

Одной из важнейших задач управления процессом бюджетирования является обеспечение выполнения бюджетов. Для решения этого вопроса применяются различные методы: стимулирование, управление центрами финансовой ответственности и, наконец, управление рисками бюджетов. Практикам хорошо известно, что корректный анализ причин невыполнения бюджетов можно произвести, только имея систему управления рисками. Вопросы управления рисками бюджетов, как наименее известные в отечественной практике, рассматриваются в данной статье.

Бюджетная система предприятия призвана решать не только задачи планирования финансового результата компании, как это обычно считается, но и задачи прогнозирования возможных причин их невыполнения и, как следствие, планирования возможных корректирующих и упреждающих воздействий в случае, если прогнозируемые отклонения могут произойти. Такие действия обычно называются <управлением рисками> бюджетной системы. Косвенными результатами управления рисками являются планирование возможных способов изменения бюджета в случае возникновения ранее <непредвиденных> ситуаций и, соответственно, корректировка финансового результата.

Ниже мы будем рассматривать проблему управления рисками на примере, в ходе которого предполагаем, что при анализе политика скидок проводилась в пределах, указанных в таблицах. Отклонения по цене будут рассмотрены в следующей части статьи.

Отклонения по количеству и выручке

Компания <Первый элемент> планировала получить месячный доход от продаж товара <XXX> в размере 95 тыс. руб. (см. табл. 1), фактический же доход составил 110 тыс. руб., что заметно больше плана (см. табл. 2). Цена по прайс-листу составляла в обоих случаях 200 руб. за штуку. Скидки предоставлялись в зависимости от объема покупаемого товара. Каким образом проанализировать данный результат? Плох он или хорош?

Для того чтобы провести анализ, необходимо выработать критерии успешности выполнения бюджета. Обычно мы предполагаем, что организация и впредь планирует осуществлять коммерческую деятельность в данном направлении или даже развивать ее, что приводит к выработке определенных методов управления рисками. В этом случае успешным можно считать такой характер выполнения бюджета, который позволил бы и в дальнейшем рассчитывать на сохранение или увеличение итоговых показателей, т. е. мы предполагаем <малые риски бюджета> с точки зрения финансового результата. Если же компания может себе позволить <убить> данное направление, т. е., например, прекратить продажу определенного вида товара, то управление рисками будет другим.

Проблема состоит в том, что представленное выше разделение бюджета не позволяет выполнить данную задачу. Для ее решения необходимо изменить классификацию клиентов. Таким образом, мы встречаемся с ситуацией, когда управление финансовым, как обычно считается, инструментом выходит за рамки собственно финансовой проблематики. Мы должны в данном случае проклассифицировать клиентов по принципу <минимального риска>. Наиболее надежной категорией являются постоянные клиенты, точнее, так называемые <лояльные>. Каждая компания должна выработать собственный критерий <лояльности>. Критерием лояльности в большинстве случаев является совокупность следующих факторов: постоянный характер закупок в стабильном ассортименте, выполнение контрактных обязательств по платежам, отсутствие чрезмерной чувствительности к изменениям в цене.

Следующей важной категорией являются <периодические клиенты>, т. е. те, которые берут меньше и реже, но тем не менее возвращаются, хотя и не с такой регулярностью, как постоянные. От этих клиентов можно ожидать перехода в категорию постоянных. Далее должны быть выделены разовые

крупные продажи и остальная масса мелких разовых клиентов. Мелкие клиенты также могут быть классифицированы по признаку лояльности, если это необходимо и соответствует коммерческой практике в вашей индустрии. В других случаях для мелких клиентов можно ввести <коэффициент лояльности мелких клиентов>. Значение коэффициента 0,7 означает, что, например, отдел продаж гарантирует, при несущественных изменениях в коммерческой практике, что из десяти клиентов семь скорее всего возьмут товар и в следующий раз. Коэффициент может изменяться при изменении рыночных условий, при активных действиях конкурентов, изменении цен и прочих аналогичных изменениях в коммерческой практике. Если возможно, то коэффициент лояльности может быть применен и к средним клиентам. Приведенный ниже пример использует как раз такие коэффициенты.

Для упрощения анализа рассмотрим ситуацию, при которой с изменением классификации клиентов существенные изменения происходят только в категории <крупные клиенты>, тем более что такое изменение имеет как раз наиболее важный характер. То есть по сравнению с табл. 2 строка <Крупные клиенты> разбита на две части (табл. 3). Корректировка лояльности по остальным категориям клиентов сделана с помощью коэффициентов.

Анализ бюджетов решено было проводить по следующим направлениям:

Стабильные продажи = Постоянные клиенты + 0,3 . Периодические клиенты + 0,7 . единичные продажи.

Поступления текущего месяца = 0,5 . . (Периодические клиенты + Крупные разовые продажи) + 0,7 . Единичные продажи.

Поступления следующего месяца = = Постоянные клиенты + 0,5 . (Периодические клиенты + Крупные разовые продажи) + 0,3 . Единичные продажи.

Гарантированные поступления = Постоянные клиенты + 0,7 . Периодические клиенты + 0,3 . Крупные разовые продажи + 0,5 . Единичные продажи.

Указанные коэффициенты должны соответствовать текущей коммерческой практике.

Под гарантированными поступлениями понимается объем поступлений, который можно спрогнозировать в случае некоторого изменения рыночной ситуации или коммерческой практики конкурентов.

Рассмотрим три возможных варианта анализа бюджетов.

В варианте 1 (табл. 4) приоритет отдан максимально быстрому возврату средств. Однако в результате мы получили типичную ситуацию: существенно снизились по сравнению с другими вариантами стабильность продаж и гарантированный уровень поступлений. Такой бюджет имеет максимальные риски: в случае каких-либо неожиданностей ввиду изменения текущей экономической ситуации в стране или действий конкурентов мы можем гарантировать продажи только в размере первой строки анализа (табл. 7). При менее существенных движениях или при нашей быстрой реакции на них мы можем рассчитывать на последнюю строку анализа. Следовательно, такая практика хорошо подходит или для варианта разовых продаж, или для варианта выхода на рынок. Также может применяться в случае быстрооборачиваемых товаров, не требующих наличия большого товарного запаса. Совершенно неприменима данная практика к товарам с относительно низкой динамикой оборота и большими товарными запасами.

В варианте 2 (табл. 5) мы смогли очень существенно увеличить стабильные продажи за счет увеличения количества более крупных клиентов, но гарантированные поступления выросли в общем-то мало, хотя и динамика возврата также изменилась не очень существенно (табл 8). Это типичный <компромиссный> вариант, при котором желание быстрого возврата денег уравнивается стремлением снизить риски.

И, наконец, рассмотрим вариант 3 (табл. 6), в котором предпочтение было отдано установлению прочных отношений с постоянными клиентами.

Как следует из анализа бюджета (табл. 9), в этом случае мы имеем заметное снижение <быстрых> денег, но как стабильность продаж, так и гарантированные поступления по сравнению с первым вариантом выросли очень существенно, что позволяет утверждать, что такой вариант в долгосрочной перспективе наиболее предпочтителен. Показанный в анализе результат означает: что бы ни происходило на рынке, мы имеем возможность сохранить не менее 70% продаж, естественно, при разумном следовании рыночной ситуации.

Теперь, на основании проделанного анализа, можно провести анализ невыполнения/перевыполнения бюджета. Легко видеть, что такой анализ будет существенно зависеть от выбранной стратегии. При выборе варианта стратегии 1, т. е. при приоритете возврата денег, наиболее благоприятной тенденцией будет увеличение разовых продаж (что в реальности нередко приводит к открытию собственных розничных магазинов). При этом, по моему мнению, необходимо сохранять лояльных постоянных клиентов в некотором нормативном количестве. Тенденция к увеличению периодических и крупных разовых продаж за счет всех остальных клиентских групп, скорее всего, говорит о неверно выбранной рыночной стратегии. Часто это бывает связано, например, с <перекосами> ценовой политики по ассортименту. Обратите внимание, что и розничные магазины стремятся к увеличению количества постоянных клиентов, например через предоставление скидок по корпоративным дисконтным картам.

В случае выбора варианта стратегии 3, ориентированного на установление долгосрочных отношений с клиентами, весьма благоприятным будет увеличение количества клиентов и продаж им в категории <постоянные клиенты>, пусть даже при снижении выручки, которое может сопровождать такое увеличение продаж. Особенно неблагоприятным в данном случае будет переход клиентов из категории <постоянные>, например, в категорию <периодические клиенты>, пусть даже и сопровождающийся ростом выручки. Переход постоянных клиентов в категорию <разовые крупные продажи>, скорее всего, может быть вызван неправильной политикой скидок и/или ценовой политикой. Подробнее этот вопрос мы обсудим ниже.

В случае же <компромиссной> стратегии анализ выполнения бюджетов и тенденций их динамики несколько затруднен, что на практике и приводит к частным ошибкам при принятии управленческих решений в данной стратегии.

Отклонения по цене

Выше мы рассмотрели анализ отклонений бюджетов по количеству/выручке. Теперь нужно рассмотреть риски и анализ отклонений по цене. Риски неблагоприятных отклонений по цене продажи обычно вызываются неправильно установленной политикой скидок или существенными нарушениями такой политики. Поэтому, как правило, важнейшим способом управления в этом случае является наличие письменно зафиксированной политики скидок и установленной ответственности за ее контроль и выполнение. Политика скидок должна обязательно коррелировать с политикой, определенной ранее при рассмотрении отклонений по количеству/выручке.

Рассмотрим вариант 3 стратегии, т. е. ориентированность на установление долгосрочных отношений с клиентами. В этом случае политика скидок должна быть определена таким образом, чтобы стимулировать переход клиентов из остальных категорий в категорию постоянных клиентов.

Если мы установим шкалу скидок, жестко привязанную к количеству, то, например, разовая крупная покупка будет более выгодна, нежели несколько более мелких, что может спровоцировать переход постоянных клиентов в категорию <разовые крупные покупки>. Но поскольку трудно предположить, что все клиенты смогут удержать динамику крупных покупок, то весьма вероятно, что за мелкими партиями они пойдут к конкуренту, где могут и остаться. Таким образом, в этом случае политика скидок должна быть установлена более сложным образом, например от объема за период плюс специальные скидки постоянным клиентам. При регулярных платежах или предоплате скидка может быть больше, чем при предоставлении товарного кредита. Можно попытаться стимулировать возврат денег через предоставление дополнительной скидки при досрочной оплате.

Обратите внимание на то, что на Западе даже розничные магазины предлагают очень существенные скидки при увеличении объема единичной продажи. Например: 1 ручка - 0,9 долл., 10 - 0,7, а 100 - уже 0,5. Это позволяет резко увеличить возврат денег по выручке. В отечественной рознице нередко наблюдается обратная картина: или скидки нет вовсе, или даже ? есть наценка на объем, которую менеджеры объясняют просто - <не пользуется спросом>. Это типичная грубая ошибка, связанная с непониманием транзакционного характера затрат при продажах.

Понимая, таким образом, какова должна быть политика скидок, необходимо установить ответственность за ее выполнение и обеспечить жесткий контроль, что, собственно, и устранил вероятность непрогнозируемых отклонений по ценам. Чтобы повысить управляемость ситуации, нужно провести ряд организационно-административных мероприятий.

Первое, что необходимо сделать, - определить права на классификацию клиента в определенную

клиентскую группу для предоставления дополнительных скидок (сверх установленных в группе)1.

В небольших и средних компаниях право на классификацию клиента по объему скидок обычно предоставляется руководителю отдела продаж, а в группах с большим объемом постоянных скидок (выше 10%) - иногда и финансовому директору. Большие объемы постоянных скидок предоставляются, как правило, только компаниям, выполняющим ряд дополнительных требований, например по объему и ассортименту закупок, и имеющим положительное сальдо по платежам. Это исключает возможность произвольного предоставления постоянных скидок.

По разовым скидкам обычно применяется следующая весьма эффективная модель. Определяются права на предоставление разовых дополнительных скидок (табл. 10).

Кроме того, часто вводятся ограничения не только на процентные скидки, но и одновременно - на объемные показатели (табл. 11).

Таким образом, дополнительная скидка с покупки в 1 млн руб., составляющая 3% или 30 тыс. руб., может быть предоставлена только финансовым директором. Это существенно снижает риски невыполнения показателя по выручке за счет предоставления необоснованных или случайных скидок, как это показано в табл. 10.

Такая жесткость в предоставлении дополнительных скидок необходима для того, чтобы не нарушить соотношение льгот, предоставляемых в клиентских группах (см. пример в табл. 11).

Все предоставленные скидки должны регистрироваться, форма регистрации может быть, например, такой, как показано в табл. 12.

На основании отчетов по таким учетным регистрам может быть проанализирована правильность и обоснованность предоставления скидок и скорректирована политика скидок, если это необходимо. При анализе выполнения бюджетов на основании такого учета могут быть проанализированы причины невыполнения (или перевыполнения, что, впрочем, бывает редко) бюджета в денежном выражении, не вызванные изменением количественных показателей.

Отклонения других бюджетов и взаимосвязь бюджетов

Выше мы рассмотрели управление рисками и анализ отклонений бюджетов на примере бюджета продаж. По другим бюджетам в принципе проводятся аналогичные действия, цель которых - повысить достоверность планирования, определить риски и методы противодействия им. После чего проводятся административно-организационные мероприятия, цель которых - установить ответственность за выполнение бюджетных показателей и коррекцию отклонений.