам и выносим на инвесткомитет
- 5*. Если на комитете ни один объект не выбран, то в данной локации **магазинчики сети не открываем**

Необходима система принятия решений о приобретении прав на объект недвижимости

происходило существенное невыполнение плана по количеству ввода магазинчиков

Компания

Активы

Пассивы

ДУИТ



показатель-2

Показатель-1

отклон-2

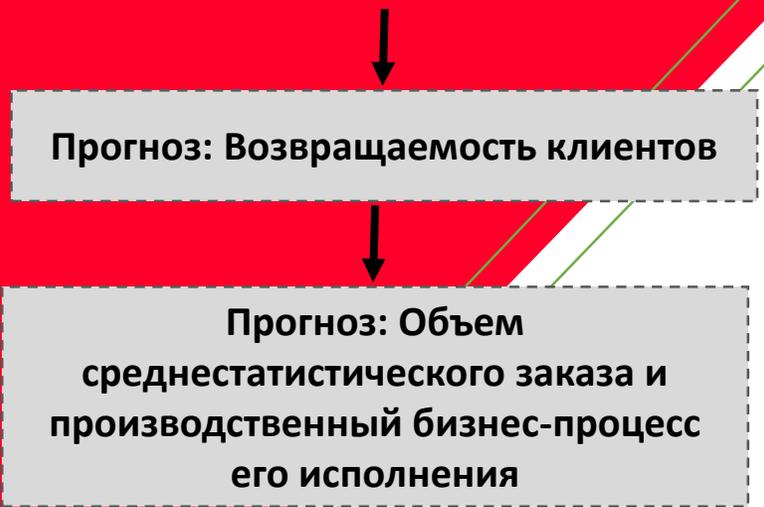
корреляция

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Активы

Пассивы

ДРУГИЕ



показатель-2

Показатель-1

отклон-2

корреляция

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**



АКТИВЫ

FCF(1) – свободные деньги в результате 1-й сделки – добавляется в статью «Ден.средства»

Каждый расход - это **АКТИВЫ**

Со временем активы обесцениваются

Деб Зад-ть по FCF – уменьшается на FCF(1) – уменьшается на FCF(2)

Пассивы

Потеря стоимости активов приводит к снижению **Собственного капитала**

Собственный капитал = FCF – Оценка стоимости бизнеса – уменьшается на FCF(2)

FCF(2) – потеря свободных денег в результате отмены клиента – уменьшает статью «Собств.кап.»

Каждый расход - это **Обязательства по оплате**

Формируем систему метрик или KPI

отклон-2

корреляция

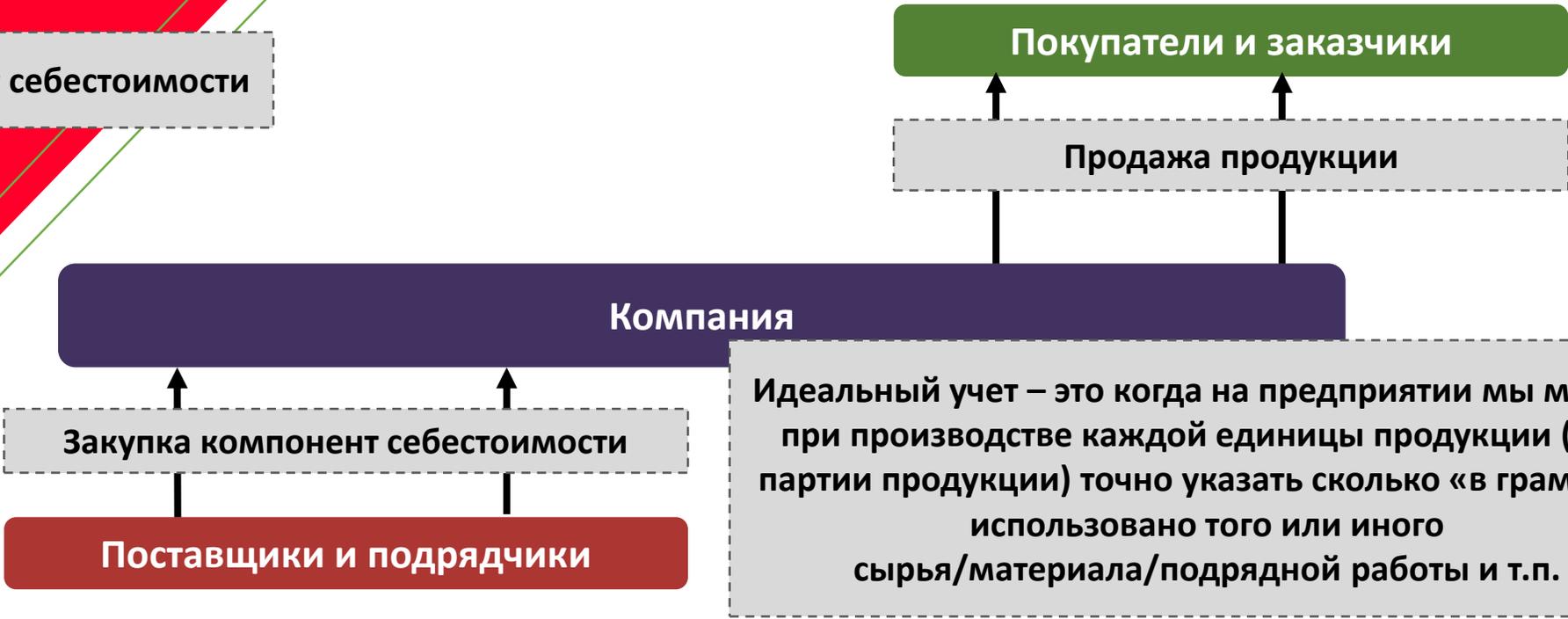
Операционка: Описание
бизнес-процесса(ов)

...
Продукт-Канал продаж

Стратегия: Откуда берутся
покупатели и кто они

ФинЭк Операции

Идеальный учет себестоимости



Идеальный учет – это когда на предприятии мы можем при производстве каждой единицы продукции (или партии продукции) точно указать сколько «в граммах» использовано того или иного сырья/материала/подрядной работы и т.п.



«НЕ Идеальный» учет
себестоимости

Покупатели и заказчики

В рамках договора подписывается спецификация

Продажа продукции

Разработка технологической карты продукции

Компания

Закупка компонент себестоимости

Поставщики и подрядчики

«НЕ Идеальный» учет – это когда себестоимость продажи продукции калькулируется в соответствии с подписанными спецификациями или технологическими картами. После чего производится план/факт анализ между результатом инвентаризации и расчетом остатков на балансе через «НЕ Идеальный» учет

Активы

Пассивы

отклон-2

корреляци

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **использование методологии планирования**

ДУИИТ

1. Способ ценообразования

Цена продукта = СебСт Продукта + Маржа (Прибыль для себя)

2. Способ ценообразования

Цена продукта = Исследуем рынок и конкурентов, ставим цену чуть ниже или примерно также...

Покупатели и заказчики

Продажа продукции

Поставщики и подрядчики

Активы

Пассивы

отклон-2

корреляция

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

ДУИИ

Продажи (Вал. доход)

СебСт Продаж

Вал приб (Чистый доход)

Всякие разные расходы

Операц.прибыль (ЕВITDA)

Амортизация ОС

Налог на прибыль

Чиста прибыль

Что такое расходы?

Покупатели и заказчики

Поставщики и подрядчики

Компания

Активы

Пассивы

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

корреляция

ДУИТ

Что такое себестоимость продукции (продаж)?

Покупатели и заказчики

Продажи (Вал. доход)

СебСт Продаж +200

Продаж НЕТ!!!

Всякие разные расходы

Аренда, з/п бухгалтера, соцборы, канцрасходы и т.п., коммуналка, содерж и ремонт, зданий, оборудования...

Амортизация ОС

Операц.прибыль (ЕБИТДА)

Налог на прибыль

Вал приб (Чистый доход)

Чиста прибыль

корреляция

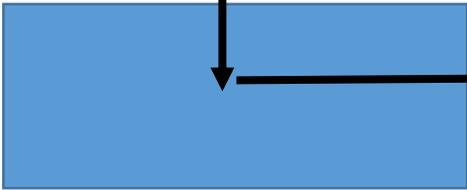
Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Активы

Пассивы

ДРУГИЕ

Сырье, материалы,
работы, энергоресурсы...
+ ДОБ.СТ-ТЬ



Клюшка

Что такое себестоимость продукции (продаж)?

Чтобы ответить на этот вопрос,
задаем следующий вопрос

ЧТО МЫ ПРОДАЕМ КЛИЕНТАМ?

После ответа на этот вопрос мы
получаем структуру
себестоимости



Операц.прибыль (ЕВITDA)

Налог на прибыль

Амортизация ОС

себСт Продаж

Покупатели и заказчики

Чиста прибыль

Вал приб (Чистый доход)

корреляция

Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**



Всякие разные расходы

Пассивы

ДРУГИЕ

ПОЛИНОМУС

Мы
здесь!

Москва, Научный пр-д, д.8, стр.7

+7(985)201-6607

+7(905)760-1717

i@mngmnt.ru

mngmnt.ru

СПАСИБО
за внимание!

ПОЛИНОМУС