

Курс «Мастер управления финансами»

Урок 43. 22.11.24г. 08:25мск



MNGMNT.RU

Управление **ВСЕМ**

Ценообразование и себестоимость - 3

Управление

Расходы = X

Доходы = Y

Прибыль = $Y - X$

Точка Безубыт (Самоокуп-ть): $Y = X$

$Y > X$: Прибыльно

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

$Y < L$: Ограничение по доходу

$Y < X$: Убыточно

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

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

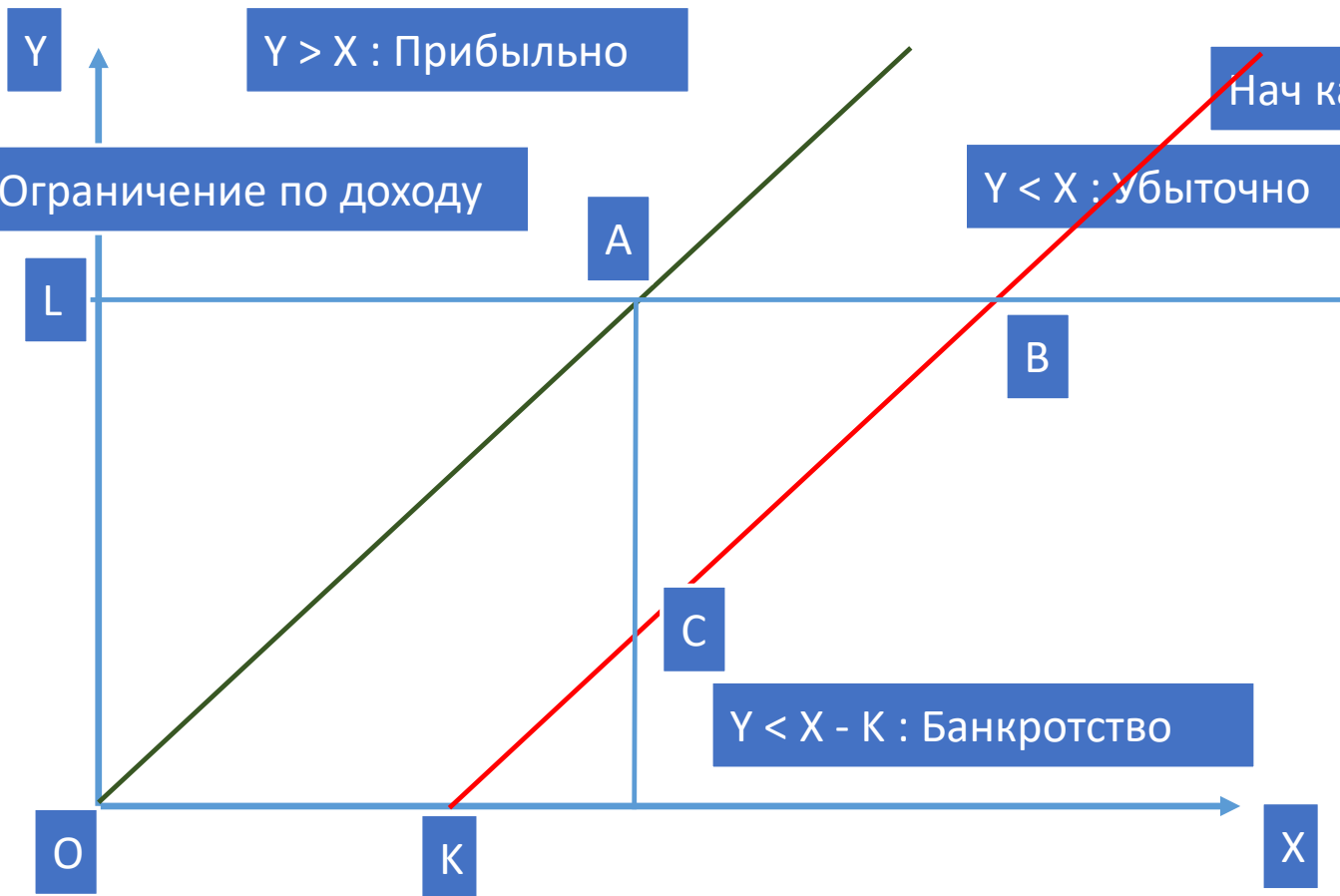
Если для продукции данного предприятия
существует рынок сбыта, а предприятие
убыточно, то проблемы в управленческом
персонале

$Y < X - K$: Банкротство

Активы

Пассивы

Управление



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**».

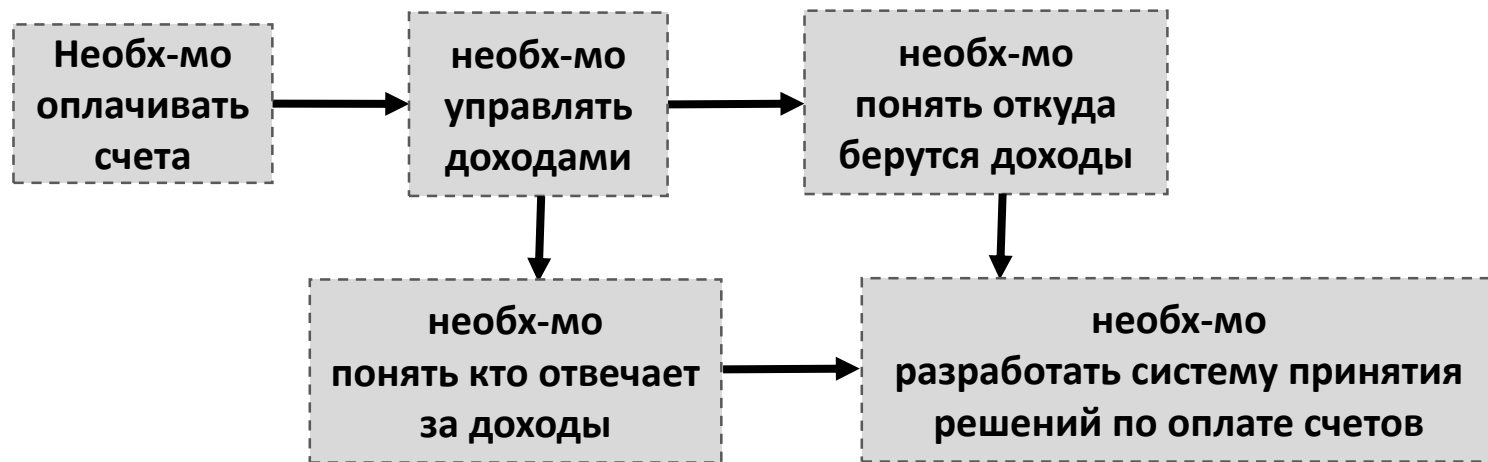
Ставка ЦБ: 16% - почему?

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!!!

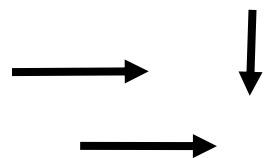
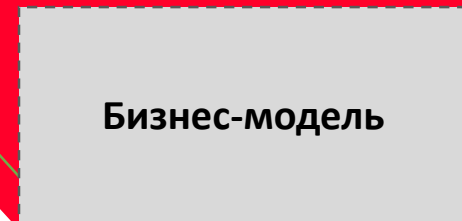
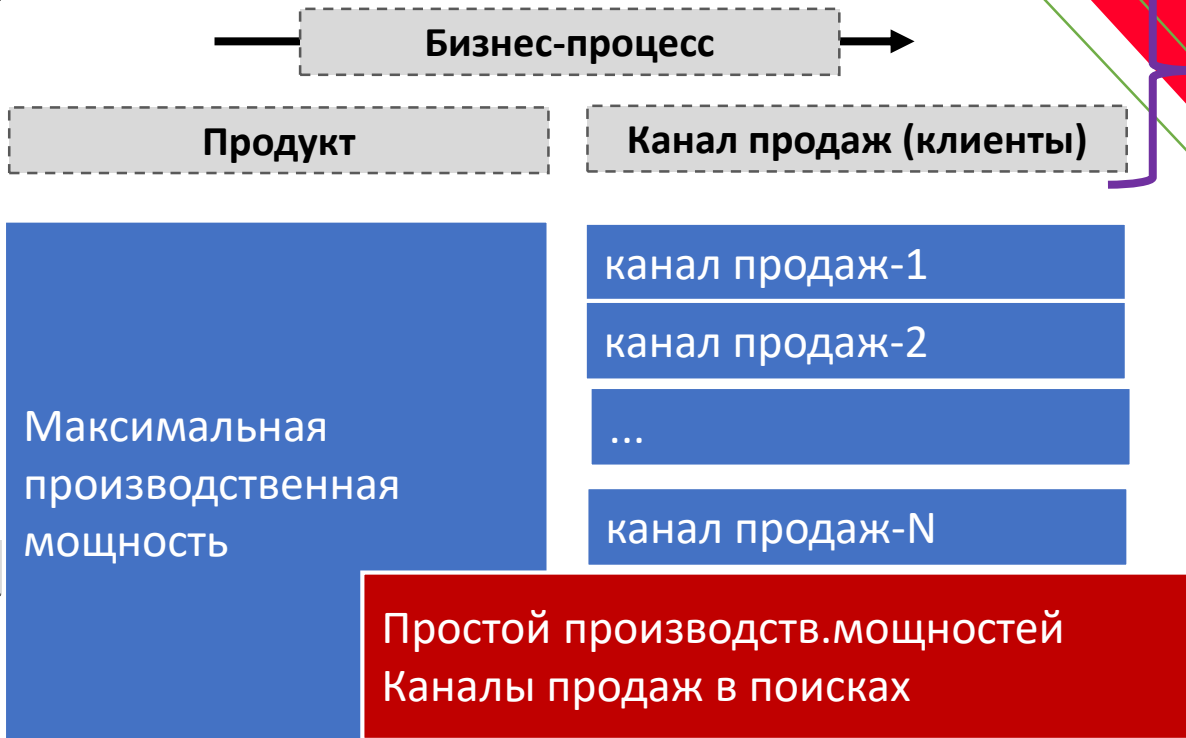
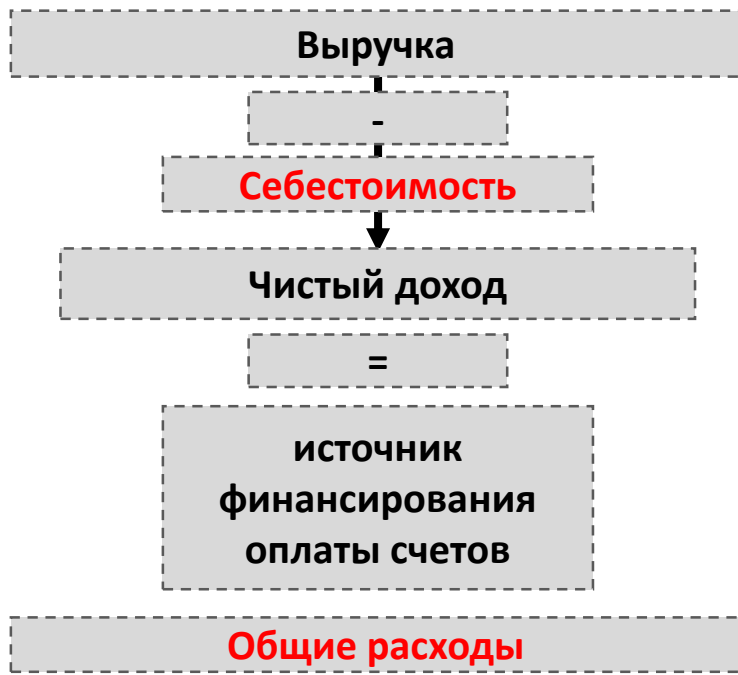
Пассивы

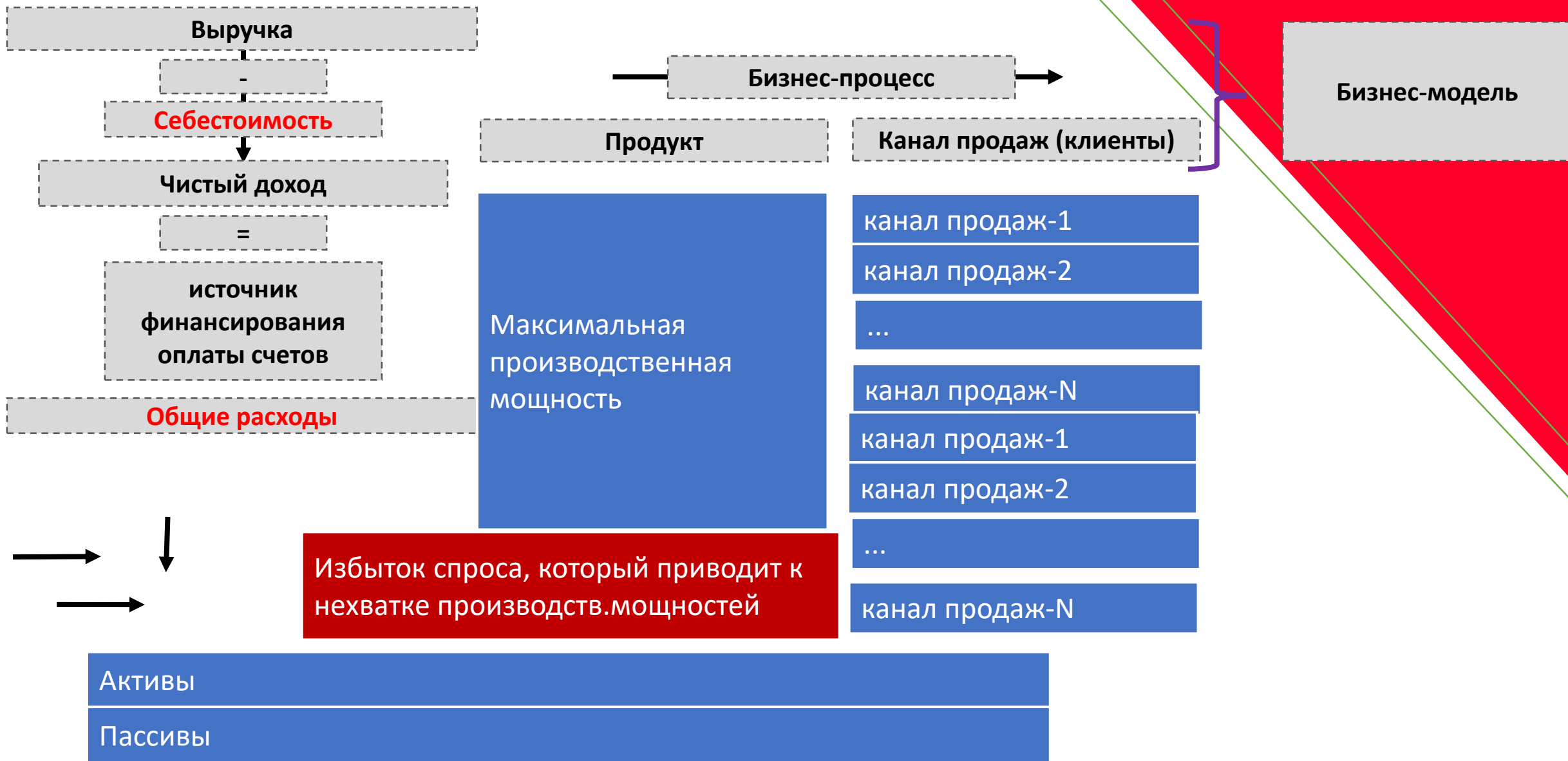
ИЭК Операции

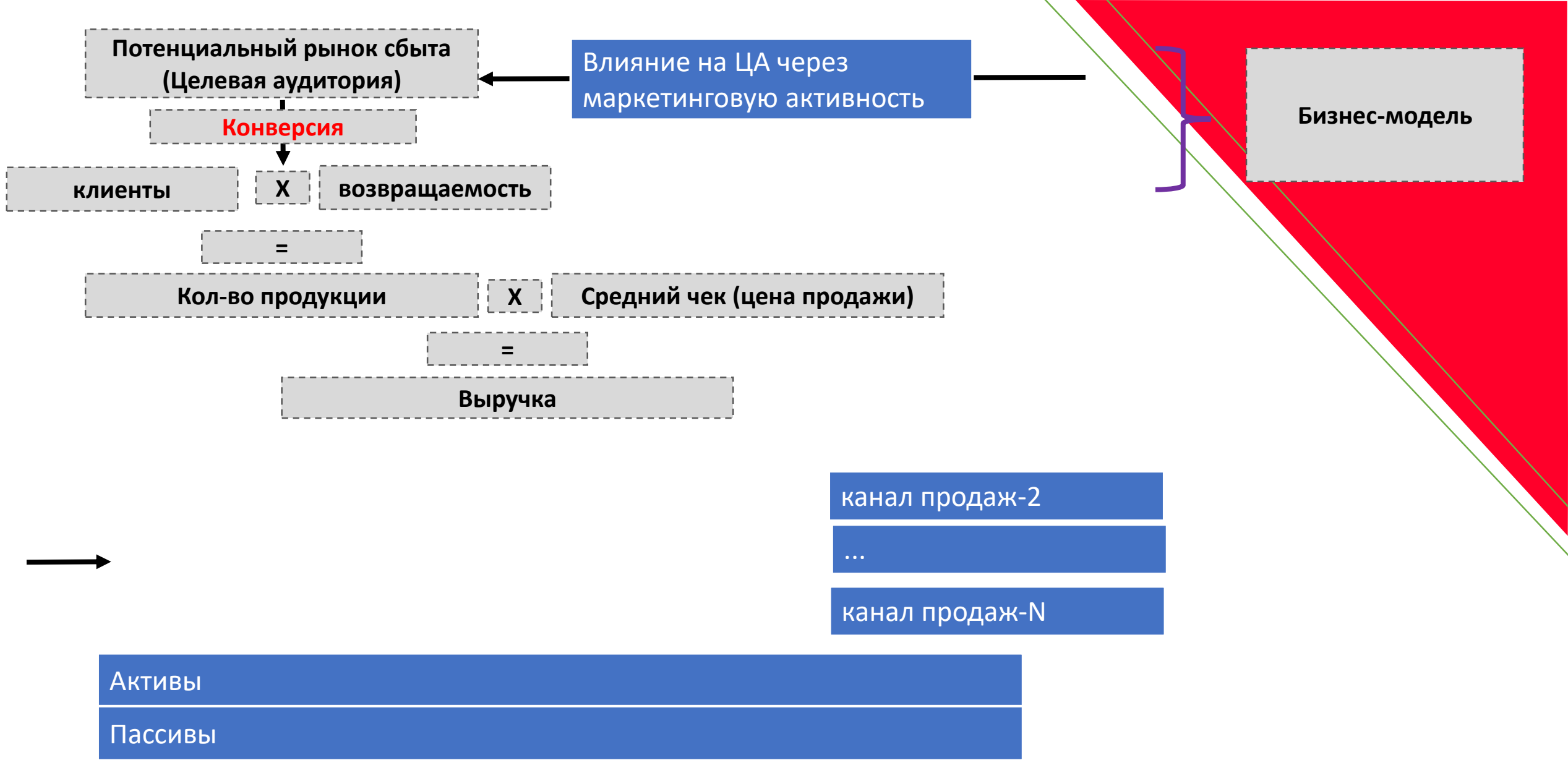


Активы

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

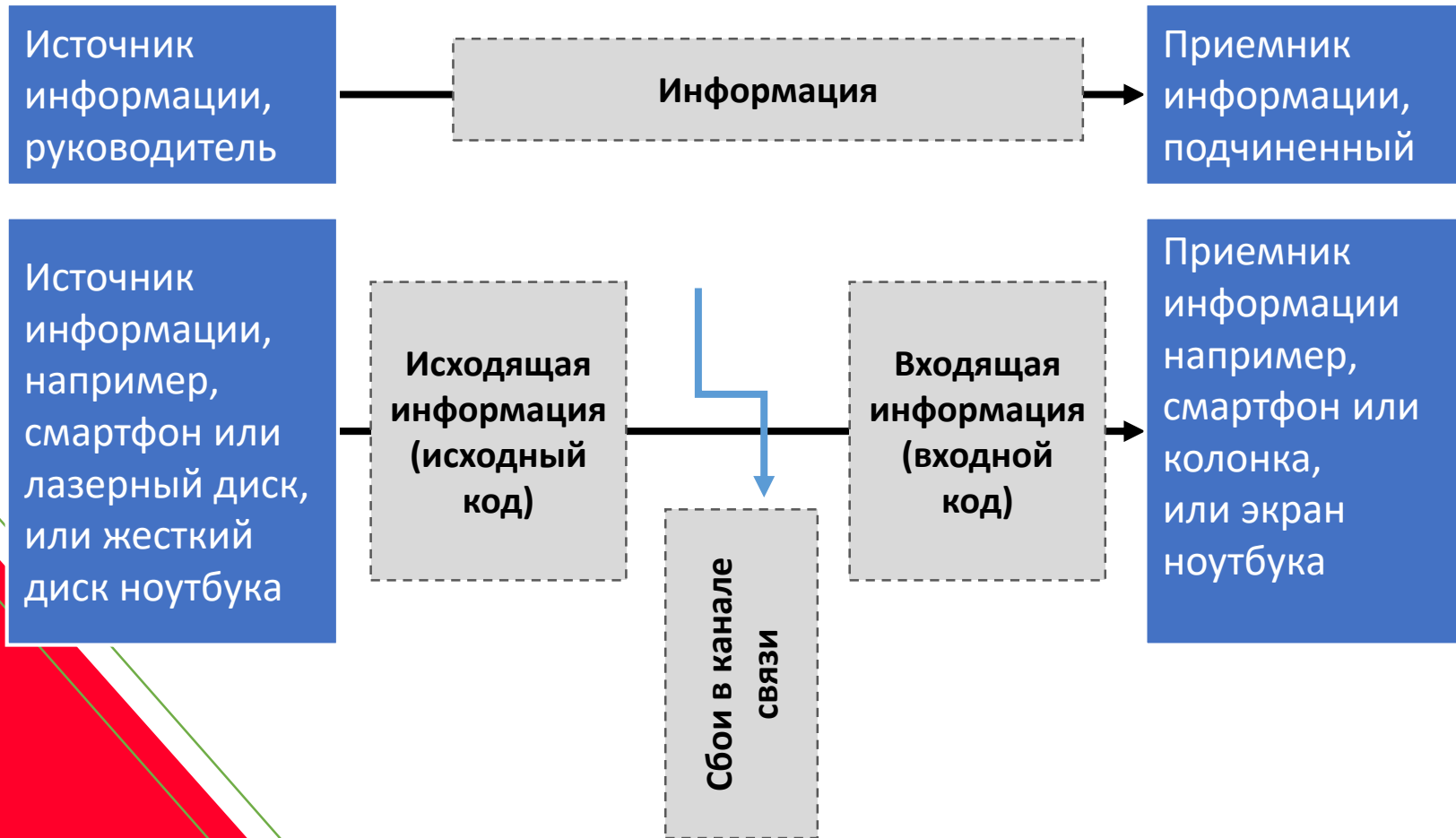
Пассивы

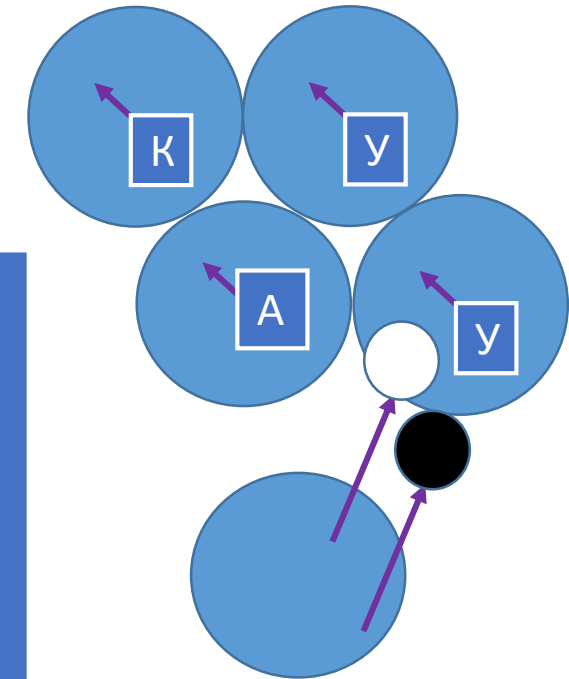
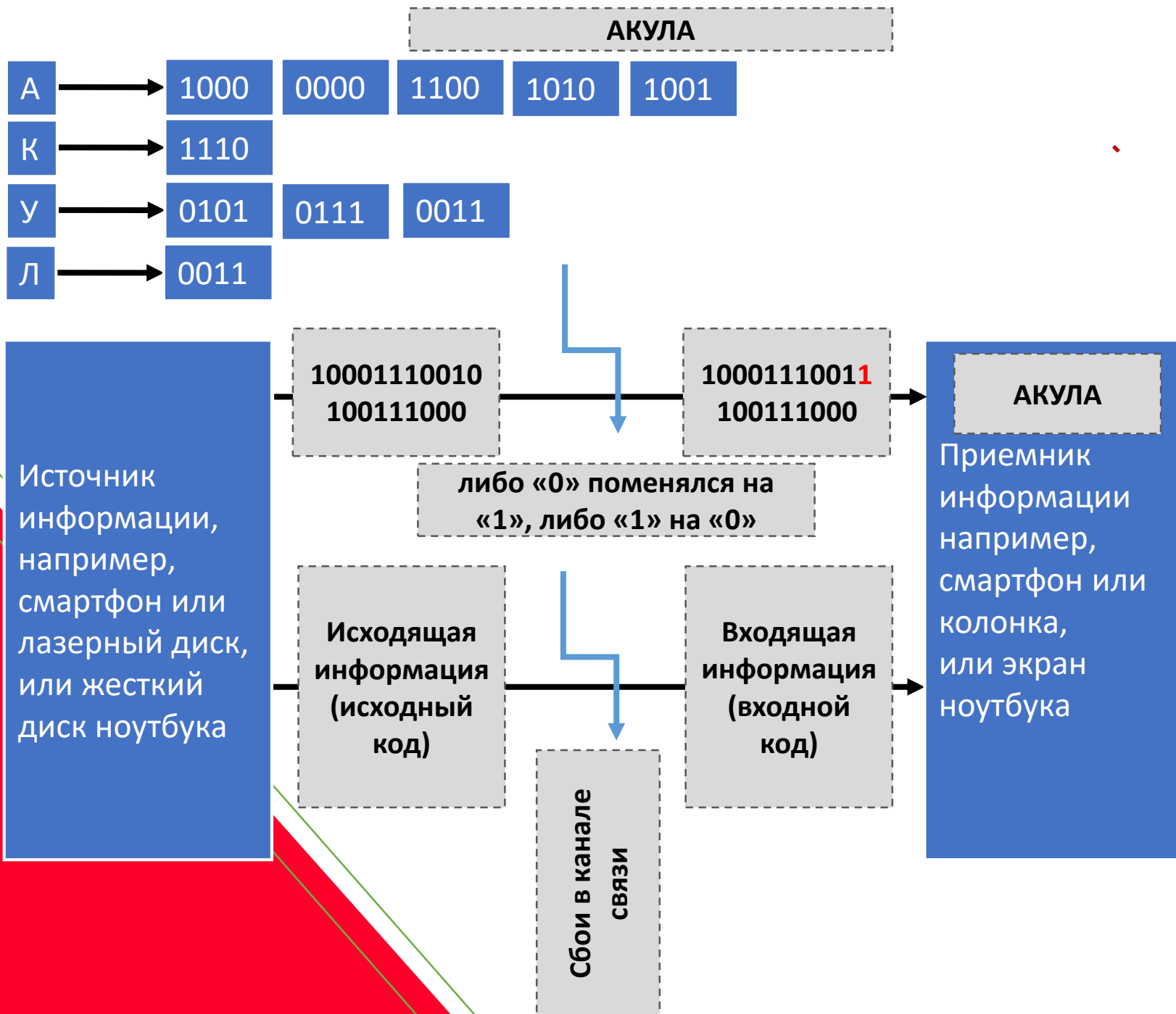
Хрючить

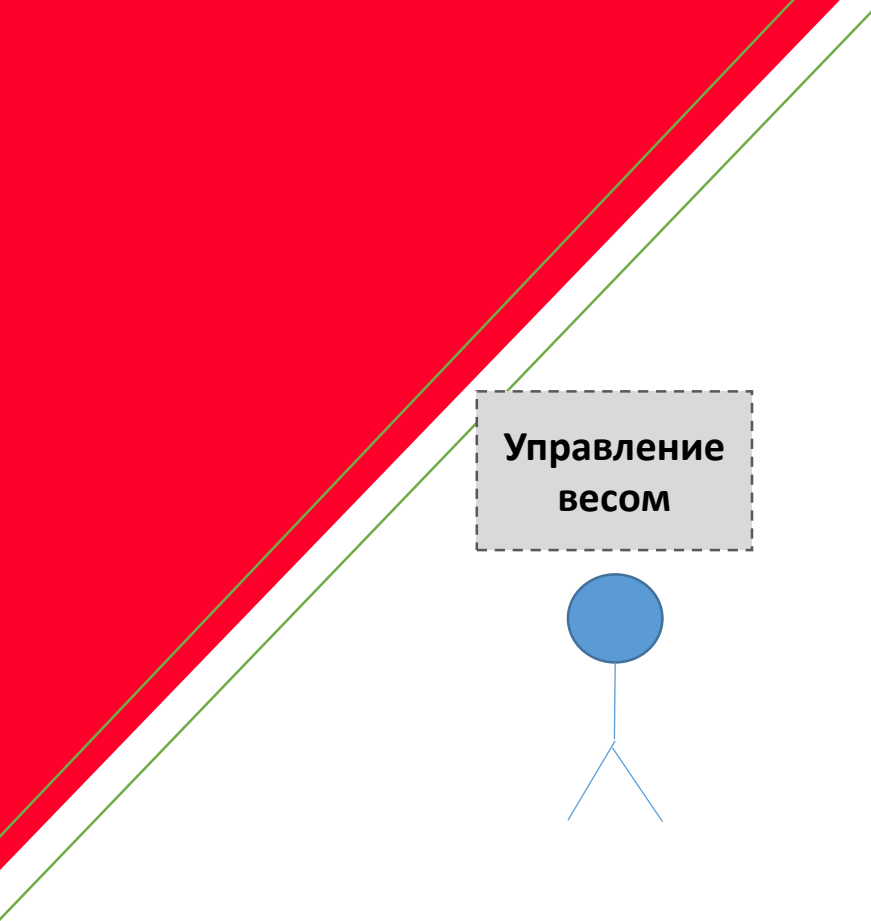
Крысить

Копытить

ФинЭк Операции



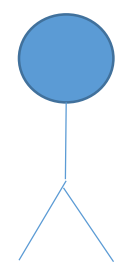




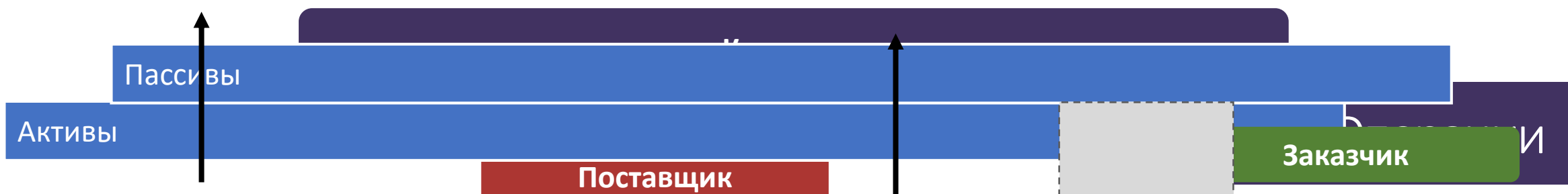
Общее
управление

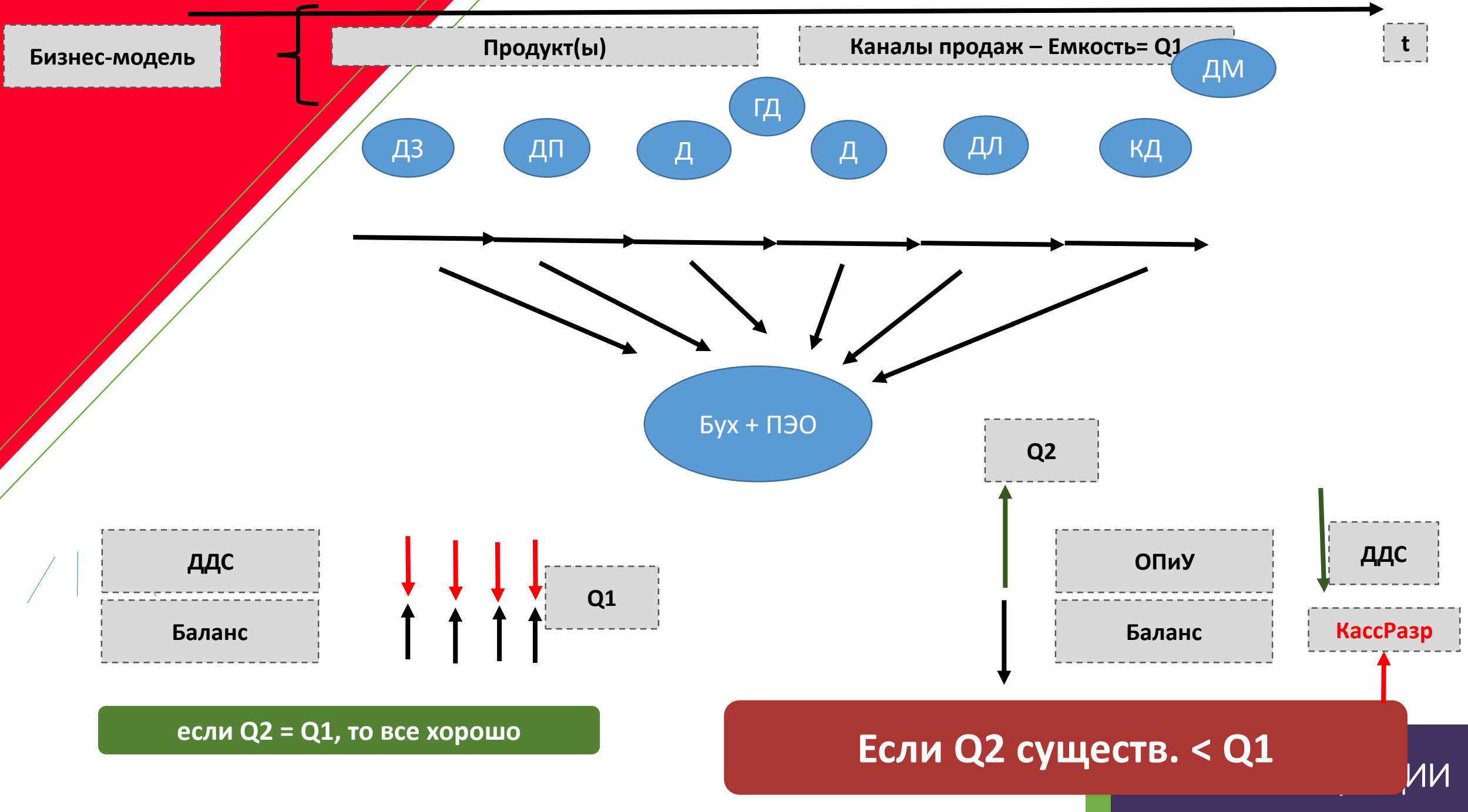
Управление
финансами

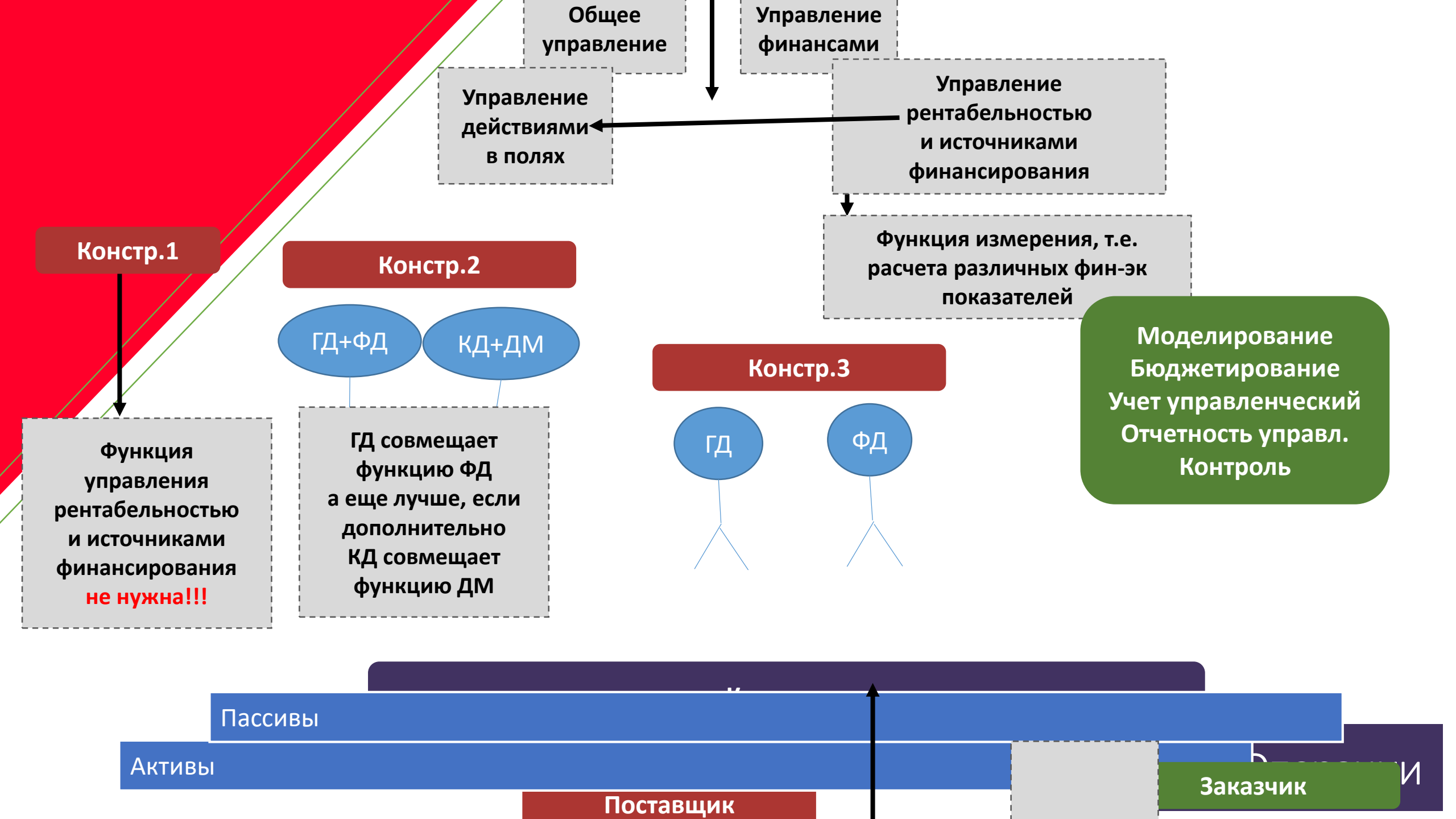
Управление
весом

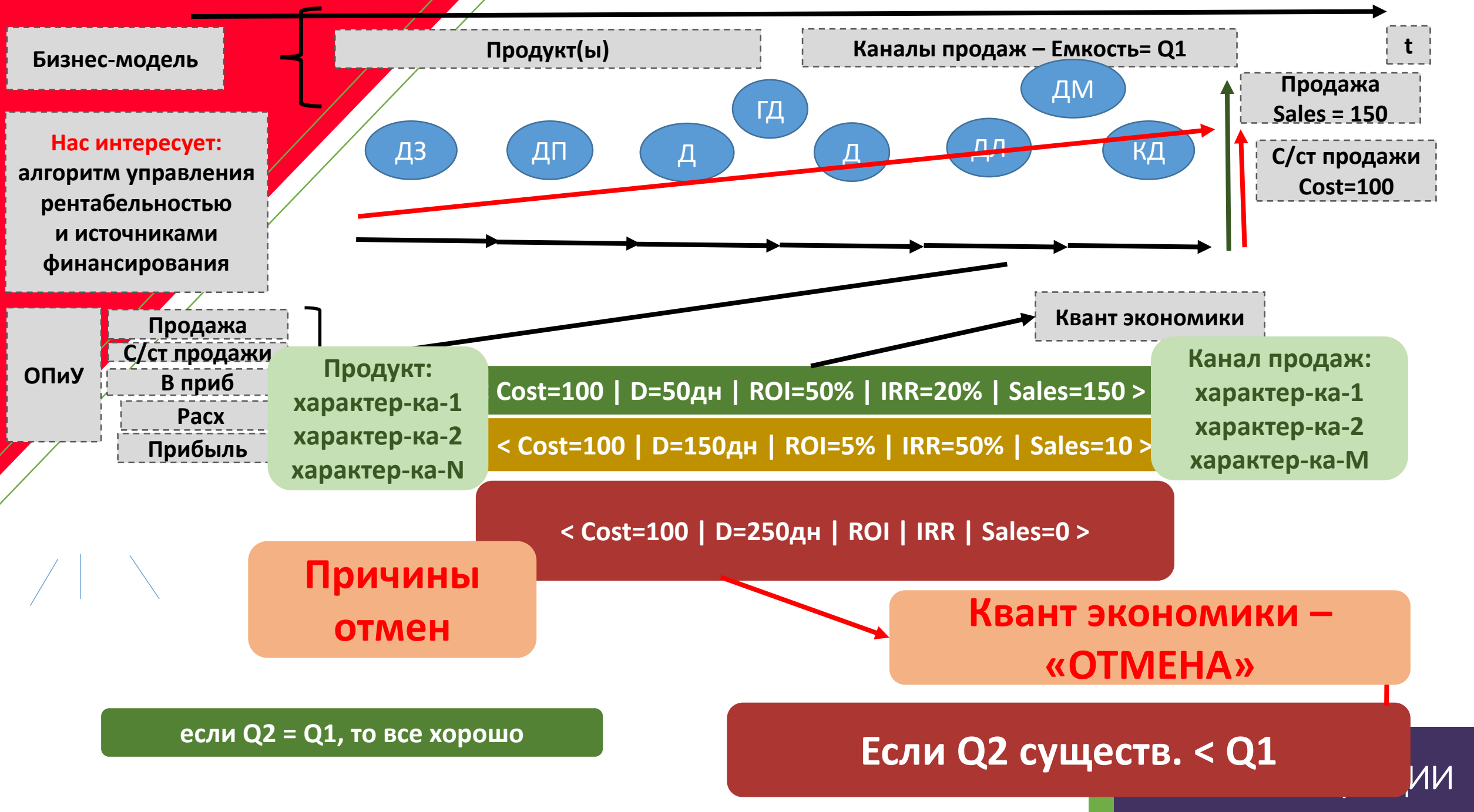


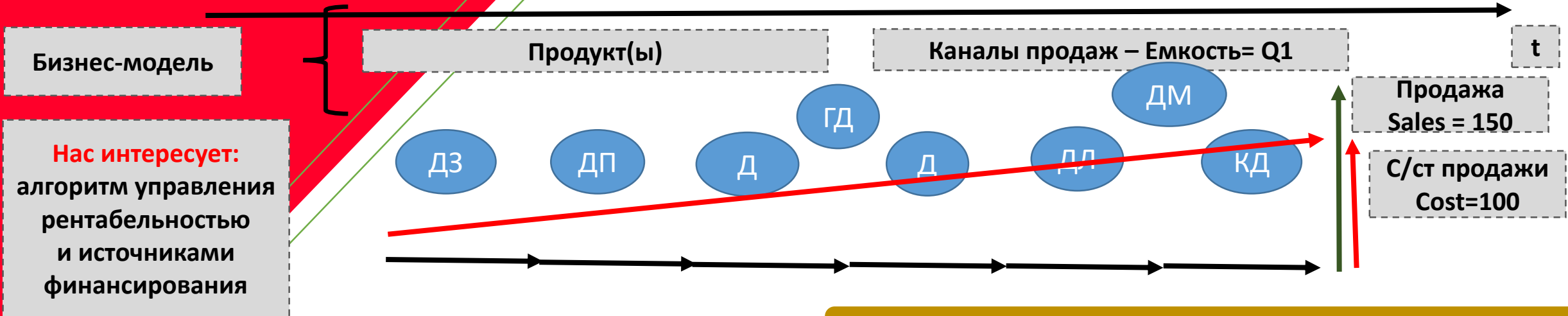
Функция
измерения, т.е.
расчета
различных фин-
эк показателей











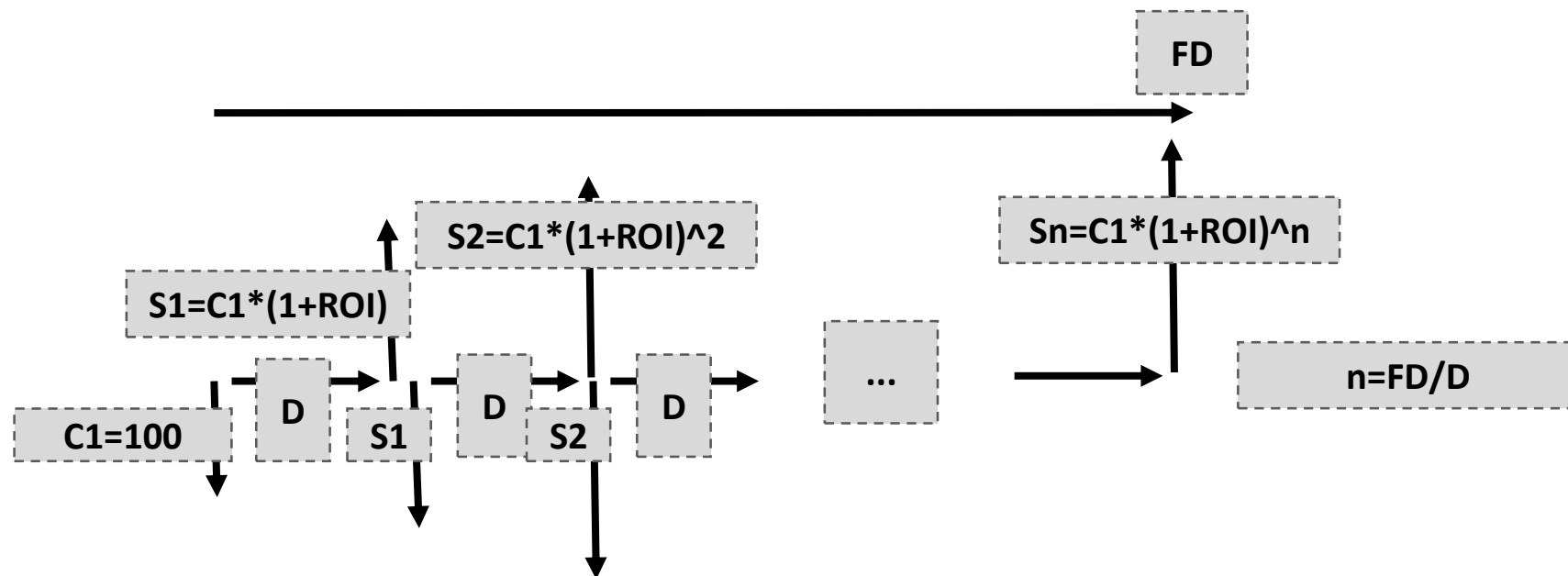
Итого Sales=750 ФАКТ	
3-1 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
3-2 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Sales=0 >
3-3 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
3-4 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Sales=0 >
3-5 < Cost=100 D=50дн ROI=50% IRR=? Sales=150 >	< Sales=0 >
Итого Sales=750 ПЛАН	< Cost=100 D=150дн ROI=5% IRR=? Sales=150 >
3-6,7,8 < 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 >

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

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

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

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

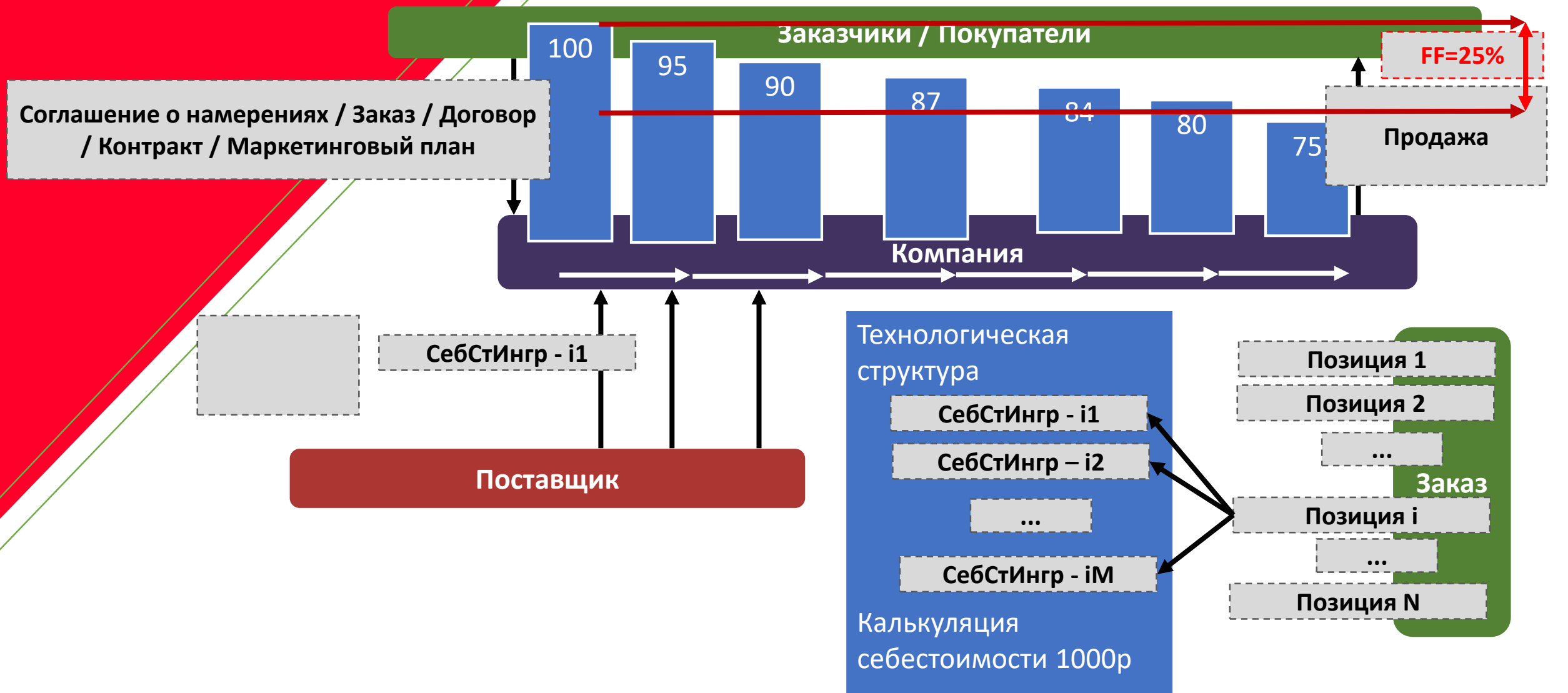


Поставщик

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

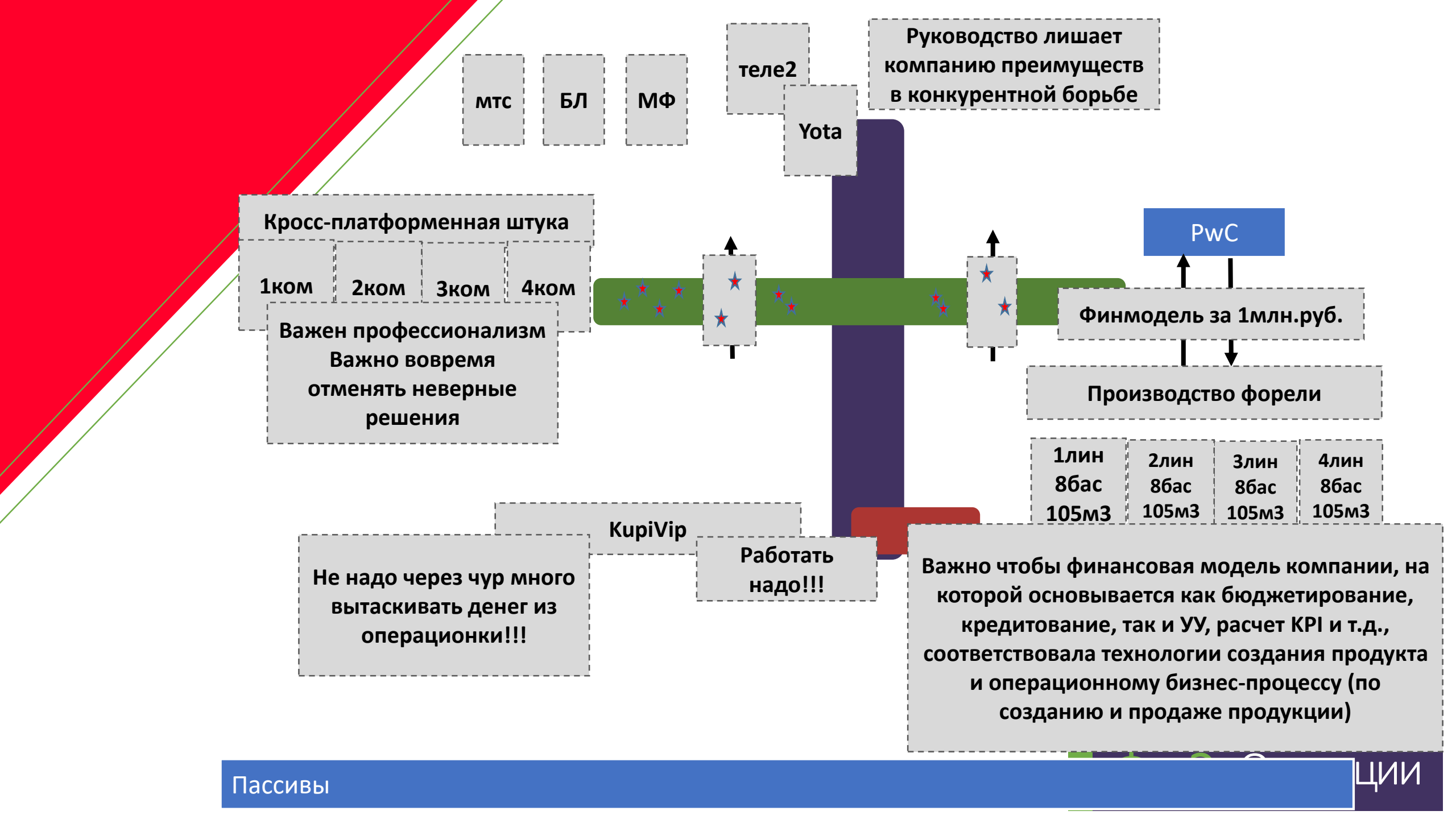
ДМ

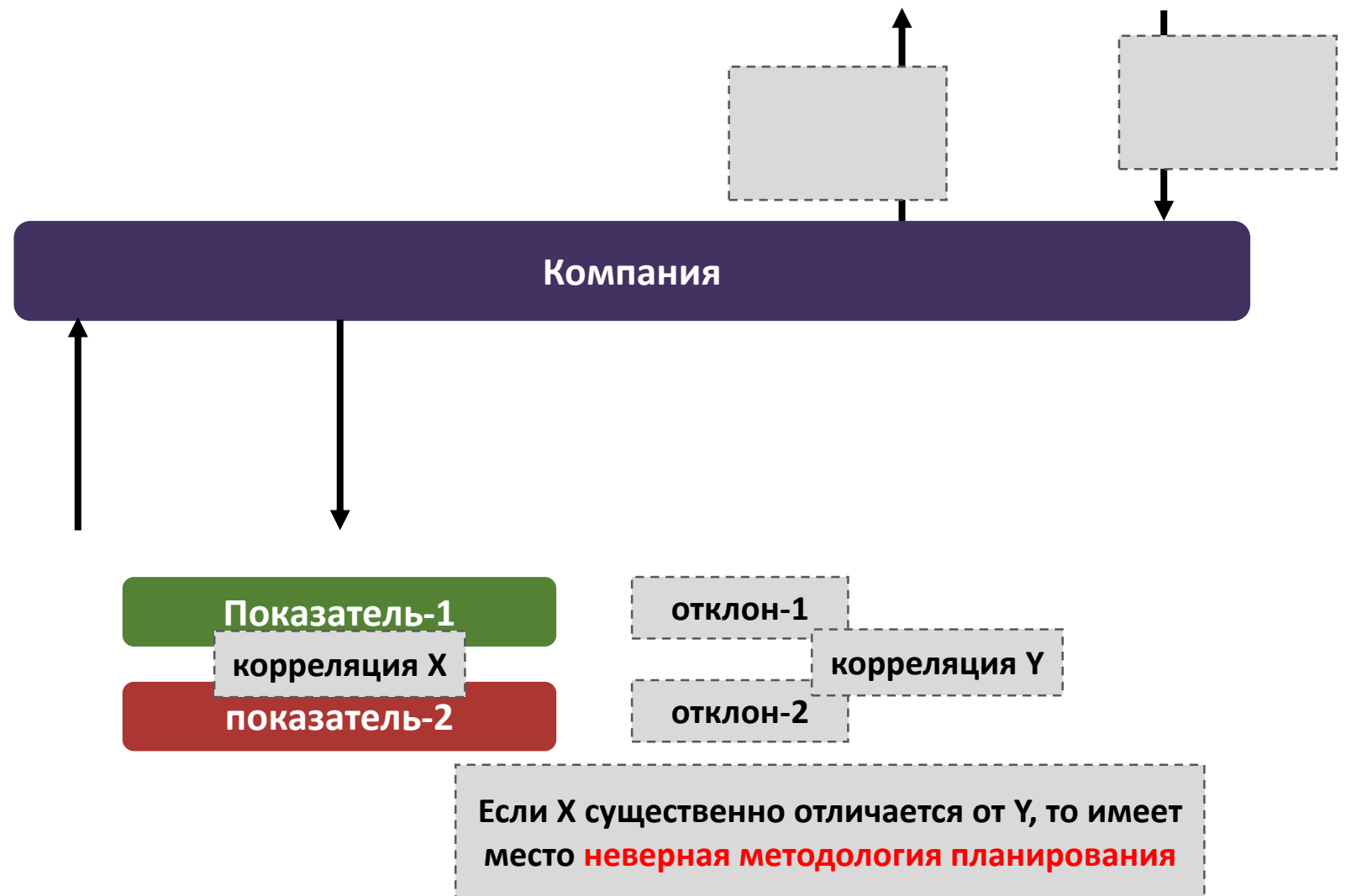
Собственник + ГД

Определение цены продажи продукции

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

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

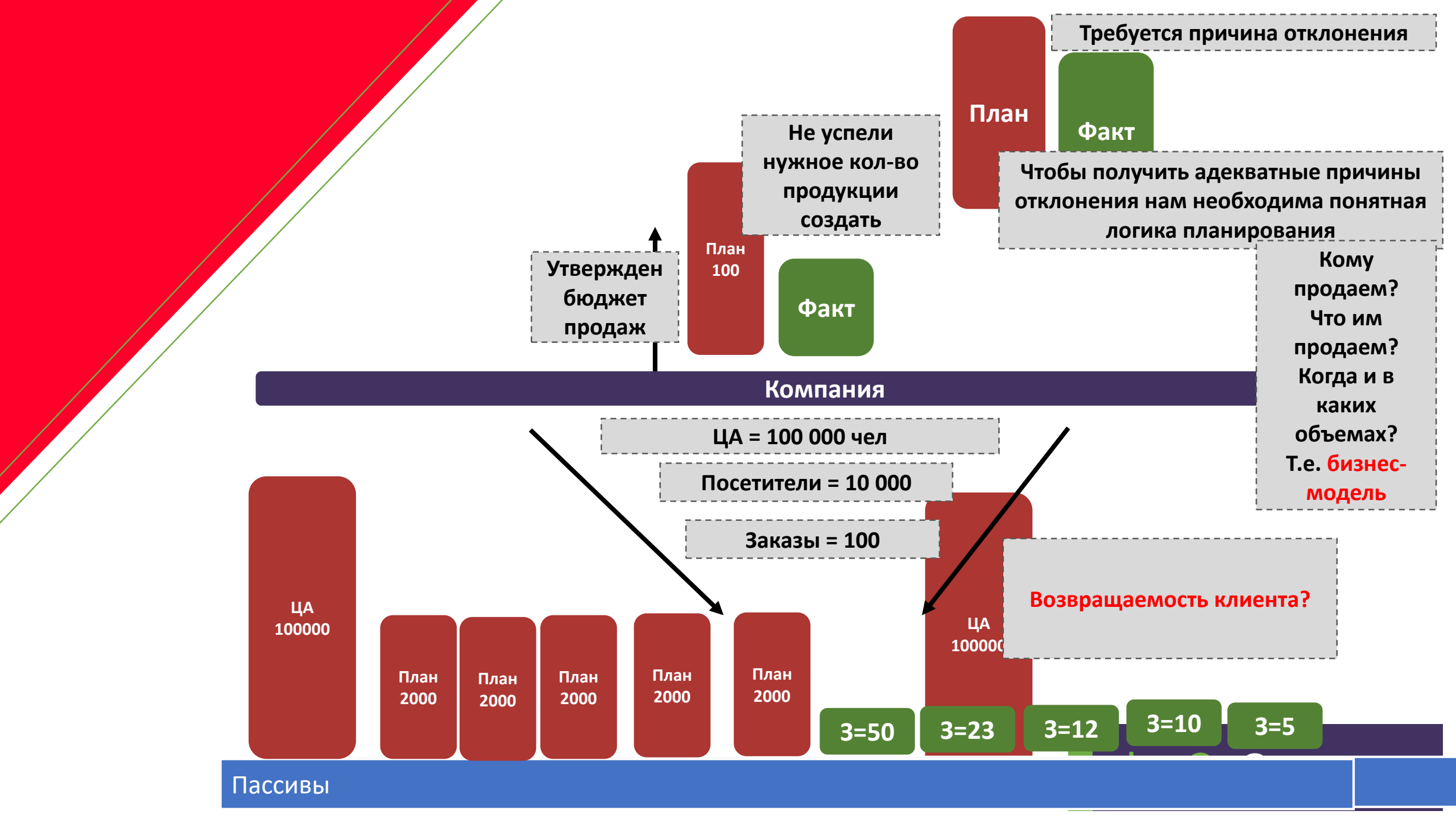


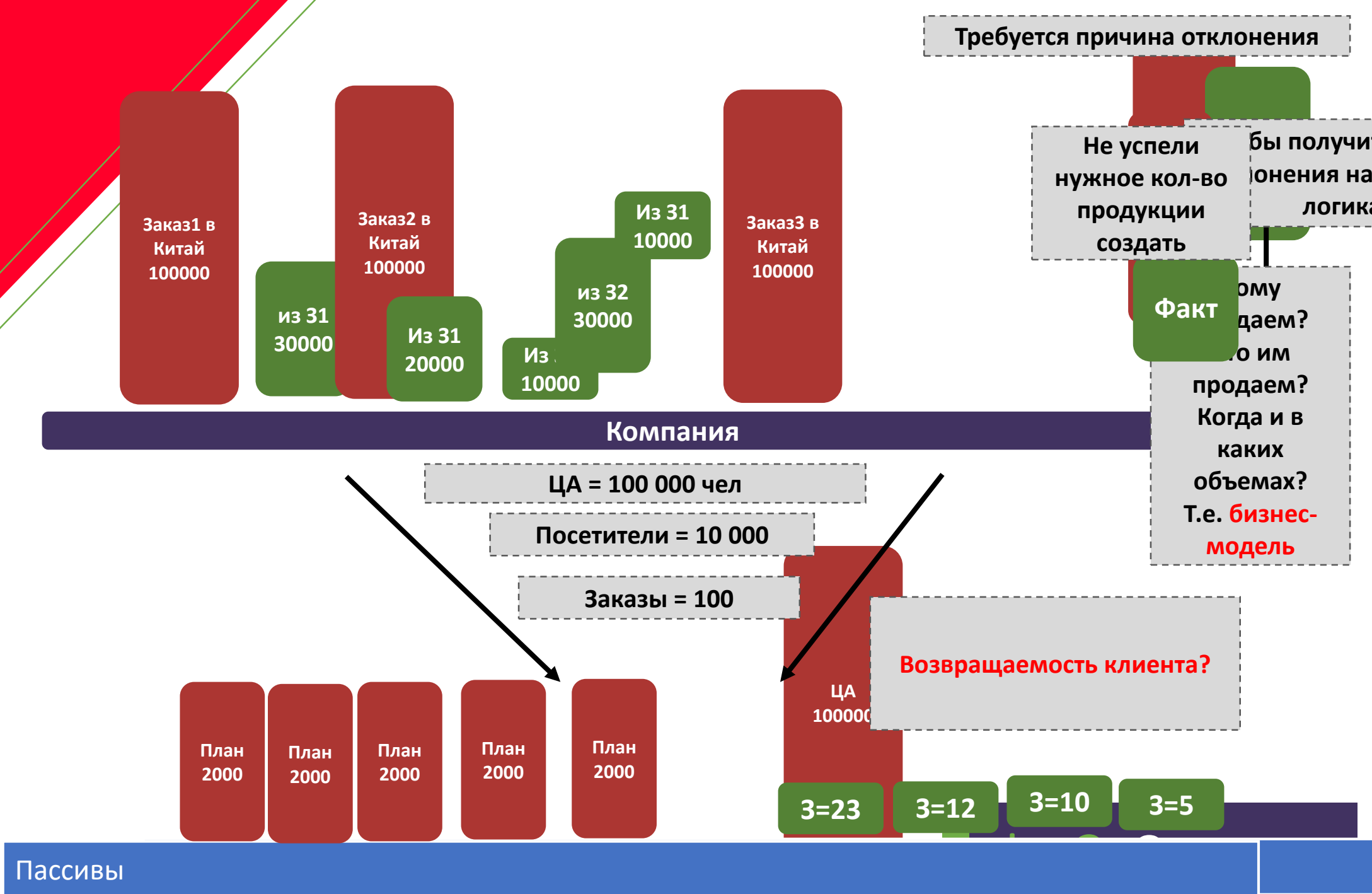


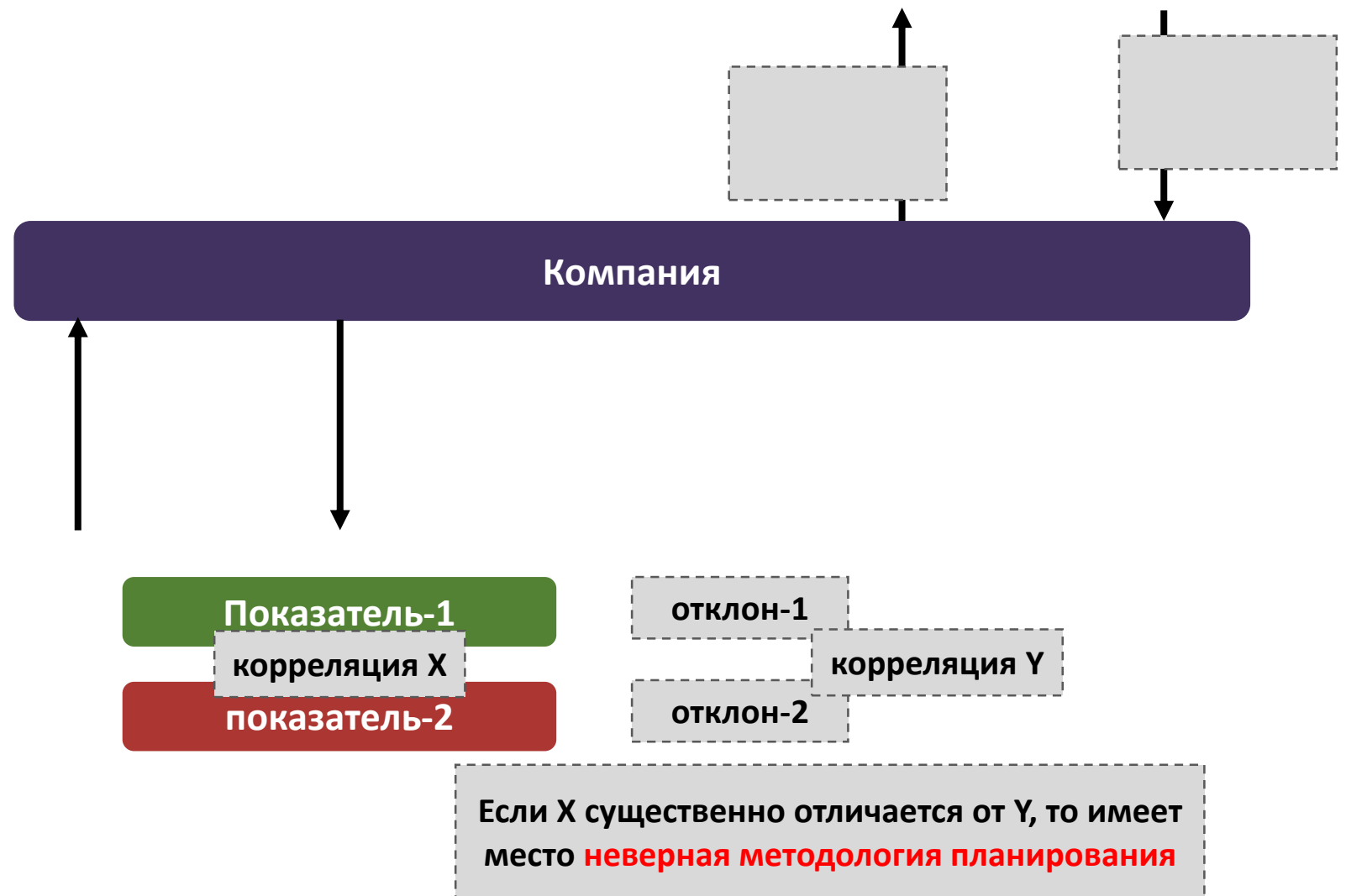
Активы

Пассивы

ДИТИ



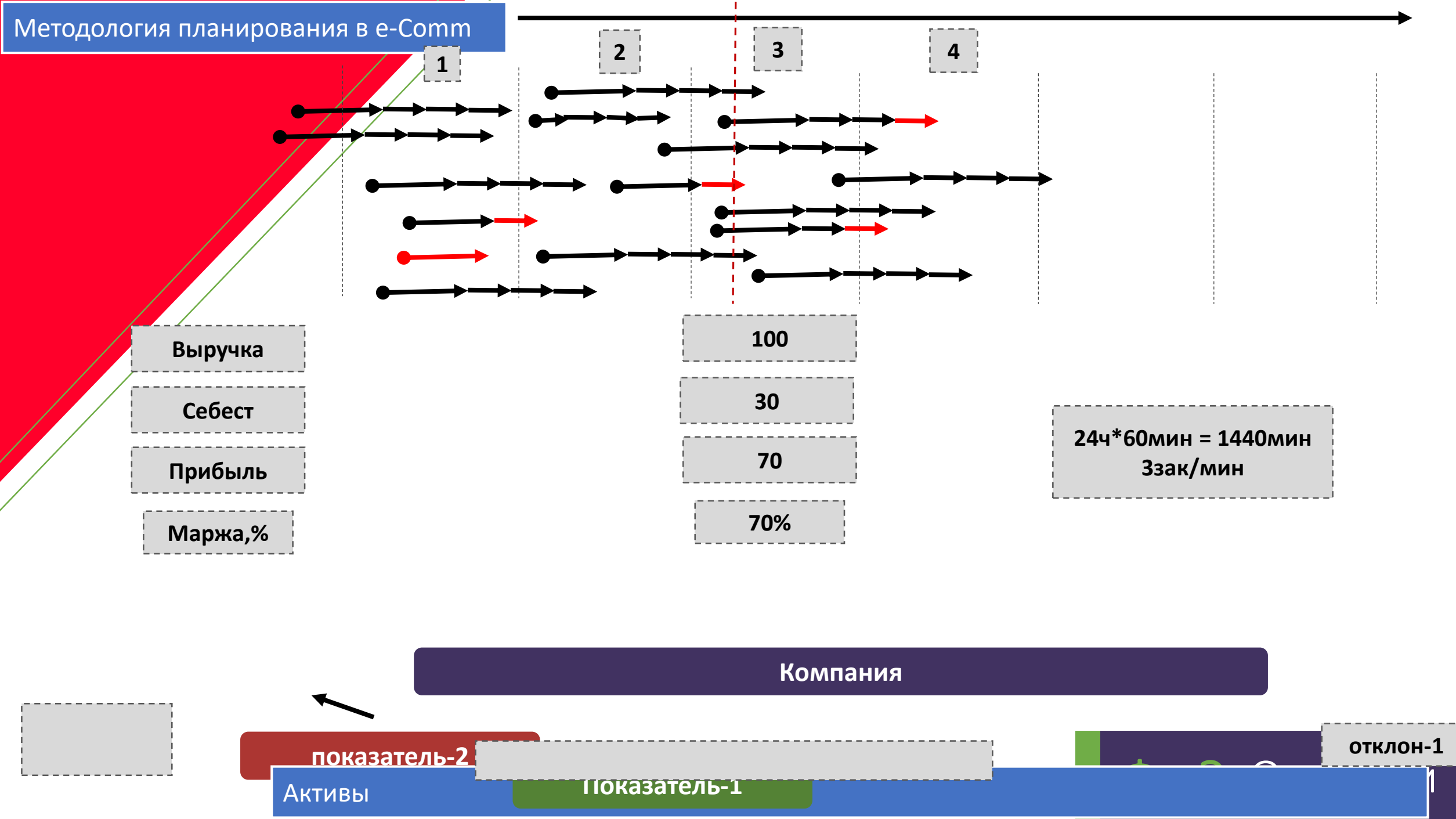




Активы

Пассивы

ДИТИ



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 вводить
систему временных
регламентов

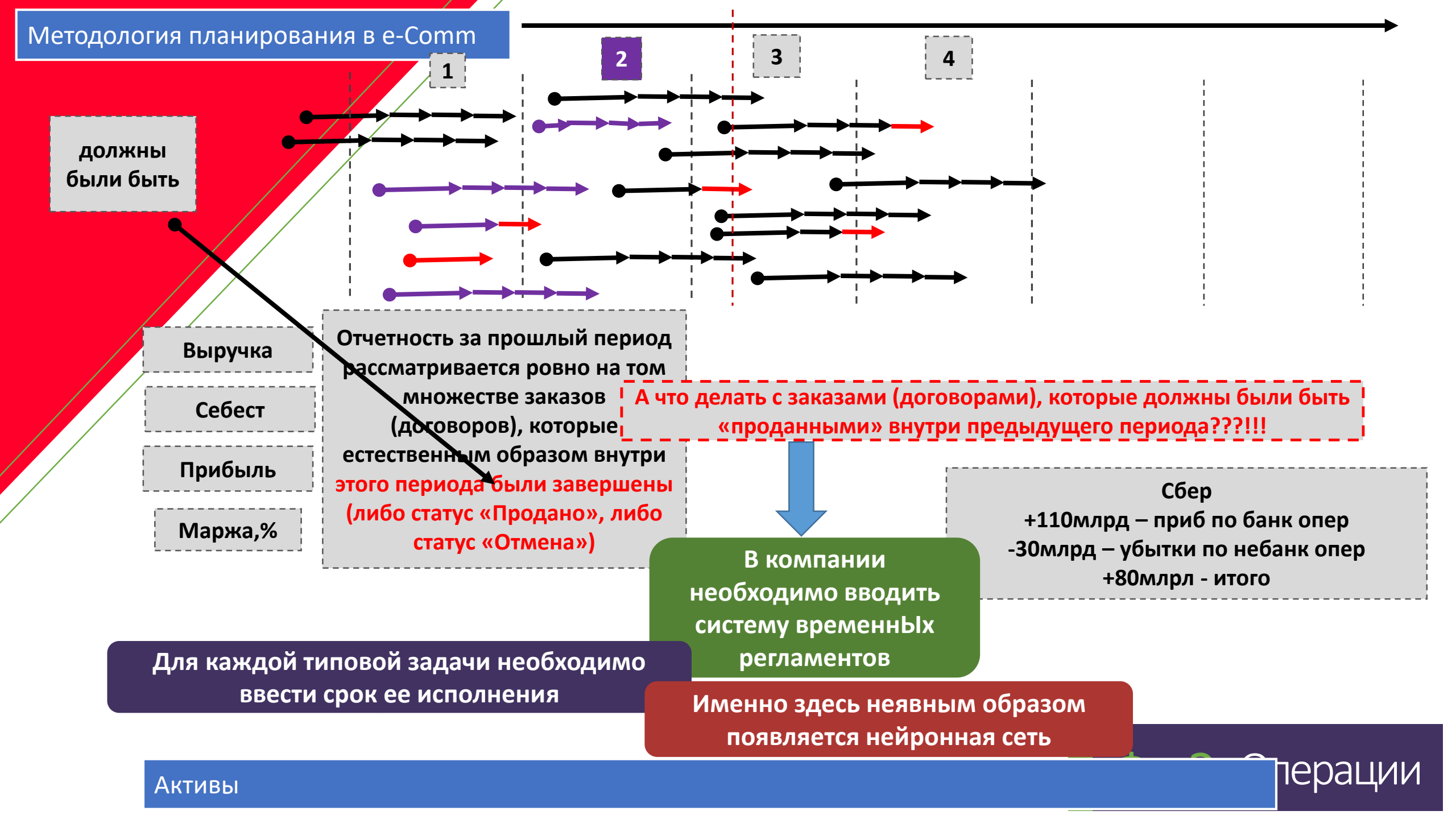
Для каждой типовой задачи необходимо
ввести срок ее исполнения

Именно здесь неявным образом
появляется нейронная сеть

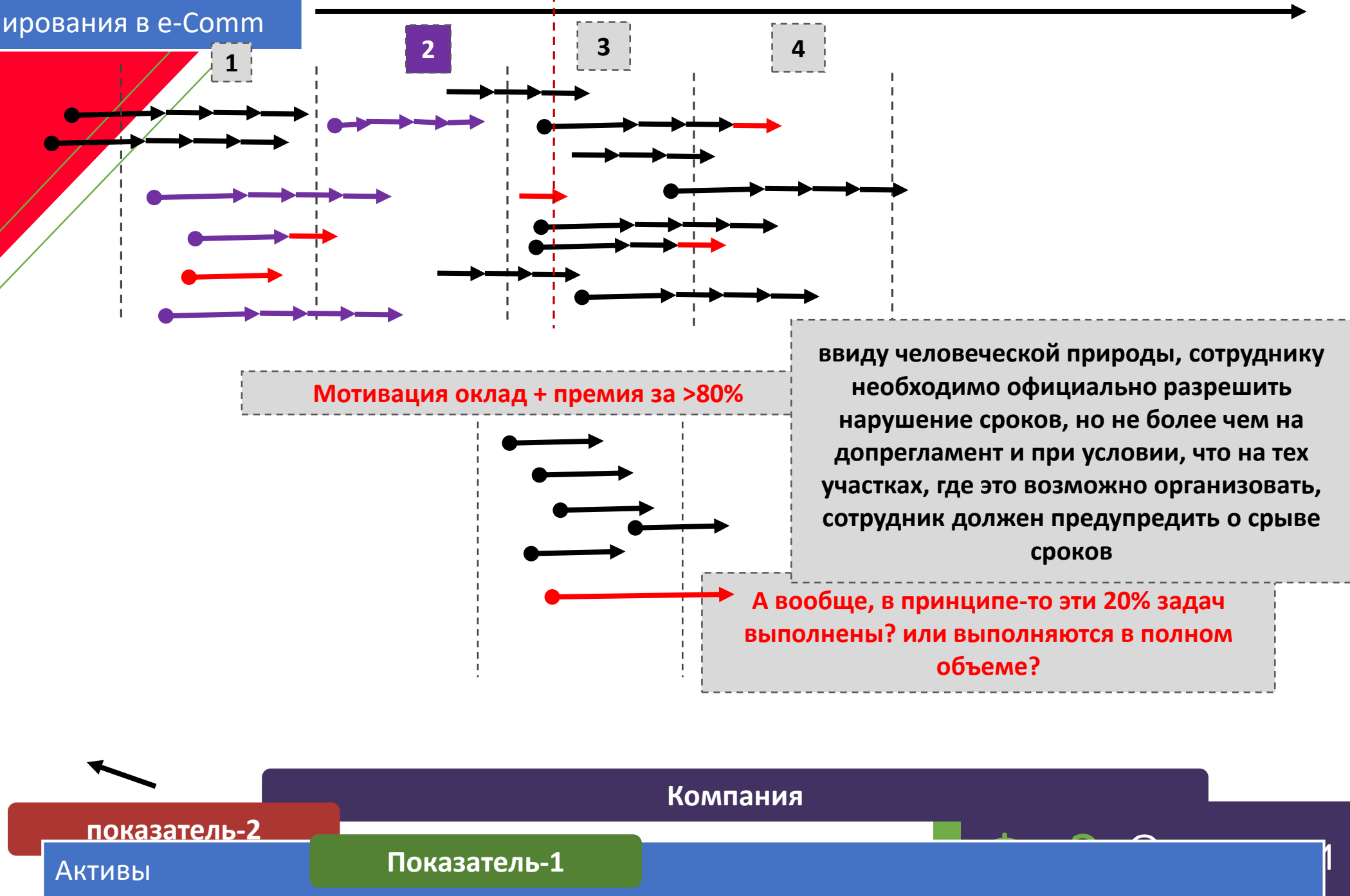
Сбер
+110млрд – приб по банк опер
-30млрд – убытки по небанк опер
+80млрд - итого

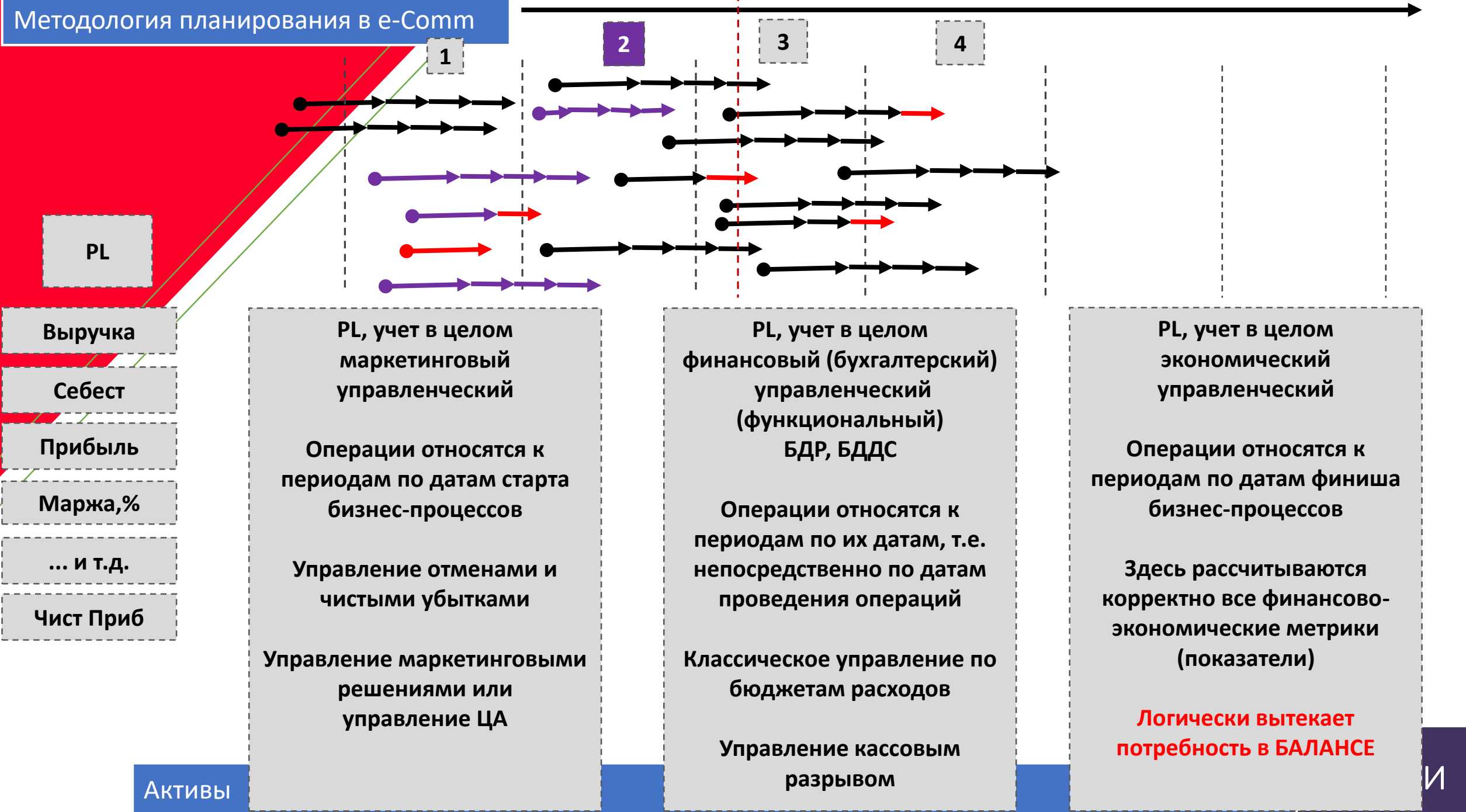
Активы

операции



Методология планирования в e-Comm





PL

Выручка

Себест

Прибыль

Маржа, %

... и т.д.

Чист Приб

PL, учет в целом
маркетинговый
управленческий

Операции относятся к
периодам по датам старта
бизнес-процессов

Управление отменами и
чистыми убытками

Управление маркетинговыми
решениями или
управление ЦА

PL, учет в целом
финансовый (бухгалтерский)
управленческий
(функциональный)
БДР, БДДС

Операции относятся к
периодам по их датам, т.е.
непосредственно по датам
проведения операций

Классическое управление по
бюджетам расходов

Управление кассовым
разрывом

PL, учет в целом
экономический
управленческий

Операции относятся к
периодам по датам финиша
бизнес-процессов

Здесь рассчитываются
корректно все финансово-
экономические метрики
(показатели)

Логически вытекает
потребность в БАЛАНСЕ

Активы

И

Целевая аудитория (лица – потенциальные покупатели)

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

100
Зак

70
Зак

30
Зак

10
Зак

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

90
продаж

65
продаж

28
продаж

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

9
продаж

Активы

Пассивы

Долг

ВАЖНО: finOTIF > operOTIF



Необходимо внедрить систему приоритизации выполнения задач!!!!

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

$$\text{OTIF}(\%) = \text{OT}(\%) * \text{IF}(\%)$$

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

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

$$\begin{aligned} \text{OTIF}(\%) &= \text{OT}(\%) * \text{IF}(\%) = 87\% * 94\% = 82\% = \\ &= (87/100) * (82/87) = 82/100 \end{aligned}$$

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

28
продаж

100%

S=100%

IF
%

OTIF
%

OT
%

100%

срок исполн OT

доп. срок исполн IF

9
продаж

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

Бренд

Долгосрочная оплата
инвестиционных вложений

«Город-1»

Комп

«Город-3»

«Город-2»

100
ЦА'

70
ЦА'

30
ЦА'

10
ЦА'

100
ЦА'

70
ЦА'

30
ЦА'

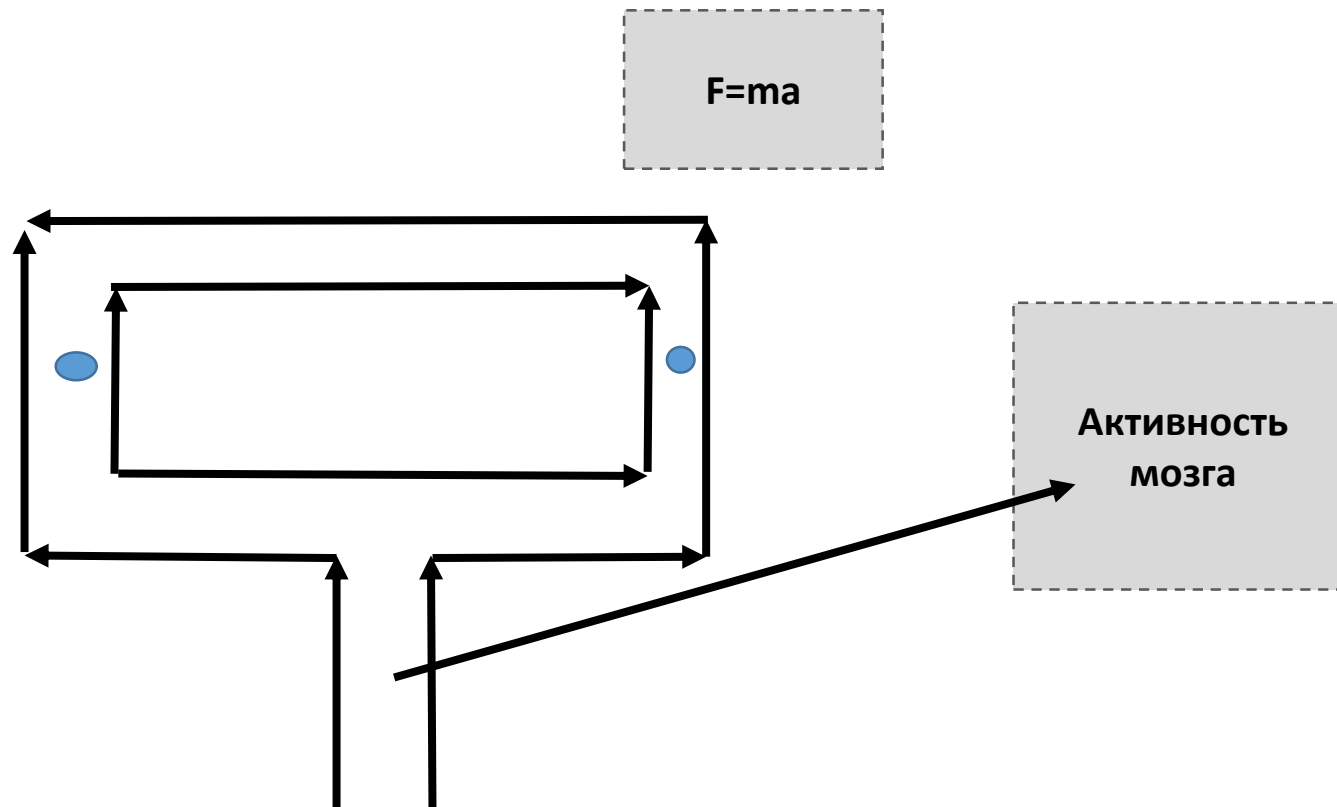
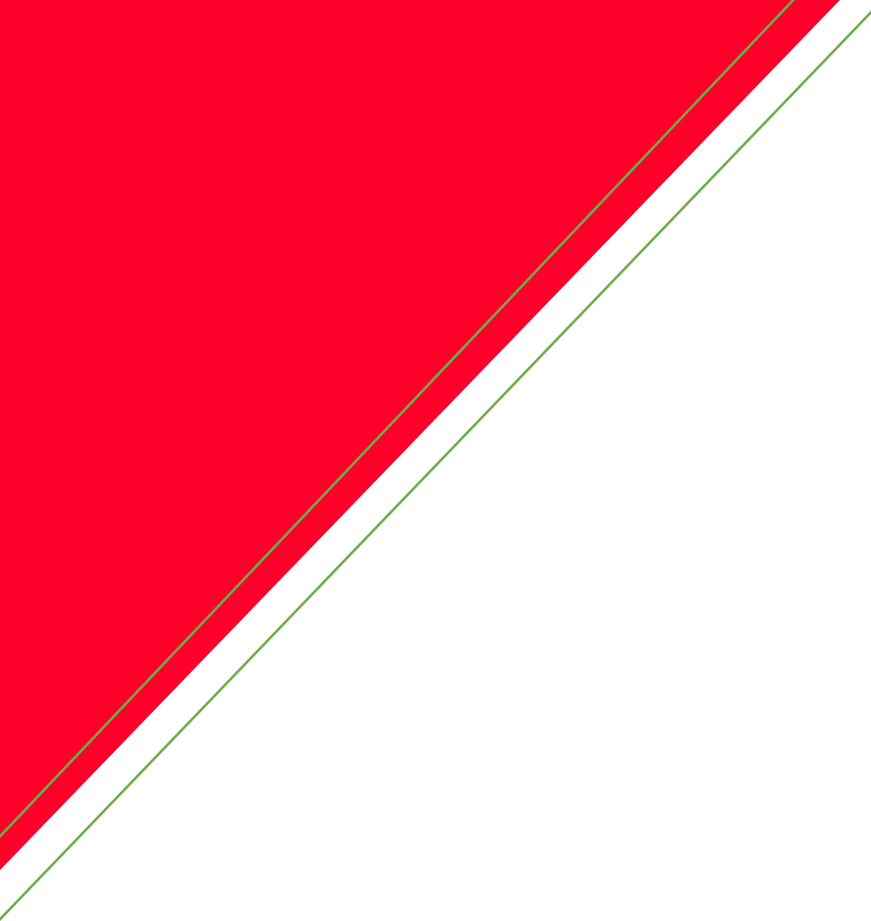
10
ЦА'

100
ЦА'

70
ЦА'

30
ЦА'

ФинЭк Операции



показатель-2

корреляция X

Показатель-1

отклон-1

отклон-2

корреляция

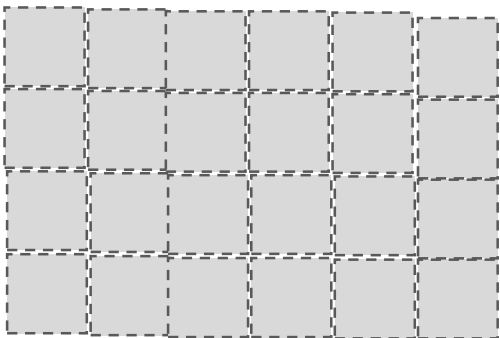
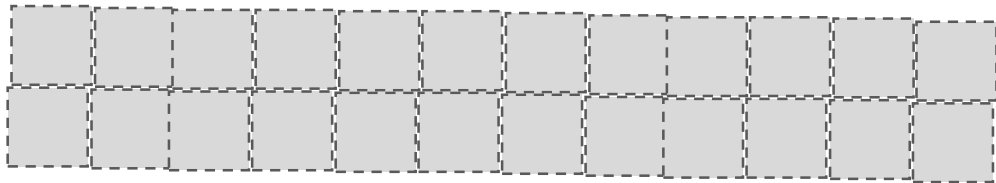
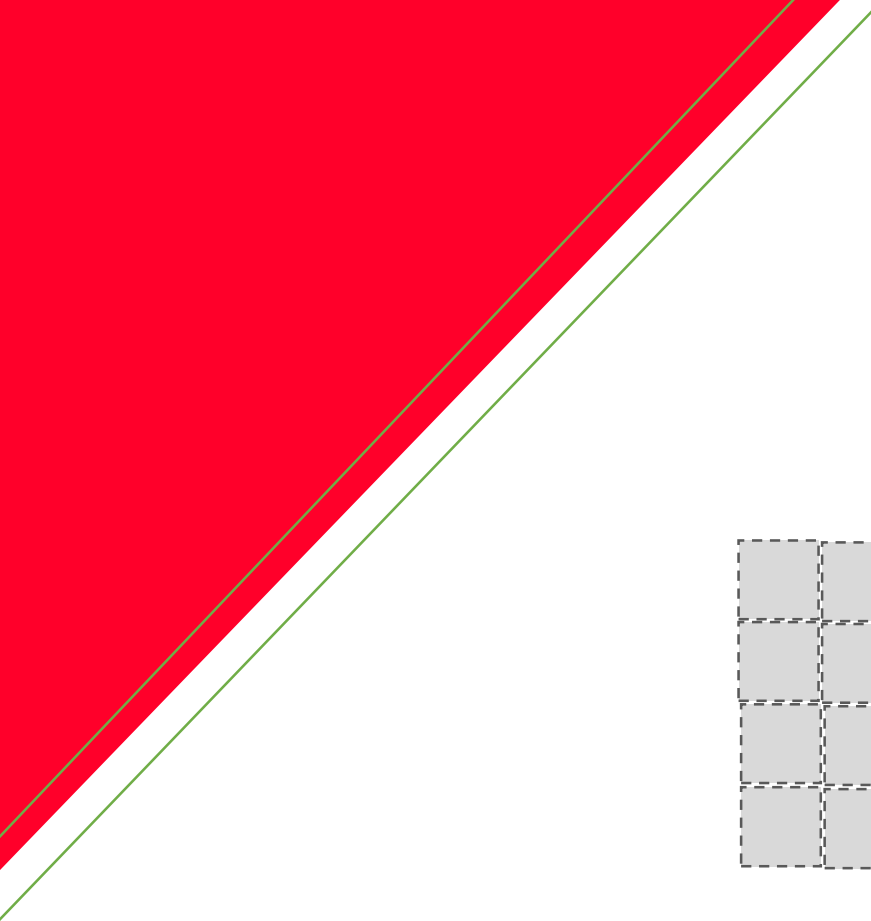
Компания

Активы

Пассивы

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

Другие



$$S = d * h = d + d + d \dots = h + h + h \dots$$

Активность
мозга

показатель-2

Показатель-1

отклон-1

отклон-2

корреляция

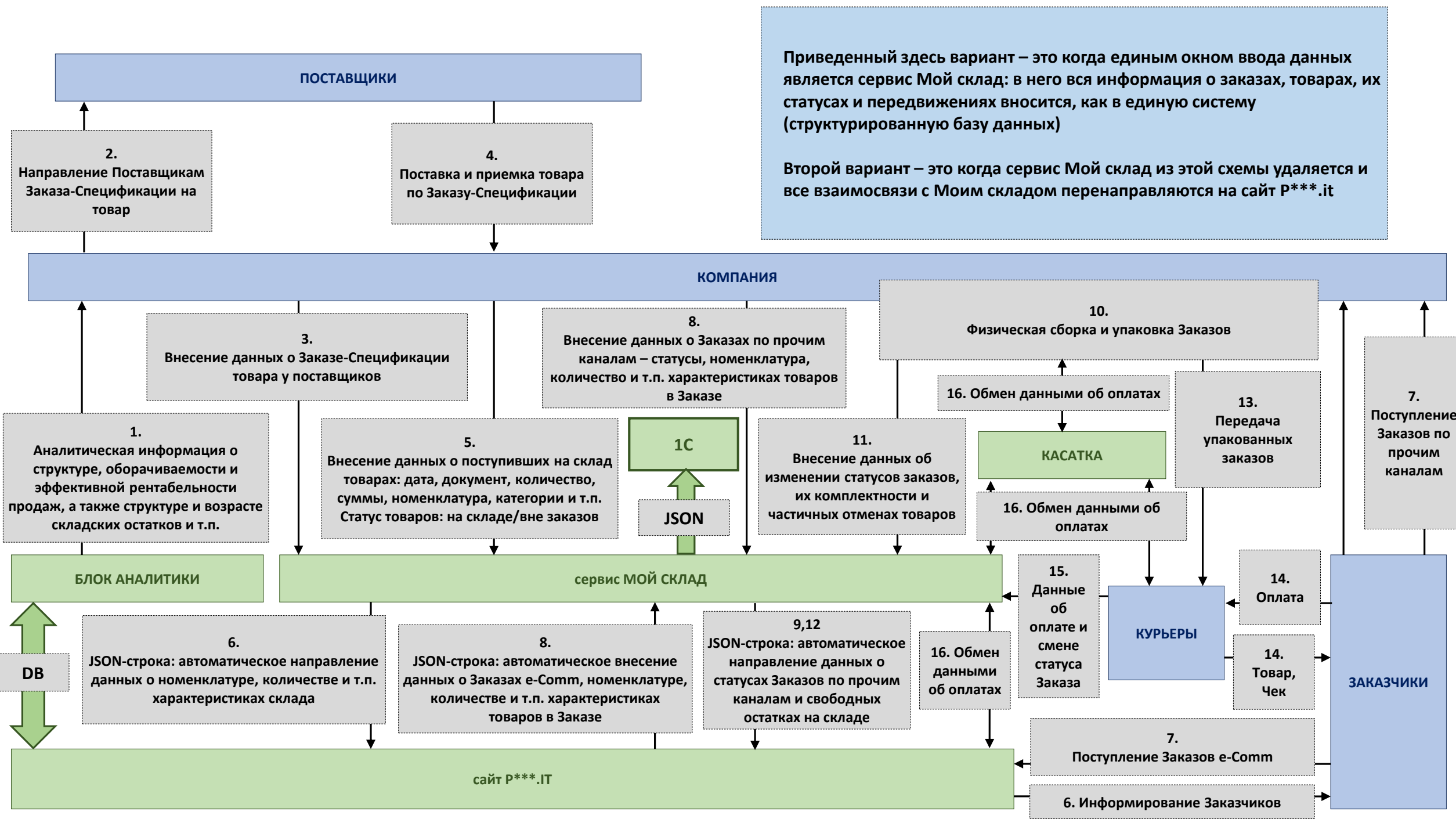
Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Компания

Активы

Пассивы

Другие



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

корреляция

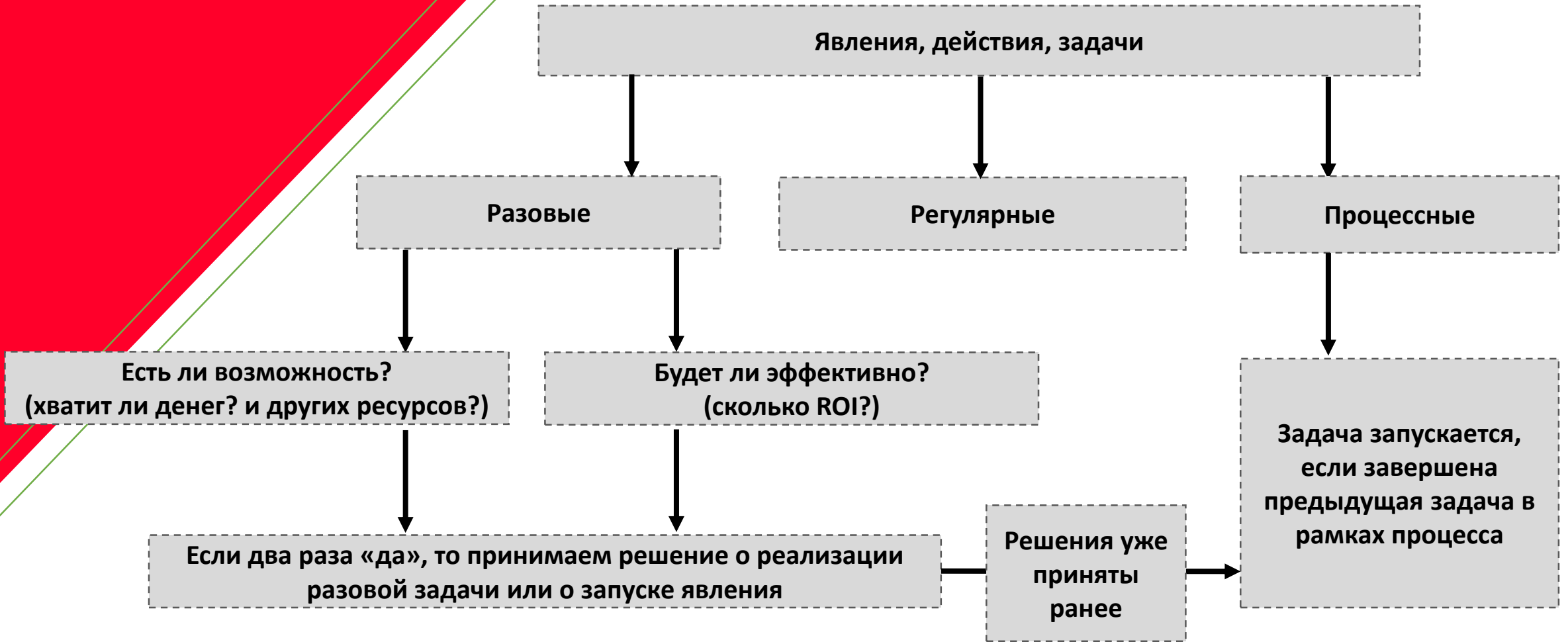
Если X существенно отличается от Y, то имеет
место **неверная методология планирования**

Компания

Активы

Пассивы

Долг



показатель-2

Компания

Показатель 1

Активы

Пассивы

ДУИТ

Система принятия решений о вхождении в объект

Бютека

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

Долг



показатель-2

Показатель-1

отклон-2

корреляция

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

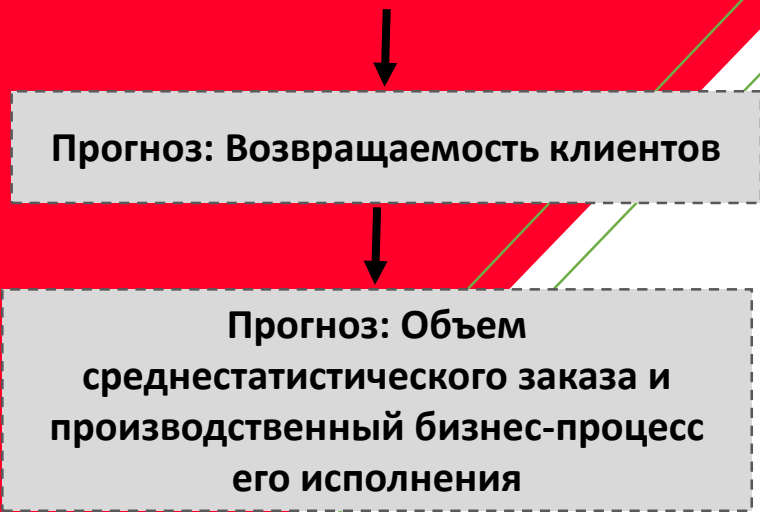


Активы



Пассивы

Долг



показатель-2

Показатель-1

отклон-2

корреляция

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



Активы



Пассивы

Долг

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

Операционка: Описание
бизнес-процесса(ов)

...
Продукт-Канал продаж

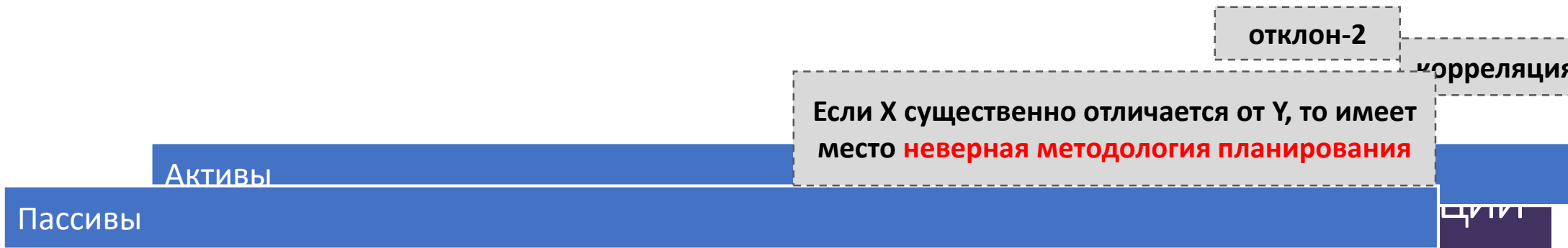
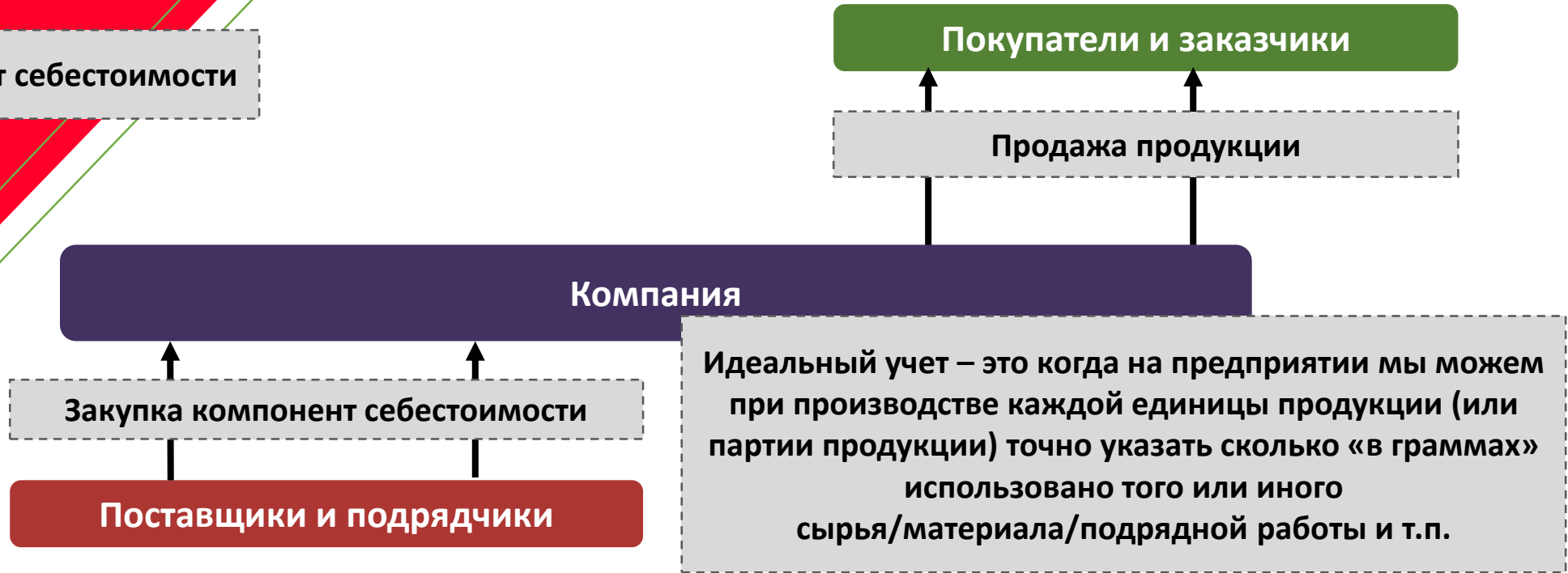
Стратегия: Откуда берутся
покупатели и кто они

отклон-2

корреляция

ФинЭк Операции

Идеальный учет себестоимости



«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

корреляции

отклон-2

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

счит

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

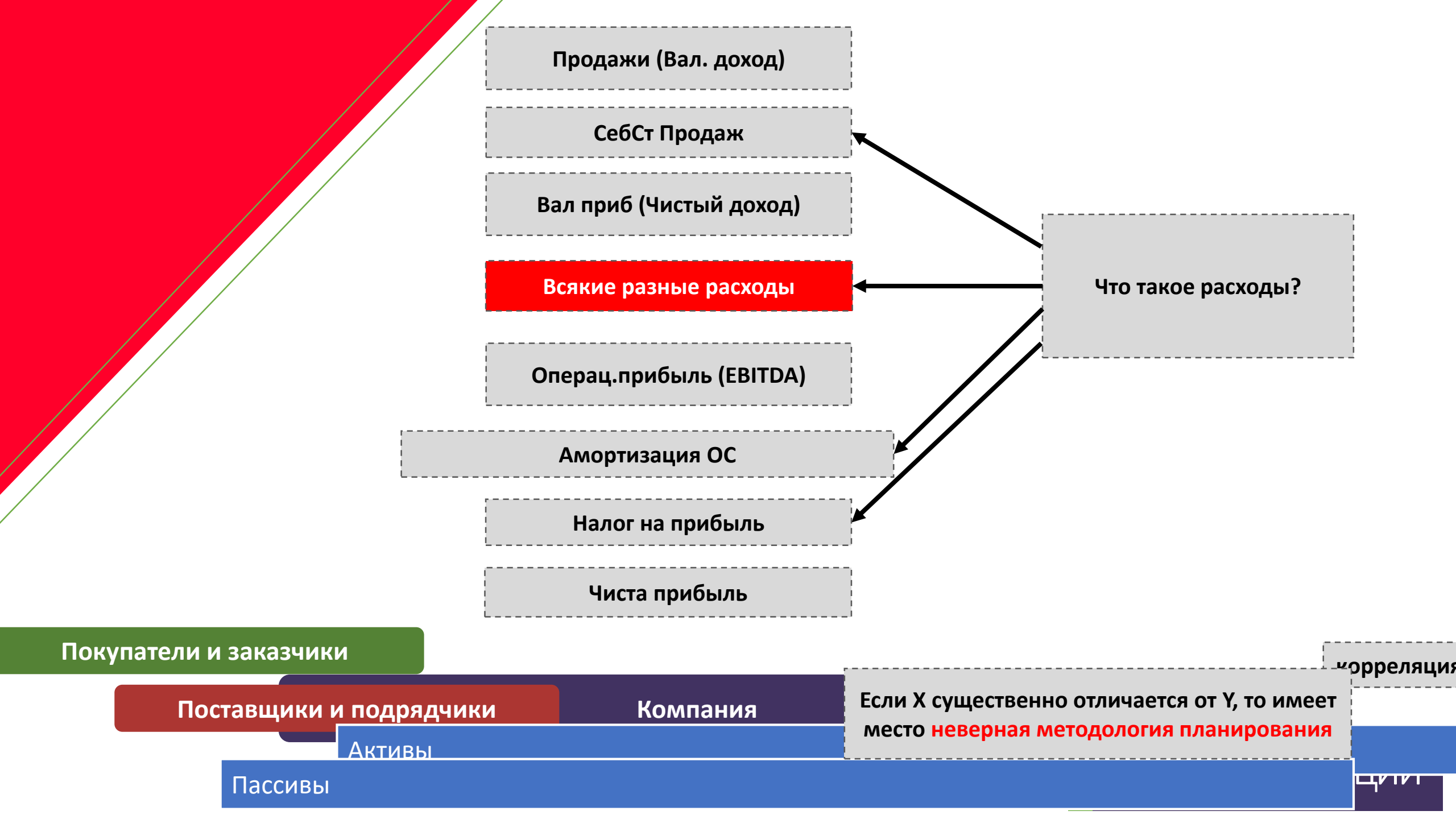
Пассивы

отклон-2

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

корреляция

ДТИТ



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 (EBITDA)

Налог на прибыль

Вал приб (Чистый доход)

Чиста прибыль

корреляция

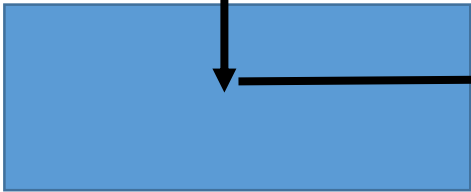
Если X существенно отличается от Y, то имеет место **неверная методология планирования**

Активы

Пассивы

Долг

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



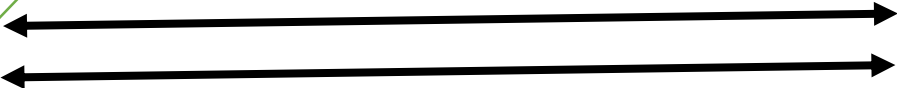
Ключка

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 (EBITDA)

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

Долг

Продукт 800д – 1200д

Канал продаж 50кл – 300кл

Себест 400д

ДобСт 400д – 800д

пусть

Средн ДобСт 600д

необходимо

Жизненно важные расходы 100'000д

Кол-во продаж $100'000/600 = 170\text{кл}$

пусть мы знаем

в канале продаж есть 50кл готовых покупать 1ед.пр за 2'000д

1 Решение – ставим ценник 2'000д

Необходимо придумать
стратегию «захвата» вот этих
50-ти (Премиум) клиентов

Сколько стоит
привлечение 1 такого
клиента

Риски: если теряем 1 Премиум-клиента, то
теряем 1'600д Добавленной стоимости

Потеря 1 Премиум клиента требует
нахождения 2,5 рыночных клиентов

Компания

показатель-2

Активы

Продукт-Канал продаж

Показатель-1

...

ДУИТ

1. Без франшизы

2. С франшизой

Что происходит со структурой себестоимости продукции

Общепит: если есть рецепт блюда, то не важно, где оно производится – в ресторане на Красной площади, в сети Вкусно и точка, у себя дома, в сети по Франшизе, или в своей собственной единичной кафешки
структура себестоимости будет одна и та же

Любая отрасль: если есть технологическая карта продукта, то не важно, где он производится
структура себестоимости будет одна и та же

Что происходит со стоимостным уровнем себестоимости продукции

Покупатели и заказчики

Продажа продукции

Поставщики и подрядчики

Активы

Пассивы

отклон-2

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

корреляция

дтгт

1. Без франшизы

2. С франшизой

Что происходит со стоимостным уровнем себестоимости продукции

цена себест.ингредиента

100р

Поставщики

70р

цена себест.ингредиента

цена себест.ингредиента для точки «под франшизой»
меньше, так как есть скидка за выкупаемый объем

Добавляются две статьи затрат:
САРЕХ – Паушальник
ОРЕХ – Роялти/кажд.мес
(5-7% от выручки)

Пример: допустим закупочная стоимость «с Франшизой» на Р%

Выручка/СбСт = Qx, где Q – коэфф наценки

Пусть как в (1), так и в (2) Q один и тот же

Пусть роялти = R% от выручки

Пусть себестоимость в случае (1) обозначена через С => Выручка (1) = Q*С Приб (1) = С*(Q-1)

В случае (2) себестоимость = С*(1-Р) Выручка (2) = Q*С*(1-Р)

Приб (2) = Q*С*(1-Р) – С*(1-Р) = С*(Q-1)*(1-Р)

с учетом Роялти: Приб (2) = С*(Q-1)*(1-Р) – R*Q*С*(1-Р)

Сравним Приб(2) и Приб(1):

$C*(Q-1)*(1-P) - R*Q*C*(1-P) > C*(Q-1) \Rightarrow (Q-1)*(1-P) - R*Q*(1-P) > (Q-1) \Rightarrow -Q*P + P - R*Q + R*Q*P > 0 \Rightarrow$

$P > Q*(P+R-R*P)$ Пусть Q=2 P=0,3 R=0,05 => 0,3 > 2*(0,3+0,05-0,05*0,3)=0,67

Активы

Пассивы

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

«корреляция»

Дити

если выполняется соотношение: $P > Q*(P + R - R*P)$, то с франшизой выгоднее

Пусть $Q=2$ $P=0,3$ $R=0,05 \Rightarrow 0,3 > 2*(0,3+0,05-0,05*0,3)=0,67$ – не верно – здесь знак $< \Rightarrow$ франш не выгодна

Пример: допустим закупочная стоимость «с Франшизой» на $P\%$ ниже

Пусть как в (1), так и в (2) Выручка одна и та же = S

Пусть роялти = $R\%$ от выручки

Пусть себестоимость в случае (1) обозначена через $C \Rightarrow$ Выручка (1) = S Приб (1) = $S - C$

В случае (2) себестоимость = $C*(1-P)$ Выручка (2) = S

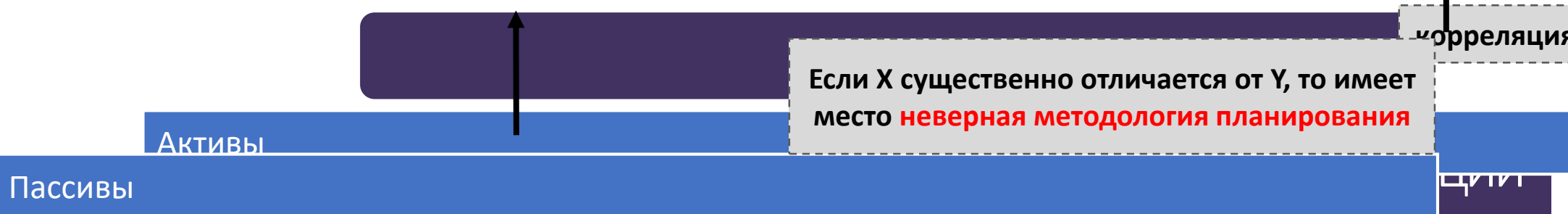
Приб (2) = $S - C*(1-P)$

с учетом Роялти: Приб (2) = $S - C*(1-P) - R*S$

Сравним Приб(2) и Приб(1):

$S - C*(1-P) - R*S > S - C \Rightarrow C - C*(1-P) > R*S \Rightarrow$

$P*C > R*S$



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