

12+

Михаил Морозов

КАК СОСТАВИТЬ ФИН МОДЕЛЬ

ПРИВЕСТИ ДЕЛА В ПОРЯДОК И ЖИТЬ ПО СВОИМ ПРАВИЛАМ

Привлечь инвестиции, перестать тушить пожары,
вывести бизнес на новый уровень

Практическое пособие



Михаил Владимирович Морозов

Как составить финмодель, привести дела в порядок и жить по своим правилам. Привлечь инвестиции, перестать тушить пожары, вывести бизнес на новый уровень

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42647132
ISBN 9785449688064

Аннотация

Финансовая модель – это не просто цифры в таблице, а мощный инструмент управления бизнесом. Она позволяет заглянуть в будущее вашей компании: спрогнозировать денежные потоки, оценить рентабельность проектов.С помощью этой книги-практического руководства вы научитесь управлять бизнесом на основе цифр и принимать обоснованные управленческие решения, которые приведут вас к желаемым финансовым целям с минимальными затратами времени и денег.

Содержание

Об авторе 6
Предисловие автора 8
Введение 15
Глава 1. 18
§1.1. Управлять прибылью 18
§1.2. Как предприниматель может уравновесить риски и снизить неопределенность? Финансовая модель и сценарное планирование 22
Глава 2. 24
Конец ознакомительного фрагмента. 33

Как составить финмодель, привести дела в порядок и жить по своим правилам Привлечь инвестиции, перестать тушить пожары, вывести бизнес на новый уровень

Михаил Владимирович Морозов

© Михаил Владимирович Морозов, 2025

ISBN 978-5-4496-8806-4
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

После прочтения книги у меня возникает только один вопрос: почему я не нашел эту информацию раньше?

Когда у меня была сеть мебельных магазинов, я считал

прибыль как и большинство предпринимателей – выручка минус расходы и налоги. Но с расширением, я не только не развивался, но и ушел в кассовый разрыв.

Я думаю, книга помогла бы мне построить правильную стратегию развития, понять какие «механизмы» на этапе продаж нужно доработать, и уж тем более правильно рассчитывать прибыль.

Данная инструкция должна лежать на столе у каждого предпринимателя, тем более начинающего.

Дмитрий Кунгуров, предприниматель

Об авторе

Знакомьтесь: Михаил Морозов – предприниматель с 2016г и сертифицированный финансовый консультант с высшим экономическим образованием.

Ранее 10 лет в федеральных корпорациях (в частности, в российских сетях гипермаркетов с иностранным менеджментом и / или акционерным капиталом – «Лента», «О'кей») управлял товарооборотом до 6 миллиардов рублей в год.

Сейчас помогаю предпринимателям считать деньги, и тратить их так, чтобы заработать еще больше.

Консультирую по финансовому моделированию таких же, как я, предпринимателей малого бизнеса. Финансовые модели в своё время очень помогли мне лично и тысячам других людей по всему миру.

Для себя я смог построить мостик между «знаю» и «применяю», а теперь ценю возможность помочь другим предпринимателям стать успешнее и построить лучшее будущее.

В работе меня мотивирует одна большая цель: довести вклад малого бизнеса в ВВП страны до 33—35 процентов. Тогда среди нас будет заметно больше обеспеченных и счаст-

ливых людей

Предисловие автора

Это пособие будет полезно стартапщикам, наёмным работникам, которые думают открыть свой бизнес, и предпринимателям независимо от сферы деятельности, которые устали от хаотичных безрезультатных действий и хотят построить систему увеличения прибыли и разработать пошаговый план достижения желаемых финансовых результатов.

Фрилансерам и самозанятым это руководство будет полезно скорее в плане общего развития, а наибольшую практическую пользу смогут извлечь те из вас, кто планирует открыть свой бизнес, или у кого уже сейчас обороты больше 2 млн рублей в месяц, или есть хотя бы 3—4 наемных сотрудника в штате.

Если вы предприниматель, начните управлять правильно. Без типичных ошибок, постоянного страха принять неправильное решение и потерять вложенные в бизнес деньги, силы и время.

Как?

Я сторонник того, что в малом и среднем бизнесе слишком сложные вещи не нужны. Начните с того, чтобы шаг

за шагом, постепенно усложняя, внедрить эффективную систему планирования и управления прибылью.

Важная часть этой системы – финансовая модель. Поэтому в этом руководстве вы найдёте пошаговый план, который позволит разработать такую персональную финансовую модель, чтобы обеспечить бизнесу:

- желаемый доход
- устойчивость к кризисам и форс-мажорам
- стабильную работу и развитие

И у вас получится – даже в нестабильной экономике.

Но я сразу хочу предостеречь вас от одной очень опасной ловушки.

Я говорю о мостике между «знать» и «применять». Часто предприниматели путают эти понятия, или ставят между ними знак равенства.

Но не стоит думать, что если вы хорошо усвоили материал по управленческому учёту, читали про финмодель, то без проблем сможете всё построить и учесть в своём бизнесе. Вы будете искать идеальный момент для этого, но всегда что-то будет мешать.

Знакомо звучит: «Пока некогда, потому что прямо сейчас надо продавать, нанимать сотрудников, а вот когда станет посвободнее, обязательно все внедрю».

Это не так, не обманывайте себя. «Посвободнее» не станет, идеальный момент никогда не наступит. Его надо создать. Создать также, как когда-то вы создали свой бизнес.

Проблема большинства бизнесов не в том, что они не знают какую-то полезную теорию или модную «фишку». А в том, что предприниматели не могут регулярно делать простые вещи: каждый день записывать цифры по обязательствам, контролировать кассу, анализировать товары и поставщиков, сверять факт с планом и делать выводы.

Проблема не в незнании, а в бездействии.

Финмодель в теории – одно дело, и совсем другое – дисциплина и воля, чтобы этой модели придерживаться.

Есть и вторая проблема: вера в некую «волшебную таблетку», которая разом избавит от всех проблем и забот. Причём быстро и без усилий.

Если вы ещё верите в это, хочу сразу вас расстроить: моя

книга не поможет. Ведь вам придётся включаться в работу, и трудиться над бизнесом со всех сторон, чтобы начать жить по своим правилам.

Какие весомые «плюшки» не давали бы бизнесу финмодель и управленческий учёт, они не в силах заменить системную работу над продуктом, логистикой, персоналом, коммуникациями с клиентом. Это надо понимать.

Бизнес, как и самолёт, не взлетит, если у него есть что-то одно: идеальное крыло или двигатель. Нужно задействовать ещё много разных систем и механизмов, и увязать их работу между собой.

Именно в этом и поможет финансовая модель и управленческий учёт: трезво взглянуть на бизнес со стороны, оценить его различные аспекты в разрезе того, как хорошо они взаимодействуют друг с другом, и что конкретно нужно сделать, чтобы они привели собственника к финансовым целям с минимальными затратами времени и денег.

При этом давайте поймём, что управление бизнесом по цифрам – не магия, не волшебство. Вы сможете смоделировать различные ситуации, но это не избавит вас от тестирования гипотез (кто бы что не говорил).

У вас заранее будет готов план «Б» на случай, если что-то пойдёт не так[1], но это совсем не гарантирует, что неприятные форс-мажоры вовсе обойдут вас стороной.

Но уже **на первом уровне** развития бизнеса – на стадии стартовой неразберихи и становления – у вас будет минимум два неоспоримых преимущества:

1) поставите движение денег под контроль: они перестанут утекать неизвестно куда, а вы перестанете попадать в кассовые разрывы, и в прочие неприятные ситуации с деньгами вроде той, когда по отчёту прибыль есть, а по факту денег нет.

2) научитесь двигаться вперед не методом бесконечного перебора, долгих проб и дорогих ошибок (некоторые из них могут оказаться губительными на старте), а сознательно моделировать желаемые бизнес-ситуации, расставлять средства их достижения по приоритетам, и тестировать их малыми бюджетами без риска для бизнеса.

На втором уровне, когда вы уже нашли оптимальные каналы продвижения, и увеличение рекламных бюджетов уже перестало давать ощутимый прирост прибыли, из этого же арсенала вы возьмёте инструменты, которые позволят уве-

[1] неполный перечень таких ситуаций дан на стр.11

личить доход за счёт использования внутренних резервов (и это не экономия на карандашах и зарплатах) и улучшения способов управления.

На третьем этапе, когда у вас уже появилось много письменных регламентов и процедур, управленческий учет и финансовый менеджмент поможет создать систему, которая позволит уверенно управлять бизнесом удаленно, уделяя ему 8 часов в неделю.

Но к этому нужно двигаться последовательно. Ракета не может оказаться на орбите, истратив топливо сразу из третьей ступени. Это происходит постепенно: сначала первая ступень должна оторвать ее от стартовой площадки, затем вторая ступень – вывести в стратосферу, и только потом третья ступень отправит ракету в космос.

Многие знакомые мне предприниматели делают в своём бизнесе что хотят, и думают, что это позволит им жить как надо. Не позволит. Наоборот, чтобы жить как хочешь, нужно знать и делать то, что для этого нужно.

Эта книга даст вам первую часть формулы успеха – знание о том, как управленческий учёт в целом, и финмодель, в частности, предоставят вам массу возможностей построить и реализовать такой пошаговый план, который позволит вам

жить по своим правилам.

Вторую половину формулы своего успеха вы допишете сами, добавив только две вещи:

1) небольшие, но нужные действия
2) совершать их регулярно и последовательно.

Желаю вам разобраться как в предметном вопросе, так и в своей мотивации для того, чтобы найти в себе силы внедрить те полезные вещи, о которых вы тут узнаете, и сделать первый осознанный шаг к жизни, которой вы хотите жить на самом деле. Успехов!

Введение

Привет, читатель!

Поговорим о том, как стартапщикам привлечь инвестиции под свой проект, запустить его и добиться плановых финансовых показателей для себя и инвестора.

Как обычному предпринимателю перейти от затыкания собой всевозможных дыр к планомерному росту прибыли, забыть о постоянной нехватке денег, избавиться от давления неопределённости, прогнозировать влияние рисков на бизнес, и иметь план «Б» на всякий форс-мажорный случай. А также – как протестировать бизнес-идеи на прочность, не потратив при этом ни одного рубля.

О том, как для малого бизнеса построить простую и надёжную, математически рассчитанную систему увеличения прибыли, которая позволит:

• перейти от бессмысленного круговорота ненужной работы к чёткому пошаговому плану развития;
• контролировать движение денег и планировать потребность в денежных средствах;
• спрогнозировать и увязать между собой маркетинг

и продажи;

• понять целесообразность нового дела, взвесив риски, рентабельность и срок окупаемости;

• заранее видеть и избегать кассовые разрывы;

• протестировать бизнес на прочность в условиях нестабильной экономики.

Когда бизнес разрастается, им уже невозможно как прежде управлять в ручном режиме: слишком много всего происходит одновременно, и непонятно, за чем следить в первую очередь.

Управленческая отчётность отлично решает эту задачу: показывает выручку, сумму переменных и постоянных расходов, все виды прибылей, сумму налогов и даже такую пока не всем понятную, но очень важную вещь, как оборотный капитал.

По отчётам видно, из-за чего бизнес может быть убыточным, и как это можно исправить. Например, расходов больше, чем дохода, прибыль есть, а из-за оборотного капитала денежный поток в минусе.

Отчётность подсказывает, куда в первую очередь направить усилия: сокращать расходы, генерировать выручку, уменьшить отсрочку, «разморозить» склад или поработать

с дебиторкой.

Со всем этим нам поможет финмодель.

Глава 1.
Польза финмодели для малого бизнеса

§1.1. Управлять прибылью

Финмодель – не моё изобретение, а инструмент управления, которым успешно пользуются крупнейшие российские корпорации и почти поголовно весь западный крупный и малый бизнес минимум последние 50 лет.

Финансовое моделирование – это мощная техника, дающая вам власть творить невозможные, с обыденной точки зрения, вещи, а именно: предвидеть будущее бизнеса и управлять им по своему усмотрению. Никаких чудес не будет.

Вас ожидает нечто большее: вы поставите желаемые финансовые цели, и увидите реальные пути их достижения, даже в условиях нестабильной экономики.

Финмодель хороша тем, что позволяет подружить бизнес и цифры, даже если управленческий учёт ещё не налажен

как следует. Это полезно и начинающему, и действующему бизнесу.

Начинающий предприниматель сможет заранее рассчитать период выхода на прибыль, причём не по отчётам на бумаге, а по факту: когда из бизнеса можно будет физически выводить «живые» деньги в виде дивидендов, и в каком количестве.

Он сможет также: эффективно планировать бюджет на рекламу по разным каналам[2], в понятных цифрах поставить задачи для маркетолога, выдать обоснованный план для отделов продаж, закупок и производства.

Предприниматели со стажем смогут предсказать, что будет с бизнесом при наступлении форс-мажорных обстоятельств, и будут заранее знать, как лучше всего на это отреагировать, пока конкуренты приходят в себя.

Риски сопровождают бизнес каждый день. Бизнес – по определению рискованное предприятие для вложения денег. Можно сказать, что в первую очередь бизнес генерирует риски, и только потом – прибыль. И то не всегда.

Так что если вы хотите получать гарантированный доход

[2] подробнее об этом – в §7.5.

от своих денег, присмотритесь лучше к другим вариантам увеличения капитала. Самой безопасной альтернативой бизнесу считается вложение средств в государственные ценные бумаги, затем – банковские депозиты. Финансисты даже придумали специальные коэффициенты дисконтирования[3], чтобы посчитать, насколько именно тот или иной бизнес рискованнее покупки гособлигаций. И не зря.

В бизнесе никто не гарантирует вам, что вы будете получать прибыль, ведь помимо высоких страновых и политических рисков, в российском малом бизнесе довольно часто и весьма внезапно случаются различные форс-мажоры:

- поднялась арендная ставка на 15%;
- средний чек упал на 8%;
- вырос НДС;
- число чеков сократилось на 30% в несезон;
- выросла стоимость клика на 20% за пол-года;
- конверсия в заказы сократилась на 5%;
- курс евро вырос на 25%;
- новый поставщик исчез с предоплатой за поставку;
- традиционный партнёр задержал отгрузку на три недели;
- на складе прорвало трубу и 35% товара пришлось выкинуть на свалку;
- 25% ключевых клиентов ушло к конкуренту вместе

[3] подробнее об этом – в Приложении

с РОПом;

• срок сдачи 3-х проектов из 5 «сдвинулся вправо» на три недели;

• запретили ввоз продукции из Евросоюза или Белоруссии;

• перешли на расчеты с другими странами в национальных валютах;

• кредиты подорожали до 35% годовых, а срок их погашения сократился до 6 месяцев;

• банк сократил лимит по овердрафту;

• закупочная цена на сырье и материалы увеличилась на 15%

Как видите, всё это совсем не выдуманные ситуации, за год ваш бизнес может столкнуться с 2—3 из них. Вот почему их так важно учитывать.

§1.2. Как предприниматель может уравновесить риски и снизить неопределенность? Финансовая модель и сценарное планирование

Составить финансовую модель. С её помощью вы увидите, как себя чувствует бизнес в каждом из сценариев. «Если рубль упадёт вдвое, то выручка у нас такая, а прибыль – вот такая. А если поставщики перейдут на предоплату – прибыль и выручка не изменятся, но у меня не будет денег на закупку, и бизнес остановится»

Если решать эти проблемы по мере поступления, то можно неожиданно для себя попасть в очень неприятную ситуацию и обнаружить, что уже поздно что-то менять, а заботиться об этом надо было раньше.

Если же постоянно с такими мыслями жить, то развивается ощущение бессилия: будто планировать дальше, чем на пару недель невозможно и бесполезно. Кажется, что к такому подготовиться нельзя, и поэтому лучше решать проблемы по мере поступления.

На самом деле всё можно просчитать на цифрах, и заранее

составить план «Б» для каждого такого случая. Это называется «сценарное планирование»: вы выбираете наиболее вероятные и наиболее сильно влияющие негативные сценарии и оцениваете их влияние на бизнес. Затем разрабатываете и внедряете упреждающие меры для 3—4 наиболее вероятных и событий.

В итоге ваше решение может быть любым: от закрытия или перепрофилирования бизнеса до изменения скриптов или системы мотивации у продажников, смены маркетолога или рекламной стратегии в целом, отказа от склада вообще или постройка собственного распределительного центра и переход на прямой импорт.

Главное, что теперь ваши решения будут не стопроцентно эмоциональным, а подтверждены реальными фактами.

Звучит довольно фантастично. И даже слишком хорошо, чтобы быть правдой. Если вы так скажете, я вас пойму. Но не соглашусь.

Глава 2.
Финансовая модель: чем поможет

С виду финансовая модель – это простая эксель-табличка. Но умная.

Что она может?

- показать реальную прибыль;
- показать деньги, которыми можно свободно распоряжаться;
- просчитать варианты увеличения прибыли;
- просчитать риски и внести ясность в будущее

Нюанс в том, что в ней связаны формулами:

- показатели воронки продаж;
- два важнейших управленческих отчёта: о движении денежных средств, о финансовых результатах (иногда добавляют балансовый отчёт);
- а также финансовые показатели: IRR, NPV, DCF, PBP.

При этом учитывается влияние отсрочек и предоплат от клиентов и поставщиков.

Изменяя исходные данные, вы сразу же видите, как меняется ваш итоговый финансовый результат.

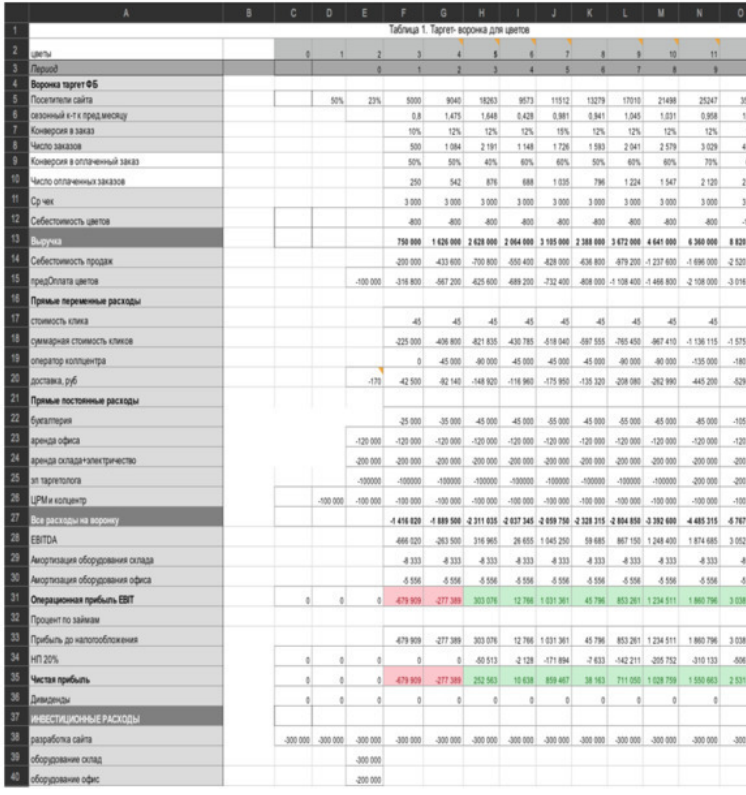
Что это значит? Для предпринимателя это по настоящему бесценный подарок, который экономит нервы, время, силы и деньги.

Потому что позволяет выяснить не только текущую эффективность работы денег в бизнесе, но и декомпозировать свои финансовые цели до уровня конкретных показателей работы отделов маркетинга, продаж и производства.

При этом они будут не только обоснованы, но ещё и согласованы между собой!

Проще говоря: с финансовой моделью вы составите пошаговый план по достижению финансовых целей, с которым можно (и нужно) регулярно сверять реальность. В случае необходимости вносить изменения в план.

Одно только это избавит вас от необходимости тушить пожары в одних и тех же местах, и ежедневно катить всё тот же камень на всё ту же гору.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Таблица 1. Таргет- воронка для цветов														
2	цветы		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Период				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	**Воронка таргет ФБ**														
5	Посетители сайта			50%	23%	5000	9040	16263	9573	11512	13279	17010	21498	25247	35004
6	сезонный к-т к пред.месяцу					0,8	1,475	1,648	0,428	0,981	0,941	1,045	1,031	0,958	1,131
7	Конверсия в заказ					10%	12%	12%	12%	15%	12%	12%	12%	12%	12%
8	Число заказов					500	1 084	2 191	1 148	1 726	1 593	2 041	2 579	3 029	4 200
9	Конверсия в оплаченный заказ					50%	50%	40%	60%	60%	50%	60%	60%	70%	60%
10	Число оплаченных заказов					250	542	876	688	1 035	796	1 224	1 547	2 120	2 520
11	Ср чек					3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 500
12	Себестоимость цветов					-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-1000
13	**Выручка**					**750 000**	**1 626 000**	**2 628 000**	**2 064 000**	**3 105 000**	**2 388 000**	**3 672 000**	**4 641 000**	**6 360 000**	**8 820 000**
14	Себестоимость продаж					-200 000	-433 600	-700 800	-550 400	-828 000	-636 800	-979 200	-1 237 600	-1 696 000	-2 520 000
15	предОплата цветов				-100 000	-316 800	-667 200	-625 600	-689 200	-732 400	-808 000	-1 108 400	-1 466 800	-2 108 000	-3 016 000
16	**Прямые переменные расходы**														
17	стоимость клика					-45	-45	-45	-45	-45	-45	-45	-45	-45	-45
18	суммарная стоимость кликов					-225 000	-406 800	-821 835	-430 785	-518 040	-597 555	-765 450	-967 410	-1 136 115	-1 575 180
19	оператор коллцентра					0	-45 000	-90 000	-45 000	-45 000	-45 000	-90 000	-90 000	-135 000	-180 000
20	доставка, руб				-170	-42 500	-92 140	-148 920	-116 960	-175 950	-135 320	-208 080	-262 990	-445 200	-529 200
21	**Прямые постоянные расходы**														
22	бухгалтерия					-25 000	-35 000	-45 000	-45 000	-55 000	-45 000	-55 000	-65 000	-85 000	-105 000
23	аренда офиса				-120 000	-120 000	-120 000	-120 000	-120 000	-120 000	-120 000	-120 000	-120 000	-120 000	-120 000
24	аренда склада+электричество				-200 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000	-200 000
25	зп таргетолога				-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-200 000	-200 000
26	ЦРМ и коллцентр			-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
27	**Все расходы на воронку**					**-1 416 620**	**-1 889 500**	**-2 311 035**	**-2 037 345**	**-2 899 750**	**-2 328 315**	**-2 804 850**	**-3 392 600**	**-4 485 315**	**-5 767 780**
28	EBITDA					-666 620	-263 500	316 965	26 655	1 045 250	59 685	867 150	1 248 400	1 874 685	3 052 220
29	Амортизация оборудования склада					-8 333	-8 333	-8 333	-8 333	-8 333	-8 333	-8 333	-8 333	-8 333	-8 333
30	Амортизация оборудования офиса					-5 556	-5 556	-5 556	-5 556	-5 556	-5 556	-5 556	-5 556	-5 556	-5 556
31	**Операционная прибыль EBIT**		0	0	0	-679 909	-277 389	303 076	12 766	1 031 361	45 796	853 261	1 234 511	1 860 796	3 038 331
32	Процент по займам														
33	Прибыль до налогообложения					-679 909	-277 389	303 076	12 766	1 031 361	45 796	853 261	1 234 511	1 860 796	3 038 331
34	НП 20%		0	0	0	0	0	-50 513	-2 128	-171 894	-7 633	-142 211	-205 752	-310 133	-506 389
35	**Чистая прибыль**		0	0	0	-679 909	-277 389	252 563	10 638	859 467	38 163	711 050	1 028 759	1 550 663	2 531 942
36	Дивиденды		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РАСХОДЫ**														
38	разработка сайта		-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000
39	оборудование склад				-300 000										
40	оборудование офис				-200 000										

Рис. 1. Финансовая модель с воронкой продаж.

Финансовая модель с данными по воронке продаж поможет малому бизнесу с опытом управления финансами перейти на следующий уровень развития – к бюджетированию и управлению бизнесом по показателям.

Впечатляет? Но и это ещё не все, чем полезна финмодель!

С её помощью вы:

• разработаете эффективное позиционирование, чтобы сфокусироваться на клиентах, которые приносят прибыль;

• сделаете сделки рентабельными: закроете неприбыльные направления и отсечёте токсичных клиентов;

• выявите эффективные каналы привлечения идеальных клиентов;

• сделаете бизнес устойчивым.

• избавитесь от этих 11 признаков бардака в финансах, когда:

• деньги утекают неизвестно куда;

• денег нет в нужном количестве, когда они нужны;

• деньгами фирмы собственник оплачивает свои личные расходы, и наоборот;

• данные по выручке и затратам хранятся в разных

источниках, и не совпадают между собой;

• неизвестно, сколько заработано на самом деле;

• нельзя вывести на себя сколько хочется без ущерба для бизнеса;

• обороты выросли, а прибыль – нет;

• чистая прибыль по факту заметно меньше, чем должна была быть при текущих оборотах;

• деньги есть, прибыли нет;

• прибыль по отчётам есть, а в кассе денег нет;

• реклама не окупается;

Итак, что делать, если вы обнаружили какие-то симптомы из списка выше?

Первое – сохраняйте спокойствие и мыслите рационально.

Второе – осознайте, что проблема есть, и примите этот факт. Не в смысле – смиритесь, а в смысле – не закрывайте глаза на проблему.

Третье – поставьте себе задачу навести порядок в финансах. Выделите личное время на изучение возможных решений этой проблемы. Зарезервируйте в своём календаре не менее 7 часов в неделю на эту задачу.

Четвёртое – если в штате или на удалёнке есть бухгалтер, обсудите с ним его видение решения. Если бухгалтер достаточно квалифицирован, в некоторых случаях этого будет достаточно.

Пятое – составьте пошаговый план и следуйте ему.

Если ответ бухгалтера вас не удовлетворил, поищите среди знакомых финансового директора, который смог бы составить для вас персональный пошаговый план по выходу из кризисной зоны.

Если у знакомых нет таких компетенций, найдите нужных людей в интернете.

В одних случаях план может ограничиться ведением платёжного календаря, получением овердрафта и простейшими способами наладить управленческий учет с помощью Excel.

В других – должна быть составлена финансовая модель, на основе которой будут рекомендованы действия. Тут всё

очень индивидуально, и нельзя перечислить все возможные варианты действий и их комбинаций, но обычно это решения из серии:

- искать товары-заменители;
- полностью отказываться от бизнеса – продать долю партнёру или инвестору;
- найти поставщика без предоплаты;
- повышать средний чек;
- сокращать отсрочки клиентам, или искать новых клиентов с оплатой по факту;
- открывать свою оффлайн-розницу.
- переходить на прямой импорт

В любом случае, если вы подозреваете, что столкнулись, или скоро можете столкнуться с финансовыми рисками, и у вас нет идей, как с ними справиться, обсудите ситуацию с профильными специалистами.

Чаще всего можно найти решение, которое устроит всех. Да, оно может потребовать усилий и непосредственного участия с вашей стороны, но это небольшая цена за финансовую устойчивость бизнеса и дальнейшие перспективы развития.

Чтобы увеличить рентабельность рекламы, предлагаю прежде всего выяснить, насколько необходимо работать

именно в этом направлени.

Возможно, вашего внимания сейчас требует не лидогенерация, а лидконверсия или лидменеджмент. Это и можно выяснить с помощью финансового анализа воронки продаж.

Оцифруйте все показатели воронки от входа до оплаты заказа и выявите зоны ближайшего развития.[4]

Идеально, если дополнительно вы выясните средний чек и 3 уровня конверсии по каждому рекламному каналу:

- из просмотров рекламы в посетителей сайта,
- из посетителей – в заявку;
- из заявки – в продажу

Эти данные помогут правильно определить точку приложения усилий для увеличения рентабельности вложений в рекламу.

Если сейчас у вас нет этих данных, запросите их у вашего подрядчика или штатного маркетолога.

Важно понять, что финансы – это актив, которым надо управлять так же, как вы управляете продажами, закупка-

[4] подробнее об этом на стр. 47—48

ми или маркетингом, если хотите остаться в деле и развивать его.

Финмодель вместе с другими инструментами финансового менеджмента позволяет протестировать возможные сценарии роста, сократить неопределённость и найти оптимальную стратегию продвижения, не потратив при этом ни копейки. И построить устойчивый прибыльный бизнес. По мере тестирования выбранной стратегии риски и неопределенность будут всё больше сокращаться, а прогресс – расти.

Если вы обнаружили первые признаки того, что с деньгами что-то пошло не так, не паникуйте, не прячьтесь от проблемы, а обсудите ситуацию с бухгалтером или финансистом – приемлемое решение где-то рядом.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.