

## **SPORZĄDZAJ ROCZNE PROGNOZY FINANSOWE**

Podczas corocznej selekcji cele i plany działania są tłumaczone na język prognoz zysków i strat, przepływów pieniężnych i sytuacji finansowej dla każdego okresu biznesowego. Projekcje wstępne to sprawdzanie rzeczywistości, w celu dopasowania początkowych celów i działań do dostępnych zasobów ludzkich i finansowych do ich osiągnięcia. Poprawki są zawsze konieczne, aby osiągnąć optymalne dopasowanie. Oczekiwania dotyczące celów i dostępne zasoby są dostosowywane w górę i w dół, dopóki nie zostaną zaakceptowane jako plan dla wyników następnego okresu. Ten plan staje się prognozą finansową firmy. Kiedy liderzy akceptują prognozy, zobowiązują się do osiągnięcia wyników w następnym okresie. Zobaczmy, co dzieje się w firmach, w których prognozy finansowe nie istnieją.

Duckworth Rentals Inc. była agencją wynajmu krótkoterminowego samochodów. Lionel Duckworth, jego prezes przez 10 lat, nieustannie zmagał się z realizacją zobowiązań związanych z płacami i zakupami samochodów, działając w ramach ograniczonej przez bank linii kredytowej. Często wstrzymywał czek przed wysyłką, aby uniknąć przekroczenia linii kredytowej w banku, co było bacznie obserwowane przez kierownika banku. Miesięczne sprawozdania finansowe były zawsze przygotowywane z opóźnieniem i często nie były dostępne dla banku aż do ostatniego tygodnia następnego miesiąca - troska bankiera. Podejrzenie co do zdolności zarządczych Lionela zmotywowało bankiera do monitorowania jego linii kredytowej. Co miesiąc bankier spotykał się z Lionelem, aby omówić wydajność. Kiedy wreszcie nadeszły sprawozdania finansowe, zawsze były gorsze, niż wskazywał Lionel. Relacje pogorszyły się, gdy bankier był coraz bardziej przekonany, że Lionel nie jest w stanie zarządzać swoim biznesem. Po 18 miesiącach ciągłego pogarszania się relacji bankier zażądał spotkania Lionela z wiceprezesem banku. Zapowiedział, że bank nie będzie już wspierał biznesu. Stracił zaufanie do Duckworth Rentals Inc. Lionel błagał bank, aby dał mu więcej czasu na usprawnienie działalności. „Po zakończeniu czterogodzinnego spotkania bank zgodził się wspierać Duckworth przez kolejne trzy miesiące, pod warunkiem wdrożenia odpowiednich systemów sprawozdawczości finansowej, w tym prognoz i analiz porównawczych. Lionel musiał bardziej profesjonalnie zarządzać spółką, aby zminimalizować ryzyko kredytowe dla banku. Jeżeli kontrole finansowe nie zostaną wdrożone w ciągu trzech miesięcy, wyznaczony zostanie odbiorca aktywów Duckworth.

Biznesmeni w sytuacji Lionela są zawsze bardzo zdenerwowani bankami. Rzeczywistość musi zaistnieć, zanim zdadzą sobie sprawę, że właściwe systemy finansowe mają kluczowe znaczenie dla zarządzania każdą firmą, z bankierami lub bez. Bez rocznych prognoz finansowych i analiz porównawczej, skąd Lionel mógł wiedzieć, jakie były jego zaległe zobowiązania i dostępne przepływy pieniężne? Czy sprzedaż rosła czy spadała? Jaki był termin płatności salda zobowiązań? To tylko kilka pytań, na które lider musi odpowiedzieć, aby skutecznie zarządzać przepływami pieniężnymi, zyskami i sytuacją finansową. Bez prognoz nie ma jasno określonych celów finansowych. Przywództwo polega na zaufaniu. Zaufanie pracowników, klientów, bankierów i akcjonariuszy oznacza, że wierzą oni, że masz odpowiednią wizję dla firmy i determinację w optymalnym dopasowaniu zasobów do celów, aby tę wizję osiągnąć. Narzędzia, takie jak prognozy finansowe lub prognozy, zwiększają zaufanie do przywództwa.

## **PORÓWNAJ RZECZYWISTĄ WYNIKI Z PROGNOZAMI MIESIĘCZNYMI**

Prognozy przewidują osiągnięcie celu. Rzeczywiste wyniki są przygotowywane w tym samym formacie, co prognozy, aby ułatwić porównanie i stworzenie analizy trzech etapów w celu ustalenia trendów w czasie. Pierwsza noga to rzeczywiste wyniki finansowe za dany okres. To kwota zysku lub straty. Druga noga porównuje rzeczywisty zysk i stratę z prognozami, aby odpowiedzieć na pytanie: Jak dobrze firma radziła sobie w porównaniu z planem? Porównanie linijka po linijce sprzedaży, wydatków, zysku,

aktywów, zobowiązań i przepływów pieniężnych ujawni odchylenia i ich wpływ na ogólną sytuację finansową. Trzecia część analizy oblicza porównania procentowe w każdym komponentcie finansowym. Na przykład w przypadku zysków i strat sprzedaż jest przypisywana jako 100 procent, podczas gdy koszty, zysk brutto i wydatki ogólne są wyrażone jako procent tej sprzedaży. Gdy oblicza się wartości procentowe zarówno dla prognozy, jak i rzeczywistego zysku i straty, porównania często prowadzą do dalszych badań. Na przykład znaczne rozbieżności procentowe między prognozą a rzeczywistym zyskiem brutto powinny zachęcić liderów do zbadania nieodpowiednich procesów przetargowych, błędów w wycenie lub problemów z kosztami. Podobnie znaczące rozbieżności w przewidywanych i rzeczywistych wydatkach ogólnych mogą ujawnić słabą kontrolę nad zobowiązaniami uznaniowymi. Typowe pytanie wynikające z tej analizy może brzmieć: Dlaczego rzeczywiste wydatki stanowiły 86% sprzedaży w porównaniu z prognozą 81%? Trzecia część analizy lokalizuje źródło słabych wyników, aby kierownictwo mogło podjąć działania naprawcze. Trendy te mogą wskazywać na błędy w prognozowaniu lub rzeczywistych wynikach. Wady te ujawniają się dopiero wtedy, gdy w kolejnych latach pojawiają się cykliczne wzorce. Ich identyfikacja wymaga zwykle trzech lub więcej lat porównania. Aby dowiedzieć się, jak ma zastosowanie analiza trzech nóg, zobaczmy, jak firma Duckworth Rentals Inc. zareagowała na ultimatum bankiera.

Kiedy Lionel uspokoił się po spotkaniu w banku, wezwał ekspertów systemów finansowych rekomendowanych przez jego bratnią duszę. Dwa i pół tygodnia później analityk zaproponował specjalny pakiet oprogramowania do rejestrowania transakcji oraz analizy zysków i strat. Koszt instalacji wyniósłby 75 000 USD, sumę, którą bank zgodził się sfinansować, gdyby Lionel natychmiast zainstalował system. Podczas instalacji systemu i szkolenia pracowników Duckworth Lionel przewidywał miesięczne zestawienia zysków i strat dla wprowadzenia systemu. W ciągu pierwszego miesiąca działania systemu wystąpiło szereg błędów, co jest normalnym zjawiskiem dla nowo instalowanych systemów. Drugi miesiąc przyniósł mniej błędów, a trzeci nie pojawił się. Po pomyślnym przetestowaniu wyników Lionel i konsultant postanowili zrezygnować ze swojego starego, ręcznego systemu. Segregacja porównawczych miesięcznych danych dotyczących zysków ujawniła pewne dziwactwa. Dochód netto za pierwszy kwartał to 129 000 USD; W trzecim miesiącu zarobiono 126 000 dolarów. Pierwszy miesiąc wygenerował niewielki zysk w wysokości 16 000 \$, który został praktycznie wyeliminowany przez stratę 13 000 \$ w drugim miesiącu. Lepsze wyniki trzeciego miesiąca przypisuje się konwencji biznesowej, która zwiększyła popyt na wynajem samochodów w tym miesiącu. Analizując dane, Lionel widzi, że gdy sprzedaż przekroczy próg rentowności, ma to znaczący pozytywny wpływ na zysk. Po zapłaceniu narzutu za miesiąc, każdy dolar idzie na wynik finansowy. Im dłużej pojazd jest wynajmowany, tym większy procent zysku brutto. Analiza potwierdza również, że działalność konwencyjna jest bardziej opłacalna niż wynajem dzienny. Przegląd wydatków i zysku jako procent sprzedaży za kwartał wskazuje na brak istotnych zmian ogólnych. Jednak w trzecim miesiącu 49,4 procent zysku brutto jest znacznie wyższy niż przewidywane 35,2 procent, co pokazuje wpływ konwencji. Dienne wypożyczenia w pierwszym i drugim miesiącu wykazują słabe wyniki w porównaniu z przewidywanymi oczekiwaniami.

Analiza porównawcza zysków i strat dostarcza tylko częściowych informacji do zarządzania firmą. Nie ma na celu ujawnienia różnicy w czasie między rozpoznawaniem przychodów i kosztów a rzeczywistym przepływem środków pieniężnych. Te dwa różnią się w zależności od charakteru firmy i jej cyklu gotówkowego. Firmy sprzedające produkty na rachunek rejestrują sprzedaż w dniu dostawy, ale gotówka jest odbierana później. Podobnie rachunki należne za towary otrzymane teraz zostaną opłacone w przyszłości. Wróćmy do Duckworth, aby zobaczyć, jakie inne informacje dostarcza nowy system Lionela.

Początkowo Lionel sprzeciwiał się zaleceniom włączenia analizy porównawczej przepływów pieniężnych do swojego nowego systemu. Później, po namówieniu przez swojego konsultanta, aby z niego skorzystał, odkrył, że analiza wygenerowała tak cenne informacje, jak:

- \* czasowy wpływ celów i działań na miesięczny przepływ środków pieniężnych;
- \* gdy wymagania dotyczące przepływów pieniężnych osiągnęły szczyt, co również determinowało linię wymogów kredytowych;
- \* wymagania ograniczenia wydatków uznaniowych; oraz
- \* elastyczność, jeśli taka istnieje, w zakresie rozszerzania planów działania.

Lionel wiele się nauczył ze swojej analizy przepływów pieniężnych. Rzeczywiste wyniki za ten kwartał pokazują spadek netto środków pieniężnych o 29 000 USD, zmniejszając i tak już niewielkie saldo gotówkowe z 40 000 USD do 11 000 USD. Indywidualne miesięczne wyniki pokazują dramatyczne wahania gotówki netto, od uszczuplenia netto w wysokości 7 000 USD w pierwszym miesiącu do 16 000 USD w drugim miesiącu. Zmienność sprawia, że zarządzanie przepływami pieniężnymi ma kluczowe znaczenie dla Duckworth. Miesięczna analiza procentowa przedstawia kiepskie wyniki. Uznaniowe wydatki ogólne w pierwszym miesiącu stanowią 21,4 procent wpływów gotówkowych w porównaniu z budżetem wynoszącym 8,4 procent. Stałe koszty ogólne są również znacznie wyższe niż przewidywano. W drugim miesiącu wydatki bezpośrednie pochłonęły więcej gotówki niż przewidziano w budżecie, gdy wydano 79 procent rzeczywistych środków pieniężnych w porównaniu z 49,1 procentami przewidzianymi w budżecie. To samo dzieje się w trzecim miesiącu. Konsultant uważa, że miesięczne prognozowane wyniki gotówkowe były po prostu nietrafione w czasie, ponieważ łączne wpływy gotówkowe w tym kwartale są względnie zgodne z planem. Przy prognozie kwartalnej, która wygeneruje 248 000 USD, spadek o 29 000 USD sugeruje, że istnieją problemy z kontrolą wydatków.

Aby uzupełnić obraz finansowy, nowy system Duckwortha generował również bilanse porównawcze. Przewidywane rachunki aktywów, zobowiązań i udziałowców w porównaniu z rzeczywistymi rachunkami stanowią przydatny obraz sytuacji finansowej Duckworth na koniec okresu, biorąc pod uwagę nie tylko zmiany w zyskach i przepływach pieniężnych, ale także działania finansowe z wierzycielami i udziałowcami kapitałowymi. To jest końcowa karta wyników firmy za dany okres. Trzy sprawozdania finansowe muszą być analizowane łącznie, ponieważ każde sprawozdanie jest integralną częścią pozostałych dwóch. Wzrosty i spadki zysków prowadzą do wzrostów i spadków przepływów pieniężnych – i ostatecznie mają pozytywny lub negatywny wpływ na bilanse. Lider skupia się na poszczególnych miesiącach, aby poznać szczegóły, a następnie z powrotem na koniec kwartału, aby uzyskać globalne wyniki w okresie.

Duckworth prowadzi działalność kapitałochłonną, która nieustannie wymaga finansowania na wymianę samochodów. Całkowite zadłużenie wynosi około 82 procent aktywów, a saldo stanowi własność akcjonariuszy. Przyjrzyjmy się poziomom należności. Prognozowane należności w wysokości 1 230 000 USD na kwartał, w porównaniu do rzeczywistych 1 260 000 USD, wydają się uzasadnione, gdy analizowane są rachunki zysków i strat oraz sprawozdania z przepływów pieniężnych. Jednak w poprzednim miesiącu rzeczywista sprzedaż była poniżej prognozowanych poziomów. Jeśli rachunki były pobierane na czas, przepływ środków pieniężnych z należności powinien być mniejszy w następnym miesiącu. Ujemne odchylenia sprzedaży w jednym miesiącu powinny generować ujemne wpływy gotówkowe w następnym, jeśli wszystko inne jest równe. Mniejsza była też sprzedaż na koncie. Powinno to oznaczać mniej, a nie więcej należności na koniec bieżącego miesiąca. Dochodzenie ujawnia czterech wolno płacących klientów, którzy odpowiadają za różnicę. Lionel musi teraz zaostriżyć swoje procedury windykacyjne.

Niegdyś tandetny menedżer, Lionel Duckworth jest teraz uczniem korzyści płynących z analizy finansowej. Nie tylko lepiej zarządza zyskami, przepływami pieniężnymi i aktywami, ale ma bardziej wspierającego bankiera. Oba są jednym łatwym do opanowania kęsem bliższym spokoju.

## **OKREŚL DZIAŁANIA NAPRAWCZE**

Cele nie zawsze są osiągnięte za pierwszym podejściem. Nawet jeśli cele są osiągnięte za pierwszym razem, analiza finansowa jest nadal niezbędna, aby zidentyfikować procesy biznesowe wymagające poprawy. Niezależnie od tego, czy cele są osiągnięte, czy nie, liderzy powinni stale dążyć do doskonalenia swoich firm, zadając pytania typu: Jak firma może działać lepiej? Jak mogę przewidzieć słabą wydajność z wystarczającym wyprzedzeniem, aby rozpocząć działania naprawcze? Nawet w dobrych czasach pragnienie ciągłego doskonalenia jest podstawową mentalnością. Przewiduje się, że przychód Duckworth za kwartał wyniesie 1,212 000 USD. Kierowanie na tę kwotę nie przyniesie sukcesu. Cele muszą być wyższe niż oczekiwano, aby umożliwić nieuniknione poślizgi w zobowiązaniach klientów. Firma powinna naciskać na, powiedzmy, 1,5 miliona dolarów, jeśli ma nadzieję osiągnąć cel 1 212 000 dolarów. Duckworth jest również zaniepokojony efektywnym wykorzystaniem swoich pieniędzy na wydatki. Kierownictwo musi zostać wezwane do wytropienia i wyeliminowania wszelkich rozrzutnych wydatków.

Analiza zysków zwróciła uwagę Lionela na efekt marży kontraktów konwencyjnych. Zauważył, że kiedy sprzedaż przekroczyła próg rentowności, jego zysk rósł w szybszym tempie. To skłoniło go do przekierowania działań reklamowych i sprzedażowych na sprzedaż wolumenową. Reklama zawsze była powszechna, głównie w gazetach i czasopiśmie. Wyniki były przeciętne. Kiedy grupy konferencyjne stały się celem promocji, sprzedaż i zysk znacznie wzrosły. Analiza Lionela doprowadziła do różnych celów promocyjnych i planów działania. Analiza przepływów pieniężnych podniosła bardziej złożone kwestie naprawcze. Prognozowane miesięczne wpływy gotówkowe w wysokości 265 000 USD nie przewidywały działalności konwencyjnej. Działania korygujące reklamy prawdopodobnie zwiększą sprzedaż grupy. Wstępne prognozy przepływów pieniężnych staną się przestarzałe. Zaktualizowane prognozy dopasowały zobowiązanie do wydatków z szacowanym terminem wpływów. Lionel zaplanował płatności tak, aby pokrywały się z okresami nadwyżki przepływów pieniężnych. Przekonał bank do przyjmowania spłat kapitału kwartalnie zamiast miesięcznych, aby dopasować dostępną gotówkę do zobowiązań redukcyjnych. Przeglądy bilansów skupiają się na zmniejszeniu zależności od pożyczonych pieniędzy na wymianę samochodów. Plany działań naprawczych doprowadziły do wymiany 20 procent floty co 20 miesięcy. Wcześniej Lionel wymieniał 30 proc. floty rocznie. Ta zmiana polityki zmniejszyła koszty amortyzacji, wpływ środków pieniężnych i zadłużenie. To rozwiązanie prawdopodobnie nie zostałoby odkryte bez analizy finansowej.

Działania naprawcze muszą być realistyczne i osiągalne, trudne, ale nie okalecza organizacji. Zbyt agresywne cele nie zostaną osiągnięte, jeśli zasoby firmy zostaną za bardzo rozciągnięte. Z drugiej strony leniwe cele nie ćwiczą podstawowych umiejętności kompetencyjnych. Prowadzą do słabej wydajności. Równowaga jest trudna. Bramki wycelowane w słońce często trafiają na horyzont. Te wycelowane w horyzont spadają jeszcze krócej. Lionel celował daleko poza horyzont, ale teraz skupia się wyżej. National Advertising Ltd. oferuje drugi przykład planów działań naprawczych.

National Advertising Ltd. jest własnością i jest zarządzana przez Jamesa St. Johna. Mając 52 klientów detalicznych, National projektuje i wdraża programy reklamowe dla firm sprzedających produkty i usługi ogółowi społeczeństwa. Sprzedaż w bieżącym roku zbliża się do 8,9 mln USD, podczas gdy sprzedaż w trzech poprzednich wyniosła odpowiednio 6,1 mln USD, 7,4 mln USD i 7,8 mln USD. Dochód netto po opodatkowaniu w bieżącym roku wyniósł 505 000 USD, podczas gdy poprzednie trzy wyniosły odpowiednio 539 000 USD, 509 000 USD i 493 000 USD. Czteroletnie trendy wzrostu sprzedaży

wyglądają dobrze, ale dochód po opodatkowaniu spadł. Analiza odzwierciedliła nietypowe różnice marż między dużymi i małymi grupami klientów. Coroczna selekcja koncentrowała się na wroście małych i średnich klientów. National odpowiednio zwiększył swoją małą bazę klientów z 23 do 36 w ciągu zaledwie 18 miesięcy. Większe firmy międzynarodowe przyciągają większą konkurencję. Analiza marży brutto wykazała, że więcej czasu spędza się na małych klientach niż na dużych. Mali klienci są mniej wyrafinowani w sprawach reklamowych i wymagają większej interakcji ze strony menedżerów kont, aby mogli być skutecznie obsługiwani. Z drugiej strony, duzi klienci międzynarodowi mogli powielać programy reklamowe w różnych częściach świata i byli zadowoleni z mniejszej interakcji z menedżerami konta National. Marże brutto na mniejszych rachunkach wynosiły średnio 23 procent, podczas gdy od klientów międzynarodowych zbliżały się do 34 procent. Chociaż sprzedaż stale rosła z roku na rok, zysk netto spadał, ponieważ wzrost pochodził od małych i średnich klientów o niższych marżach. James musi teraz wdrożyć działania naprawcze, aby przywrócić zdrowsze zyski. James zwołał walne zgromadzenie kierownictwa z pięcioma starszymi menedżerami ds. klientów. Zbadali sposoby skrócenia czasu obsługi konta i zastosowania podobnych strategii do podobnych klientów. Po zakończeniu spotkania uzgodnili pięć celów korygujących:

- \* organizuj klientów według branży;
- \* opracować podobne strategie reklamowe dla kont w tej samej branży w celu powielenia programów reklamowych;
- \* organizowanie seminariów dla klientów w celu poszerzenia wiedzy i zmniejszenia liczby indywidualnych spotkań z klientami; oraz
- \* zastosuj wyższe stawki rozliczeniowe do niestandardowych, jednorazowych programów reklamowych dla małych klientów.

James St. John nadal osiągałby zyski w malejącym tempie, gdyby nie analizował wyników finansowych swojej firmy. Wynikające z tego działania naprawcze przyniosły firmie National fortunę. Languard Industries Inc. oferuje kolejny przykład opracowania działań naprawczych.

Languard Industries produkuje i sprzedaje nowe zabawki po cenach od 2 USD do 20 USD. Produkty obejmują łodzie, samoloty, gry i różne nowości. Docelowym rynkiem są sieci handlowe z niższej półki oraz sklepy ogólnospożywcze. Prezes Cecil Languard jest niezadowolony ze swoich marż na produkty. Analiza kontrolera wskazuje na rozsądną marżę wkładu z łodzi i różnych nowości, ale tylko 9 proc. z gier i 0 proc. z samolotów. Wstępne prognozy wskazują na podobne oczekiwania na przyszłość. Triage skoncentrował się na działaniach naprawczych w celu poprawy marż. Zespół pięciu starszych menedżerów Cecila zbadał każdą pozycję przychodów i kosztów w prognozie. Sam Cecil prowadził spotkanie i nagrywał uzgodnione decyzje. Cecil oszacował, że udana realizacja tych działań zwiększyłaby udział samolotów-nowinek o 8 proc., łodzi o 10 proc., gier o 6 proc., a różnych nowości o 11 proc. Wraz z proponowanymi redukcjami kosztów Languard osiągnąłby 18-procentowy wzrost zysku netto! Zespół Cecila zidentyfikował działania usprawniające, jeden kęs na raz.

## **ZWIĘKSZ SWOJE CELE DOCHODOWE**

Cele należy rozciągnąć, a następnie przetestować w procesie zwanym czasem „a co jeśli?”. W ramach tego procesu liderzy zadają szereg pytań, takich jak: Jaki wpływ na przepływ środków pieniężnych miałby 10-procentowy wzrost sprzedaży? Czy jest to osiągalne? Jaki byłby efekt 5-procentowego spadku zatrudnienia? W zależności od odpowiedzi cele mogą być dostosowywane w górę lub w dół. Historyczne wyniki nigdy nie są satysfakcjonujące dla liderów, którzy chcą zwiększyć przychody. Sprzedawcom trzeba stawiać wyższe wymagania. Po ustaleniu realistycznych i osiągalnych celów

liderzy muszą dodać 10 procent do prognoz. Ta premia jest arbitralna, a nie naukowa. Niektórzy mogą pomyśleć, że wyższa lub niższa składka jest odpowiednia. Odpowiedni procent rozciągnięcia staje się widoczny podczas segregacji. Do tej pory firma Duckworth Rentals Inc. dobrze nam służyła. Zobaczmy, co robi Lionel w zakresie rozciągania i testowania celów.

Po zakończeniu analizy finansowej i dopracowaniu planów działania, Lionel jest zachęcany do sprawdzania celów pod kątem maksymalnych oczekiwanych działań. Stosuje unikalny test analityczny, który nazywa potrójne 10 procent. Test zadaje trzy pytania: Co stanie się z moim zyskiem, jeśli zwiększę ceny sprzedaży o 10 procent, wielkość sprzedaży o 10 procent i zmniejszę koszty o 10 procent? Złożony efekt 10-procentowych zmian cen sprzedaży, wolumenu i kosztu dostawy staje się interesujący. Szacuje się, że wzrost cen przyniesie 25 000 USD na kwartał – wszystko to przekłada się na zysk netto. 10-procentowy wzrost wolumenu przyniosłby 45 000 dolarów zysku brutto, który byłby nieznacznie wyższy przy 10-procentowym wzroście ceny. Redukcja wydatków bezpośrednich o 10 procent przynosi około 15 000 USD oszczędności. Po zsumowaniu wszystkich liczb potrójna 10-procentowa zmiana zwiększa kwartalny dochód netto o 85 000 USD, czyli 66 procent! Lionel musi teraz ustalić, czy potrójny efekt jest rozsądny i osiągalny, biorąc pod uwagę zasoby firmy. Nawet 1% poprawa w każdej kategorii może potencjalnie zwiększyć kwartalny zysk o 15%.

Mountain Water Inc. stanowi kolejny przykład rozciągania bramek.

Mountain Water Inc. rozlewa butelki z wodą źródlaną do użytku komercyjnego i domowego. Jonathan Mountain z sukcesem zbudował biznes ze sprzedaży od 823 000 USD w pierwszym roku do 6,6 miliona USD w ciągu zaledwie czterech lat. Obawy społeczeństwa o jakość wody pitnej prowadzą z każdym rokiem do rosnącego popytu. Gdy Jonathan przygotowuje się do selekcji, prosi pięcioosobowy zespół sprzedażowy o przedstawienie wstępnych celów sprzedaży. Początkowe cele odzwierciedlały oczekiwania dotyczące sprzedaży w wysokości 6,8 mln USD, co było dużym rozczarowaniem dla Jonathana. Na swoim regularnym comiesięcznym spotkaniu z bratnią duszą Les Tate, Jonathan mówił o dojrzałości swojego biznesu. Przy spodziewanym wzroście na poziomie zaledwie 3 procent w przyszłym roku, lata szybkiego wzrostu mogą mieć już za sobą. Zastanawiał się, czy biznes wchodzi w dojrzałą fazę. Les zdecydowanie się z tym nie zgodził, twierdząc, że sprzedawcy po prostu bali się wyznaczać agresywne cele. Uniknęliby porażki, gdyby postawili niższe oczekiwania, a następnie je przekroczyli. Jonathan zgodził się i przewodniczył drugiemu spotkaniu sprzedażowemu, aby wynegocjować zwiększenie celów sprzedaży o 1 milion USD. Wyższy cel sprzedażowy może nie zostać osiągnięty, ale zachęca do większego wysiłku, który może nie nastąpić bez niego.

Jonathan Mountain nauczył się przez bratnią duszę Les Tate, że cele muszą być testowane i kwestionowane, a nie tylko akceptowane jako przygotowane. Przesuwanie celów na wyższy, ale rozsądny poziom tworzy tendencję do maksymalizacji sukcesu.

## **OBNIŻKI CEN POPYTU OD DOSTAWCÓW**

Rozciąganie celu powinno zawsze sprawdzać wrażliwość cenową dostawcy. Płatności dla dostawców, jeśli nie największe zużycie gotówki, zajmują drugie miejsce na liście płac. Tak znaczące kategorie wydatków wymagają szczególnego skupienia się na zachowaniu gotówki i redukcji kosztów. Znaczące zakupy oznaczają, że jesteś cennym klientem dla dostawców. Liderzy często przeoczą ten prosty fakt i potencjalne aktywa ukryte w zobowiązaniach. Sprzedawcy cenią Twoją firmę i mogą być przygotowani na zmniejszenie swoich marż, aby ją utrzymać. Zdobyć przewagę. Poproś sprzedawców o co najmniej 1% obniżkę ceny - jeszcze lepiej, bądź na tyle odważny, aby poprosić o więcej. Zdziwisz się, jak bardzo jesteś ceniony. Ponownie spojrzmy, co stało się z Duckworth.

Konsultanci doradzili Lionelowi, aby przed sfinalizowaniem swoich prognoz finansowych zwrócił się do wszystkich głównych dostawców z prośbą o 10-procentową obniżkę cen produktów. Odpowiedzi wahały się od całkowitej odmowy do faktycznego otrzymania żądanej 10 procentowej redukcji. W sumie zdał sobie sprawę z ogólnej ważonej oszczędności w wysokości około 7 procent całkowitych rocznych zakupów Duckworth. Biorąc pod uwagę wielkość około 800 000 USD na kwartał, oszczędności gotówkowe zbliżyły się do 56 000 USD w każdym trzymiesięcznym okresie!

## **OKREŚL WYDATKI DO WYELIMINOWANIA**

Testowanie prognoz przepływów pieniężnych jest jak prowadzenie samochodu w ruchliwym ruchu: należy to robić defensywnie, zakładając, że zdarzy się wypadek. Skuteczni liderzy zawsze zakładają, że dostępnych jest mniej gotówki niż przewidywano. Poziomy wydatków i terminy zobowiązań są prognozowane konserwatywnie na wypadek, gdyby wpływy gotówkowe nie były zgodne z oczekiwaniami. Aby przygotować te konserwatywne prognozy, wydatki muszą być podzielone na stałe i dyskrecyjne obozy. Odbyna się to zarówno ze względów finansowych, jak i zarządczych. Z finansowego punktu widzenia, uznaniowe wydatki są oczywistym miejscem do szukania redukcji, jeśli zachowanie przepływów pieniężnych stanie się krytyczne. Zarządzająca segregacja wymusza wnikliwą analizę konieczności każdego wydatku. Jakie wydatki zostaną zmniejszone, na przykład, jeśli nastąpi 10-proc. spadek przepływów pieniężnych? Takie planowanie jest niezbędne, ponieważ spadki przepływów pieniężnych często przychodzą szybko i bez uprzedzenia.

Nowy system finansowy Lionela automatycznie dzieli wydatki na stałe i uznaniowe kategorie. Pisząc do kluczowych dostawców z prośbą o 10-procentową obniżkę ceny, już ustalił 7-procentową redukcję kosztów bezpośrednich. Uznaniowe koszty ogólne, wynoszące 149 188 000 USD na kwartał, obejmują 27 000 USD na rozrywkę i podróże oraz 15 000 USD kosztów wymiany pojazdu Lionela. W przypadku, gdy przepływ gotówki nie spełni oczekiwań, wyznaczył sobie cel ograniczenia rozrywki i podróży o 16 000 USD oraz odłożenia wymiany własnego samochodu na przyszły rok. Stanowi to około 31 000 USD poduszki na wydatki lub 16 procent łącznych uznaniowych kosztów ogólnych, gdyby przepływy pieniężne stały się napięte.

## **ZMNIJSZ PRZERWY OPERACYJNE**

Nie wystarczy zadowolić się istniejącymi poziomami rentowności operacyjnej. Wiesz, że twoi konkurenci bezustannie wykorzystują możliwości zmniejszenia swoich, a ty lepiej zrób to samo. Intensywna konkurencja prędzej czy później zmusi Cię do tego, więc lepiej zaplanować to, zanim nadejdzie kryzys. Liderzy nieustannie poszukują sposobów na ograniczenie wydatków. Czyniąc to, dążą również do obniżenia odpowiedniego poziomu sprzedaży na prognozie rentowności. Czy istnieją nowe sposoby na obniżenie kosztów drukowania? Wydatki kurierskie? Opłaty za kserokopię? Co powiesz na kserowanie po obu stronach papieru? Ile razy zajmujemy się produktem przed dostawą do klienta? Czy reklamujemy się we właściwych mediach? To tylko kilka pytań, które liderzy muszą zadać w dążeniu do niższego prognozie rentowności. Doskonałym przykładem jest Coogan's Hardware.

Coogan's Hardware jest właścicielem i operatorem 15 sklepów z artykułami żelaznymi obsługiwanych przez dwie operacje magazynowe. Larry Coogan jest znany ze swojego dążenia do obniżenia prognozie rentowności firmy. Tak bardzo zależy mu na obniżeniu ogólnych wydatków firmy, że zaproponował wyjazd dla dwóch osób do Europy rocznie dla pracownika, który ma najlepszy pomysł na największą stałą redukcję wydatków. W ciągu ostatnich pięciu lat Larry otrzymał od swoich pracowników wiele innowacyjnych pomysłów. Dzięki nim Larry połączył dwie operacje magazynowe, ograniczył obsługę zapasów o 20 proc., obniżył wydatki na telefon o 30 proc. oraz zredukował stały personel na rzecz pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Razem, sugestie przyniosły 859 000 \$ w postaci stałej redukcji kosztów! Coogan musiałby sprzedać dodatkowe 2 miliony produktów, aby

uzyskać taki sam wpływ na zysk netto. Sprzedaż potrzebna firmie do osiągnięcia progu rentowności jest teraz znacznie mniejsza, ale co ważniejsze, oszczędności kosztów znacznie zwiększyły zysk.

Larry Coogan był gotów zapłacić pracownikom za zachęcanie do innowacyjnych pomysłów na obniżenie kosztów. Jego inwestycja przyniosła znaczne dywidendy. Wróćmy do Duckworth Rentals Inc., aby zobaczyć, co robi Lionel, aby zmniejszyć próg rentowności sprzedaży.

Kilka miesięcy po wdrożeniu nowego systemu finansowego i podejścia analitycznego Lionel zwrócił uwagę na sposoby obniżenia rentowności. Poprosił swojego wiceprezesa ds. finansów o poszukiwanie możliwości. W wyniku analizy zidentyfikowano dzierżawę lokalu jako okazję do renegotjacji. Dzierżawy zostały odnowione za rok. Wszelkie wynegocjowane korzyści mogą być długoterminowe. Napisał list do swoich właścicieli, w którym zaznaczył, że jest niezadowolony z istniejących warunków najmu i że zaczyna szukać nowego lokalu teraz, na rok przed zakończeniem najmu.

Właściciele Lionela uważali, że w ich najlepszym interesie jest przyznanie Duckworth korzystniejszej dzierżawy niż utrata najemcy. Po miesiącach negocjacji Lionelowi udało się zredukować roczne koszty najmu o 223 000 USD, co znacznie poprawiło marżę zysku. Lionel Duckworth udowodnił swojemu bankierowi, a co ważniejsze, samemu sobie, że analiza finansowa ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu. Liderzy nie muszą być ekspertami w dziedzinie finansów, ale muszą korzystać z analizy jakości, aby podejmować opłacalne decyzje. Prognozy zysków i strat firmy, przepływów pieniężnych i bilansu wyrażają, czego firma oczekuje w wyniku tych decyzji. Prognozy te stają się standardem pomiaru rzeczywistej wydajności. Analiza finansowa z kolei staje się narzędziem do analizy tej wydajności i znajdowania ukrytych strategii redukcji wydatków i zwiększania zysków. A wszystko to dzieje się jedno, dające się opanować kęś na raz.