

Тинькофф

ПОД РЕДАКЦИЕЙ
МАКСИМА ИЛЬЯХОВА

Бизнес без МВА



**Самые важные знания о бизнесе для тех,
кто начинает собственное дело**

Запуск

Процессы

Прибыль

Экономика

Налоги

Право

Переговоры

Сервис

Маркетинг

Финансы

Управлении

Заккрытие

Олег ТИНЬКОВ
Бизнес без МВА

«ЭКСМО»

2019

Тиньков О. Ю.

Бизнес без MBA / О. Ю. Тиньков — «Эксмо», 2019

«Бизнес без MBA» – первая в России книга, которая закрывает разрыв между сухой теорией и голым вдохновением. Здесь собраны практические советы для тех, кто только начинает или уже начал своё дело – торговлю, разработку или услуги, в сегменте B2B или B2C. Здесь описаны самые важные вещи, которые помогут предпринимателю на старте: финансы, маркетинг, переговоры, клиентский сервис, отношения с партнерами и банками. Все советы и ситуации взяты из российской практики, на примере российского малого бизнеса. Здесь нет не связанной с жизнью теории и пустых слов вдохновения: только те знания, которые помогут защитить и развивать бизнес в суровых российских условиях. Авторы – эксперты Тинькофф Банка по финансам, экономике, маркетингу и управлению. Это люди, которые каждый день помогают малому бизнесу и знают его проблемы. Редактор – Максим Ильяхов, соавтор бестселлеров «Пиши, сокращай» и «Новые правила деловой переписки». Книга будет полезна всем, кто хочет вложить деньги в бизнес и получить прибыль, несмотря на сложные законы, непростые отношения с партнерами и жесткую конкуренцию.

© Тиньков О. Ю., 2019

© Эксмо, 2019

Содержание

Очень короткое предисловие	5
Главное за пять минут	7
Деньги	10
Бизнес и самозанятость	10
Самозанятость	10
Бизнес	11
Как ошибаются	13
Сначала система, потом работа	13
Запомнить	13
Когда бизнес долго в минусе. Операционная эффективность и правильная прибыль	15
Как повышать прибыль. Юнит-экономика	18
Как еще повышают прибыль с помощью юнита	19
Опорный товар	20
На чем ошибаются	20
Запомнить	21
Кассовый разрыв	22
Обязательства	22
ОДДС и платежный календарь	23
Дополнительный заработок на отсрочках	26
Главная ошибка при работе с деньгами и обязательствами	27
Как еще можно «покрасить» деньги	30
Что выгоднее: аренда или работа?	32
Что выгоднее: инвестиции, краудсорсинг или кредит?	32
Нужны ли вам эти сложности	33
Запомнить	33
Краткий курс по Экселю	34
Прогнозы и сценарирование	43
Базовая воронка продаж в Экселе	43
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Олег Тиньков, Максим Ильяхов

Бизнес без MBA

Самые важные знания о бизнесе для тех, кто начинает собственное дело

Посвящается предпринимателям

Очень короткое предисловие

Есть два вида бизнес-книг.

Первый – что-то вроде «Просто стань великим». Авторы из США открывают сайт компании Apple и пытаются проанализировать, как же эта компания пришла к успеху. «Наверное, Стив Джобс захотел стать великим, поверил в себя, и у него получилось! Да, точно так! Напишем об этом книгу!» Такие книги приятно читать, но они не очень полезны для дела.

Второй – что-то вроде «Полного курса бухгалтерского учета». Открываешь, приходишь до двенадцатой страницы, но так и не понимаешь, как это всё применять в жизни. Какой план счетов? Зачем изучать уровни бухучета? Эти книги глубокие и полезные, но их трудно изучить.

Два года назад мы задались целью сделать книгу, которая поможет нашим клиентам-предпринимателям разобраться в важных вопросах бизнеса. Это такие вопросы, о которых говорят: «Жаль, что мне никто не рассказал их год назад». Мы собрали подобные вопросы у наших клиентов и попытались раскрыть их достаточно просто, чтобы читатель не заскучал, но достаточно подробно, чтобы это можно было применить в жизни. Книга с ответами на эти вопросы теперь у вас в руках.

Эта книга о самых общих вопросах бизнеса – о том, что есть у всех, от школы английского до станкостроительного завода. Она охватывает базовые понятия экономики, права, продвижения, продаж и финансов – то, чему неплохо бы учить в российских средних школах на уроках бизнеса, да только нет у нас таких уроков.

Вместе с тем мы не уходим глубоко в каждый аспект бизнеса, чтобы сделать вас экспертом. Наша цель – чтобы вы получили общее представление и увидели подводные камни. С остальным, мы уверены, вы справитесь.

Еще в книге нет никаких мотивационных речей, кроме этой.

Эксперты найдут в этой книге множество упрощений, которые посчитают для себя оскорбительными. Экономисты будут кричать, что рентабельность капитала считается по чистой прибыли, а здоровье бизнеса нужно считать по Net Income, а не EBITDA. Маркетологи скажут, что наше представление о маркетинге слишком простое: «Вот у нас в агентстве мы используем в десять раз больше метрик». Это нормально. Предприниматель, который только начинает дело, не должен работать так же, как крупное агентство.

У нас нет цели сделать наших читателей экспертами в экономике или маркетинге. Мы хотим показать самые верхушки этих тем, чтобы каждый дальше сам решил, где ему важно получить больше знаний или нанять людей.

Наша цель – не сделать вас экспертом. Мы хотим, чтобы у вас получился успешный бизнес.

Мы знаем, что у вас всё получится и без нас. Если вы открыли счёт в Тинькофф Бизнесе или взяли эту книгу с полки в книжном магазине, значит, у вас в голове уже есть идея. Или

у вас уже есть импровизированный склад, на котором уже лежит пробная партия товара. Или вы уже ударили по рукам с партнерами и ищите свое первое помещение для первой точки.

Вы уже сделали первые шаги. Дальше будут следующие. Будут успехи и неудачи, большие заказы и недовольные клиенты, большие планы и суровая российская реальность – и мы знаем, что всё это вам по плечу. Вы, держащий эту книгу, справитесь. Мы хотим пройти этот путь с вами и помочь если не делом, то хотя бы хорошим советом.

Главное за пять минут

Бизнес и самозанятость. Когда вы выполняете в своём бизнесе ключевую производственную функцию, это называют самозанятостью. Это не плохо и не хорошо, просто такой формат. Самозанятость приятная и интересная, но её трудно масштабировать, потому что всё завязано на вас.

Чтобы превратить самозанятость в бизнес, нужно нанять человека, который будет выполнять производственные функции вместо вас. Например, быть учителем в собственной школе английского – самозанятость. Управлять другими учителями – бизнес.

Операционная эффективность. Главное – не сколько у вас денег на счете, а какие обязательства создает ваш бизнес. Если клиент должен вам заплатить – это обязательства. Если вы должны заплатить – это тоже обязательства. В хорошем бизнесе вам должны больше, чем вы должны другим. То есть дебиторка больше кредиторки.

Денежный поток. Исполнение обязательств может быть растянуто во времени: сегодня вы получили предоплату, а отгрузили товар только через месяц. Или чтобы закупить товар, нужно заплатить сейчас, а вернуться эти деньги только после продажи, еще и с отсрочкой платежа. Денежный поток может быть очень неравномерным, даже если операционно бизнес эффективен. Полезно составлять специальную таблицу, где вы этот денежный поток будете прогнозировать.

Кассовый разрыв. Бизнес может быть прибыльным, но из-за отсрочек или предоплат ему в моменте может не хватать денег на исполнение обязательств. С помощью прогнозирования денежного потока это нужно узнать заранее и подготовиться – например, взять кредит.

Важно отличать убыточный бизнес от кассового разрыва. Кассовый разрыв можно закрыть кредитом, а проценты по нему вернуть из прибыли. А убыточный бизнес кредитом не спасают.

Прогнозы и сценарии. Полезно составить в Экселе полную модель бизнеса: начиная с воронки продаж и заканчивая платежами по кредиту и налогам. И покрутить разные коэффициенты: что, если поток клиентов сократится, курс валют изменится, нужно будет платить больше зарплату или снимать дополнительный склад? Игра с данными в Экселе покажет слабые места бизнеса и поможет уверенно его провести сквозь кризис.

Клиентский сервис. Необязательно делать в своей компании лучший в мире клиентский сервис – достаточно немного превосходить ожидания клиентов. Часто люди покупают не потому, что у вас хороший сервис, а потому, что вы рядом, вы быстрее, вы дешевле.

Формулируйте полезное действие бизнеса: иногда безопасность важнее скорости, качество важнее цены, а красивый интерьер важнее широкого ассортимента.

Конфликт с клиентом. Главный источник конфликтов с клиентами – несовпадение ожидания и реальности. Чтобы конфликтов было меньше, важно постоянно говорить клиенту, что происходит и когда что будет. Не надо молча делать блестящую работу: лучше делать среднюю, но обо всём ставить в известность.

Если конфликт уже разразился, нужно увести его из публичного в личное общение; дальше выяснить сторону клиента и встать на нее: постараться сделать ему хорошо. В конце предложить какой-то бонус, чтобы восстановить клиентское чувство справедливости.

Традиционная школа переговоров учит вести общение с клиентом так: войти в доверие, узнать потребности, сделать предложение, отработать возражения, закрыть сделку. Это эффективный и жесткий способ продажи, который работает в основном на разовом покупателе, например в розничном магазине.

Новая школа переговоров помогает достигать взаимовыгодных долгосрочных сделок. Для этого нужно попытаться стать для человека партнером, то есть реально попытаться решить его проблему, пусть и не в ущерб себе.

Для этого нужно сформулировать свою миссию, понять боль и задачу партнера, выложить весь «багаж» – то есть информацию, которая может повлиять на решения другого человека. Не суетиться и не давить, а помогать человеку принять взвешенное решение, не раскачивая его эмоционально.

Главное в переговорах – стать союзником, а не противником. Это сложная и неочевидная, но всё же истина.

Главное в маркетинге – понять клиента: что ему нужно, почему он выбирает вас, какую проблему вы будете решать на самом деле.

Сначала нужно поработать в бизнесе (желательно в чужом), а потом уже запускать свой: так можно безопасно понять, что нужно клиентам, с какими трудностями они сталкиваются и почему на самом деле платят. Это самый надежный способ что-то узнать о клиентах.

Вредно быть стартапером из начала двухтысячных, когда они сидели в кофейнях и пытались придумать новый прорывной стартап, ничего не зная о жизни и клиентах.

Главное в рекламе – прицельность: любая реклама будет работать, если ее предложение релевантно выбранной вам аудитории. Креативность, яркость и прочее – мишура. Если показывать простую рекламу нужным людям, они купят.

Главная защита бизнеса от кризиса – финансовое планирование, прогнозирование и сценарирование. Смотрите на динамику прибыли и маржинальности, следите за P&L, сравнивайте свои показатели год к году. Так вы увидите реальный рост бизнеса без сезонных эффектов.

Почти любой кризис можно предотвратить, если заранее увидеть падающую маржинальность или неконтрольно растущий долг. Но когда эти экономические явления проделывают настоящую дыру в банковском счете, уже мало что можно сделать. Поэтому главное оружие – предупреждение и моделирование в Экселе.

Деньги на бизнес можно взять в банке, у инвестора, инвестфонда, у государства, у клиентов или через факторинг.

Самые безопасные механизмы – банк и инвестфонд: здесь лучшие механизмы регулирования и всё прописано в договоре.

Самые опасные механизмы – займы у родных и друзей, а также частные инвестиции: слишком силен человеческий фактор. Если бизнес станет успешным, займодавец или инвестор может захотеть участвовать в нем больше. А если провалится – могут быть проблемы с отношениями.

Оценить бизнес при сделке с инвестфондом или партнером можно несколькими способами, например, по сумме имущества и интеллектуальной собственности; или по стоимости

повторения этого бизнеса; или по количеству денег. Для верности лучше получить все варианты оценки и выбрать тот, который вам выгоднее всего.

Совершенно не страшно провалить бизнес, заморозить его, продать, начать новый, попробовать что-то новое. Нас учили, что в жизни всего должно быть по одному: супруг, работа, образование. Но жизнь долгая, и если начал бизнес, не думай, что он навсегда. Лучше сделать три предприятия, одно из которых станет успешным, чем одно неуспешное.

Не получается – попробуй другое. А если получается – успехов и процветания!

Деньги

Бизнес и самозанятость

Бывает бизнес, а бывает самозанятость. Когда их путают, предприятие быстро закрывается. А разница очень простая.

Бизнес – это когда человек организует предприятие, в котором ключевые функции выполняют другие люди. Задача руководителя бизнеса – сделать так, чтобы эти люди работали хорошо, желательно без его участия.

Самозанятость – это когда человек работает на себя и сам выполняет ключевую работу на собственном предприятии.

Ни то ни другое – ни хорошо ни плохо. Это просто разные пути, каждый со своими ограничениями. Если их не осознавать, то можно быстро перегореть. Мы используем тут термин «самозанятый» в общепринятом предпринимательском смысле, а не в том, который имеют в виду, когда говорят про налог на профессиональный доход. Вот пример.

Самозанятость

Допустим, есть Антон, он работает учителем в школе английского. Ему достается 40 % тех денег, что платят клиенты – остальное забирает школа. За месяц он *нарабатывает на приличную такую зарплату* (для преподавателя его уровня), но он не шикует.

Антон решает, что это несправедливо: он делает всю работу, а получает за нее меньше половины денег. Антон становится вольным репетитором: арендует кабинет, забирает учеников и занимается с ними самостоятельно, *забирая весь гонорар*. Постепенно он нанимает ассистента и бухгалтера. Но пока он сам ведет уроки, он самозанятый.

Плюс самозанятости в том, что Антон будет получать 100 % цены занятия, в моменте его доход повысится. Даже если он будет платить бухгалтеру и ассистенту, он всё равно будет зарабатывать заметно больше, чем преподаватель в школе. Ну и если Антон обожает преподавать, то он будет заниматься любимым делом каждый день.

Минус в том, что у заработка есть предел. Его очень легко посчитать. Например, Антон берет за занятие 1500 рублей и физически может провести не более 120 занятий в месяц. Получается, порог выручки – 180 тысяч рублей в месяц, не считая расходов на помещение, ассистентов и прочее. *В нашей модели останется 140 тысяч*. Это круто для студента, но как доход предпринимателя это несерьезно. И это при полной занятости и адском режиме.

Еще один минус – Антон никогда не сможет остановиться. Он зарабатывает, только пока работает. Как только он уедет в отпуск, заболеет или выгорит, он перестанет зарабатывать.

И это все еще идеальный Антон в вакууме, без учета сезонных просадок. В реальности у него в январе и мае будет только половина занятий, с мая по август будет просадка на 2/3, а максимальная выручка придется только на сентябрь – ноябрь. Реалистично в мае он заберет прибыль тысяч двадцать, и этого может не хватить даже на жилье и еду.

Антон – наемный работник

Стоимость занятия: 1500 р. Доля Антона: 40 %. Нагрузка: 90 занятий в месяц

ДОХОДЫ

Гонорар за 1 занятие	600₽
Гонорар в месяц	54 000₽
Прибыль до налогов	54 000₽

Антон – вольный репетитор. Та же загрузка

Стоимость занятия: 1500₽. Доля Антона: 100%. Нагрузка: 90 занятий в месяц

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Гонорар за занятие	1500₽	Ассистент, бухгалтер	–20000₽
Гонорар в месяц	135 000₽	Помещение	–20000₽
Прибыль д. н.			95 000₽

Антон – вольный репетитор. Максимальная загрузка в вакууме

Стоимость занятия: 1500₽. Доля Антона: 100%. Нагрузка: 120 занятий в месяц

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Гонорар за занятие	1500₽	Ассистент, бухгалтер	–20000₽
Гонорар в месяц	180 000₽	Помещение	–20000₽
Прибыль д. н.			140 000₽

В этом расчете мы специально делаем два упрощения: мы оставляем стоимость урока такой же, как в школе, и не считаем отпуска, больничные и взносы на бухгалтера и ассистента. Это всё пришлось бы учесть, но рассказ не про это.

Бизнес

Чтобы Антону превратиться в предпринимателя, он должен сделать одно действие: нанять вместо себя другого учителя.

Теперь у Антона огромное количество проблем. Он начинает зависеть от нового учителя: а вдруг он не придет, заболеет, будет плохо работать, левачить, уводить клиентов? Антону придется его контролировать. Ему нужно будет платить – а как? Зарплату или сдельно, по часам? А сколько? А если в другой школе ему предложат больше? А что, если он сам решит, что ему платят мало, и откроет свою школу? И это только начало.

Если Антон не будет сам вести занятия, поначалу он заработает меньше, чем в самозанятости. У него будут все те же расходы, но еще он будет отдавать часть дохода новому учителю. Самозанятые мастера, как правило, получают больше, чем начинающие предприниматели. Но только поначалу.

Когда Антон научится работать с одним учителем, он сможет нанять новых. Теперь оборот школы ограничен не временем Антона, а тем, сколько он сможет привлечь клиентов.

Постепенно Антон наймет менеджеров, рекламщиков и методистов, школа начнет работать самостоятельно. И вот тут начнется кайф: Антон будет открывать новые школы, выходить в новые города, запускать новые курсы и языки. Он сможет спокойно уехать в отпуск на неделю, на месяц, на полгода. Бизнес можно будет продать, привлечь инвестиции, выйти на биржу.

При большом желании Антон даже сможет вернуться к преподаванию и вести уроки в собственной школе. А в зависимости от масштаба он сможет зарабатывать и полмиллиона, и миллион, и десять, и сто миллионов – смотря насколько большой станет его школа.

Будут и проблемы: сотрудники могут воровать, плохо вести занятия или опаздывать на работу. Нужно будет платить налоги, взносы, зарплаты, проводить медосмотры, делать инструктажи по технике безопасности. Клиенты будут качать права в соцсетях. Могут быть удачные и неудачные проекты, сезонные колебания, профсоюзы и много других интересных вещей. Всего этого в самозанятости нет (в наших расчетах тоже).

Идти ли по этому пути – вопрос личного выбора. Антону может быть совершенно комфортно работать вольным репетитором и забирать 50–100 тысяч в месяц.

Антон – предприниматель с 1 преподавателем

Стоимость занятия: 1500 ₺. Гонорар наемного учителя: 40 %.

Нагрузка: 90 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500 ₺	Ассистент, бухгалтер	–20000 ₺
Выручка в месяц	135000 ₺	Помещение	–20000 ₺
		Гонорар учителя	–54000 ₺
Прибыль д. н.			41 000 ₺

Антон – предприниматель с 20 преподавателями

Стоимость занятия: 1500 ₺. Гонорар наемного учителя: 40 %.

Нагрузка: 90 занятий в месяц, всего 1800 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500 ₺	Бухгалтер	–50 000 ₺
Выручка в месяц	2700000 ₺	Помещения	–200 000 ₺
		Гонорары учителям	–1 080 000 ₺
		Менеджеры и др.	–200 000 ₺
Прибыль д. н.			1 170 000 ₺

Антон – предприниматель с сетью школ в 5 городах

Стоимость занятия: 1500 ₺. Гонорар наемного учителя: 40 %. Преподавателей: 100.

Нагрузка: 90 занятий в месяц, всего 9000 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500₽	Бухгалтер	-150000₽
Выручка в месяц	13 500 000₽	Помещения	-500000₽
		Гонорары учителям	-5040000₽
		Менеджеры и др.	-1 000 000₽
Прибыль д. н.			6810000₽

Как ошибаются

Главная ошибка – когда люди одновременно работают и над бизнесом, и внутри него.

Например, Антон убежден, что должен продолжать вести уроки в своей школе. Он тратит на них две трети рабочего времени. Остальную треть он тратит на развитие бизнеса: стандарты, контроль, налоги и экономику. Довольно быстро он понимает, что работа над бизнесом требует больше времени, но у него всё занято уроками. Он принимает решения медленно, в какой-то момент перестает считать деньги и контролировать других учителей. Всё ломается.

Как надо: Антон должен снизить преподавательскую нагрузку, чтобы ему хватало времени для бизнеса. В первую очередь он должен работать над процессами и уже потом – вести свои группы. Это чуть ли не главное правило бизнесмена.

Сначала система, потом работа

Предприниматель знает: сначала нужно раздать всем задания, наладить систему и сделать так, чтобы все работали сами и без косяков. И только потом можно заниматься своими делами.

Например, у Антона в школе проблема: студенты жалуются на преподавателя – он постоянно опаздывает на занятия и не проверяет домашние задания. Сравните, что делают в этой ситуации опытный и неопытный предприниматели:

НЕОПЫТНЫЙ	ОПЫТНЫЙ
Снимает препода с занятий, сам подменяет его. Разбирается, в чем смысл жалобы, и, возможно, увольняет препода. Ищет на его место замену.	Разбирается, откуда взялась проблема: почему препод решил, что ему можно пренебрегать своими обязанностями? Решает проблему на уровне системы.

Не затыкайте собой дыры в бизнесе. Лучше потратьте время на то, чтобы эти дыры появлялись реже. Сначала чините систему, потом решайте конкретные проблемы.

Запомнить

Можно быть самозанятым, можно – предпринимателем. Это не плохо и не хорошо, это просто разные стратегии.

Самозанятый – тот, кто работает внутри своего бизнеса. Обычно он зарабатывает больше наемника, но меньше предпринимателя. Зато он занят любимым делом.

Предприниматель – тот, кто строит систему бизнеса, но сам в ней не работает. Он нанимает других мастеров, чтобы они нормально работали, строит им систему, регламенты, систему контроля и т. д.

Основной заработок от бизнеса – за счёт масштабирования: когда одна и та же система повторяется во многих офисах, отделениях и городах. Система – это продукт, его нужно создавать.

Когда работаешь внутри собственного бизнеса, обычно не хватает времени на построение бизнес-системы. Это отдельное занятие, которое требует не тех же самых навыков, что работа в бизнесе.

Самозанятость плохо масштабируется: порог дохода ограничен личным временем и здоровьем.

Опытные предприниматели сначала строят систему, потом делают работу. Неопытные затыкают собой дыры в бизнесе.

Есть самозанятые люди, которые получают больше, чем иные предприниматели, и кайфуют от каждого дня на работе.

Когда бизнес долго в минусе. Операционная эффективность и правильная прибыль

Когда бизнес только открылся, не всегда понятно, хорошо ли идут дела. У предприятия много расходов, и кажется, будто оно месяцами в минусе – а на самом деле оно работает отлично. Или наоборот: кажется, что денег полно и бизнес растет, но на самом деле он сжигает деньги. Чтобы понимать реальную ситуацию, нужно разобраться в операционной эффективности.

Приведем пример. Коля открывает бургерную. У него есть 500 тысяч рублей стартового капитала, они лежат на счете в банке. Коля тратит все эти деньги на аренду, ремонт, оборудование, закупку продуктов и первые зарплаты. К концу первого месяца он потратил 500 тысяч.

В этот же месяц бургерная Коли получила в кассу 245 тысяч рублей. Кажется, что бургерная работает в минус: было 500, стало 245, *как будто мы просели на 255 тысяч*. Но расстраиваться рано, по этим данным ни о чем судить нельзя. Может быть, бургерная работает в плюс, а может быть, и в минус – надо посчитать немного по-другому.

Бургерная: первый месяц, все расходы в кучу			
ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ЗАТРАТЫ	
Кухня	115 000 ₺	Аренда	-100 000 ₺
Бар	130 000 ₺	Ремонт	-200 000 ₺
		Оборудование	-100 000 ₺
		Команда	-50 000 ₺
		Закупка	-50 000 ₺
Итого	+245 000 ₺		-500 000 ₺
Кажущаяся прибыль (до налогов)			-255 000 ₺

Когда Коля открывал бургерную, он понес два вида затрат: операционные и капитальные.

Операционные – это то, что нужно для непосредственного рабочего процесса: аренда помещения, зарплаты, закупка фарша, булок, овощей, пива, кофейных зерен и воды. Всё это быстро кончается и быстро закупается заново.

Капитальные – это всё, что Коля будет использовать долго: в нашем случае это ремонт и оборудование: гриль, холодильники, пивные краны и т. д. Туда же пойдут другие долгоиграющие траты: открытие второй кухни, пошив формы и установка системы видеонаблюдения.

Капитальные затраты обычно большие, но зато и капитальные вещи служат долго. Поэтому в расчете прибыли их принято распределять (то есть мысленно делить) на тот срок, в который покупка будет служить. Это называют амортизацией:

Ремонт за 200 тысяч будет служить два года, или 24 месяца. Каждый месяц мы амортизируем 1/24 стоимости ремонта, или 8400 рублей.

Оборудование стоило 100 тысяч и прослужит 5 лет, или 60 месяцев. В месяц амортизируем 1700 рублей.

Чтобы понять, насколько бизнес здоров, нужно на время забыть об амортизации и посчитать только то, что касается непосредственной ежедневной работы компании. Это показатель EBITDA – earnings before interest, taxation, depreciation and amortization. По-русски – прибыль до вычета процентов по кредиту, налогов, износа и амортизации.

Что нам говорит EBITDA, то есть операционная прибыльность:

Если операционная прибыльность отрицательная, бизнес, по сути, убыточный. При этом не важно, сколько у компании денег на счете – часто бывает, что она незаметно для себя проедает денежные запасы.

Если операционная прибыльность около нуля, значит, бизнес операционно работает «в ноль». Операционно – то есть если смотреть на одну какую-то усредненную сделку, а не на бизнес в целом.

Если операционная прибыльность положительная, значит, бизнес умеет операционно зарабатывать. При этом у него могут быть большие долги, кассовые разрывы или еще какие-то проблемы, но принципиально бизнес прибыльный на уровне одной усредненной сделки.

Операционная прибыльность – не то же самое, что прибыль бизнеса. Коля не может *забрать из бизнеса 45 тысяч* и потратить их на себя. Чтобы посчитать чистую прибыль, Коле нужно учесть амортизацию, кредиты и налоги. Так как Коля еще не брал кредитов, останется только амортизация и налоги, в итоге *чистая прибыль будет 25 тысяч*. Не фонтан, но хоть что-то:

Бургерная: EBITDA, амортизация и чистая прибыль			
ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ОПЕР. ЗАТРАТЫ	
Кухня	115 000 ₺	Аренда	-100 000 ₺
Бар	130 000 ₺	Команда	-50 000 ₺
		Закупка	-50 000 ₺
Итого	+245 000 ₺		-200 000 ₺
EBITDA (операционная прибыль)			+45 000 ₺
		Амортизация	-10 100 ₺
		Налоги	-9900 ₺
		Кредиты	-5000 ₺
Прибыль			+20 000 ₺

Теперь Коля может более здраво проанализировать финансовое состояние своего бизнеса. Какие выводы он делает:

1. При начальных инвестициях 500 тысяч и прибыли 20 тысяч бизнес полностью может окупиться за 25 месяцев – но это в идеальных условиях.

2. При этом на 24-м месяце нужно будет заново вложиться в ремонт, а на 60-м месяце закупить новое оборудование. То есть в реальности бизнес за 2 года не окупится.

3. Основная статья расходов – аренда. Съезжать с этого места Коля уже не будет, скорее всего, но неплохо бы договориться о снижении ее стоимости.

4. Прибыль в конце текущего месяца не позволит Коле полностью покрыть операционные расходы за следующий. Это значит, что Коле нужно будет где-то брать деньги на финансирование операционки: из своей же ежедневной выручки, у банков, партнеров или из собственного кармана.

5. Ситуацию может улучшить увеличение выручки кухни за счёт доставки. В таблице ниже *доставка* дает +80 % к кухне.

Итого: бизнес болтается на грани рентабельности, нужно улучшать его показатели.

Бургерная с доставкой			
+80 % к выручке кухни, +20 % к расходам на людей, уменьшение кредитной нагрузки.			
ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ОПЕР. ЗАТРАТЫ	
Кухня	207 000 ₺	Аренда	-100 000 ₺
Бар	130 000 ₺	Команда	-60 000 ₺
		Закупка	-50 000 ₺
Итого	+337 000 ₺		-210 000 ₺
ЕБИТДА (операционная прибыль)			+127 000 ₺
		Амортизация	-10 100 ₺
		Налоги	-9900 ₺
		Кредиты	-2000 ₺
Прибыль			+105 000 ₺

Как повышать прибыль. Юнит-экономика

Смотря на таблицу бургерной слева, мы видим не менее четырех способов повысить прибыль:

1. Увеличивать выручку – чтобы у нас было больше клиентов, больше продаж.
2. Закупать дешевле – чтобы с каждой продажи мы тратили меньше.
3. Уменьшать другие операционные расходы – снижать аренду или платить меньше зарплат.
4. Платить меньше налогов и взносов (в пределах закона).

Третий и четвертый пункты нам сейчас недоступны, а вот с первыми двумя поработаем. У Коли есть основной продукт его заведения – бургер. Ради него клиенты приходят к Коле. Чтобы сделать бургер, нужно пожарить котлету, разогреть замороженную булку, собрать бургер, подать.

Ингредиенты обычного бургера стоят Коле 70 рублей, продает Коля бургер за 150, *зарабатывает 80*. Попробуем посчитать, сколько он будет зарабатывать, если предложить гостям на выбор несколько вариантов бургера с разной рецептурой.

Двойной бургер: добавляем котлету и сыр, себестоимость вырастает на 44 ₺, продаем на 100 ₺ дороже. Маржинальная прибыль – 136 ₺.

Фрешбургер: добавляем больше овощей, себестоимость 83 ₺, продаем за 280 ₺. Маржинальная прибыль – 197 ₺.

Фитнес: заменяем булку на лист салата, добавляем овощей. Маржинальная прибыль – 204 ₺.

Делюкс: самый нажористый царь-бургер со всем, что вообще возможно. *Маржинальная прибыль – 216 ₺*.

Сколько стоит произвести бургер

	ОБЫЧНЫЙ	ДВОЙНОЙ	ФРЕШ	ФИТНЕС	ДЕЛЮКС
Булка	10 ¢	10 ¢	10 ¢	—	10 ¢
Кетчуп	4 ¢	4 ¢	4 ¢	2 ¢	4 ¢
Горчица	4 ¢	4 ¢	4 ¢	2 ¢	4 ¢
Лук св.	2 ¢	2 ¢	4 ¢	4 ¢	4 ¢
Сыр	11 ¢	22 ¢	11 ¢	11 ¢	22 ¢
Лук пан.	2 ¢	2 ¢	2 ¢	4 ¢	4 ¢
Упаковка	1 ¢	1 ¢	1 ¢	2 ¢	3 ¢
Огурец	3 ¢	3 ¢	6 ¢	6 ¢	9 ¢
Томат	—	—	6 ¢	6 ¢	6 ¢
Салат	—	—	2 ¢	6 ¢	2 ¢
Котлета	33 ¢	66 ¢	33 ¢	33 ¢	66 ¢
Себест.	70 ¢	114 ¢	83 ¢	76 ¢	134 ¢
Отпуск. цена	150 ¢	250 ¢	280 ¢	280 ¢	350 ¢
Марж. приб.	80 ¢	136 ¢	197 ¢	204 ¢	216 ¢

Экспериментируя с себестоимостью, составом, позиционированием и ценой, Коля может зарабатывать в полтора – два с половиной раза больше на каждом бургере. Понять это можно, только если разложить свою типичную сделку на компоненты и посмотреть, где он больше всего теряет или зарабатывает. Тут же можно понять, до какой степени можно давать скидку.

Как еще повышают прибыль с помощью юнита

Мы увидели пример, как повышают маржинальную прибыль с помощью новых продуктов. Коля может предложить клиентам более ценный, на их взгляд, бургер, хотя внутри он не становится намного дороже. «Фитнес-бургер» в производстве стоит столько же, сколько и

обычный, но он воспринимается как что-то более здоровое и полезное. За эту воспринимаемую пользу люди готовы заплатить. Что еще делают:

Улучшенный сервис. Доставка точно ко времени, доставка ночью, круглосуточная доставка, доставка за город, подъем на этаж, доставка до двери, подарочная упаковка, проверка товара с курьером, проверка товара перед отправкой, расширенная гарантия, страховка.

Пакетные предложения. Объединяют лежалый товар и высокомаржинальные сопутствующие товары в некий пакет, например для новичков. Продаются как «коробочное решение» для тех, кому лень разбираться. Пример – набор начинающего гитариста или барабанщика: это самая дешевая гитара с набором высокомаржинальных примочек.

Перекладывают часть расходов на клиента. Клиенту могут предложить привести в магазин друга (сэкономить на привлечении клиента), забрать товар со склада (сэкономить на логистике), самостоятельно заправить и перемешать салат (удешевить производство), самостоятельно убрать за собой (удешевить обслуживание зала). Эти вещи могут маскировать под заботу о близких или экологии, но в основе там оптимизация юнита.

Опорный товар

Случай из жизни. До того как в России устаканились цены на айфоны, среди продавцов шла жесткая ценовая война. Очень много людей хотели купить айфоны как можно дешевле, предложений было тоже очень много, лояльности никакой. Что делали некоторые продавцы?

Выставляли айфон по самой низкой цене, которую могли себе позволить, иногда даже ниже себестоимости. Их магазин выводился вверху «Яндекс-маркета» при сортировке по цене.

Когда клиент заказывал айфон, начинали яростно навязывать ему дополнительные услуги: сервис, гарантии, страховки, доставку точно ко времени. Это были высокомаржинальные услуги: они не стоили продавцу почти ничего, а заработать на них можно было много.

Отдельный шик – добавлять к айфонам копеечные китайские чехлы и защитные пленки с большой наценкой. Логика была такой: человек, который хочет сэкономить на айфоне, скорее всего, не очень много зарабатывает. Значит, нужно напугать его, что он может уронить айфон, тот утратит товарный вид или разобьется. Поэтому покупайте, мол, наши защитные чехольчики, специально для вас с суперскидкой.

Продавец отдавал айфон ниже себестоимости, а зарабатывал на чехлах и доставке.

Аналогичные байки ходили по поводу бургеров в «Макдоналдсе»: якобы в ресторанах продавали бургеры ниже себестоимости, а зарабатывали на газировке и картошке. Но если у Коли себестоимость бургера 70 рублей, то у «Макдоналдса» она будет не больше 50 рублей, поэтому это, скорее всего, байка.

Эти истории основаны на понятии якорного товара – того, ради чего люди приходят в ваш бизнес. Хороший трюк – уступать в цене на якорный товар, зарабатывая на побочном. И, конечно, чтобы так делать, нужно понимать свою юнит-экономику.

На чем ошибаются

Юнит-экономику легко считать, когда все компоненты есть в физическом мире. В более сложных проектах это посчитать сложнее, и начинаются проблемы. Примеры из жизни:

Дополнительные расходы. Дизайн-студия взяла проект и дала скидку, опустившись в маржинальной прибыли до 50 000 рублей. За три месяца команде пришлось много раз ездить

на дополнительные согласования (минус 10 тысяч на такси), купить фотографии из фотостока (3 тысячи), оплатить дополнительные часы программиста и верстальщика (30 тысяч). Маржинальная прибыль опустилась до 7 тысяч. Проект потерял экономический смысл из-за плохого менеджмента.

Неучтенные расходы на привлечение. Российская компания сделала облачную программу и продавала к ней доступ, грубо говоря, за 50 рублей в месяц, или 400 рублей в год. Это небольшая цена, но компания считала, что при нулевых прямых расходах они всегда в плюсе.

В расчете юнит-экономики они не учли, что привлечение одного клиента из Интернета стоило им 600 рублей. Окупаться клиент начинал, только если он непрерывно платил компании в течение года-полутора. Клиентов с таким длинным жизненным циклом было мало.

Непредсказуемый спрос. Юридическая компания запустила услугу «Личный консультант». Идея была в том, что у клиента за дополнительную плату появляется персональный юрист, который консультирует по всем вопросам. Думали, что у клиентов будет не так много вопросов и они будут скорее платить за ощущение безопасности.

В основном эта ставка оправдалась, но среди заказавших была группа особо вездых клиентов: они требовали к себе в несколько раз больше внимания, чем планировалось. Из-за них на линию пришлось выводить дополнительных консультантов, маржинальность услуги упала.

Запомнить

Эффективность бизнеса показывает EBITDA – это выручка минус операционные расходы. Капитальные расходы, налоги и кредиты в EBITDA не считаются. А социальные взносы за сотрудников, кстати, считаются.

EBITDA – не прибыль, ее нельзя забирать из бизнеса. Из нее нужно сначала вычесть налоги, амортизацию и кредиты, и только тогда вы увидите чистую прибыль. Ее можно забирать из бизнеса или направлять на развитие.

Чтобы повысить прибыль, нужно уменьшать расходы и повышать выручку. Один из способов – проанализировать экономику одной сделки (юнита) и попытаться добавить много ценности с помощью минимальных расходов.

Есть и другие способы: улучшить сервис, переложить расходы на клиента, сделать пакетное предложение, дополнить опорный товар и др.

Можно просто повысить цену.

Главная ошибка – плохо посчитать юнит и принимать решения на неполных данных. Например, не учесть в юните стоимость привлечения клиентов или запустить дорогую услугу, не изучив предварительно спрос.

Юнит можно считать и в бизнесе для массового рынка, и в сложных B2B-услугах и продуктах. Но в первом случае юнит будет стандартным, а во втором случае его нужно будет считать отдельно для каждой сделки. Тогда это называется уже не юнитом, а обычным расчетом прибыли и убытков по проекту.

Кассовый разрыв

Кассовый разрыв – это когда вам нужно платить зарплаты или рассчитаться с поставщиком, а на банковском счете не хватает денег. Чтобы не оказаться в кассовом разрыве, нужно разобраться с тремя понятиями:

1. Обязательствами
2. Денежным потоком и ОДДС
3. Платежным календарем

Пройдем прямо по порядку.

Обязательства

До сих пор мы подразумевали, что все деньги в нашем бизнесе – это деньги на счете. Антон получал деньги за занятия, Коле платили наличными и картой, и деньги быстро оказывались в распоряжении бизнеса. Но деньги на счете или наличные в кассе – это не единственные агрегатные состояния денег. Есть и другое состояние – обязательства. И бизнесу иногда важнее даже не сами деньги, а именно его способность создавать обязательства. Посмотрим на примере.

Компания «Целлюлоза» торгует особым видом бумаги. Они заключают договор с «Типографией номер 1»: поставить столько-то пачек бумаги к 1 декабря за 500 тысяч рублей. В момент заключения договора у сторон возникают обязательства:

Обязательства «Целлюлозы» – поставить бумагу покупателю. Закупить бумагу и доставить ее в офис покупателя будет стоить ему 400 тысяч рублей (это себестоимость).

Обязательства «Типографии номер 1» – оплатить поставку. Стоимость этого обязательства – 500 тысяч рублей.

Когда мы составляем таблицу доходов и расходов, мы вписываем в нее именно обязательства, а не фактические деньги. По этой таблице мы понимаем, *сколько бизнес заработает*, но не как будут двигаться деньги по факту.

Поставляем бумагу: обязательства			
ДОХОДЫ (ДРУГИЕ ДОЛЖНЫ НАМ)		РАСХОДЫ (МЫ ДОЛЖНЫ ДРУГИМ)	
Оплата поставки	500 000 ₺	Закупка у произв.	-340 000 ₺
		Доставка на склад	-50 000 ₺
		Доставка клиенту	-10 000 ₺
Итого	+500 000 ₺		-400 000 ₺
		EBITDA	+100 000 ₺

С точки зрения обязательств продавец заработал 100 тысяч рублей. Но это не значит, что он уже получил эти деньги. Как может быть:

Предоплата. Продавец потребовал полную предоплату и получил ее сразу после подписания договора. Деньги поступили, обязательства еще не выполнены до конца. Если, например, грузовик «Целлюлозы» с бумагой сгорит по дороге до «Типографии номер 1», то деньги придется вернуть.

Предоплата + постоплата. Продавец договорился с клиентом о предоплате 50 % и постоплате через месяц после поставки. После подписания договора у него на счете 250 тысяч. Но если грузовик сгорит, их тоже придется вернуть.

Отсрочка. Покупатель попросил об отсрочке на месяц – он заплатит 500 тысяч уже после поставки.

Конфликт и суд. Продавец поставил бумагу, а клиент не платит. Продавец обращается в суд и спустя три месяца судов получает от клиента все деньги, плюс неустойку, плюс компенсацию судебных издержек. Или не получает.

Взаимозачет и бартер. Участники сделки договариваются, что часть обязательств «Типография номер один» закрывает деньгами, а остальное – услугами: например, печатают для «Целлюлозы» каталоги и брошюры.

Во всех ситуациях, кроме суда, обязательства одинаковые: клиент должен заплатить 500 тысяч, исполнитель должен привезти бумагу. Но порядок исполнения этих обязательств, их структура и конкретное выражение – разные.

Вот еще несколько примеров, когда деньги и обязательства реализуются не мгновенно, а с отсрочкой:

Предзаказ. Покупатели дают деньги «Тесле» за то, чтобы она через полгода привезла машину.

Эквайринг. Покупатель берет товар в магазине и расплачивается картой. В этот момент деньги никуда не двигаются, только создаются обязательства: продавец обязан отдать товар, а банк обязан перечислить деньги. Обычно деньги за товар придут в магазин на следующий день после оплаты. У Тинькофф Банка есть эквайринг для наших клиентов-предпринимателей.

Уберы. Вы заказываете такси через Убер, Гетт или Яндекс. Таксист отвозит вас куда надо, высаживает и закрывает заказ. Вы получаете смс, что деньги списаны. На самом деле они заморожены и спишутся по факту только завтра. А таксист получит деньги только через несколько дней или даже недель, когда его сервис такси сделает выплату.

На реализацию. Магазин может брать товар у производителя «на реализацию»: продавец сначала поставляет товар, а магазин заплатит только тогда, когда этот товар продаст.

Агенты. Некоторые бизнесы всегда работают с отсрочкой. Например, если вы покупаете билеты в онлайн-авиакассе, то платить авиакомпаниям она будет не сразу, а только через месяц, это такой отраслевой стандарт. Даже если вы купили билет на завтра, авиакомпания получит деньги не раньше чем через месяц. При этом покупателю об этом не нужно ничего знать: даже без фактического поступления денег его всё равно посадят на самолет.

Госзакупки. Некоторые госзакупки устроены так, что оплата по ним поступает через несколько месяцев после фактической отгрузки товара или оказания услуг. Поэтому предприятия часто вынуждены кредитоваться под госконтракты.

Постоплатная модель. Человек пользуется какими-то услугами, оплачивая их по факту в конце недели, месяца, квартала или года. Например, есть постоплатные тарифы мобильной связи, когда сначала разговариваешь, потом платишь.

ОДДС и платежный календарь

Держать в голове все отсрочки и предоплаты по одному проекту еще как-то можно. Но когда проектов десятки, нужно их как-то учитывать и контролировать.

Люди придумали записывать, кто, сколько, когда будет платить. Если записывают, как двигались деньги в прошлом, это называют *отчетом о движении денежных средств – ОДДС* (еще иногда – *cashflow*). Если планируют на будущее – это называют платежным календарем.

ОДДС и платежный календарь показывают, сколько денег поступило или должно поступить на счет или в кассу компании, в какой момент, от какого контрагента. И наоборот: сколько, кому, когда и почему нужно платить. В итоге по этим отчетам видно, сколько у нас будет денег на счетах и в кассе в каждый момент работы.

Денежный поток можно показывать вертикально и горизонтально. Можно построить по отдельному проекту, по всей компании или по группе. Всё это, разумеется, следует делать автоматически с помощью какого-нибудь софта. В Тинькофф Бизнесе есть сервис для ведения управленческого учета, на момент написания книги он бесплатный – спрашивайте у вашего персонального менеджера.

ОДДС сверху вниз				
ОДДС слева направо				
ДАТА	ДВИЖЕНИЕ	КОНТРАГЕНТ	ПРИЧИНА	ОСТАТОК
10.02	+500000₽	Типография №1	Оплата по дог.	+500000₽
12.03	-340000₽	ЦБК им. Ленина	Закупка бумаги	+160000₽
10.04	-50000₽	РЖД	Доставка	+110000₽
28.04	-10000₽	Доставка №1	Доставка	+100000₽
		ФЕВРАЛЬ: ДОГОВОР	МАРТ: ЗАКУПКА	АПРЕЛЬ: ПОСТАВКА
Движение	+500000₽	-340000₽	-50000₽	-10000₽
Остаток	+500000₽	+160000₽	+100000₽	+100000₽

Из отчета продавца бумаги видно, что при всех трех вариантах оплаты у него в итоге остается 100 тысяч рублей. Но при трех последних вариантах в остатке появляются отрицательные значения – это и есть кассовый разрыв.

Кассовый разрыв – это неприятно, но нестрашно. Он случается в любом бизнесе, который работает с отсрочками – предоплатами и постоплатами. Что в таких случаях обычно делают:

Кредитуются у себя. Компания может взять деньги из собственных резервов и профинансировать проект. Чаще всего так и делают: пока есть деньги на счете, их тратят на текущие проекты, а потом возвращают.

Тут важно понимать, что деньги на счете могут понадобиться очень скоро на выполнение каких-то еще обязательств, и тогда кассовый разрыв будет уже на уровне всей компании.

Кредитуются у других. Деньги можно взять во временное пользование у банка (самое простое – заранее подключить овердрафт), собственника или у других компаний. За пользование деньгами, скорее всего, придется заплатить. Проценты по кредитам учитываются после EBITDA и уменьшают итоговую чистую прибыль.

Договариваются с клиентом на предоплату. Если вы заранее знаете, что по проекту у вас будет кассовый разрыв, вы можете договориться с

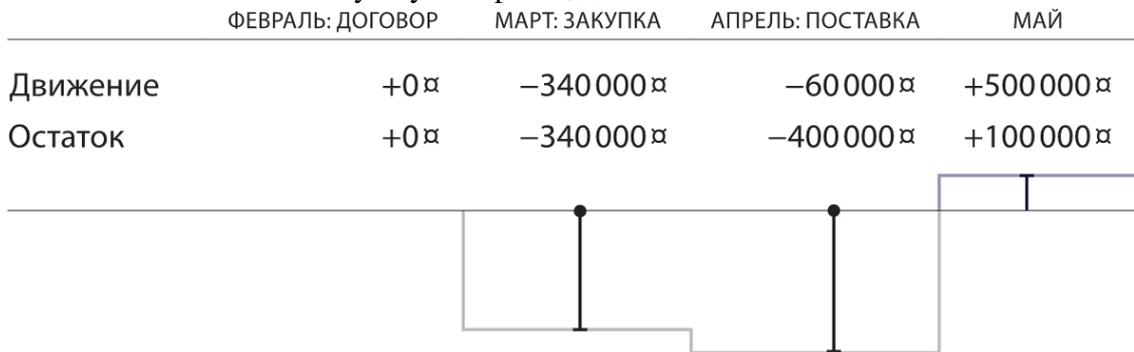
клиентом на предоплату в достаточном размере, чтобы этот разрыв покрыть. За это иногда дают скидку: «Оплачивайте сейчас, получайте скидку».

Договариваются с поставщиками на постоплату. Можно передвинуть оплату и поставщикам: например, договориться с производителем бумаги, что мы оплатим поставку только через два месяца, когда заплатит клиент. Вам платят поздно – вы тоже платите поздно, это нормальная ситуация в бизнесе.

Все варианты – действенные, если заниматься ими заранее. Грубо говоря, «Целлюлоза» должна еще до подписания договора понять, что у нее будет кассовый разрыв, и сразу договориться с клиентом и поставщиками о нужных условиях.

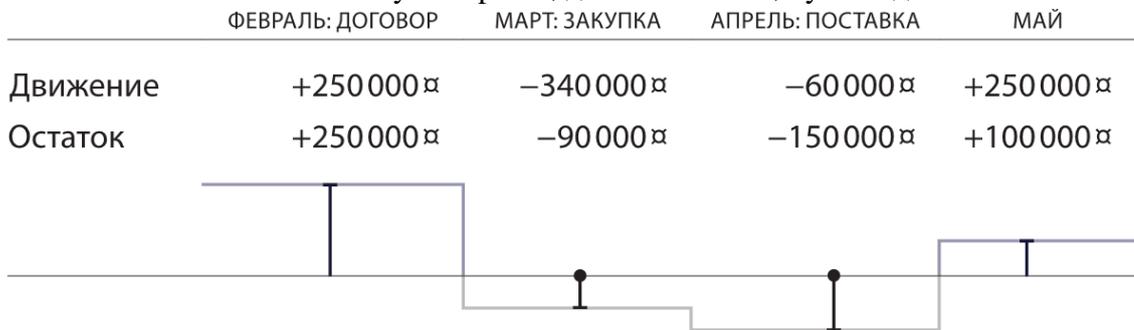
Cash flow по поставке бумаги: предоплата 100 %

Клиент оплачивает всю сумму контракта, денег хватает на выполнение обязательств.



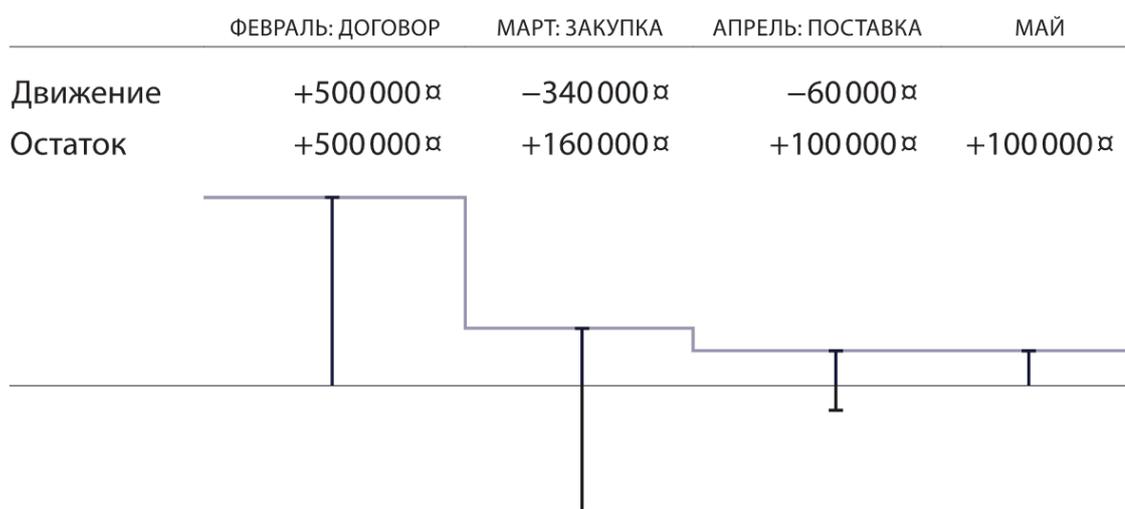
Предоплата и постоплата по 50 %. • Кассовый разрыв

Клиент оплачивает половину контракта, денег не хватает, нужно где-то занять.



Постоплата 100 %. • Кассовый разрыв

Клиент оплачивает по факту поставки. На исполнение поставки нужно взять денег.



Дополнительный заработок на отсрочках

Вернемся к поставке бумаги. «Типография номер один» закупает у «Целлюлозы» бумагу на 500 000 рублей, делает предоплату 50 % в феврале и постоплату в мае. «Целлюлоза» идет к производителю бумаги ЦБК им. Ленина и тоже договаривается с ним о постоплате:

1. ЦБК поставяет бумагу на сумму 340 000 ₴ в марте.
2. «Целлюлоза» оплачивает 20 % стоимости поставки в мае.
3. «Целлюлоза» оплачивает оставшиеся 80 % стоимости поставки в июне.

Cash flow: поставка бумаги с отсрочкой оплаты производителю

Поставка в марте, постоплата 20 % в мае и 80 % в июне.

ДАТА	ДВИЖЕНИЕ	КОНТРАГЕНТ	ПРИЧИНА	ОСТАТОК
10.02	+250 000 ₴	Типография №1	Предоплата	+250 000 ₴
12.03	0 ₴	ЦБК им. Ленина	Поставка	+250 000 ₴
10.04	-50 000 ₴	РЖД	Доставка	+200 000 ₴
28.04	-10 000 ₴	Доставка №1	Доставка	+190 000 ₴
14.05	+250 000 ₴	Типография №1	Постоплата	+440 000 ₴
22.05	-68 000 ₴	ЦБК им. Ленина	20% поставки	+372 000 ₴
22.06	-272 000 ₴	ЦБК им. Ленина	80% поставки	+100 000 ₴

По отчету видно, что на счете компании четыре месяца лежит не менее 190 тысяч рублей. С точки зрения этого проекта и этого отчета с ними ничего не происходит, они просто лежат. Но деньги не должны просто лежать. Что с ними можно сделать:

Профинансировать другой проект. Может быть, где-то на другом проекте нашей компании образовался кассовый разрыв. Можно взять деньги из проекта с «Типографией номер один» и временно занять другому проекту.

Заработать на процентах. На момент написания книги в Тинькофф Бизнесе начисляют до 6 % годовых, но эта ставка может измениться. Далее в расчетах мы используем условные 8 %.

Доход на остаток обычно считается так. Ставка в процентах годовых делится на 365 дней в году – если сейчас ставка 8 % годовых, то получится 0,022 % в день. В конце дня банк смот-

рит, сколько у вас денег на счете, и начисляет этот доход на остаток. Но деньги не зачисляются на счет, а сохраняются в памяти банка. В конце месяца все эти начисления складываются, банк отправляет их на счет. Конкретная ставка и порядок начисления прописаны в тарифе.

Как будет выглядеть этот же проект, если оставить деньги на счете и получать доход на остаток из расчета 8 % годовых:

Cash flow: поставка бумаги с отсрочкой оплаты производителю
Доход на остаток из расчета 8 % годовых, начисляется ежемесячно.

ДАТА	ДВИЖЕНИЕ	КОНТРАГЕНТ	ПРИЧИНА	ОСТАТОК
10.02	+250000₽	Типография №1	Предоплата	+250 000₽
28.02	+1667₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+251 667₽
12.03	0₽	ЦБК им. Ленина	Поставка	+251 667₽
31.03	+1678₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+253 345₽
10.04	-50000₽	РЖД	Доставка	+203 345₽
28.04	-10000₽	Доставка №1	Доставка	+193 345₽
30.04	+1289₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+194 634₽
14.05	+250000₽	Типография №1	Постоплата	+444 634₽
22.05	-68000₽	ЦБК им. Ленина	20% поставки	+376 634₽
31.05	+2510₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+379 144₽
22.06	-272000₽	ЦБК им. Ленина	80% поставки	+107 144₽
30.06	+714₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+107 858₽

Компания заработала на процентах 7,8 тысячи рублей. Это немного, но, во-первых, для этого никто ничего не делал и ничем не рисковал. А во-вторых, при маржинальной прибыли 100 000 рублей это прирост 7,8 %.

Самым прибыльным в плане процентов на остаток был май, потому что в этот месяц мы получили постоплату и сделали только 20 % оплаты поставщику. В итоге в мае у нас было больше всего денег на счете.

Главная ошибка при работе с деньгами и обязательствами

А вот это серьезно. Пока деньги на счете, очень важно четко планировать, как и когда их нужно будет отдавать. Если не построить платежный календарь, можно потратить чужие деньги.

Допустим, Сергей – директор торгового агрегатора. Неважно чего: хоть отелей, хоть авиабилетов, хоть салонов красоты. Сергей выступает агентом: делает красивую витрину для покупателя, принимает у него деньги, передает заказы продавцу. Зарабатывает Сергей на разнице между отпускной ценой и ценой у поставщика. И он так организовал свою работу, что со всеми подрядчиками он расплачивается через месяц после отгрузки. То есть он держит у себя на счете деньги клиентов целый месяц и только потом отдает.

Будем считать, что в среднем клиенты платят Сергею 10 тысяч рублей, из которых его комиссия – 2000 рублей. Обычно у Сергея тысяча продаж в месяц, то есть на счете в любой момент примерно 10 млн рублей. Тратит на нужды компании он 1,5 млн.

Обычный денежный поток агрегатора Сергея, млн ₽

Каждый месяц он продает на 10 млн и платит 8 млн за прошлый месяц продаж. Расходы бизнеса – 1,5 млн. С мая – проекция на будущее

	ФЕВ	МАРТ	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ
Движение	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0
денег	-8,0	-8,0	-8,0	-8,0	-8,0	-8,0	-8,0
	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
Остаток	+0,5	+1,0	+1,5	+2,0	+2,5	+3,0	+3,5

Тут на рынке всплеск: на протяжении трех месяцев продажи непрерывно растут. То ли сезон, то ли кризис, то ли вышла новая модель – суть не важна, важны цифры. И вот у Сергея на счетах с каждым месяцем все больше денег. Сергей думает, что это целиком его заслуга: раз продажи растут, значит, он что-то делает правильно.

На самом деле остаток на счете растет только из-за того, что Сергей держит на счете деньги поставщиков. Большая часть этих денег ему не принадлежит. Растущий остаток – просто забавный эффект из-за торговли с отсрочкой.

Но Сергей решает, что, раз деньги у компании есть, он может позволить себе немного потратить. Он проводит корпоратив для всех сотрудников за 2 млн, тратит 3 млн рублей на премии, переезжает в новый офис и повышает расходы бизнеса до 2,5 млн в месяц.

Всплеск на рынке, продажи растут, млн ₤

Продажи растут три месяца подряд, остаток на счете растет. Сергей увеличивает расходы бизнеса. С августа – проекция

Продажи падают, млн ₤ • Кассовый разрыв в октябре

За высокие продажи летом приходится расплачиваться осенью.

	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ	СЕН	ОКТ
Движение	+10,0	+12,0	+14,0	+16,0	+14,0	+12,0	+10,0
денег	-8,0	-8,0	-9,6	-11,2	-12,8	-11,2	-9,6
	-1,5	-1,5	-1,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
				-5,0			
Остаток	+1,5	+4,0	+6,9	+2,7	+1,9	0,7	-0,9

Но тут сезон кончился и продажи упали. И теперь математика играет против Сергея: в каждом следующем месяце ему нужно отдавать *больше, чем в прошлом. А выручки в текущем месяце всё меньше.* Через два месяца в таком темпе у него физически закончились деньги – случился кассовый разрыв.

Продажи падают, млн ₤ • Кассовый разрыв в октябре

За высокие продажи летом приходится расплачиваться осенью.

	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ	СЕН	ОКТ
Движение	+10,0	+12,0	+14,0	+16,0	+18,0	+20,0	+22,0
денег	-8,0	-8,0	-9,6	-11,2	-12,8	-14,4	-16,0
	-1,5	-1,5	-1,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
				-5,0			
Остаток	+1,5	+4,0	+6,9	+2,7	+5,4	+8,5	+12,0

Конкретно эта ситуация поправимая. Чтобы ее исправить, нужно для начала посчитать, что на самом деле происходит в бизнесе с точки зрения эффективности – посчитать обязательства. Мы знаем маржинальность, знаем выручку, знаем операционные расходы, поэтому мы можем посчитать обязательства и EBITDA на каждый месяц.

При составлении отчета об обязательствах помните, что обязательства заносятся в тот месяц, когда они созданы, а не в тот, в котором они выполняются. В случае бизнеса Сергея нам должно быть наплевать на отсрочку: если в марте он продал на 10 млн, из которых 8 млн принадлежат его поставщикам, то +10 и -8 мы заносим в март, а не разносим на март и апрель. Когда обязательства появились, тогда их и учитываем.

Обязательства агрегатора Сергея, млн р

Когда обязательство возникло, тогда его и пишем.

	МАРТ	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ	СЕН	ОКТ
Доходы	+10,0	+10,0	+12,0	+14,0	+16,0	+14,0	+12,0	+10,0
Расходы	-8,0	-8,0	-9,6	-11,2	-12,8	-11,2	-9,6	-8,0
	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-7,5	-2,5	-2,5	-2,5
EBITDA в пе-	+0,5	+0,5	+0,9	+1,3	-4,2	+0,3	-0,1	-0,5
риоде								
Накопл.	+0,5	+1,0	+1,9	+3,2	-1,1	-0,8	-0,9	-1,4
ИТОГОМ								

Мы видим, что прибыль Сергея хотя и медленно, но все-таки росла: в июне у него было 3,2 млн EBITDA накопленным итогом (то есть если сложить всю EBITDA). Когда он ударился в безумства в июле, он ушел в минус на 4,2 млн и проел дыру в EBITDA на 1,1 млн – это как раз те чужие деньги, которые он потратил.

Сергей повысил расходы на миллион в месяц и стал тратить по 2,5 млн на офис, сотрудников, рекламу и т. д. С его маржинальностью 20 % он смог бы работать в ноль только при выручке от 12,5 млн. Но очень скоро выручка упала, и его бизнес стал генерировать убыток – это видно в сентябре и октябре.

Чтобы не потратить чужих денег, Сергею достаточно было посчитать свои обязательства в июне и уменьшить аппетит. Нельзя ему еще повышать расходы, надо работать над маржинальностью и выручкой.

Ошибка Сергея в том, что он не «покрасил» деньги – не отделил, что из этой массы денег является его прибылью, а что – чужими деньгами, которые просто волею судеб оказались на его счете.

Напоследок два умных слова:

Дебиторская задолженность, или дебиторка, – это обязательства других перед вами, которые другие еще не выполнили. Например, если «Целлюлоза» привезла клиенту в офис заказанную бумагу, а клиент еще не оплатил поставку – это дебиторка.

В некоторых компаниях всё так плохо с учетом, что дебиторка у них накапливается десятками миллионов рублей. Например, у компании есть постоянные клиенты, которые платят с отсрочкой в 3–4 месяца. У клиентов и в компании сменяются менеджеры, потом еще раз, еще раз, и постепенно все забывают про долги трехмесячной давности. И так происходит у нескольких клиентов одновременно.

В особо запущенных случаях компании нанимают отдельных менеджеров только для того, чтобы те звонили и трясли с клиентов дебиторку.

Кредиторская задолженность, или кредиторка, – это ваши обязательства перед другими, которые вы еще не выполнили. Когда Сергей должен 8 млн за продажи прошлого месяца, но еще их не заплатил – это он «сидит на кредиторке».

История агрегатора Сергея не выдуманная – в России реально был такой случай с одним агрегатором авиабилетов.

Как еще можно «покрасить» деньги

Крутые ребята делают еще такое упражнение: они делят все свои деньги и обязательства на как минимум три вида деятельности – операционную, инвестиционную и финансовую. Если вы клиент Тинькофф Бизнеса, это за вас сделает наша система управленческого учета.

Операционная деятельность – это ваша основная работа. Для Сергея это была торговля и реклама: он привлекал людей на сайт за деньги, получал от них деньги, платил поставщикам, оплачивал аренду офиса, платил зарплаты.

Инвестиционная – это всё то, что вы потом будете амортизировать: покупка дорогого оборудования, ремонт помещения, установка онлайн-кассы. Для Сергея это было бы создание нового сайта или покупка новой мебели.

Финансовая – это вы взяли кредит в банке, выплатили кредит, дали в долг, взяли в долг, перевели деньги с одного банковского счета на другой.

Это нужно, чтобы лучше понимать, что из ваших денег – результат вашей работы, а что – побочные эффекты. Например, если Сергей взял кредит в банке на покрытие кассового разрыва, эти деньги нельзя считать выручкой или прибылью, хотя они и проходят по денежному потоку как поступление денег.

Вы можете решить финансировать одну деятельность из другой. Например, Сергей мог решить финансировать создание сайта из прибыли (инвестиционную из операционной). Или взять кредит в банке (финансовая деятельность) и направить его на создание сайта (инвестиционная), постепенно выплачивая кредит из прибыли (операционная).

Тут нет единого правильного хода. Главное – понимать, где чьи деньги, и не считать банковский кредит за прибыль, а кредиторку за выручку.

Можно пойти дальше: внутри операционной деятельности выделить направления. Например, если Сергей продавал билеты, он мог бы посчитать отдельно авиабилеты, отдельно ж/д. Он бы увидел, как устроена экономика каждого из направлений.



ПОКАЗАТЕЛИ ОПЕРАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТЫ ЕЩЕ ▾

● На счетах: 120 000 234 Р
Кассовый разрыв с 22.10.2017



Показатели

ИМПОРТИРОВАТЬ ОПЕРАЦИИ

+ ДОБАВИТЬ ОПЕРАЦИЮ

ПЕРИОД

янв 17 📅 — июн 17 📅

по месяцам ▾

КОМПАНИЯ

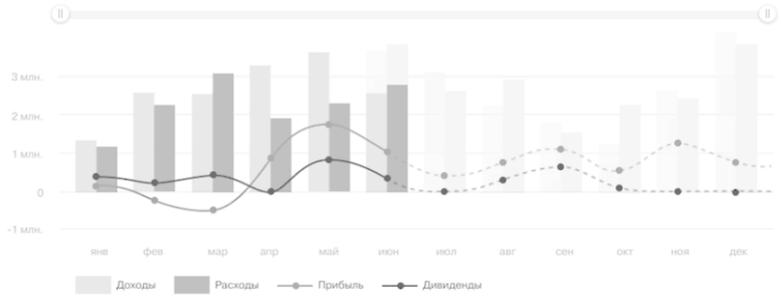
Выберите компанию ▾

ПРОЕКТЫ

Выберите проект ▾

Доходы и расходы ?

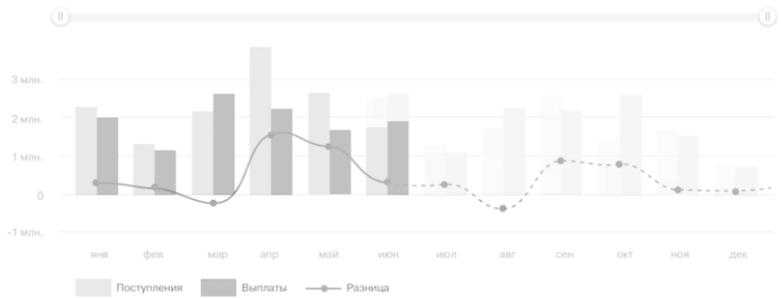
ДОХОДЫ	+8 280 338 Р +4 300 000 Р — по плану
РАСХОДЫ	-7 800 338 Р -1 100 000 Р — по плану
ПРИБЫЛЬ	+479 950 Р +3 200 000 Р — по плану
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	15% 74% — по плану



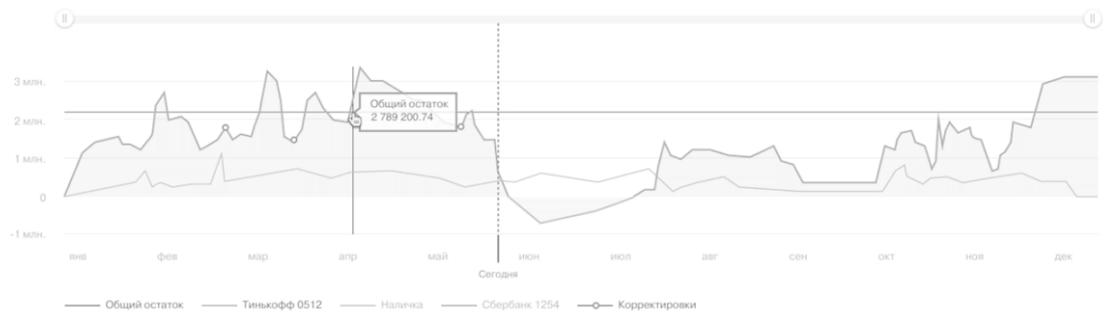
Движение денег по видам деятельности ?

НЕРАСПРЕДЕЛЕННЫЕ
 ОПЕРАЦИОННАЯ
 ИНВЕСТИЦИОННАЯ
 ФИНАСОВАЯ
 ВСЕ

ПОСТУПЛЕНИЯ	+8 280 338 Р +4 300 000 Р — по плану
ВЫПЛАТЫ	-7 800 338 Р -1 100 000 Р — по плану
РАЗНИЦА	+479 950 Р +3 200 000 Р — по плану



Остатки на счетах ?



Структура платежей по видам деятельности ?

МЕТОД НАЧИСЛЕНИЯ
 КАССОВЫЙ МЕТОД

Что выгоднее: аренда или работа?

Вот пример, когда «покраска» денег помогла принять взвешенное решение в бизнесе. У парня было в собственности два офиса. Один он сдавал в аренду, в другом открыл турагентство, всё было на одном юрлице. В целом юрлицо было в плюсе.

В какой-то момент его надоумили посчитать обязательства и деньги отдельно по турагентству, отдельно по офису. Оказалось, что турагентство генерировало в районе 120 тысяч прибыли в хороший месяц, офис – столько же в любой месяц. При этом турагентство требовало постоянного внимания, работы с клиентом, решения вопросов с операторами, безумными туристами, претензиями и политическими кризисами. А офис просто стоял и приносил доход, нужно было только платить зарплату техничке, вовремя вносить коммунальные платежи и нежно пинать арендаторов.

Парень решил продать турагентство другому предпринимателю и просто сдавать ему офис под турагентством. Внешне всё осталось как сейчас, только сменился владелец бизнеса. А парень стал получать доход от сдачи и эксплуатации двух помещений.

Сначала всё было хорошо: парень наслаждался прибылью и занимался своими делами. Потом произошла авария в канализации, пришлось за свой счет делать ремонт. Потом в турагентстве случился небольшой пожар из-за плохой электрики, пришлось снова делать ремонт. Парень нес эти расходы, потому что они входили в его зону ответственности. Было невесело.

Спустя год у турагентства начались проблемы, оно закрылось и съехало из офиса. Помещение опустело, нужно было искать арендаторов. На это ушло четыре месяца, и пришлось заметно снизить цены. Но зато парень не рвал на себе волосы в процессе закрытия турагентства, не банкротился и не судился с туристами.

С точки зрения денег арендный бизнес показался нашему герою более выгодным, но он не учел риски этого бизнеса: отсутствие спроса, необходимость делать ремонт. Но и у турагентства были свои риски.

Что выгоднее: инвестиции, краудсорсинг или кредит?

Девушка решила издать книгу: купить на нее права в зарубежном издательстве, перевести и продать. Она рассчитала, что на запуск проекта и производство тиража ей понадобится 2 млн рублей. Прибыль после продажи книги могла быть около 2 млн рублей в первые два года, дальше – меньше. Она рассмотрела четыре варианта привлечения денег:

Кредит в банке. Ей могли дать только потребительский кредит на год под 25 % годовых. Переплата составила бы 500 тысяч, но главная проблема в том, что выплачивать кредит пришлось бы с первого же месяца. Личных сбережений девушки на обслуживание кредита не хватило бы.

Инвестиции. У девушки был вариант привлечь инвестора на правах партнера. Он готов был профинансировать 60 % проекта в обмен на 75 % прибыли. Девушка отказалась, потому что тогда она бы ничего не заработала, а личные деньги в проект вкладывать не хотелось.

Краудсорсинг. Можно было собрать деньги у будущих покупателей книги, но все комиссии и налоги вышли бы в 33 % общей суммы сборов – 1,32 млн. Итого, вместо 2 миллионов она бы заработала на проекте около 680 тысяч.

В итоге девушка посчитала все варианты в Экселе и пришла к такому раскладу:

Она договорилась о рассрочке лицензионных платежей при покупке прав на рукопись. Половину заплатила сразу из личных денег (кредитовалась у себя), вторую половину договорилась выплатить после выхода книги.

Со всеми исполнителями она договорилась об отсрочке: они работали сейчас, а деньги получали после выхода книги.

Перед отправкой книги в типографию она открыла прямой предзаказ книги через торговый эквайринг: деньги поступали напрямую на ее ИП, без конской комиссии краудсорсинга. Так она собрала необходимую сумму на производство.

В итоге книга вышла, денег хватило, а у себя она заняла несущественную сумму.

Нужны ли вам эти сложности

Часто возникает вопрос, нужно ли считать денежный поток и обязательства, если у предпринимателя какой-то простой бизнес. Это смотря насколько простой.

Вообще правильно так: считать денежный поток и обязательства нужно всегда. Но есть некоторые случаи, когда отсутствие учета может долгое время не вредить.

Ваши обязательства возникают и исполняются мгновенно, в пределах одного дня или нескольких часов. Ваш отчет о движении денег и отчет об обязательствах совпадают. Например, вы частный мастер: пришли, сделали работу за час, получили деньги.

Нет ни предоплат, ни постоплат, ни оптовых закупок, ни вообще каких-либо закупок заранее или постфактум. Клиенты платят вам мгновенно в момент совершения сделки. У вас нет аренды, вы не платите за дорогие онлайн-сервисы, вам не нужно ежемесячно выделять деньги на какие-то большие регулярные траты. Тогда вам не нужен платежный календарь.

Вы не покупаете для дела дорогое оборудование – компьютеры, станки, дорогой инструмент, мебель или машины. Тогда вам нечего амортизировать.

Вы не берете и не даете кредиты, у вас нет инвесторов. Вы не вкладываете в бизнес собственные сбережения. Тогда вам не нужно пристально следить за финансовой деятельностью.

Запомнить

Кассовый разрыв – это когда надо кому-то заплатить, а денег физически нет.

Первая главная причина кассового разрыва – клиенты платят вам с отсрочкой, а вам платить поставщикам надо прямо сейчас. Это нестрашно, случается сплошь и рядом.

Обычно при кассовом разрыве передоговариваются с клиентом или берут кредит.

Второй вариант кассового разрыва – вы незаметно для себя потратили чужие деньги. Чтобы этого не произошло, нужно различать, где у вас собственная прибыль, а где – кредитора.

Чтобы не попасть в кассовый разрыв, нужно вести учет обязательств и движения денег. В обязательствах видны прибыль и убытки, в движении денег – когда случится разрыв.

Деньги надо «красить»: тут ваши, там чужие, эти от основной работы, те кредитные и т. д. Кассовый разрыв – нестрашно, если у вас всё посчитано.

Любые решения в бизнесе нужно принимать, глядя в отчеты «Воронка продаж», P&L и Cash Flow. Эти отчеты расскажут вам, какое направление бизнеса выгоднее, стоит ли привлекать инвестора, стоит ли кредитоваться и как дальше жить.

Краткий курс по Экселю

В следующем разделе мы будем много работать в главной программе руководителя бизнеса – Экселе. Большинство людей имеют примерное представление о том, как работает эта программа, но почти никто не пользуется ею по назначению.

Нужно ли вам читать эту главу? Проверить легко: если вы понимаете, как незаменима функция `SUBTOTAL()`, можете смело пролистывать эту главу. Если же для вас это страшное заклинание – добро пожаловать, вам понравится!

Когда мы говорим Эксель, мы имеем в виду и Microsoft Excel, и Google Sheets, и Apple Numbers, и даже клон Экселя в системе Open Office. У каждой программы есть особенности, но базовые принципы одинаковые.

Эксель – это огромная умная таблица-калькулятор. В ней можно хранить данные и делать так, чтобы Эксель их считал: складывал, умножал, строил графики, сортировал, отбирал, находил аномалии и т. д. В бизнесе чаще всего Эксель используют для финансового планирования и внутреннего учета.

Большинство людей использует Эксель просто как табличку. Но мощь Экселя – в программируемости: можно научить эту таблицу самостоятельно считать сложные вещи. Например, можно собрать данные о продажах от сотни продавцов, автоматически найти лучших и худших, автоматически посчитать им бонусы и вычислить непопулярные товары.

Настоящие мастера пересчитывают в Экселе огромные массивы данных одним движением. Например, можно за три минуты нарисовать будущее вашего бизнеса в зависимости от курсов валют, динамики спроса, конкуренции и изменении налоговой политики ФНС. Вы меняете показатели в одном месте и, грубо говоря, видите размер яхты, которую сможете купить на деньги из бизнеса через три года.

Короче говоря: Эксель нужно программировать. Тогда от него будет польза. Об этом и наша глава. Но начнем с простого.

Формат ячеек. В Экселе всё происходит внутри ячеек. В любой ячейке могут быть данные или формула. Начнем с данных.

Когда вы вводите что-то в ячейку Экселя, он пытается понять, что вы имели в виду, и правильно это обработать. Например:

- 10,12 – это число десять целых двенадцать сотых;
- 10,12 % – это проценты, при умножении это 0,1012;
- 10.12 – это 10 декабря текущего года;
- 10, 12 – это не пойми что; Эксель посчитает, что это текст.

Очень полезно, когда Эксель правильно понимает тип данных в своих ячейках. Например, если вы ведете журнал продаж и в одном из столбцов стоит дата, то убедитесь, что Эксель видит там дату, а не просто текст. Тогда вы сможете отсортировать все продажи по времени, выделить продажи за нужный день или месяц.

Обычно Эксель выводит самые популярные форматы данных в верхнем меню, но если нет – нажимайте правой кнопкой на ячейки и выбирайте «Формат ячеек...» – вывалится огромное окно со всеми возможными форматами.

Формулы. В ячейке могут быть не только данные, но и формула. Формула – это инструкция Экселю: возьми данные из других ячеек, сделай с ними математические действия и подставь результат вот сюда.

Внешне ячейка с рассчитанной формулой выглядит так же, как ячейка с данными: там стоит число. Но если нажать на такую ячейку, вы увидите на верхней панели формулу, по которой она считается. Например, формула, перемножающая два числа в ячейках A1 и B1 и делящая их на 12, будет выглядеть так: =A1*B1/12.

Чтобы Эксель понял, что вы хотите заставить его считать по формуле, нужно начать формулу со знака равенства.

Например, у нас есть два числа: выручка и маржинальная прибыль в процентах. Мы можем заставить Эксель автоматически считать маржинальную прибыль в рублях. Для этого нужно вписать в двух ячейках исходные данные, а в третьей – знак равенства и формулу. Нажимаете Enter, и теперь Эксель будет автоматически считать маржинальную прибыль в рублях. А если вы измените данные в одной из исходных ячеек – он всё сам пересчитает:

	A	B	B	B
1	Выручка	250 000	250 000	300 000
2	Марж. прибыль, %	45%	45%	38%
3	Марж. прибыль, Р	=B1*B2	112 500	114 000

Теперь у нас в ячейке B3 сидит формула, которая автоматически пересчитывается, если изменить значение других ячеек.

Сила Экселя в том, что результат вычисления одной формулы можно затолкать в другую. Например, у нас в B1 стоит выручка, которую мы считали вручную. А можно посчитать ее автоматически, имея массив данных о продажах. Вместо внесения в B1 готового числа мы напишем формулу, которая сложит выручку за три квартала:

	A	B	B	B
1	Выручка	=B7+B8+B9	250 000	300 000
2	Марж. прибыль, %	45%	45%	38%
3	Марж. прибыль, Р	=B1*B2	112 500	114 000
7	Выручка 1 кв.	70 000	70 000	80 000
8	Выручка 2 кв.	80 000	80 000	100 000
9	Выручка 3 кв.	100 000	100 000	120 000

Удобно то, что нам не нужно переписывать формулу в B3, которая считала маржинальную прибыль в рублях. Она как ссылалась на B1, так и ссылается. То, что в B1 теперь не число, а формула, Экселю не важно. Он спокойно берет результат вычисления одной формулы и подставляет в другую.

Функции. В формуле может быть функция – это специальная программа, которая делает что-то более сложное, чем сложение и умножение. Несколько примеров:

SUM (...) находит сумму кучи ячеек. Полезно, если нужно сложить несколько десятков или сотен ячеек, которые стоят рядом: продажи, выручку, зарплаты, расходы.

AVERAGE (...) – среднее арифметическое из кучи чисел. Можно посчитать среднюю выручку на квадратный метр по сети магазинов.

COUNT (...), COUNTA (...) – число заполненных ячеек. Полезно, чтобы посчитать, сколько было продаж за день или сколько вы получили звонков.

MIN (...) и MAX (...) находят самое маленькое и самое большое значение из выделенных ячеек.

Попробуем на примере. У нас есть несколько фасовщиков, которые комплектуют заказы в интернет-магазине. Каждый день они отчитываются, кто сколько расфасовал. У нас данные за 5 дней:

	A	B	C	D	E	F
1		Пн	Вт	Ср	Чт	Пт
2	Иванов	26	33	60	21	19
3	Петров	14	14	19	13	22
4	Сидоров	20	22	23	20	20
5	Еремин	15	12	12	11	11
6	Белкин	28	12	33	50	20

Теперь, выделив диапазон с B2 по F6 и используя его в функциях, мы можем узнать много интересного об этих данных:

Сколько всего они нафасовали?	=SUM (B2 : F6)	550
Сколько в среднем один человек фасует в день?	=AVERAGE (B2 : F6)	22
А медианно?	=MEDIAN (B2 : F6)	20
Рекорд?	=MAX (B2 : F6)	60
Антирекорд?	=MIN (B2 : F6)	11

Обратите внимание на разницу между средним арифметическим и медианой. Среднее арифметическое – это сложить все числа и поделить на их количество. Медиана – это найти среди чисел такое, чтобы оно было как бы в середине выборки, то есть чтобы половина выборки была больше этого числа, а половина – меньше.

В примере с фасовщиками Эксель посчитал среднее арифметическое так: взял 25 ячеек с данными, сложил эти данные, получил 550. Поделил 550 на 25, получил 22. Как в анекдоте про среднюю температуру по больнице. В статистике, кстати, часто используют этот прием:

говорят, что средняя зарплата бюджетников повысилась, хотя на самом деле повысились зарплаты главврачей и ректоров университетов.

Медиану Эксель посчитал так: выстроил все данные по возрастанию и взял число ровно из середины этого ряда. Им оказалось число 20. Медиана – это немного более честное среднее без учета рекордов и провалов.

Среднее арифметическое в нашем случае оказалось больше, чем медиана, потому что Иванов и Белкин в среду и четверг показали рекордные результаты – в два-три раза больше, чем делают обычные сотрудники. Их рекорды как бы перераспределились по всем остальным и подняли «среднюю температуру по больнице». Медиана же показывает, как на самом деле работают упаковщики, без учета рекордов.

Функций в Экселе много: есть функции для статистики, экономики, банков, даже тригонометрии и математического анализа. Можно написать собственные (или дать задание своему программисту, чтобы он написал функции для вас).

Например, можно написать функцию, которая сама считает налоги, взносы и больничные. Можно написать функцию, которая считает, на сколько дней вам хватит складских запасов на основании усредненных данных о спросе за последнее время. Если вы в школе ходили на уроки программирования и помните немного математики, то это не составит большого труда.

Подробно о функциях читайте в справочниках по Экселю.

Автозаполнение. Если Эксель понимает, к чему вы клоните, он может продолжить вашу мысль. Например, вы написали подряд две даты. Выделите их, найдите уголок в правом нижнем углу и потяните его вправо:

	A	B	C	D	E	F	G
1	12.05	13.05					

Для Экселя этот жест значит «продолжи мою мысль». Эксель посмотрит на вашу мысль: «Ага, тут две даты с разницей в один день. Наверное, нужно продолжить этот порядок дат». И дальше Эксель сам заполнит даты:

	A	B	C	D	E	F	G
1	12.05	13.05	14.05	15.05	16.05	17.05	18.05

Так же работает автозаполнение формул. Например, вы посчитали выручку Иванова с начала года. Теперь тяните формулу вниз, и Эксель посчитает выручку Петрова и Сидорова:

	A	B	C	D	E	G
1		Янв	Фев	Март	Апр	Итог
2	Иванов	12	25	22	20	=SUM(B2:E2)
3	Петров	20	22	20	25	
4	Сидоров	12	12	10	13	

	A	B	C	D	E	G
1		Янв	Фев	Март	Апр	Итог
2	Иванов	12	25	22	20	79
3	Петров	20	22	20	25	87
4	Сидоров	12	12	10	13	47

Если сейчас посмотреть в ячейку G4, мы увидим там не формулу из G2 =SUM(B2:E2), а формулу с новыми ссылками: =SUM(B4:E4). Эксель сам догадался, что нужно обновить ссылки на ячейки. Он считает, что если формулу «перетащили» на строку вниз, то все ссылки внутри формулы тоже нужно переместить на строку вниз.

Адресация. Вы уже заметили, что Эксель обращается к ячейкам по координатам, например A1 или K25. Буква – это обозначение столбца, число – это строка. Когда вы «автозаполняете» формулой какой-то диапазон ячеек, он автоматически «смещает» координаты. Смещаете формулу вниз – он увеличивает числа. Смещаете вбок – увеличивает буквы.

Но иногда нам не надо, чтобы Эксель что-то смещал. Например, мы хотим, чтобы формула вне зависимости от смещения всегда ссылалась на одно и то же место в таблице. Для этого есть специальное заклинание.

Допустим, у нас есть данные о доходах и расходах четырех учебных центров: «Альфа», «Бета», «Гамма» и «Дельта». Мы хотим посчитать прибыль и сумму налога. Вот как выглядят сырые данные в тысячах рублей:

	A	B	C	D	E
1		Альфа	Бета	Гамма	Дельта
2	Выручка	250	280	320	200
3	Расходы	-180	-220	-250	-100

Вы могли заметить, что расходы у нас стоят со знаком «минус». Так принято в управленческом учете: обычно у них в расчетах десятки строк, и гораздо проще их просто выделить одним уверенным движением и сказать «Суммируй», чем высчитывать, где там складывать, а где вычитать.

Чтобы узнать прибыль до налогов, нам нужно написать формулу с суммой и распространить ее вправо:

	A	B	C	D	E
1		Альфа	Бета	Гамма	Дельта
2	Выручка	250	280	320	200
3	Расходы	-180	-220	-250	-100
4	Прибыль	=SUM(B2:B3)			

Строго говоря, две ячейки можно было бы и плюсом сложить. Но представьте, что у нас 20 ячеек:-)

Теперь посчитаем сумму налога. Мы могли бы написать формулу вроде такой: =B4*0,13, где 0,13 – это 13 % налога на прибыль. Но тогда налоговая ставка будет у нас зашита в формуле и мы не сможем ее легко и быстро изменить. Обычно налоговые ставки и прочие константы не зашивают в расчет, а выводят в каком-то отдельном месте таблицы и ссылаются на него. В нашем случае ставка налога сидит в K2:

	A	B	C	D	E
1		Альфа	Бета	Гамма	Дельта
2	Выручка	250	280	320	200
3	Расходы	-180	-220	-250	-100
4	Прибыль	70	40	70	100
5	Налог	=B4*K2			

K
Налог
13%

Проблема в том, что, если мы сейчас начнем автозаполнять формулой столбцы C, D и E, ссылка на налог K2 начнет смещаться: она будет L2, M2, N2. Эксель не понимает, что в том столбце у нас справочник, а не основные расчеты. Надо ему сказать: «Вот эту ссылку не сдвигай». Для этого нужно написать в ссылке на K2 знак доллара – \$: =B4*\$K\$2.

Знак доллара говорит: «Эту координату не сдвигай». Если поставить его возле буквы, он не будет сдвигать букву. Если возле числа – зафиксирует число. Если и там, и там – Эксель намертво сошлется именно на эту ячейку и больше никуда не сдвинется:

	A	B	C	D	E
1		Альфа	Бета	Гамма	Дельта
2	Выручка	250	280	320	200
3	Расходы	-180	-220	-250	-100
4	Прибыль	70	40	70	100
5	Налог	9,1	5,2	9,1	=E4*\$K\$2

K
Налог
13%

Теперь можно в одном месте поменять ставку налога и посмотреть, как это отразится на здоровье бизнеса.

Условное форматирование. Когда вы автоматизировали расчеты, можно сделать красивое представление данных – то есть сказать Экселю, по каким правилам «красить» данные и в каком виде их показывать.

Условное – значит, «при условии», то есть «если». Например, Экселю можно сказать: «Если в ячейке отрицательное значение, крась это значение в красный». Или «Если значение больше тысячи, крась его в зеленый». Или что-то сложное: «Покрась самые низкие значения в красный, а самые высокие – в зеленый, а всё посередине – бледненько». Получится красивая матрица лидеров:

	A	B	C	D	E	F
1		Янв	Фев	Март	Апр	Май
2	Иванов	50	70	50	65	80
3	Петров	90	80	85	90	95
4	Сидоров	120	130	100	110	100
5	Гришин	30	45	50	55	60
6	Кравченко	90	80	95	90	90
7	Самойлов	120	110	100	130	115

Здесь очевидно, что Сидоров и Самойлов – сильные, Кравченко и Петров – середнячки, а Иванов и Гришин еле тянут. У кого строка зеленее – тот и молодец.

Сила в том, что это представление рисуется автоматически на основании данных: Эксель сам считает данные, сам их красит, вам остается только смотреть на красоту и принимать решения.

Фильтрация и подитоги. Эксель умеет фильтровать данные – то есть временно показывать их часть по какому-то условию. Например, если у вас в одной таблице хранится много звонков от разных клиентов, вы можете отфильтровать эту таблицу по одному номеру. Или если вы записываете в Экселе клиентов на стрижку, вы можете посмотреть, сколько людей записались к конкретному мастеру в конкретный месяц.

Фильтрация организована в разных программах по-разному. Но обычно так: выделяете часть таблицы, которую нужно отфильтровать, захватывая верхнюю строку, в которой должны быть параметры фильтрации. Нажимаете в меню «Данные – Новый фильтр». Теперь выделенную область можно фильтровать: нажимаете на заголовок нужного столбца и выбираете, по какому параметру фильтровать:

	A	B	C	D
1	Мастер ...	Клиент ...	Дата ...	Сумма ...
2	Иванова	903 123-45-67 Олег	12 мая	1200
3	Петрова	903 144-12-12 Мария	12 мая	400
4	Иванова	922 121-11-45 Игорь	14 мая	350
5	Казанчук	918 190-12-47 Семен	15 мая	900
6	Иванова	925 924-77-22 Ася	15 мая	750
7	Казанчук	902 191-28-97 Елена	15 мая	500

Фильтр: «Мастер»
 • Иванова (3)
 × Казанчук (2)
 × Петрова (1)

	A	B	C	D
1	Мастер ...	Клиент ...	Дата ...	Сумма ...
2	Иванова	903 123-45-67 Олег	12 мая	1200
4	Иванова	922 121-11-45 Игорь	14 мая	350
6	Иванова	925 924-77-22 Ася	15 мая	750

Обратите внимание: Эксель не удалил ненужные данные, а лишь временно вывел те, которые нам нужны были по фильтру. Данные остальных мастеров сохранились.

Единственная проблема: чтобы теперь сложить выручку по Ивановой, мы не можем выделить ее ячейки, вставить их в формулу =SUM(...) – так не работает. «Сумма» сложит значения всех ячеек, в том числе скрытых фильтром. Чтобы сложить только отфильтрованные ячейки, нужно такое заклинание: =SUBTOTAL(9;D2:D6). Если интересно, почему тут девятка, – загляните «Excel функция subtotal».

Эксель – великая, огромная, почти бесконечная программа. О нем есть курсы, ему посвящены целые сайты и толстые книги. Мы остановились на Экселе здесь, потому что большинство людей пользуются Экселем как табличкой, вручную вбивают в него данные, считают всё сами на калькуляторе и не пишут формулы. Из-за этого в расчетах попадают ошибки, а работа с таблицей на компьютере ненамного быстрее, чем работа с таблицей на бумаге. Делать так не надо.

Чтобы эффективно работать с данными, осваивайте Эксель. Если после прочтения этой книги вы начнете мастерски работать с данными в Экселе и правильно считать в нем финмодели, вы уже будете успешнее 2/3 российских предпринимателей.

Что из Экселя будет полезнее всего именно предпринимателям (повод заглянуть):

Работа с разными листами: на одном считаете юнит-экономику, на другом – операционку и т. д. Как ссылаться на разные листы и защищать на них данные.

Функции фильтрации – работать с частью данных, но не как в обычном экселевском фильтре, а через функции. Например, у вас есть сырой отчет о

продажах. Вы фильтруете из него продажи нужного товара и считаете их на отдельном листе, сравнивая с планом.

Интеграция Экселя с базами данных или формами. Можно наполнять ваши экселевские отчеты, отдав продавцам мобильники и планшеты с открытой на них формой в Гугле – и данные из этой формы будут автоматически падать в вашу эксельку.

Решение уравнений – у Экселя есть инструменты для подбора оптимальных значений. Например, можно задать экономические параметры производства и продажи с множеством переменных и попросить Эксель подобрать такие параметры, при которых у вас будет максимальная прибыль. Эксель переберет все варианты и покажет самые лучшие.

Один инвестор рассказывал в приватной беседе: «Если ко мне приходят интересные ребята с многообещающей идеей, я проверяю их очень простым тестом. Я прошу их набросать свою финмодель в Экселе с чистого листа. И по тому, как они мыслят в Экселе, я уже заранее вижу, что это за предприниматели».

Недавно мы запустили передачу про работу в Экселе: L.TINKOFF.RU/PROEXCEL. Посмотрите ее или выберите для себя любой канал о работе в Экселе: их уже довольно много, люди делают на них классные вещи.

Прогнозы и сценарирование

Любимое занятие грамотных предпринимателей – считать что-нибудь в Экселе. Если полюбить этого зверя, вы сможете смотреть в будущее, путешествовать в мультивселенной и очень круто ориентироваться в меняющейся экономике.

Базовая воронка продаж в Экселе

Начнем с простого. Построим в Экселе воронку продаж с типовыми конверсиями на каждом этапе воронки: сколько человек к вам зашло, заинтересовалось товаром, купили, каков средний чек, какова выручка. Обычно такие таблицы строятся сверху вниз, от широкого края воронки к узкому, но вы можете сделать, как вам удобно.

В нашем примере – платные курсы по подписке, продажа «теплым» клиентам. Человек подписывается на бесплатный продукт, ему нравится, он подписывается на платный.

1. Задаем входящий трафик – сколько человек приходит на сайт в месяц.

	Месяц
Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	
На бесплатной рассыл.	

2. Пишем конверсию 1 – сколько человек переходит от сайта к бесплатной рассылке. Тут важно посчитать третью строку именно по формуле, а не вписывать всё вручную. Если вы не понимаете, что происходит на этом скриншоте, читайте главу «Краткий курс по Экселю».

Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	8%
На бесплатной рассыл.	$=B2*B3$ 7200

3. Прописываем вторую конверсию – 1 %. Это значит, что из читателей бесплатной рассылки 1 % подпишется на платную. Число подписчиков на платный курс умножаем на средний чек и видим примерную выручку.

	Месяц
Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	8%
На бесплатной рассыл.	7200
Конверсия 2	1%
Платные	72
Ср. чек	750
Выручка	=B7*B6

4. Сейчас мы знаем, что, если в месяц к нам приходит 90 тысяч человек, мы заработаем на них примерно 54 тысячи рублей:

Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	8%
На бесплатной рассыл.	7200
Конверсия 2	1%
Платные	72
Ср. чек	750
Выручка	54 000

Важно, чтобы это была не просто таблица, а таблица с формулами. Тогда мы можем поменять один параметр и пересчитать результаты автоматически.

Например, повышаем «Конверсию 2» до 1,5 %, автоматически пересчитываются другие параметры воронки. Теперь с 90 тысяч человек на входе мы получаем 81 тысячу выручки:

Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	8%
На бесплатной рассыл.	7200
Конверсия 2	1,5%
Платные	72
Ср. чек	750
Выручка	81 000

Теперь по той же логике строим расходную часть – переменные и постоянные расходы. Везде, где можно, делаем формулы, а не просто выписываем данные.

У нас ИП, поэтому посчитаем налоги и взносы. Взносы посчитаем так: выпишем где-то рядом с таблицей фиксированные взносы, а в основной табличке поделим их на 12. Взносы считаем по данным 2018 года.

Налоги посчитаем как выручку, умноженную на -6% (так как это расход, нам нужно отрицательное число). Еще есть нефиксированные взносы сверх порога в 300 000 рублей в год, но мы их в этот расчет включать не будем для простоты. Ну и они вряд ли как-то фундаментально повлияют на наш расчет – нужно помнить, что всё это примерные расчеты, а не прогноз до копейки.

В итоге, зная доходы и расходы, можно посчитать примерную прибыль: мы берем выручку, отнимаем все расходы:

	Месяц	Взносы
		-32 385
Входящий трафик	90 000	
Конверсия 1	8%	
На бесплатной рассыл.	7 200	
Конверсия 2	1%	
Платные	72	
Ср. чек	750	
Выручка	54 000	
Эквайринг	-1 350	
Сервис рассылок	-14 000	
Налог 6%	=B8*-6%	
Взносы в мес.	=X\$1/12	
Расходы	-21 289	
Прибыль	+32 711,25	

Это пока что «бумажная прибыль»: совершенно не факт, что именно эти деньги будут у нас на счете в конце месяца. Но так мы видим, что бизнес примерно прибыльный.

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.