



Как довести до склада прибыль, а не убыток



Егор Егорушкин,
руководитель
направления «Финансы»,
бизнес-тренер
консалтинговой группы
«Здесь и Сейчас»
egorushkin@zis.by

В прошлом номере журнала мы говорили о том, как отдел продаж компании должен принимать решение о предоставлении клиенту скидки, а также о том, какая информация может понадобиться отделу для принятия правильного решения¹.

Сегодня мы обсудим тему, которая касается непосредственно отдела закупок. Хотя на самом деле эта тема интересует практически все подразделения компании.

На практике у данного вопроса может быть тысяча и одна вариация, но в общем виде мы его сформулируем так: **что для компании выгоднее** — привезти условный товар из условного Китая по низкой цене, но при этом затратив кучу времени и денег на его доставку в Беларусь, либо же приобрести похожий (а иногда и аналогичный) товар где-нибудь в условной Германии, заплатить намного больше, но при этом сэкономить кучу времени и денег на доставке?

Знакомая задача, не правда ли?

Больше и быстрее

Если вы помните, то во вводной статье к циклу² говорилось о том, что у компании есть всего **лишь три пути** к повышению собственной финансовой эффективности, причем два из них формулируются следующим образом,

а именно компании надо зарабатывать на каждой продаже как можно:

- больше, то есть стремиться к максимальной разнице между ценой и себестоимостью (стоимостью приобретения);
- быстрее, то есть стремиться к тому, чтобы максимально быстро «монетизировать» получаемую прибыль.

Почему два этих фактора важны именно в совокупности, а не каждый из них в отдельности?

Очевидно, что на товаре, который мы привезем из условного Китая, мы заработаем **больше**. Но на товаре, который мы будем доставлять из условной Германии, мы заработаем пусть и меньше, но **быстрее**.

Таким образом, пока у нас товар будет двигаться по «Великому шелковому пути» из Китая в Беларусь, мы, вполне вероятно, можем из Германии товар привезти, продать, еще раз привезти и еще раз продать. И, может быть, сделаем так еще несколько раз. И пусть на каждой сделке купли-продажи мы заработаем меньше. Но пока наш высокоприбыльный товар движется к нам черепашьям темпом, мы это «меньше», подчеркну, **заработаем несколько раз**. И, возможно, несколько этих «меньше» в итоге составят величину большую, чем принесет нам продажа китайского товара.

На вопрос, так это или нет, нам и предстоит ответить.

¹ Егорушкин, Е. Как не превратить снижение цены в снижение прибыли? / Е. Егорушкин // Финансовый директор. — 2013. — № 4.

² Егорушкин, Е. Кто на самом деле продвигает компанию к прибыли? / Е. Егорушкин // Финансовый директор. — 2013. — № 3.

Две альтернативы

Рассмотрим эту ситуацию пусть и на условном, но более конкретном примере, чем тот, которым оперируем сейчас.

Пример

Компания «А» рассматривает два альтернативных канала поставки товара 1:

■ **первый вариант** предполагает производство товара на фабрике в Китае и последующую его поставку в Беларусь. При этом отпускная стоимость завода-изготовителя составит 6 долл. США за единицу товара. При выборе компаний данного варианта стоимость доставки 1 тыс. товара 1 до склада компании в Минске составит 3 600 долл. США;

■ согласно **второму варианту** товар 1 будет куплен на оптовой базе в Германии. В данном случае его отпускная стоимость составит 13,5 долл. США за единицу, а доставка до склада в Минске обойдется «А» в 1 500 долл. США.

При ввозе товара на территорию Республики Беларусь «А» уплатит таможенную пошлину в размере 15% (для простоты расчета давайте забудем про всякие сборы за таможенное оформление, а также про деление транспорта на «до и после границы»), а также налог на добавленную стоимость (далее — НДС) в размере 20%.

Разгрузкой поступающего на склад «А» товара занимаются два грузчика, каждому из которых выплачивается ежемесячный оклад в размере 500 долл. США. Реализовываться товар 1 будет по 25 долл. США за единицу (с учетом НДС), при этом менеджеру по продажам, занимающемуся данной товарной группой, «А» платит ежемесячный оклад в размере 200 долл. США, а также комиссионные в размере 5% от выручки.

Для того чтобы понять, какой из двух указанных вариантов для «А» **выгоднее**, нужно ответить на два подвопроса:

■ какую прибыль «А» будет зарабатывать при продаже товара, приобретенного по каждому из возможных каналов поставки?

■ насколько быстро «А» будет зарабатывать эту прибыль?

Отвечать на первый вопрос подробно не будем, поскольку вся информация о расчете себестоимости и рентабельности продаж была изложена в прошлом номере журнала. Сейчас же просто вспомним, для чего нам нужны эти данные. Итак, нам нужно знать, не окажется ли так, что доходы, которые мы зарабатываем с каждой последующей осуществляемой поставки из Германии (которые делаются, пока товар едет из Китая), в своей совокупности перекроют тот доход, который мы получим, когда наконец-то дождемся нашего товара-путешественника из долгого странствия из Китая.

Для ответа необходимо определить, сколько мы зарабатываем с каждой поставки и **сколько на ее осуществление тратим**. Со «сколько мы зарабатываем» все более или менее понятно. Это будет выручка от реализации привезенного товара. А вот сколько мы тратим? Здесь все сложнее. Как рассказывалось в прошлый раз, на практике используются **два подхода к определению себестоимости товара**. Напомню их вкратце.

При первом из них, используемом практически всеми торговыми компаниями, под себестоимостью понимается **только покупная стоимость товара**, в которую в общем случае включаются: инвойсовая стоимость, транспортные расходы, таможенные платежи и уплачиваемый на границе НДС (в том случае, конечно, если компания ведет учет с учетом НДС — мы с вами будем говорить именно про этот случай).

Согласно второму подходу, используемому практически всеми производственными компаниями, в себестоимость товара включаются **абсолютно все расходы компании**. То есть в нашем примере сюда добавятся заработная плата и грузчиков, и менеджера по продаже. При этом в случае (а на практике, конечно, так оно и будет), если те же грузчики занимаются разгрузкой не только товара 1, а менеджеры по продажам также продают не только его, будут применены специальные подходы к распределению данных затрат на товар 1.

Сегодня не будем долго заниматься расчетами, иллюстрирующими некорректность применения каждого из двух данных методов. Если желание посчитать все-таки есть, то адресую вас к предыдущему номеру журнала.

Просто пробежимся быстро. Первый подход говорит нам о том, что если мы захотим привезти из той же Германии вторую партию товара 1, то нам придется потратить деньги только на оплату поставщику, транспортной компании и таможенные платежи в бюджет. Что не совсем верно, так как мы вынуждены будем еще и дополнительно заплатить комиссионные менеджеру по продажам, который этот товар продаст. То есть в данном случае мы несколько завышаем наши ожидания от доходности каждой дополнительной «немецкой» поставки. В результате канал поставки из Европы может показаться **более привлекательным**, тогда как на самом деле это не так.

Во втором случае наоборот. Мы говорим о том, что если привезем дополнительную партию товара, то нам придется потратить дополнительные деньги на зарплату наших сотрудников, занимающихся погрузкой-разгрузкой. Но и это не так! Они же получают оклад, сколько бы машин ни разгрузили. В результате мы «занижаем» доходность

поставок товара из Германии, делая данный канал **менее привлекательным** для себя, чем он есть на самом деле.

Что же нужно сделать, чтобы не искажать реальную картину? Посчитать себестоимость каждого из каналов поставки **только по переменным затратам**. То есть по тем из наших затрат, величина которых зависит от того, сколько поставок мы осуществляем и сколько товаров в каждой из них везем.

Во всех конкретных случаях деление затрат на постоянные и переменные уникально. Это зависит и от условий работы с поставщиками — транспортными компаниями — промежуточными логистическими центрами. И от того, насколько загружен используемый нами для поставок транспорт. И многого другого.

Выделим переменные затраты в нашем конкретном случае, тем самым выяснив, на что будем тратить денег больше, если станем осуществлять не одну, а, например, две поставки в месяц. Это будут:

- инвойсовая стоимость товара;
- транспортные расходы;
- расходы на уплату таможенных пошлин и НДС на таможене.

Все эти составляющие вам хорошо известны. Но никогда не забывайте о том, что поставка товара на склад компании — **не конечная цель работы компании**. Во всяком случае если мы говорим про

компанию в целом, а не про ее конкретное подразделение. Конечная цель — **получить от покупателей деньги за поставленный товар**. А значит, если мы хотим посчитать прибыльность определенного канала поставки, нам необходимо учесть и затраты, возникающие уже после поступления товара на склад.

Это очень важный момент. И, к сожалению, очень многие о нем забывают. Но ведь если мы, пока товар едет из Китая, осуществим, к примеру, три поставки из Германии, то нам в три раза больше придется заплатить не только поставщику и таможене, но и переменной заработной платы продавцам, и налогов, связанных с реализацией товара, и (не в нашем примере, а в вашей деятельности) очень много всего другого!

Итак, кроме указанных выше расходов, для определения себестоимости необходимо **дополнительно учесть**:

- комиссионные, выплачиваемые менеджеру по продажам за продажу товара;
- НДС, уплачиваемый при реализации товара.

Посчитаем **прибыльность каждого из каналов поставки**. При этом мы получим аналогичный результат, если будем считать себестоимость и для всего объема поставки (1 000 единиц), и для одной единицы товара. Для большей на-

глядности данных выполним расчет прибыльности единицы товара.

Результаты расчетов приведены в таблице.

Как видно, поставка товара 1 из Китая приносит «А» прибыль, которая практически в четыре раза больше, чем прибыль от поставки аналогичного товара из Германии.

Однако, как уже отмечалось, для принятия правильного решения этой информации недостаточно. Необходимо еще понять, **насколько быстро компания данную прибыль получает**.

Цикл и его протяженность

Думаю, вы уже догадываетесь, что для ответа на данный вопрос нам никак не обойтись без операционного цикла. Напомню, что это такое.

Согласно общепринятому определению **операционный цикл** (далее — ОЦ) — это количество дней, которое проходит с момента поступления сырья и материалов (товаров) на склад компании до получения от покупателей денег за продукцию, произведенную из этих сырья и материалов (за реализованные товары).

Не могу целиком согласиться с тем, что ОЦ начинается **с момента поступления** сырья либо товаров на склад компании. Скорее всего, такое определение ОЦ дали

ТАБЛИЦА

№ п/п	Показатель	Формула расчета	Возможные каналы поставки	
			Китай	Германия
1	Выручка от реализации		25	25
2	Себестоимость единицы товара	Сумма строк 3–8	16,46	22,67
3	Стоимость по инвойсу		6	13,5
4	Расходы на транспортировку	Транспортные затраты / Объем поставки	3,6	1,5
5	Таможенные платежи	(Стр. 3 + Стр. 4) × 15%	1,44	2,25
6	НДС (уплачиваемый на границе)	(Стр. 3 + Стр. 4 + Стр. 5) × 20%	2,21	3,45
7	Комиссионные менеджера по продажам	Стр. 1 × 5%	1,25	1,25
8	НДС (уплачиваемый при продаже)	Стр. 1 × 20% / (100% + 20%) – Стр. 6	1,96	0,72
9	Прибыль	Стр. 1 – Стр. 2	8,54	2,33
10	Рентабельность продаж, %	Стр. 9 / Стр. 1 × 100%	34	9

финансовые сотрудники, привыкшие работать с отчетностью компании. А в нашем белорусском бухгалтерском учете так сложилось, что поставить сырье либо товар на баланс можно лишь в соответствии с датой накладной (либо грузовой таможенной декларации).

На мой взгляд, начинать считать ОЦ нужно куда как раньше: **с момента размещения заказа у поставщика**. Согласитесь, с момента, когда мы разместили заказ, и до момента, когда мы его оприходовали на складе, происходит очень много всего интересного, что имеет непосредственное отношение к деятельности компании.

И, кстати говоря, момент, с которого мы начнем считать (будет ли это размещение заказа, его изготовление, погрузка товара на транспортное средство, таможенная очистка, поступление на склад и проч.), в конечном итоге окажется **абсолютно неважным**, поскольку результат мы получим один и тот же.

Вместе с тем для управления компанией очень важно знать и о том, **сколько времени занимают отдельные процессы до поступления товара на склад компании**. К тому же накладная и грузовая таможенная декларация — те вещи, на которые ориентируется бухгалтер. Мы же с вами управляем компанией по данным не бухгалтерского, а **управленческого** учета. И здесь я с уверенностью могу сказать: вы начинаете учитывать товар не с момента его поступления на склад! И даже если вы не отражаете момент размещения заказа, не отслеживаете его изготовление в вашей корпоративной информационной системе, то наверняка у вашего отдела логистики есть куча каких-нибудь вспомогательных экселевских файлов, где вся эта информация учитывается.

Так вот, ОЦ покажет нам (забудем пока про сырье, ведь в нашем примере «А» имеет дело только с товарами), **сколько дней проходит с того момента, как мы разместили заказ на товары у поставщика, до того момента, как мы получили от покупателей деньги за эти товары**.

И это именно то, что нас интересует! Ведь, как я постоянно напоминаю, процесс продажи завершается именно тогда, когда мы получаем от покупателя деньги. Именно в этот момент мы монетизируем прибыль, которую заработали на продаже товара.

Не буду утомлять вас длинным разбором того, как правильно считать протяженность ОЦ. К тому же «Финансовый директор» уже размещал достаточно большой материал на эту тему, посвященный разработанной мною **методологии расчета показателей оборачиваемости**³.

Напомню лишь несколько ключевых моментов.

Прежде всего, нужно забыть о том, что можно взять и посчитать ОЦ целиком. Как рекомендуют делать это в некоторых умных книжках, «возьмите величину ваших оборотных активов, поделите на выручку и т.п.».

Поделить одно на второе можно, но вы получите цифру, которая **не будет** иметь никакого отношения к вашему бизнесу.

Дело в том, что для любого бизнеса существует определенная сезонность, выраженная для всех по-разному. Предположим, мы занимаемся производством, при этом непосредственно производственный процесс занимает два месяца. И если вот прямо сейчас, то есть в мае, начинается сезон, то как вы думаете, когда нам нужно увеличивать закупку сырья? В мае ли? Конечно нет! Если мы хотим в мае

продать больше, значит, нам нужно больше произвести, а так как процесс производства у нас занимает два месяца, то и сырья больше нам нужно закупать уже в феврале, чтобы в марте — апреле увеличивать производство, а в мае — продажи.

И что же тогда мы увидим в отчетности за этот самый февраль? Остатки сырья у нас вырастут, правильно? Но вырастет ли наша выручка? Конечно нет, ведь эти возросшие объемы сырья обеспечат рост продаж в мае. В результате что произойдет с нашими показателями оборачиваемости? Правильно — они **очень сильно ухудшатся**.

В сезон ситуация будет обратной. Продажи будут высокими, а остатки сырья совсем небольшими, поскольку мы сейчас производим то, что будем продавать не в пиковые месяцы. В результате показатели оборачиваемости серьезно вырастут.

Из-за этой ситуации, при которой традиционный подход говорит нам «Плохо!» там, где все хорошо, и говорит «Отлично!» там, где все ужасно, очень многие руководители не обращают особого внимания на протяженность ОЦ. Притом что информация эта очень и очень важна.

На самом деле рассчитать объективное значение протяженности ОЦ можно. И сделать это не так уж сложно.

Для начала необходимо разбить ОЦ на отдельные составляющие, протяженность во времени которых мы хотим знать и контролировать.

Вернемся к примеру и посмотрим, из каких составляющих будет складываться наш ОЦ.

Очевидно, что в цикле «А» можно выделить **следующие составляющие**:

■ изготовление заказа (либо его комплектация, если мы говорим про поставки с немецкой оптовой базы);

³ Егорушкин, Е. Расчет основных показателей оборачиваемости: новая методика / Е. Егорушкин // Финансовый директор. — 2011. — № 6.

- доставка товара в Беларусь;
- хранение товара на складе компании до момента его реализации;
- расчет клиентов с «А».

Детализация здесь может быть сколь угодно подробной — она зависит от того, насколько глубоко вы хотите контролировать ваш ОЦ и управлять им. Так, ту же доставку мы можем разделить на:

- доставку товара до судна;
- погрузку на судно;
- транспортировку на судне;
- разгрузку с судна;
- хранение в порту и т.п.

Здесь все зависит от потребностей компании. Но в том конкретном вопросе, которому посвящена наша статья, излишняя детализация не требуется. Откровенного говоря, нас будет интересовать ОЦ целиком, в связи с чем мы и остановились на первом уровне детализации.

На примере дебиторки

После того как выделены составляющие ОЦ, необходимо посчитать **протяженность каждого из них**.

Где-то можно сделать это экспертным путем, то есть сказать: «Вот этот процесс занимает столько-то времени». Например, вы можете с большой долей уверенности сказать, сколько к вам будет ехать товар из Китая, а сколько — из Германии.

Где-то необходимо будет произвести расчеты, чтобы определить, сколько же это на самом деле занимает времени. Настоятельно рекомендую делать такого рода расчеты всегда — даже для того чтобы подкрепить экспертное мнение. Зачастую на практике просто удивляешься, насколько фактические

данные расходятся с «кажущими-ся». Особенно это касается таких вопросов, как изготовление заказа, хранение товара на складе компании. Руководитель отдела закупок бьет себя в грудь, доказывая: «Даже если что-нибудь пойдет не так, то на этой фабрике через две недели все будет готово!». А начинаешь считать — и видишь, что если хотя бы через полтора месяца товар двинется в Беларусь, то можно говорить о том, что компании повезло.

Тем более что и технология расчета здесь совсем не сложная⁴.

Попробую проиллюстрировать методологию расчета показателей оборачиваемости на примере оборачиваемости дебиторской задолженности, поскольку мне кажется, что это — наиболее далекая от вас тема.

Согласно общепринятому подходу для того, чтобы рассчитать протяженность периода оборота дебиторской задолженности⁵, необходимо воспользоваться формулой 1:

$$\begin{aligned} & \text{Период оборота дебиторской} \\ & \text{зadolженности} = \\ & \frac{\text{Средняя задолженность} \\ & \text{покупателей за период}}{\text{Выручка за период}} \times \\ & \times \text{Количество дней в периоде.} \end{aligned}$$

На мой взгляд, формула 1 не совсем верна, поскольку в ней также сопоставляются **несопоставимые показатели**, как было описано выше.

Представьте, что вы работаете с отсрочкой. И опять-таки у вас есть сезонность. И вот сезон закончился. Какая выручка у вас будет в этом месяце? Правильно — мизерная. А дебиторка? Правильно — большая. Поскольку вам

должны будут за прошлый месяц, когда у вас был сезон.

То есть мы сравниваем несопоставимые показатели: выручку берем за один конкретный месяц, а в дебиторскую задолженность включаем выручку и за этот месяц, и за предыдущий, и, может быть, даже не только за них.

Как от этой несопоставимости можно уйти?

Вспомните про сезонность и поставки сырья. Если мы все делаем вовремя и покупаем сырье под рост объемов производства, то что у нас должно вырасти в феврале? Выручка? Нет! Выручка вырастет через два месяца, когда будет произведена продукция из приобретенного сырья. Но в этом месяце, наверное, у нас должна вырасти передача сырья в производство, правильно? Если мы сырье купили не просто так, а под возросшие потребности производства.

Если сезон закончился и в связи с этим у нас большая дебиторка, то что вырастет в следующем месяце? Наша выручка? Нет, сезон же закончен. Наверное, должны увеличиться поступления денежных средств от покупателей, поскольку они начнут расплачиваться за закупки в сезон.

Таким образом, на мой взгляд, нельзя взять и использовать во всех показателях оборачиваемости **один «универсальный» показатель** (выручку) или **два** (выручку и себестоимость, как написано в очень умных книжках). При расчете продолжительности отдельных составляющих ОЦ необходимо в каждом случае определять индивидуально используемые в формуле показатели.

(Продолжение следует.)

⁴ Егорушкин, Е. Расчет основных показателей оборачиваемости: новая методика / Е. Егорушкин // Финансовый директор. — 2011. — № 6.

⁵ За этим «тяжелым» финансовым термином кроется такая простая вещь, как ответ на вопрос: сколько в среднем проходит дней с того момента, как мы отгрузили товар покупателю, до того момента, как он с нами расплатился?