

## ХОТИМ БЫТЬ БЛИЖЕ К ЛЮДЯМ!

**Юлия Лунина**, финансовый директор ГК «Федерация Йоги»

Всё больше предприятий малого и среднего бизнеса приходят к пониманию, что управленческий учёт, регулярное планирование и управленческий анализ деятельности с использованием информационных технологий помогают сделать их бизнес более стабильным и анализируемым для дальнейшего развития.

На волне положительной динамики развития бизнеса компания открывала новые центры для занятия йогой. И вдруг наступил момент, когда открыв большой зал в центре Москвы, компания поняла, что переоценила свои силы и попала в «ловушку роста». Появился дефицит денег, их стало не хватать на платежи.

Возникла необходимость в тщательном анализе деятельности компании, который позволил бы определить нерентабельные направления

### СПРАВКА

Группа компаний «Федерация Йоги», первый центр которой открылся в 2003 году, занимается всем, что связано с йогой, имеет сеть центров для групповых и индивидуальных занятий, продаёт товары, нужные для занятий и ведения здорового образа жизни. На базе Федерации йоги проходят курс обучения желающие стать инструкторами йоги. Проводятся также различные семинары и мастер-классы, в том числе, выездные в другие страны.

и закрыть их. И, наоборот, сконцентрировать усилия на наиболее прибыльных направлениях. Хотелось консолидировать данные по бизнесу, поскольку на тот момент в компании было несколько юридических лиц, и на основе анализа консолидированной информации оптимизировать свою деятельность. Однако оперативно собирать аналитику было сложно. Поэтому решили поставить управленческий учет.

В тот момент в компанию пришёл новый управляющий директор из сети фитнес-клубов, где управленческий учет уже использовался. Новый управляющий директор начал заниматься им, хотя не представлял всех деталей этого процесса, поскольку йога-центры отличаются от фитнес-клубов. Основное отличие в том, что в фитнес-клубах, как правило, годовые абонементы, и они оплачиваются сразу на весь период. У нас же есть абонементы на различные, в том числе, и довольно короткие сроки.

Управляющий директор начал с анализа существующей на тот момент структуры компании. Главный бухгалтер составлял отчеты в той форме, как он интерпретировал их для учредителей. Однако информации для управления там было очень мало. Её актуальность с задержкой от одного до трех месяцев никого не устраивала, для управления она терялась. И тогда была поставлена задача — при-

вести все имеющиеся данные в соответствие бизнесу с тем, чтобы можно было вести анализ и на его основе принимать решения по развитию сети центров йоги.

Усилия сконцентрировали на том, чтобы получать оперативную управленческую информацию по центрам, обеспечить их максимальную загрузку, выделить наиболее перспективные направления. Стало ясно, что для налаживания всего этого процесса необходимо строить управленческий учет и собирать аналитику. Без этого невозможно было двигаться дальше, расширять сеть, открывать новые направления. Надо было определять риски развития, чтобы снова не попасть в «ловушку роста».

В ходе обсуждений пришли к тому, что необходим инструмент построения управленческого учета. У нас есть программа, разработанная партнером фирмы «1С», которая позволяет учитывать посещения занятий и абонементы, но она не предоставляет другие возможности для ведения управленческого учета. Например, формировать отчёты о движении денежных средств, соответствующие бюджетам на конец месяца. Нужен был инструмент, который предоставлял бы

Усилия сконцентрировали на том, чтобы получать оперативную управленческую информацию по центрам, обеспечить их максимальную загрузку, выделить наиболее перспективные направления

---

информацию о состоянии бизнеса. Начали поиск такого инструмента, и нашли его. Это — информационная система «1С: Управление небольшой фирмой» (УНФ).

Ещё раньше компания передала по системе «1С: БухОбслуживание» свою бухгалтерию в учетно-налоговый центр «1С-ПраТон», для улучшения эффективности и оптимизации системы управления группы компаний. И теперь с вопросами по управленческому учёту компания снова обратилась к своему партнёру, поскольку доверяла ему и, к тому же, у него в аутсорсинге находилась наша бухгалтерия.

В ходе совместной работы выяснились и уточнились наши представления о балансе, бюджете денежных средств и, самое главное, мы поняли, чего же хотим получить в итоге. Часть процессов оказалась неотработанной, они были организованы и реализованы не оптимально. Мы увидели, где не дорабатываем, где отсутствуют планы или они не корректно поставлены, где находятся точки потенциального роста.

Совместная с партнёром консалтинговая работа заняла у нас всего полторы недели. Когда в ходе совместных усилий все эти вопросы прояснились, начались конкретные шаги по воплощению совместно разработанной программы в жизнь. Определелись новые приоритетные направления роста. Системный подход к проведению анализа бизнеса позво-

лил выявить наиболее прибыльные направления.

Сотрудничество с партнёром сложилось удачно, мы разобрались в бизнес-процессах и за две недели сделали конкретные шаги к увеличению прибыли.

На основе анализа данных, которые вносили в систему, увидели наши слабые места, например, кассовые разрывы. Планирование платежей на следующий месяц позволило заранее предупреждать ситуации нехватки денег.

В процессе ввода данных в информационную систему удалось получить итоговые данные на середину месяца, какую прибыль можем получить. Можно было сделать прогноз и на более длительные сроки.

До применения УНФ прибыль исчислялась, исходя из фактически полученной выручки, но упускались из виду моменты, когда часть выручки составляли авансовые платежи, еще не обеспеченные расходной частью.

В системе мы увидели, насколько велика эта часть, какой она может стать, каковы риски и сколько авансовых платежей уже израсходовали. Когда деньги есть, кажется, что все хорошо, но когда

До применения УНФ прибыль исчислялась, исходя из фактически полученной выручки, но упускались из виду моменты, когда часть выручки составляли авансовые платежи, еще не обеспеченные расходной частью

---

начинаешь анализировать структуру денежных потоков, видно, что не все деньги можно использовать.

Если по основным направлениям бизнес-процессы были более-менее простроены, то дополнительные направления часто работали по принципу «как пойдёт». После того, как увидели их расходную часть, проанализировали ее, спрогнозировали, насколько эти дополнительные направления потенциально прибыльны, начали их регулярно планировать. То есть, установили понятные планы по этим направлениям, что вдохновило их руководителей.

Дополнительные направления — семинары, обучение и продажа товаров. Семинары — более углубленное занятие йогой по какой-то конкретной теме, например, семинар по здоровому образу жизни, отказу от курения и др. Семинар может продолжаться от одного до восьми дней. Бывают и выездные семинары «с полным погружением», когда выезжают на природу в пансионаты нашей страны или за границу, где занимаются йогой, отдыхают.

И еще одно дополнительное направление, эффективность которого теперь можно оценить, — продажа товаров. Это различные предметы и одежда для занятий йогой, литература и продукты, обеспечивающие сбалансированное питание и проч. Это направление сделали самым структурированным и разработали методику организации дополнительных

Информационная система помогла более грамотно и обоснованно планировать развитие на перспективу. Мы будем двигаться в сторону создания своих мобильных приложений

---

направлений как по мотивации персонала, так и по планированию деятельности.

Информационная система помогла более грамотно и обоснованно планировать развитие на перспективу. У нас в планах открытие новых центров. В плане развития используемых информационных технологий будем двигаться в сторону создания своих мобильных приложений. Люди все шире используют мобильные технологии, в их мобильных устройствах теперь и расписания, и списки контактов, и мобильные платежи. Сегодня не всегда удобно каждый раз заходить на сайт и смотреть, например, расписание занятий в зале.

Мы планируем создать отдельное мобильное приложение, которое будет информационным. Оно не будет коммерческим, но будет содержать справочную информацию для наших клиентов. В связи с этим предстоит модернизация сайта, открывается интернет-магазин по торговле товарами для занятий йогой.

**Мы хотим быть ближе к людям, сделать йогу более понятной. Информационные технологии нам в этом активно помогают.**

