

Вступительная глава, в которой команда к подвигам готова, а директор — еще нет

Как обычно рассказывают истории успеха компаний? Сначала предприниматель вдохновляется идеей. Сам берется за дело. Превращает идею в работающий бизнес. Потом находит опытную команду, которая выводит компанию на миллиардный уровень. Так написано в учебниках. Вот только в жизни складывается по-разному.

Клим Андреевич человеком был деловым. Двадцать лет он владел несколькими крупными промышленными предприятиями, которые, к его чести, приносили исправный доход.

Однажды, выбирая подарки внукам, он с досадой заметил: интересных и нештампованных игрушек на рынке почти не было. Тогда Клим Андреевич нашел талантливых мастеров и стал помогать им выводить коллекции на широкую аудиторию. Так появилась «Наша игрушечная компания», или просто НИК.

Это был проект с душой, но без прибыли. Клим Андреевич лично отбирал поставщиков и выстраивал ассортимент. Но внуки быстро подросли, и проект перестал быть просто хобби — дело нужно было выводить на новый уровень, превратить в настоящий бизнес.

Клим Андреевич собрал «команду мечты». Директором по развитию пригласил Бориса Борисовича, финансовым директором — Людмилу Николаевну. Про себя он их называл просто: «Ковбой» и «Кассир».

Команда собралась на свое первое совещание.

— Собственник должен выйти из операционки, — заявил Борис Борисович.

— Для этого нужно настроить финансовый контроль, — подтвердила Людмила Николаевна.

Клим Андреевич не спорил. Попросил вывести компанию в плюс. Дал команде максимум год. И предупредил: если не получится, проект закроет и каждому вынесет свой личный приговор.

— А операционным директором назначим Колю Копытова, — заключил он.

Никто и не возражал. Коли на совещании не было. Он пил чай в буфете и ни о чем не догадывался.

Герои этой книги



Борис Борисович,
директор по развитию



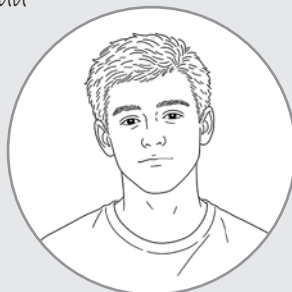
Людмила Николаевна,
финансовый директор



Клим Андреевич,
владелец компании



Коля Копытов,
операционный директор



Руслан,
логист

Основные финансовые операции НИК за первый квартал

№ п/п	Операция	Млн рублей
1	Отгрузка товаров покупателям по накладным документам	20
2	Поступление денежных средств от покупателей	25
3	Закупка товаров у поставщиков (поставка на склад)	10
4	Выплаты денежных средств поставщикам	10
5	Себестоимость товара, отгруженного покупателям	16
6	Начислены и выплачены накладные расходы компании (фонд оплаты труда, аренда и др.)	4
7	Начислены и уплачены налоги	1
8	Амортизация торгового оборудования	1

Глава 1,

в которой менеджеры выходят в кеш, но проедают капитал собственника



Борис Борисович:

— Я быстро наметил перспективные направления. Будущее — за интерактивными и технологичными игрушками. Чтобы реализовать наши идеи, потребуется финансирование. На маркетинг нужны деньги.



Людмила Николаевна:

— А денег в компании нет. Их еще нужно заработать. Я так и сказала операционному директору: «Коля, ты мне сперва прибыль покажи».



Коля Копытов:

— Я всего два дня как директор. Но уже поговорил с отделом продаж и сразу нашел решение. Снизим цены до рынка — и продажи полетят. Сказали — сделали. Продажи в первом квартале взлетели.

**Борис Борисович:**

— Я эту идею поддержал. Распродали старый товарный запас и на маркетинг деньги нашли.

**Коля Копытов:**

— За квартал мы собрали 25 миллионов рублей выручки. Поставщикам отдали 10, налогов — 1, на свои расходы — 4. В итоге в кассе осталось 10 миллионов рублей. Отличный результат!

**Людмила Николаевна:**

— Менеджеры часто не видят разницы между денежным потоком и прибылью. Прибыль — это не просто остаток денег, это результат от продаж.

В доходы следует включать только товары, которые отгружены покупателям. А приход денег за отгрузки прошлых кварталов — не результат отчетного периода. Минус 5 миллионов погашенной дебиторской задолженности за прошлый квартал.

В себестоимость нужно включать не приобретенный, а реализованный товар. Еще минус 6 миллионов за товары — те, что реализованы из старых запасов.

А еще директор забыл про амортизацию торгового оборудования, что стоит на балансе компании. Минус 1 миллион.

Из 10 миллионов собранных денег:

- минус 5 миллионов прошлой дебиторской задолженности;
- минус 6 миллионов старых запасов;
- минус 1 миллион амортизации.

В итоге — 2 миллиона чистого убытка для компании.



Коля Копытов:

— Вот так: были деньги, стали убытки. Все же было хорошо. Пришла бухгалтерия — и все испортила.



Клим Андреевич:

— Деньги пришли, а другие активы ушли. Мой капитал сдулся на 2 миллиона рублей. Записал директору в долг. Пусть вернет из будущей прибыли. Я ему верю, но тетрадочку держу под рукой.



Коля Копытов:

— Это мой первый урок финансовой грамотности. Одно дело — прибыль заработать, другое — убедить в этом собственника.



Борис Борисович:

— Ничего страшного не произошло. Мы просто поставили точку в старой истории. Главное — мы вышли в кеш. Теперь у нас есть деньги на маркетинг.

Пояснительная записка финансового директора

Доходы от продаж считаются по методу отгрузки-начисления, а не по поступлению денежных средств.

В доходы этого квартала я внесла только тот товар, который отгружен покупателям в текущем периоде, независимо от поступления денежных средств. Это уже не 25, а 20 миллионов, ведь 5 миллионов пришли в счет погашения дебиторской задолженности с прошлых периодов.

Показатели	Млн рублей
Дебиторская задолженность на начало периода	10
Реализация	20
Поступление денежных средств	-25
Дебиторская задолженность на конец периода	5

В расходы периода включается себестоимость проданного товара, а не закупленного.

Компания приобрела товаров всего на 10 миллионов, потому что закупок почти не было. В основном распродала товар, приобретенный в прошлых периодах, а его себестоимость — 16 миллионов.

Показатели	Млн рублей
Запасы товаров на начало периода	15
Закупка товаров	10
Себестоимость реализованных товаров	-16
Запасы товаров на конец периода	9

А еще директор не учел 1 миллион амортизации торгового оборудования, что стоит на балансе компании.

Напротив отчета о движении денежных средств я составила отчет о доходах и расходах, в котором совсем не прибыль, а убыток 2 миллиона рублей.

Отчет о доходах и расходах	Млн рублей	Отчет о движении денежных средств	Млн рублей
Реализация	20	Выручка	25
Себестоимость реализации	-16	Оплата поставщикам	-10
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	4	ВАЛОВОЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК	15
Начисление расходов	-4	Оплата расходов	-4
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ (EBITDA)	0	ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК	11
Амортизация	-1		
Налоги начислены	-1	Налоги выплачены	-1
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	-2	ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК	10

Я подбила управленческий баланс активов и обязательств компании. Так я определила, как изменился капитал собственника за первый квартал.

Управленческий баланс	На начало	На конец	Изменение, млн рублей
Денежные средства	0	10	10
Дебиторская задолженность (ДЗ)	10	5	-5
Запасы	15	9	-6
Оборудование	12	11	-1
Кредиторская задолженность (КЗ)	-10	-10	0
КАПИТАЛ	27	25	-2

Денежные средства увеличились на 10 миллионов.

Дебиторка уменьшилась на 5 миллионов.

Объем товаров мы сократили на 6 миллионов.

Остаточная стоимость оборудования уменьшилась на 1 миллион рублей, ведь оно со временем дешевело.

Кредиторская задолженность осталась на прежнем уровне. В результате капитал уменьшился на 2 миллиона рублей (что совпадает с чистым убытком в отчете о доходах и расходах).

Вопросы для обсуждения

1. Можно ли назвать решение «распродать старые запасы ради выхода в кеш» успешным шагом и почему?
2. В чем главная разница между остатком денег и прибылью?
3. В этой главе компания получила деньги, но сработала в убыток. А в какой ситуации может быть наоборот: прибыль есть, а денег не хватает?