

Акценти управлінського обліку в ІТ аутсорсинговій компанії



Ursus Wehrli

Назарій Жовтанецький
N-IX CFO

Одеса 2015

Принципи ведення управлінського обліку

- Облік на основі поставлених цілей
- Методологічно
- Окремо від бух. обліку
- В валюті доходів, а не витрат (\$)
- Англійською
- Уникнення “синтетичних” показників
- Компроміси з точністю і стандартами ?

Функції відділу управлінського обліку

1. Ведення управлінської звітності
2. Поглиблений аналіз звітності + КРІ
3. Бюджетування
4. Cash Flow planning
5. Ціноутворення

Питання від власників

1. Чи ми заробляємо ?

P&L

2. Де ж гроші ?

Balance sheet

P&L

Production Financials

Gross Profit

Gross Margin, %

Administrative Financials

Interim Profit

Interim Margin, %

Bus.Dev. Financials

Net Profit

Net Margin, %

Production financials -

скільки коштів нам накодили програмісти

Administrative financials -

скільки нам коштує утримувати компанію, яка є сьогодні

Bus. dev. + marketing –

скільки ми вкладаємо в компанію завтрашнього дня

Production financials

Облік в розрізі кожного окремого проекту!

Що відносити на собівартість ? – лише найбільш прямі витрати
allocation apportioning

Revenue

(Developer's Salaries)

(Managers/Sales motivation)

Gross Profit

Gross Margin

Метрика:

- Rev. growth (vs. market)
- GP per prod. employee (GM not relevant for outstaffing)
- Диверсифікація

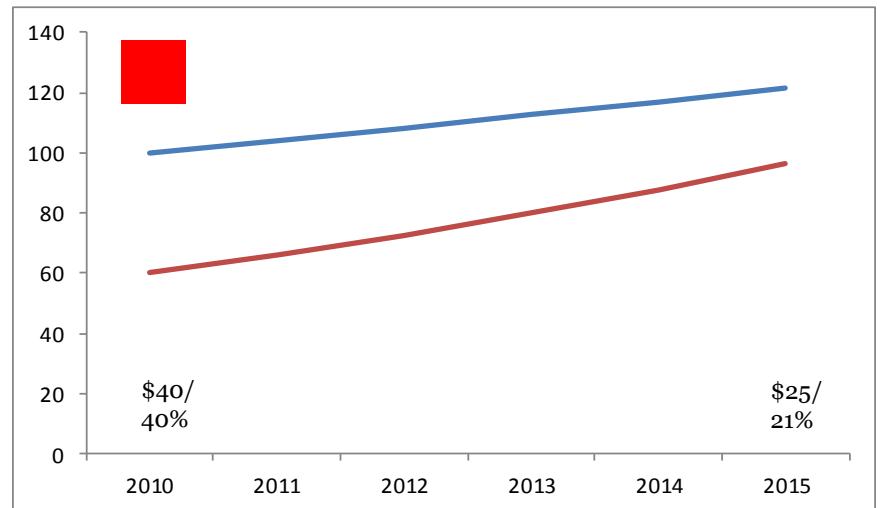
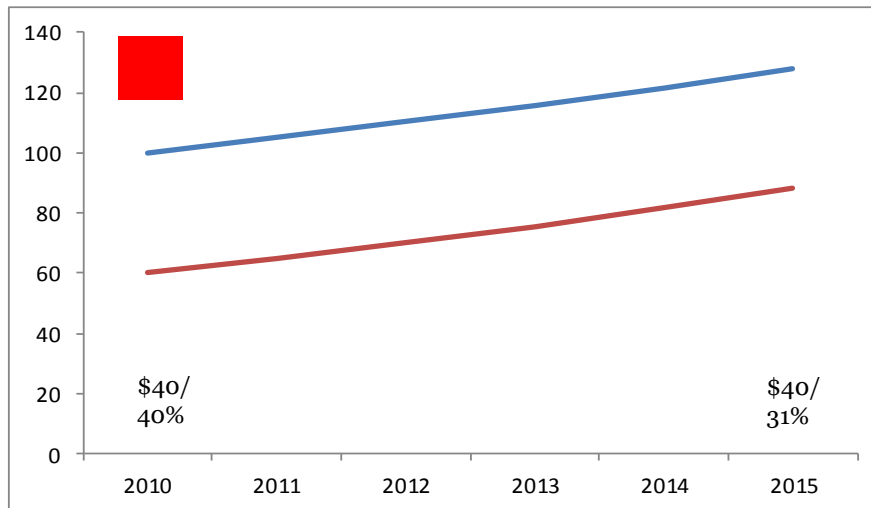
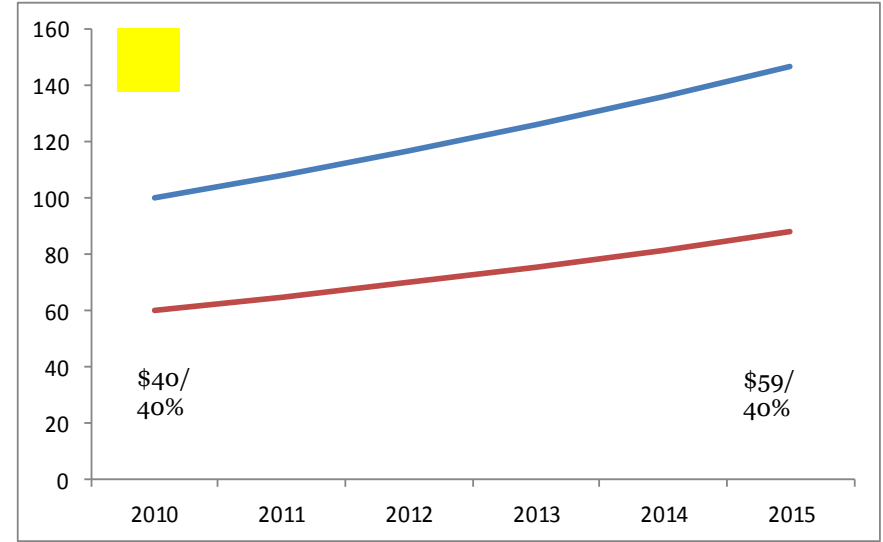
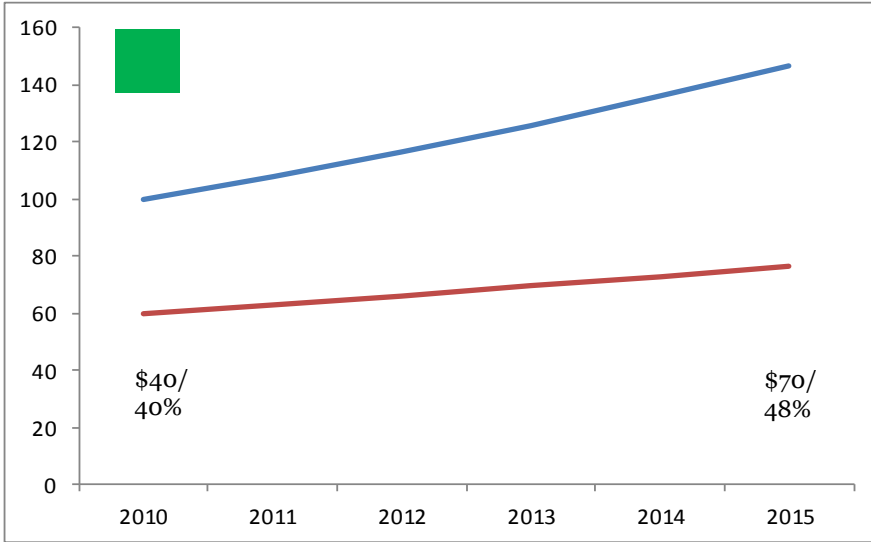
Administrative financials

облік в розрізі відділів (бюджетних центрів відповідальності)

Метрика

- item dynamics
- % to GP

Administrative financials Analysis



— GP — Adm. overheads Profit/Margin

Business Development financials

Слід пам'ятати, що ці витрати є за своєю суттю інвестиціями і їх не можна напряму зв'язувати з сьогоdnішніми фінансовими результатами

Теоретично сюди можна віднести частину “бенча” – інвестиції в швидкий старт нових проектів і розвиток внутрішніх компетенцій.

Метрика:

Конверсія інвестицій в дохід

Відображення даних

		2014	2014	2014	2014	2014 vs 2013	
		Oct	Nov	Dec	FY	\$	%/pp
Revenue	...	184,500	180,400	193,000	1,907,900	448,900	30.8%
COGS	...	125,000	122,500	131,400	1,488,900	358,900	31.8%
Gross Profit	...	59,500	57,900	61,600	419,000	90,000	27.4%
Gross Margin, %	...	32.2%	32.1%	31.9%	22.0%		-0.6

Баланс

По суті баланс аутсорсингової компанії показує наскільки велика дебіторка і з чого вона фінансується
Фінансується вона зазвичай з нерозподілених прибутків попередніх періодів

Порада:

прив'язувати виплати мотиваційних винагород менеджерам і сейлзам до отримання відповідних оплат від клієнтів.

Виживання фінансового директора напряду залежить від уміння працювати з дебіторкою!

Чи потрібні в балансі аутсорсингової компанії основні засоби ?

Cashflow

Оскільки в аутсорсинговій компанії інвестиційна і фінансові складові є вторинними, сенс формування Cashflow непрямим способом нівельований.

Оптимальний варіант

- побудова Cashflow непрямим методом суто щоб зв'язати P&L і Баланс для перевірки обліку;
- ретельна побудова детального прогностного Cashflow прямим методом на 3 місяці вперед.

Виживання фінансового директора напряду залежить від уміння уникнути касових розривів!

Бюджетування

Цілі:

- Фінансова - планування фінансів і розвитку компанії
- Організаційна – наділення відділів повноваженнями і відповідальністю

Схема:

- бюджетування на рівні P&L – річний бюджет з
 - щомісячним переглядом Production budget
 - щоквартальним переглядом P&L
- 3-х місячний план cashflow

Чи потрібен бюджетний баланс ???

Zero-based budgeting - хороша ідея для продуктивних старт апів, але не для аутсорсингу.

Management by exception

Бюджетування

Administration dept. Q1 '15 budget execution

Expenses:

Electricity	-300	-10% Forex
Office supplies	-600	-4% 200 renegotiated coffee/tea price; 400 forex
Equipment service	-1000	-95% Air conditioners service will be done in May

TOTAL	-1900	-60%
--------------	--------------	-------------

o/w:

- 700 Forex (\$ 22.5 vs 20.3 in the budget)
- 200 Savings
- 1000 Shifting to Q2

... ТАКОЖ ДУЖЕ ВАЖЛИВО

HR метрики:

- структура персоналу
- плинність кадрів

Розподіл прибутку

Аутсорсинг – тиха гавань фінансиста

~~сезонність~~

~~виробничі лінії~~

~~склад~~

~~волатильність
цін на сировину~~

~~залучені~~

~~КОШТИ~~

