

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

Группа компаний «Институт Тренинга – АРБ Про»
представляет:

ПРАКТИКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ – 2016



СОДЕРЖАНИЕ

ЧТО ТАКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, И ДРУГИЕ ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ	3
ПЛАНИРОВАНИЕ ДОХОДНОЙ ЧАСТИ	8
ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДНОЙ ЧАСТИ БЮДЖЕТА	17
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОМЕНТЫ	26
ОБ ИССЛЕДОВАНИИ	30
ПИШИТЕ НАМ	31

ЧТО ТАКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, И ДРУГИЕ ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ

Бюджет – это план действий компании на определенный период, выраженный через финансовые показатели, которых компания должна достичь к концу периода.

Бюджетирование – это планирование деятельности компании с привязкой к финансовым показателям.

Большинство участников нашего исследования – руководители или финансовые специалисты, этим можно объяснить распределение ответов на вопрос:

Скажите по секрету, бюджетирование – это:

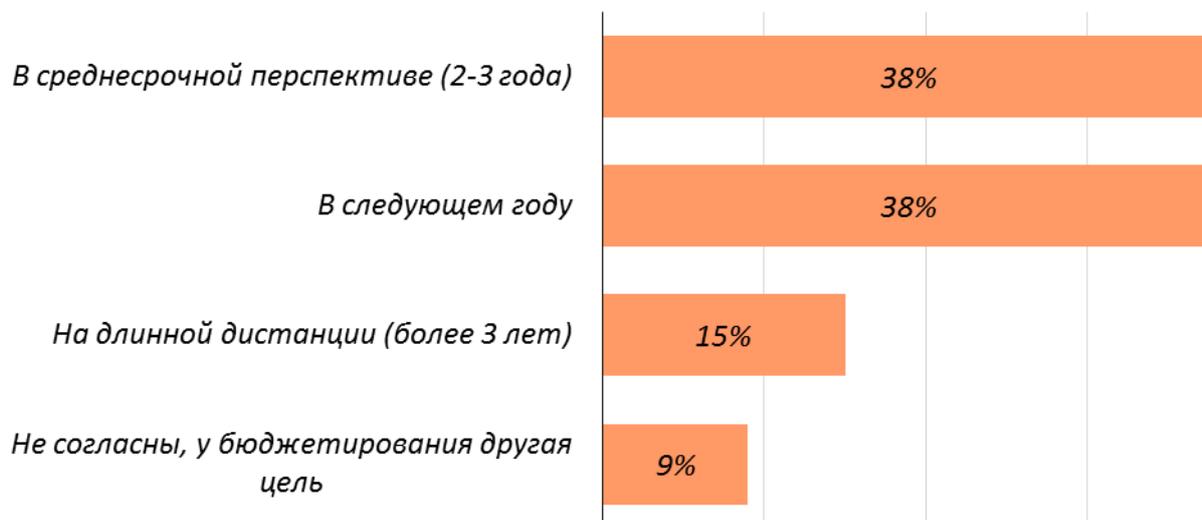
Жизненная необходимость	58%
Полезная для компании деятельность	39%
Очередной способ закрутить гайки и усложнить жизнь сотрудникам	3%

Практика показывает, что для среднего менеджмента и линейных сотрудников бюджетирование создает больше неприятностей, чем пользы. И это большая проблема: в большинстве случаев руководство понимает необходимость бюджетирования, но не может сделать так, чтобы вся компания разделяла эту точку зрения. Что мы можем порекомендовать руководителям:

- Обсуждать основные показатели экономики компании и их динамику с ключевыми нефинансовыми сотрудниками. Итоговые финансовые результаты зависят от ежедневных «нефинансовых» действий. Но сотрудники могут этого не осознавать.
- Понимать и обсуждать ключевыми нефинансовыми сотрудниками не просто затраты их подразделений, а стоимость их деятельности в сопоставлении с результатами. У каждого подразделения, даже у обеспечивающего, есть «выдача», результат его деятельности за период, который можно измерить. Наша задача – не «срубить косты», а «сделать лучше», и перестать делать ненужное.
- Ставить четкие задачи по нефинансовым показателям, от которых зависят финансовые итоги (например, количество «холодных» звонков, время реакции на входящий запрос).
- Понимать и объяснять сотрудникам связь между улучшением финансового состояния компании и ее развитием и будущими инвестициями. Людям в первую очередь интересно то, что касается лично их, и мы не можем это игнорировать. Если в бюджетировании сотрудники видят для себя угрозу и ущемление прав, то будут больше «защищать территорию», чем генерировать новые идеи. И наоборот, если бюджет – это способ изменить жизнь компании (и свою) к лучшему, то есть шанс вместе найти новые решения для наболевших вопросов и «нерешаемых» задач.

ЦЕЛИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Цель бюджетирования – максимизация прибыли. В какой перспективе? Вот так распределились ответы участников:



Те, кто не согласился с нашей формулировкой о цели бюджетирования, написали, в основном, о том, что бюджетирование работает и на короткую, и на длинную перспективу.

Значительное количество участников высказались в пользу краткосрочной цели, то есть максимизации прибыли в следующем году.

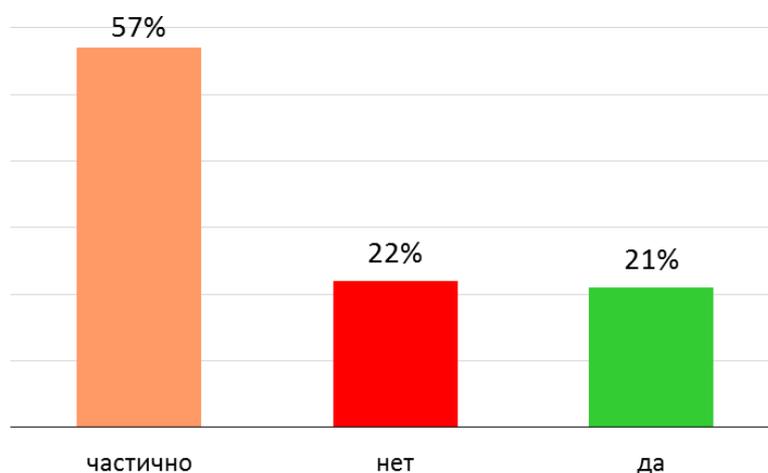
А есть ли правильный ответ на вопрос? Единственного правильного ответа быть не может, так как все компании находятся в разных ситуациях. Мы предлагаем нашу точку зрения:

1. Максимизация прибыли в краткосрочном периоде имеет смысл, если:
 - а) Деятельность компании нерентабельна последние несколько лет, и мы еще никогда не ставили задачу о повышении рентабельности, увеличении прибыли, или не доводили дело до конца. Тогда мы планируем экстренные действия в духе «если не сейчас, то уже никогда».
 - б) Перед компанией на короткий период открылось «окно возможностей», надо их реализовать, пока не поздно (например, главный конкурент потерял лицензию и выбыл из борьбы примерно на год).
 - в) У компании в принципе нет долгосрочных перспектив, мы хотим «снять сливки», пока возможно.
В остальных случаях, если мы ставим цели, ориентируясь на максимизацию прибыли следующего года, есть риск «выиграть битву, но проиграть войну».
2. Максимизация прибыли в среднесрочном периоде представляется наиболее разумным выбором. Она не отменяет необходимости повышать эффективность и наращивать отдачу от всех видов ресурсов. Но такой выбор подразумевает, что мы:
 - а) Сейчас, в этом году, вкладываемся в активы и компетенции, которые принесут отдачу чуть позже.

б) Ведем непрерывную системную работу по снижению затрат, повышению эффективности. Некоторые мероприятия, начатые сегодня, например, автоматизация и исключение ручного труда, принесут результаты только в следующие годы.

3. Максимизация прибыли в стратегической перспективе – это задача не совсем для бюджетирования. В ходе стратегического планирования мы должны принять решения, на чем – на каких активах и компетенциях – мы будем зарабатывать прибыль, и от каких факторов зависит величина будущей прибыли. А задачу по максимизации прибыли – в рамках выбранной стратегии - лучше ставить на периоды, охватываемые среднесрочным планированием.

На Ваш взгляд, бюджетирование в Вашей компании достигает поставленной цели?



Картина неудовлетворительная – только в 21% компаний бюджетирование достигает цели. С учетом того, что процесс этот затратный, получается, что компании тратят время и деньги напрасно.

Для чего используется бюджет в течение года? (участники могли выбрать несколько вариантов)

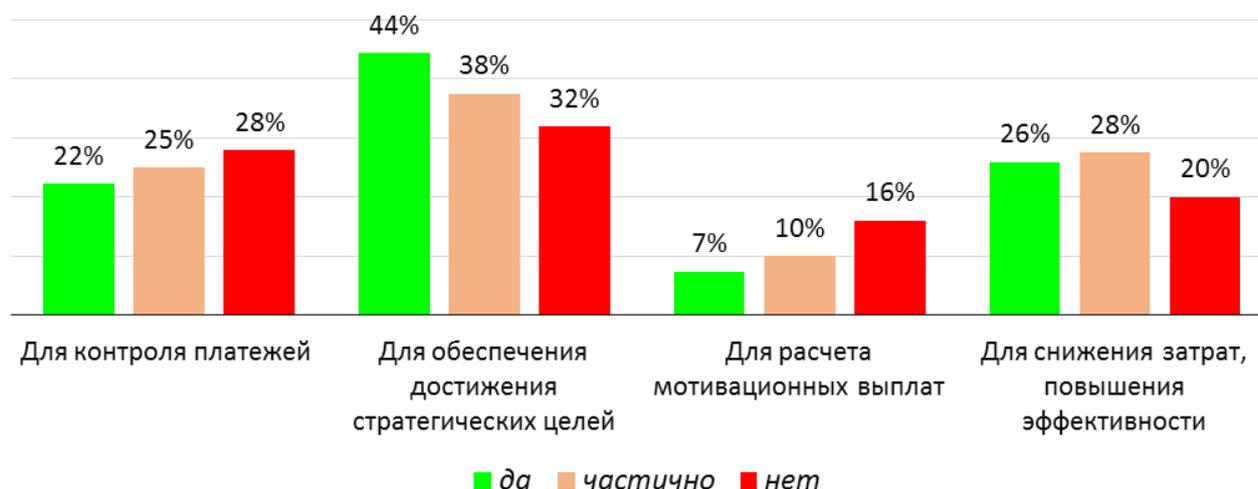
Ответ	Доля среди ответов	Доля среди компаний
Для обеспечения достижения стратегических целей	39%	64%
Для снижения затрат, повышения эффективности	25%	42%
Для контроля платежей	24%	41%
Для расчета мотивационных выплат	11%	19%
Не знаю	1%	1%

Такое распределение ответов можно объяснить тем, что большинство компаний-участников, как нам известно, имеют утвержденную стратегию.

ЕСТЬ ЛИ КАКИЕ-ТО ИНТЕРЕСНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ?

Ответы на вопрос «Для чего используется бюджет в течение года?» распределились по-разному у тех, кто по-разному оценил, насколько бюджетирование достигает поставленных целей.

Достигает ли бюджетирование цели, и как используется бюджет в течение года?



Можно предположить, что те, у кого есть стратегические цели, и кто регулярно к ним обращается в течение года, в том числе с помощью бюджета, больше удовлетворены результатом бюджетирования, чем те, у кого бюджетирование больше направлено на оперативные задачи.

С чем это может быть связано?

1. Если при ежедневном-еженедельном контроле платежей руководители больше внимания уделяют «как бы не потратить лишнего», чем «а не забыли ли мы профинансировать стратегические проекты, будущие генераторы прибыли», то к концу года выясняется, что компания приблизилась к стратегическим целям меньше, чем хотелось бы. Если компания не развивает новые направления, новые продукты, ее рост замедляется, рентабельность снижается, и это не исправить с помощью бюджетирования
2. Если компания занялась снижением затрат, и сокращает бюджет абсолютно по всем направлениям, то есть риск, что существующие «узкие места» станут еще более узкими. И тогда неоперативный документооборот, неэффективный склад не только помешают увеличить продажи, но еще и снизят прибыль из-за штрафов за низкое качество работы и оттока клиентов.

Что при формировании годового бюджета вызывает у Вас наибольшие затруднения?

Примерно у половины участников исследования трудностей не вызывает ничего. Если объединить ответы остальных участников в близкие по смыслу группы, получится следующее:

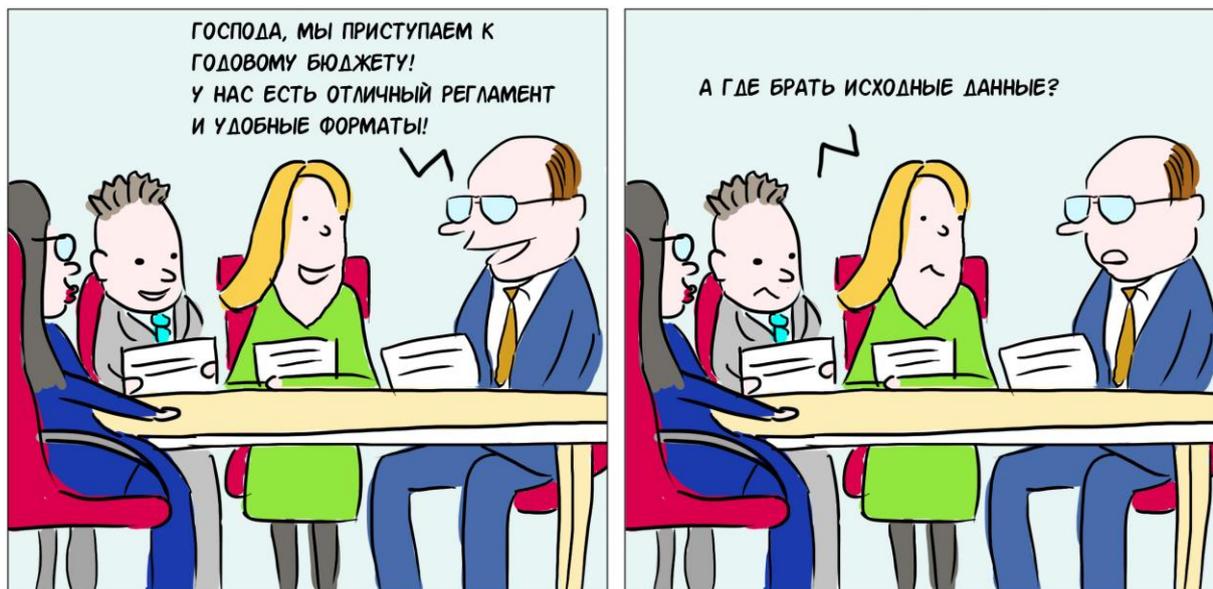


На первом месте – как и следовало ожидать, планирование доходной части, поскольку оно связано с внешними факторами и действиями других компаний.

На третьем месте - неопределенность и слабая предсказуемость движения российской экономики, также факторы внешней среды. Это также понятно.

А вот на втором месте - чисто внутренняя проблема: трудности сбора информации внутри компании, коммуникации между подразделениями. Рискнем предположить, что если навести порядок в компании, и научить все подразделения работать вместе, то справляться с неопределенностью во внешней среде станет легче!

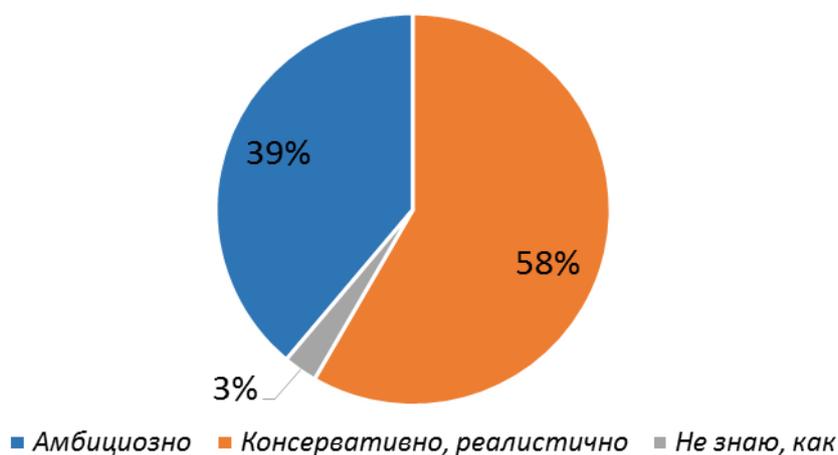
ПЛАНИРОВАНИЕ ДОХОДНОЙ ЧАСТИ



Планирование доходов – наиболее ответственная часть бюджетирования. От доходов зависят наши расходы и инвестиции (что мы сможем себе позволить в новом году?), а сами доходы во многом зависят от внешних факторов – планов клиентов, приоритетов государства в данный период, и т.д.

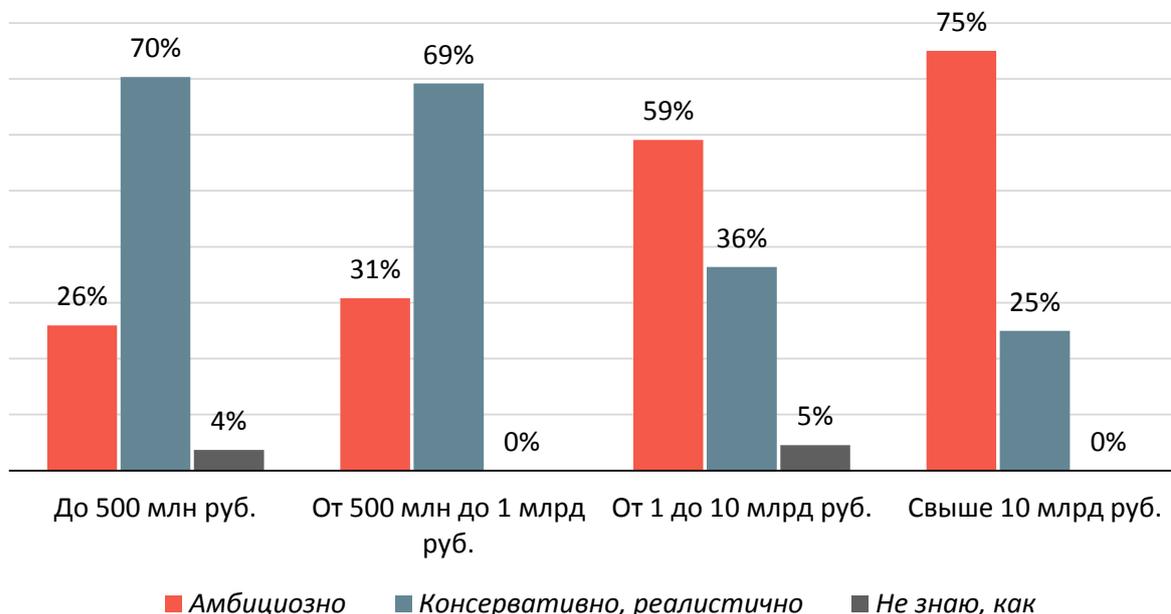
Как ставятся цели по выручке в Вашей компании – амбициозно или консервативно?

«Консерваторов и реалистов» оказалось больше:



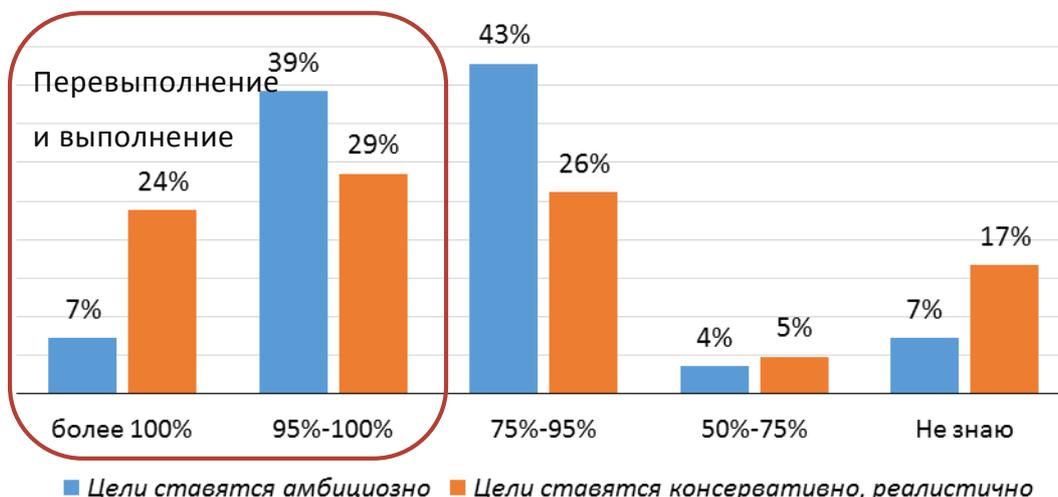
При этом крупные компании более амбициозны, чем малые и средние (с выручкой до 1 млрд. рублей)

Как ставят цели компании с различной величиной годовой выручки?



ЕСТЬ ЛИ ЗАКОНОМЕРНОСТИ?

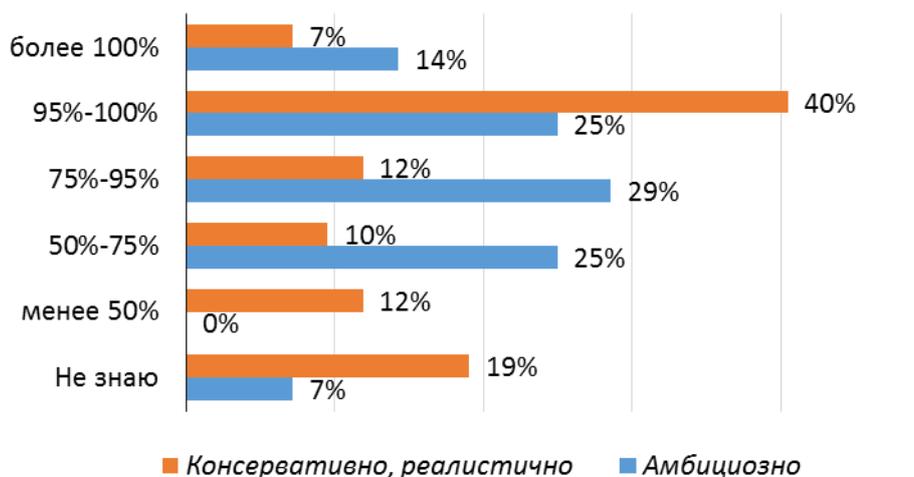
Как выполняется план по выручке, если:



Все логично: если мы планируем консервативно, то приятный сюрприз в виде перевыполнения плана более вероятен. Если мы планируем амбициозно, то такой план сложнее выполнить. Суммарная доля «перевыполнение и выполнение» больше у «консерваторов»: 52% участников против 46%.

Главный риск амбициозного планирования – досрочно выполнить повышенный план по расходам, не выполнив соответствующий план по доходам.

Как выполняется план по прибыли, если цели ставятся:



Доля компаний, у которых план по прибыли выполняется на 95%-100%, предсказуемо выше среди «консерваторов и реалистов». Но доля перевыполнений плана выше у «амбициозных». Возможно, потому, что амбициозно планирующие руководители умеют находить дополнительные возможности не только в доходной части бюджета, но и в управлении затратами. Случайно или нет, но о «жестком» невыполнении плана по прибыли (выполнение менее 50%) сообщили только «консерваторы и реалисты».

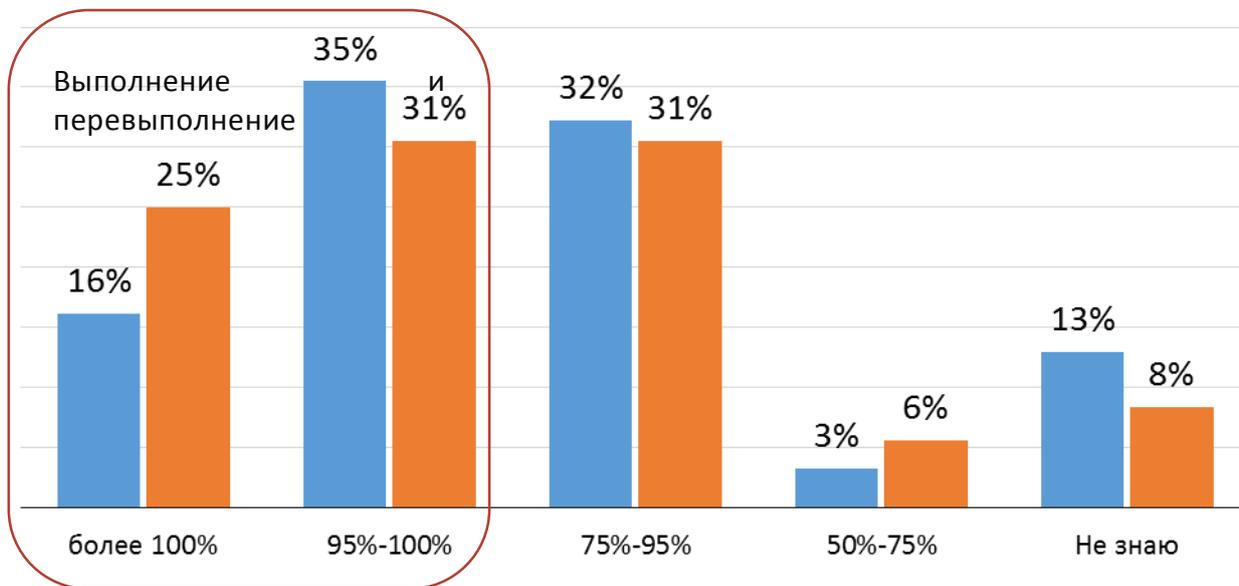
КАКОЙ ПОДХОД ПРИМЕНЯЕТСЯ К ПЛАНИРОВАНИЮ ВЫРУЧКИ?

Ответы распределились так:

- От общего к частному (сначала план по компании в целом, затем распределение на отдельных клиентов, объекты, магазины, менеджеров): 43%
- Или сначала планы по конкретным клиентам, объектам, магазинам, менеджерам, затем объединение в общий план компании: 50%
- Не знаю, как это делается: 4%
- По-другому: 3%

КАКОЙ ПОДХОД ОКАЗЫВАЕТСЯ ТОЧНЕЕ?

Обычно выполнение плана составляет:



■ Сначала формируем план по компании в целом, затем разбиваем на отдельных клиентов, объекты, магазины, менеджеров

■ Сначала формируем планы по конкретным клиентам, объектам, магазинам, менеджерам, затем объединяем в общий план компании

Суммарная доля «выполнение и перевыполнение плана» оказалась примерно одинаковой:

- От общего к частному: 52%
- Сначала планы по конкретным клиентам, объектам, магазинам, менеджерам, затем объединение в общий план компании: 56%

Обратите внимание: доля перевыполнений выше у тех, кто планирует «от конкретного». Можно предположить, что это связано с организацией процесса бюджетирования в компании: планы по конкретным объектам, клиентам, менеджерам, формируют те, кто отвечает за них отвечает. Эти сотрудники лучше понимают возможности и ограничения, и при планировании проявляют «разумную консервативность» (или просто опасаются взять на себя завышенные обязательства).

В то же время планирование «сверху», от общего к частному, исходит обычно от высшего руководства. Высшие руководители опасаются упустить рыночные возможности и поставить перед компанией слишком простые задачи. Результатом может быть чрезмерно амбициозный план, который в принципе не может быть реализован без изменения бизнес-процессов, технического перевооружения и т.п.

Каждый из двух подходов может быть применен как успешно, так и неуспешно (см. диаграмму). Главные преимущества и риски подходов можно сформулировать так:

Подход	От общего к частному (сначала план по компании в целом, затем распределение на отдельных клиентов, объекты, магазины, менеджеров)	Сначала планы по конкретным клиентам, объектам, магазинам, менеджерам, затем объединение в общий план компании
Преимущества	Ориентация на возможности, предоставляемые рынком, на общие и отраслевые тенденции, на практику лучших участников рынка	Привязка к специфике компании, ее актуальному состоянию, уровню компетенций. Реалистичная оценка обеспеченности ресурсами
Риски	Не учесть ограничения, реально существующие в компании	Не использовать возможности, предоставляемые рынком в данный момент

Можно сказать, что успех подхода «от общего к частному» будет зависеть от того, насколько хорошо высшее руководство знает состояние персонала (например, количество незакрытых вакансий в продажах или уровень компетенций в интернет-маркетинге), мощность и ограничения производства и логистики, и т.д.

На что ориентируемся в первую очередь, когда формируем плановую сумму выручки на следующий год? (участники могли выбрать до 3 вариантов)

№	Вариант ответа	Доля среди ответов	Доля среди компаний
1	Прогнозы по динамике рынка, потребления (внешние источники, собственная экспертиза)	28%	68%
2	Потребности конкретных клиентов (подтвержденные или предполагаемые)	17%	41%
3	Сумму затрат и инвестиций, которые нужно профинансировать в следующем году	14%	35%
4	Производственные возможности компании (загрузку производства)	14%	35%
5	Возможности и планы по развитию наших торговых (сервисных) объектов (магазины, салоны, клиники и т.д.)	10%	25%
6	Возможности, загрузку и планы по развитию конкретных менеджеров по продажам и других ключевых сотрудников	8%	18%
7	Прогноз инфляции	8%	18%
8	Не знаю, как это делается	1%	1%
9	Другое	1%	1%

НАШИ КОММЕНТАРИИ К ОТВЕТАМ:

1. Большинство компаний опираются при планировании на прогнозы по динамике рынка. Важно понимать, что рост рынка не гарантирует роста выручки компании, и наоборот – снижение динамики и падение объема рынка не всегда означает снижение выручки компании.

Планирование роста на падающем рынке требует ясности как минимум в двух вопросах:

- Это падение временное или фатальное («это рынок видеокассет, бежим отсюда☺»)?
- За счет чьей доли планируем расти?

Вам также необходимо:

- Реалистичная оценка возможностей и ограничений компании,
 - Реалистичная оценка состояния и планов конкурентов,
 - Детальный пошаговый план подготовки к «рывку», в том числе устранение узких мест (например, найм персонала, оптимизация склада),
 - Строгий контроль и корректировка плана на еженедельной основе.
2. Планирование от потребностей конкретных клиентов – то, что мы рекомендуем всем, кто работает B2B и B2S, особенно тем, у кого крупные клиенты занимают по 10-20% в выручке. Правда, здесь нас подстерегают риски:
 - Клиенты не всегда точно знают, что они хотят, и планы будут меняться
 - Планы клиентов могут зависеть от государственного финансирования, политической ситуации или просто от планов генерального подрядчика
 - Клиенты также подвержены форс-мажорам, как и все остальные

Поэтому мы рекомендуем максимально тщательно «снимать потребность», но при этом формировать варианты бюджета «что, если да» и «что, если нет». Хорошее понимание того, что нужно вашим актуальным клиентам, пригодится при работе с потенциальными клиентами. Кроме того, Вы сможете оценить, где именно Ваша компания «не дотягивает» по уровню сервиса, качеству, себестоимости и т.д.

3. Многие компании учитывают при планировании выручки сумму затрат и инвестиций, которые нужно профинансировать в следующем году. Как известно, нужда – мать изобретений. Понимая размеры своего дефицита, Вы можете «изобрести» новый способ генерации выручки и прибыли. Главное, чтобы путь от актуального состояния до желаемого уровня дохода был Вам понятен – за счет каких клиентов, продуктов, регионов Вы можете это сделать.
4. Учитывать производственные возможности компании (загрузку производства) при планировании - этот пункт очень важен для производственных компаний! Всегда как-то само собой подразумевается, что торговые силы формируют план продаж с учетом структуры спроса на рынке. К сожалению, это не всегда так. Часто наши торговые силы просто не продают то, что им сложно продавать, оправдываясь ситуацией на рынке.

Мы против того, чтобы предприятие работало в режиме «что произведем – то и продавайте». Тем не менее:

- Себестоимость нашей продукции зависит от того, насколько загружено производство. Чем меньше выпуск, тем больше постоянных затрат ложится на каждую единицу выпуска
 - На каждом производстве есть своя оптимальная партия выпуска, при которой себестоимость будет самой низкой. Низкая себестоимость дает возможность предоставлять скидки, которые так любят наши торговые силы 😊
 - Поэтому при формировании плана продаж всегда оценивайте, какая будет загрузка производства. Почти всегда можно найти еще одного клиента на небольшой заказ, чтобы оптимизировать загрузку производства
 - Если по какой-либо ассортиментной позиции можем производить больше, чем можем продавать – ищите варианты увеличения продаж, ставьте такие задачи торговым силам.
 - И учите торговые силы продукту!
5. Возможности и планы по развитию наших торговых (сервисных) объектов – то, что обязательно должны учитывать компании, имеющие такие объекты. У каждого объекта есть жизненный цикл: сначала он набирает обороты, потом выходит на расчетную мощность, а потом может начать «падать». Потому что рынок становится плотнее. Рядом открываются новые подобные объекты, в том числе – наши. При планировании роста старых и новых объектов обязательно учитывайте эффект «внутреннего каннибализма».
6. Возможности, загрузку и планы по развитию конкретных менеджеров по продажам и других ключевых сотрудников – то, что обязательно должны учитывать компании проектного типа. У каждой такой компании есть ограниченный ключевой ресурс – например, конструктора, руководители работ, консультанты. Каждый из них имеет определенную мощность (в человеко-днях). Если наши ключевые ресурсы на пределе загрузки, то рост будет возможен только за счет найма. А найм на сложные рабочие места, с последующей адаптацией, обычно требует времени, вплоть до нескольких месяцев. Учитывайте это, когда формируете план продаж.
- Если наоборот, ваши ключевые ресурсы недогружены, то необходимо подойти к планированию так же, как в п.6. Сотрудники – не станки, но, тем не менее, к ним можно применить подход с оценкой загрузки, как для производственных линий. В таком случае Вы сможете осознать недостатки Вашего продуктового портфеля: например, Вы умеете делать длинные дорогие проекты, на которые сейчас меньше спроса, но у Вас нет в ассортименте коротких проектов, с помощью которых можно было бы выровнять загрузку в течение года.
- Скорее всего, Вы не решите задачу оптимизации ассортимента в этом году, но если не начнете сейчас – не решите ее никогда.
7. Прогноз инфляции нам понадобится, во-первых, при определении плановых цен закупки и продажи, а во-вторых, при оценке итогового плана продаж. Если мы закладываем рост выручки ниже, чем инфляция наших затрат (своя в каждой отрасли), то мы заранее закладываем снижение прибыльности.

Как формируются цены на продукцию, товары, услуги на следующий год? (участники могли выбрать 3 варианта ответа)

№	Вариант ответа	Доля среди ответов	Доля среди компаний
1	Планируем, ориентируясь на цены конкурентов	28%	59%
2	Планируем цены, ориентируясь на динамику закупочных цен ключевых ресурсов	24%	51%
3	Планируем цены, ориентируясь на динамику спроса и предложения в мире и РФ	21%	45%
4	Планируем цены, ориентируясь на прогноз инфляции	11%	23%
5	Не формируем плановые цены	6%	14%
6	Изменение цены определяет внешний (нерыночный) регулятор	6%	12%
7	Регулярно повышаем цены, безотносительно инфляции и динамики закупочных цен	2%	4%
8	По-другому	1%	3%

НАШИ КОММЕНТАРИИ К ОТВЕТАМ:

1. Учитывать цены конкурентов при планировании – абсолютная необходимость. Мало кто из нас производит совершенно уникальный продукт, который не сталкивается с ценовой конкуренцией. Вопрос в том, чтобы правильно воспользоваться этой информацией.

Низкая цена у конкурента – не всегда повод снижать наши цены. Мало кто делает детальное сравнение, чем отличаются похожие продукты разных компаний. Мало кто четко понимает, какие факторы имеют ценность для клиента, которая может быть выражена в дополнительных рублях цены. И еще меньше тех, кто правильно учит торговые силы продукту, чтобы менеджеры могли доходчиво и честно объяснить, «почему это столько стоит».

2. Ориентироваться на динамику закупочных цен ключевых ресурсов – также необходимость. Здесь большинство из нас сталкивается с проблемой: наши затраты растут, но клиент не готов оплачивать повышение наших затрат, тем более что обязательно находятся игроки рынка с экстремальным ценовым предложением. Вариантов мало.

Краткосрочные варианты:

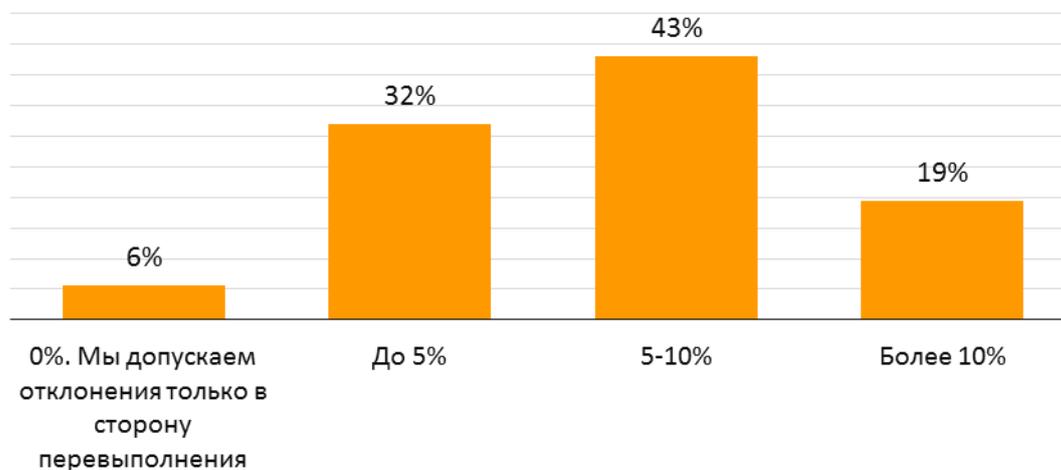
- Начать ценовую войну. Это заманчиво, но опасно. Это истощит наши ресурсы и может принести больше вреда, чем снижение продаж. Если точно решили так делать – договоритесь заранее, когда остановитесь, чтобы не создавать угрозу финансовой устойчивости бизнеса
- Попробовать договориться с другими компаниями – на некоторых рынках это возможно

Стратегический вариант:

- Постепенно уходить с «убитого» рынка, осваивать новые сегменты и ниши
 - Развивать продукты с более высокой добавленной стоимостью внутри существующего ассортимента
 - Постоянно работать над себестоимостью, прямыми и косвенными затратами компании. Никакого волшебства, к сожалению ☺
3. Планировать цены, ориентируясь на динамику спроса и предложения в мире и РФ можно на рынках, где известны основные игроки и их доли. Если на рынке всего 5 производителей + 5 импортеров, и у нескольких из них серьезные проблемы, то можно ожидать дефицита и готовить повышение цен. Если на рынке переизбыток предложения, а по динамике спроса есть вопросы, то лучше предусмотреть вариант бюджета без повышения цен. Те, кто умеет достоверно оценивать объем рынка и состояние основных участников, имеют хороший инструмент для планирования.
 4. Планировать цены, ориентируясь на прогноз инфляции – можно, с учетом комментариев к пункту 2).

Насколько точным должен быть годовой бюджет продаж? В каком диапазоне находятся допустимые отклонения?

Вот так распределились ответы:



Большинство участников исследования – реалисты, и допускают отклонения от плана в разумных пределах.

Компания тем более чувствительна к негативным отклонениям, чем выше доля в расходах постоянных затрат. Волатильность и неопределенность в будущем будут только нарастать, поэтому компаниям с большими постоянными затратами придется нелегко.

Отсюда тенденции по развитию рынка аутсорсинга непрофильных видов деятельности – аутсорсинг помогает превратить часть постоянных расходов в переменные, не формировать и не содержать собственные обеспечивающие подразделения.

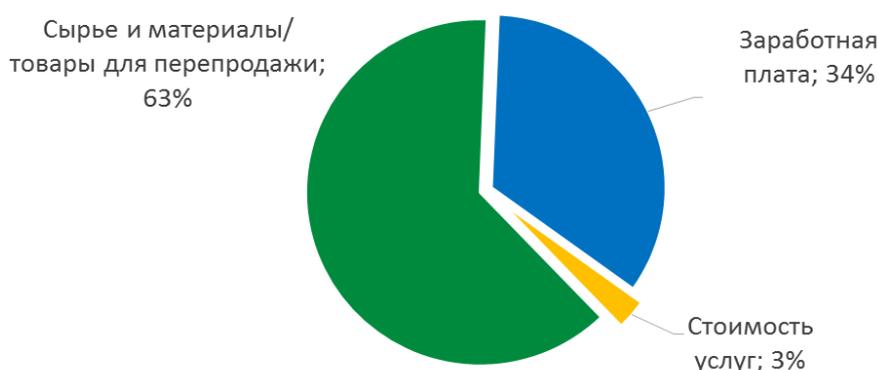
О планировании затрат – в следующем разделе.

ПЛАНИРОВАНИЕ РАСХОДНОЙ ЧАСТИ БЮДЖЕТА

Когда план по выручке уже сформирован, необходимо посчитать, какие для этого понадобятся ресурсы, то есть затраты. Расходная часть бюджета находится под двойным давлением: с одной стороны, потребности различных подразделений, с другой стороны, необходимость выйти на приемлемый уровень прибыли.

С учетом роста неопределенности появляется необходимость заложить в бюджет не только желаемый уровень прибыли, но и резерв под возможные неблагоприятные отклонения. Это еще больше повышает сложность планирования затрат и усиливает желание их оптимизировать.

Какая статья затрат имеет наибольшую долю в себестоимости?



Распределение ответов определяется отраслевыми спецификам компаний, участвовавших в исследовании. Среди участников велико число производственных (материалоемких) и торговых компаний.

Для материалоемких и «товароемких» компаний качество процессов закупки и перемещения ТМЦ определяет будущий уровень рентабельности. На стоимость товаров и материалов влияют как внешние, так и внутренние факторы. Если внешние факторы мы обычно знаем и учитываем (колебания курсов валют, насыщенность рынка и т.д.), то влияние внутренних факторов часто недооценивают. Среди важных внутренних факторов:

- Срочность поставки (то есть качество нашего операционного планирования)
- Величина партии, объем закупки у одного поставщика
- Финансовая дисциплина, выбор отсрочка/предоплата
- Величина потерь на различных этапах движения ТМЦ внутри компании, и т.д.

У сервисных компаний (салоны красоты, химчистка, HoReCa) основной статьей затрат является аренда помещений. Хорошие помещения «на потоке» стоят дорого, но дешевые помещения могут оказаться не окупаемыми из-за недостаточного трафика. Если Вы арендуете дорогое помещение, Ваша задача – получить максимальную отдачу с каждого квадратного метра. Субаренда, вендинг, кросс-промо с другими бизнесами – всем этим нельзя пренебрегать, и все это необходимо проработать хотя бы раз в год.

Как планируются прямые затраты, себестоимость товаров и услуг?

Ответы участников распределились следующим образом:



Нас очень порадовала высокая доля тех, кто детально разбирает каждую статью затрат. Время высоких темпов роста и масштабных оптимизаций для большинства компаний позади, идет бой за проценты и доли процентов.

Планирование в денежном выражении как % от выручки позволяет сэкономить время, но потом также требует детализации. Главный риск этого способа – в том, что при таком планировании мы можем не видеть и не понимать механизма оценки и корректировки прямых затрат на практике, когда нужно согласовывать заявки на оплату. Прямые расходы спланированы под план продаж (по методу начисления, «по отгрузке», но оплаты должны быть спланированы под план закупки и производства. Те, кто инициирует платежи, и те, кто согласовывает платежи, должны понимать, сколько сырья или товаров можно оплатить сейчас, с учетом ожидаемого уровня продаж и реальной кратности поставок.

Планировать отдельно цены и «штуки» - жизненная необходимость для всех материалоемких и «товароемких» компаний. Это подход необходимо применять вместе с разбором бизнес-процессов и оптимизацией.

Как планируются накладные расходы (расходы обеспечивающих подразделений)?



Принципиальная разница между прямыми и накладными расходами - в их реакции на изменение выручки. Накладные расходы практически не снижаются при падении выручки, и ползут вверх при ее росте (хотя в теории должны оставаться неизменными).

Фактически, накладные расходы можно сокращать только на основе систематической работы, например, в рамках формирования годового бюджета. Годовой бюджет – это, прежде всего, повод пересмотреть свои методы работы, и подвергнуть ревизии сложившиеся практики работы.

Часть накладных расходов будут зафиксированы договорами на год вперед, и их надо заключать «правильно», то есть:

- Не по инерции (автоматически продлевая прошлогодние соглашения),
- Сначала оценив целесообразность расходов по данной статье в принципе (возможно, нам уже не нужно это помещение, эта услуга, подписка на эти СМИ, и т.д., и мы можем решить ту же задачу другими средствами),
- Выбирая оптимального поставщика (на рынке постоянно появляются новые игроки),
- Улучшая условия (сравнивая условия различных поставщиков, актуальных и потенциальных и т.д.)

Значительная часть накладных расходов зависит от численности подразделений, и этот вопрос тоже нужно рассматривать системно, 1-2 раза в год, в режиме «плановых ликвидаций». Плановые ликвидации – это когда мы последовательно убираем из практики компании все, что устарело, стало ненужным. Например, в рамках плановых ликвидаций многие компании отказались от половины мер по контролю сохранности ТМЦ, т.к. оказалось, что затраты на процедуры контроля намного выше, чем выявляемые ими злоупотребления. Проводить плановые ликвидации необходимо не только в кризис, но и на этапах роста, чтобы излишняя жесткость структуры не мешала компании использовать рыночные возможности.

Как планируются расходы на продажи и продвижение?

Расходы на продвижение – потенциально конфликтная статья затрат. Торговые силы всегда считают, что мы выделяем недостаточно (особенно по сравнению с конкурентами). Финансисты пытаются оценить эффективность этих расходов, но это не всегда возможно. Ситуация осложняется тем, что четких правил по формированию бюджета на продажи и продвижение не существует. Компании используют бенчмаркинг – пытаются «подглядеть» практику и структуру затрат других компаний. Оптимальная структура и величина бюджета зависит от специфики и масштабов деятельности, от целей и задач, которые компания собирается реализовать.

Ответы участников опроса о том, как планируются расходы на продажи и продвижение, распределились следующим образом:



Большинство участников сначала планируют программы продвижения, затем формируют затраты в бюджет. Это хорошая практика – сначала решить, что нам следует делать, какие инструменты могут дать наибольший эффект в нашей ситуации, а затем оценить, сколько это стоит. Для разных продуктов, разных целевых аудиторий нужны разные инструменты.

Когда мы идем «от денег», то есть задаем % от выручки, который мы можем потратить на продвижение, а дальше его распределяем, возникает следующий риск: те, кто занимается распределением бюджета, изначально рассматривают «дешевые» инструменты и средства, независимо от их эффективности. Но для того, чтобы обосновать закупку дорогого ресурса, надо хорошо понимать, как это работает, и уметь объяснить это соответствующим руководителям. Аргумент «потому что Юнилевер так делает» является слабым и практически бесполезным 😊

Еще одна ошибка, которой следует избежать: «размазывание» бюджета ровным слоем на все продукты в ассортименте компании. Должно быть так, как в семье: дети еще не зарабатывают, но мы тратим на них иногда больше, чем на себя – потому что им надо вырасти, потому что от наших «вложений» в их здоровье и образование сейчас может зависеть их будущее. Новые перспективные продукты должны получить «повышенное питание», иначе не стоило их и «заводить»!

Мы реалисты, и мы понимаем, что многим компаниям в период спада приходится сокращать бюджет на продвижение, хотя оно сейчас особенно важно. Тем более важно стать экспертами в продвижении своего продукта, чтобы не бросать деньги на ветер.

Основную часть бюджета на продвижение Ваша компания выделяет на:



Большинство участников исследования тратят основную часть бюджета на SMM, сайт и другое продвижение в интернете. Это неудивительно! Присутствие компании в интернете сегодня – это скорее необходимость, чем возможность. Круглосуточная доступность информации, широкая аудитория и география, общение в реальном времени и масса других возможностей. Правда, и здесь есть свои технологии и способы, они появляются и устаревают, и мало что можно сделать бесплатно, особенно если это старт продукта. Еще одна особенность – «контент живет один день», и продвижение в интернете – это деятельность непрерывная (в отличие от размещения наружной рекламы 😊). Нам необходимо планировать отдельно затраты на контент, и отдельно затраты на «охват».

20% участников основной бюджет выделяют на «продвижение у полки», в розничных сетях. И это также неудивительно. Именно там, фактически, делается выбор. Уникальных и незаменимых продуктов мало, и если вашего продукта нет в удобном доступе (даже если он присутствует «в голове»), то он проиграет тому, который есть в наличии.

Возможность давать скидки – хорошее преимущество сейчас, когда все считают деньги, и люди, и компании. Но скидка не должна приводить компанию к убытку. Продажи с нулевой маржинальной прибылью по факту будут убыточными, с учетом косвенных расходов на их обслуживание.

Встречи, выставки, презентации как средство продвижения по-прежнему необходимы в сегменте B2B. Если Ваш продукт имеет хотя бы слабые перспективы экспорта, Вам необходимо присутствовать на международных выставках, так как там Вы можете найти потенциальных партнеров.

Традиционные СМИ как средство продвижения менее эффективны, чем интернет. Большое количество платежеспособных физических лиц (как правило, они же - лица, принимающие решения о закупке в компаниях), утверждают, что телевизор они не

смотрят. Профессиональные журналы также уходят в интернет. Если у Вашей компании нет достоверных подтверждений эффективности рекламы в СМИ именно вашего продукта, лучше на них сейчас денег не тратить.

Как планируются расходы на оплату труда и материальное стимулирование?

Расходы на оплату труда – одна из чувствительных статей затрат любой компании. Как распределились ответы:



61% участников планирует расходы на оплату труда индивидуально по каждому сотруднику, с учетом изменений в должности и обязанностях, и планах по развитию. Это наиболее трудоемкий способ, но в тоже время такой подход к планированию может дать нам наилучшее понимание – кто чем занимается, что сколько стоит, и насколько все это эффективно. Все держится на людях (и все неприятности тоже от них ☺). Есть мнение, что в кризис «держатся за место» сотрудники низкой и средней квалификации, а классные профессионалы всегда нарасхват. Поэтому, распределяя бюджет (как всегда, ограниченный), полезно учитывать квалификацию, вклад в результат и потенциал каждого сотрудника.

В крупных компаниях такой подход реализовать сложно, если в процесс не вовлечены руководители среднего звена, и если у них нет соответствующих методик и инструментов.

Индексирование суммы прошлого года дает нам лишь приблизительную сумму расходов для бюджета, расходы могут получиться завышенными или заниженными. Если мы в конце года приняли на работу высокооплачиваемого специалиста, то понятно, что сумма его ФОТ на следующий год будет больше, чем просто индексация прошлогодней суммы.

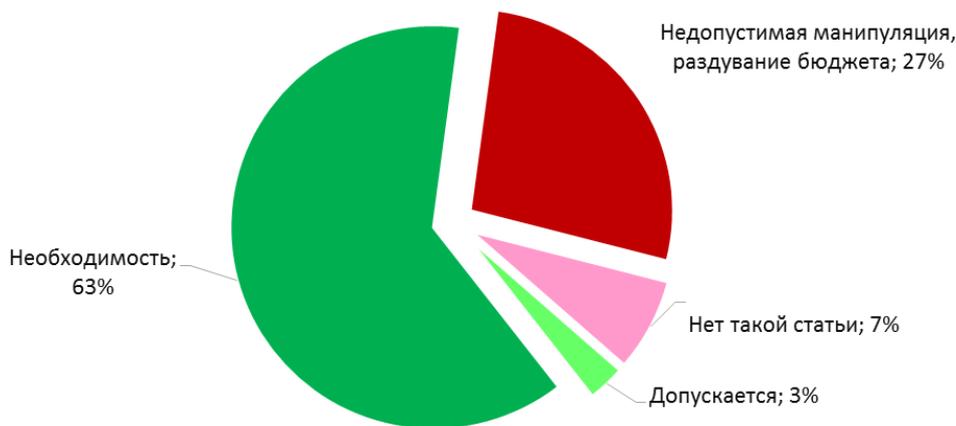
Индексированная сумма, как и использование средней величины ФОТ – это только начало, дальше все равно придется вникать в нюансы по каждому подразделению.

Нам в любом случае придется сопоставлять численность персонала и задачи, которые поставлены в доходной и расходной частях бюджета. Если по задачам нет реальных исполнителей, результата можно не ждать.

НЕПРЕДВИДЕННЫЕ РАСХОДЫ

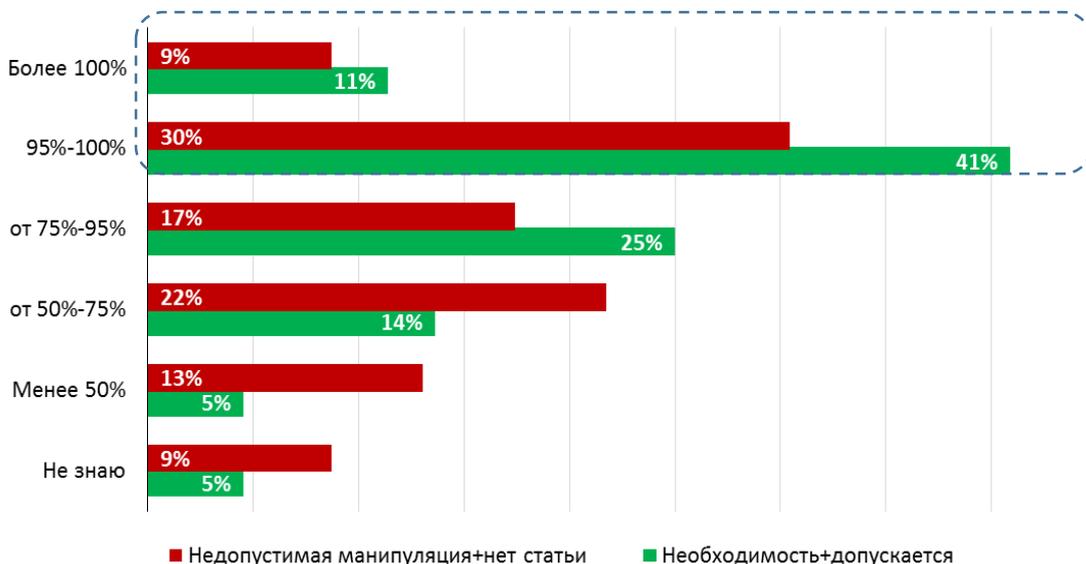
Непредвиденные расходы – расходы, которые мы не планировали, и к которым, возможно, даже не были готовы.

Включение в бюджет статьи «непредвиденные расходы» это:



Большинство участников исследования (и мы согласны с ними) склоняются к тому, что включать в бюджет непредвиденные расходы – это необходимость, еще 3 % допускают включение такой статьи в бюджет. Непредвиденные расходы могут возникнуть не только в результате некорректного планирования, но и в связи с форс-мажорными обстоятельствами. Суть включения «непредвиденных» в бюджет – заранее немного ухудшить ожидаемый финансовый результат, а в случае возникновения непредвиденных обстоятельств использовать этот «виртуальный резерв» и выполнить плановые показатели.

27% участников считают, что это – недопустимая манипуляция, которая приводит к раздуванию бюджета. Действительно, если увлечься «виртуальными резервами», можно запутать руководство и продемонстрировать перевыполнение плана по прибыли там, где его реально нет. Кстати, по результатам исследования видно, что из компаний, которые выделяют такую статью в своем бюджете, более половины – 52% достигают поставленной цели по прибыли.



Можно ли полностью исключить непредвиденные расходы? – скорее нет, чем да. Политика, пожар, изменение законодательства, самосвал въехал в склад – все не предусмотреть. Закладывая в бюджет статью «непредвиденные расходы», мы допускаем, что не все можем спланировать.

Чтобы корректно определить сумму, которая будет включена в бюджет, и не допустить его раздувания, необходимо проанализировать сверхнормативные расходы предыдущих периодов, оценить существующие риски, и более-менее четко представить, чего нам опасаться.

Статья «непредвиденные расходы» должна утверждаться на компанию в целом и находиться под контролем главного руководителя компании. Если позволить «непредвиденные» каждому подразделению, то нежелательных манипуляций не избежать.

Как формируется бюджет инвестиций?



Мы уже подчеркивали, что у большинства участников исследования есть стратегия. Поэтому логично, что практически у половины участников инвестиции формируются на с учетом долгосрочных планов. Мы вкладываем сегодня, чтобы получить отдачу в будущем.

Если мы инвестируем только под цели текущего года, то есть риск «выиграть битву, но проиграть войну». Для того, чтобы иметь действующий завод, надо начать его строить года за 3 до планируемого начала продаж, и т.д.

Инвестиции по запросам подразделений необходимо учитывать и осуществлять, т.к. от них, как правило, зависит качество и бесперебойность работы в текущем году. Но эти запросы должны сверяться с долгосрочными планами, чтобы не оказалось, что мы полностью укомплектовали подразделение, которое планируем закрыть или перепрофилировать.

Когда мы формируем бюджет инвестиций в новые продукты и направления, мы, как правило:



Абсолютное большинство участников обсуждают и выбирают из нескольких вариантов. Это радует, т.к. говорит о том, что в компаниях идет сбор и обработка информации, «создание информационной основы деятельности». Многие компании пытаются применить к своим проектам финансовые методы оценки доходности (ROI, IRR и т.д.). Но эти методы полезны, только если Вам есть с чем сравнить ожидаемую доходность проекта. ROI = 1,5 – это хорошо или плохо? В принципе хорошо, но плохо, если у Вас есть возможность в том же периоде реализовать проект с ROI = 3.

Выбор из одного-единственного проекта – это не выбор!

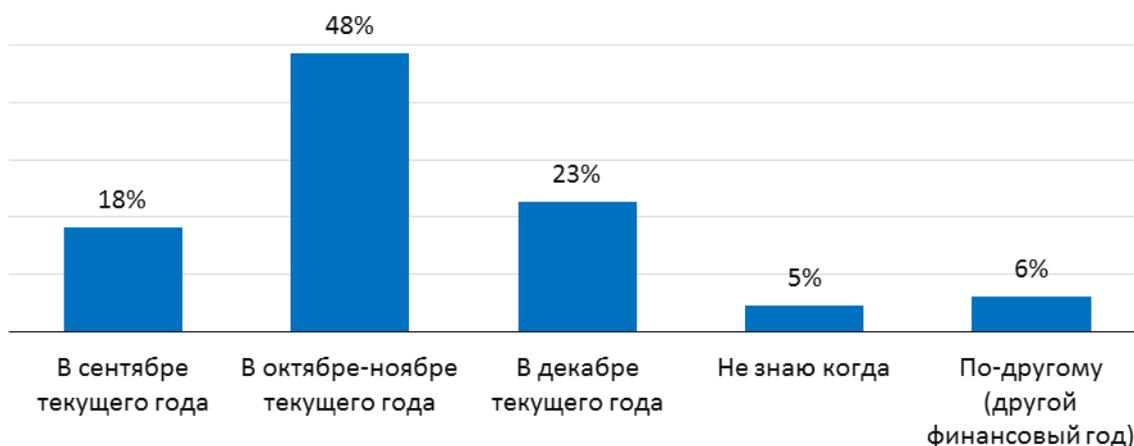
16 % компаний давно не инвестировали в новые продукты – эти компании накапливают риски, в том числе риск устаревания продукта и потери рынка. Если бизнес много лет работает так, что не из чего инвестировать его развитие – что-то не так со стратегией и тактикой.

Если цели бизнеса – не только получить максимальную возможную прибыль сейчас, но и увеличивать стоимость, капитализацию компании, то эти 2 вещи становятся для нас необходимыми на каждый год и на каждый день:

1. Резервировать
2. Инвестировать

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОМЕНТЫ

Когда начинается формирование бюджета на следующий год?



Как правильно? Зависит от того, когда в компании самый высокий сезон. Если, например, высокий сезон у нас в декабре, то планирование в сентябре будет вестись на основе неполных данных. В таком случае имеет смысл сразу планировать невидимый пока высокий сезон следующего года как «очень предварительный», с тем, чтобы обязательно вернуться к этому вопросу в январе, после анализа фактических результатов за декабрь.

Сколько времени проходит обычно от начала бюджетного процесса до утверждения бюджета?

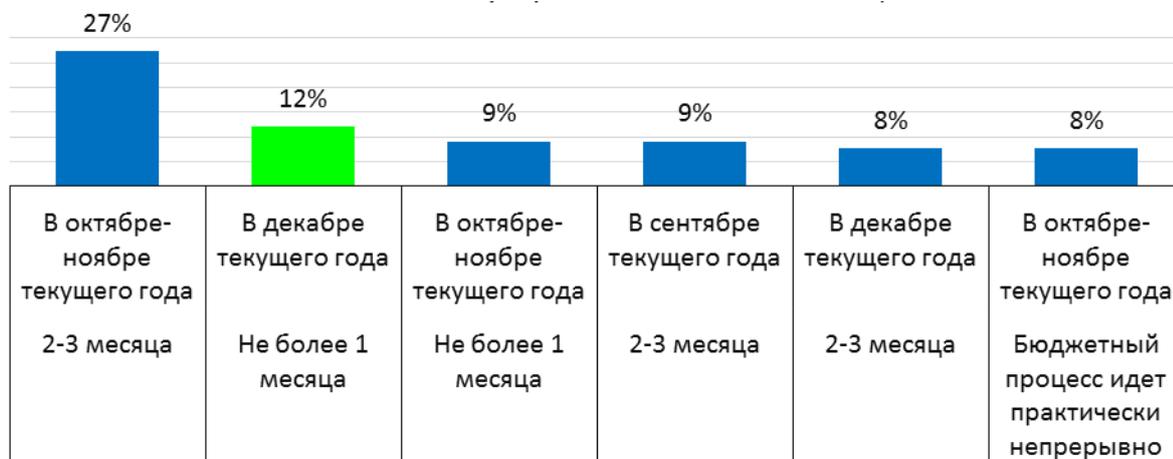


Бюджетировать надо быстро! То, что мы формируем план более 3х месяцев, может говорить о следующем:

- Недостаточная техническая оснащенность,
- Недостаточное понимание своих целей и ресурсов.

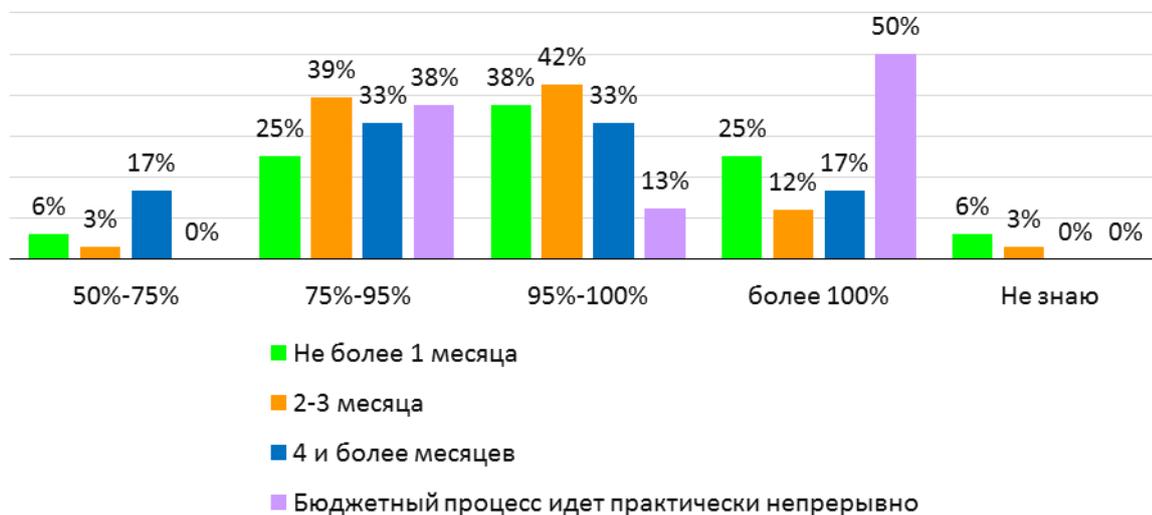
Нам больше всего симпатичен вариант, когда начали бюджетирование в декабре, и сделали все за 1 месяц. Таких компаний среди наших участников 12%.

Начало и продолжительность процесса бюджетирования (самые популярные сочетания ответов)

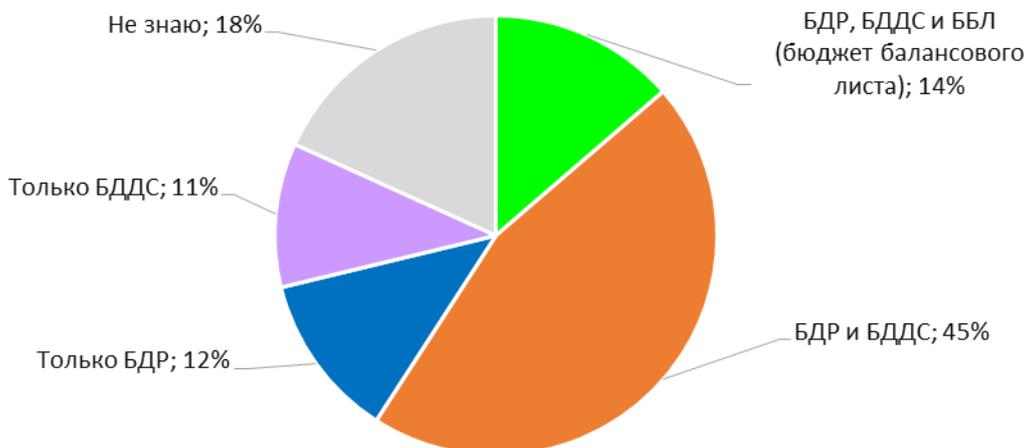


Сопоставление данных о продолжительности бюджетирования и точности планирования выручки показывает, что «быстро и точно» - возможно! Заметного систематического разрыва в точности между теми, кто планирует за 1 месяц, и кто планирует дольше, мы не увидели:

Продолжительность бюджетного процесса и точность выполнения бюджета по выручке



Какие бюджеты формируются?



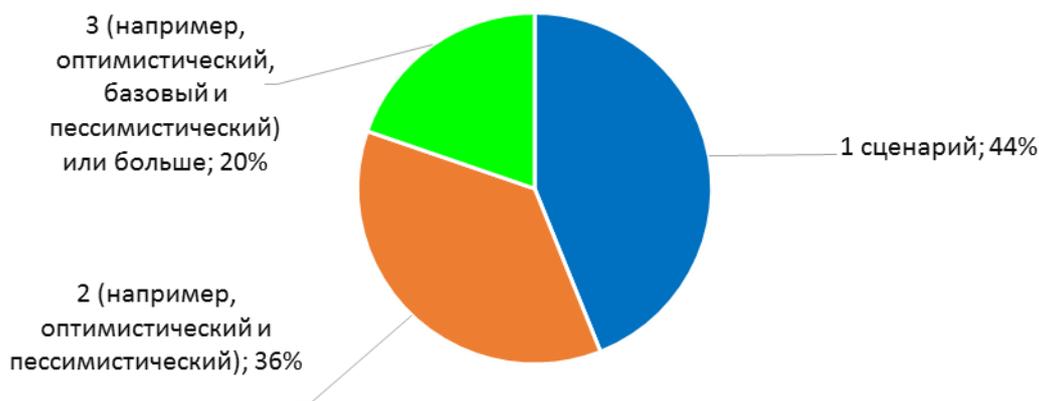
Всем ли компаниям нужно формировать плановый управленческий баланс? Теоретически, всем, но если Ваша компания занимается услугами, у Вас мало материальных расходов, и компания не закредитована, то можно обойтись без планирования баланса (фактический отчет «управленческий баланс» необходим всем без исключения!).

Назначений у бюджета балансового листа как минимум, 2:

1. Проверить правильность формирования БДР и БДДС (если баланс не сошелся – обороты спланированы некорректно)
2. Проверить, как то, что мы запланировали на этот год, скажется на финансовой устойчивости.

Поэтому то, что ББЛ формируют только 14% участников, нас несколько огорчает.

Сколько сценариев бюджета рассматривается одновременно?



Мы считаем, что необходимо формировать как минимум 2 сценария:

1. Наиболее вероятный, по нашей оценке (базовый)
2. Пессимистический (например, если сорвется крупный контракт, или примут ограничивающий нас закон, или резко упадет платежеспособность населения и т.д.). Пессимизм может касаться как внешних, так и внутренних факторов, например, не сможем реализовать программу снижения затрат (поскольку до этого еще ни разу не получалось), или не сможем вывести новый продукт в срок (поскольку до этого все продукты выходили со значительным опозданием). Пессимистический бюджет может играть мотивирующую роль – вот что с нами будет, если не начнем делать все как следует.

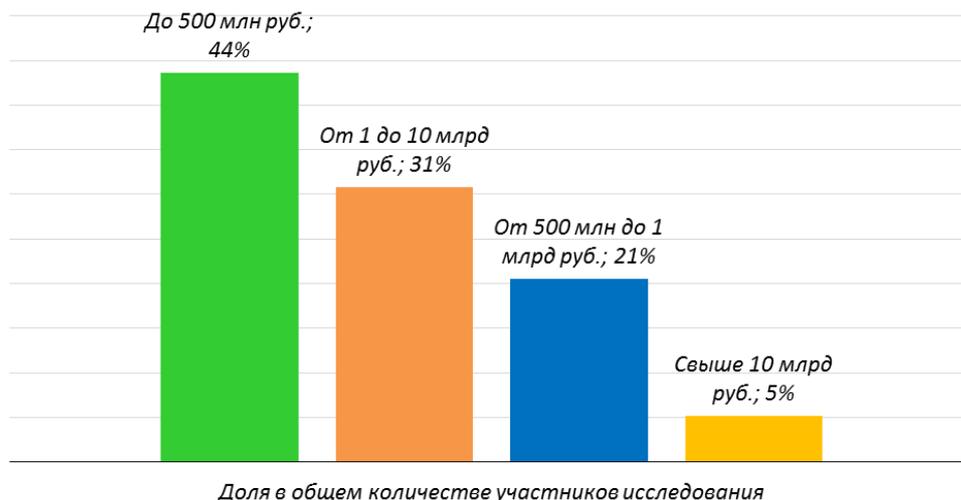
Оптимистический сценарий стоит формировать, когда для оптимизма есть веские основания: например, можем получить крупный заказ, хотя вероятность не очень высокая. Основная задача оптимистического сценария – оценить, готовы ли наши ресурсы к увеличению оборотов, которое не гарантировано, но вполне может произойти, и прикинуть, что мы будем делать в случае резкого роста спроса. Для большинства компаний, к сожалению, последнее время базовый сценарий и есть оптимистический (лишь бы не хуже!).

Еще одна задача оптимистического сценария – показать, сколько мы можем заработать, если сделаем все, что можем в части внутренних резервов. Если результат получается впечатляющий, это может способствовать началу соответствующих мероприятий в реальной жизни.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Исследование проводилось в период август-сентябрь 2016 года посредством опроса в SurveyMonkey. К участию в опросе были приглашены руководители и специалисты, работающие в российских компаниях и государственных организациях. Основную часть участников опроса составили те, кто знаком с нашей компанией по проектам, обучающим программам и другим мероприятиям.

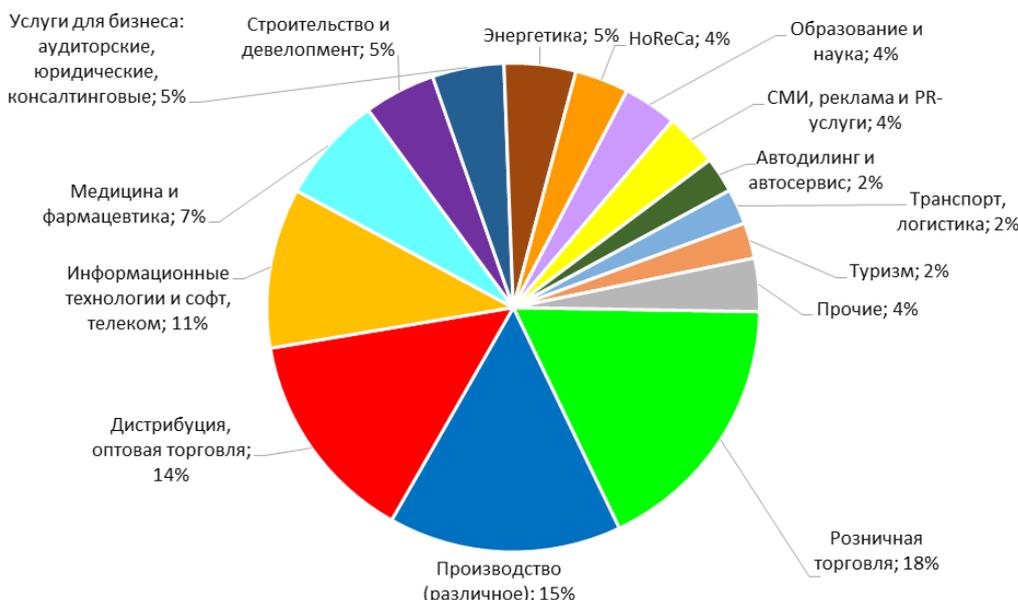
Большинство участников (94%) работают в частных компаниях, выручка которых находится в диапазоне от 500 млн. руб. до 10 и более млрд руб.:



Среди участников больше всего руководителей компаний (42%), и тех, кто занимается экономикой и финансами (29%). Также в исследовании приняли участие руководители и специалисты продаж (13%), руководители и специалисты по управлению персоналом, T&D (7%), и представители других нефинансовых функций.

61% участников работают в компаниях более 5 лет. Те, кто работают меньше года, составили 10%.

Отраслевой состав участников:



ПИШИТЕ НАМ

В бюджетировании нет единственного правильного мнения, и единственного волшебного метода. Мы будем рады, если наша аналитика и рекомендации помогут Вам найти новые идеи и сделать бюджетирование в своей компании более эффективным и рациональным.

Мы будем рады комментариям, замечаниям, возражениям и новым идеям.

С наилучшими пожеланиями,



Зоя Стрелкова,
руководитель направления «Экономика компании»
ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

E-mail: zoya.strelkova@arb-pro.ru



facebook.com/zoya.strelkova



Екатерина Маслова,
финансовый аналитик ГК «ИТ – АРБ Про»



Ксения Онегова,
ассистент финансового аналитика ГК «ИТ – АРБ Про»

it-arb.ru



facebook.com/itarbprogroup



АРБ ПРО

arb-pro.ru

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



training-institute.ru