



Урок. 3. Планирование бизнеса

Постановка целей

2021



Суть планирования

Планирование – фундамент менеджмента. Прогнозирование различных состояний бизнеса и выбор последовательности действий, приводящих к наилучшему состоянию

В любом бизнесе (как и в любом деле) управление без планирования – приводит к ЗАВЕДОМО худшему результату (часто терминальному), нежели чем с планированием.

«Семь раз отмерь – один отрежь»

«Сдуру можно и .. сломать»

Планирование – это примерно 5-10% времени менеджера.





Объем планирования в бизнесе

Планирование бизнеса отвечает на вопросы:

1. На что мы тратим ресурсы компании (общее время, время людей, активы) – действия (операции, проекты, задачи)
2. Сколько тратим ресурсов.
3. Что мы получим от траты этих ресурсов (ожидания или цели)

И обычно состоит из:

1. Создания операционной модели.
2. Постановки целей.
3. Разработки плана действий во времени (по проектам).
4. Разработки модели продаж и модели + планов ключевых процессов.
5. Создания финансового плана и сводного плана людских ресурсов.
6. На основе финансового плана, если компания большая (более 200-300 человек), формируется бюджет.





Кому нужны какие объемы планирования

1. Начинающие бизнесы:

- а. с потребными месячными инвестициями менее 20% месячного дохода и не предполагающие более 7 сотрудников на горизонте года – постановка целей + план действий.
- б. все остальные – полное планирование, бюджет опционально (если он нужен инвесторам)

2. Работающие бизнесы:

- а. Кол-во сотрудников более 15 или выручка более \$0.5M + имеют целью рост 20% и более в год - полное планирование. Бюджет – при наличии финансового директора в компании (не бухгалтера!!)
- б. Остальные – постановка целей + план действий.





Горизонт планирования в бизнесе

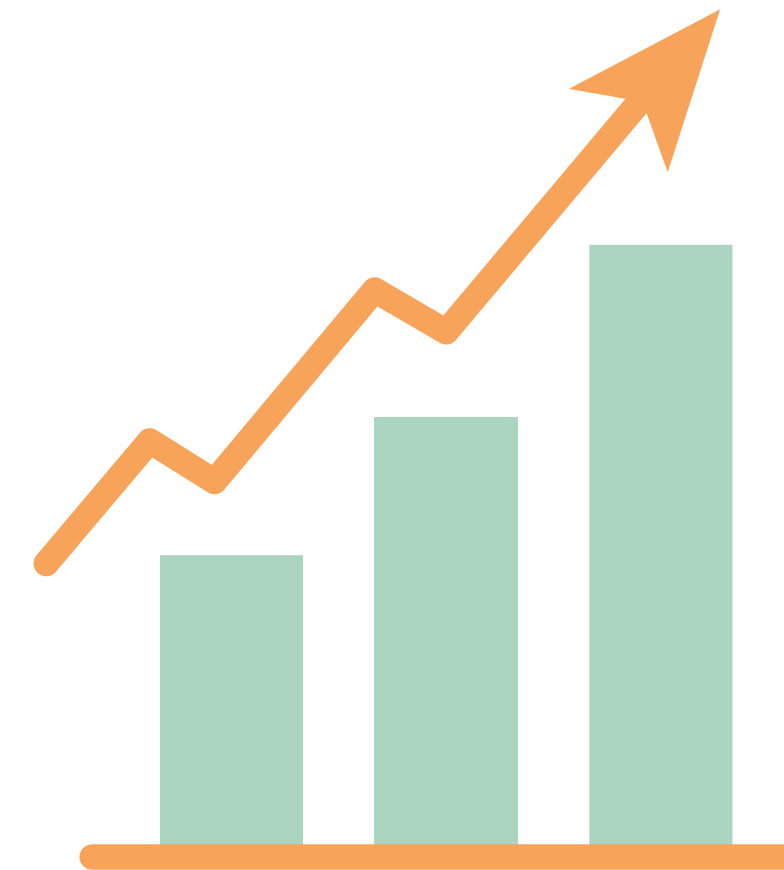
1. Горизонт планирования должен быть от 1 до 5 лет.
2. Чем большие темпы роста предполагаются, тем менее точен будет долгосрочный план:
 - а. Если вы хотите расти на 15-25% в год – стройте план на 5 лет
 - б. Если на 30-50% - реально построить план на 2 года
 - с. Если на 50% и более, то более или менее точный план вы сможете построить на год. То, что дальше – будет фантазией, а не планом.



Ключевые факторы, определяющие динамику бизнеса

Их только 2:

1. Динамика рынка (тренды).
 - а. Всегда легко жить «на волне» и очень тяжело грести против течения.
2. Динамика вашей доли на рынке.
 - а. То, насколько мощно вы конкурируете и как ведут себя конкуренты: продажами и продуктом.





Постановка цели

1. Всегда должна выражаться количественно:
 - a. Правильные цели
 - i. Занять 23% рынка яблок города Энска.
 - ii. Получить \$34 млн прибыли в 2025 году
 - iii. Нарастить выручку до 20 млрд. рублей.
 - b. Неправильные цели
 - i. Хорошо и много заработать
 - ii. Стать лучшими на рынке
2. Цель всегда должна быть достижимой: иными словами, численно не должна противоречить потенциалу вашего продукта и план действий и модель продаж должны ее подтверждать.
3. Работать без определенной цели в режиме «all my best» – это нормально для небольших бизнесов, где главный акционер является директором.
 - a. Финансовое планирование в этом случае отталкивается от ваших действий, а не действия строятся для достижения целей.
 - i. Каждому действию (задаче) в плане действий проставляется ожидаемый результат – если вы не можете сформулировать, к какому результату должно привести действие – его делать не надо.
 - b. Если в бизнесе несколько акционеров, то работа без ожиданий (без целей), вероятнее всего, будет демотивировать некоторых акционеров, что будет приводить к уменьшению отдачи от них в работе.
4. Если в бизнесе директор наемный – акционеры обязаны ставить четкие цели директору, а обязанность директора осуществлять планирование под эти цели.
5. Постановка целей в бизнесе – всегда задача акционеров или их представителей (Совета Директоров, Наблюдательного совета и т.д.).
6. Планирование – всегда задача генерального директора.



Организация годового планирования

Планировать бизнес можно сверху и снизу.

Сверху – его осуществляет генеральный директор с помощью фирдиректора (если он есть), и спускает на верификацию (или сразу на исполнение) менеджерам ниже. Обычно так делают в небольших компаниях до 100 человек.

Плюсы:

1. Наиболее быстрый способ получить план
2. Можно получать план даже в ситуации низкой квалификации процессных руководителей.

Минусы:

1. Требуем от директора квалификации в планировании каждого процесса в бизнесе
2. Волонтеристское планирование приводит к демотивации персонала из-за непонимания того, как план обеспечивать. Требуется дополнительная разъяснительная работа.
3. Реалистичность плана полностью зависит от свойств личности директора (оптимистичность, реалистичность, пессимистичность).

Снизу – его осуществляют на основании целевых рекомендаций директора (а у него они от акционеров) руководители процессов (в этом случае составление плана – это проект). Дальше воедино собирается генеральным директором. Обычно так делают в средних и больших компаниях от 100 человек.

Плюсы:

1. План получается более устойчивым и реалистичным
2. Каждый руководитель имеет дополнительную мотивацию по его исполнению в виде личной ответственности перед директором и смежными подразделениями, т.к. цифры им предоставил он.

Минусы:

- 1. Высокие требования к навыкам планирования у процессных руководителей.
- 2. Планирование занимает много времени (обычно не меньше месяца, а чаще 2-3, поэтому следующий год начинают планировать в конце октября-ноябре).
- 3. План всегда будет ближе к пессимистичному, т.к. руководители всегда думают о своей мотивации.



Коррекция планирования в рамках года

1. По итогам каждого месяца финансовые и аналитические подразделения строят план-факт по итогам месяца и накопленным итогом. Рядом с каждым столбцом плана появляются 3 столбца факта:
 - а. Факт
 - б. Отклонение абсолютное
 - с. Отклонение относительное
2. В случае относительных отклонений факта от плана более чем на 20% по доходам или расходам итого, необходимо провести полный процесс перепланирования года, т.к. существующий план значительно разошелся с реальностью.
 - а. Процесс может затронуть как всю компанию, так и отдельно взятый процесс, где наблюдаются значимые ($>20\%$) расхождения с планом в итоговых ключевых показателях.





Выбор временного кванта планирования

Чем короче горизонт планирование, тем меньше квант планирования.

1. Финансовый план на ближайший год обычно строится ежемесячно.
2. Финплан на последующие годы – поквартально.
3. Планы действий проектов длительностью до 2х лет – понедельно. Больше – ежемесячно.
4. Финансовое планирование ДДС на ближайший месяц (в случае функционирования в режиме недостатка ликвидности) – подневно.





Спасибо за внимание!