

Статья «Как заранее тестировать гипотезы и планировать бизнес»

В малом бизнесе зачастую живут по принципу «Сначала сделаю, а там посмотрим». Но это неправильно, всегда надо составлять планы. Как это делать правильно, рассказывает Анна Иванова, эксперт компании «Нескучные финансы».

Я — финансовый директор, работала с 23 предпринимателями со всей России. И я уверена, что даже в малом бизнесе можно и нужно планировать. В этой статье расскажу о финансовой модели — как она помогает принимать управленческие решения и прогнозировать их результат. Но сначала поговорим о том, почему даже в малом бизнесе можно и нужно планировать.

Стереотип: в малом бизнесе невозможно планировать

Говорят, в малом бизнесе нельзя планировать, все по факту. Но это не так. Составить точный план на десять лет вперед, может, и не получится, но в пределах года — вполне реально.

План нужен, чтобы не работать вслепую. Ведь в малом бизнесе обычно как: посмотрел вебинар по маркетингу — пошел дорабатывать сайт, посмотрел на мощного конкурента — решил масштабироваться и так далее по аналогии.

Иногда такой подход рождает гениальные решения, но редко. Вести так весь бизнес рискованно. Ведь на доработку сайта можно потратить 300 000 рублей, а клиенты так и продолжают приходить по сарафану. А после открытия семи новых точек продаж бизнес начнет работать в убыток, потому что за ростом выручки возрастут и расходы.

Существует инструмент, который решает эту проблему — финансовая модель. Это таблица, в которой объединены все ключевые показатели бизнеса и показано, как их изменение влияет на чистую прибыль. Теперь расскажу, на какие вопросы предпринимателей отвечает финансовая модель.

Что будет, если нанять нового сотрудника?

Кажется, что чем больше сотрудников в компании, тем больше она зарабатывает. Но это не всегда так. Многие компании сталкиваются с тем, что увеличение количества сотрудников делает только хуже — прибыль, которую они приносят, не окупает затраты на них.

Классический пример. Вова строил бани, брал два-три заказа в месяц и зарабатывал около 200 000 Р. Масштабировался, собрал команду рабочих и продавцов. Прибыль — 0 Р в месяц. Все ушло на зарплаты.

Финмодель поможет рассчитать финансовый результат от найма нового сотрудника.

Предположите, сколько выручки и расходов он принесет. В итоге, вы увидите, какие результаты должен показывать сотрудник, чтобы принести дополнительную прибыль компании. Из таблицы видно, что при удачном сценарии новый сотрудник даст 20 новых заказов, а средний чек снизится на 2000 рублей. Тогда компания заработает на 112 000 рублей больше. А при неудачном сценарии прибыль упадет.

	До найма	После найма (хороший сценарий)	После найма (плохой сценарий)
Выручка	р.750 000	р.910 000	р.756 000
Количество заказов	50	70	63
Средний чек	р.15 000	р.13 000	р.12 000
Расходы на сотрудников	-р.165 000	-р.213 000	-р.197 600
Обучение	р.0	-р.500	-р.500
Орган-я рабочего места	р.0	-р.1 500	-р.1 500
Оклады	-р.90 000	-р.120 000	-р.120 000
Бонусы (10% выручки)	-р.75 000	-р.91 000	-р.75 600
Остальные расходы	-р.200 000	-р.200 000	-р.200 000
Чистая прибыль	р.385 000	р.497 000	р.358 400

Помните, что финансовая модель — это инструмент для примерных прогнозов. Не нужно гнаться за максимальной точностью. В нашем примере можно еще предположить, как увеличатся расходы на получение новых заказов, хранение дополнительных запасов на складе, покупку чая и печенья в офис, электроэнергию. Но все это не так существенно. Ведь нам важно прикинуть эффект, а не рассчитать точную прибыль от нового сотрудника. По моему опыту, если пытаться при планировании учесть каждую деталь, все равно что-то забудешь. А времени потратишь в разы больше, чем для приблизительных расчетов.

Сколько нужно продавать, чтобы выйти в ноль?

Точка безубыточности (ТБУ) показывает предпринимателю, какую выручку нужно получить, чтобы выйти в ноль. Это такая психологическая ватерлиния бизнеса: ниже нее убыток, выше — прибыль.

По финмодели предприниматель может понять, каких показателей ему нужно достичь, чтобы перейти ТБУ. Он может или сократить расходы бизнеса, или заработать больше выручки. Решения могут быть разными — главное, чтобы финансовый результат был приемлемым.

В таблице приведен расчет точки безубыточности компании. Во всей статье мы используем упрощенные примеры, чтобы вас не перегрузить.

Прямые расходы	р.130 000	р.112 000
Зарплата отдела продаж	р.100 000	р.90 000
Интернет, связь	р.10 000	р.7 000
Обслуживание автомобиля	р.20 000	р.15 000
Косвенные расходы	р.290 000	р.248 000
Аренда офиса	р.150 000	р.130 000
Зарплата адм. сотрудников	р.80 000	р.70 000
Представительские расходы	р.10 000	р.8 000
Расходы на рекламу	р.50 000	р.40 000
Точка безубыточности	р.420 000	р.360 000

Почему продажи растут, а зарабатывать больше не получается?

Предпринимателям кажется, что чем больше они продают, тем больше зарабатывают. Часто это сбывается, но далеко не в ста процентах случаев. Если гнаться только за количеством продаж, можно упустить рост расходов, и они в итоге съедят всю дополнительную прибыль. Также на определенном этапе увеличения продаж снижается средний чек — за этим тоже нужно следить.

Финансовая модель помогает выяснить, действительно ли рост продаж положительно скажется на компании, или же нужно придержать масштаб. В таблице рассчитана ситуация, когда открыли новую точку. Выручка выросла 540 000 Р, а расходы — на 678 800 Р. Движухи больше, а бизнес работает в убыток.

Выручка	р.900 000	р.1 440 000
Кол-во посетителей	3 000	6 000
Конверсия в продажу	20%	20%
Продажи	600	1 200
Средний чек	р.1 500	р.1 200
Расходы	р.788 000	р.1 466 800
Зарплата продавцов (20% от выручки)	р.180 000	р.288 000
Аренда зала	р.100 000	р.200 000
Эквайринг (2%)	р.18 000	р.28 800
Зарплата адм. персонала	р.70 000	р.140 000
Закупка продукции	р.300 000	р.500 000
Аренда склада	р.20 000	р.40 000
Амортизация	р.30 000	р.70 000
Налоги	р.50 000	р.100 000
Проценты по кредитам	р.20 000	р.100 000
Чистая прибыль	р.112 000	-р.26 800

Почему прибыль есть, а денег нет?

Прибыль — это не обязательно деньги. Вот вы продали товар с отсрочкой: формально выручку получили, а денег пока нет, они придут через месяц. Все это время ваша прибыль заморожена в дебиторской задолженности. Также прибыль может замораживаться в запасах — активы лежат на складе, но в деньги не трансформируются, пока вы их не продадите. Когда заказов и товаров на складе много, за всем этим тяжело уследить.оборотный капитал выходит из-под контроля, а собственник мучается: ему вечно не хватает денег.

Финансовая модель поможет понять, как разморозить деньги. А точнее — каких показателей оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности нужно достичь, чтобы в кассе всегда были деньги. Чем они меньше, тем лучше. В таблице рассмотрена ситуация, когда договорились с покупателями, что они будут платить раньше — разморозили 121 000 рублей. Оптимизировали склад — и вот еще 33 750 рублей в кассе.

Денег в кассе	-р.100 000	р.54 417
Дебиторская задолженность	р.362 000	р.241 333
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн	30	20
Запасы	р.150 000	р.116 250
Период оборачиваемости запасов, дн	20	15

Мы намеренно упустили еще одну составляющую оборотного капитала — кредиторскую задолженность. Это деньги, которые вы получили вперед от своих клиентов, а услугу еще не предоставили. Чем больше кредиторка, тем больше у вас денег в кассе. Продолжим пример, допустим вы договорились с покупателями, что заплатите немного позже — 35 000 Р их денег осели у вас в кассе. Но помните: эти деньги не ваши.

Денег в кассе	-р.30 000	р.159 417
Дебиторская задолженность	р.362 000	р.241 333
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн	30	20
Запасы	р.150 000	р.116 250
Период оборачиваемости запасов, дн	20	15
Кредиторская задолженность	р.70 000	р.105 000
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн	10	15

Привлекать новых клиентов или удерживать постоянных?

Во многих сферах бизнеса постоянные клиенты приносят больше прибыли, чем новые. Заморские исследования говорят: если удерживать на 5% больше клиентов, то прибыль увеличится на 25–125%. Но вы лучше полагайтесь не на исследования, а на финансовую модель. Например, у нас был клиент — Евгений Дулецкий из Братска. У него барбершоп.

Он постоянно работал над привлечением новых клиентов, даже давал скидку 20% на первое посещение. А когда составил финансовую модель, понял: на постоянных клиентов уходит меньше рекламного бюджета, да и скидку им давать не нужно. Более того, постоянные клиенты оставляют больше денег. В том же самом барбершопе они с большей вероятностью пойдут на какой-нибудь смелый (и дорогой) эксперимент вроде покраски волос, когда их стрижет знакомый мастер, а не человек, которого клиент видит впервые. В таблице дано сравнение: барбершоп с упором на новых клиентов против барбершопа с упором на постоянных. У первого больше заказов и выручки, зато прибыль из-за больших расходов меньше.

Выручка	р.480 000	р.390 000
Кол-во клиентов	600	300
Средний чек	р.800	р.1 300
Расходы	-р.400 000	-р.280 000
Зарплаты	-р.120 000	-р.80 000
Аренда	-р.50 000	-р.50 000
Материалы	-р.80 000	-р.40 000
Реклама	-р.50 000	-р.10 000
Налоги	-р.50 000	-р.50 000
Амортизация	-р.30 000	-р.30 000
Кредиты	-р.20 000	-р.20 000
Чистая прибыль	р.80 000	р.110 000

Как увеличить продажи?

Над чем работать, чтобы продаж стало больше: привлекать больше посетителей на сайт, увеличивать конверсию страницы или провести тренинг для отделов продаж? Тут без финмодели не разобраться. Верхний блок финансовой модели — это воронка продаж. Она поэтапно показывает, как формируется выручка компании. Например, для интернет-магазина воронка будет такой: Посетил целевую страницу → Оставил заявку → Купил. Для офлайн-магазина: Прошел мимо магазина → Зашел в магазин → Купил. Меняем разные показатели и смотрим, какой из них существеннее всего влияет на выручку. В данном случае, конверсия в заявку. Значит, надо в первую очередь работать над ней. За конверсию из одного этапа в другой отвечают разные сотрудники. Трафик-менеджер приводит людей на сайт, маркетолог конвертирует посещения в заявки, а отдел продаж — заявки в покупки. Каждый из этих этапов по-разному влияет на итоговую выручку.

Выручка	р.2 240 000,00	р.3 360 000,00	р.2 800 000,00	р.2 520 000,00
Зашли на сайт	7000	7000	7000	7000
Конверсия в заявку	10%	15%	10%	10%
Оставили заявку	700	1050	700	700
Конверсия в оплату	40%	40%	50%	40%
Оплатили	280	420	350	280
Средний чек	р.8 000	р.8 000	р.8 000	р.9 000

Бонус: финансовая модель Интенсива по управлению бизнесом на основе цифр
Мы в «Нескучных финансах» сами пользуемся финансовой моделью и просчитываем с ее помощью каждую гипотезу. Сначала приблизительно, чтобы понять, стоит ли вообще за нее браться. А потом детализируем и уточняем, составляем планы минимум, норму и максимум. В таблице – финансовая модель Интенсива.

	Минимум	Норма	Максимум	Факт
Выручка	р.630 000	р.1 760 000	р.3 120 000	р.1 519 590
Средний чек	р.9 000	р.11 000	р.13 000	р.12 456
Количество продаж	70	160	240	122
Расходы	-р.511 150	-р.538 800	-р.555 600	-р.519 223
Аренда зала	-р.120 000	-р.120 000	-р.120 000	-р.143 300
Видеозапись, онлайн-трансляция	-р.55 000	-р.55 000	-р.55 000	-р.55 000
Чай, печенье, кофе	-р.28 000	-р.40 000	-р.40 000	-р.36 200
Непредвиденные расходы	-р.3 150	-р.8 800	-р.15 600	р.0
Канцелярия, печать, прочее	-р.20 000	-р.20 000	-р.20 000	-р.21 830
ВИП-ужин	-р.5 000	-р.5 000	-р.5 000	-р.4 155
Перфоманс, подарки	-р.30 000	-р.40 000	-р.50 000	-р.47 498
Фото и видеоотчет	-р.40 000	-р.40 000	-р.40 000	-р.30 000
Командировочные	-р.60 000	-р.60 000	-р.60 000	-р.81 240
Гонорары спикерам	-р.150 000	-р.150 000	-р.150 000	-р.100 000
Валовая прибыль	р.118 850	р.1 221 200	р.2 564 400	р.1 000 367
Рентабельность по ВП	19%	69%	82%	66%