Владимир Шерягин

Микроаудит. О бизнесе просто

Владимир Шерягин

Микроаудит. О бизнесе просто

«Accent Graphics communications»
2013

Шерягин В.

Микроаудит. О бизнесе просто / В. Шерягин — «Accent Graphics communications», 2013

ISBN 978-5-457-24531-0

Среди огромного множества экономических концепций и моделей существуют замечательно простые, которые позволяют создавать и продвигать любые идеи и управлять процессами любой сложности с восхитительной лёгкостью. В книге содержатся удобные методики, которые помогут любому, даже неподготовленному читателю эффективно осуществлять управление бизнесом, быстро и без проблем просчитывать любые проекты, баланс доходов и расходов, выявлять резервы и определять квалификацию персонала. Как быстро оценить коммерческую привлекательность нового проекта, оперативно управлять действующим предприятием, избежать подводных камней, определить себестоимость производства и сбыта; быстро разглядеть убыточность неокупаемых предложений или плодотворно распорядиться конкурентным преимуществом, в том числе, с точки зрения потенциального инвестора; располагая минимальной информацией и в кратчайшие сроки. В основе технологий и предложенных в книге рекомендаций лежит упорядочивание маркетинговых и управленческих процессов.

ISBN 978-5-457-24531-0

© Шерягин В., 2013
© Accent Graphics communications, 2013

Содержание

От автора 5
Как пользоваться этим пособием? 6
Принципы построения экономической модели 7
Описание экономической модели 10
Как определяется себестоимость производства? 13
Как определить себестоимость сбыта? 14
KPI для службы сбыта 15
Конец ознакомительного фрагмента. 16

Владимир Шерягин
Бизнес-мотор. Микроаудит.
О бизнесе просто

От автора

Считается, что разобраться в том, что происходит внутри работающего бизнеса очень сложно.

Чтобы проиллюстрировать эту идею, наберите в Яндексе слово "Прибыль". Обнаружится, что прибыль бывает:

– Валовая
– Операционная
– Чистая
– Бухгалтерская
– Экономическая
– по EBIDTA

Это разнообразие терминов возникло из-за того, что существует множество экономических концепций и моделей.

В то же время не секрет, что многие успешные предприниматели необразованны с общепринятой точки зрения, не имеют законченного высшего образования.

Например, Билл Гейтс…или Евгений Чичваркин…

Очевидно, что эти люди пользовались какой-то очень простой экономической моделью, которая позволяла им не только создавать и продвигать уникальные продукты, но и управлять процессом от уровня малого бизнеса до уровня транснациональной корпорации.

Несмотря на значительно более скромные успехи, у меня тоже есть своя модель, которая появилась в период с 2004 по 2006 год, когда пришло осознание, что сегодняшний бизнес должен быть очень и очень клиентоориентированным.

Пользуясь этой моделью можно:

– Просчитать любой проект всего за несколько часов (Моя статья, опубликованная в журнале Коммерческий Директор, содержится в тексте этой брошюрьИ

– Проверить эффективность и выявить резервы любого текущего процесса

– Управлять бизнесом любого масштаба при помощи калькулятора своего мобильного телефона

– Определять квалификацию и соответствие занимаемой должности маркетологов и продажников, невзирая на запрашиваемый уровень

оплаты, марку автомобиля, часов и ботинок кандидата.

– Просчитать стартап всего за несколько часов.

– Иметь точное представление о балансе доходов и расходов в любой момент времени, не прибегая к помощи Финансового Директора или Главного Бухгалтера.

Освоение этой модели дает чувство Свободы и приносит удовольствие от процесса создания и управления Своим Делом, которое очень сложно передать словами.

Как пользоваться этим пособием?

Пособие состоит из:

– Описания принципов построения экономической модели
– Описания экономической модели
– Основных KPI для маркетинга и продаж
– Методики расчета загруженности производства
– Примеров использования методики для управления
– Глоссария
– Заключения

Брошюра задумывалась таким образом, чтобы материал, который в ней содержится, осваивался последовательно.

Если Вам надо освоить материал быстро, читайте его как можно медленнее.

Переходите к следующему разделу только тогда, когда Вы уверены, что точно разобрались в тонкостях и нюансах.

Многие термины, которые используются в тексте пособия, раскрываются в Глоссарии.

Если спешить некуда, прочтите первый раз как можно быстрее и переходите к разделам:

Как определяется себестоимость производства?
KPI для службы сбыта
Приступаем к микроаудиту
Возникнет желание покопаться в чем-то поглубже – начинайте сначала.

Удачи Вам, уважаемые коллеги!

Принципы построения экономической модели

Принцип клиентоориентированности

Современный рынок сегодня очень насыщен и конкурентен, у людей есть возможность выбора и для выживания и процветания компании надо стать очень клиентоориентированной.

Потенциальные Клиенты и Клиенты устали от рекламы и наших упражнений в области маркетинга, а потому ведут себя достаточно эгоистично:

– Им обычно нет дела до того, как мы решаем свои внутренние проблемы, связанные с его обслуживанием.

– Потенциальный клиент требует соответствия Продукта и сервиса своим ожиданиям, которые зачастую бывают серьезно завышены.

– Потенциальный Клиент не готов слушать продавца, потому что считает, что без него знает все:

в момент первичного обращения он уже имеет свое сложившееся ранее представление о продукте и о цене, которая кажется ему разумной.

И у нас есть только одна долгосрочная стратегия – соответствовать ожиданиям нашей Целевой Аудитории и предоставлять для нее замечательные продукты.

В этом случае люди будут обращаться еще и рекомендовать наш продукт своим родственникам, друзьям и знакомым.

Клиентоориентированность – главная стратегическая идея, на основе которой мы можем сформулировать другие принципы построения экономической модели.

– Ценность любых коммуникаций с ЦА
– Принцип динамического определения себестоимости
– Принцип предоставления индивидуального продукта
– Принцип подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента

Ценность любых коммуникаций с ЦА.

В соответствии с этим принципом любая коммуникация с представителем Целевой Аудитории (ЦА) имеет значение, например:

– информационные звонки
– электронные письма
– целевые звонки
– обращения по рекламациям
– претензии
– рекомендации другим людям
– отзывы о работе

Все эти события далее будем называть Контактами.

Каждая такая коммуникация имеет свою стоимость и ценность, которую можно рассчитать с точностью до одной копейки.

В разделе KPI для отдела маркетинга и продаж мы будем определять денежный эквивалент этой ценности как стоимость контакта.

Это понимание позволит нам создать рабочие процессы, в которых к таким коммуникациям будут относиться очень бережно.

Такой подход даст нам ощутимое конкурентное преимущество.

Принцип динамического определения себестоимости

В клиентоориентированных моделях ценовая политика должна быть очень гибкой, а потому нам надо найти систему точного определения себестоимости не раз в месяц, квартал или год, а значительно чаще.

Например, во время любой из перечисленных выше коммуникаций.

Это даст нам возможность быть очень гибкими, чтобы в полной мере использовать все ресурсы компании для того, чтобы дать публике конкурентоспособные цены и сохранить достаточный уровень рентабельности и конкурентоспособности.

В жесткой конкурентной среде выживают и процветают быстрые.

Принцип предоставления индивидуального продукта

Каждому Клиенту надо дать что-то свое, отойти от коммуникаций с Целевой Аудиторией и прийти к коммуникациям с каждым конкретным и живым Человеком.

Несмотря на то, что мы позиционируем свой продукт исходя из потребностей той или иной целевой аудитории, индивидуальные потребности каждого ее представителя будут различаться.

Мы просто должны предоставить каждому человеку, интересующемуся нашей деятельностью, свой индивидуальный и качественный продукт.

Проще всего этот продукт создавать, комбинируя типовые продукты в индивидуальные составные пакеты с уникальной ценой и ограниченным сроком действия.

Принцип подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента

В соответствии с этим принципом Клиент управляет Продажами, Продажи управляют предоставлением Продукта или производством.

Если провести аналогии в реальную жизнь, то после того, как Продажник договорился с Потенциальным Клиентам об оплате и необходимо немедленно выставить счет, бухгалтер просто выставляет счет, и все.

Чем бы важным он ни занимался в это время.

В этой коммуникации специалист по продажам занимает подчиненное положение по отношению к Клиенту, а Главный Бухгалтер – подчиненное положение по отношению к Продажнику.

Если в компании выпиской финансовых документов занимаются сотрудники бухгалтерии.

Из-за сложной управляемости бухгалтерии, в клиентоориентированных компаниях счета выписывают «продажники»

Из принципа подчиненности бизнес-процесса потребностям Клиента вытекает

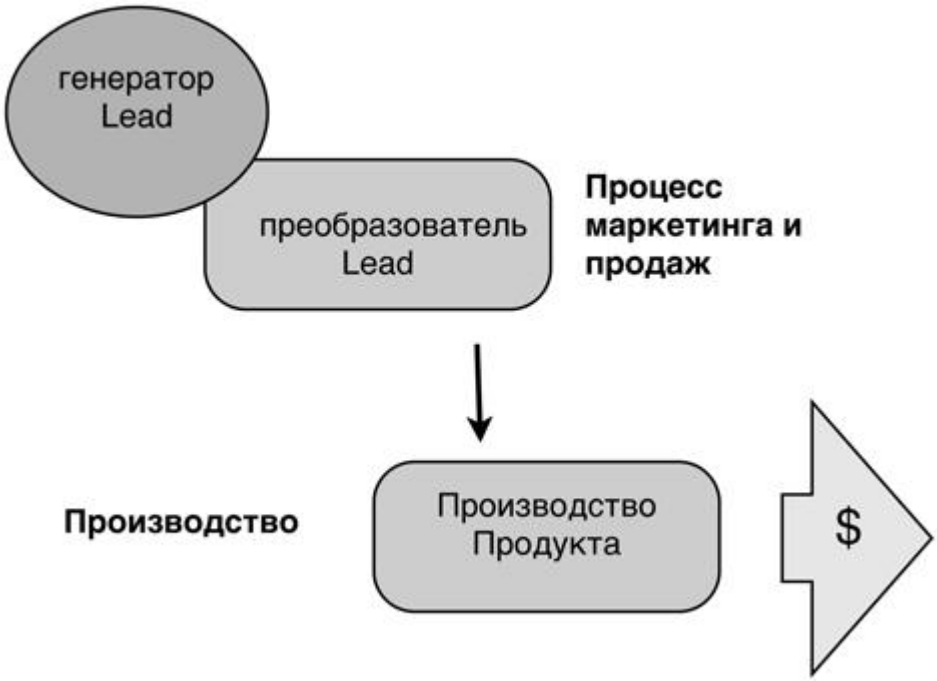
принцип организационного подчинения сотрудников производственных и сервисных подразделений сотрудникам отдела продаж.

Теперь, когда сформулированы принципы построения экономической модели, переходим к непосредственному описанию самой экономической модели.

Описание экономической модели

Деятельность любой организации можно описать как совокупность трех процессов:
– производства Продукта (производство)
– привлечения внимания публики (маркетинг)
– организации обмена Продукта на что-то ценное (продажи)

На схеме эта модель выглядит примерно так:



Процесс маркетинга и продаж

Специалисты в области интернет маркетинга часто используют для обозначения этого процесса термины

– Lead Generation (генерация входящих контактов)
– Lead Conversion (преобразование контактов в сделки)

Под Lead понимается контакт с потенциальным Потребителем, который вышел на связь по своей инициативе.

То есть, в процессе маркетинга мы привлекаем внимание целевой аудитории, генерируем входящие обращения или Lead.

Следующим шагом мы конвертируем внимание публики в сделки, организуем обмен ценностями или продажи.

Lead’s могут быть целевыми или нецелевыми.

В описываемой экономической модели это свойство не имеет значения.

Главным здесь является то, что инициатором общения является сам Заинтересованный Потенциальный Клиент (ЗПК).

Термин ЗПК по своей сути аналогичен термину Lead.
Поэтому в тексте будут употребляться и то, и другое название.

Процесс производства Продукта

Обеспечивает производство законченных качественных товаров и услуг, которыми можно обменяться с публикой на что-то ценное.

Например, деньги.

Для того, чтобы потенциальные Клиенты были готовы на обмен, наш конечный Продукт должен представлять собой ценность, обладать привлекательными потребительскими свойствами.

Кроме того, цена продукта должна быть конкурентоспособной. А еще в результате обмена с Клиентом должна оставаться Прибыль.

Как определяется Прибыль?

А какая именно прибыль?
– Валовая?
– Операционная?
– Чистая?
– Бухгалтерская?
– Экономическая? по EBIDTA?
Называйте ее теперь как хотите. Можно называть ее просто Прибыль, да и все.
Как определить теперь эту Прибыль?

Все очень просто. Отнимите от Суммы сделки
– Себестоимость процесса маркетинга и продаж
– Себестоимость производства из расчета на сделку.

Получится прибыль из расчета на каждую сделку.
Применяя технологические подходы в управлении, мы рано или поздно приходим к тому, что прибыль на сделку становится постоянной, да и регулярность сделок становится привычным для компании делом
Остается только умножить прибыль на сделку на количество сделок за период.

Все. Вот и прибыль за этот период.
До той поры, пока процессы не пришли в планируемую норму, будем пользоваться усредненными показателями, такими как Средний Чек (СЧ) за период.

С тем, как это делается, Вы сможете ознакомиться ниже.
В этой модели нет ничего нового. Новизна состоит лишь в том, что модель используется для мгновенного определения себестоимости в любой момент времени.

Делается это для того, чтобы повысить возможности клиентоориентированности компании.
Не совсем понятно, почему для управления не нужен Главный бухгалтер и как при помощи этой схемы можно сводить баланс прибылей и убытков чаще, чем один раз в месяц?

Например, каждый день или каждый час?

Секрет состоит в том, что себестоимость производства величина достаточно постоянная, а себестоимость сбыта мы можем определять на основе системы показателей KPI очень часто.

Ведь цены на энергоносители, заработные платы сотрудников, закупочные цены на комплектующие меняются редко и не очень значительно.

Поэтому себестоимость производства рассчитывается один раз при планировании бизнеса.

Эти данные могут корректироваться достаточно редко, один раз в месяц или даже квартал.

Это допущение будет работать лишь в том случае, когда

– загрузка производства постоянная

– загрузка производства достаточно высокая

Высокая загрузка производства дает дополнительные возможности для снижения себестоимости:

Чем ближе загрузка производства к расчетной мощности, тем ниже себестоимость производства.

Очень серьезно на себестоимость производства влияет равномерность его загрузки: в отсутствии авралов и серьезных колебаний себестоимость значительно снижается.

Как определяется себестоимость производства?

Давайте допустим, маркетинга и продаж у нас нет вообще, а клиенты берутся «из воздуха», «по щучьему велению».

Люди просто приходят и покупают, как было во времена товарного дефицита.

Теперь представим, что наше производство такими заказами загружено равномерно на 70 процентов мощности.

Путем несложных вычислений мы получим некую цифру, которая будет представлять собой производственную себестоимость единицы продукции.

Как это делается? Складываем все расходы, которые нам необходимо понести за месяц и делим на количество продукции, которое мы могли бы выпустить при равномерной 70-процентной загрузке производственной мощности.

Таким образом нам станет известно, сколько таких единиц продукции мы должны продавать каждый день, чтобы производство окупалось.

Если Маркетинг и продажи смогут загрузить производство более, чем на 70 процентов, себестоимость станет ниже и возникнет Прибыль.

Вот так мы можем определить план для маркетинга и продаж.

В этой модели пока не учтен еще один очень значимый фактор:

Некоторые Клиенты будут внезапно отказываться от сотрудничества по самым разным причинам.

Этот фактор снижает процент загрузки и приводит к неравномерности производственного графика.

Через некоторое время станет ясно, что в сложившемся положении дел отказы составляют какой-то определенный процент от числа заказов.

Зная процент отказов, мы будем точно знать, какое количество сделок должен совершить отдел продаж, чтобы процесс производства приносил прибыль.

Чтобы справиться с неравномерностью загрузки, создается подразделение, которое работает с Клиентами, заказы которых внесены в производственный план.

Задачей этого подразделения является обеспечение загрузки производственной мощности с 70 до 100 процентов.

Финансовая мотивация сотрудников этого подразделения осуществляется из разницы в себестоимости продукции при 70 и 100 процентной загрузке производства

Таким образом обеспечивается равномерность и полнота загрузки производства, а значит и конкурентоспособная себестоимость.

Как видите, с себестоимостью производства все довольно прозрачно и просто.

Как определить себестоимость сбыта?

К сожалению, себестоимость маркетинга и продаж определить уже значительно сложнее.

Главная причина возникающих при расчете сложностей состоит в том, что этим процессом управляем не мы.

Мы можем управлять этим процессом только косвенно, вкладывая деньги в продвижение того или иного продукта.

Из-за возрастания конкуренции стоимость такого способа управления растет огромными темпами.

Сегодня попытки управления поведением ЦА при помощи этого метода напоминают попытки

изменить траекторию движения асфальтового катка путем постоянного подкладывания на его пути пачек стодолларовых купюр. Этот способ сегодня доступен в основном, транснациональным корпорациям за счет многомиллионных и даже многомиллиардных бюджетов.

По-настоящему этим процессом управляет только Его Величество Клиент или Lead.

Специалисты в области продаж знают, что бывают дни, когда люди просто не хотят покупать, и все.

Что служит причиной этому?

Точно не может сказать никто.

Неудачное расположение звезд. Меняется погода.

На центральных каналах объявили, что со дня на день может настать конец Света.

К сожалению, объективных критериев нет, остается только предполагать и гадать.

Ну и отслеживать статистику, конечно же.

Ясно только одно:

Сегодня, завтра и послезавтра нам необходимо выдать в производство определенное количество заявок с учетом отказов.

Обширный опыт показывает, что способность выполнять эту задачу зависит не столько от поведения Lead, сколько от квалификации занятых в этом процессе специалистов.

Чем больше квалификация отделов маркетинга и продаж, тем меньше на стабильность результатов влияет переменчивость настроения публики.

Ясно еще и другое:

Несмотря на снизившиеся возможности по управлению поведением целевой аудитории, эффективность наших маркетинговых мероприятий можно рассчитывать сколь угодно часто, пользуясь параметром

Стоимость Контакта (СК)

Подробнее об этом смотрите ниже в разделе KPI для службы Сбыта

От чего зависит квалификация отдела продаж?

Прежде всего, от навыков менять представление потенциального Клиента о товарах или услугах в ходе переговоров.

Ну и от умения совершать кросс-продажи во вторую очередь.

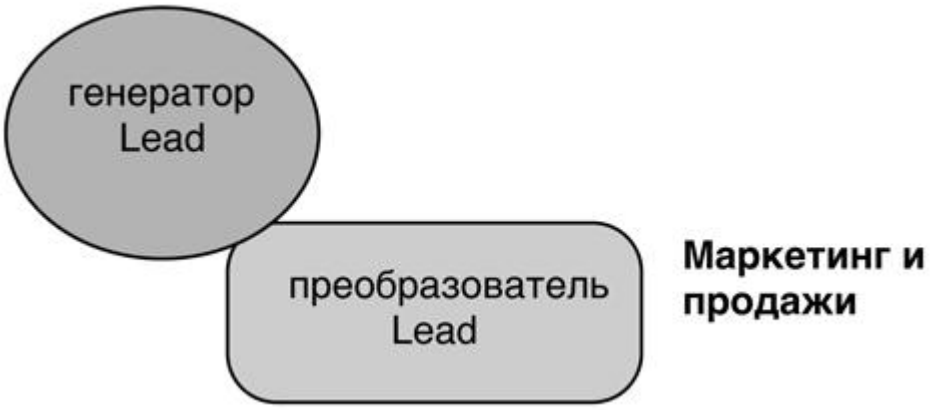
Эти умения и навыки измеряются при помощи KPI для службы маркетинга и продаж.

KPI для службы сбыта

В предлагаемой модели их 5: три основных и два вспомогательных.
– Стоимость контакта (СК)
– Коэффициент фиксирования (КФ)
– Коэффициент закрытия (КЗ)
– Коэффициент конверсии (КК)
– Средний чек (СЧ)

Стоимость контакта (СК) – главный из основных показателей системы.
С помощью него можно:
– определять эффективность маркетинговых инструментов
– управлять маркетинговым бюджетом
– измерять квалификацию сотрудников отдела маркетинга
Это главный индикатор системы, к которому привязаны все остальные.

Как определяется СК?
Давайте вернемся к схеме из Описания экономической модели



У процесса генерации Lead есть издержки. В модели издержки выражаются при помощи параметра СК.

Как это делается?

Давайте представим себе, что мы предоставляем услуги Службы маркетинга на аутсорсинге для внешнего Клиента, который платит нам за каждый Lead согласованную путем переговоров сумму.

Теперь для того, чтобы определить себестоимость одного Lead, складываем наши расходы и делим их на количество полученных Lead.

Добавляем плановую прибыль в 30 процентов и получаем цену одного Lead.

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.