

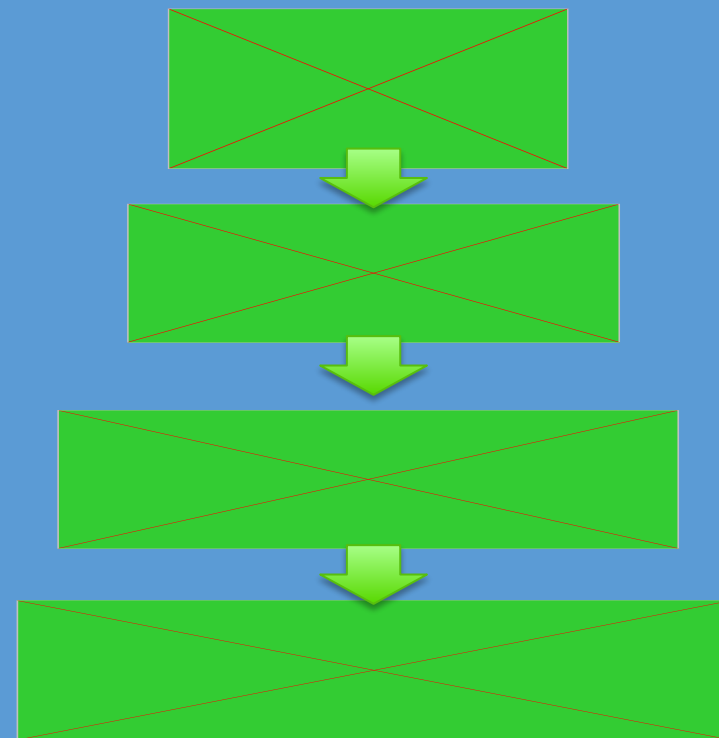
# Я управляю ЭКОНОМИКОЙ отдела

## Цель :

Я понимаю как формируется экономика моего отдела, я анализирую результаты и влияю на бизнес.

**Marge Métier (СЕ отдела)** - отчет о прибылях и убытках отдела, который содержит положительные (доходы) и отрицательные (расходы) показатели.

**Основная задача Marge Métier** показать насколько отдел хорошо работает, выполняет цели. Отчет показывает, как то, что вы делали (сделали), отразилось на бизнесе. Отчет покажет, как вы сработали в прошлом месяце, как идет год накопительно. Сбылись ли ваши цели и планы, и как сработал магазин из месяца в месяц, из года в год.



**Marge Métier**

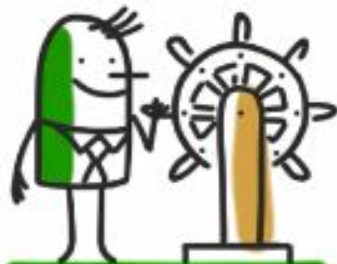
**финансовый инструмент повышения эффективности бизнеса**

## Знать базово финансы — все равно что уметь читать и писать

Финансы— это не так сложно, как кажется. Надо всего-то понять, как считать и планировать деньги, как не путать их с прибылью, как просчитывать идеи, сколько вынимать денег из бизнеса, как планировать расходы и как на основе простых отчетов принимать прибыльные решения. Нам, как предпринимателям, необходимо освоить основные законы финансов, получить оптимальный уровень знаний, чтобы профессионально управлять бизнесом. Просто не знать базу— это все равно, что не уметь читать.

Расслабьтесь! Обучение не о финансах. Мы просто поговорим о нашем бизнесе простыми словами.

# Основы финансов как инструмент повышения эффективности бизнеса



На основе счета  
эксплуатации мы  
понимаем каковы  
продажи затраты и  
прибыль

Балансовый отчет  
помогает увидеть  
источники и направления  
финансирования, а так же  
понимать стоимость  
компании

А за  
платежеспособно  
сть компании  
отвечает отчет о  
ДДС

## СЕ (ОПИУ)

у вас прибыль или убыток?

ОПиУ— показывает чистую прибыль компании. В этом отчете учитываются уже не деньги, а обязательства, поэтому он точно показывает, сколько компании получилось заработать за месяц или год.

увеличить  
прибыль. Решили  
заказать новый  
товар ароматы в  
отделе декор в  
количестве  
2000шт.,  
выставить его на  
ТЖ и посмотреть  
как будет  
продаваться.

Как думаете это наша  
итоговая прибыль?



Нам нужно учесть  
скидки  
поставщиков,  
бонусы RFA, доход  
от кросс-док и  
транспортные  
расходы

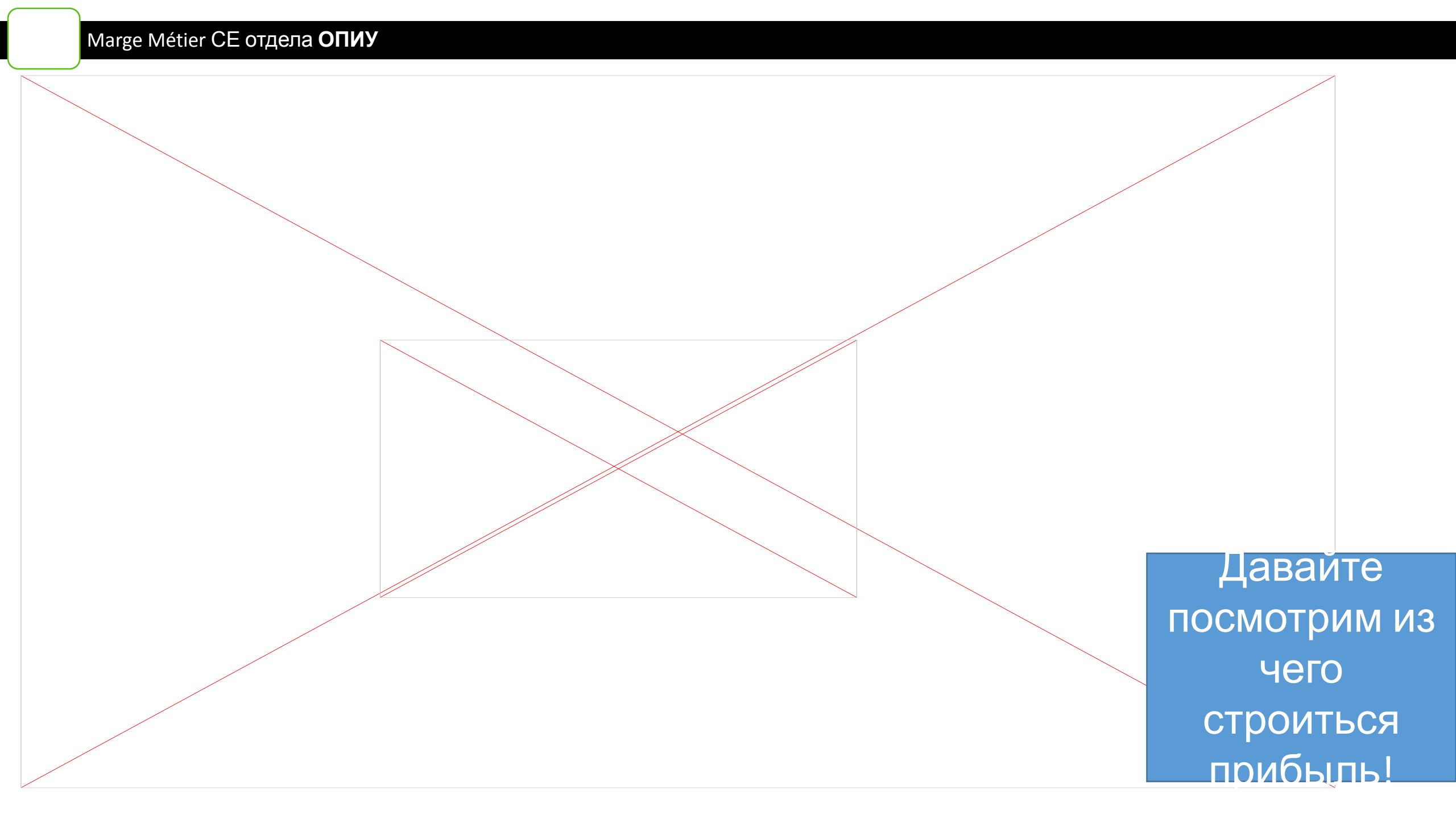
А теперь все? Это наша  
итоговая прибыль? Мы точно  
ничего не забыли?

вычесть  
накладные  
(прямые)

Что получим?

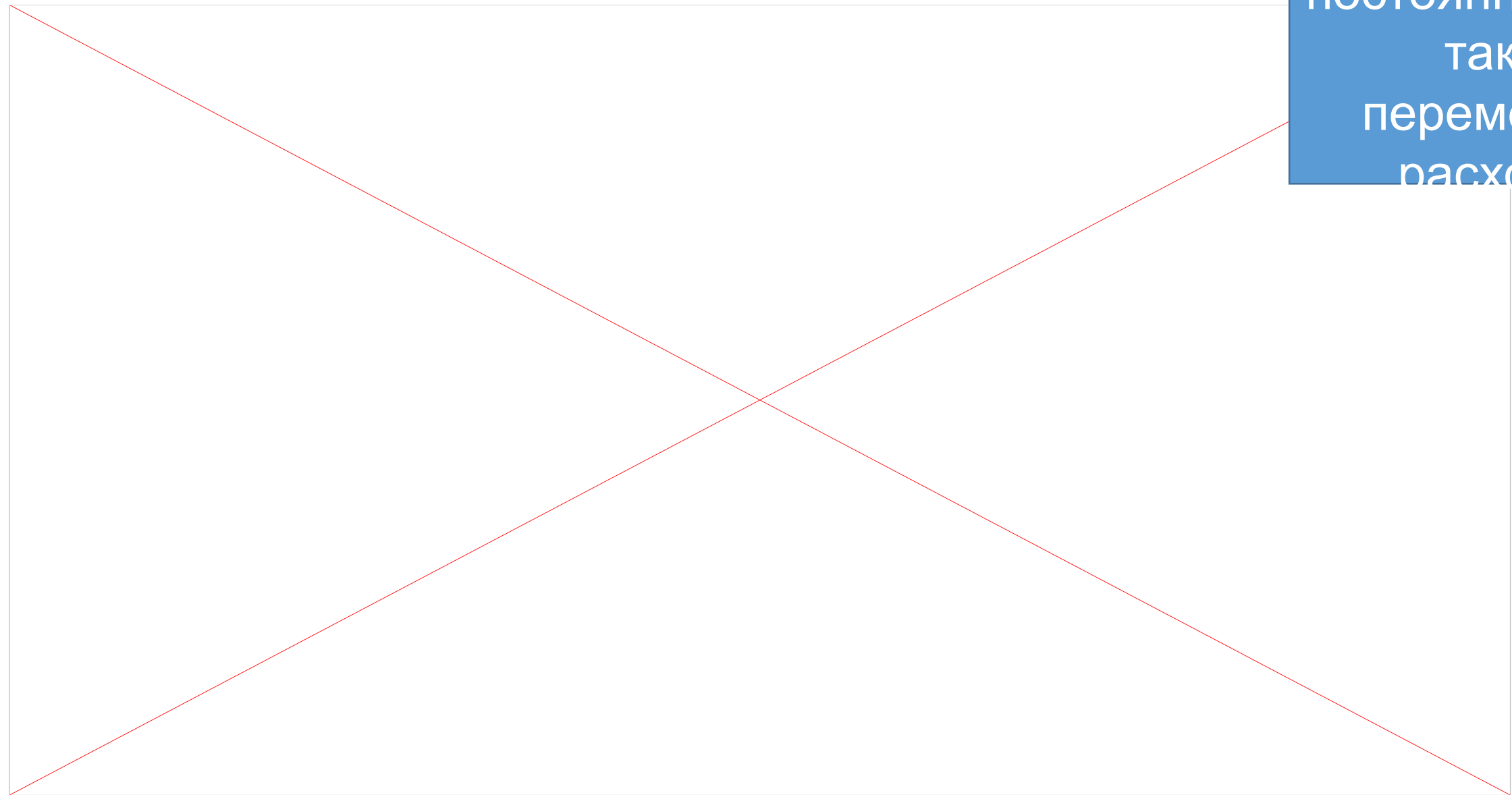


Мы получили  
Маржа отдела. А  
как мы можем  
увеличить нашу  
прибыль?



Давайте  
посмотрим из  
чего  
строиться  
прибыль!

А что такое  
постоянные и что  
такое  
переменные  
расходы?



А если бы мы  
заказали не 2000шт.  
а 3400шт.? Что  
измениться?

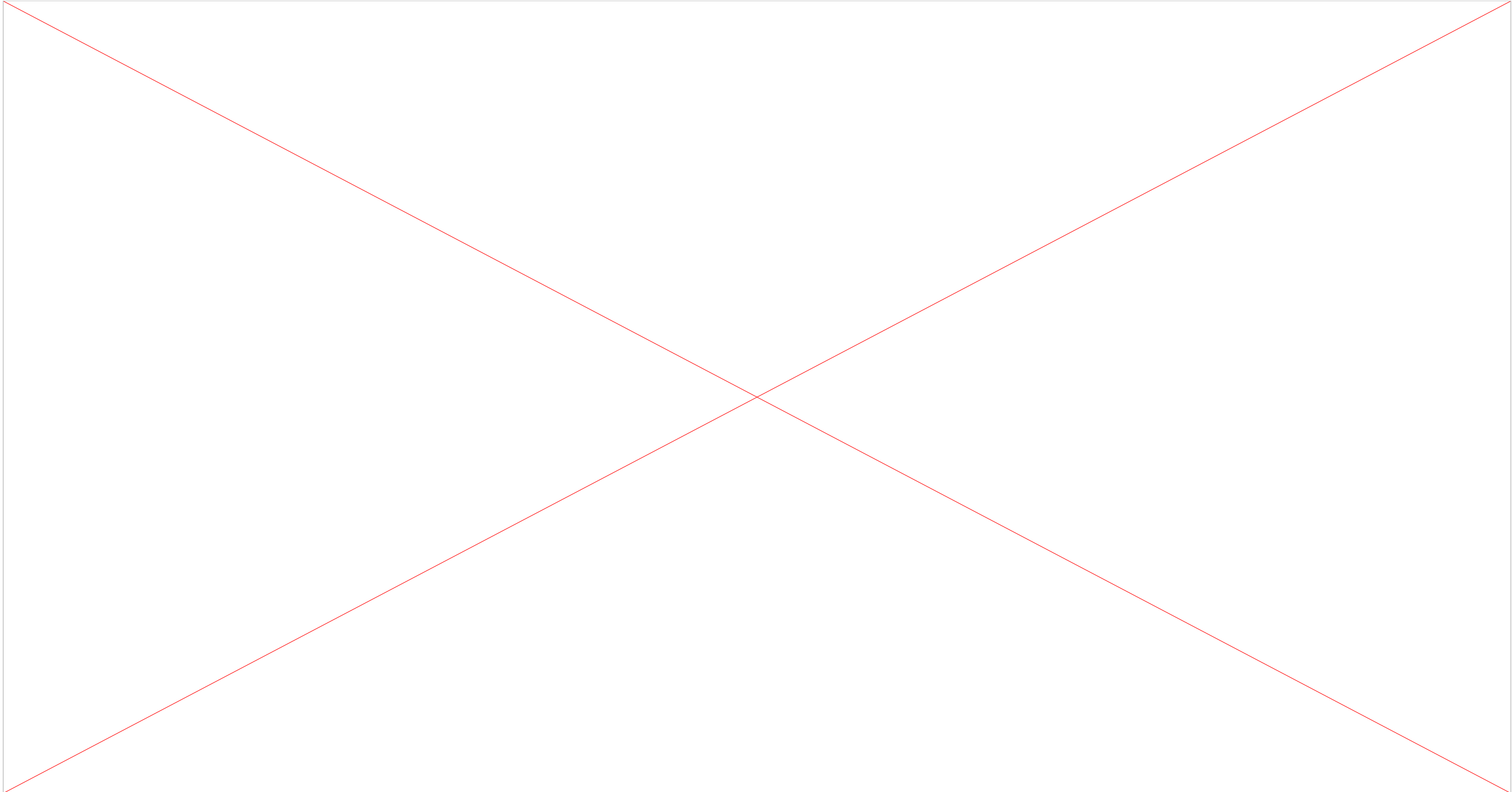


Что будет с расходами?

Что будет с прибылью?

При заказе не  
2000шт. а 3400шт.  
При тех же  
расходах мы  
получили  
прибыль

На этом механизме основывается часть экономической модели Леруа Мерлен



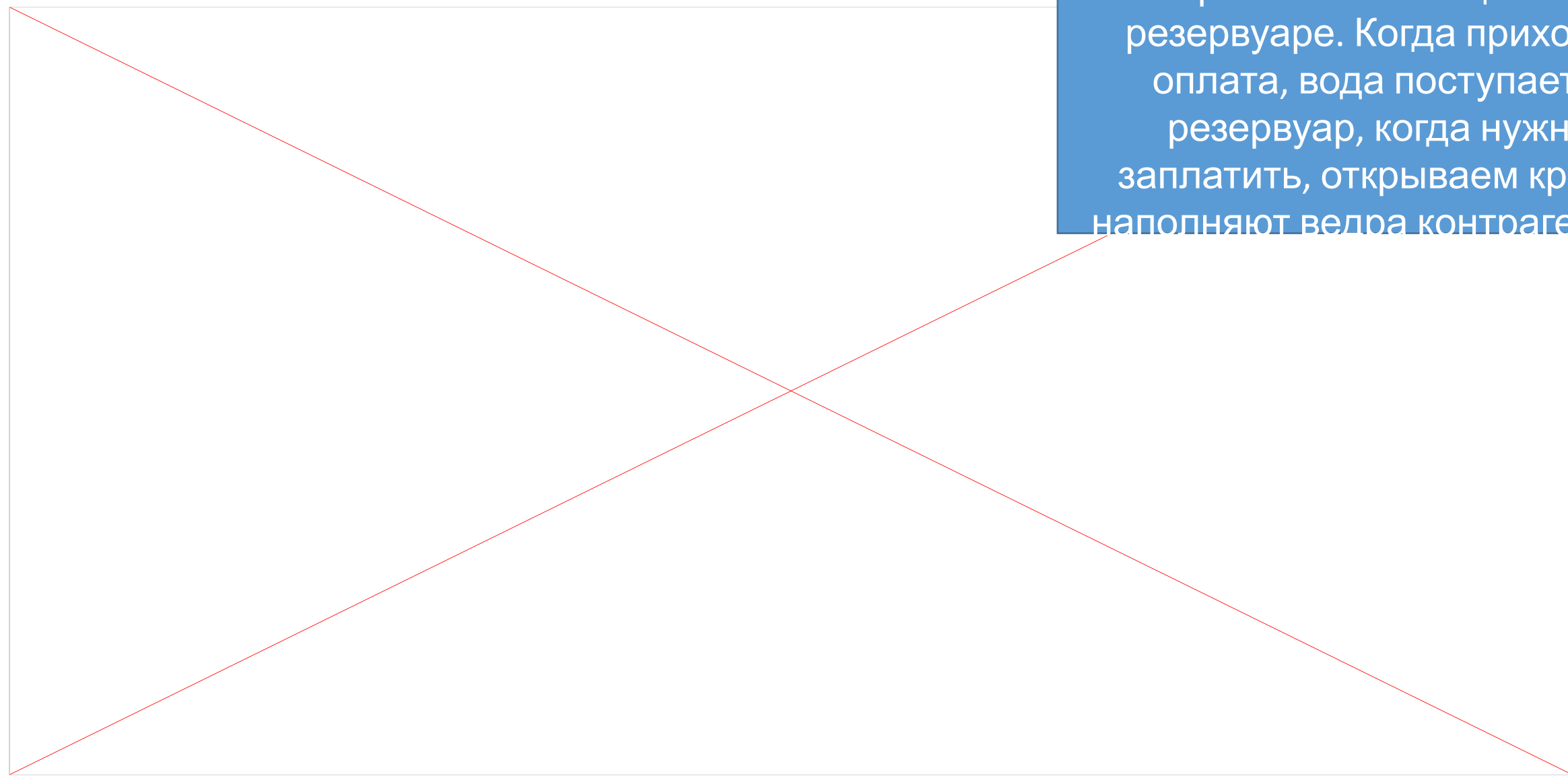


# CF (ДДС)

## всё про деньги нашей компании

ДДС нужен, чтобы знать сколько и когда пришло или убыло денег у компании. В нем фиксируем каждую операцию, когда денег в компании стало больше или меньше. Отчет показывает, на что вы тратите и сколько у вас денег в начале каждого месяца. Вы увидите, хватит ли денег на оплату аренды, выплату зарплаты, расчеты с поставщиками. Когда перед вами все движения денег, вы сможете планировать будущие расходы.

Представьте, деньги это вода и мы храним их в специальном резервуаре. Когда приходит оплата, вода поступает в резервуар, когда нужно заплатить, открываем кран и наполняют ведра контрагентов.



Наша задача следить, чтобы резервуар никогда не пустел. Если вода закончилась, то нечем будет платить.

Как думаете, что нужно делать, чтобы вода никогда не заканчивалась?

Объём поступлений  
должен быть больше чем  
объём выплат. Значит  
нужна прибыль.

Может ли быть прибыль без воды?

Прибыль может быть без  
воды. Всему виной  
время!



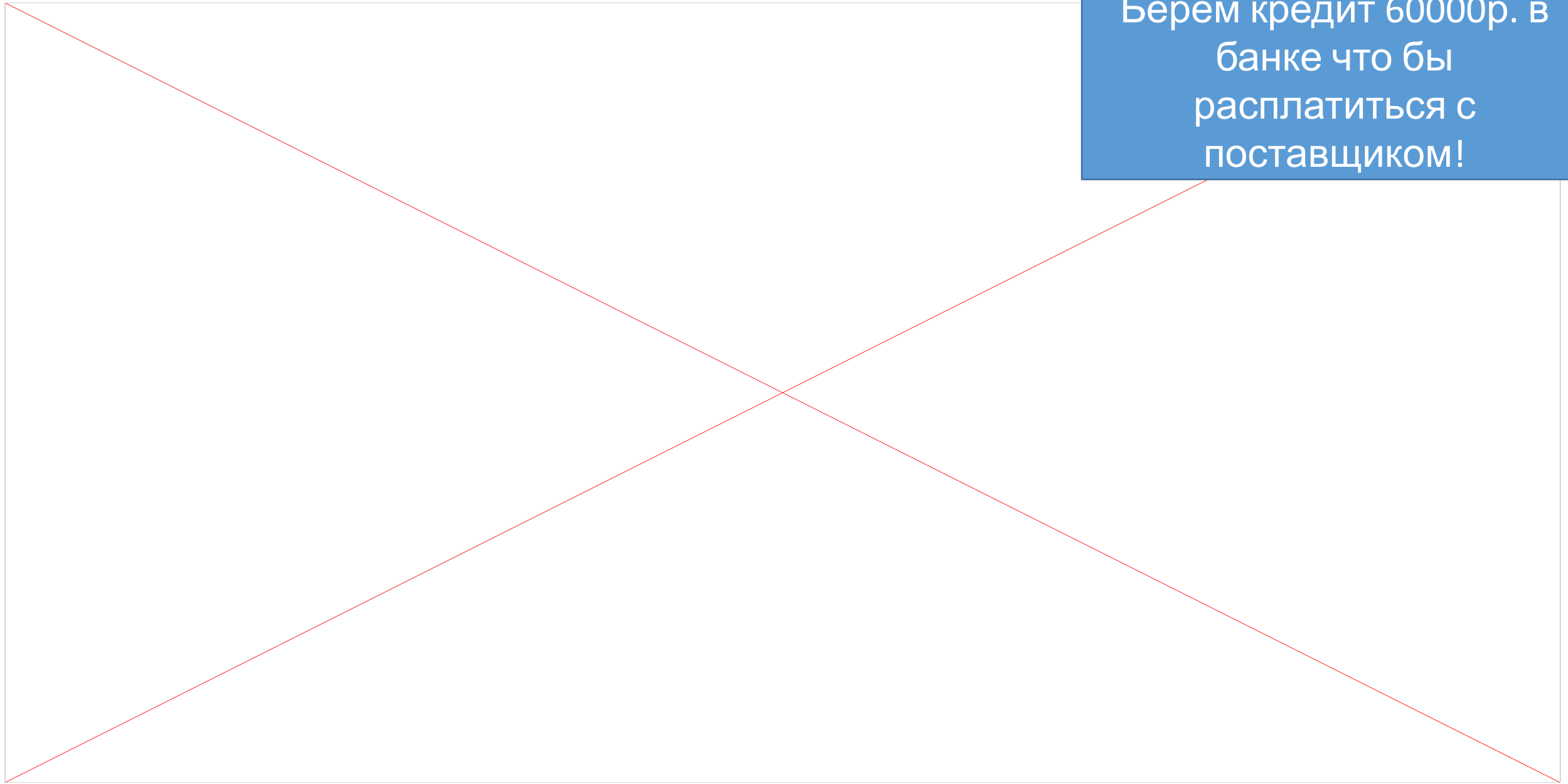
Заказали товар, он пришел. Но мы оказались не готовы его продавать. Не подготовили место для него, ждали оборудование, проводили маркетинговые мероприятия и через 30 дней только начали

Через 45 дней поставщик ждет деньги за товар

Прошло 45 дней, но товара мы продали всего на 161000р. А нам нужно заплатить поставщику за отгруженный товар 221000р.

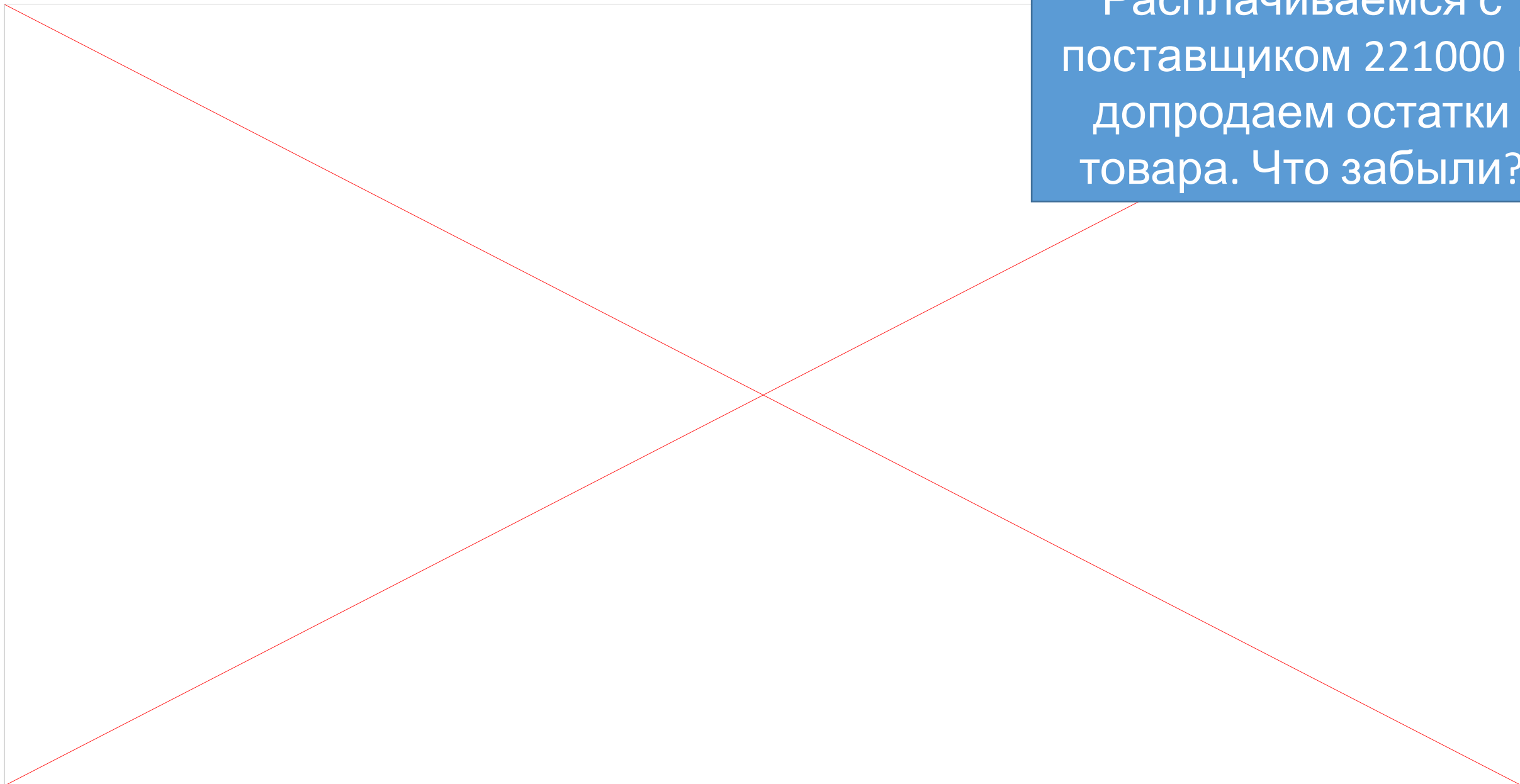
**Кассовый разрыв.  
ЧТО ДЕЛАТЬ?**

Берем кредит 60000р. в  
банке что бы  
расплатиться с  
поставщиком!





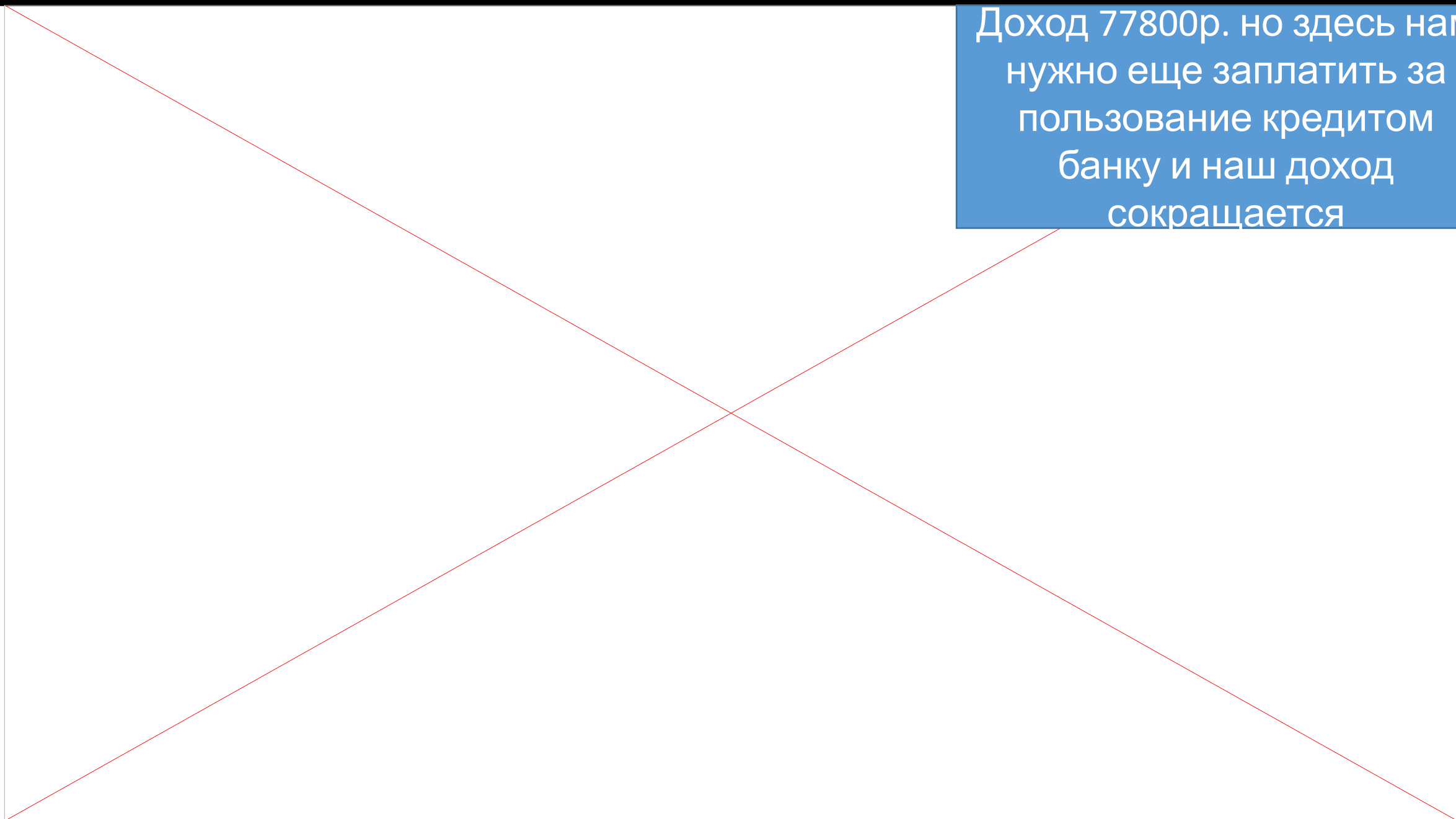
Расплачиваемся с поставщиком 221000 и допродаем остатки товара. Что забыли?



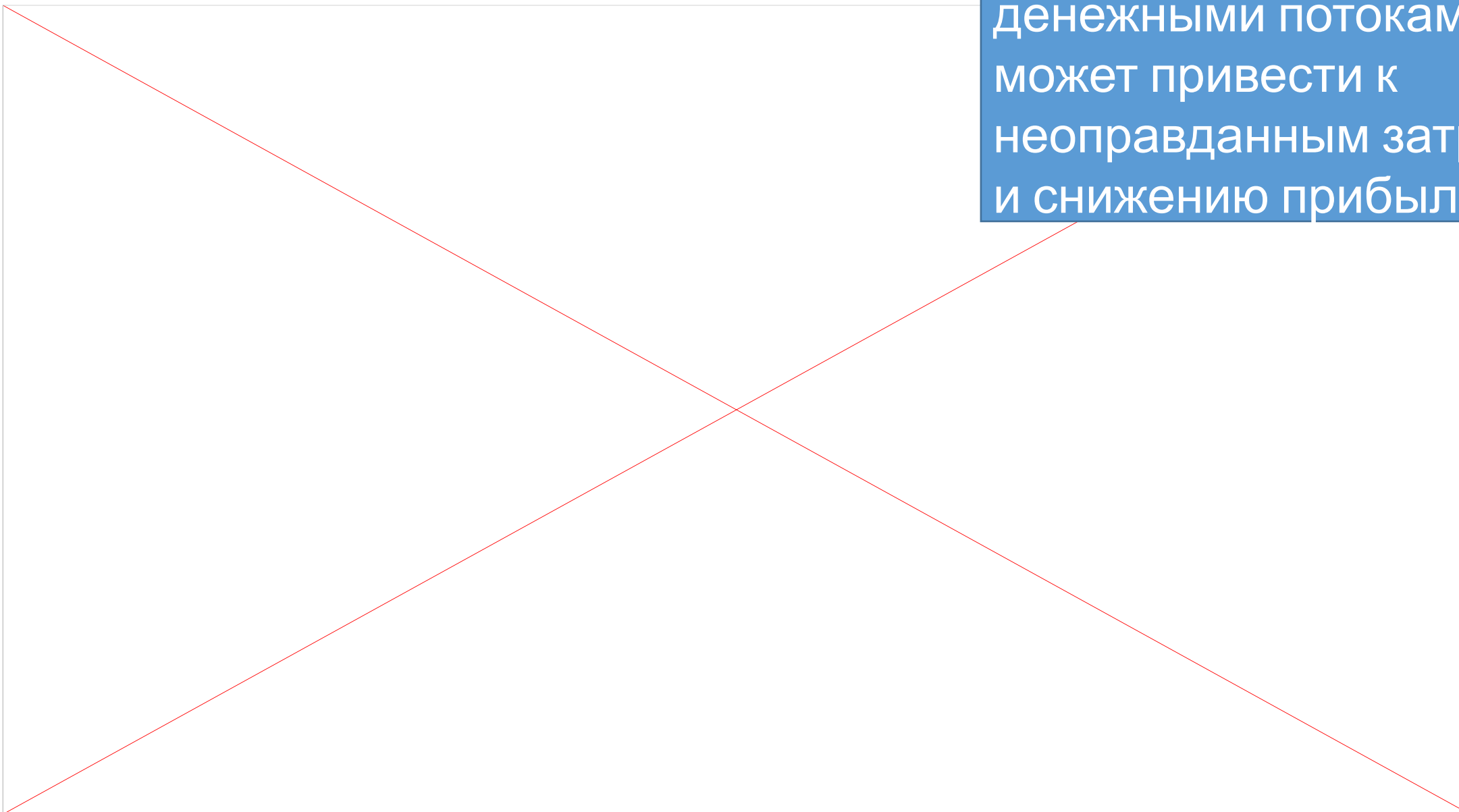
Мы допродаем товар и  
получим 162000р.  
Отдаем долг банку!  
Ничего не забыли?

Что с  
нашим  
доходом?

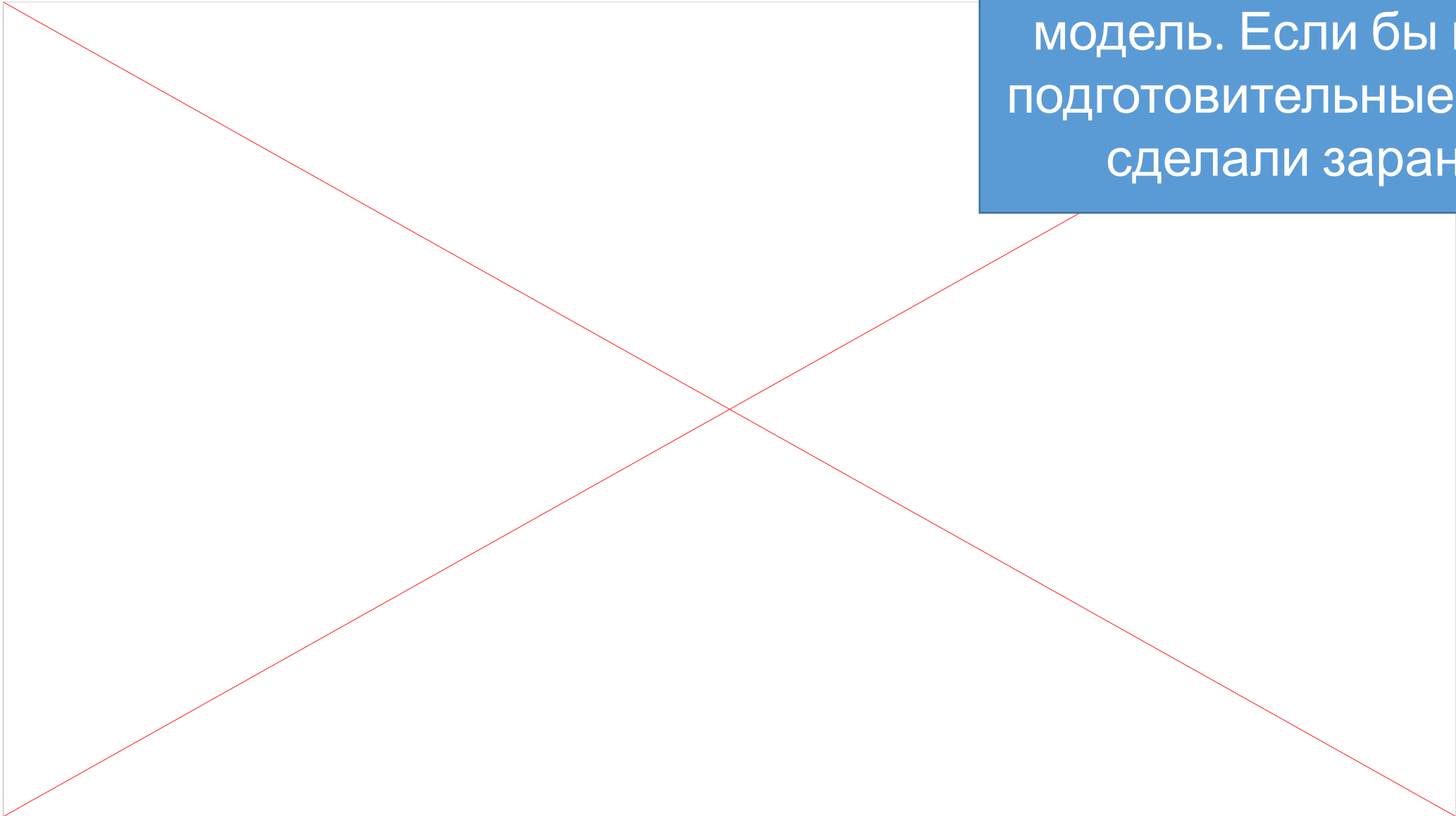
Доход 77800р. но здесь нам  
нужно еще заплатить за  
пользование кредитом  
банку и наш доход  
сокращается



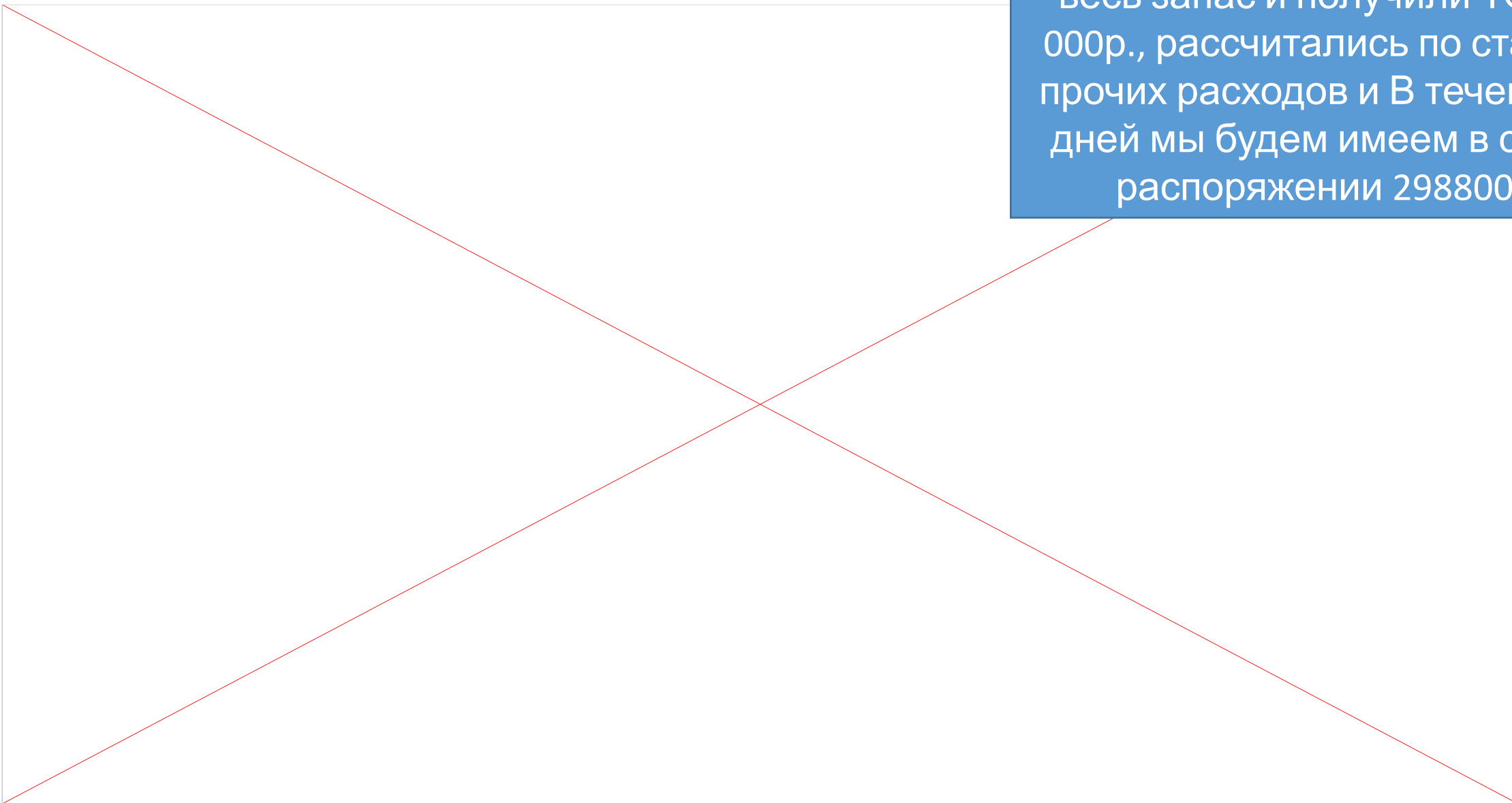
Такая модель управления денежными потоками может привести к неоправданным затратам и снижению прибыли.



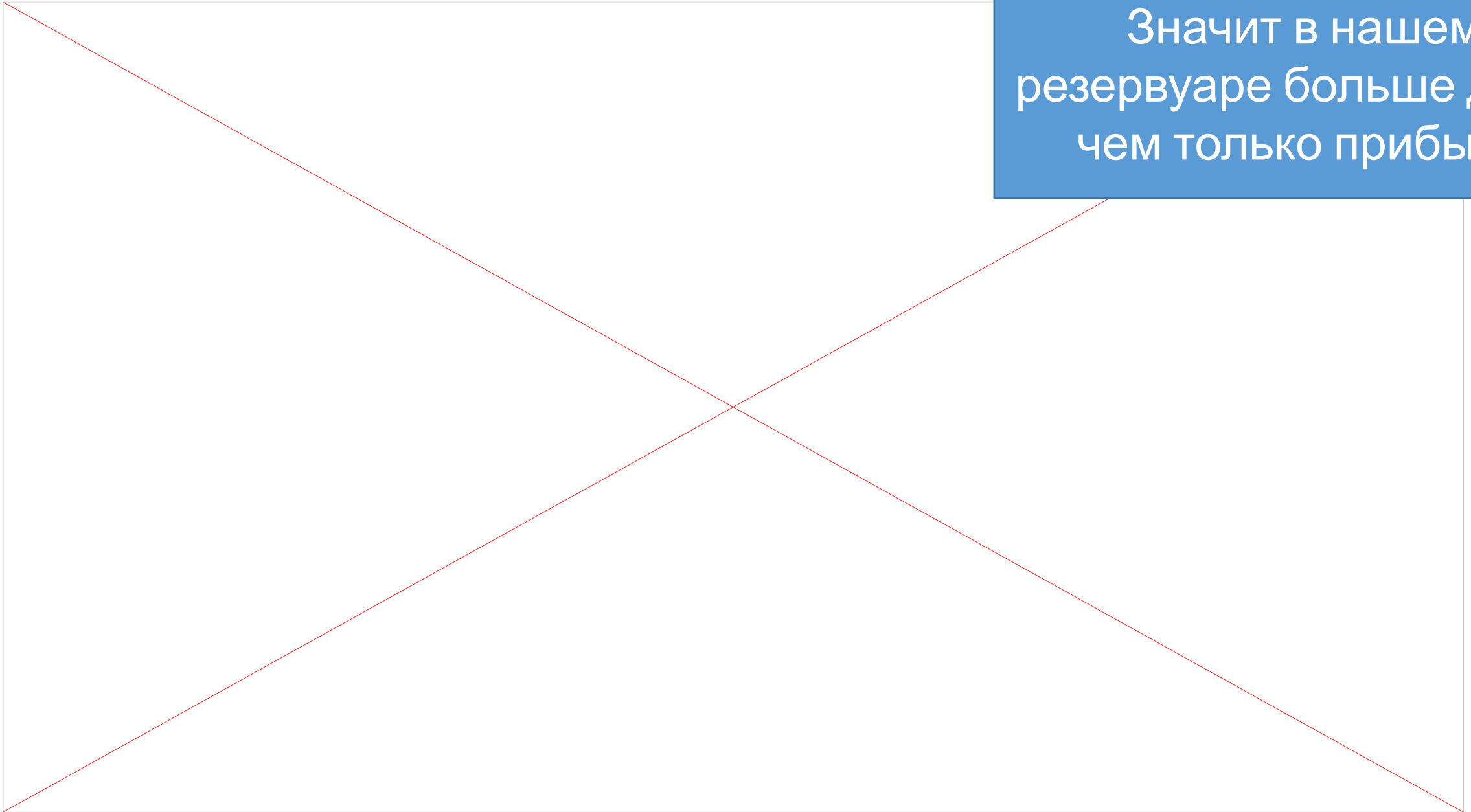
Рассмотрим другую модель. Если бы мы все подготовительные работы сделали заранее?



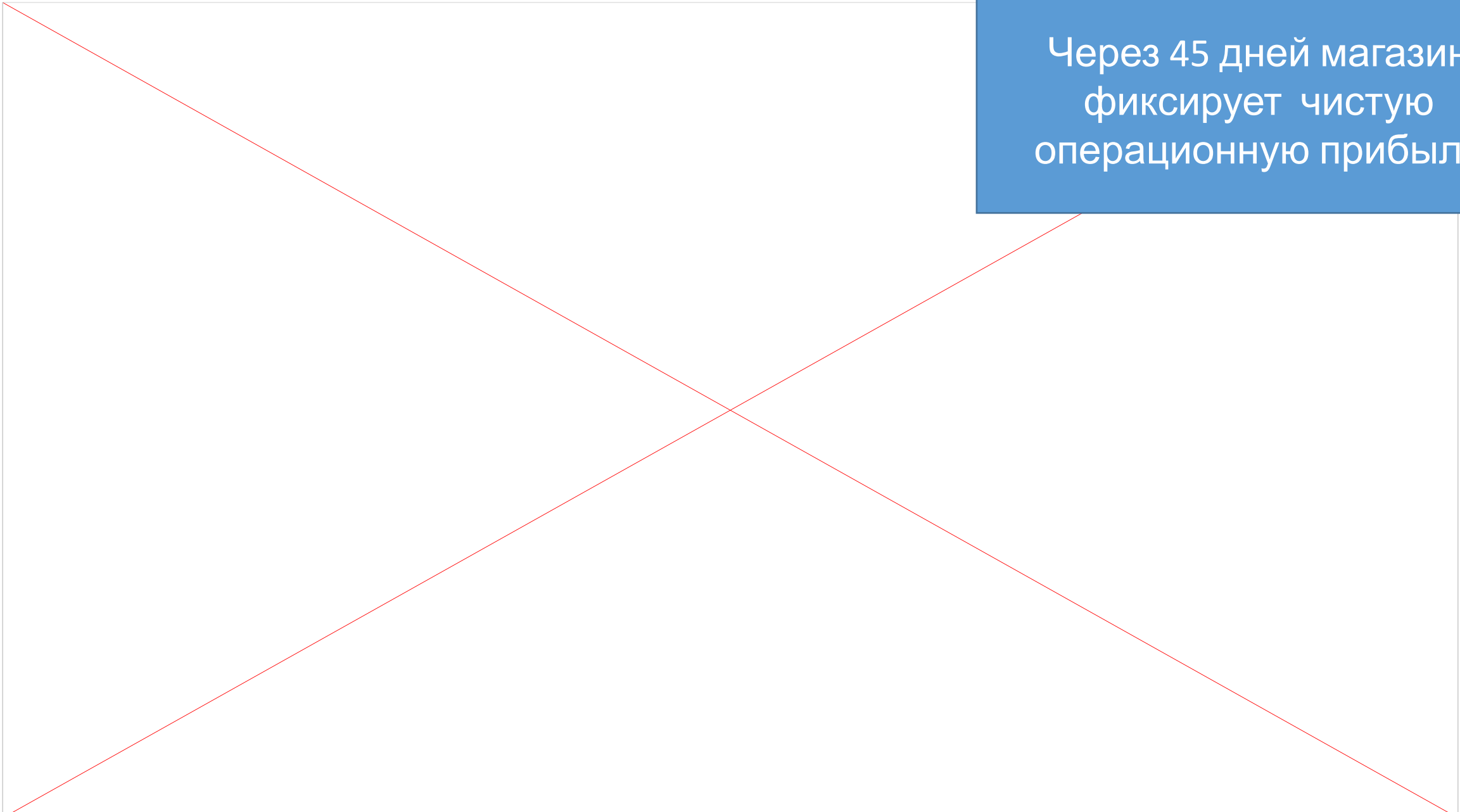
В течении 30 дней мы продали весь запас и получили ТО 323 000р., рассчитались по статьям прочих расходов и В течении 15 дней мы будем имеем в своем распоряжении 298800р.



Значит в нашем резервуаре больше денег чем только прибыли



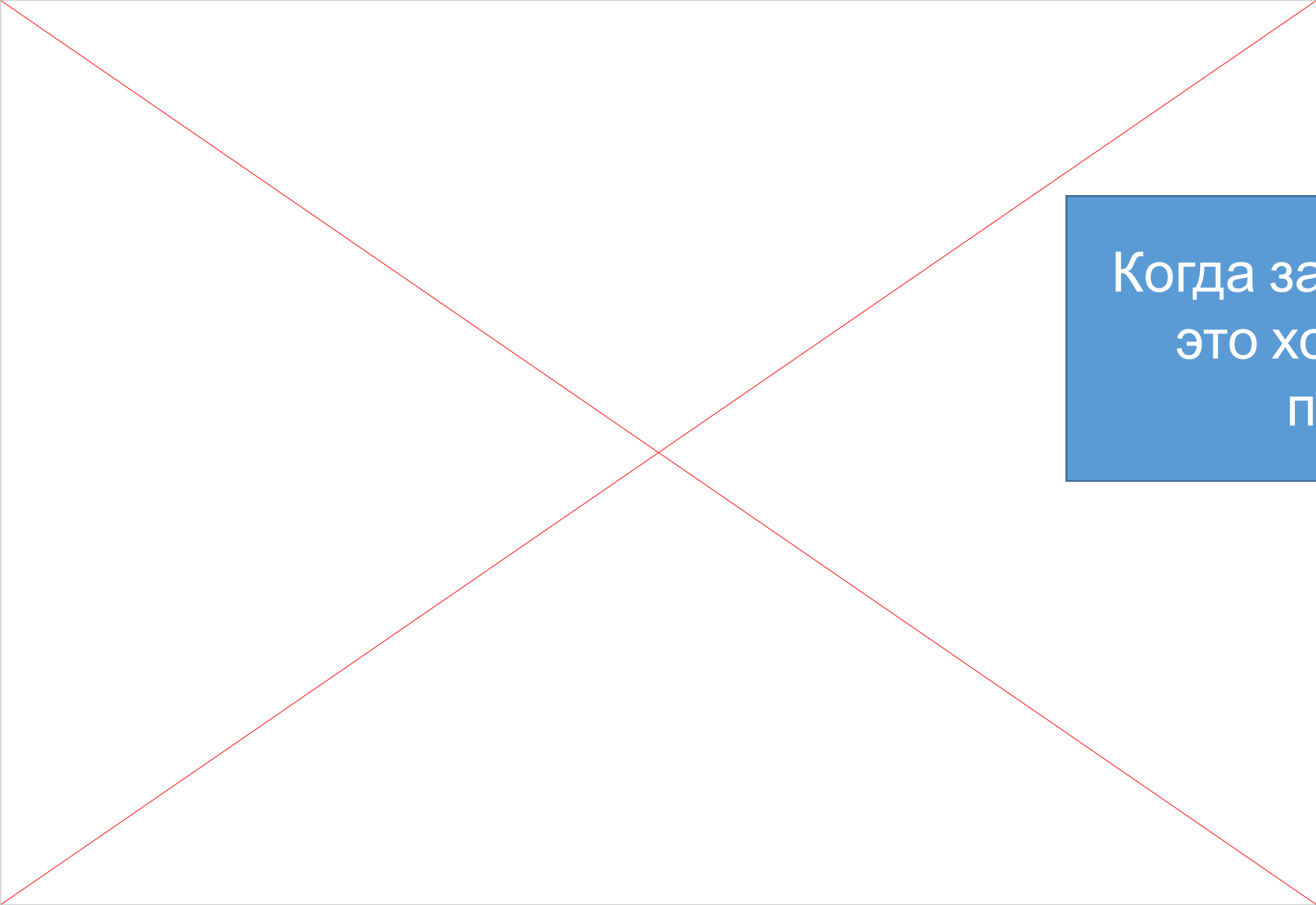
Через 45 дней магазин  
фиксирует чистую  
операционную прибыль



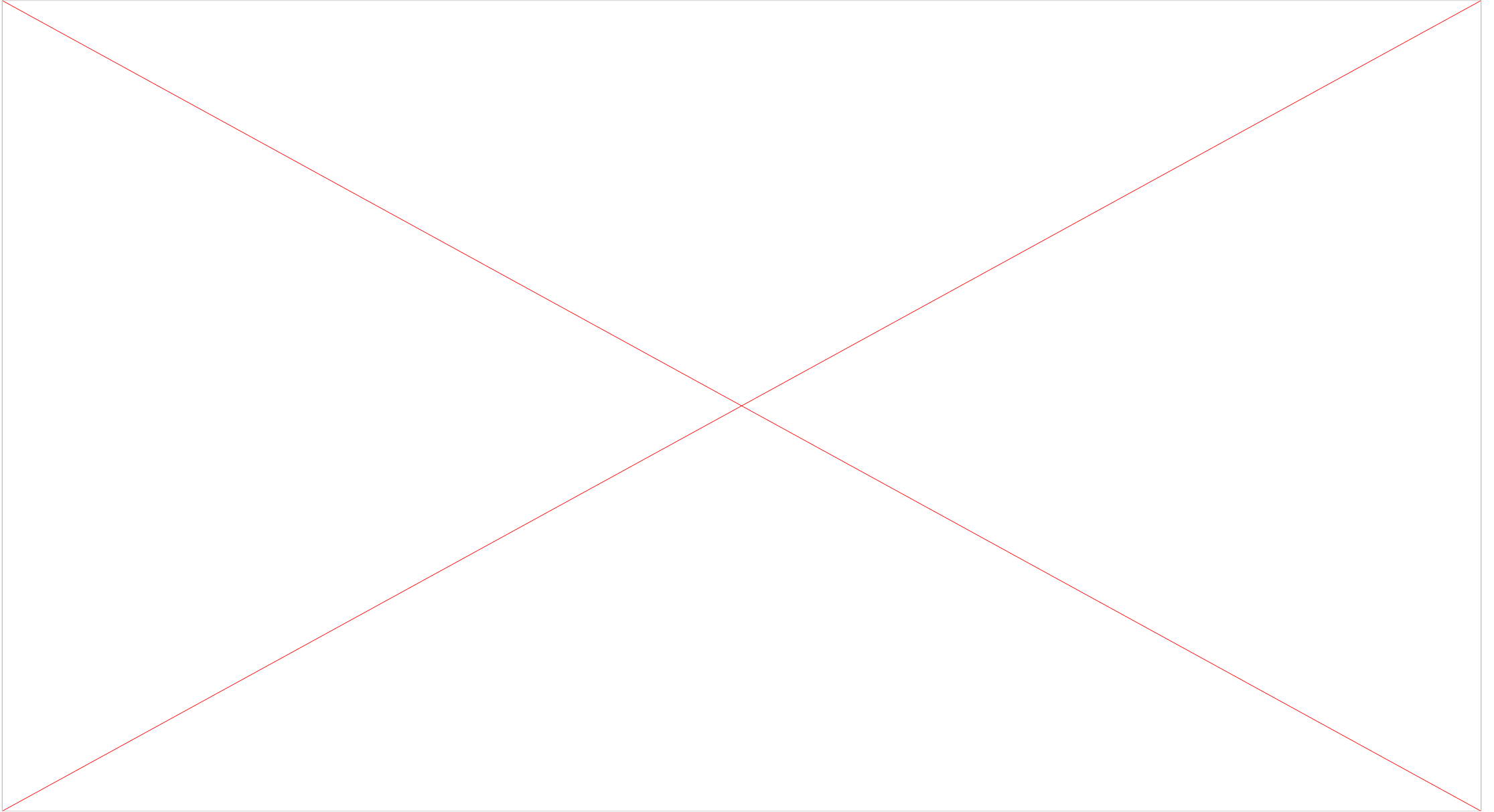


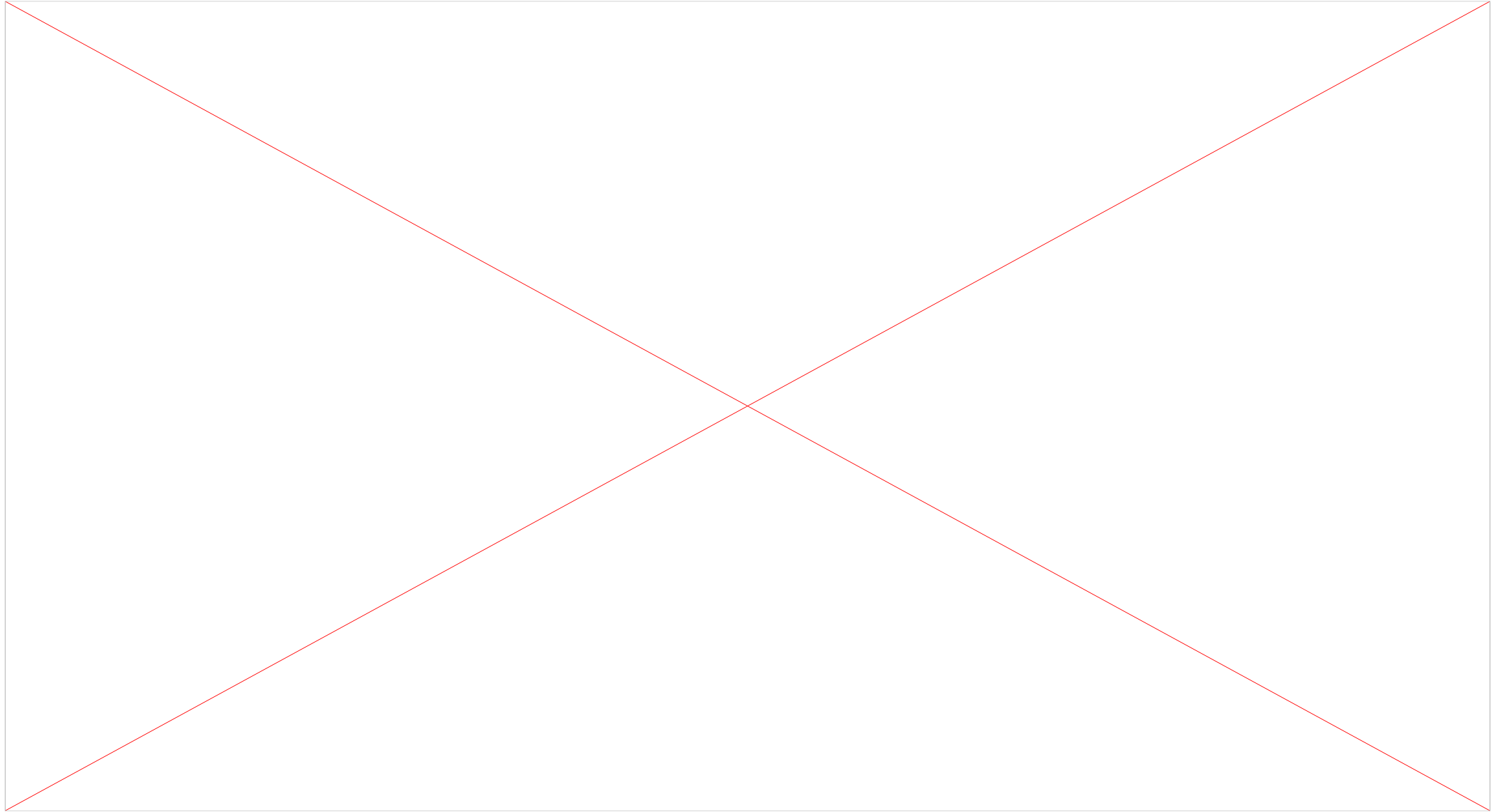
Что бы магазин работал эффективно важно управлять денежными потоками так, что бы поставка была продана быстрее чем наступит время платить поставщику

Магазин себя сам финансирует если правильно управляет запасом



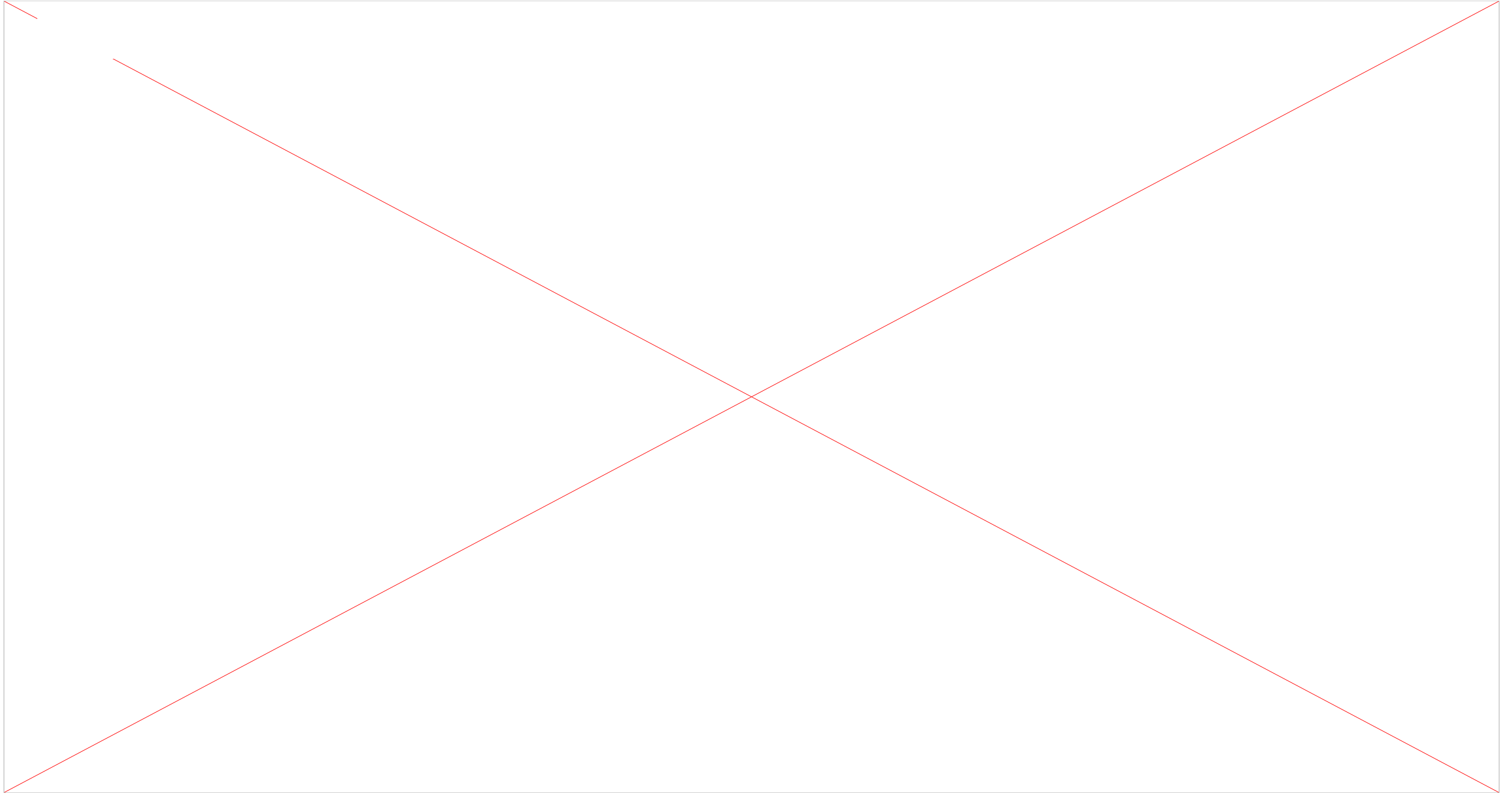
Когда запасов много  
это хорошо или  
плохо?



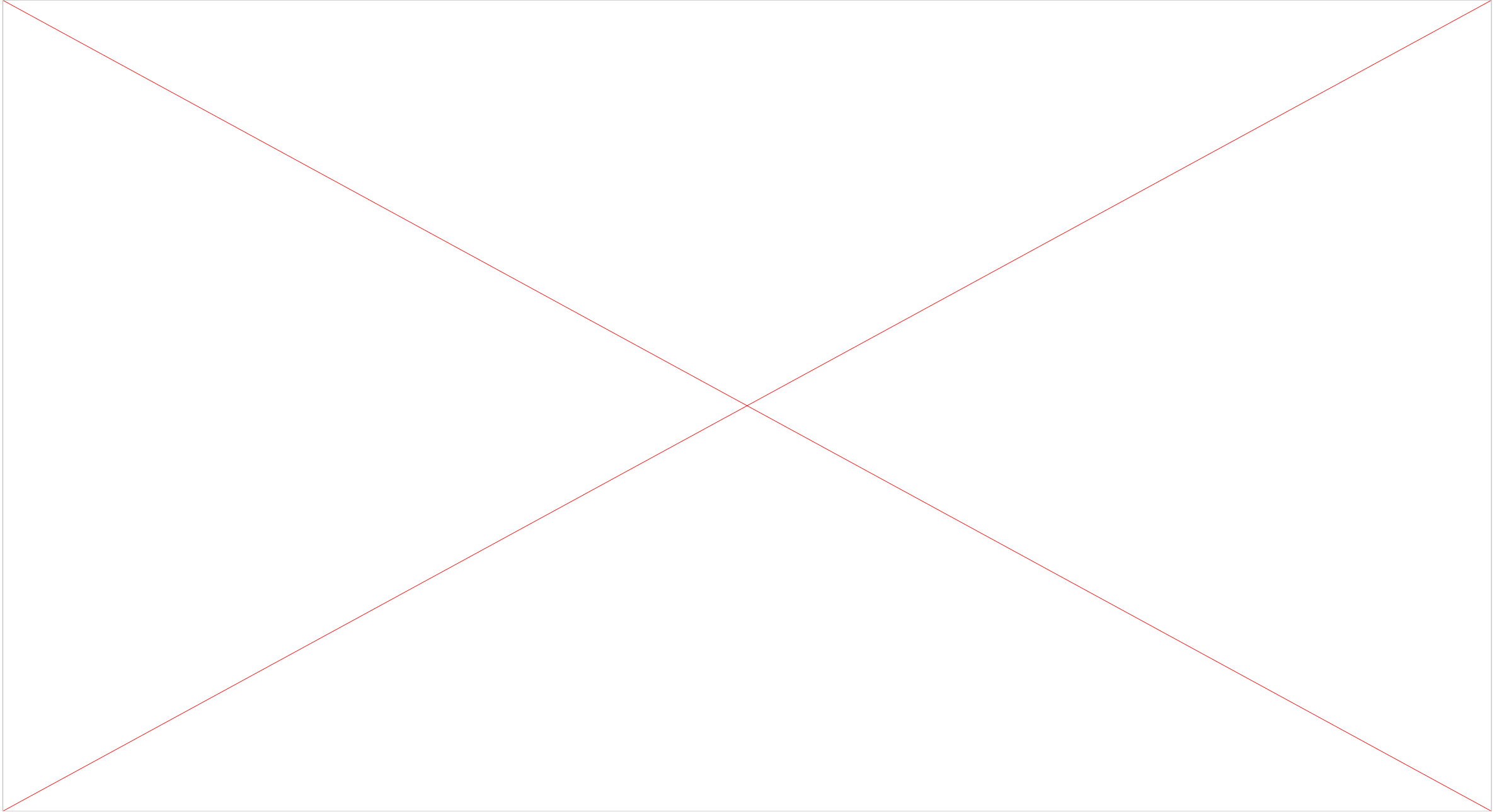


Что такое  
оборотчиваемость?

управлять  
оборотчиваемостью –  
значит минимизировать  
нахождение товара на

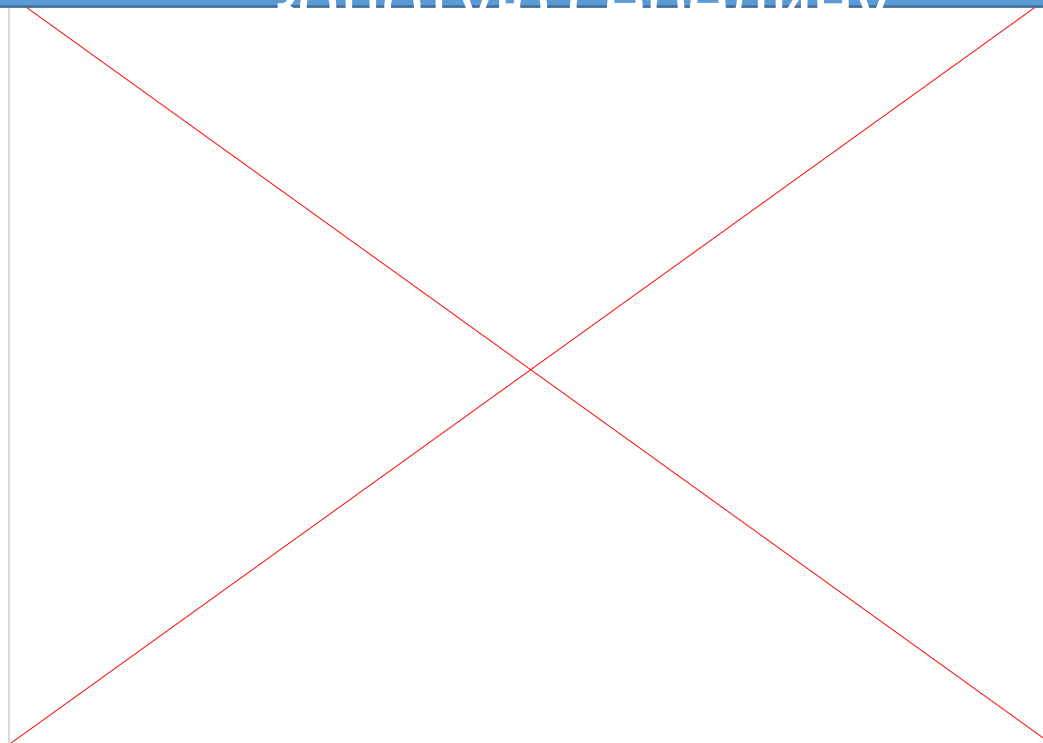


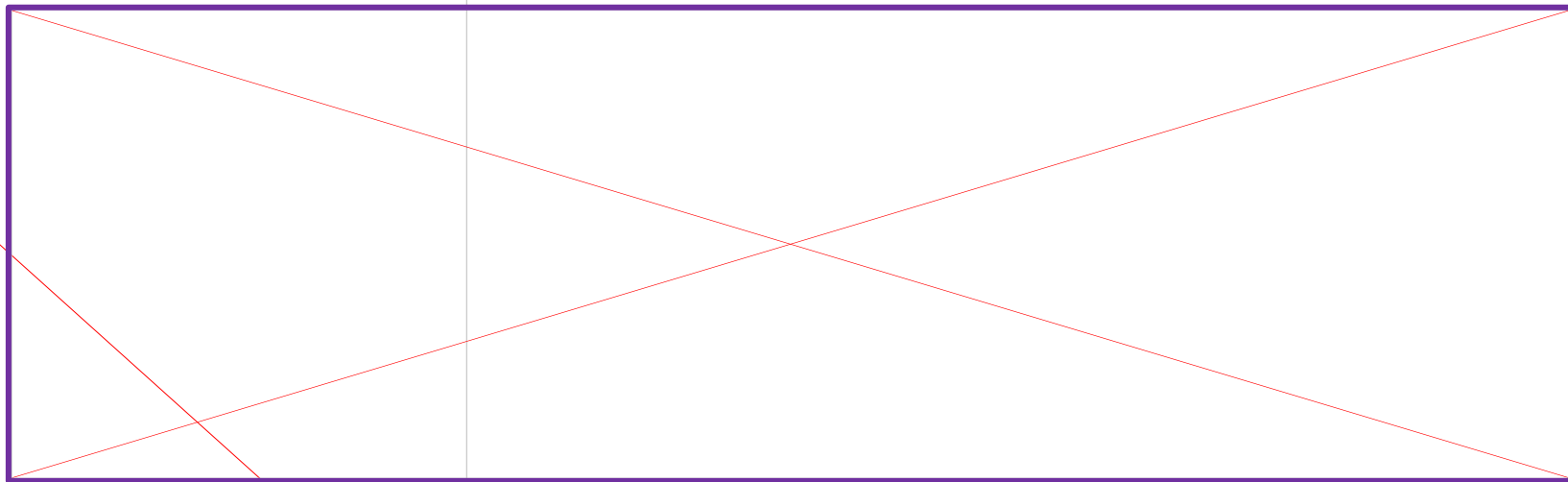
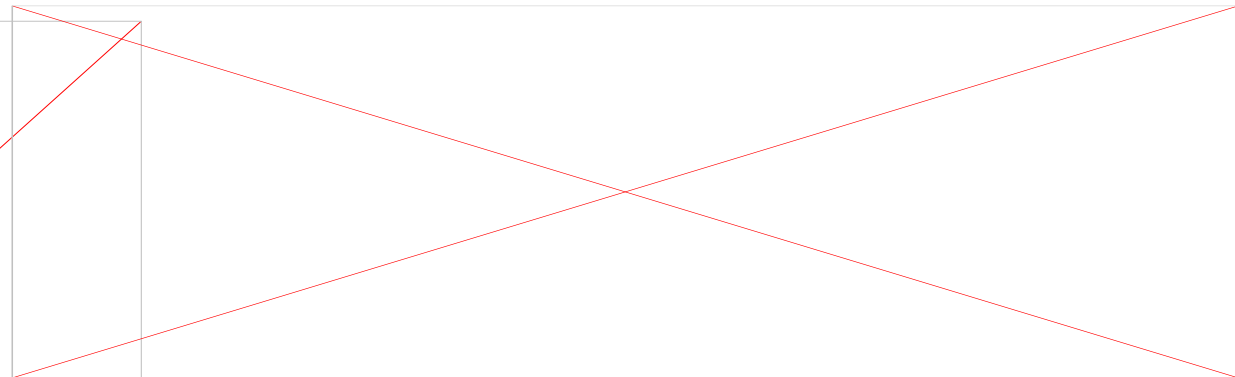
Marge Métier CE отдела- CF (ДДС)





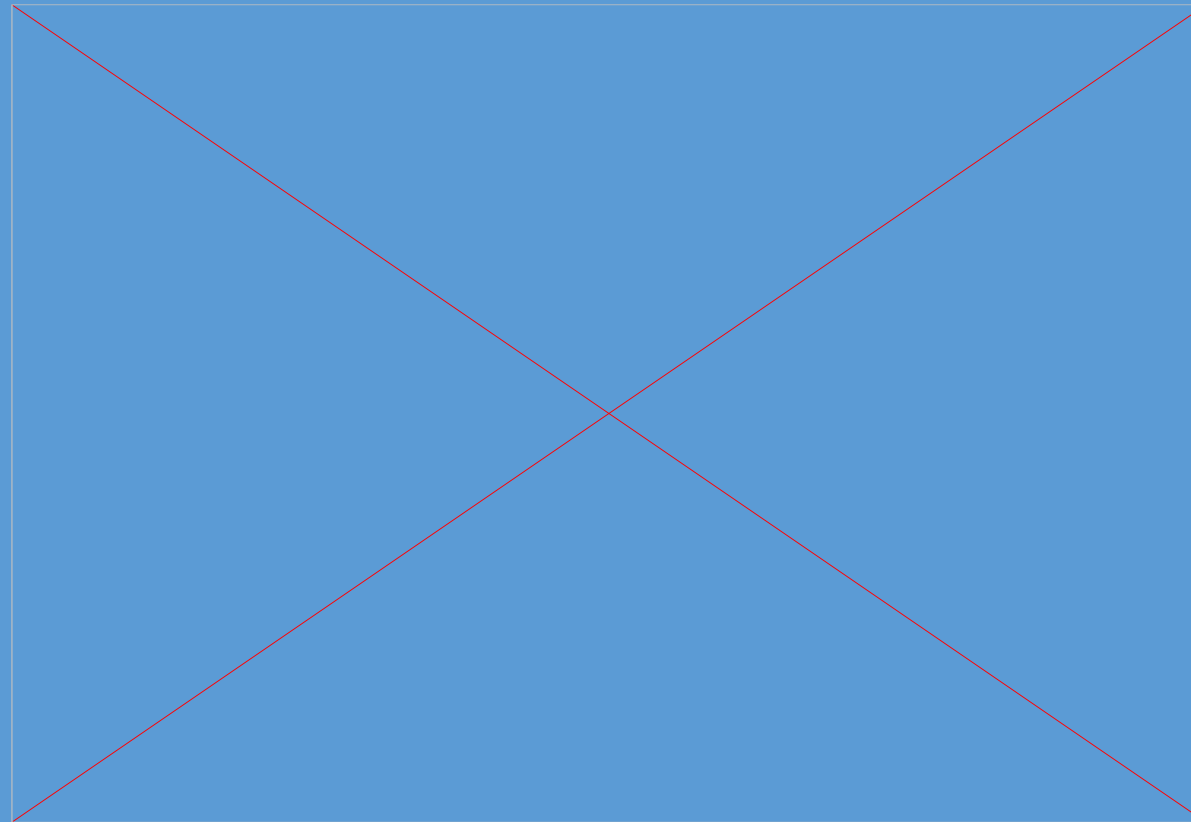
Управление оборачиваемостью напрямую влияет на нашу способность само финансироваться и критически важным для принятия правильных решений И наша задача — сделать так, чтобы этих денег было ровно столько, сколько нужно для работы компании. Если оборотного капитала больше, чем нужно — деньги простаивают в неиспользованных запасах, меньше — не хватает товара, чтобы генерить ТО и маржу. Ищите золотую середину.

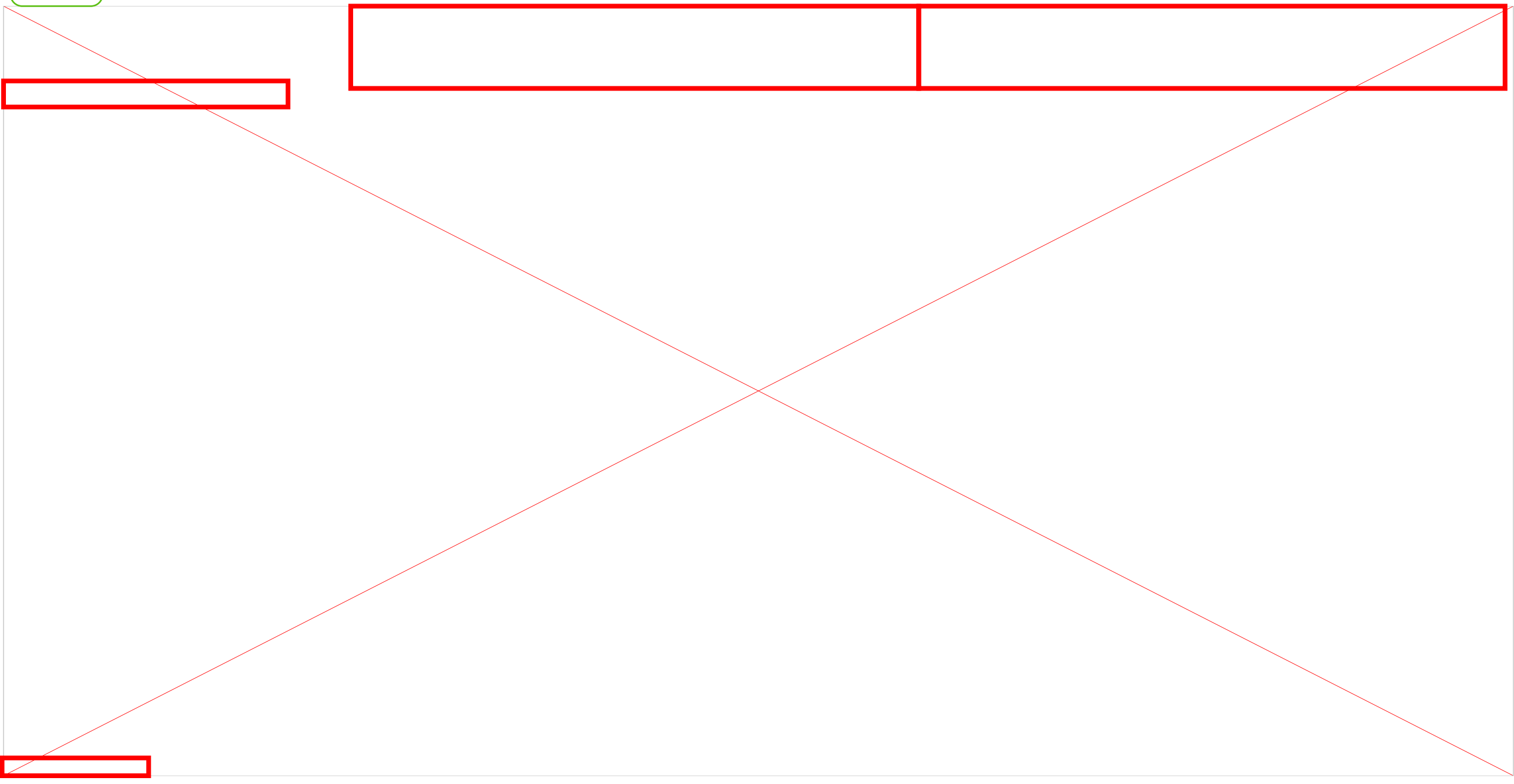
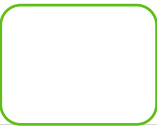


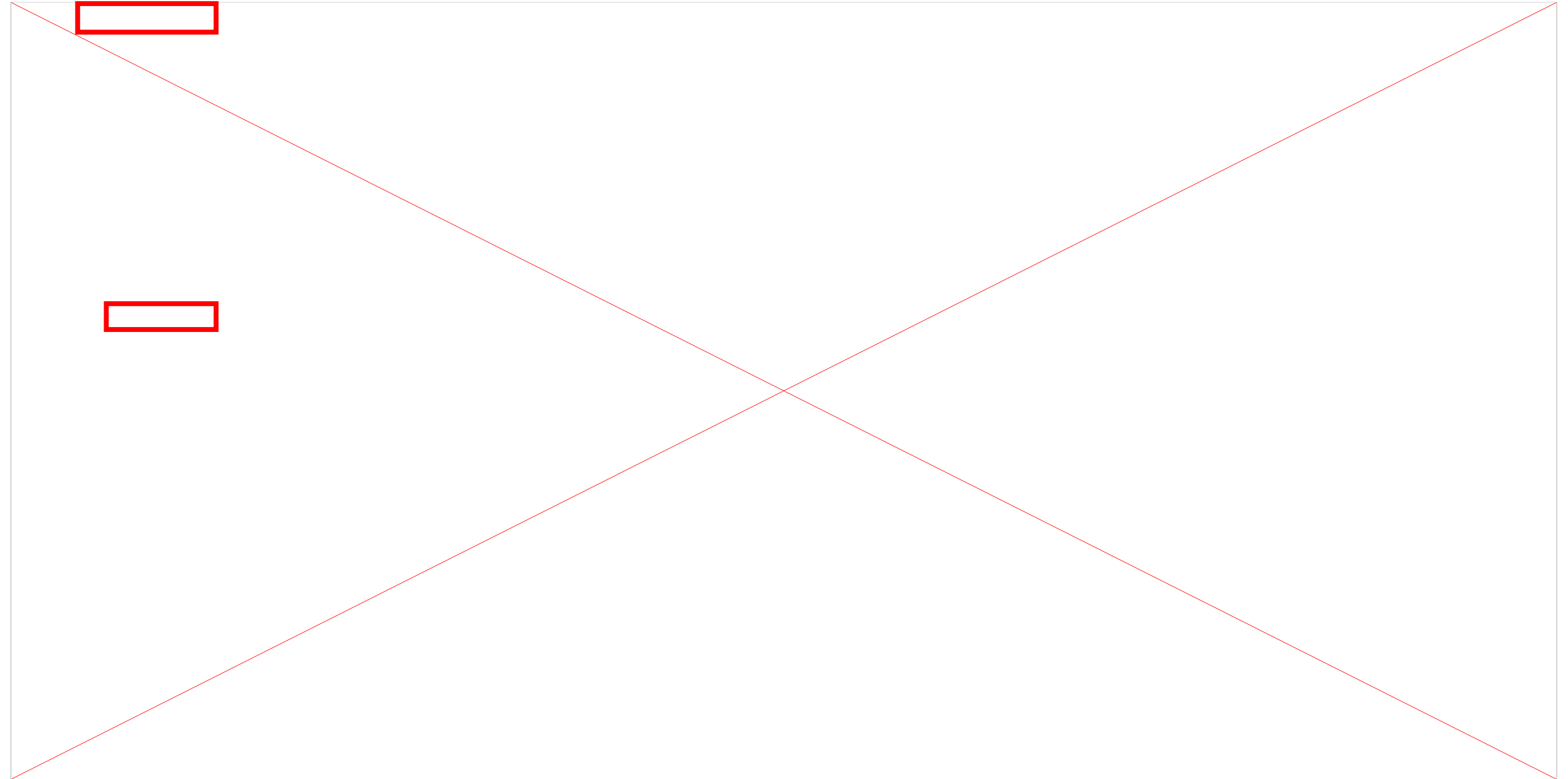


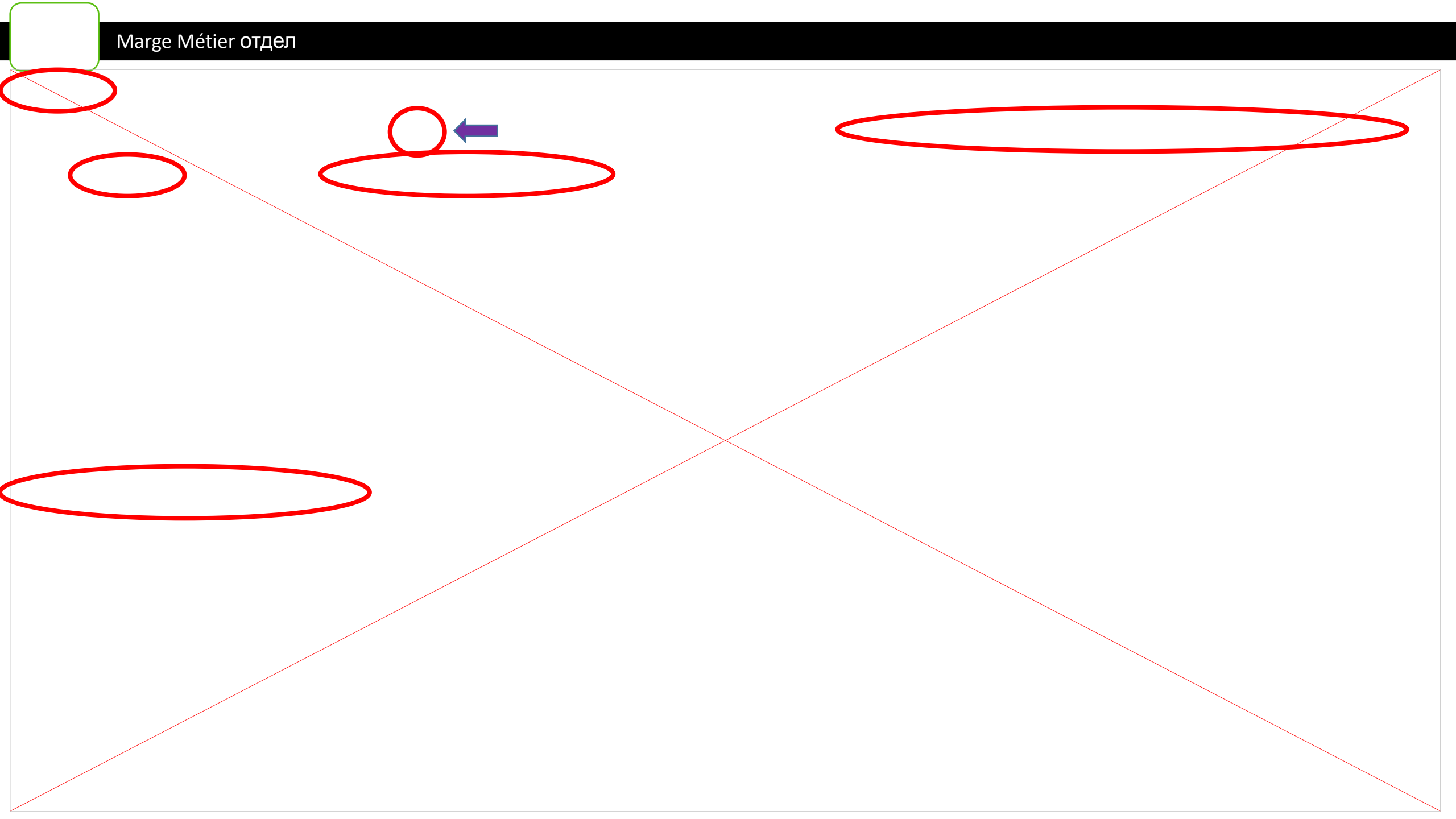
Просто Вадим не управляет оборотным капиталом. Вся прибыль застыла в запасах и дебиторке.

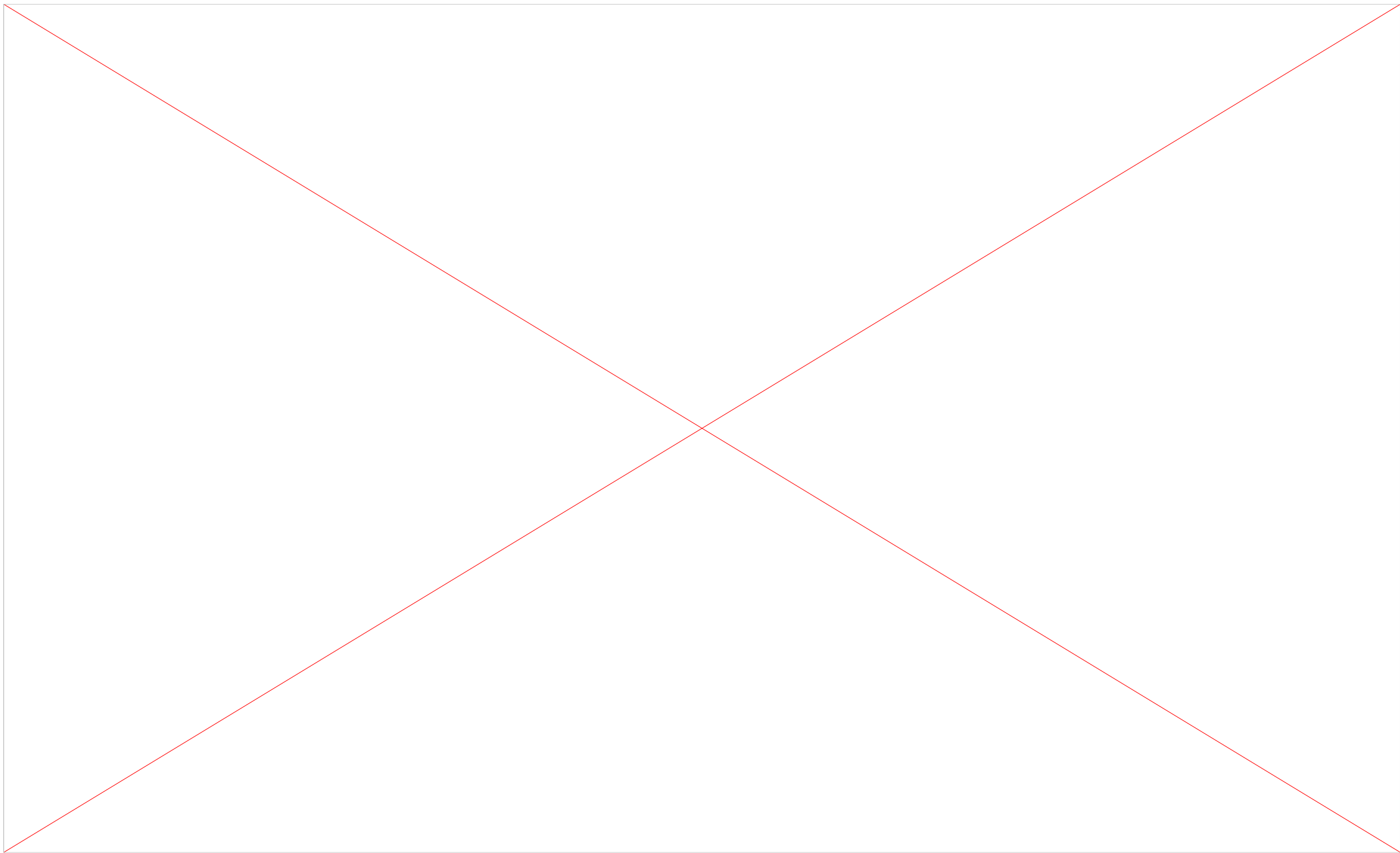
Мы с Вами разобрали 2 финансовых отчета.  
Теперь Вы сможете оценить, как работает Ваш отдел,  
магазин и компания в целом обратившись к отчету **Marge  
Métier.**

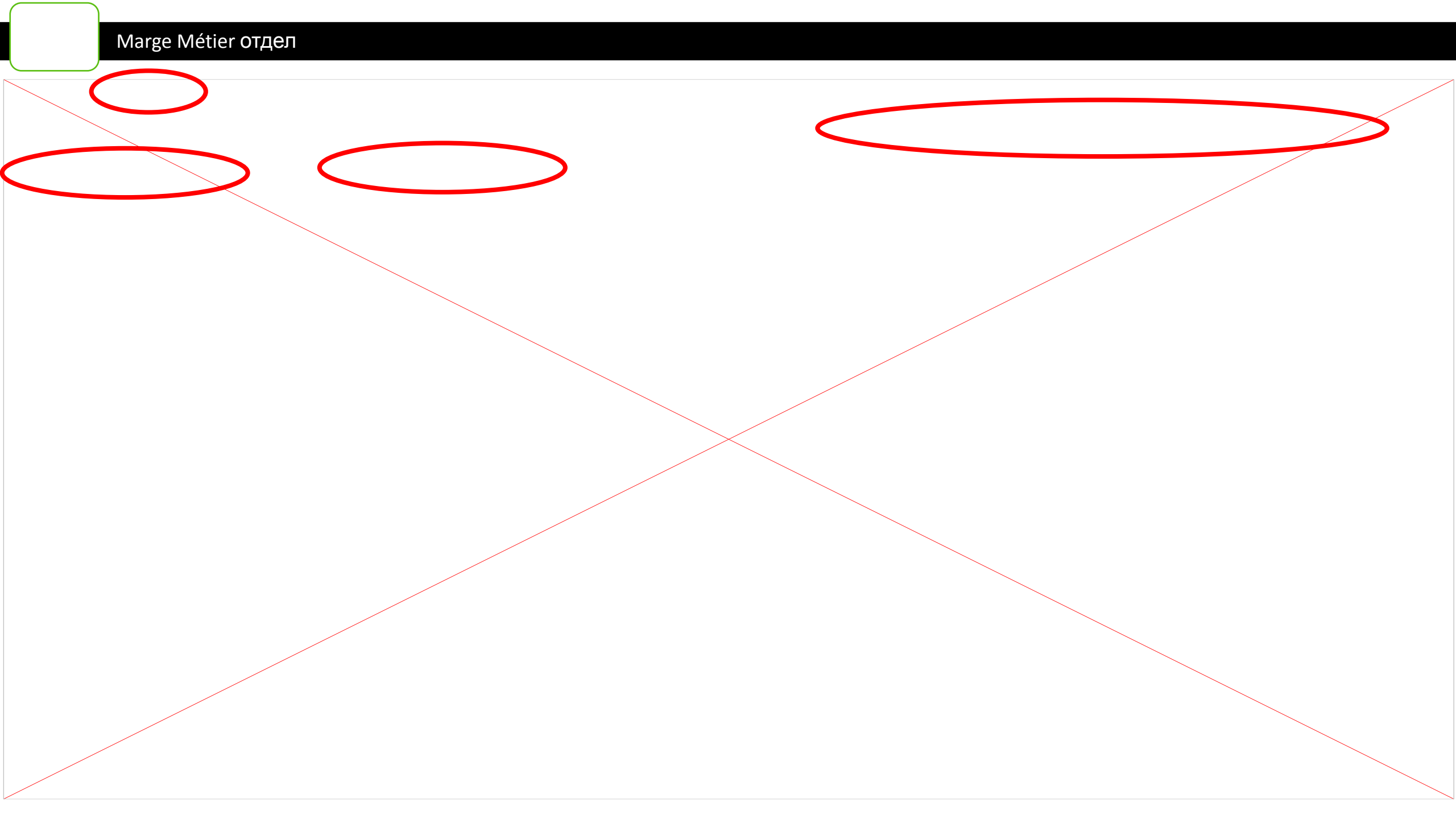






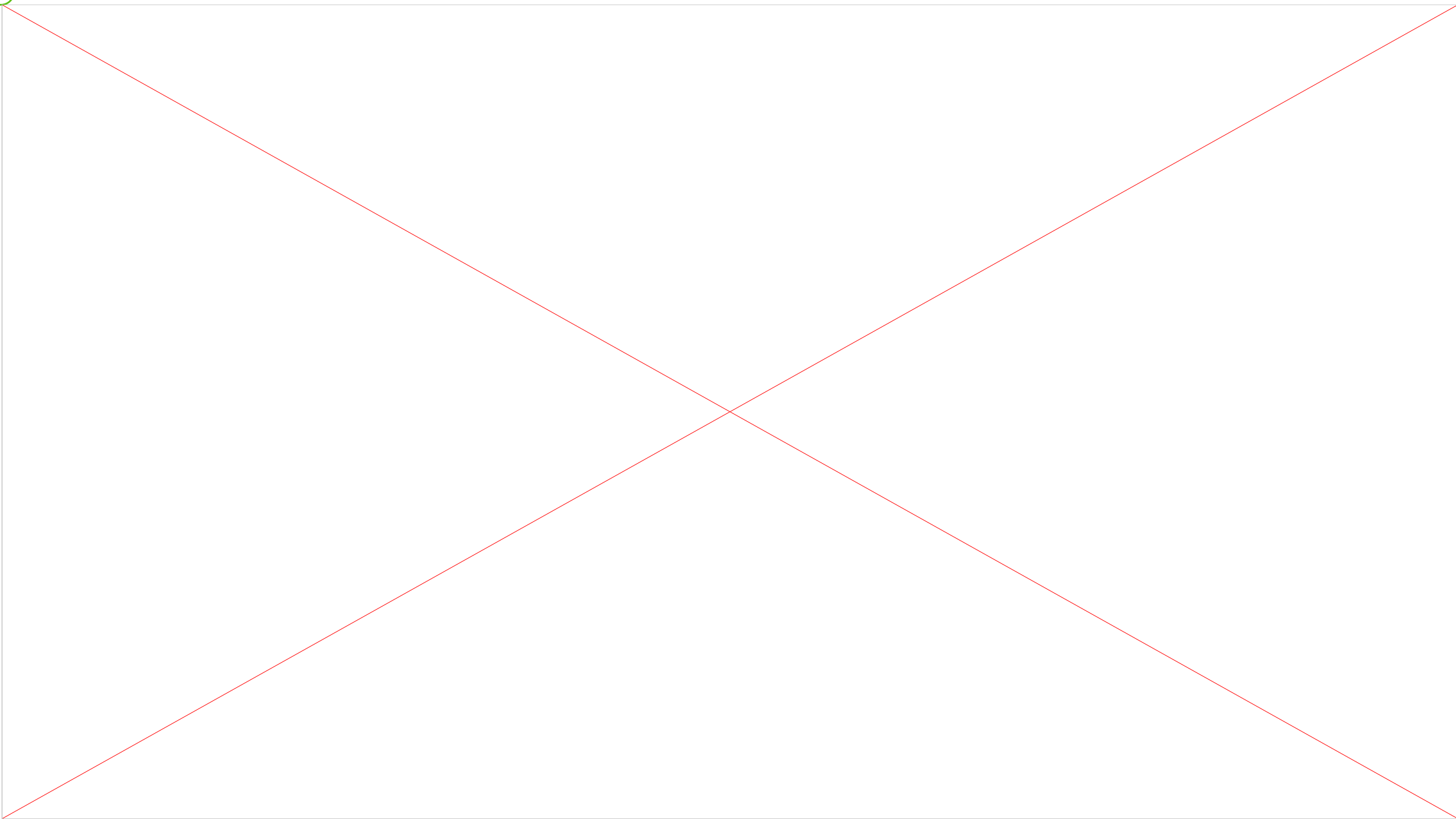










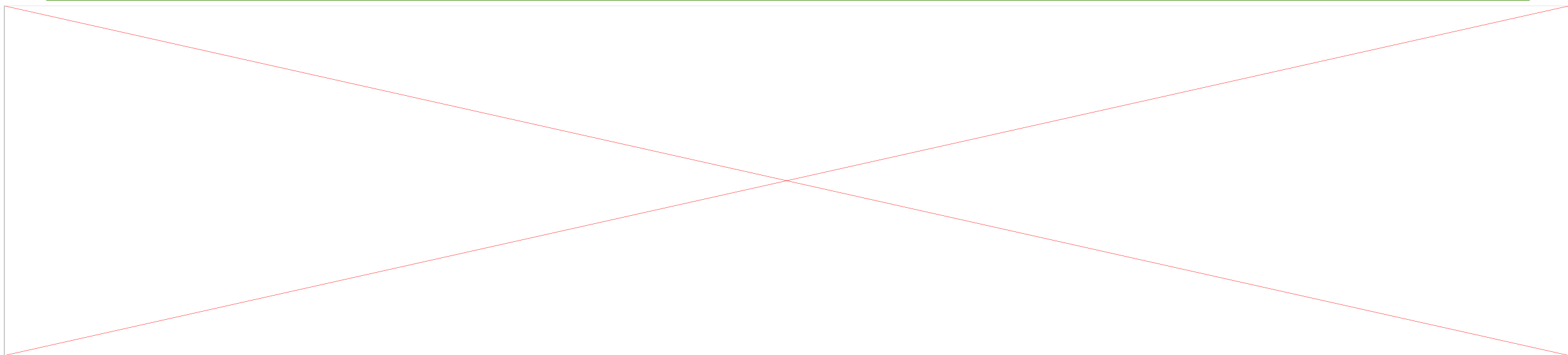
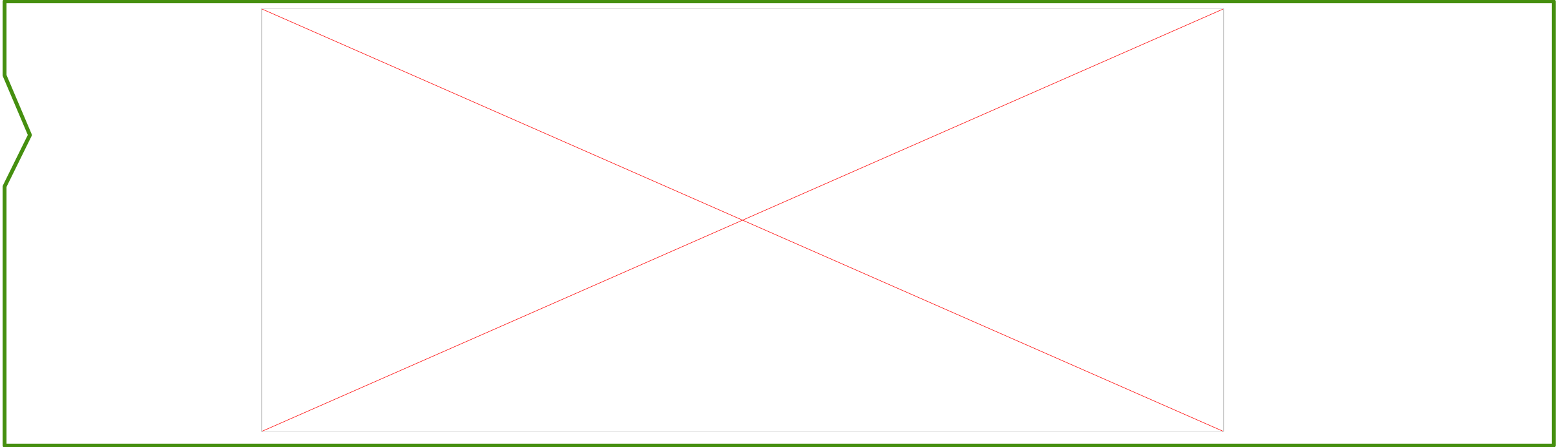


## 1200 ТОВАРООБОРОТ С НДС

**Включаются в ТО:**

**продажи товаров и услуг в течение месяца по розничной цене которая прошла по кассе, с учетом НДС.**

Формула ТО?



## 2600 МАРЖА С ПРОДАЖ

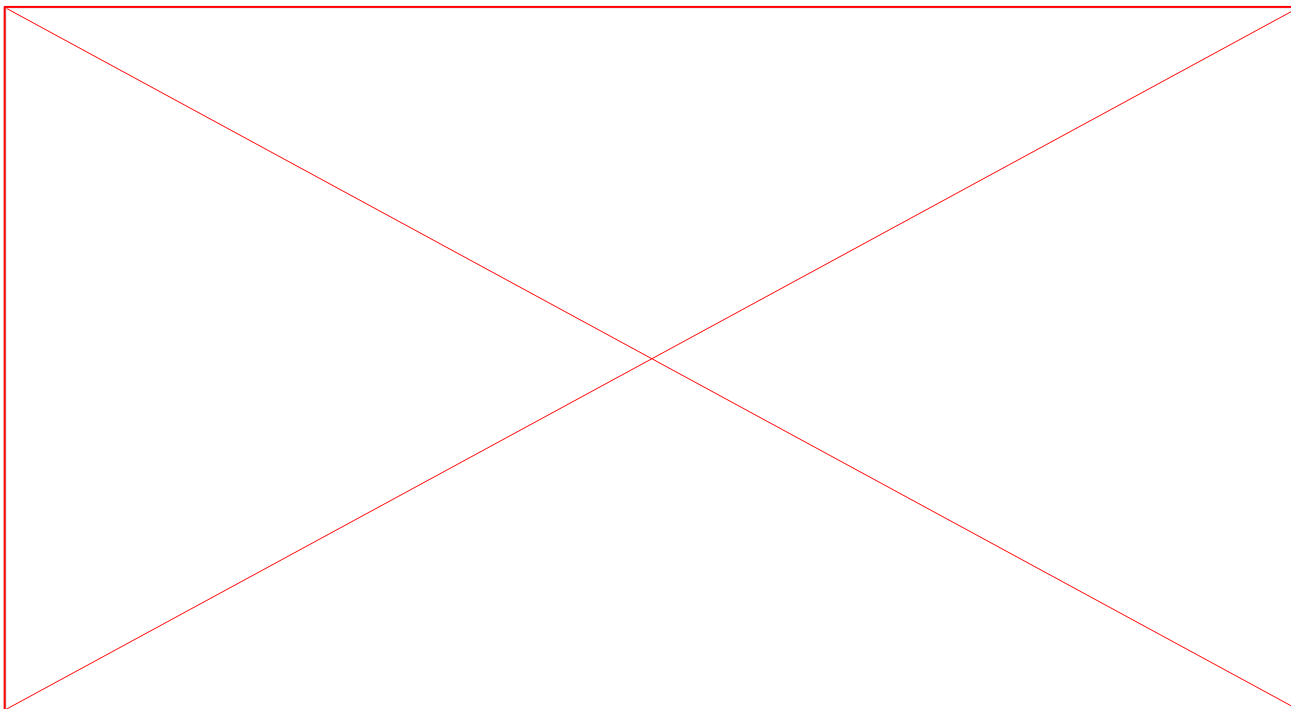
**Маржа с продаж:** соответствует разнице между розничной ценой без НДС (цена в системе магазина) **в момент прохождения через кассу** и последней известной закупочной ценой без НДС каждого из товаров.

**Маржа = PV - DPAC**

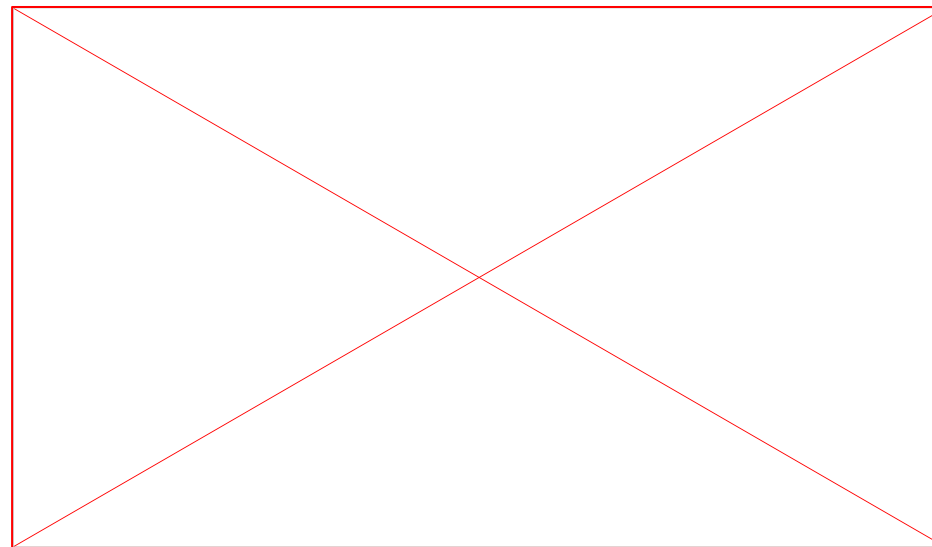
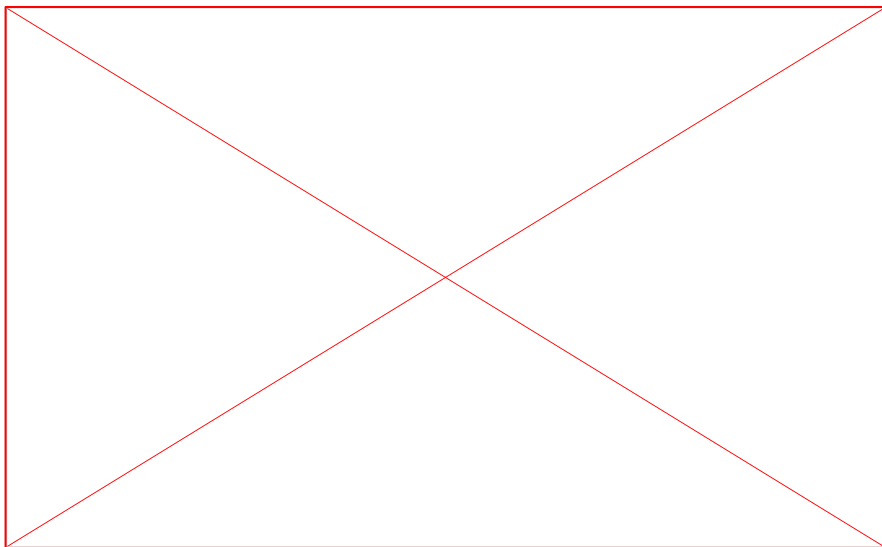
**Маржа в %** - рассчитывается в процентном соотношении от товарооборота без НДС, который указывается в статье 2500

## 2800 СКИДКИ ПОСТАВЩИКОВ

- **2801 Полученные скидки при закупке** - все расхождения между ценой заказа (трансфера) и учетной ценой нашей системы в момент заказа.  
Если цена нашей системы в момент заказа ниже, чем цена заказа – разница отрицательная, т.е. MALI  
Если цена системы выше, чем цена заказа – разница положительная, т.е. BONI.
- **2803 Расхождение закупочной цены (DPA)** - все расхождения между ценой Счет-фактуры и учетной ценой нашей системы в момент заказа.



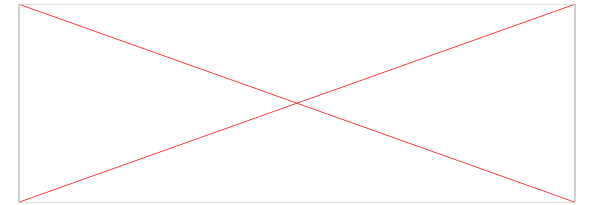
- Цена системы в момент заказа 10р
- Цена в заказе 8 руб.
- Цена Счет-Фактуры 12руб
- Заказали 12 шт.
- Приняли 10 шт.
- Продали 5 шт.
- $2801 = ?$
- $2803 = ?$



## 2900 РАСХОДЫ НА ЗАКУПКУ

- На счета напрямую поступают:
  - Перевыставление – простои по вине магазина
  - Трансп. расходы

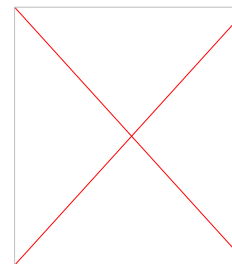
Централизованные затраты учитываются в плановой цене  
ДРАС





## 3000 ГОДОВЫЕ БОНУСЫ

- **Годовые бонусы (RFA).** На этом счете каждый месяц в течение года отражается резерв под годовые бонусы.
- Сумма рассчитывается как определенный % от закупок для каждого отдела. Выбирается процент, который был зафиксирован в целях для годовых бонусов на текущий год.
- В конце года разница между резервом под RFA и фактической суммой RFA перевыставляется на магазины.



Безусловные (гарантированные)  
В % от ТО закупок без НДС  
Годовая фиксированная скидка

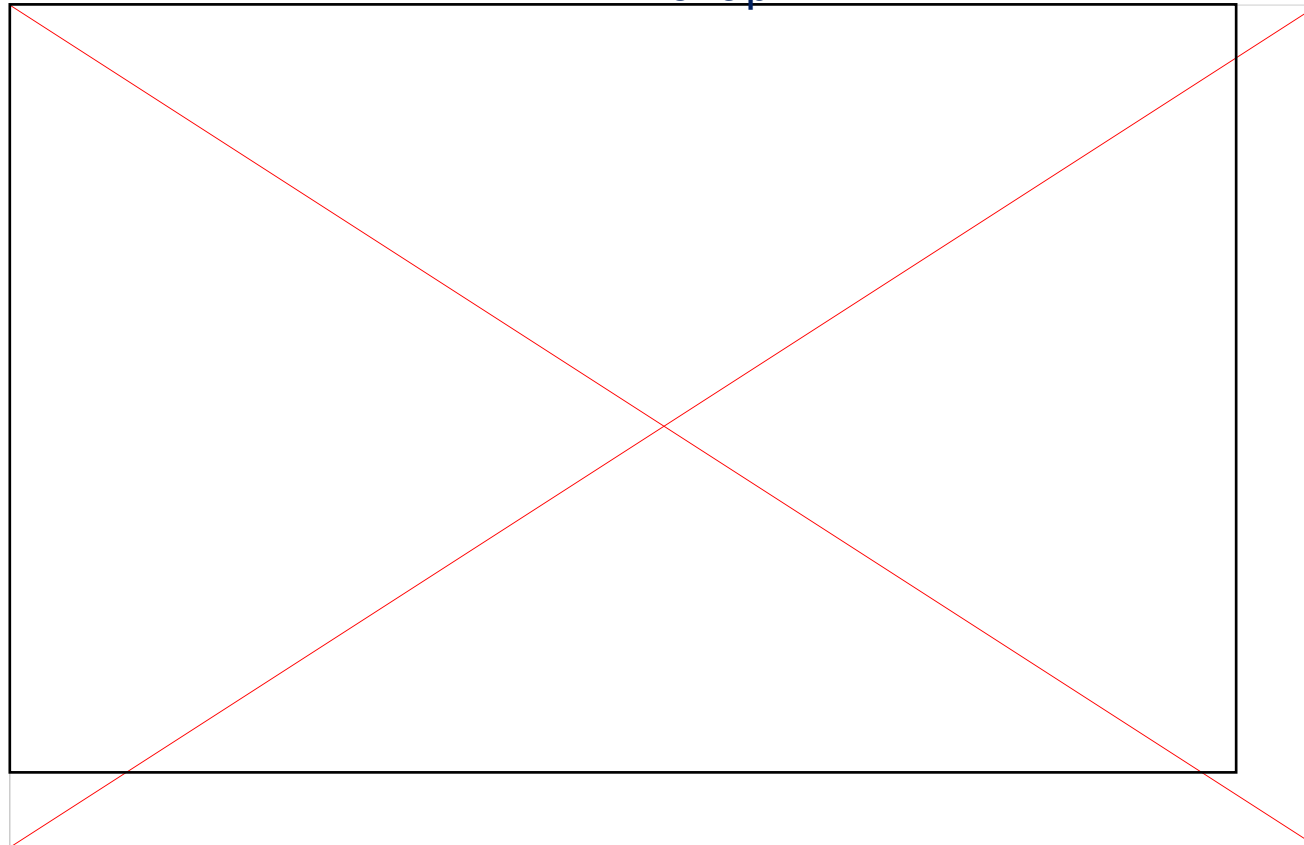
Условные (прогнозируемые).  
- Премия за достижение  
определенного уровня ТО.  
- Оказание услуг.  
- Участие в рекламных акциях

## 3100 ИЗМЕНЕНИЕ ПЕРЕНОСА МАРЖИ

Каждому объёму закупок соответствует расходная часть (PBU 2900 расходы на закупку) и доходная часть (PBU 3000 Годовые бонусы RFA). Так как бонусы RFA начисляются в CE в момент закупки, а закупленные товары еще не все распроданы, то маржа непроданных товаров остаётся «заблокированной».

Убираем RFA за непроданный

товар



## 3500 ИЗВЕСТНЫЕ ПОТЕРИ (DD)

*Известные потери составляют кражи и бой, которые регистрируются и учитываются каждый день в магазине.*

Обнаруженные потери товарного запаса:

**Брак / Бой:** снятие с учета поврежденного товара **списание по коду С1**

**Кражи:** снятие с учета товара, предположительно украденного, в том случае, если предположение основано на конкретных доказательствах, таких как пустая упаковка - **списание по коду С2**

## 3600 НЕИЗВЕСТНЫЕ ПОТЕРИ (DI)

- Это расхождение, выявленное в ходе инвентаризации **теоретическим** товарным запасом и **фактическим** товарным запасом при закрытии отчетного периода В течение года резерв, установленный в фиксированном процентном выражении на год, подсчитывается для каждого отдела в процентном соотношении от товарооборота без НДС.
- Процентная ставка неизвестных потерь в магазине устанавливается на основе процентной ставки потерь, заложенной в цели на текущий год и основывающейся на результатах прошлых инвентаризаций.
- При закрытии года (или в месяц закрытия инвентаризации в случае проведения инвентаризации в начале года), резерв сторнируется суммой действительных неизвестных потерь, рассчитанной на основе результатов инвентаризации.

## 3300, СНИМАЕМЫЕ С ПРОДАЖИ

Для оценки резерва AVS на артикульном уровне по закупочной цене без НДС (DPAC) применяются следующие показатели:

1ый месяц = 20 %

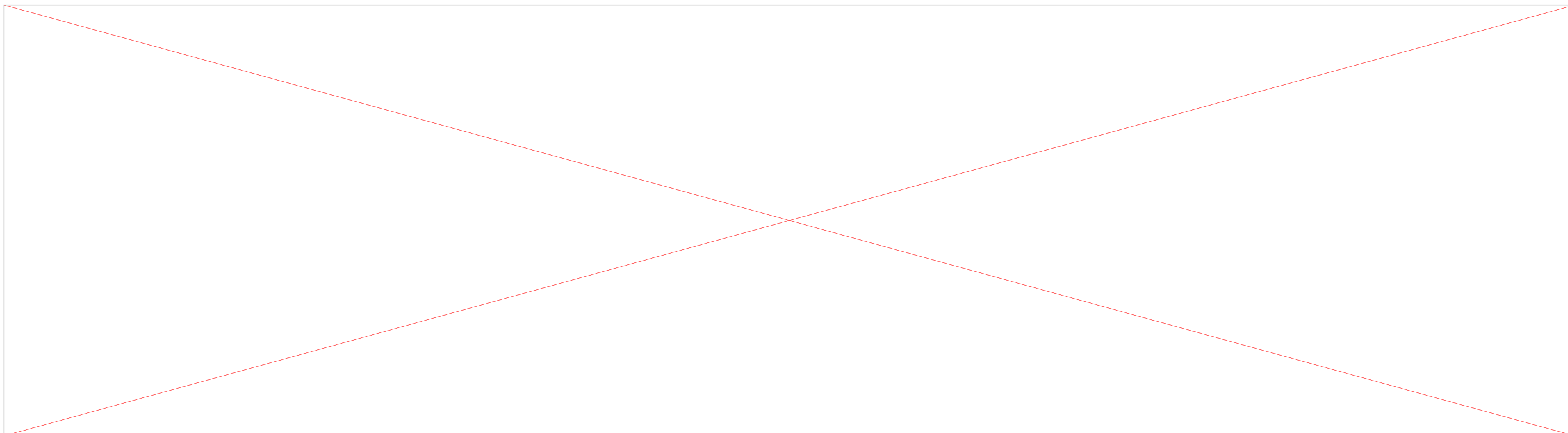
2ой месяц = 20 %

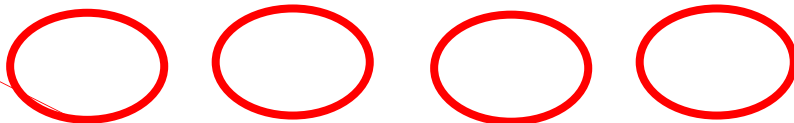
3ий месяц = 20 %

нарастающий итог 1 = 20 %

нарастающий итог 2 = 40 %

нарастающий итог 3 = 60 %





## 4100 ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ТОВАРНОГО ЗАПАСА

**4101** Финансовые расходы на товарный запас - Финансовая стоимость товарного запаса, необходимого для эксплуатации магазина.

**4102** Кредит поставщиков -Отсрочка платежа, зафиксированная в договорах с нашими поставщиками, дает возможность компании получить дополнительный доход

Здесь мы получаем те свободные деньги, которые можем потратить на покупку нового товара.

### **4101 Финансовые расходы на товарный запас**

Финансовые расходы на товарные запасы:  $-1\%$  в месяц на \* стоимость товарного запаса в каждом отделе (по закупочной цене без НДС - DPAC), находящегося в магазине на конец месяца

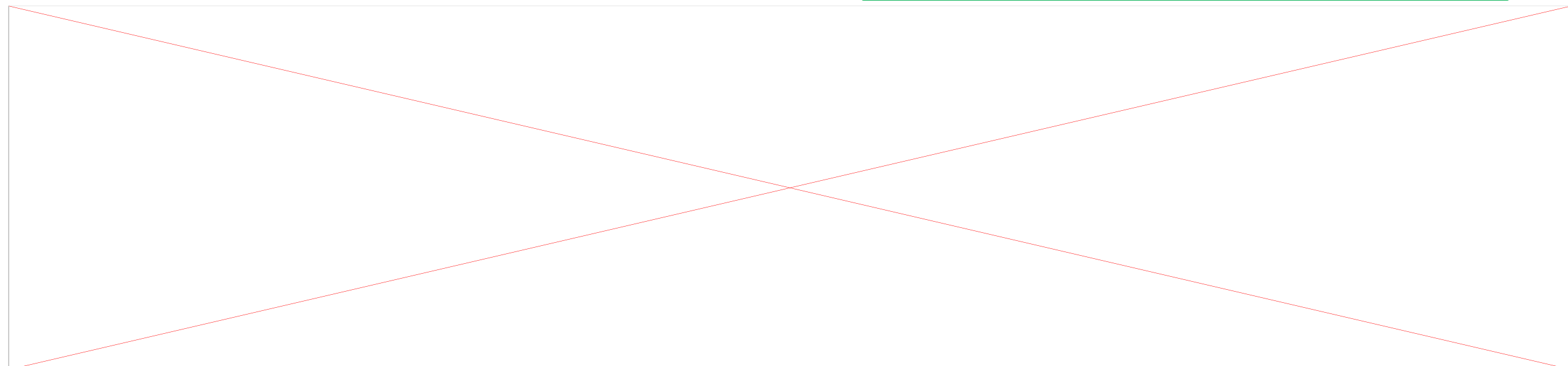
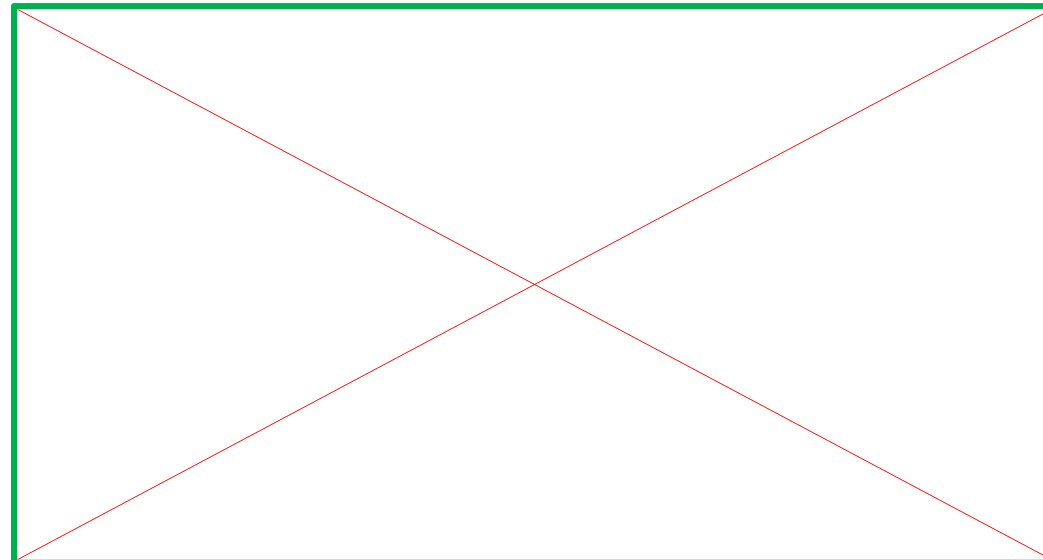
### **4102 Кредит поставщиков**

Кредит поставщиков : общая величина рассчитывается на основе:  $\text{Кредит поставщика} = \text{закупки без НДС} * 12\% * (\text{срок оплаты по контракту}) / 365$

## 4200 РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

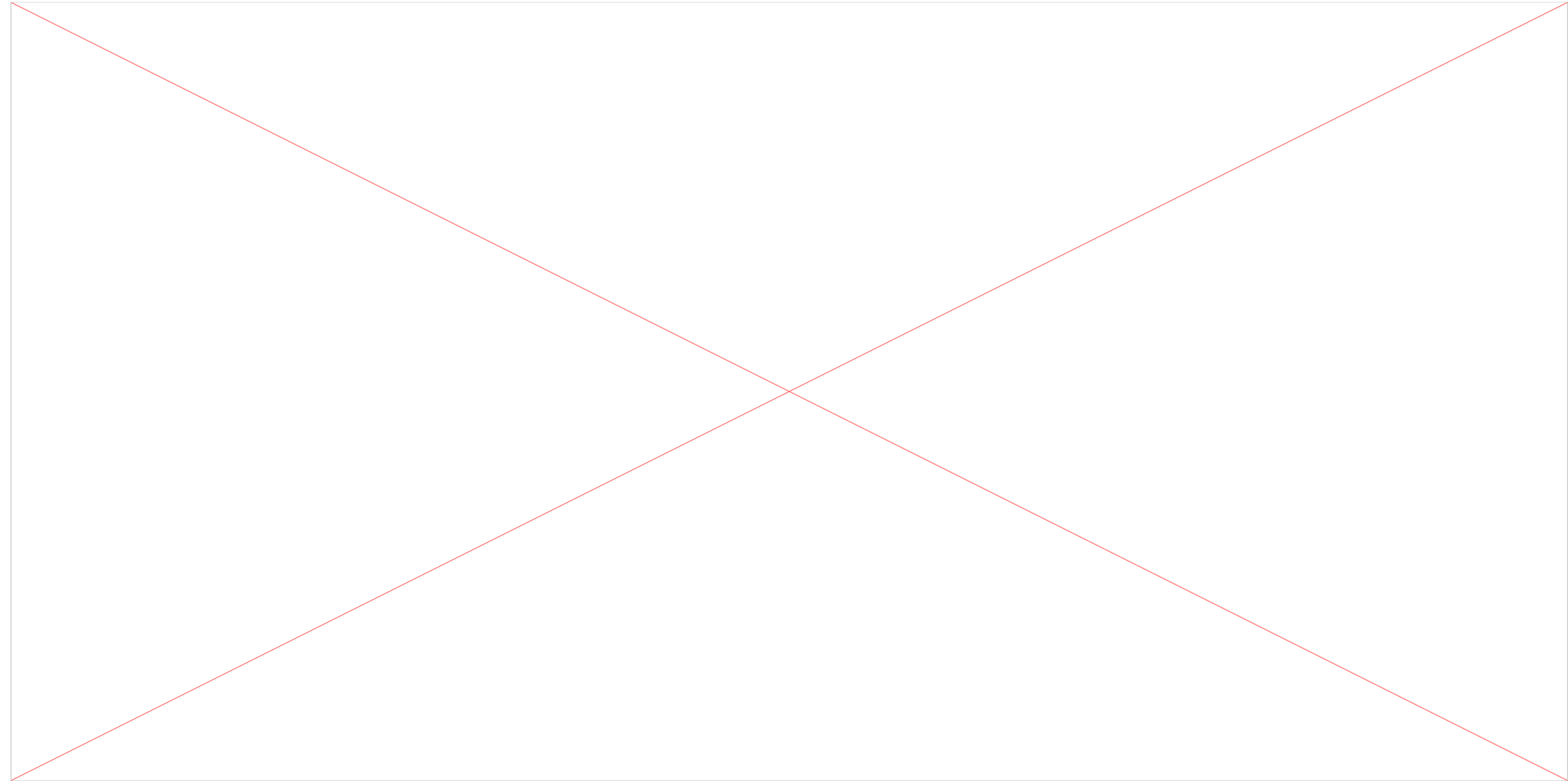
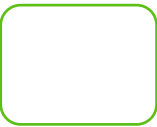
- 4201:Заработная плата
- 4202:Расчеты по соц страх и обеспеч-ю
- 4204:Социальные льготы сотрудникам
- 4205:Изменение резерва по оплат отпускам
- 4207:Временный персонал
- 4208:Столовая
- 4209:Перевыставление р-дов на экспатов
- 4210:Транспорт для персонала

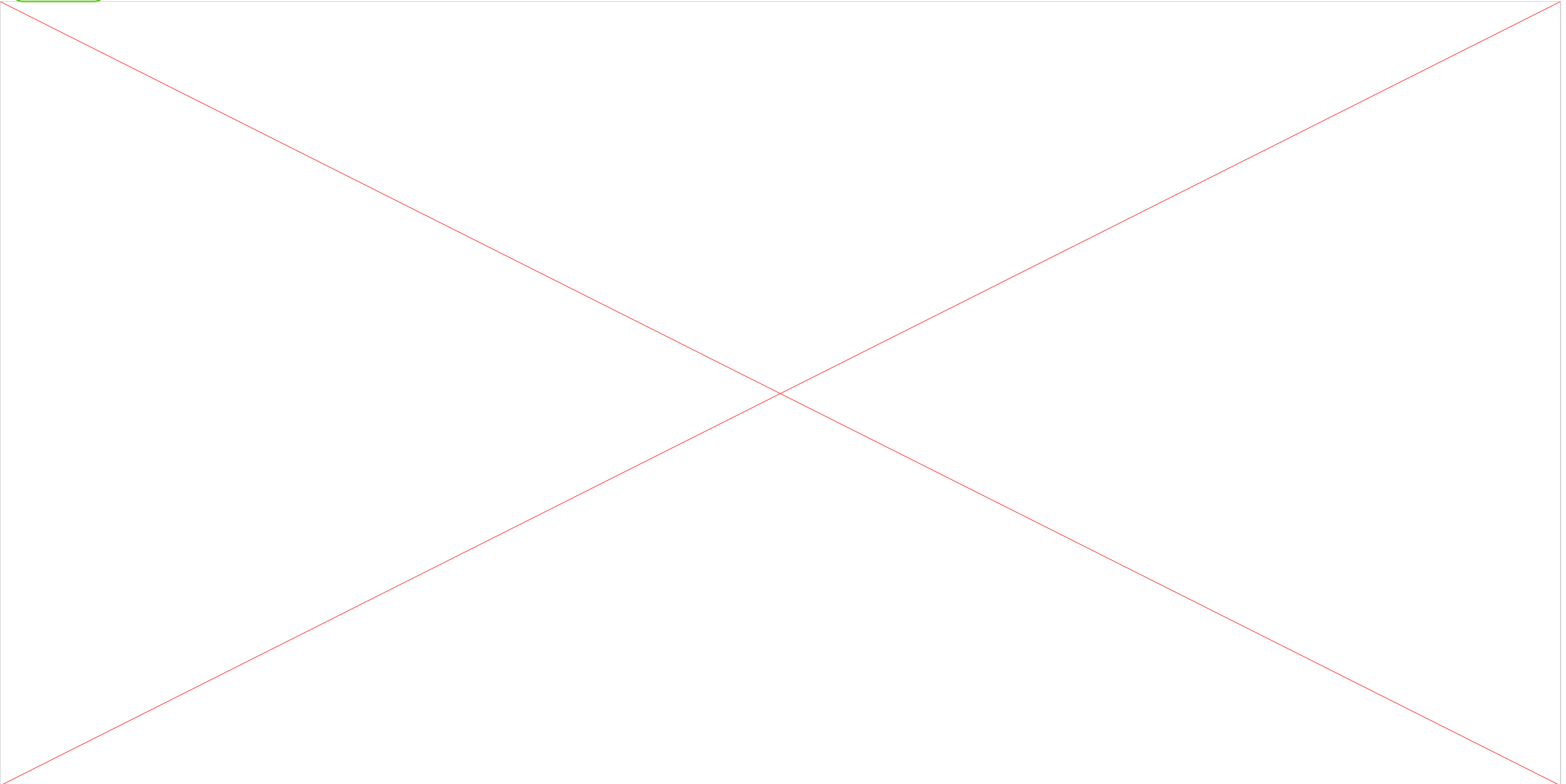
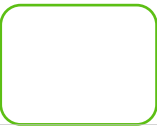
## КОСВЕННЫЕ РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ



Маржа отдела, Ваш итоговый результат работы, всегда зависит от выполнения ТО?

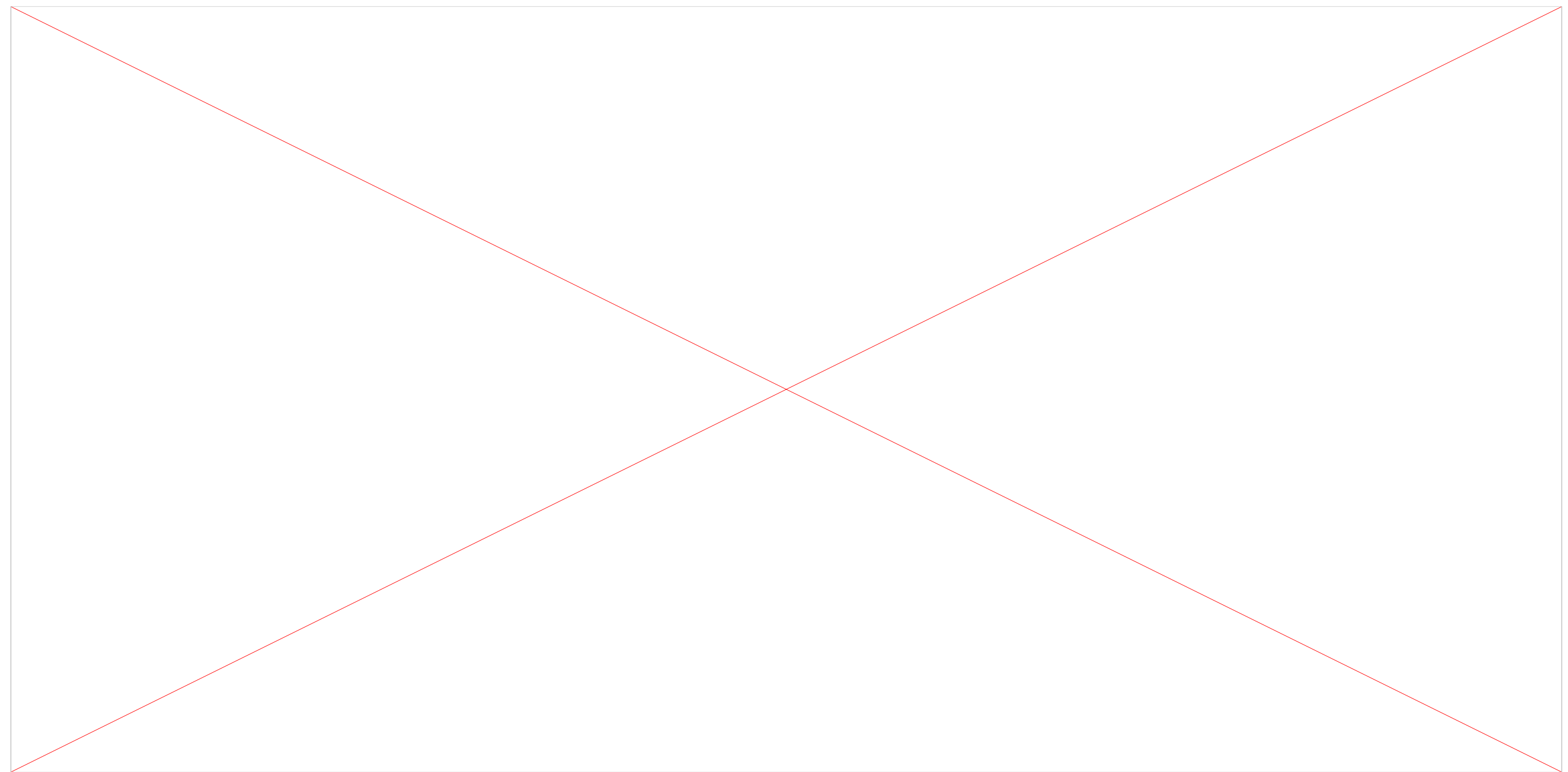
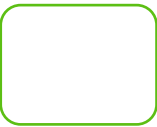


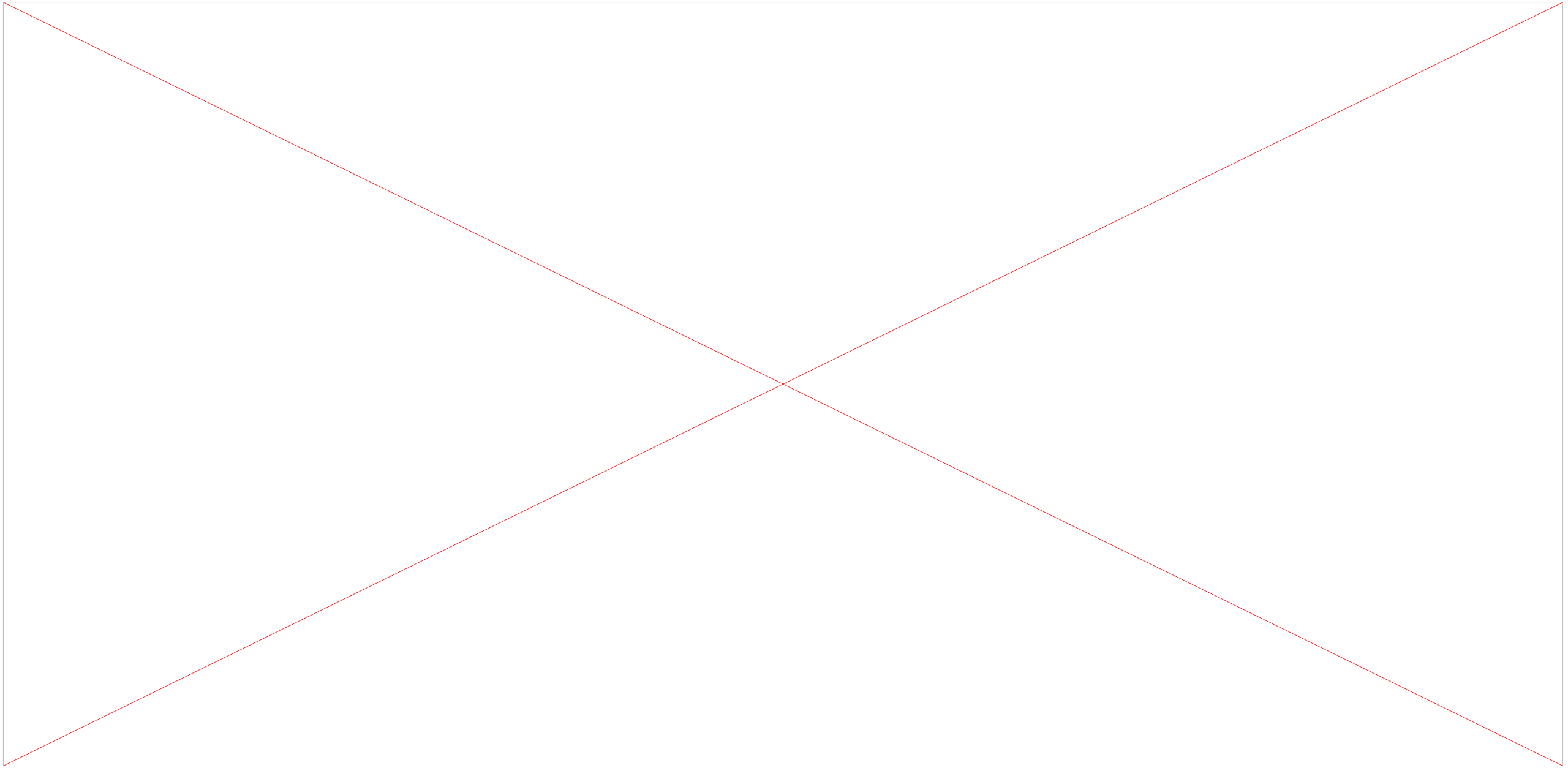




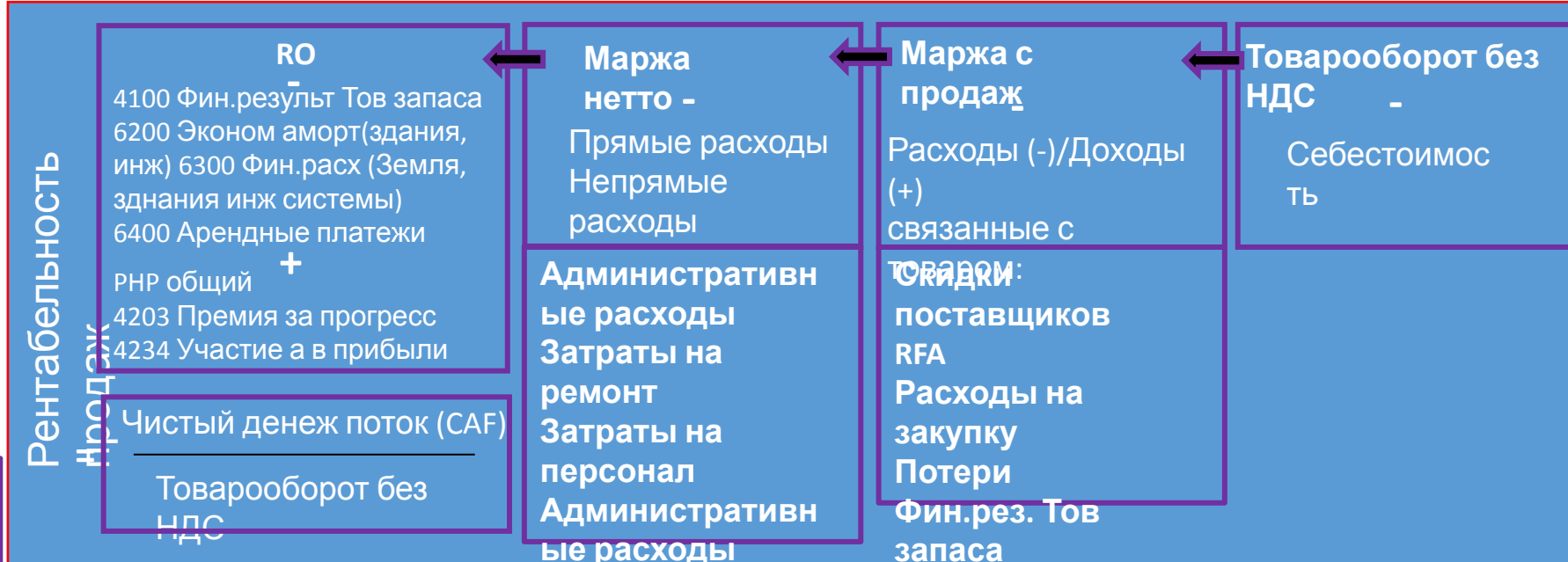
Прибыль нужна, чтобы оценить, как поработала компания в этом месяце. Если прибыль положительная за вычетом всех расходов, налогов и амортизации — все хорошо. Если она еще и больше, чем в предыдущем месяце или в том же месяце год назад — вообще круто, бизнес растет. Если же прибыль упала, значит система дала сбой. Это повод насторожиться и все проверить.

Если нет прибыли то что?



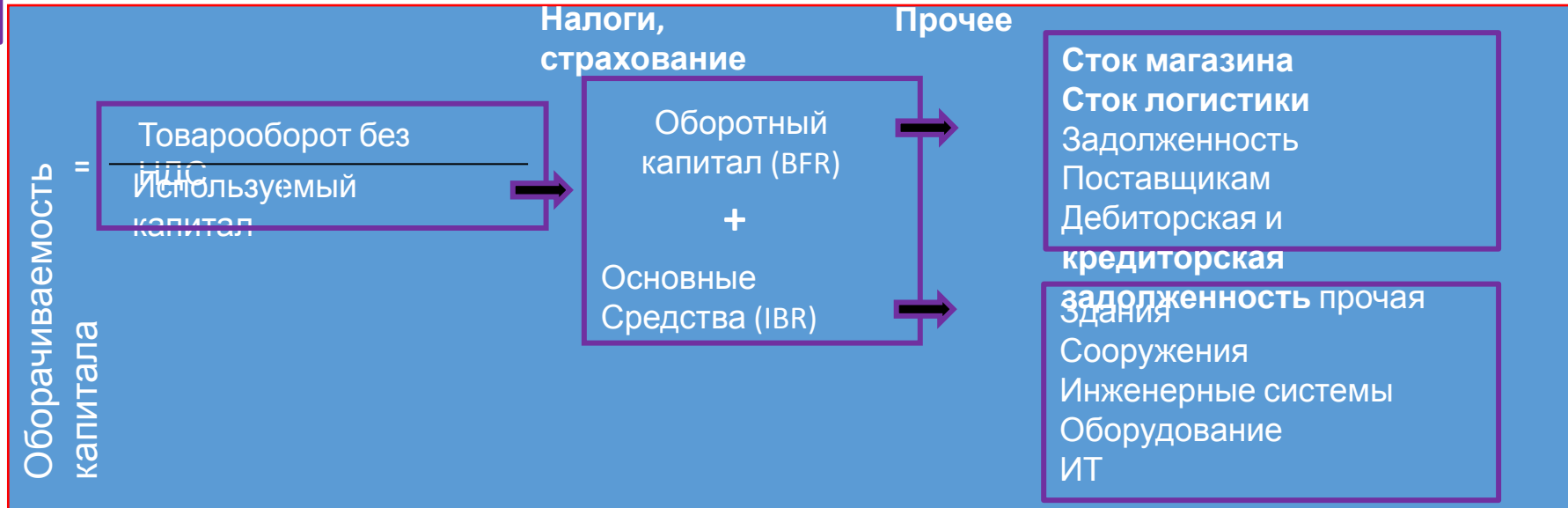


# Структура рентабельности используемого капитала



способность контролировать издержки, эффективные операции

Рентабельность используемого

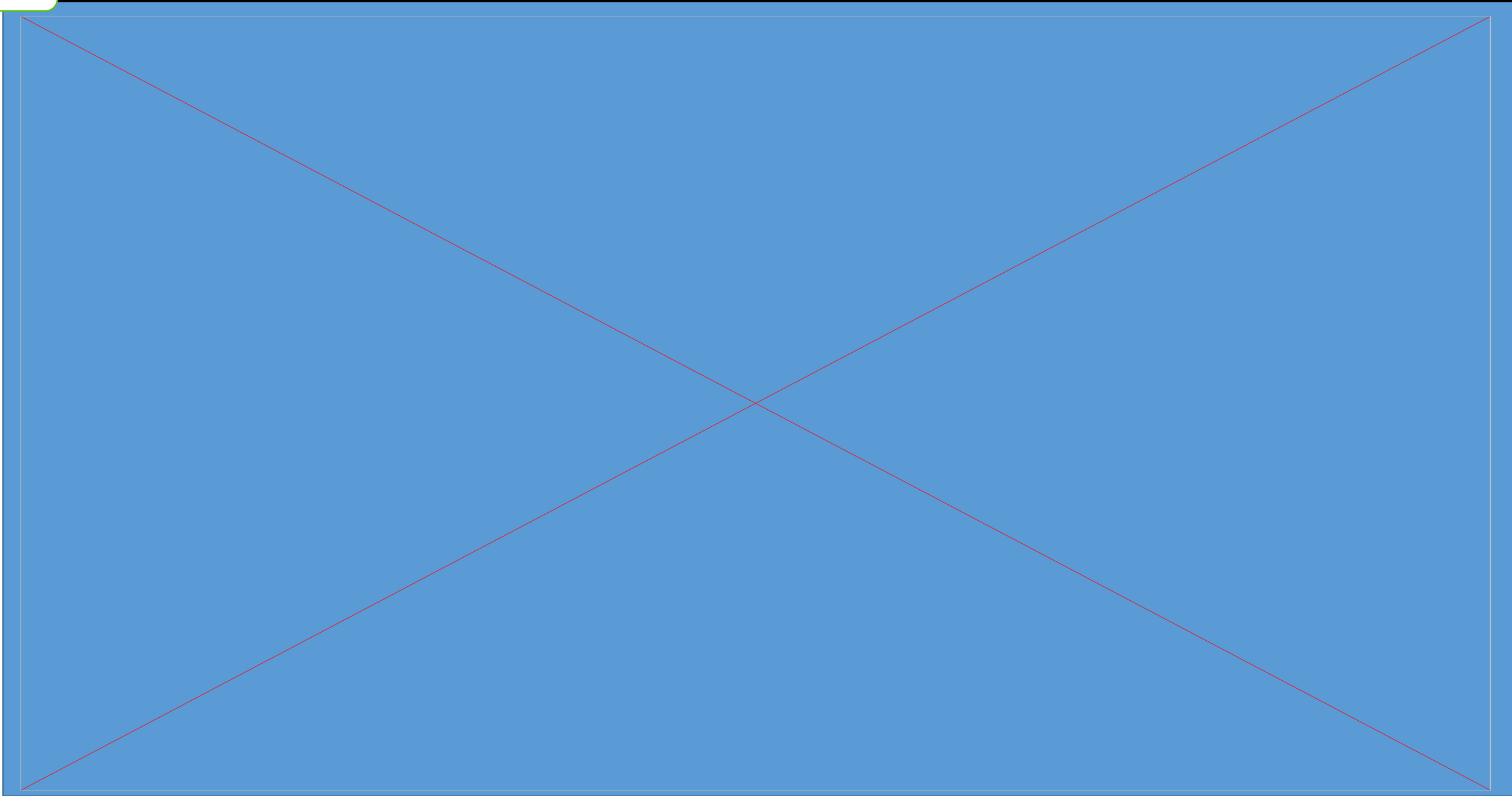


способность генерировать ТО

# КАК УПРАВЛЯЕМ, КАК ВЛИЯЕМ

Рентабельность  
используемого  
= капитала







# Оборотный капитал. BFR – собственный оборотный капитал. Пример

| ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ                               | 800 |
|--|-----|
| Запас  | 500 |
| Дебиторская задолженность покупателей                | 200 |
| Прочая дебиторская задолженность, ден. ср-ва, авансы | 100 |

=

| 800        | РЕСУРСЫ   |
|------------|---|
| 400        | Кредиторская задолженность перед поставщиками       |
| 100        | Кредиторская задолженность по общехоз. расх. прочая |
| 50         | Кредиторская задолженность по ЗП и налогам          |
| 50         | Кредиторская задолженность прочая                   |
| <b>200</b> | <b>BFR = 800 - 400 - 100 - 50 - 50</b>              |



**Необходимо найти финансирование за счет собственных средств**

# Оборотный капитал. BFR – собственный оборотный капитал. Пример

| ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ                               | 800 |
|--|-----|
| Запас  | 500 |
| Дебиторская задолженность покупателей                | 200 |
| Прочая дебиторская задолженность, ден. ср-ва, авансы | 100 |

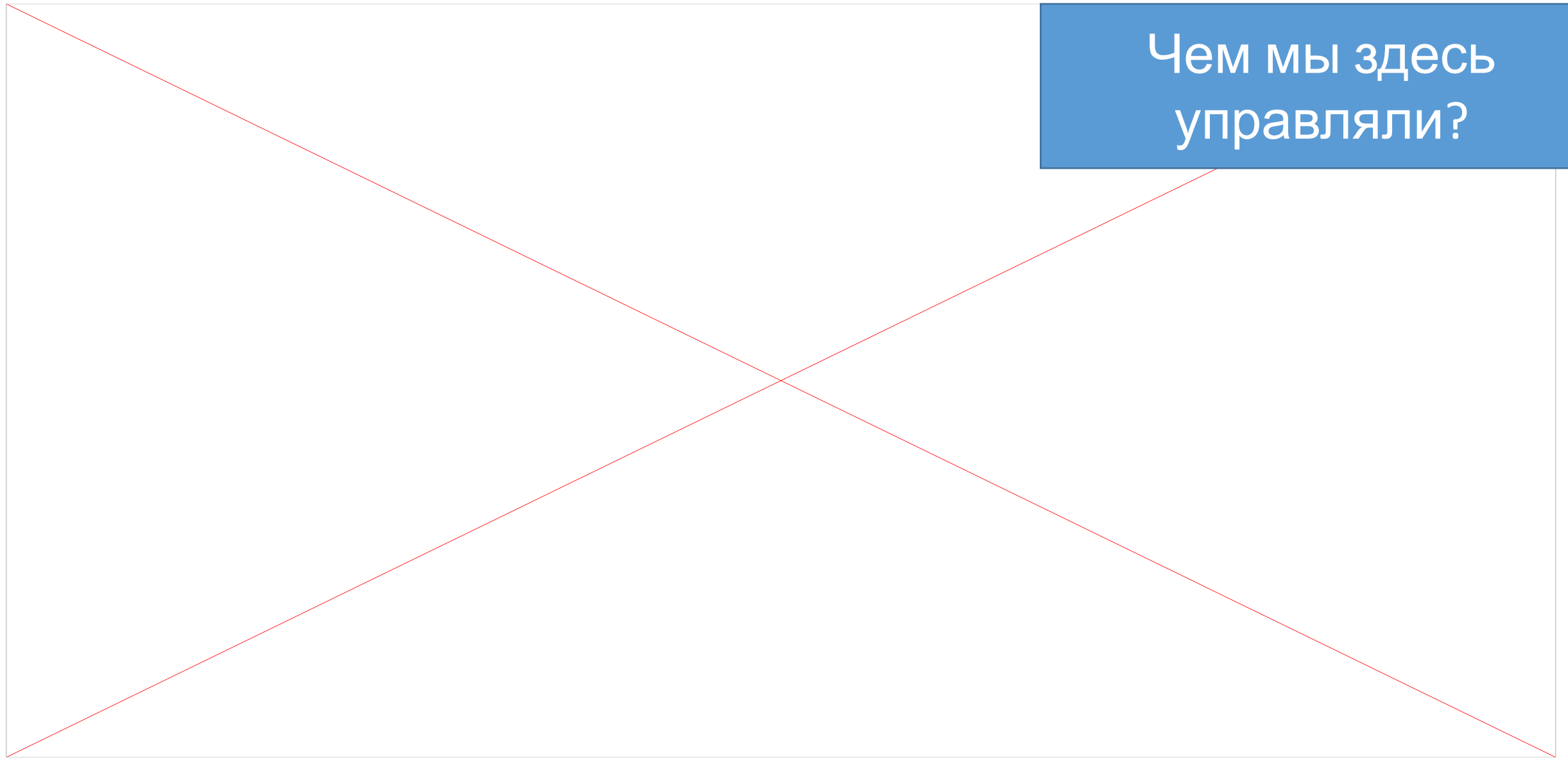
=

| 800         | РЕСУРСЫ   |
|-------------|---|
| 900         | Кредиторская задолженность перед поставщиками       |
| 100         | Кредиторская задолженность по общехоз. расх. прочая |
| 50          | Кредиторская задолженность по ЗП и налогам          |
| 50          | Кредиторская задолженность прочая                   |
| <b>-300</b> | BFR = 800 - 900 - 100 - 50 - 50                     |

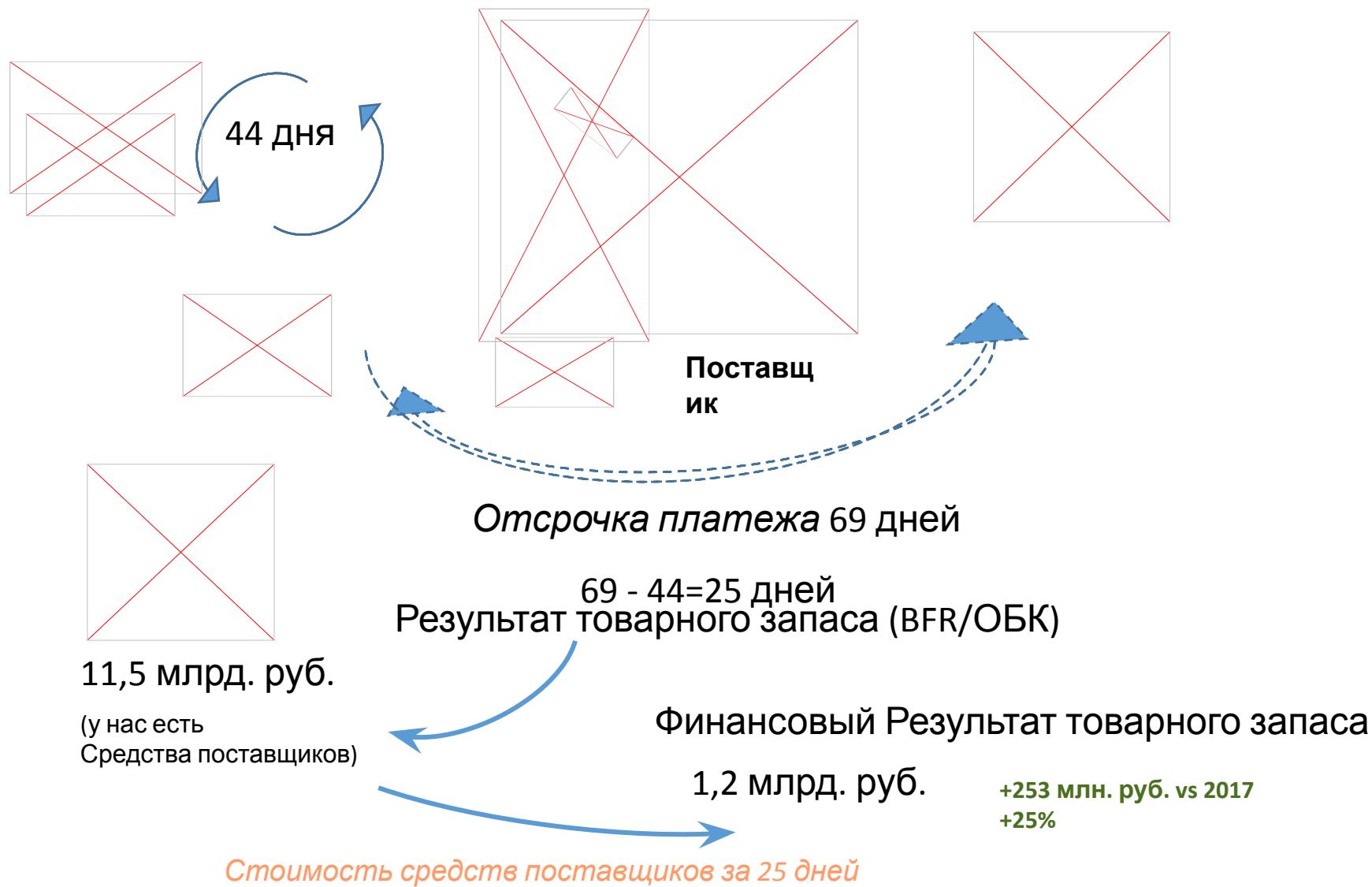


**Излишек можем направить на финансирование инвестиций**

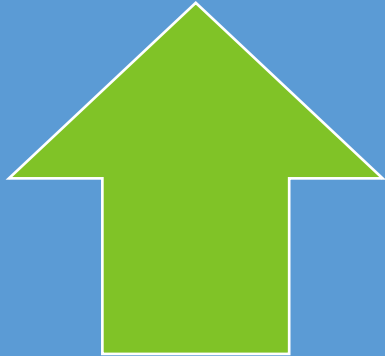
Чем мы здесь  
управляли?



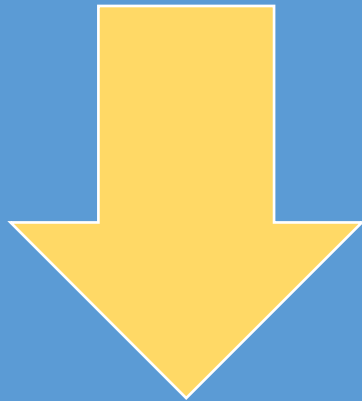
# ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ТОВАРНОГО ЗАПАСА



Изменения оборотного капитала между 2 датами генерируют изменения в денежной форме:



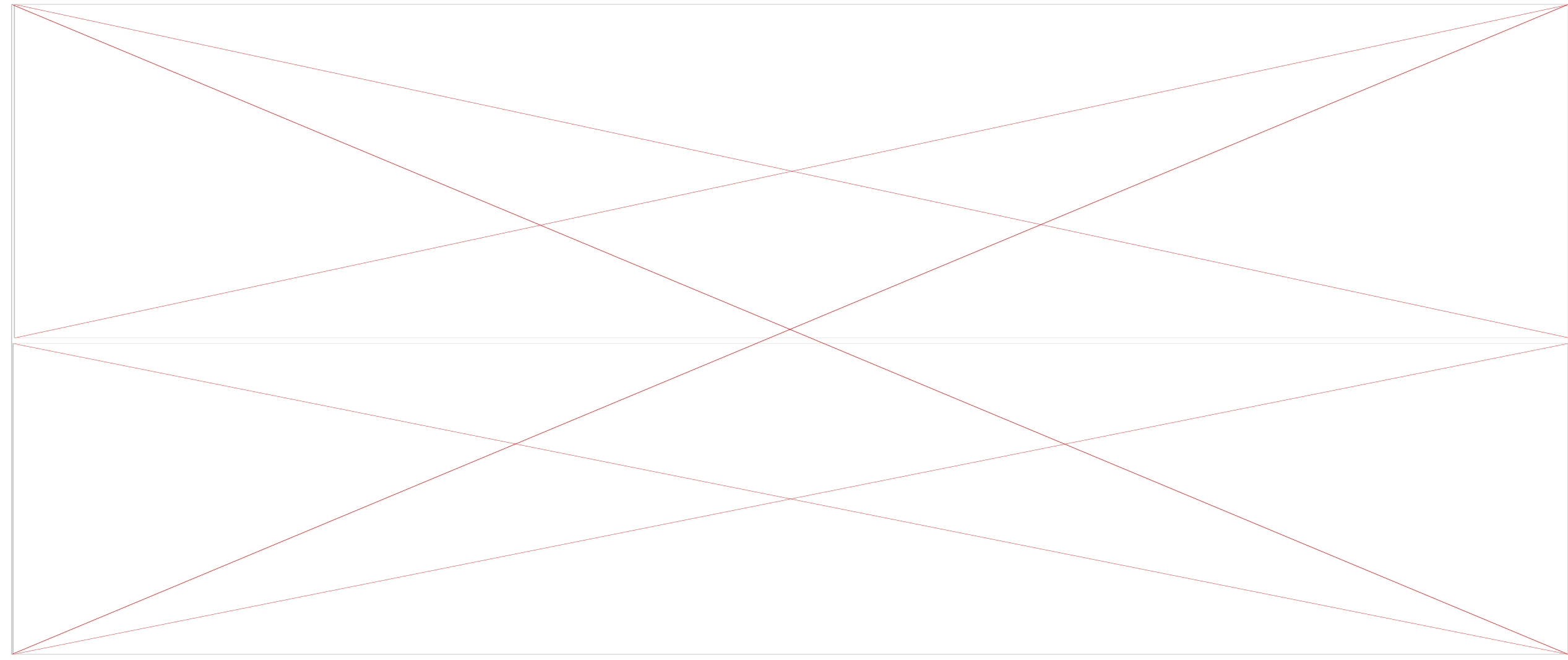
- Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности оказывают положительное влияние на BFR.



- увеличение торговой дебиторской задолженности, прочая дебиторская задолженность оказывает негативное влияние на BFR.

- Увеличение запаса мобилизует денежные средства, т.е. увеличивает потребность в BFR.

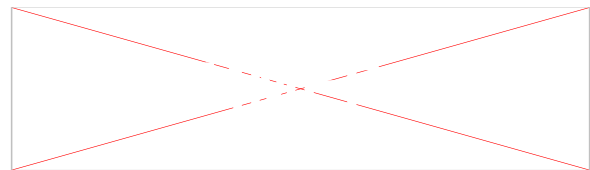
**Собственный Оборотный капитал** — это капитал, инвестируемый в текущую деятельность на период каждого операционного цикла. Часто это трактуется как текущие активы, **оборотные средства**.



**Собственный Оборотный капитал** — это капитал, инвестируемый в текущую деятельность на период каждого операционного цикла. Часто это трактуется как текущие активы, **оборотные средства**.



# МОДЕЛЬ РАСЧЕТА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ



Рентабельность  
используемого  
капитала =



**Рентабельность продаж**

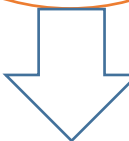
**25% =**

x  
1

x



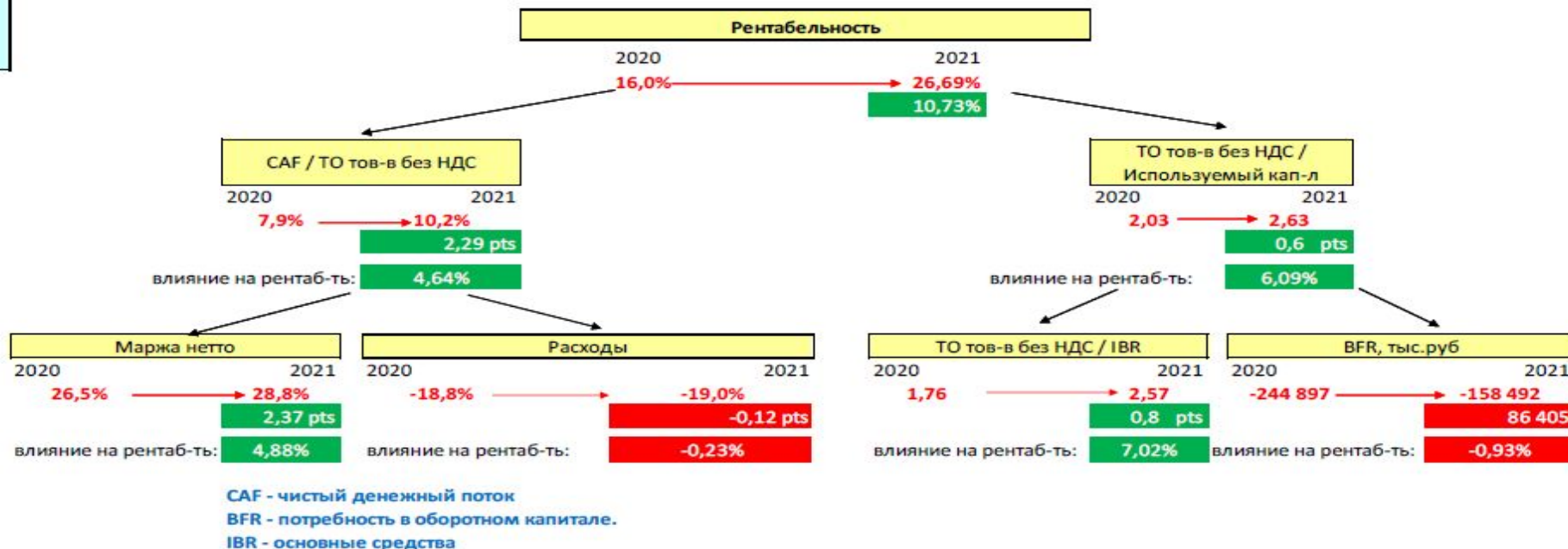
**Оборотов в год**





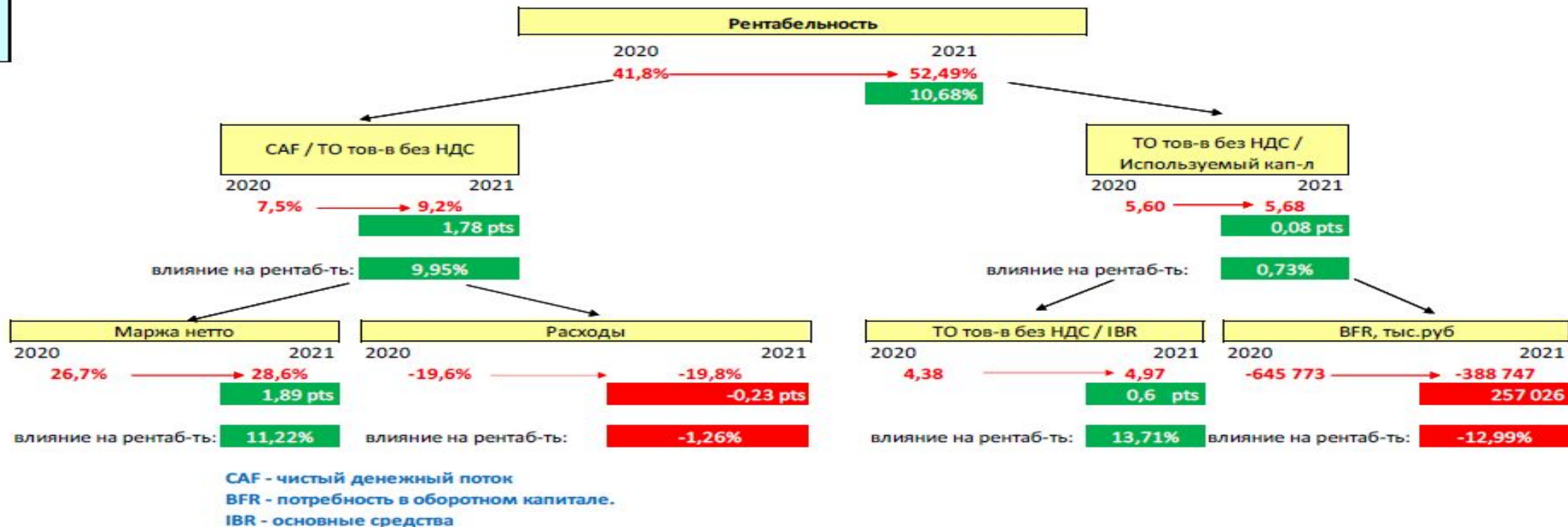
# Рентабельность — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
**19**  
Рязань



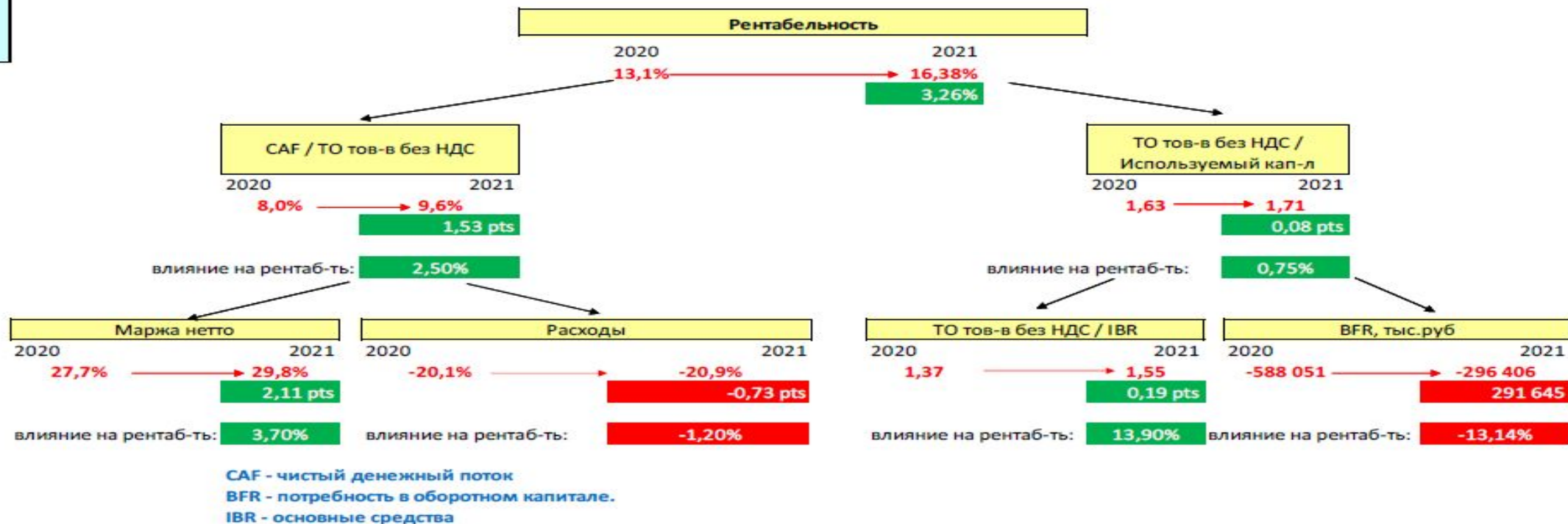
# Рентабельность — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
**22**  
Климовск



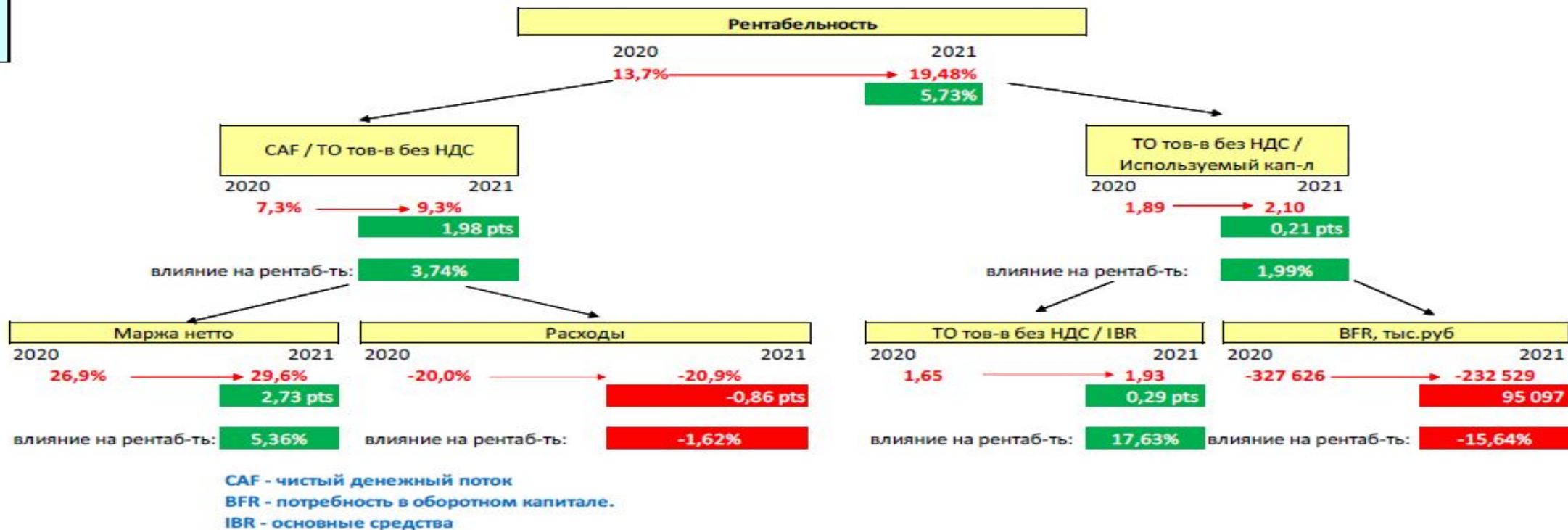
**Рентабельность** — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
**43**  
Верас



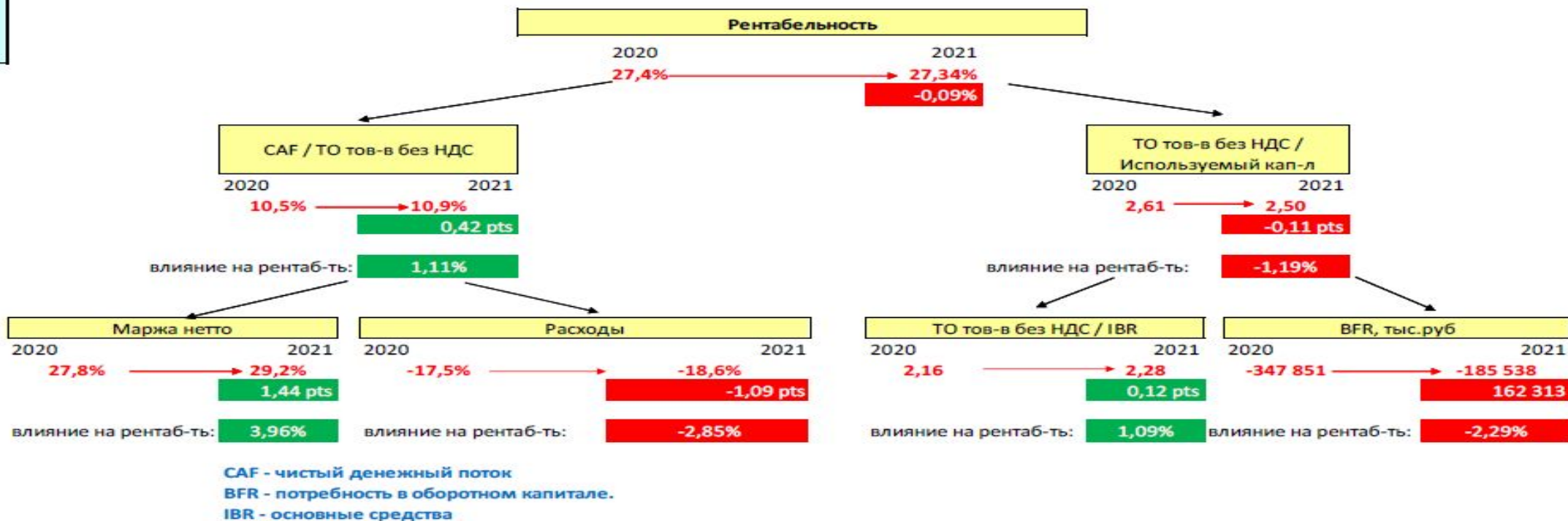
**Рентабельность** — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
**45**  
Косино



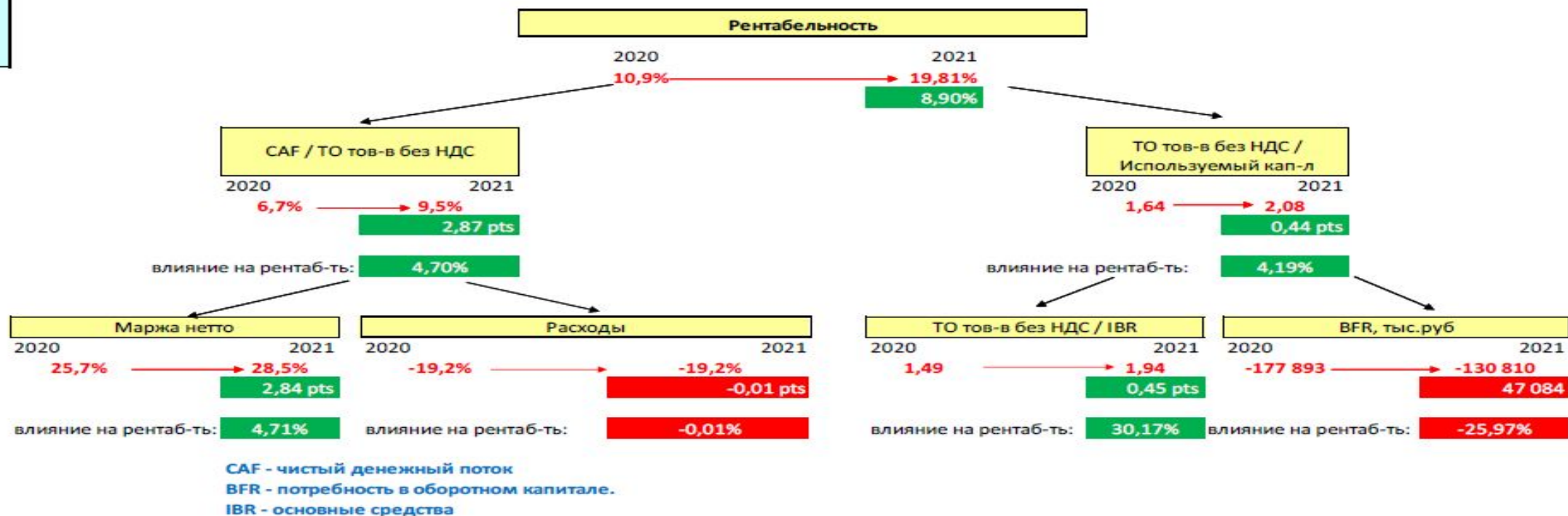
**Рентабельность** — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
**47**  
Тула



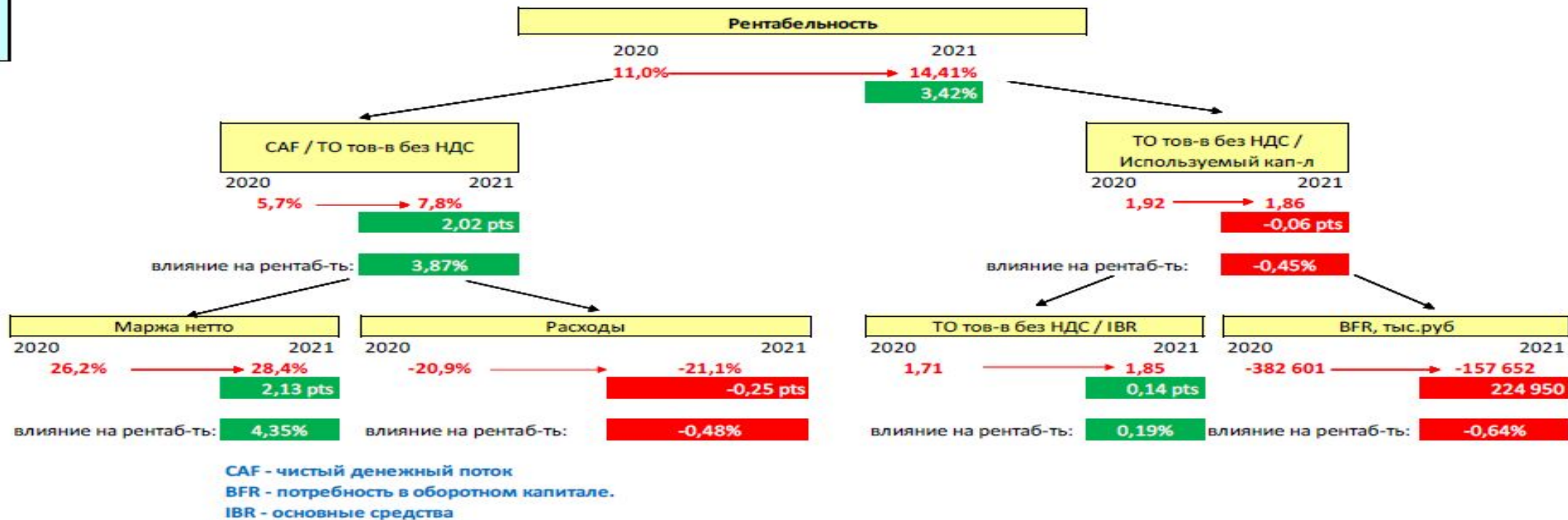
# Рентабельность — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
48  
Пенза



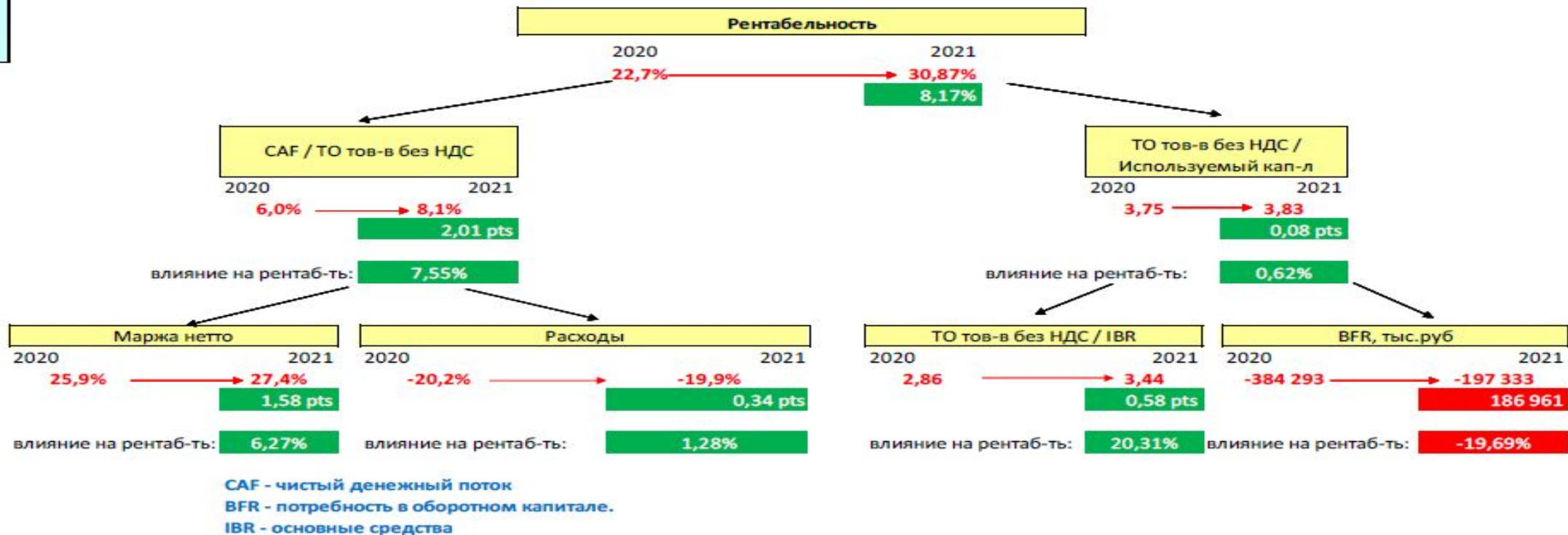
# Рентабельность — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
**49**  
Люберцы



# Рентабельность — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

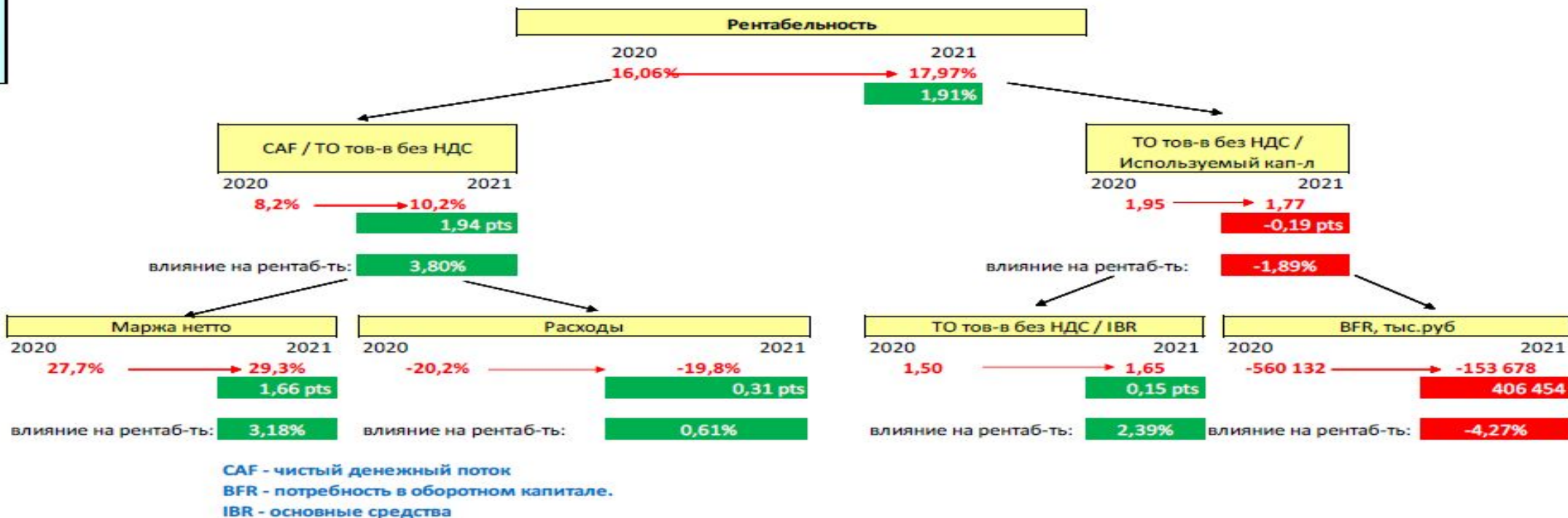
Magasin:  
**114**  
Домодедово





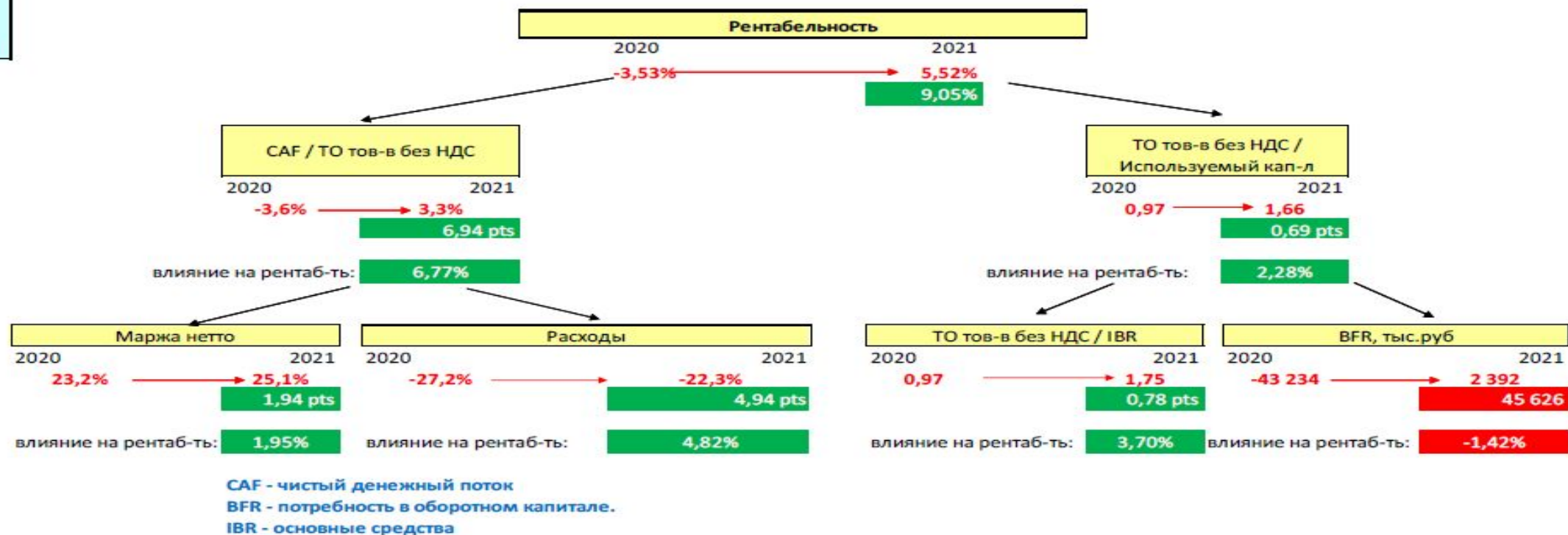
# Рентабельность — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
143  
Варшавское  
шоссе



**Рентабельность** — это показатель, отражающий эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов

Magasin:  
**153**  
Жуковский



# Экономика отдела и понимание бизнеса

## Периодичность

Ежемесячно

Ежемесячно

Ежемесячно

## Действия РС

- ❖ РС проводят анализ всех статей CE отдела, анализируют ситуацию по всем статьям на основании Отчет Marge Métier и вырабатывает план действий по выполнению целей, который далее обсуждается с КУ на встрече.
- ❖ На встречах с КУ, ДМ РС анимирует показатели своего отдела в динамике в сравнении с другими магазинами
- ❖ На собрание отдела показываю результаты СХД и план действий

## Список отчетов:

- ❖ Отчет Marge Métier из Hyperion
- ❖ Табло/ Анализ ПБУ
- ❖ Табло/ Демарш лидер по CE

**\*При анимации показателей Marge Métier необходимо производить сравнение с сопоставимыми магазинами**

# Задание

1. Проанализировать закрытые месяца своего отдела в сравнении с другими магазинами кластера (города), *чтобы понимать свое текущее положение, свои сильные и слабые стороны.*
2. Проанализировать ситуацию по магазину, *чтобы понимать общее состояние дел магазина.*
3. Проанализировать прогноз до конца года своего отдела, *чтобы найти источники достижения целевых результатов ММ.*
4. Проанализировать прогноз до конца года магазина, *чтобы понять как выбранные действия соотносятся с дальнейшими целями магазина.*
5. Сформировать стратегию, которая поможет выполнить Маржу отдела до конца года (накопительным итогом).
6. Сформировать видение влияния своего отдела на магазин в целом.
7. Просчитать необходимые ресурсы отдела (люди, склад, оборудование, IT и т.д.)
8. Сформировать ежемесячные (еженедельные) мероприятия.
9. Распределить ответственных.
10. Оценивать промежуточные результаты (не реже 1 раза в две недели).
11. Вносить новые корректировки в действия.

**Своим успехом я обязан тому,  
что никогда не оправдывался  
и не принимал оправданий от  
других**

