

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ АВТОСЕРВИСА

Как показал анализ ситуации в периоды предыдущих кризисов за последние 40 лет, нынешний кризис не повлияет на грамотно управляемые автосервисные предприятия – в такие годы потребители меньше покупают новых машин, но почти не сокращают расходы на сервис и запчасти для имеющихся. Более того, улучшится ситуация с кадрами, снизятся цены на оборудование и материалы. Но квалифицированных управленцев не прибавится, надо учиться. При должном управлении рентабельность увеличится. Кризис – время для развития.

Ниже приведены рекомендуемые специалистами постоянные меры, обеспечивающие финансовую устойчивость автосервиса.

При работе на рынках с острой конкуренцией жизнеспособность предприятия невозможна без внедрения современных средств управления и производства. Для обеспечения надежной перспективы и успешного выхода из кризисных ситуаций необходима постоянная работа по оптимизации бизнес-процессов в направлениях, обеспечивающих выживаемость.

Совершенствуйте логистику:

- периодически выполняйте аудит и анализируйте бизнес-устойчивость предприятия;
- совершенствуйте управленческую структуру и технологические процессы;
- развивайте компьютерную систему.

Оптимизируйте использование основных средств:

- проанализируйте степень использования оборудования и площадей, возможность продать или сдать в аренду излишки;
- законсервируйте неиспользуемое оборудование, составьте акт консервации, согласовав с налоговой инспекцией исключение стоимости этого оборудования из налогооблагаемой базы при расчете платежей по налогу на имущество;
- оптимизируйте использование каждого помещения;
- продумайте варианты перевода разбросанных по городу подразделений в одно место с целью сокращения хозяйственных и других расходов, высвобождения помещений для продажи или сдачи в аренду.
- рассмотрите возможности переезда всей или части фирмы в недорогой по стоимости аренды район, учитывая расходы, связанные с переездом, обустройством и рекламой нового места;
- организуйте передачу выполнения части работ на сторону, чтобы не выделять для них помещения – например, пайка радиаторов, зарядка аккумуляторов и т.п.;
- выясните, что выгоднее – приобрести новое оборудование или арендовать его;
- полезным может быть пример независимых мастерских в США - там принято, что наемные механики поступают на работу и увольняются со своим собственным комплектом инструментов; чем квалифицированнее механик, тем больше выбор инструментов и приспособлений; эту практику можно использовать у нас при организации товариществ отдельных индивидуальных предпринимателей и любых фирм.

Меры для ускорения оборачиваемости денежных средств:

- проверяйте кредитоспособность клиентов, ведите покупательскую и платежную историю клиентов, выполняйте анализ и оценку финансовой стабильности клиентов - данные для платежной истории и оценки кредитоспособности можно получить при помощи неформальных контактов с банками и другими партнерами клиента, а также неформальных мнений знакомых профессионалов, работающих в отрасли клиента, рекомендаций независимых аналитиков, новостей и отчетов специализированных

агентств деловой информации;

- введите критерии платежеспособности клиентов и установите для разных клиентов соответствующие критериям лимиты допустимого кредита и периода рассрочки;
- автосервисам рекомендуется предоставлять рассрочку платежа на срок 0 - 30 дней не более чем 70 % клиентов, а на срок 31-60 дней - не более чем трети клиентов.
- обяжите менеджера по продаже услуг и запчастей периодически выверять и корректировать категории клиентов, поставив оплату его труда в зависимость от поступления платежей от клиентов;
- обсудите возможность продажи дебиторской задолженности банку – ему могут понадобиться рычаги для давления на соответствующих клиентов;
- стимулируйте клиентов в предоплате или в своевременном погашении задолженности привлекательной системой скидок и льгот, для чего:
- установите дополнительные скидки за предоплату, за платежи наличными, за оплату ранее согласованного срока;
- определите минимально допустимый процент чистой прибыли - отношение чистой годовой прибыли, при которой ваша деятельность все еще рентабельна, к годовому объему продаж - это рубеж, за который отступать нельзя;

Прибыль должна быть достаточной, чтобы покрывать операционные расходы, учитывая стоимость денег, риска и альтернативных инвестиций. Далее – цифры для европейских стран.

Рентабельность активов = Чистая прибыль / Среднегодовая величина активов (28 % - 35 %).

Коэффициент оборачиваемости активов удовлетворителен при обороте 7 или более раз в год.

Использование активов = Годовые продажи / Активы

Отношение чистой прибыли к собственному капиталу и выручке приемлемо на уровне:

Чистая прибыль / Собственный капитал = 45 % - 50 %

Чистая прибыль / Выручка = 4 % - 5 %

- дебиторская задолженность автопроизводителей по гарантийным ремонтам не должна превышать 50 % среднемесячной стоимости гарантийных операций.

- оборотные средства должны относиться к сумме всех обязательств как =2:1 (к текущим обязательствам) или 1:1 (к краткосрочным обязательствам).

- отношение задолженности к собственному капиталу более чем 1:1 рассматривается как рискованное, отношение меньше, чем 3:1 показывает кредитоспособность предприятия.

Коэффициент задолженности = Отношение общей задолженности по краткосрочным и долгосрочным обязательствам / Собственный капитал

Оптимизируйте отток денежных средств:

- предприятию рекомендуется всегда иметь в банке оборотные средства в объеме, не менее:

- суммы, равной от 50 % до 100 % расходов одного месяца плюс фонд зарплаты штата служб сервиса и запчастей;
- 50 % месячной выручки от сервиса и продаж запчастей.

- оптимизируйте объемы и сроки заказов товаров, материалов и услуг для себя;

- согласуйте с поставщиками способы оплаты, наиболее удобные по срокам и с минимальными надбавками за пользование кредитом;

- найдите поставщиков с лучшими условиями платежей.

- измените график инвестиций, чтобы отток денежных средств не ухудшал возможности осуществлять очередные платежи;

- изучите варианты улучшения условий краткосрочного финансирования, предлагаемые банком;

- попытайтесь согласовать изменение условий выплаты имеющихся задолженностей – отсрочка, снижение процентной ставки, дробление платежей или найдите возможность рефинансирования другим банком возврата кредитов;

- переведите задолженность в твердой валюте в рублевую;
- если нет возможности договориться с кредиторами и банками о реструктуризации долгов, привлечите акционеров компании к изысканию дополнительных финансовых ресурсов;
- отложите выплату дивидендов.

Оптимизируйте товарные запасы:

- периодически выполняйте анализ и группируйте товары в группы ABC и XYZ, сократите объемы запасов групп, не влияющих на объем сбыта или на удовлетворение спроса;
- сократите страховые запасы за счет оптимизации объемов и сроков направления заказов на пополнение запасов;
- реализуйте неликвиды за бесценок, однако избегайте отнесения к неликвидам запасных частей редкого спроса - это негативно скажется на последующих продажах таких деталей;
- оптимизируйте исполнение производственных операций и документооборота на складе, использование складских площадей, размещение деталей.

Оптимизируйте затраты:

- оптимизируйте затраты на оплату труда: внедрите бонусные схемы оплаты за качественные показатели результатов труда вместо количественных;
- разделите тяжесть сокращения зарплаты, если решено его осуществить, на большее число сотрудников;
- пересмотрите организационную структуру с целью оптимизации управления и сокращения затрат на оплату труда;
- сократите общехозяйственные расходы - затраты на содержание автотранспорта, представительские расходы и т.д.

Оптимизируйте контроль движения денежных средств:

- ежедневная сверка баланса наличных средств;
- введение системы заявок на выделение средств, которые подлежат утверждению руководством еженедельно или ежедневно;
- наделение полномочиями на разрешение выделения средств всего одного - двух руководителей;
- контроль платежей за поставленные товары и услуги поручить одному менеджеру.

Повышайте качество менеджмента:

- берегите квалифицированные кадры;
- переманивайте квалифицированных специалистов от конкурентов;
- создайте кадровый резерв, открыв платные курсы соответствующих специалистов;
- примите меры для обучения руководителей подразделений современному менеджменту, пригласив преподавателей читать лекции в офисе и обязав сотрудников пройти обучение во внерабочее время.
- уточните компетенции - введите в должностные инструкции требования к профессиональной квалификации специалистов;
- увеличьте детальность контроля и частоту отчетности;
- уйдите от поощрений за количественные показатели, перейдя на поощрения за положительную динамику качественных показателей;
- поощряйте качество исполнения и способности находить нестандартные решения.

Управление суммарными издержками предприятия считается более эффективным, чем сокращение расходов по подразделениям, но оно может быть должным образом организовано только при координации действий всех подразделений.

Чтобы эффективно управлять затратами, нужно точно знать, на что и сколько предприятие тратит, а для этого – вести статистику расходов по каждому их виду. Важно

сосредоточить свои усилия на упрощении процессов и устранении потерь везде, где это возможно.

При сокращении затрат предприятия часто совершают следующие ошибки:

- > внимание к очевидным затратам и потеря из виду существенных затрат, скрытых в статье "прочие расходы";
- > экономия на подборе и профессиональной подготовке персонала подрывает престиж фирмы и приводит к потере клиентов;
- > ухудшение отношений с партнерами и сотрудниками из-за "выжимания соков";
- > чрезмерное снижение затрат на важных участках - урезая затраты на оплату труда, компания может потерять ключевых сотрудников;
- > непонимание механизма взаимозависимости затрат компании - иногда общего снижения затрат можно добиться, увеличив их на какой-то отдельный вид деятельности.

Финансовая безопасность предприятия невозможна без постоянной работы по оптимизации бизнес-процессов в направлениях, обеспечивающих выживаемость.

Для систематического анализа финансового положения следует предусмотреть при помощи компьютерной системы:

- получение данных о наличии средств и движении финансов в реальном времени;
- ведение аналитики по объектам и статьям платежей — для информации об источниках поступлений средств и видах трат;
- сравнительный анализ финансового положения предприятия в разрезе различных объектов вашего бизнеса;
- прогноз финансового положения вашего предприятия.

Модуль финансового анализа должен позволять создавать любое количество шаблонов для выполнения расчетов, запрашивать напрямую из главной книги информацию по аналитическим счетам и обрабатывать ее, представляя в том виде, который необходим пользователю. В случае внесения изменений в план счетов или форму отчета шаблон должен легко перенастраиваться на новые условия поиска данных или расчета результатов. В сочетании с управленческим модулем и графическим интерфейсом модуль должен обеспечивать пользователю дополнительные возможности поиска, выборки и представления финансовой информации.

Для бюджетного планирования система должна позволять вычислять балансы по любым отдельным счетам или их группам в любых сочетаниях, за фиксированные или переменные отрезки времени. Необходимы три типа балансов: фактический, бюджетный и статистический.