

Стратегический анализ товарно-денежного потока компании

Стратегический анализ компании: *как объединить текущие улучшения с созданием конкурентного преимущества*

1. Где вы теряете деньги? Сколько?
2. Куда направить усилия руководства, чтобы взять эти деньги в короткий срок (в ближайшие полгода)?
3. Как синхронизировать действие руководства для получения выигрыша и созданием конкурентного преимущества?
4. Какие шаги устранения преград?



Все споры руководителей компании ...

1. Уменьшать расходы ИЛИ увеличить, что бы завоевывать рынок?
2. Делать изменения в производстве ИЛИ усиливать продажи?
3. Инвестировать в новую информационную систему ИЛИ нанять больше людей для контроля и обработке данных?
4. Поменять руководителей ИЛИ поменять организационную структуру?



**КУДА
НАПРАВИТЬ
УСИЛИЯ?**

И такие споры непрекращаются потому что...

1. Скорость и качество обслуживания Клиентов неудовлетворительное
2. Излишки и нехватки имеют место в одно и тоже время
3. Деньги заморожены в товарах, а в это время их не достаточно для финансирования затрат или закупок
4. Логистика обходится слишком дорого
5. Новые товары не дают ожидаемой отдачи
6. При том, что затраты и так слишком высокие, снова нужны дополнительные инвестиции что бы реагировать на потребности рынка



Как построен Стратегический Анализ:

Анализируются три потока Вашей компании:



Задача:

- **Найти** какое **ограничение** и в каком из потоков блокирует Вашу компанию и вызывают все раньше описанные дискуссии

Пример анализа

**Рассмотрим пример стратегического анализа
производителя товаров FMCG (товары широкого
потребления)**



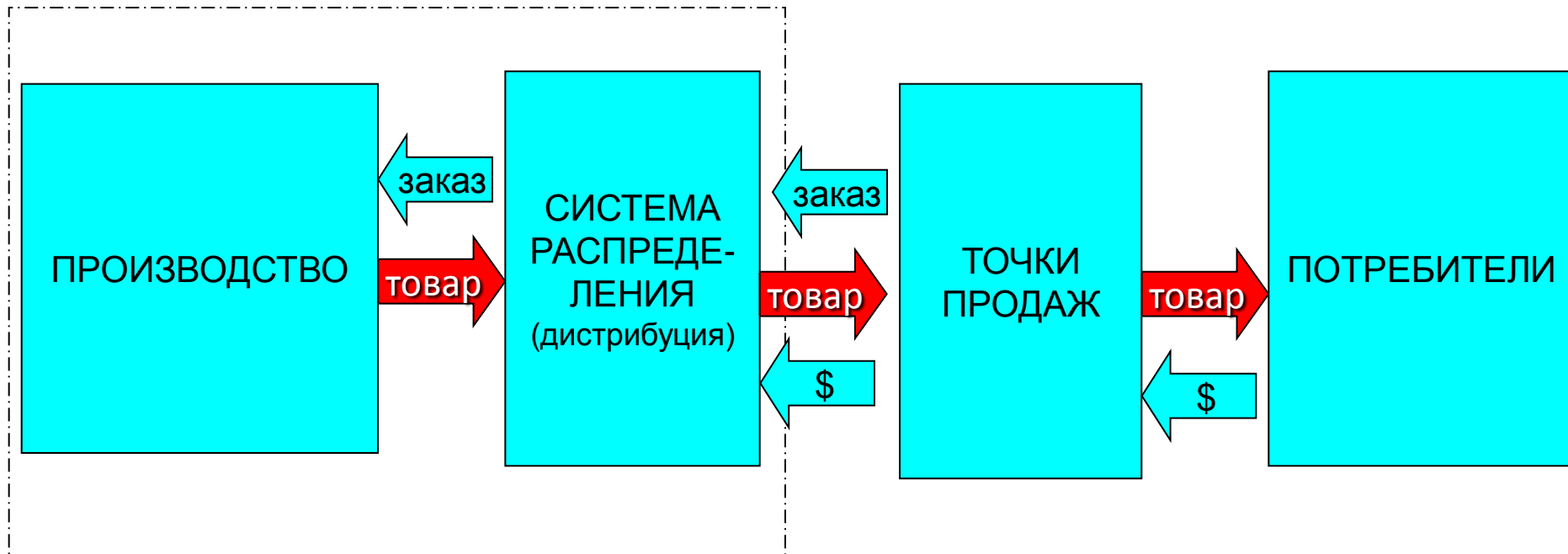
Исходная проблема

- ✓ Руководство оценивает продажи, как слишком низкие.
- ✓ По информации от службы продаж, проблема в работе торговых агентов вызвана или тем, что на складах часто оказывается продукция с «плохими» сроками хранения, или ее недостаточно.
- ✓ Транспортная логистика часто не справляется с доставкой продукции в нужное место и вовремя.
- ✓ По мнению руководства «плохие» сроки хранения и нехватки вызваны низким качеством планирования производства.
- ✓ Специалисты по планированию производства приводят факты ненадежности IT системы, что существенно влияет на выпуск востребованной продукции.

Вопрос, стоящий перед руководством:

- ✓ Во что инвестировать ресурсы и время – в улучшение планирования производства? В IT систему? В реструктуризацию каналов продаж? В логистику?

Схема цепочки потоков



Действительно ли производство не имеет достаточных мощностей, чтоб удовлетворять спрос потребителей?

- Представлен отчет о загрузенности производственных линий:
- Желтым выделены дни наибольшей загрузки.

Дата	Линия 1		Линия 2		Линия 3		Линия 4		Линия 5		Линия 6		Линия 7		Линия 8		Линия 9		Линия 10		Линия 11		Линия 12		Линия 13			
	макс.сут. произв-сть	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс	макс	% от макс		
01.06.08			2758,6	34%	2962,3	51%	2074	33%	4568	48%	7548	47%			912,6	10%	3036	19%	2954,7	8%	11868	79%	8054,4	72%				
02.06.08			3094,6	39%	3117,7	54%	2150	35%	4944	52%	3310	21%			2856,5	30%	6366	40%	2043,6	6%	10116	67%	2239,2	20%				
03.06.08	3482,8	29%	2254,2	28%	2756,2	48%			3072	32%	1200	8%	4059	17%			6240	39%			4380	29%	7356	66%	4059	7%		
04.06.08	2275,2	19%	2955,9	37%					1384	14%							3066	19%			6264	42%	4218,4	38%				
05.06.08	6192	52%	3666,5	46%	3121,3	54%	910	15%	3252	34%	3030	19%			1634,7	17%	3042	19%	3113,4	8%	7698	51%	7444,6	66%	3015	5%		
06.06.08	2390,4	20%	3753	47%	3281,8	57%	1250	20%	2516	26%	4041	25%					3072	19%			6330	42%	2440,8	22%	5850	10%		
07.06.08			3904	49%	3376	58%	2524	41%	5912	62%																		
08.06.08			2611	33%	2176	38%	1360	22%	4436	46%																		
09.06.08	1008	8%	3190	40%	2979	51%	2232	36%	4568	48%									2770	8%	13854	92%	6710	60%	4095	7%		
10.06.08			3920	49%			1154	19%	3164	33%			3730	16%			3090	19%			2652	18%						
11.06.08	1027	9%			3785	65%	370	6%	2088	22%					2929	31%					1518	10%	4369	39%				
12.06.08			3535	44%	2646	46%	1382	22%	2184	23%					2190	23%			1885	5%	8118	54%	6573	59%	3040	5%		
13.06.08	2754	23%	3532	44%	3358	58%	1310	21%	3930	41%	3033	19%			3944	41%	3024	19%			11865	79%	7344	66%				
14.06.08			4120	52%	3748	65%	2094	34%	4084	43%							3024	19%	3654	10%	5490	37%	5758	51%	3490	6%		
15.06.08	1517	13%	3659	46%	3343	58%	1306	21%	4204	44%	3180	20%	4814	20%			3006	19%			7668	51%	6722	60%				
16.06.08			3778	47%			1836	30%	4564	48%	3740	23%					6330	40%	5006	14%	8100	54%	6936	62%				
17.06.08	1017	8%	3247	41%	3343	58%	1866	30%	3692	38%	3451	22%	2700	11%							7932	53%						

- Из таблицы видно, что производство не загружено даже на 50%
- Следовательно, оно может выполнять заказы рынка в полном объеме
- Более того, при таком избытке мощностей, можно делать гораздо чаще переналадки и работать значительно гибче (мелкими партиями)

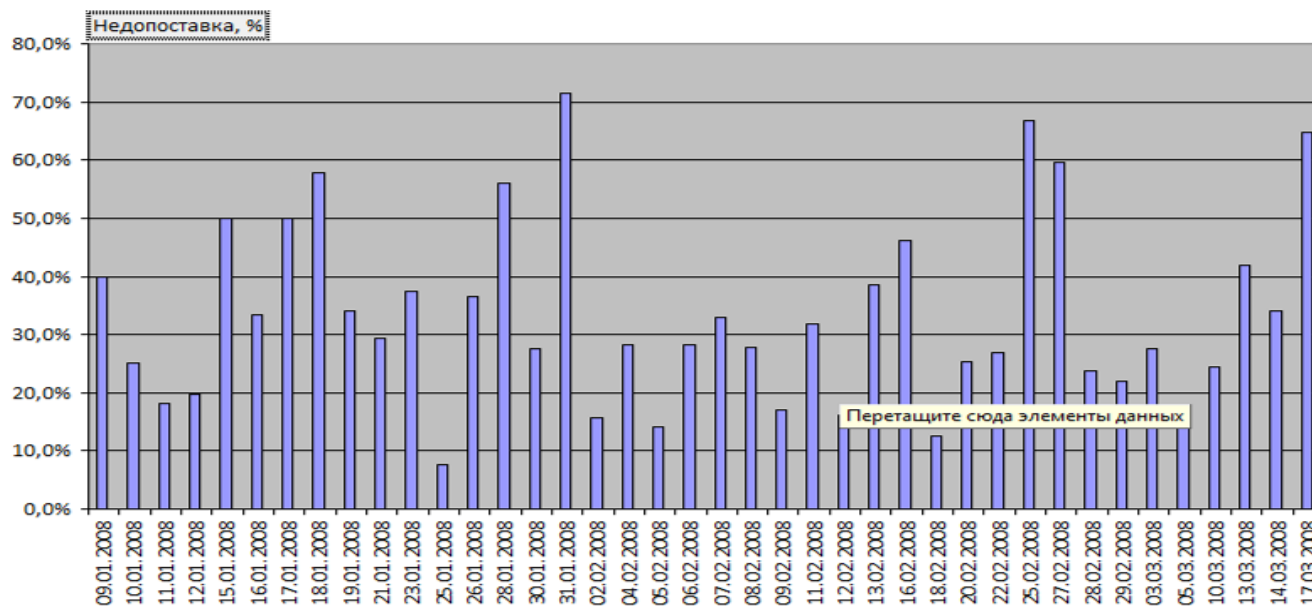
Но тогда почему на полках нет нужной продукции?

- ✓ Если производство не загружено даже на 50%, как может быть, что в магазинах бывает отсутствие продуктов Компании?



Может из за ошибок заказов сети супермаркетов?

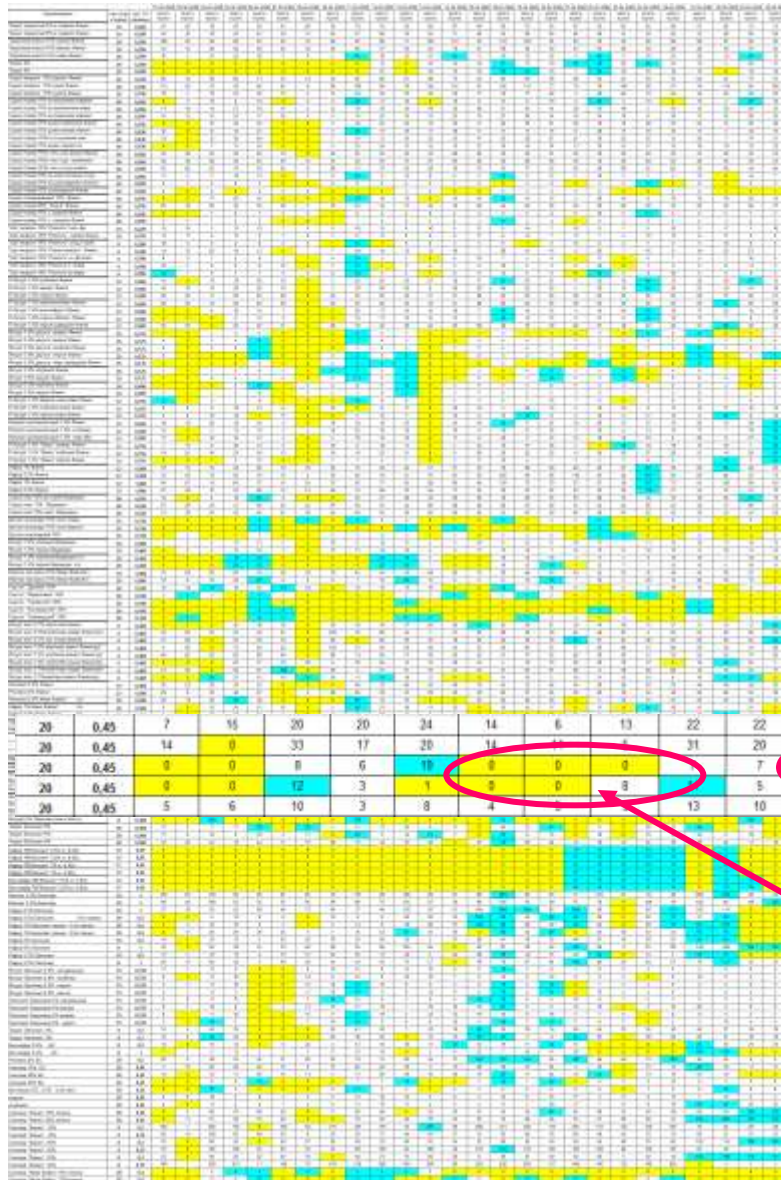
- Представлен анализ, как выполняются заказы на поставку:
- График внизу показывает процент выполнения заказа в сеть.
 - Отклонения считались в разрезе ежедневного заказа



Открытые вопросы:

- Какая причина того, что ни один заказ одному из ключевых Клиентов ни разу за период не был выполнен полностью?
 - Как воспринимают Клиенты такое обслуживание?

Анализ: как размещаются заказы на производство?



- Представлена статистика заказов от региональных складов на производство
- Желтым выделены дни, когда заказ на определенное наименование не делали вообще, а синим – когда заказ был пиковым

Неужели покупатели во всем регионе, где живут несколько миллионов потребителей, потребляют отдельные товары только 2 дня в неделю?

а в остальные дни эти же товары не потребляются вовсе?

Итак, ограничение не на производстве, и не в точках розничных продаж...

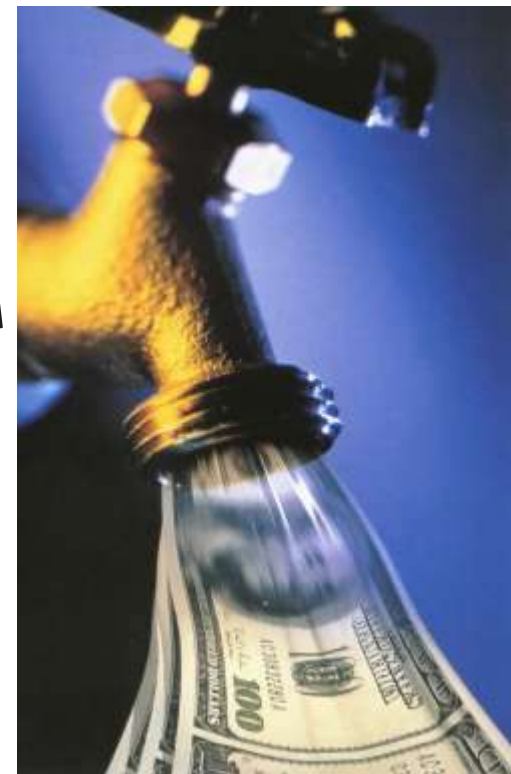
ВЫВОД: ОГРАНИЧЕНИЕ – ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОТОК

- ✓ Текущий способ планирования производства и запасов в цепи поставок приводит к существенным (50%) потерям продаж по одним товарам, и одновременно к списаниям (до 6%, от объемов продаж) товаров с «плохими» сроками
- ✓ Финансовая оценка ущерба заработку Компании от действующей политики

Обобщенный опыт итогов осуществленных стратегических анализов

В разных случаях исходными причинами проблем могут быть:

- Схема поставок или управление запасами сырья
- Способ планирования производства
- Управление физическим ограничением в производстве (бутылочным горлышком)
- Управление логистикой или складом
- Управление запасами
- Способ сегментирования клиентов
- Система продаж
- И т.д.



Оценка излишних запасов: 8,3 миллионов!

Если считать WACC=12% (альтернативная стоимость денег), то утраченный заработок составит 995 тысяч!

ИЗЛИШНИЕ ОСТАТКИ

Группа товара	Средний запас (\$)	Оборот (\$)	Время пополнения, дни	Целевой уровень запасов (\$)	Разница (3-6) (\$)	Излишний запас (\$)	Утраченный заработок (\$)	Длительность одного оборота в днях
Группа товара 1	450 000	600 000	2	4 333	445 667	445 667	53 480	270
Группа товара 2	700 000	1 200 000	2	8 667	691 333	691 333	82 960	210
Группа товара 3	430 000	1 500 000	2	10 833	419 167	419 167	50 300	103
Группа товара 4	620 000	900 000	2	6 500	613 500	613 500	73 620	248
Группа товара 5	270 000	600 000	2	4 333	265 667	265 667	31 880	162
Группа товара 6	1 380 000	1 200 000	2	8 667	1 371 333	1 371 333	164 560	414
Группа товара 7	600 000	12 000 000	7	303 333	296 667	296 667	35 600	18
Группа товара 8	1 200 000	9 000 000	7	227 500	972 500	972 500	116 700	48
Группа товара 9	1 500 000	15 000 000	7	379 167	1 120 833	1 120 833	134 500	36
Группа товара 10	900 000	6 000 000	7	151 667	748 333	748 333	89 800	54
Группа товара 11	600 000	12 000 000	7	303 333	296 667	296 667	35 600	18
Группа товара 12	1 200 000	6 000 000	7	151 667	1 048 333	1 048 333	125 800	72
						8 290 000	994 800	

Оценка потерь из-за отсутствия товара: 2,640 миллиона в месяц!

Название товара	Время поставки от заказа до появления товара на складе, дни	Средняя себестоимость без НДС, \$	Средняя цена без НДС, \$	Валовая маржа, Т, (\$)	Количество недель с нулевым остатком	Средние еженедельные продажи, шт.	Утерянная валовая маржа Т, (\$) всего
SKU 14	2	1,28	1,6	0,32	11	11900	41888,0
SKU 15	2	1,28	1,6	0,32	0	13897	0,0
SKU 16	2	1,728	2,16	0,43	4	1196	2067,2
SKU 17	2	2,768	3,46	0,69	0	8880	0,0
SKU 18	2	4,76	5,95	1,19	0	1497	0,0
SKU 19	2	2,152	2,69	0,54	18	800	7747,2
SKU 20	2	2,152	2,69	0,54	16	300	2582,4
SKU 21	2	2,152	2,69	0,54	18	320	3098,9
SKU 22	2	1,68	2,1	0,42	2	664	557,8
SKU 23	2	2,152	2,69	0,54	2	1975	2125,1
SKU 24	2	2,152	2,69	0,54	7	1547	5824,7
SKU 25	2	2,352	2,94	0,59	10	963	5660,5
SKU 26	2	2,152	2,69	0,54	19	1200	12266,4
SKU 27	2	1,72	2,15	0,43	11	240	1135,2
SKU 28	2	2,2	2,75	0,55	10	505	2780,0
SKU 29	2	2,408	3,01	0,60	12	223	1609,9
SKU 30	2	2,36	2,95	0,59	1	627	369,9
SKU 31	2	4,248	5,31	1,06	19	60	1210,7
SKU 32	2	2,104	2,63	0,53	0	1060	0,0
SKU 33	2	3,744	4,68	0,94	1	112	104,8
							2 640 000

Пример итогов анализа

1. Рассчитана консервативная оценка утерянной прибыли - 3,7 млн.
2. Рассчитан замороженный капитал в запасе - 8,3 млн.
3. Рассчитан потенциал - 110% рост прибыли
4. Подтверждение того, что текущий способ и правила движения информационного потока являются исходными причинами неверных управленческих решений
5. Согласие руководителей компании относительно исходной причины и того, что ее устранение даст долгосрочное конкурентное преимущество
6. Определены шаги необходимых изменений

Клиенту осталось для себя решить, может ли он и дальше мириться с таким масштаб потерь, а если нет, то когда начать изменение!

Можете ли Вы сделать такой анализ самостоятельно?

ДА! НО...

1. Где найти время для такой работы (ведь часто и так не хватает времени для «операционки»)?
2. Сможете ли Вы быстро «оцифровать» результаты (как быстро получить нужные данные из многих отделов, много исключений и споров учитывать ли их)?
3. Сможете ли Вы быстро согласовать «серые зоны» и последовательность их устранения?
4. Договорится о том, как именно решать проблемы?



Как сделать такие расчеты?

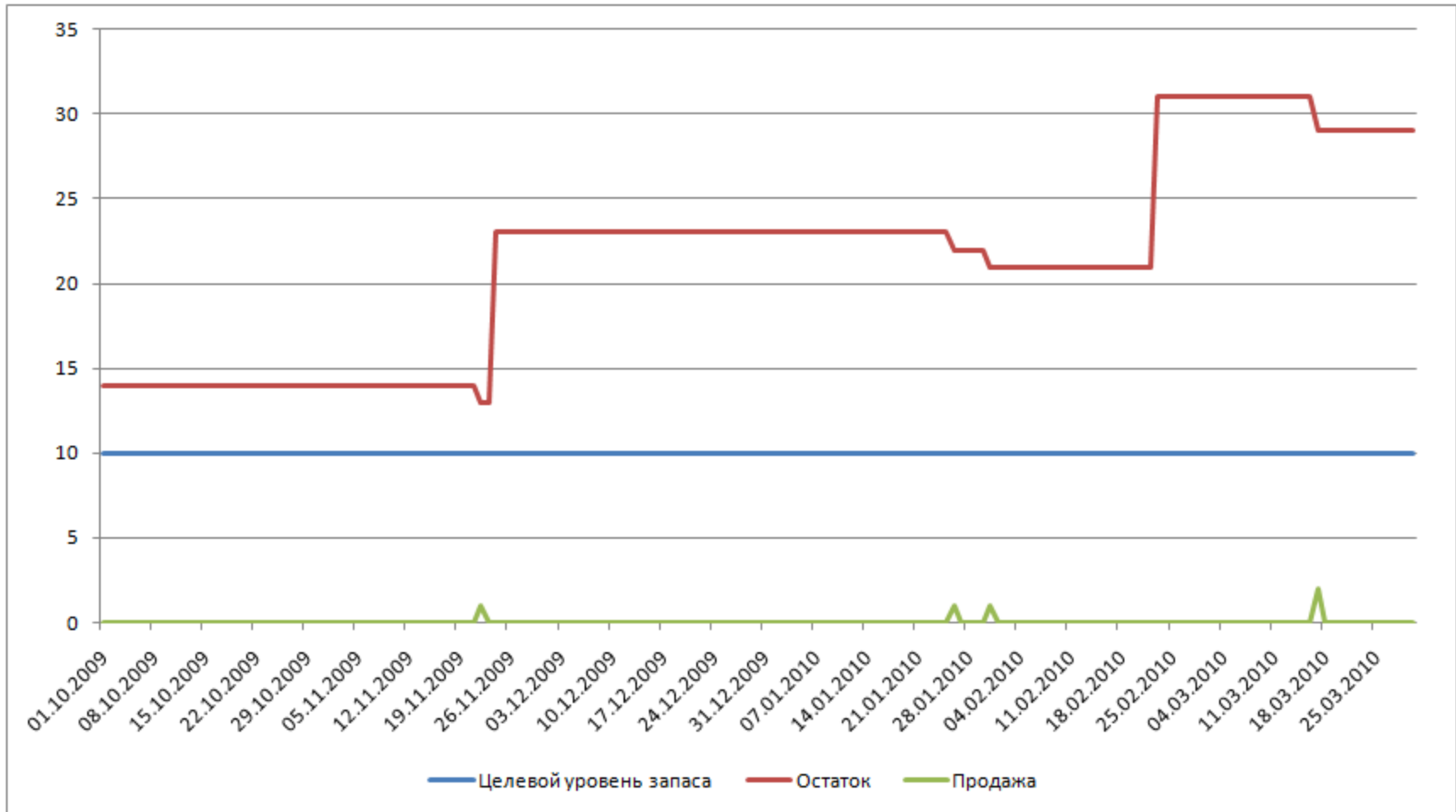
Определение текущих товарных излишков

- ✓ Как это посчитать:
 - По каждому товару определить время пополнения
 - Далее по каждому товару рассчитать максимальное потребление за время пополнения (на основании данных о продажах и перемещениях)
 - Превышение остатка над рассчитанным значением и будет излишком



Код СКЮ 123687

Регион Запорожье магазин Бердянск



Упущенные продажи

- ✓ Ввиду того, что компания имеет большой ассортиментный ряд с различной скоростью потребления товара, при расчете упущенных продаж мы решили сосредоточиться на товарах, которые дают основной денежный поток (20% товаров, которые дают 80% дохода за период)
- ✓ Такие товары мы называем ТОП Муверами (TOPMovers)



Упущенные продажи

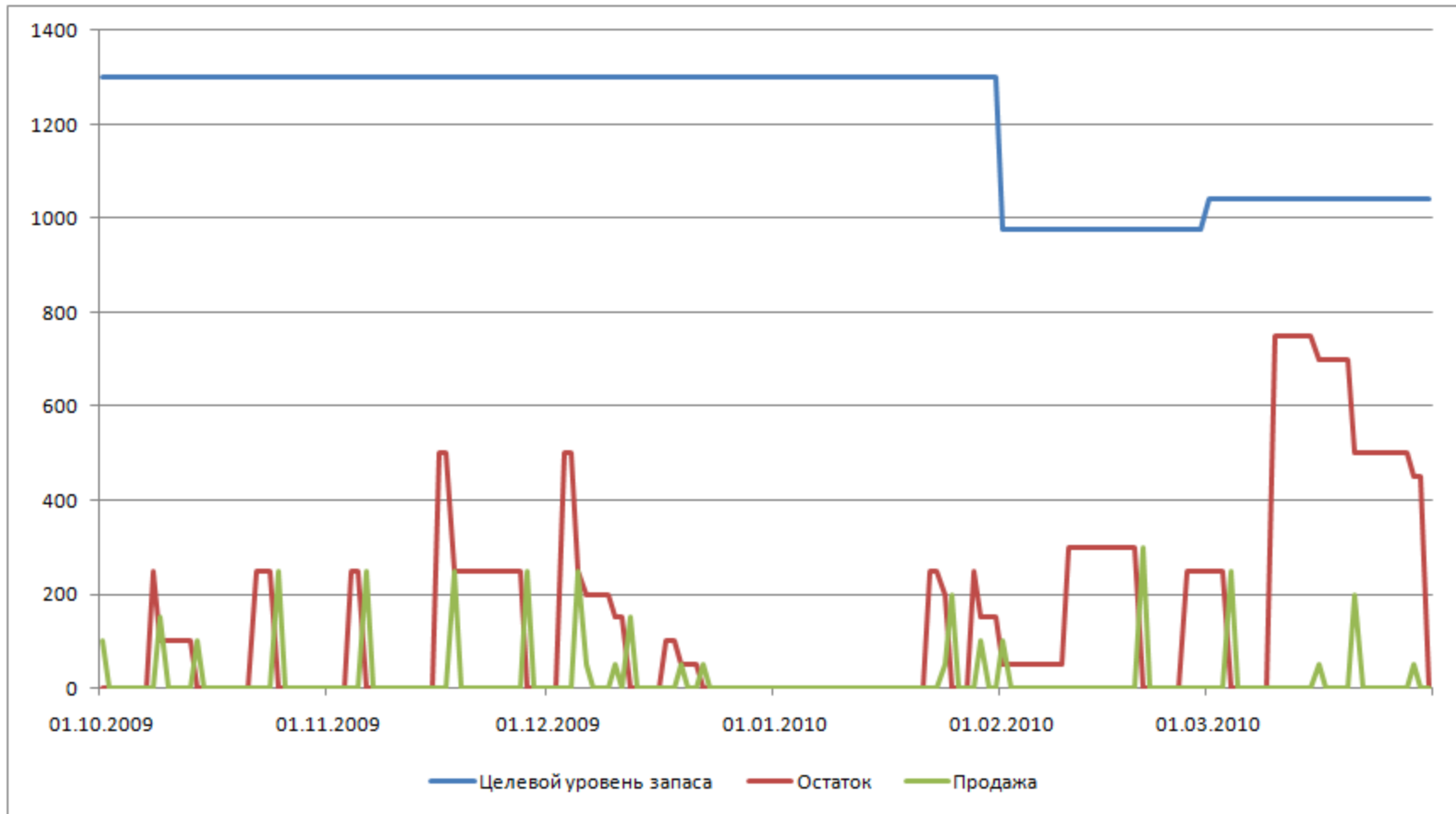
Как рассчитать упущенные продажи:

- ✓ На каждую неделю определить ТОП Муверы (товары, которые дали 80% дохода за последний месяц)
- ✓ По каждому ТОП Муверу определить среднюю продажу за последний месяц:
 - По каждому ТОПМуверу определить суммарную продажу за последний месяц
 - По каждому ТОПМуверу определить количество дней, когда товар был на остатке и/или была продажа
 - Разделить суммарную продажу на количество дней
- ✓ По каждому ТОП Муверу определить дни, когда товара не было на складе и умножить количество этих дней на среднюю продажу
- ✓ Полученные значения сложить – получим упущенные продажи за период

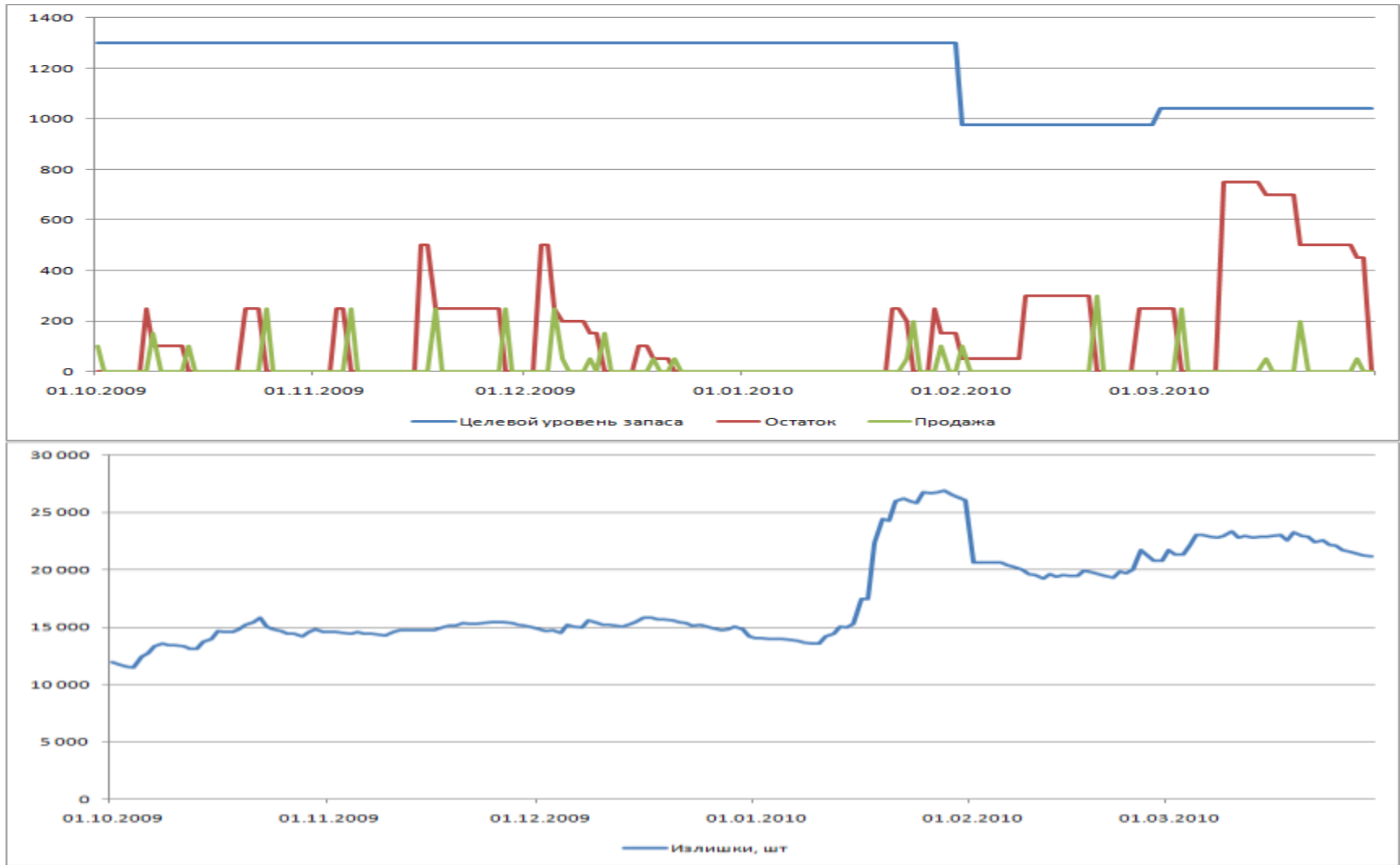


Код СКЮ 120342

Регион Киев Киев



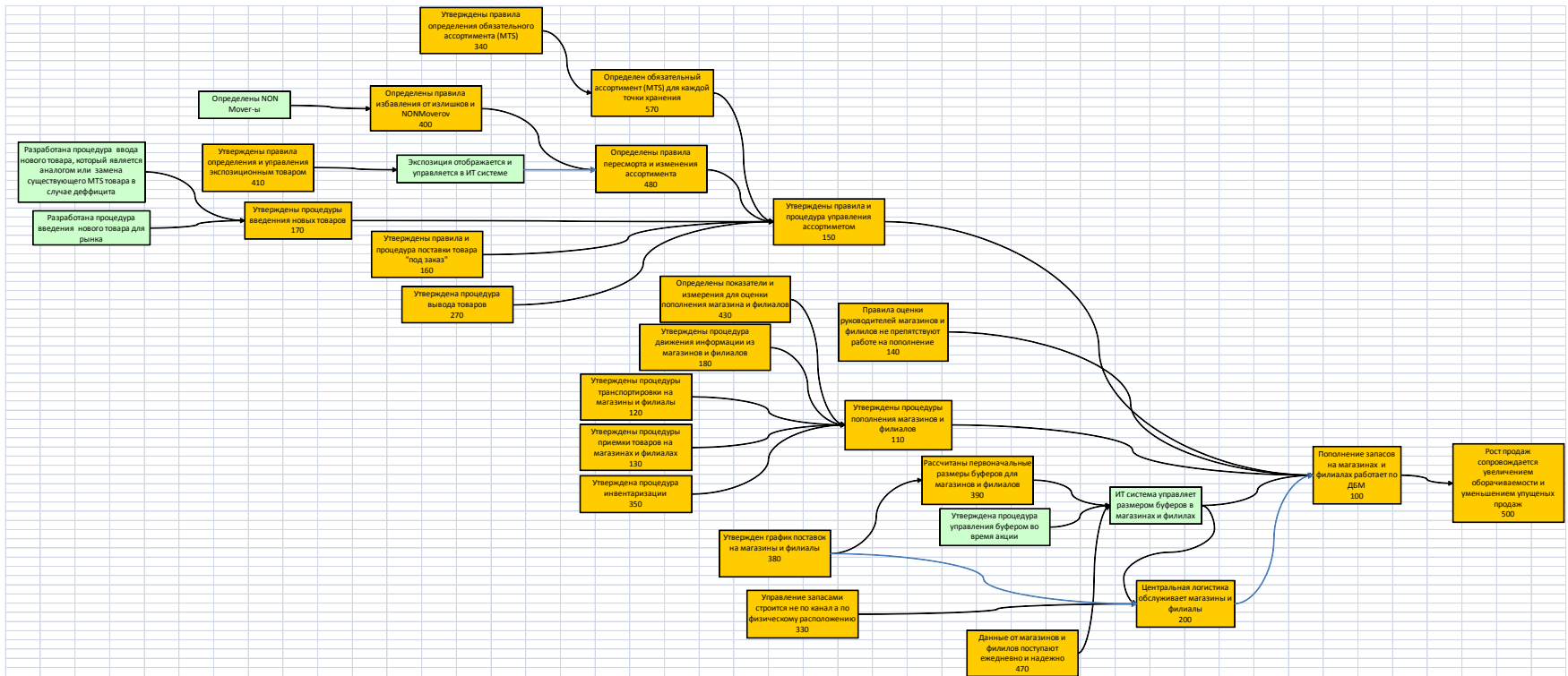
Сравнение нехваток и остатка по сети Код СКЮ 120342 Регион Киев Киев



Расчет выигрыша от сокращения утеранных продаж и излишних запасов

Текущие параметры компании ...		Что будет если устранить ограничения...	
Оборот	66 000 000	Ожидаемый оборот	66 000 000
Запасы	9 850 000	Планируемые запасы	1 540 000
Планируемый рост в год %	0%	Возможная оборачиваемость запасов (д.)	3
Рост запасов в % из-за роста оборота	0%	Избыток запаса	
Маржа %	20%	Стоимость закупки %	80%
WACC %	12%		
		Возможные дополнительные продажи	13 200 000
Утеранные продажи %	20%	Возможная прибыль от устранения упущенных продаж	2 640 000
Текущая оборачиваемость (д.)	54	Нужный запас при нынешней системе	1 540 000
		Избыточный запас	8 310 000
Чистая прибыль	3 300 000	Стоимость финансирования избытка запасов в год	997 200
		Валовая прибыль	13 200 000
		Операционные расходы	9 900 000
		Освобожденный денежный поток	8 310 000
		Окончательный потенциал дополнительной прибыли	3 637 200
		Ожидаемый рост прибыли	110%

Определение пути и последовательности шагов



Что получает клиент в результате стратегического анализа

1. Однодневную презентацию, которая позволит договориться всем руководителям компании о сути проблемы.
2. Консервативную оценку выигрыша (в деньгах) от устранения данной проблемы
3. Четкое понимание на чем необходимо фокусироваться в управлении компанией
4. Шаги план внедрения изменений, согласованные командой руководителей
5. Оценку того, где и на чем клиент сможет сэкономить при внедрении
6. За сумму значительно меньшую чем стоимость обслуживания вы в «боевых» условиях проверяете нашу команду

Риски для Вас ...

1. Не будут даны детальные ответы на конкретные вопросы: например – как управлять «производством»
2. Будет сделан аудит, но дальнейшее сотрудничество не состоится по причине GoodStream
3. Результативность части предлагаемых решений требует проверки в действительности Вашей компании

Контактное лицо:



Дмитрий Турло

+ 38 /050/ 444 9 432

d@goostream.eu

www.goodstream.eu