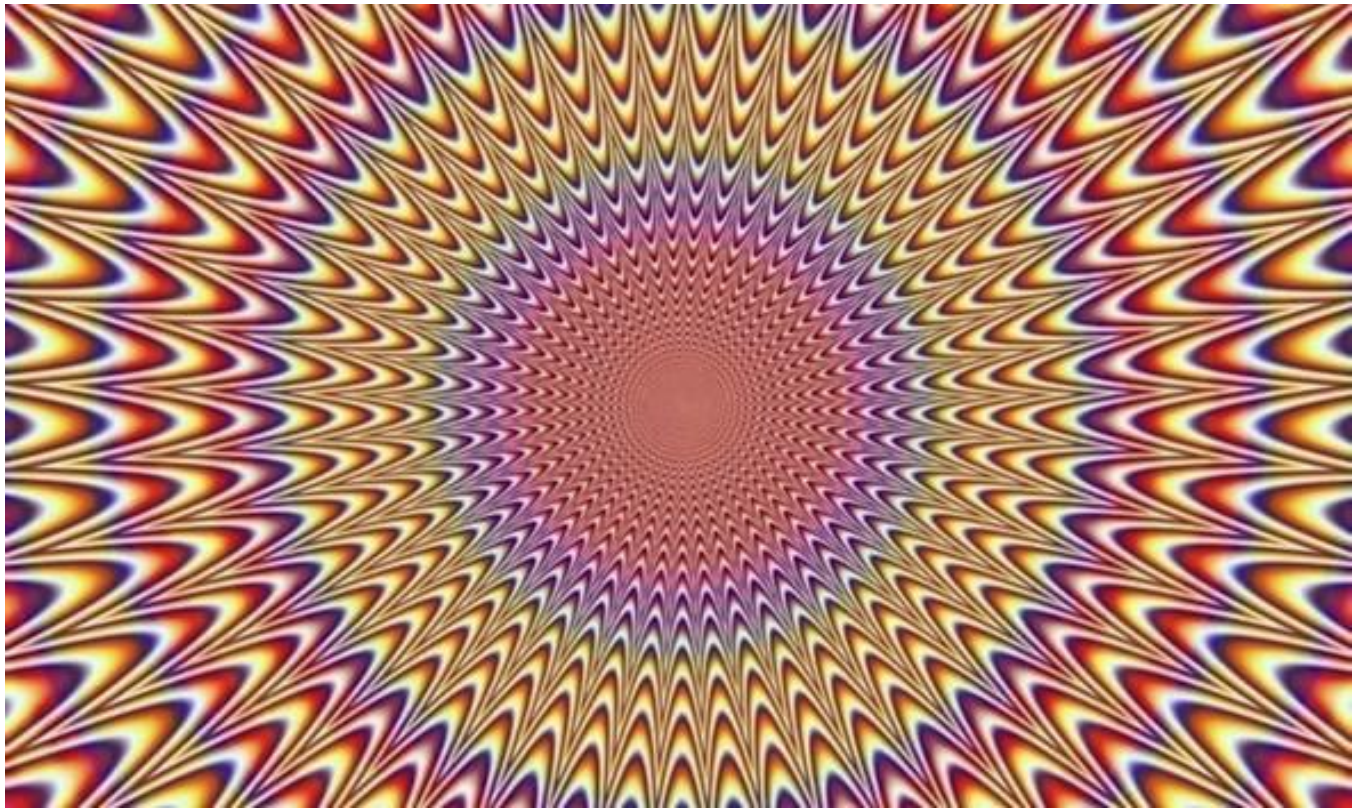
Решение наиболее острых проблем, связанных с повышением эффективности и рациональности бизнеса, предотвращением потерь, с оптимизацией в управлении ресурсами

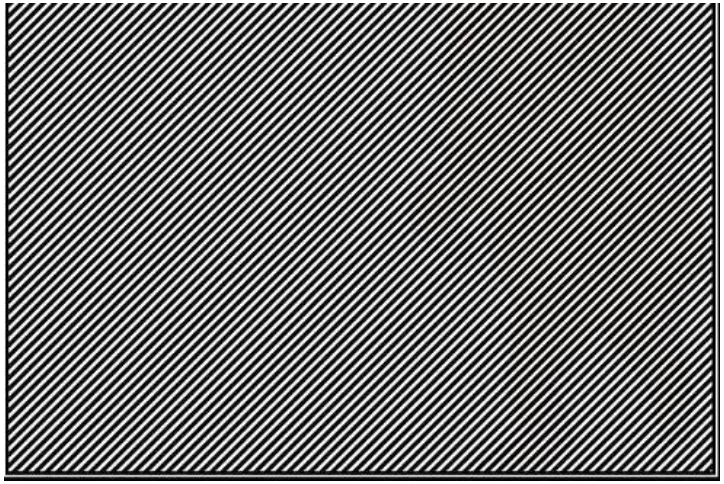
Недостатки системы часто не видны владельцам, CEO, топ–менеджерам, сотрудникам, – всем, кто в ней живёт.

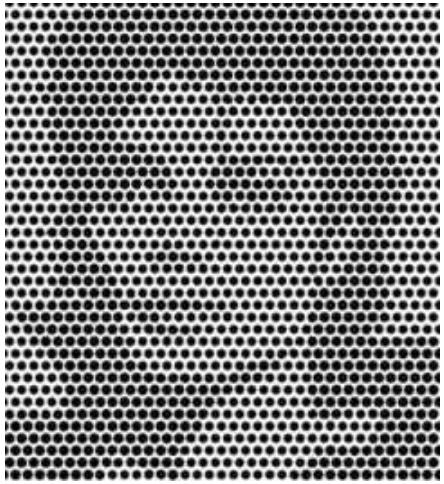
Когда консультант указывает на недостатки системы, её обитателям так же трудно поверить в правдивость его слов, как в то, что картинка, приведённая ниже, на самом деле, неподвижна.



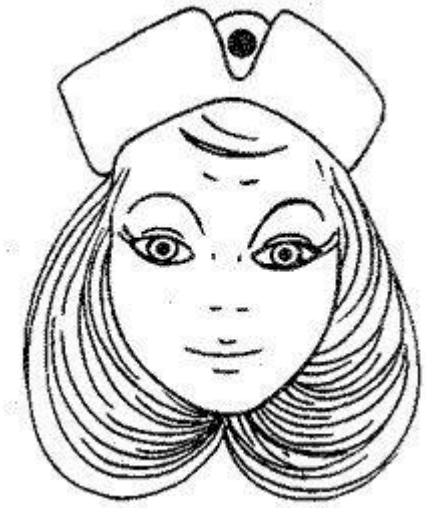
Очень важно увидеть негативные факторы в компании, идентифицировать их и выявить причины. Сделать это бывает непросто.

Негативные факторы старательно делают вид, что их не существует



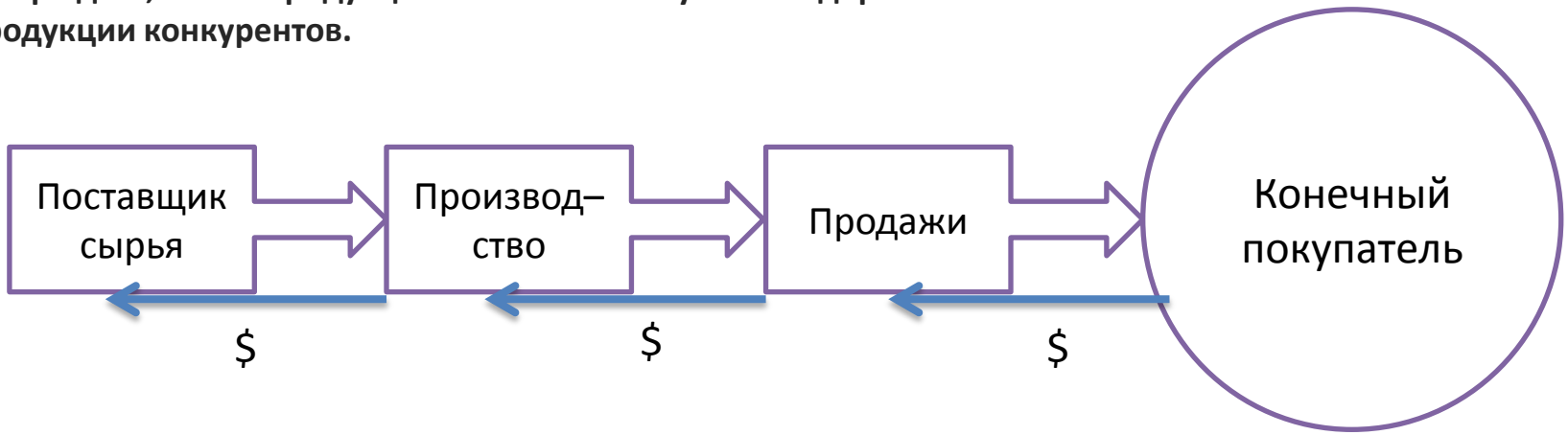


Или пытаются замаскироваться под что–то другое:



Кейс 1. Компания проигрывает в конкурентной борьбе, не понимая причины

Компания, закупает сырьё у одного и того же поставщика, перерабатывает его в товар для конечного потребителя и продает через собственную розничную сеть. До кризиса 2015 года бизнес–модель работала, потом начались сложности. Товарооборот в розничной сети сильно упал. Конкуренты очень оживились, их розничные сети растут и развиваются. Компания не понимает причины. Существенные средства были затрачены на отбор и подготовку продавцов, был улучшен сервис, – но товарооборот достигал прежних величин только в дни так называемых «ярмарок», когда он уходил со скидками более 50% от начальной цены, а потом возвращался на прежний уровень. Функции маркетинга в компании нет. Но производство утверждает, что их продукция нисколько не хуже и не дороже продукции конкурентов.



Решение кейса 1 возникает при анализе бизнес–процесса ценообразования

Цена в цепочке формируется «от поставщика» и «от производителя», а не от рынка. Поскольку деньги все звенья цепи получают с отсрочкой платежа, и источником денег являются конечные покупатели, каждый элемент цепи закладывает свои риски в виде увеличения наценки. Допустим, поставщик сырья заложил наценку 40%, хотя мог бы заложить 30%, производство заложило наценку 30%, хотя могло бы заложить 20%, и продажи тоже заложили 60% наценки, хотя могли бы заложить 50%. В итоге, если себестоимость сырья, которое необходимо для производства единицы продукции = 10, то розничная цена составила 29,12, хотя могла бы составить 23,4, то есть розничная цена стала на 24,4% больше, и оказалась выше, чем могла бы быть.

Маркетинговое исследование показывает, что цена на единицу товара должна быть от 22 до 24.

Коэффициент оборачиваемости товарных запасов (КОТЗ) при б*о*льших наценках составляет примерно 3 раза в год, при меньших наценках появляется шанс сделать КОТЗ = 5 раз в год.

Если бы цены формировались в обратной логике, от рынка, то, конечно, наценки участников была бы меньше, но из–за того, что цена конкурентоспособна, оборачиваемость товарных запасов стала бы больше, и все бы заработали больше прибыли в абсолютных величинах. Поставщик при КОТЗ=5 и меньшей наценке заработал бы маржи больше на 25%, производство на 3%, продажи на 19%.

	Поставщик сырья	Производство	Продажи	Розничная цена единицы
Наценка, дающая 3 оборота ТЗ в год	40%	30%	60%	29,12
Наценка, дающая 5 оборотов ТЗ в год	30%	20%	50%	23,4
Маржа на оборотный капитал в абсолютных величинах при КОТЗ 3 раза в год	12	12,6	32,76	
Маржа на оборотный капитал в абсолютных величинах при КОТЗ 5 раз в год	15	13	39	
Суммарная наценка в % на оборотный капитал при КОТЗ 3 раза в год	120%	90%	180%	
Суммарная наценка в % на оборотный капитал при КОТЗ 5 раз в год	150%	100%	250%	

Кейс 2. Потери в производственной цепочке, которые считались затратами

Металлургическое предприятие производит ферросплавы и владеет месторождением. Владельцам повезло, они получили льготный кредит на развитие бизнеса, который был потрачен на покупку предприятия и месторождения, где руда добывается открытым способом. Открытый способ добычи считается самым дешёвым. Но оказалось, что месторождение затапливается грунтовыми водами, и руда оттуда приходит мокрая. Ее необходимо сушить, иначе доменные печи, в которых вода преобразуется в свободный водород, находятся под угрозой взрыва. Сушилку удалось соорудить своими силами, но себестоимость руды возросла на стоимость электроэнергии, потраченной на сушку.

Кроме того, оказалось, что качество руды на месторождении крайне неоднородно. Необходимо строительство горно–обогатительного комбината, на который нет денег.

Металлургическое предприятие старое. Технология делалась еще в СССР, она очень энергозатратна, доменные печи потребляют огромное количество электричества, трансформаторы старые.

На всех стадиях производственного цикла наблюдаются следующие материальные потери:

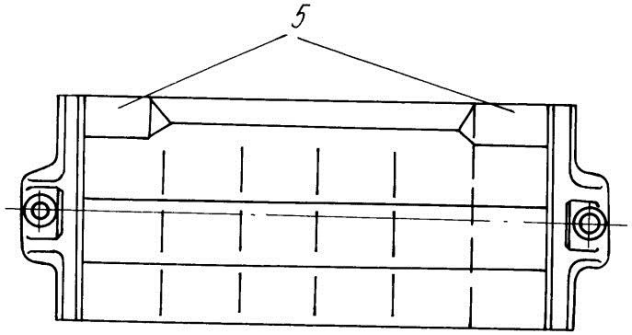
1. Транспортировщики (ленты, на которые насыпаются компоненты, и которые направляют их в доменную печь) старые, дырявые.
2. Из доменных печей готовый сплав выливается в ковш, который по рельсам едет около трех километров до участка, на котором сплав заливают в металлические формы, по пути металл покрывается коркой, которую пробивают, чтобы слить металл в форму (изложницу). А корку выбивают из ковша и отправляют в шлакоотвалы, поскольку считается, что в корке менее чистый металл.
3. Когда застывший сплав извлекают из изложницы, его разбивают кувалдами на более мелкие части, которые загружают в дробилку.
4. Дробился производит ферросплав (фракция 10–100 мм.), но поскольку зубцы источены, около 10% ферросплава превращается пыль.
5. Готовая продукция хранится под открытым небом, и степной ветер выдувает пыль по окрестностям.

В итоге себестоимость ферросплава оказывалась выше его продажной цены.

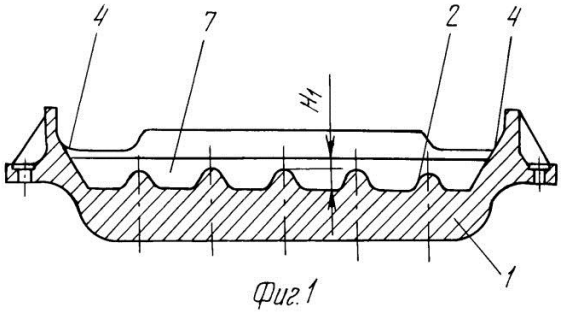
Владельцы предприятия, не являясь специалистами в металлургии, пытались решить вопрос сокращением численности сотрудников, улучшением трудовой дисциплины, проводили обучение менеджеров по росту производительности труда. Но это не давало нужного финансового результата. Также они не рассматривали возможность покупки руды на другом месторождении, поскольку, рассуждая как финансисты, стремились показать денежный поток на месторождение (банк должен был видеть, что прокредитованный бизнес работает, и пока еще в убытках, но есть позитивная динамика).

С чего бы Вы начали решение задачи по выведению этого предприятия из убытков в прибыль?

Решение кейса 2 – в оценке потерь по всей длине производственной цепочки, в поиске источников сырья, в замене дробилок на новые или в отказе от дробилок вообще (можно заливать металл в форму (т.н. изложницу), которая уже разделена на ячейки с размером 10–100 мм). Также если поставить новые трансформаторы на дуговые доменные печи, это приведет к экономии электроэнергии на 35–40%.



Фиг. 2



Фиг. 1

На рисунках показана изложница для отливки мерных фракций ферросплавов

Оказалось, что в шлакоотвалах, которые накапливались с 1950–х годов, содержание полезных веществ в несколько раз превышает их содержание в руде, а шлакоотвалов за 60 лет накопилось на 5 лет работы завода. Это позволило существенно повысить качество ферросплава.

Но главным решением стал переход на другой вид ферросплава (с ферромарганца на феррохром), который можно было продать дороже и месторождения которого находились ближе и давали сухую руду стабильного качества, такая руда обходилась на 30% дешевле собственной.

Кейс 3. Почему по бухгалтерии прибыль есть, а фактически ее нет?

Компания продает канцтовары и товары для офиса. Действуют три основные формы продаж: розничная торговля (есть собственная сеть магазинов), корпоративные продажи (есть множество клиентов, которые покупают для своего офиса) и есть дистрибуция, которая импортирует товар из–за границы самостоятельно, часть товара при этом поступает в розничные продажи, часть – в корпоративное направление.
Главной проблемой владельцев является нехватка оборотных средств (постоянно приходится обращаться за средствами по открытой кредитной линии) и отсутствие в карманах фактической прибыли (которая есть по P&L).

Решение кейса №3 следует начинать с построения трёх базовых форм отчетности: Balance Sheet, Profit & Loss и Cash Flow

После того, как построена отчетность, данным которой можно доверять, необходимо рассчитать свести основные данные в таблицу.

Бизнес–направления	КОТЗ, количество раз в год	Себестоимость закупленных товаров на один оборот ТЗ, тыс. денежных единиц	Себестоимость непроданного за один оборот ТЗ товаров, тыс. денежных единиц	Суммарная наценка за год на все проданные товары, тыс. денежных единиц	Товарооборот в продажных ценах за год, тыс. денежных единиц	Суммарная себестоимость закупленных товаров, тыс. денежных единиц	Расходы за год,тыс. денежных единиц	Cash Flow по результатам года, тыс. денежных единиц	Себестоимость накопленных неликвидов, тыс. денежных единиц
Розница	4	10 000	3 000	16 800	44 800	40 000	2 400	2 400	12 000
Дистрибуция	6	18 000	6 000	11 520	83 520	108 000	2 800	-27 280	36 000
Корпоративный сегмент	11	9 000	1 000	29 040	117 040	99 000	3 600	14 440	11 000
		37 000	10 000	57 360	245 360	247 000	8 800	-10 440	59 000

Бизнес не только генерирует убыток в 10,44 млн. в год, но также накапливает на складе неликвиды себестоимостью 59 млн. Львиная доля убытка и неликвидов приходится на дистрибуцию.

Для выхода из минусового Cash Flow необходимо:

1) Закрыть направление дистрибуции, оставив при этом импорт товаров;
2) Своевременно распродавать непроданный товар, чтобы уменьшить количество неликвидов;
3) Максимально увеличивать оборачиваемость в двух оставшихся бизнес–направлениях.

Решение конкретных проблем бизнеса строится по определённой технологии, состоящей из этапов:

1. Анализ данных учётной системы, анализ технологии, поиск источников потерь и ошибок;
2. Изучение бизнес–модели, и процессов работы компании;
3. Подробный разговор с владельцем, выяснение нюансов и особенностей бизнес–модели, системы управления, планов и намерений, связанных с развитием;
4. Знакомство с CEO, командой топ–менеджеров, выяснение их точки зрения на ситуацию;
5. При необходимости внесение изменений в плохо работающие функции, изменение схемы бизнес–процессов, организационной структуры, распределения полномочий и ответственности, системы мотивации персонала и т.д.;
6. Презентация решения владельцу;
7. Сопровождение внедрения (реализации) найденного решения, мониторинг результатов.

Решение бизнес–проблемы можно найти всегда. Надо только помнить, что:

1) Если делать то же, что и вчера, других результатов не будет, поэтому необходимо меняться самим, чтобы получить другой результат;
2) Если ситуацией долго не управлять (или долго не принимать необходимых решений), ситуация становится неуправляемой, и цена решения проблемы возрастает.

Александр Шохов
эксперт по решению задач комплексного развития

www.shokhov.com
+38 098 580 37 49
shokhov@gmail.com
www.facebook.com/shokhov.alexander

Благодарим за внимание