

QRS-анализ оборотных средств и товарных ресурсов

Где взять деньги для дальнейшего роста компании? Как поступить, если товарооборот растет, требования клиентов по расширению ассортимента звучат все громче, но свободных финансовых средств недостаточно, а ставки банков по кредитам по-прежнему нельзя назвать доступными?

// Роман Бодряков
Генеральный
директор компании
ROMB Consulting

Один из способов высвобождения денежных средств связан с использованием кредитов поставщиков продукции. Этот ресурс, конечно же, не безграничен и требует очень детального контроля и анализа со стороны компании-покупателя. Хорошо, если в компании есть финансовый директор, отчетливо понимающий разницу между страховым товарным запасом и периодичностью поставок.

Чаше же деятельность финансового департамента не распространяется дальше согласования с поставщиком возможности среднего кредитования и сопровождается возгласами о непомерно раздутых товарных запасах. В таком случае основная работа ложится на плечи закупщика или директора по логистике компании. Вот именно для них автор и разработал упрощенную схему анализа и управления оборотными средствами предприятия, которая называется «QRS-анализ использования оборотных средств и товарных ресурсов».

ИСТРУМЕНТАРИЙ

Допустим, поставщики неохотно и не сразу, но согласились удовлетворить вашу просьбу о кредитовании, однако разумно поинтересовались о сроках кредита и его объеме. А это значит, что вам нужно выработать метод, который позволит решить поставленную задачу. Надеемся, что представленный рисунок сделает более наглядным для читателей описание излагаемого метода, описание терминов позволит избежать путаницы, а формулы расставят все по своим местам.

РАСЧЕТ

Определившись с терминологией, составим уравнение, в левой части которого будет представлена товарная составляющая, а в правой - финансовые ресурсы заказчика, за счет которых обеспечивается существование товара в логистической системе (определение терминов и сокращений см. в конце статьи):

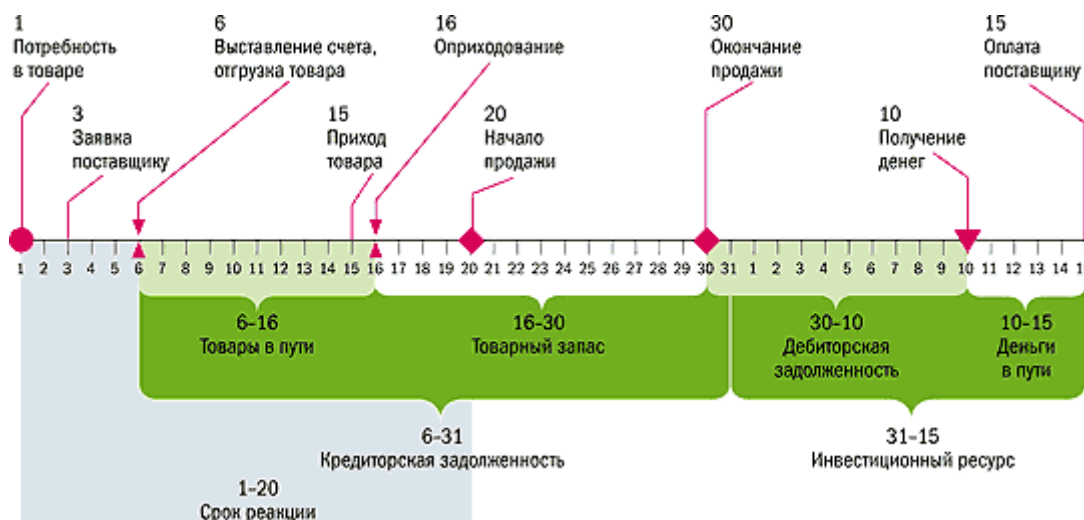
$$ТП + ТЗ + ДЗ + ДП = КЗ + ИР. \quad (1)$$

Немного преобразовав данное уравнение, мы получим возможность определить, какие инвестиционные ресурсы вкладываются заказчиком в того или иного поставщика и в поддержание объема продаж товара:

$$ИР = ТП + ТЗ + ДЗ + ДП - КЗ. \quad (2)$$

Разложив приведенное уравнение по общим показателям, получим возможность определить, какими средствами компания обеспечивает существующий оборот. При вычислениях желательно использовать закупочные цены, поскольку, управляя товарными запасами, важно исходить из имеющихся возможностей заказчика и поставщика. Прибыль, получаемая в процессе работы компании должна распределяться на основе других механизмов.

Жизненный цикл товара в логистической системе компании



Эффективность использования этих средств можно обозначить как доходность инвестиционного ресурса (ДИР), рассчитав ее по следующей формуле:

$$\text{ДИР} = \text{доход} / \text{ИР} 100\%. \quad (3)$$

Наибольший интерес представляет проведение данного анализа по отдельным поставщикам и товарам, для чего потребуются собрать информацию по каждому из них. Вот здесь и возникают трудности: если категории «товары в пути», «товарный запас» и «кредиторская задолженность» присутствуют практически в любой информационной системе, то показатели «дебиторская задолженность» и «деньги в пути» выделить гораздо сложнее.

В случае с дебиторской задолженностью мы исходим из предположения, что объем имеющегося у клиента товара пропорционален объему продаж. При таком допущении можно с высокой степенью достоверности рассчитать сумму находящегося в дебиторской задолженности товара. Для этого достаточно общую сумму дебиторской задолженности компании распределить пропорционально объему продаж или количеству поставщиков.

Параметром «деньги в пути» в некоторых случаях можно пренебречь. Однако не стоит забывать, что даже в случае продажи товара в розничной торговле, где за товар в момент продажи платят наличные деньги, инкассация средств происходит лишь вечером, зачисление на расчетный счет в банке - только на следующий день, а оплата поставщику - через день после зачисления. Иными словами, как минимум 2-3 дня деньги путешествуют из кассы в магазине к поставщику товара, то есть около 10% месячного объема продаж постоянно находится в пути. Если же товар поставляется из-за границы, то путь денег к поставщику может быть еще дольше, что может оказать значительное влияние на состояние оборотных средств компании.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

После выполнения QRS-анализа мы получаем три группы товаров или поставщиков и много дополнительной информации, которую можно использовать для дальнейшей оптимизации ассортимента и самой структуры логистики компании.

В группу Q попали явные доноры - те товары или поставщики, которые инвестируют в оборот заказчика более 10% от своего месячного объема продаж, то есть предоставляющие кредит в большем объеме, нежели это необходимо для наполнения товаром логистической системы организации, покупающей товар.

// алгоритм: четыре этапа QRS-анализа

1. Первое и самое главное, что нужно сделать, - это собрать информацию о текущем состоянии всех параметров. Лучше всего провести анализ по поставщикам в динамике, например, за три-четыре последних месяца или квартала. Это позволит понять, какими средствами располагает компания и как они распределяются между товарным запасом, товарами в пути и дебиторской задолженностью.

Сведения по кредиторской задолженности следует разбить на две группы по показателям «текущая» и «просроченная». Просроченные кредиторские задолженности приводят к дефициту инвестиционных ресурсов, что в свою очередь не позволяет своевременно оплачивать работу поставщиков. То, что часть сведений (например, разнесенная по товарам дебиторская задолженность) не обладают высокой точностью - не так уж важно. В данном случае разделение инвестиционного ресурса между разными поставщиками будет достаточно показательно для принятия управленческих решений. Следует оценить и имеющийся у компании инвестиционный ресурс (без просроченной кредиторской задолженности) и эффективность его использования.

2. На следующем этапе нужно определить инвестиционный потенциал для поставщиков группы Q: есть ли возможность увеличить объем продаж, сократить товарный запас без снижения уровня доступности, увеличить срок кредита без повышения цены и т. п. Здесь стоит обратить особое внимание на ограничение суммы кредита, часто используемое поставщиками для снижения своих рисков. Например, лимит кредита в 300 тыс. руб. при трехмиллионном объеме продаж должен составлять всего три календарных дня, а не 45 банковских дней, как записано в контракте.
3. Важным шагом является разработка жестких нормативов по товарному запасу для всех поставщиков группы R с непременным и регулярным контролем за их исполнением.
4. На заключительном этапе следует провести совместно с отделом продаж анализ поставщиков группы S. По поставщикам с наибольшей прибылью должен быть составлен план продаж в рамках имеющегося у компании инвестиционного ресурса, а по поставщикам, приносящим большой доход, но имеющим низкую рентабельность, имеет смысл заморозить или снизить объем продаж (например, повышая наценку). В случае, если и доход, и доходность по товару (поставщику) низкие, придется либо вывести его из ассортимента, либо заменить на другого с лучшими параметрами.

Поставщики данной группы предоставляют такую отсрочку на погашение кредита, что за это время заказчик успевает продать товар, получить за него деньги и еще какое-то время использовать их для финансирования закупок других товаров! Получается, что чем больше товаров данной группы реализуется, тем больше привлекается средств от поставщика. Обычно такие кредиты предоставляют либо давние партнеры компании, либо новые поставщики никому не известного товара, которые согласны на любые условия дистрибуции своего товара. В данном случае параметр ИР будет иметь отрицательное значение.

Самой распространенной ошибкой для этой группы является практика, когда руководители значительно увеличивают страховые запасы товаров от поставщика, дающего большой кредит. Вместо этого лучше сформировать достаточный товарный запас, а высвобожденные средства направлять на финансирование наиболее доходного акцептора из группы S.

Группу R составляют неявные доноры или акцепторы - товары или поставщики, кредитных средств которых практически достаточно для поддержания ресурса логистической системы.

Работая с участниками данной группы необходимо внимательно отслеживать все параметры товародвижения, так как при малейшем изменении товарного запаса они начнут «оттягивать на себя» инвестиционные ресурсы других поставщиков или товаров.

В формуле для расчета ДИР используются параметры с постоянно меняющимися в анализируемый период значениями (ТЗ, ТП и др.). Для того чтобы исключить влияние этих показателей, нужно выделить в отдельную группу поставщиков и товары, инвестиционный ресурс по которым не превышает 10% от объема продаж.

Группу S представляют явные акцепторы, а именно товары или поставщики, в содержание которых заказчику самому приходится инвестировать средства в размере более 10% от месячного объема продаж. Как правило, товар поставщиков этой группы пользуется повышенным спросом, что вынуждает закупать его на предлагаемых условиях: отгрузка по предоплате или предоставление малого кредита, недостаточного для полного содержания

груза. Здесь главное - не перевыполнять план продаж, так как любое увеличение продаж приводит к дополнительному оттягиванию инвестиционного ресурса.

СКОЛЬКО БРАТЬ?

Существует еще один подход к разработке нормативов по товарному запасу - минимизация вложенных в содержание товара средств. В данном случае в уравнении 2 ИР приравняется к нулю.

$$\text{ТП} + \text{ТЗ} + \text{ДЗ} + \text{ДП} = \text{КЗ}. \quad (4)$$

Решив это уравнение, можно ответить на вопросы, на какой срок взять кредит и какой товарный запас за этот срок можно создать. Параметры ДЗ и ДП, как правило, не зависят от конкретного товара и определяются политикой компании. Сумма ТП зависит лишь от удаленности поставщика, а ТЗ можно снизить, сократив страховой запас (за счет сокращения срока выполнения заказов) и увеличив частоту поставок. Очевидно, что данные операции увеличат затраты на закупку товара.

Развитие системы управления оборотными средствами и товарными ресурсами подразумевает проведение QRS-анализа с детализацией вплоть до единичного товара и настройку информационной системы

Эффективность разных вариантов можно сравнить по параметру «доходность инвестиционного ресурса». Результаты такого сравнения - очень хороший аргумент, ставящий в тупик любого поставщика, который вряд ли сможет возразить по существу, если услышит, например, следующее: «Предлагаемый вами кредит 21 день позволит мне сформировать товарный запас в московском подразделении».

Но если вы хотите видеть свой товар в Екатеринбурге, вам необходимо увеличить кредит до 45 дней. В противном случае я не смогу обеспечить 95-процентный уровень доступности вашего товара для наших клиентов в этом регионе, что идет вразрез с политикой нашей компании и снижает уровень логистического сервиса, за обеспечение которого я отвечаю».

Конечно, возникает резонный вопрос о том, какова должна быть пропорция между собственным и заемным капиталом. Если у вас небольшой опыт в планировании оборотных средств, то лучше покупать все по предоплате. Если же вы умеете это делать хорошо и поставщики вам доверяют, то стоит направить свой талант и силы, вкупе с финансовыми возможностями, на развитие собственной компании, переложив по возможности на поставщиков заботы по поддержанию товарного ресурса в вашей логистической системе.

Так поступают, например, ведущие розничные сети, требующие со своих поставщиков кредит на 30 дней. Товарного запаса распределительного центра хватает примерно на 7 дней, а средний запас магазина колеблется в районе 3 дней. Итого, товар окупается за 10 дней. Получается, что розничная сеть получает беспроцентный кредит на 20 дней, в течение которых использует его по своему усмотрению (строит распределительные центры, закупает по предоплате большие партии товара по сверхнизким ценам и т. д.). И в этом нет ничего плохого. Это просто эффективный и конкурентный торговый бизнес.

ЧТО В ИТОГЕ?

Проведение QRS-анализа позволяет выделить часть инвестиционного ресурса, который можно:

вложить в поставщиков, имеющих высокий доход и рентабельность;

ввести в ассортимент нового поставщика, помня при этом, что в первое время его нужно будет финансировать;

перейти на предоплату товаров поставщика, если скидка за предоплату позволит увеличить доходность.

Дальнейшее развитие системы управления оборотными средствами и товарными ресурсами подразумевает проведение QRS-анализа с детализацией вплоть до единичного товара и настройку информационной системы на контроль дебиторской задолженности по поставщикам и их продукции.

Увязывание системы контроля состояния оборотных средств с системой бюджетирования и планирования - не праздная забава. Ведь, например, покупка очередного «Мерседеса» для генерального директора зачастую происходит за счет инвестиционного ресурса компании и становится причиной появления просроченной

кредиторской задолженности.

Предлагаемый механизм QRS-анализа позволяет подобные провалы прогнозировать и, что самое главное, гибко на них реагировать, сводя потери в объеме получаемой прибыли к минимуму.

Термин//определение

1. Первое и самое главное, что нужно сделать, - это собрать информацию о текущем состоянии всех параметров. Лучше всего провести анализ по поставщикам в динамике, например, за три-четыре последних месяца или квартала. Это позволит понять, какими средствами располагает компания и как они распределяются между товарным запасом, товарами в пути и дебиторской задолженностью.

Сведения по кредиторской задолженности следует разбить на две группы по показателям «текущая» и «просроченная». Просроченные кредиторские задолженности приводят к дефициту инвестиционных ресурсов, что в свою очередь не позволяет своевременно оплачивать работу поставщиков. То, что часть сведений (например, разнесенная по товарам дебиторская задолженность) не обладают высокой точностью - не так уж важно. В данном случае разделение инвестиционного ресурса между разными поставщиками будет достаточно показательно для принятия управленческих решений. Следует оценить и имеющийся у компании инвестиционный ресурс (без просроченной кредиторской задолженности) и эффективность его использования.

2. На следующем этапе нужно определить инвестиционный потенциал для поставщиков группы Q: есть ли возможность увеличить объем продаж, сократить товарный запас без снижения уровня доступности, увеличить срок кредита без повышения цены и т. п. Здесь стоит обратить особое внимание на ограничение суммы кредита, часто используемое поставщиками для снижения своих рисков. Например, лимит кредита в 300 тыс. руб. при трехмиллионном объеме продаж должен составлять всего три календарных дня, а не 45 банковских дней, как записано в контракте.
3. Важным шагом является разработка жестких нормативов по товарному запасу для всех поставщиков группы R с непременным и регулярным контролем за их исполнением.
4. На заключительном этапе следует провести совместно с отделом продаж анализ поставщиков группы S. По поставщикам с наибольшей прибылью должен быть составлен план продаж в рамках имеющегося у компании инвестиционного ресурса, а по поставщикам, приносящим большой доход, но имеющим низкую рентабельность, имеет смысл заморозить или снизить объем продаж (например, повышая наценку). В случае, если и доход, и доходность по товару (поставщику) низкие, придется либо вывести его из ассортимента, либо заменить на другого с лучшими параметрами.

Поставщики данной группы предоставляют такую отсрочку на погашение кредита, что за это время заказчик успевает продать товар, получить за него деньги и еще какое-то время использовать их для финансирования закупок других товаров! Получается, что чем больше товаров данной группы реализуется, тем больше привлекается средств от поставщика. Обычно такие кредиты предоставляют либо давние партнеры компании, либо новые поставщики никому не известного товара, которые согласны на любые условия дистрибуции своего товара. В данном случае параметр ИР будет иметь отрицательное значение.

Самой распространенной ошибкой для этой группы является практика, когда руководители значительно увеличивают страховые запасы товаров от поставщика, дающего большой кредит. Вместо этого лучше сформировать достаточный товарный запас, а высвобожденные средства направлять на финансирование наиболее доходного акцептора из группы S.

Группу R составляют неявные доноры или акцепторы - товары или поставщики, кредитных средств которых практически достаточно для поддержания ресурса логистической системы.

Работая с участниками данной группы необходимо внимательно отслеживать все параметры товародвижения, так как при малейшем изменении товарного запаса они начнут «оттягивать на себя» инвестиционные ресурсы других поставщиков или товаров.

В формуле для расчета ДИР используются параметры с постоянно меняющимися в анализируемый период значениями (ТЗ, ТП и др.). Для того чтобы исключить влияние этих показателей, нужно выделить в отдельную группу поставщиков и товары, инвестиционный ресурс по которым не превышает 10% от объема продаж.

Группу S представляют явные акцепторы, а именно товары или поставщики, в содержание которых заказчику самому приходится инвестировать средства в размере более 10% от месячного объема продаж. Как правило, товар поставщиков этой группы пользуется повышенным спросом, что вынуждает закупать его на предлагаемых условиях: отгрузка по предоплате или предоставление малого кредита, недостаточного для полного содержания груза. Здесь главное - не перевыполнять план продаж, так как любое увеличение продаж приводит к дополнительному оттягиванию инвестиционного ресурса.

СКОЛЬКО БРАТЬ?

Существует еще один подход к разработке нормативов по товарному запасу - минимизация вложенных в содержание товара средств. В данном случае в уравнении 2 ИР приравнивается к нулю.

$$\text{ТП} + \text{ТЗ} + \text{ДЗ} + \text{ДП} = \text{КЗ}. \quad (4)$$

Решив это уравнение, можно ответить на вопросы, на какой срок взять кредит и какой товарный запас за этот срок можно создать. Параметры ДЗ и ДП, как правило, не зависят от конкретного товара и определяются политикой компании. Сумма ТП зависит лишь от удаленности поставщика, а ТЗ можно снизить, сократив страховой запас (за счет сокращения срока выполнения заказов) и увеличив частоту поставок. Очевидно, что данные операции увеличат затраты на закупку товара.

Развитие системы управления оборотными средствами и товарными ресурсами подразумевает проведение QRS-анализа с детализацией вплоть до единичного товара и настройку информационной системы

Эффективность разных вариантов можно сравнить по параметру «доходность инвестиционного ресурса». Результаты такого сравнения - очень хороший аргумент, ставящий в тупик любого поставщика, который вряд ли сможет возразить по существу, если услышит, например, следующее: «Предлагаемый вами кредит 21 день позволит мне сформировать товарный запас в московском подразделении.

Но если вы хотите видеть свой товар в Екатеринбурге, вам необходимо увеличить кредит до 45 дней. В противном случае я не смогу обеспечить 95-процентный уровень доступности вашего товара для наших клиентов в этом регионе, что идет вразрез с политикой нашей компании и снижает уровень логистического сервиса, за обеспечение которого я отвечаю».

Конечно, возникает резонный вопрос о том, какова должна быть пропорция между собственным и заемным капиталом. Если у вас небольшой опыт в планировании оборотных средств, то лучше покупать все по предоплате. Если же вы умеете это делать хорошо и поставщики вам доверяют, то стоит направить свой талант и силы, вкупе с финансовыми возможностями, на развитие собственной компании, переложив по возможности на поставщиков заботы по поддержанию товарного ресурса в вашей логистической системе.

Так поступают, например, ведущие розничные сети, требующие со своих поставщиков кредит на 30 дней. Товарного запаса распределительного центра хватает примерно на 7 дней, а средний запас магазина колеблется в районе 3 дней. Итого, товар окупается за 10 дней. Получается, что розничная сеть получает беспроцентный кредит на 20 дней, в течение которых использует его по своему усмотрению (строит распределительные центры, закупает по предоплате большие партии товара по сверхнизким ценам и т. д.). И в этом нет ничего плохого. Это просто эффективный и конкурентный торговый бизнес.

ЧТО В ИТОГЕ?

Проведение QRS-анализа позволяет выделить часть инвестиционного ресурса, который можно:

- вложить в поставщиков, имеющих высокий доход и рентабельность;
- ввести в ассортимент нового поставщика, помня при этом, что в первое время его нужно будет финансировать;
- перейти на предоплату товаров поставщика, если скидка за предоплату позволит увеличить доходность.

Дальнейшее развитие системы управления оборотными средствами и товарными ресурсами подразумевает проведение QRS-анализа с детализацией вплоть до единичного товара и настройку информационной системы на контроль дебиторской задолженности по поставщикам и их продукции.

Увязывание системы контроля состояния оборотных средств с системой бюджетирования и планирования - не праздная забава. Ведь, например, покупка очередного «Мерседеса» для генерального директора зачастую происходит за счет инвестиционного ресурса компании и становится причиной появления просроченной кредиторской задолженности.

Предлагаемый механизм QRS-анализа позволяет подобные провалы прогнозировать и, что самое главное, гибко на них реагировать, сводя потери в объеме получаемой прибыли к минимуму.

ТОВАРЫ В ПУТИ (ТП)

Это груз, который еще не оприходован на складе и не попадает в отчет о товарном запасе, но по которому имеются обязательства перед поставщиком (выставлен счет на оплату или уже оплачен).

ТОВАРНЫЙ ЗАПАС (ТЗ)

Это товар, находящийся на складе и попадающий в отчет о товарном запасе.

ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ (ДЗ)

Возникает в том случае, когда товар отгружен, но пока не оплачен клиентом.

ДЕНЬГИ В ПУТИ (ДП)

Ситуация, когда клиент уже перечислил положенную сумму за груз, но денежные средства пока недоступны поставщику товара.

КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ (КЗ)

Существующая задолженность перед поставщиками за товар.

КРЕДИТЫ СТОРОННИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (КО)

Это средства, привлекаемые компанией от сторонних организаций.

СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА КОМПАНИИ (СС)

Финансовые средства предприятия, формируемые из уставного капитала и чистой прибыли, которую акционеры или собственники компании оставляют в обороте.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЕСУРС (ИР)

Это средства, формируемые из собственных средств компании и кредитов сторонних организаций ($ИР = СС + КО$). Информация об источниках получения средств обычно засекречена и не доступна рядовому сотруднику, однако для оперативного управления товарными мощностями она не имеет принципиального значения.