

Финансовый менеджмент

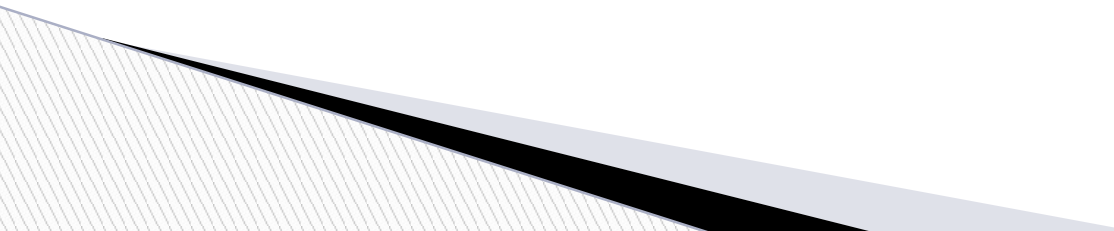
Ассортиментная политика. Решения.



Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям

Необходимо регулярно анализировать данные по продажам и рентабельности, чтобы иметь возможность принимать управленческое решение относительно структуры производства

Алгоритм действий:

- Анализ операционного цикла выпускаемой продукции
 - Распределить статьи доходов и расходов, а также управленческого баланса по товарным группам
 - Рассчитать рентабельность активов и собственного капитала
- 

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям

Анализ **операционного цикла**, дает возможность определить драйверы и способы распределения статей баланса и отчета о доходах и расходах

На длину операционного и финансового циклов могут оказывать влияние различные факторы:

- особенности технологического процесса производства (его продолжительность, сопряженность оборудования, сменность, производительность труда и т. п.),
- уровень развития и особенности складской логистики,
- необходимость поддержания ассортимента,
- условия товарного кредитования,
- уровень развития управленческого учета и управления в целом.

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Операционные циклы производства и реализации тканей и швейных изделий:

- На стадии **производства тканей** отличий практически нет – необходим одинаковый уровень поддержания остатков сырья на складе и в незавершенном производстве.
- В производстве швейных изделий начинается второй цикл, включающий дополнительную логистику, крой, пошив, упаковку готовых изделий.
- На стадии продаж также есть отличия из-за особенностей рынка. По этой причине на стадии реализации швейных изделий возрастает конкуренция – производителей тканей меньше, чем производителей швейных изделий. В результате в производстве швейных изделий дебиторская задолженность имеет меньшую оборачиваемость, чем в производстве тканей.

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Особенности производственного и сбытового циклов оказывают влияние не только на длительность операционного цикла, но и определяют необходимость дополнительных расходов:

- Швейные изделия требуют затрат на складскую логистику;
- Близость к конечному покупателю обязывает к большим расходам на продвижение и рекламу в отличие от тканей.
- Дополнительные расходы на управление, учет, юридическое сопровождение и т. д.
- Более длительный производственный цикл и поддержание ассортимента различных дизайнов по каждому бренду заставляют вкладывать больше финансовых средств в остатки готовых швейных изделий.

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Распределение статей управленческой отчетности.

Шаг за шагом по каждой статье определить, какое отношение она имеет к той или иной продуктовой группе.

Ряд статей будет иметь прямое отношение – например:

- Статья баланса «Остатки готовой продукции».
- Выручка от реализации, также может быть четко разделена по продуктовым группам.
- С другими статьями связь, скорее всего, будет условной, и в этом случае задача специалиста – установить наиболее тесную корреляцию и корректно выбрать драйвер (базу) и механизм распределения.

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Разработка **Матрицы распределения статей** по укрупненным статьям управленческого баланса и отчета о доходах и расходах. Позволяет определить и зафиксировать основные принципы распределения статей на продуктовые группы.

Статья	Принцип расчета. Пояснение
Баланс	
Сальдо дебиторской задолженности (дебиторская задолженность покупателям – авансы полученные)	1. В соответствии с договорами
	2. Пропорционально выручке.
	3. Средневзвешенная: пропорционально выручке с учетом оборачиваемости дебиторской задолженности по контрагентам.
Остатки готовой продукции	Согласно номенклатурным группам. Как правило, учет готовой продукции ведется по наименованию
Остатки в незавершенном производстве (НЗП)	1. Согласно номенклатурным группам.
	2. Пропорционально остаткам готовой продукции.

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Разработка **Матрицы распределения статей** по укрупненным статьям управленческого баланса и отчета о доходах и расходах. Продолжение.

Статья	Принцип расчета. Пояснение
Баланс	
Внеоборотные активы	1. По объектам.
	2. По драйверам распределения.
	3. Комбинированный.
Кредиты и займы	1. Пропорционально активам
	2. Непосредственно на тот или иной продукт.

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Разработка **Матрицы распределения статей** по укрупненным статьям управленческого баланса и отчета о доходах и расходах. Продолжение.

Статья	Принцип расчета. Пояснение
Отчет о доходах и расходах	
Коммерческие и общехозяйственные расходы	1. Непосредственно по назначению.
	2. По драйверам распределения
	3. Пропорционально выручке.
	4. Комбинированный: основные статьи – по драйверам распределения, мелкие – пропорционально выручке.
Проценты по кредитам и займам	Пропорционально величине кредитов и займов в балансе.

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Распределение статей управленческой отчетности.

Основной принцип распределения – связь с конечным продуктом должна прослеживаться и быть максимальной.

Оценивается при выборе драйвера :

- Трудоемкость выбранного метода распределения и релевантность принятия решений на выходе.
- Не нужно усложнять расчеты, если на выходе погрешность снизится незначительно.
- В данной модели не ставится цель достоверно и точно посчитать рентабельность капитала по каждому направлению.

Цель – сравнить направления между собой, сделать правильные выводы в тактических или стратегических аспектах. Поэтому стопроцентная точность в данном случае не нужна и невозможна

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям.

Расчет рентабельности активов и собственного капитала

Расчет доходности по целевым направлениям позволит проанализировать полученные результаты и сделать выводы. При анализе полученных данных необходимо обратить внимание влияющие факторы:

- насколько оптимальна себестоимость продукции, есть ли резервы ее снижения (повышение производительности, сокращение стоимости сырья) – это позволит увеличить рентабельность продаж, которая служит одним из факторов повышения доходности;
- не раздуты ли накладные расходы – для оптимизации этих затрат нужно обратить внимание на многие моменты, провести анализ организационной и финансовой структуры, системы мотивации персонала, логистических бизнес-процессов, офисных издержек и документооборота. Снижение накладных расходов позволит увеличить рентабельность продаж по чистой прибыли;
- находятся ли анализируемые активы в пределах нормативных (целевых) значений. Предметный анализ (аудит, инвентаризация) позволит выявить сверхнормативные остатки, неликвиды.

Намеченные мероприятия в свою очередь позволят избавиться от сверхнормативных и неликвидных активов, тем самым увеличить оборачиваемость активов и, как следствие, повысить рентабельность капитала.

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Расчет Эффективности использования активов и собственного капитала.

Показатель	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	Период оборота совокупных активов, дн.	ROA, %	Период оборота собственного капитала, дн.	ROE, %
Товарные группы					
Швейные изделия, в т. ч.	10,1	234	15,7	136	27,1
– постельное белье собственного производства, всего и в т. ч.:	8,6	240	13	132	23,7
бренд 1	5,2	236	8	130	14,6
бренд 2	8,5	249	12,5	137	22,7
бренд 3	25,7	234	40	129	72,8
– импортное белье	15,8	213	27,2	149	38,8
Ткани	4,8	111	15,8	67	26,4

Как определить доходность продаж по продуктовым направлениям. Пример.

Расчет **Эффективности использования активов и собственного капитала.**
Продолжение.

Показатель	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	Период оборота совокупных активов, дн.	ROA, %	Период оборота собственного капитала, дн.	ROE, %
Рынки реализации					
Внутренний рынок	4,3	112	14,1	67	23,5
Экспорт	6,4	110	21,2	66	35,3

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Главные признаки неудачно подобранной ассортиментной линейки:

- ▣ увеличение складских остатков как в натуральном, так и в стоимостном выражении; одновременно отсутствие востребованных клиентами товаров;
- ▣ рост количества ассортиментных позиций, сопровождаемый снижением прибыли;
- ▣ нехватка ресурсов на закупку товаров.

Для того чтобы навести порядок в ассортименте компании можно:

- ▣ провести ABC - анализ линейки товаров компании,
- ▣ разработать меры оптимизации для каждой выделенной категории А, В и С.

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Как провести ABC-анализ ассортимента компании

В качестве исходных данных может послужить информация и содержащая сведения о прибыли в разрезе групп товаров.

Для проведения ABC - анализа потребуется определить прибыль, генерируемую каждой конкретной группой товаров, ее удельный вес в общей сумме прибыли и ранжировать группы по этому показателю, а также рассчитать долю в прибыли накопленным итогом

Данные для анализа (группы товаров и прибыль, полученную компанией по ним берутся за максимально возможный период времени (год и более), чтобы сгладить сезонность различных групп товаров и ошибки в планировании закупок или производства, в результате которых товар временно отсутствует на складе.

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Как провести ABC - анализ ассортимента компании. Продолжение.

ABC - анализ в отношении ассортимента компании предполагает выделение групп в несколько иных пропорциях, нежели предлагает классическое правило Парето. Проводя ABC - анализ товарных групп, будет вполне оправданно использовать следующие критерии:

- категория А – группы товаров с самым большим вкладом в прибыль (долей в прибыли), которые вместе дают до 50 процентов всей прибыли компании;
- категория В – товарные группы, которые суммарно дают порядка 35 процентов прибыли, а их накопленная доля в прибыли составляет от 50 до 85 процентов;
- категория С – группы с самой низкой долей в прибыли, приносящие оставшиеся 15 процентов (накопленная доля от 85 до 100 процентов).

После проведения укрупненного ABC - анализа (по товарным группам) предстоит расширить и увеличить глубину сильных с точки зрения прибыльности групп и сократить финансово неблагоприятные категории.

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Порядковый номер в ассортименте	Рейтинг товара по показателю «доля в прибыли»	Наименование группы	Прибыль за первое полугодие 2009, руб.	Доля в прибыли, %	Доля в прибыли накопленным итогом, %	Категория по прибыли
10	1	Пиво	3 324 754	20,7	20,7	А
14	2	Парфюмерия и гигиена	2 157 010	13,4	34,1	А
1	3	Алкоголь	2 040 270	12,7	46,8	А
12	4	Снеки	1 504 268	9,4	56,1	В
3	5	Безалкогольные напитки	1 482 471	9,2	65,3	В
5	6	Кондитерские изделия	1 469 275	9,1	74,5	В
8	7	Мясная продукция	1 205 017	7,5	82,0	В
11	8	Сигареты	1 093 273	6,8	88,7	С
4	9	Замороженные продукты	724 245	4,5	93,3	С
2	10	Бакалея	332 012	2,1	95,3	С
13	11	Соки	270 044	1,7	97,0	С
9	12	Товары для дома	201 096	1,3	98,2	С
7	13	Молочная продукция	191 609	1,2	99,4	С
6	15	Кофе, чай	80 046	0,5	99,9	С
15	16	Хлеб	10 832	0,1	100,0	С
ИТОГО			16 086 221	100		

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Как оптимизировать ассортимент товаров из категории А

Товарные группы, выделенные в категорию А, приносят компании половину всей прибыли, и их оптимизация должна дать наибольший эффект. Но для того, чтобы работать с этой группой, придется проанализировать ее состав.

Товарная группа может быть однородной по составу. Для того чтобы все это упорядочить, чаще всего используют понятие ширины и глубины ассортимента:

Ширину ассортимента товарной группы - определяют невзаимозаменяемые подгруппы товаров.

Глубину товарной группы - определяют взаимозаменяемые товары.

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Как оптимизировать ассортимент товаров из категории А

Алгоритм сокращения невыгодных компании наименований будет следующим:

Шаг 1. Проверка количества наименований в подгруппах. Суть – определить подгруппы категории С и проверить по ним количество наименований.

Шаг 2. Анализ наименований. Под сокращение попадают товары категории С. Исключения, которые нужно учитывать :

- ▣ если положение компании не критичное, не стоит вычеркивать из ассортимента товары, которые были запущены недавно.
- ▣ в категорию С могут попасть аксессуары и сопутствующие товары, которые стимулируют продажи товаров категории А.

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Анализ товарных наименований.

№	Наименование товара	Прибыль за первое полугодие 2009, руб.	Доля в прибыли, %	Доля в прибыли накопленным итогом, %	Категория по прибыли
1	Шампунь «Нивея» дмуж 250 мл	58 636	16,86	16,86	A
2	Шампунь «Нивея» дсухлом 250 мл	49 985	14,38	31,24	A
3	Шампунь «Нивея» докр волос	41 090	11,82	43,06	A
4	Шампунь «Нивея» с экстпшен 250 мл	27 551	7,92	50,98	A
5	Шампунь «Нивея» джир вол 250 мл	26 211	7,54	58,52	A
6	Шампунь «Нивея» дмуж 250 мл	19 582	5,63	64,15	B
7	Шампунь «Нивея» от перх. 250 мл	18 451	5,31	69,46	B
8	Шампунь «Нивея» объем 250 мл	17 351	4,99	74,45	B
9	Шампунь «Белито» кефир 500 мл	17 107	4,92	79,37	B
10	Шампунь «Белито» пивдрожжи	15 165	4,36	83,73	B
11	Шампунь «Белита эксклюзив» яич 585 г	13 459	3,87	87,60	B
12	Шампунь «Даф» освмилвол 200 мл	8646	2,49	90,08	C
13	Шампунь «Белито эксклюзив» хна 585 г	7729	2,22	92,31	C
14	Шампунь «Тимотей» Вишня/400 мл	7217	2,08	94,38	C
15	Шампунь «Палмолив» д/окр волос	5250	1,51	95,89	C
16	Шампунь «Тимотей» хна 400 мл	4811	1,38	97,28	C
17	Шампунь «Палмолив» д/светлых волос	3937	1,13	98,41	C
18	Шампунь «Нивея» д/нор волос	2849	0,82	99,23	C
19	Шампунь «Даф» докр вол 200 мл	1312	0,38	99,61	C
20	Шампунь «Антошка» клуб 320 мл	1239	0,36	99,96	C
21	Шампунь «Хэд&Шолдерс» осн.уход 200 мл	132	0,04	100,00	C
ИТОГО		347 712	100		

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Как оптимизировать ассортимент товаров из категории А

Для оценки стабильности продаж товаров используют XYZ-анализ.

По каждому товару анализируемой товарной группы рассчитывают коэффициент вариации .

Рассчитать коэффициенты вариации по каждому наименованию товаров, ранжировать их в порядке возрастания и распределить по категориям X, Y, Z :

- X – вариация не превышает 10 процентов. Стабильный сбыт, следовательно, основная концентрация усилий и ресурсов. Такой товар не сулит больших потерь компании, даже если он будет закуплен (произведен) в большем, чем требуется, объеме;
- Y – вариации в пределах 11–25 процентов. Менее стабильная категория, чем X, тем не менее достаточно надежный товар;
- Z – разброс превышает 25 процентов. Такой товар лучше вывести из ассортимента либо работать с его поставками (производством) под заказ.

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Анализ стабильности продаж.

Наименование товара	Объем продаж, руб.			Стандартное отклонение	Среднее значение, руб.	Вариация, %	Группа
	IV кв. 2008	I кв. 2009	II кв. 2009				
Товар 3	116 285	114 926	116 195	760	115 802	1	X
Товар 5	47 818	50 697	48 299	1542	48 938	3	X
Товар 1	305 922	276 658	335 817	29 580	306 132	10	X
Товар 6	34 500	27 865	32 289	3379	31 551	11	Y
Товар 8	37 929	36 685	30 750	3837	35 121	11	Y
Товар 2	255 420	245 089	327 870	45 108	276 126	16	Y
Товар 4	79 036	48 999	102 571	26 851	76 869	35	Z
Товар 7	12 346	33 786	32 502	12 025	26 212	46	Z

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Как оптимизировать ассортимент товаров из категории В

К группе категории В применяется несколько иной подход, чем к группам товаров, отнесенных к категории А. Последовательность действий может быть следующая.

Шаг 1. ABC - анализ наименований. Проводим анализ сразу по товарным позициям для всей группы, не разбивая на подгруппы. Точно оставляем позиции категории А.

Шаг 2. Выделить сопутствующие товары. Выявить сопутствующие товары можно двумя способами:

- во-первых, экспертно – можно заставить провести такую выборку сотрудников отдела маркетинга;
- во-вторых, сопутствующие товары можно найти, проводя кросс-анализ.
Делается он по анализу чеков в рознице или по анализу накладных в оптовых компаниях.

Шаг 3. Сохранить стабильные товары на основе XYZ-анализа.

Шаг 4. Увеличить глубину групп категории А.

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Как оптимизировать ассортимент товаров из категории В

Шаг 5. Определить значимые для покупателя товарные позиции.

Есть несколько категорий товаров, которые должны быть в ассортименте:

- «генераторы трафика» – категория, которая обеспечивает поток покупателей.
- «генераторы наличности» – категория, обеспечивающая большой объем продаж, то есть имеющая максимальный оборот в ассортименте группы.
- «защитники» – категория товаров, по которым покупатель делает вывод об общем уровне цен в организации.

Отдел маркетинга будет также настаивать на том, чтобы в ассортименте были имиджевые товары. Насколько это оправданно в товарных группах категории В, зависит от стратегии бизнеса и его ресурсов.

- Шаг 6. Сохранить в ассортименте новинки.

Чтобы не пропустить момент «вырождения» «генераторов прибыли», нужно регулярно анализировать результаты продаж по основным товарам (хотя бы раз в полгода-год), отслеживать изменения доли в прибыли.

Все остальные товары из товарных групп категории В можно выбрасывать и избавляться от остатков.

Как проверить ассортимент компании на экономически невыгодные товары

Как оптимизировать ассортимент товаров из категории С

Группы товаров категории С, выделенные в ходе предварительного анализа ассортимента, лучше полностью исключить из ассортимента и не тратить на них финансовые ресурсы компании.

Конечно, сделав исключения для наименований, которые появились в ассортименте недавно, являются важными сопутствующими товарами для категории А, генераторами трафика.

Финансовый менеджмент

Точка безубыточности.



Как определить безубыточный объем продаж

Чтобы оценить запас финансовой прочности компании и определиться, в каких пределах можно менять отпускные цены реализации или увеличивать расходы, необходимо рассчитать, при каких условиях выручка полностью компенсирует затраты.

Точку безубыточности можно рассчитать как для монопродуктовых компаний, так и для предприятий с широким ассортиментом продукции.

Безубыточный объем продаж – такой объем реализации, при котором компания не терпит убытки, но и прибыли тоже не получает.

Информация о безубыточном объеме продаж может быть полезна и финансово устойчивым компаниям.

Она поможет понять, когда следует «урезать» затраты, перенести их на другой период, насколько велик запас финансовой прочности – в каком диапазоне допустимо уменьшать цены и какая компенсация в виде роста объема продаж при этом потребуется.

Как определить безубыточный объем продаж

Когда в компании только одна товарная номенклатура, найти для нее безубыточный объем продаж не составит труда. Можно воспользоваться графическим способом или сопоставить постоянные издержки и маржинальный доход

Пример определения безубыточного объема продаж графическим способом

Компания – копи-центр, специализирующийся на моноуслуге – копировании документов. Стоимость одного листа формата А4 для клиентов одина – 2,7 руб. Переменные расходы (бумага и картриджи) составляют 0,7 руб. за копию. Постоянные расходы – 17 500 руб. в месяц.

Найдем для компании точку безубыточности с помощью графика :

- отразим по горизонтальной оси физический объем продаж (количество копий);
- по вертикальной оси – доходы и расходы;
- прямая постоянных расходов параллельна горизонтальной оси. Их сумма (17 500 руб.) неизменна;
- если в течение месяца компания реализует 2500 шт. копий, ее выручка составит 6750 руб., 10 000 шт. – 27 000 руб. Построим из этих двух точек прямую доходов;
- общие (валовые) расходы – сумма переменных и постоянных затрат. При объеме продаж в 2500 шт. они составят 19 250 руб. ($17\,500 \text{ руб.} + 0,7 \text{ руб./шт.} \times 2500 \text{ шт.}$), 10 000 шт. – 24 500 руб. Добавим на график прямую суммарных расходов;
- пересечение выручки и суммарных расходов – точка безубыточности. Соответствующий ей объем продаж в натуральном выражении и есть безубыточный объем продаж.

Как определить безубыточный объем продаж

Определение безубыточного объёма продаж расчетным способом.

Безубыточный объем продаж – объем, при котором постоянные расходы компенсируются за счет совокупного маржинального дохода.

Следовательно, чтобы его найти, нужно рассчитать, при каких продажах совокупный маржинальный доход будет равен постоянным затратам

Расчет прибыли

$$P = ОП \times Цп - ОП \times Рп - Пр$$

Используемые обозначения	Расшифровка	Ед.изм.	Источник данных
P	Прибыль	Руб.	Результат расчета
ОП	Объем продаж	Шт.	Отчет о продажах
Цп	Средняя цена продаж за единицу	Руб.	Финансовая отчетность
Рп	Средние переменные расходы на ед. товара	Руб.	Финансовая отчетность
Пр	Постоянные расходы	Руб.	Финансовая отчетность

Как определить безубыточный объем продаж

Определение безубыточного объёма продаж расчетным способом. Продолжение.

Если приравнять прибыль к нулю и преобразовать это выражение, получим формулу для расчета безубыточного объема продаж.

Расчет прибыли
$\text{ОПб} = \text{Пр} / \text{Цп} - \text{Рп}$

Используемые обозначения	Расшифровка	Ед.изм.	Источник данных
ОПб	Объем продаж безубыточный	Шт.	Результата расчета
Цп	Средняя цена продаж за единицу	Руб.	Финансовая отчетность
Рп	Средние переменные расходы на ед. товара	Руб.	Финансовая отчетность
Пр	Постоянные расходы	Руб.	Финансовая отчетность

Этот метод достаточно точный, но может быть использован лишь при соблюдении двух условий:

- в компании ведется учет по переменным и постоянным расходам;

Как определить безубыточный объем продаж

Определение запаса финансовой прочности

Запас финансовой прочности это разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности.

Чем выше запас финансовой прочности, тем больше возможностей для сохранения обозначенного уровня прибыльности при уменьшении выручки от реализации.

Расчет прибыли

$$\text{ФП} = (\text{ОПф} - \text{ОПб}) / \text{Опф} * 100\%$$

Используемые обозначения	Расшифровка	Ед.изм.	Источник данных
ОП	Объем продаж	Шт.	Результата расчета
ОПф	Фактический объем продаж	Руб.	Финансовая отчетность
ОПб	Объем продаж безубыточный	Руб.	Результат расчета

Росту данного показателя способствует любое снижение затрат на производство и реализацию продукции, но более существенное влияние оказывает снижение постоянных затрат.

Как определить безубыточный объем продаж

Эффект операционного рычага.

Необходимость покрывать постоянные затраты вызывает непропорциональное изменение прибыли при изменении выручки, прибыль увеличивается или уменьшается значительно быстрее. То есть если выручка меньше точки безубыточности, то ее дальнейшее снижение вызовет непропорционально большее снижение прибыли; если выручка больше точки безубыточности, то ее увеличение вызовет непропорционально большой рост прибыли.

Расчет прибыли

$$OP=BM / П$$

Используемые обозначения	Расшифровка	Ед.изм.	Источник данных
OP	Операционный рычаг	Шт.	Результата расчета
BM	Валовая маржа (маржинальная прибыль)	Руб.	Финансовая отчетность
П	Прибыль	Руб.	Финансовая отчетность

С помощью этого коэффициента можно определить, сколько процентов изменения прибыли дает каждый процент изменения выручки.

Как определить безубыточный объем продаж

Цена товара 240 р. Переменные затраты на единицу объема продаж 160 р., общие постоянные затраты 300 тыс. р.

Объем продаж за рассматриваемый период 16000 единиц товара. Спрос неограничен.

Определить точку безубыточности, операционный рычаг, сделать выводы и предложения.

На какую сумму измениться прибыль при увеличении выручки на 1%?

Как определить безубыточный объем продаж

Анализ безубыточности очень важен, и контроль значения коэффициента безубыточности может помочь заблаговременно получить сигнал о возможных проблемах и своевременно принять корректирующие решения.

Но на практике разделить переменные и постоянные расходы не просто:

В о - п е р в ы х, переменные расходы не изменяются точно в прямой зависимости от выручки и от объема производства. При малых партиях расходы на производство и реализацию в расчете на единицу продукции будут больше, чем при расчетных объемах. И при работе на пределе производственных мощностей расходы на единицу продукции также, скорее всего, увеличатся.

В о - в т о р ы х, переменные расходы более инерционны, чем выручка. Работая в условиях роста выручки, предприятие с большой долей вероятности будет увеличивать численность обслуживающего и производственного персонала, количество транспорта и т.д. При снижении выручки избавление от таких расходов требует больше времени.

В - т р е т ь и х, постоянные расходы также зависят от выручки. Увеличение числа операций потребует большей численности административного персонала, увеличение документооборота потребует большего штата бухгалтерии, увеличение товарооборота потребует складских площадей и т.д.

В - ч е т в е р т ы х, никакие постоянные расходы не остаются таковыми длительное время. На протяжении достаточного времени при снижении выручки предприятие способно сократить свои расходы.

Поэтому любое разделение расходов на переменные и постоянные будет условным. Но это не повод отказываться от данного инструмента. Достаточно принять, что расчетная точка безубыточности – это приблизительное значение.

Финансовый менеджмент

Аутсорсинг. Решения.



Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса.

Аутсорсинг – это рыночный инструмент, применяемый в целях повышения конкурентоспособности предприятия и предполагающий передачу специализированной компании непрофильных функций (бизнес-процессов) деятельности на договорной основе на длительный период для оптимизации расходов, повышения потребительского спроса продукта, минимизации рисков, концентрации на основном виде деятельности в сфере производства, услуг, информационных технологий и управления организацией.

Из определения выделяются ряда существенных признаков, характеризующих данный инструмент среди остальных:

- передачу на сторону функций или бизнес-процессов,
- передачу непрофильных, вспомогательных производств,
- передачу на длительный период,
- передачу на договорной основе,
- передачу организации, специализирующейся в данной области,
- передачу с целью повышения потребительского спроса,
- передачу с целью оптимизации расходов,
- передача рисков,
- концентрация на основной бизнес-идее (процессе, функции), применяется в различных сферах деятельности.

Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса.

Основные аргументы “за” и “против” перехода на аутсорсинг, которые рассматриваются отечественными производителями .

Оценка преимуществ и риска перевода непрофильных функций на аутсорсинг.

Преимущества	Риски	Снижение рисков
<p>1. Прозрачность финансовой деятельности, отсутствие скрытых затрат.</p> <p>2. Повышение управляемости и разделение рисков.</p> <p>3. Возможность, получения дополнительной прибыли, которую можно будет инвестировать в основной бизнес/основные цеха.</p> <p>4. Концентрация управленческих, инвестиционных и прочих ресурсов на основном бизнесе</p> <p>5. Наличие опыта российских промышленных предприятий по передаче на аутсорсинг сервисных служб</p> <p>6. Возможность нахождения альтернативных подрядчиков сервисных услуг по сопоставимым ценам</p>	<p>1. Процесс передачи на сторону сервисных функций производства может занимать много времени.</p> <p>2. Сопrotивление коллектива.</p> <p>3. Снижение оперативности ниже требуемого уровня. В результате перехода к аутсорсингу повысится риск устойчивой работы предприятия, в случае срыва поставки услуги, неудовлетворительного качества или повышения цен.</p> <p>4. Потенциальная монополия подрядчика. Переход на альтернативного подрядчика требует более жестких критериев отбора, время на передачу не менее 2-х месяцев и связано с прочими трудностями – снижение качества, срывы в предоставлении услуги, повышение цен и т.д.</p> <p>5. Отсутствие надежных поставщиков. В случае принятия решения о передаче сервисных функций производства, возможно будет не найти подрядчика</p>	<p>1. Выбор подрядчика с опытом работы на рынке аутсорсинговых услуг более 3 лет.</p> <p>2. Проведение собраний с персоналом. Открытые переговоры с профсоюзами. Личные собеседования.</p> <p>3. Наличие у подрядчика утвержденных процедур предоставления услуги.</p> <p>4. Возможность заключения краткосрочных контрактов.</p> <p>5. Наличие на промышленной площадке 2-х подрядчиков оказывающих одну услугу.</p> <p>6. Создание совместных рабочих групп. Стандартные формы описания работ. Совместная разработка механизмов контроля качества услуг.</p>

Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса.

Задача - максимально использовать преимущества и методы снижения рисков аутсорсинга.

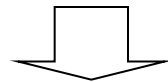
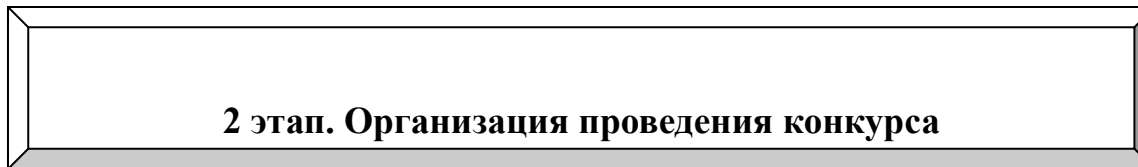
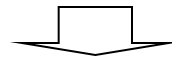
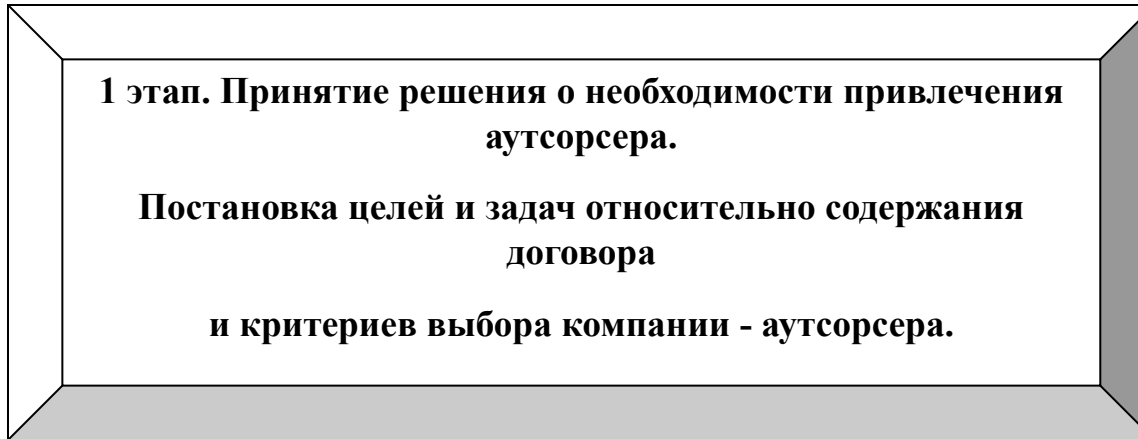
Необходимо принимать во внимание факторы, которые окажутся достаточно обширны для того чтобы охватить большинство аспектов, которые окажут воздействие на принятие решения о передаче сервисных промышленных функций на аутсорсинг и выбора подрядчика.

Дополнительное сравнение вариантов управления «делаю сам» - «отдаю на сторону»

Сравнение вариантов управления		
Параметры	Собственное подразделение	Подрядчик
Соответствие современным требованиям	нет	да
Единство стандартов на территории России	нет	да
Гибкость	низкая	высокая
Финансовые риски	высокие	низкие
Затраты на модернизацию	высокие	низкие
Необходимость вникать в специфику отрасли есть	есть	нет
Затраты по виду деятельности	высокие	низкие

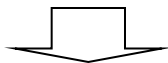
Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса.

Для оценки целесообразности использования аутсорсинга, можно использовать следующую схему.



Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса.

Для оценки целесообразности использования аутсорсинга, можно использовать следующую схему.
Продолжение.



3 этап. Оценка аутсорсера с точки зрения правомочности на заключение сделок (должная осмотрительность)

Необходимо произвести истребование и анализ следующих документов:

1. Учредительных документов
2. Выписки из ЕГРЮЛ (ЕГРИП)
3. Свидетельства о государственной регистрации
4. Документа, удостоверяющий правоспособность лица на совершение юридически значимых действий от имени организации (документ, удостоверяющий личность, решение общего собрания или доверенность)
5. Сведений о наличии ресурсов и возможностей, необходимых для выполнения условий договора
6. Лицензий и разрешений (в случае, если деятельность подлежит лицензированию)



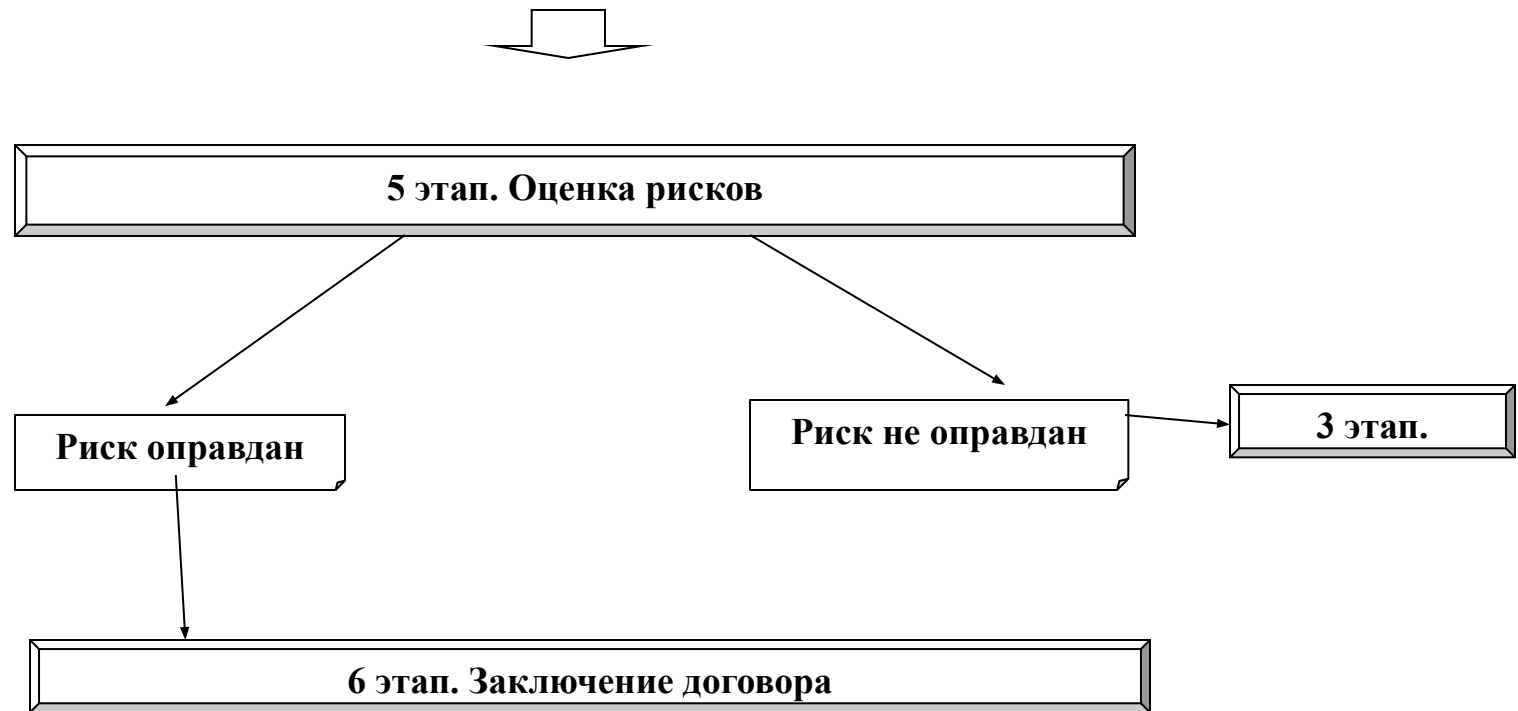
Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса.

Для оценки целесообразности использования аутсорсинга, можно использовать следующую схему. Продолжение.



Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса.

Для оценки целесообразности использования аутсорсинга, можно использовать следующую схему.
Продолжение.



Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса.

Дополнительные факторы и индикаторы выбора

ФАКТОРЫ	ИНДИКАТОРЫ ФАКТОРОВ
<u>Объем продаж</u>	1. Успешный рост объема продаж в прошлом; 2. Портфель заказов; 3. Успешный опыт работы с крупными промышленными предприятиями и холдингами; 4. Успешно работающая компания должна иметь высокие, стабильные показатели роста. Желательно, чтобы такой рост в большей степени обеспечивался за счет расширения спектра предоставляемых услуг, а не повышения расценок.
<u>Денежный поток</u>	1. Возможность привлекать кредитные ресурсы; 2. Финансовые показатели; 3. Соотношение собственного и заёмного капитала; 4. Рост чистых активов.
<u>Состояние улучшений</u>	Обеспечение услуги в соответствии с определенными стандартами, гарантирующими стабильность качества предоставляемой услуги.
<u>Квалифицированный персонал</u>	Сотрудники аутсорсинговых компаний должны отличаться высоким уровнем подготовки и квалификации в данной области. Кроме того, такие компании должны иметь низкие показатели текучести кадров – высокая текучесть может свидетельствовать о существовании проблем в отношениях с персоналом. Сотрудники должны постоянно проходить обучение в рамках программ повышения квалификации.
<u>Наличие современной ERP - системы</u>	
<u>Хорошая репутация фирмы</u>	Помимо показателей роста, большое значение имеет репутация подрядчика, её жизнеспособность и активность, т.е. участие в общественной жизни и мероприятиях. Личные качества и квалификация владельца также являются немаловажным фактором, способствующим формированию репутации фирмы.

Аутсорсинг – как один из основных способов стратегических взаимоотношений бизнеса. Алгоритм расчёта экономической эффективности.

