

Бизнес-ситуация:

*Торговый оператор:
скидки при закупках vs убытки при продажах*

Дело № 39к

О Компании

- ❑ Федеральная торговая сеть
- ❑ Основана в начале девяностых годов прошлого столетия
- ❑ Относится к ведущим операторам российского рынка розничной и оптовой торговли электроникой и бытовой техникой
- ❑ Занимает около 9% отечественного рынка
- ❑ Насчитывает около 250 собственных и франчайзинговых магазинов
- ❑ Собственные магазины поделены между 11 региональными дивизионами
- ❑ Представлена более, чем в 190 городах России

Блок-схема организационной структуры

Центральный Офис

Функционал: управление маркетингом, управление закупками, управление цепями поставок, управление персоналом, управление финансами, управление инвестициями



Транспортные компании

аутсорсинг

Распределительны е центры

собственные+аутсорсинг

Магазины

собственные+франчайзинг

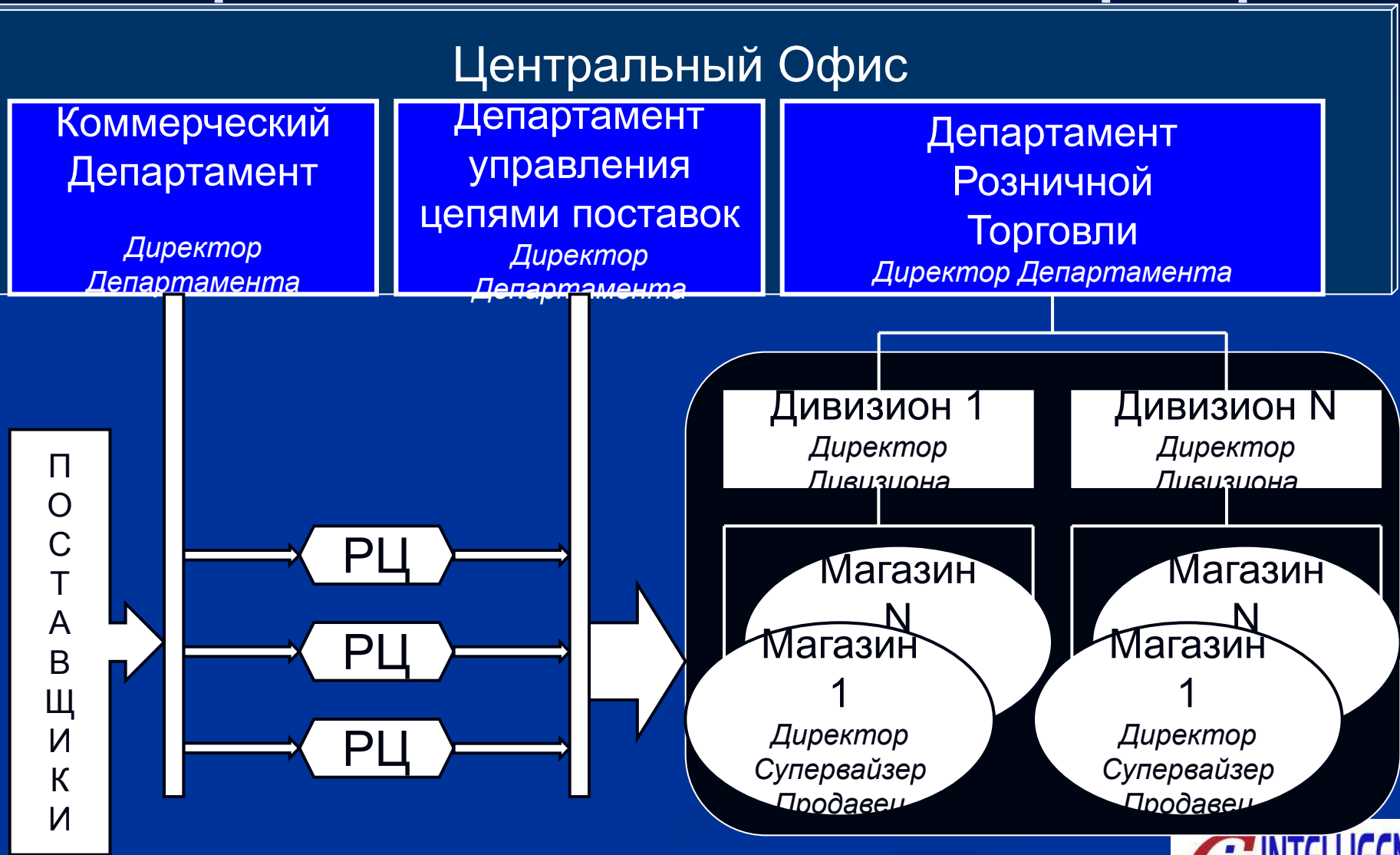
Политика Компании

- Продажа, в первую очередь, высоко-маржинального товара. *Цель – получение большей прибыли с единицы товара*
- Продажа вспомогательных качественных товаров, аксессуаров и услуг (сертификаты сервис + подарочные сертификаты). *Цель - повышения авторитета бренда*
- Повышение покупательской активности. *Цель – ни один клиент не должен уйти без покупки*
- Повышение качества обслуживания покупателей (внимательно, но не навязчиво). *Цель – повышение лояльности к компании*
- Отличное знание товара торговым персоналом. *Цель – демонстрация компетенции в отношении технических характеристик*

Реалии Компании

- ❑ Снижение эффективности продаж
- ❑ Отсутствие положительной динамики в увеличении количества посетителей
- ❑ Сокращение «длины» среднего чека
- ❑ Неудовлетворительное знание торговым персоналом продуктовой линейки
- ❑ Возросшее число жалоб покупателей на качество обслуживания
- ❑ Большое количество «залежалого» товара - неликвидов

Организационная структура операционной деятельности оператора



Функционал и мотивация

<i>Бизнес-единица</i>	<i>Функционал</i>	<i>Основная мотивация менеджеров</i>
Коммерческий Департамент	Решения по закупке и закупка товара	% от маржинальной прибыли по товарной категории
Распределительные центры	Хранение и логистическая обработка товара	Иная, чем от прибыли и от продаж
Департамент (отдел) управления цепями поставок	Контроль товарного ассортимента. Организация своевременного и качественного пополнения запасов магазинов	Иная, чем от прибыли и от продаж
Департамент Розничной торговли	Управление магазинами	% от объема продаж сети
Магазины	Продажи	% от объема продаж магазина

Ликвидность запасов

- ❑ Менеджеры коммерческого департамента, ориентированные на высоко-маржинальную прибыль, предпочитают закупать товар крупными партиями, получая при этом от поставщиков хорошие скидки
- ❑ Крупная партионность закупок приводит к снижению оборачиваемости товарных запасов сети. Часть товара не распродается и надолго «залеживается» на полках
- ❑ Для активизации продаж залежалого товара применяется ступенчатая система уценки товара

Резерв под снижение стоимости

- В целях отражения реальной стоимости активов Компании на дату формирования баланса создается резерв под снижение стоимости (обесценение) запасов
- Идея резерва проста и направлена на следующее: балансовая стоимость актива не должна превышать его реализационную стоимость, т.е. должна отражать реальное экономическое состояние дел

Нормативная база резервирования

- Для определения величины резерва применяется нормирование:
- по каждой товарной категории определяется плановая (нормативная) продолжительность оборота товара по компании (включая хранение на РЦ и логистику от РЦ до магазинов) и по магазину *
- устанавливаются нормативы, согласно которым будет проводиться уценка

Примечание: нормативные показатели оборота определяются на основании данных предыдущих периодов и актуализируются не реже, чем 1 раз в квартал

Техника резервирования

- Для каждой товарной категории сумма товарных остатков распределяется по 7 категориям ликвидности
- Классификация по категориям ликвидности производится через сравнение фактического срока оборота каждой конкретной товарной позиции (на основании данных о дате приобретения конкретных партий) с нормативным сроком оборота по соответствующей товарной категории
- Товарной позиции присваивается очередная (более низкая) категория ликвидности при «заходе» товара на очередной нормативный оборот
- Для каждой из 7 категорий ликвидности определяется сумма резерва под снижение стоимости. Сумма резерва рассчитывается как первоначальная стоимость товарной позиции, умноженная на нормативный процент обесценения по соответствующей категории ликвидности

Применяемый порядок позволяет:

- проводить ступенчатое обесценение товара
- понимать предельный срок «залежания» товара в системе (равный определенному количеству нормативных оборотов), после которого в резерв включается его полная стоимость, т.е. будет произведена 100% уценка

Тем не менее

резервирование не дает ответы на вопросы:

- ❑ Во что обходится Компании долгосрочное складирование неликвидов?
- ❑ Как эти расходы соотносятся с доходами от торговли этими неликвидами?
- ❑ Что делать с запасами неликвидов?
- ❑ Насколько эффективно «забивать» существующие склады неликвидами и вводить в эксплуатацию новые для покрытия дефицита складских площадей?

Наконец,

есть ли смысл «гнаться» за скидками при закупках, впоследствии получая убытки при продажах?

Экономика неликвидов

- Помимо ожидаемой, но не полученной маржи, существенные статьи прямых и косвенных убытков Компании составляют:
- Стоимость замороженного в запасах оборотного капитала
- Расходы РЦ по складскому хранению и логистической обработке товара
- Расходы магазинов по выкладке и торговле неликвидами
- Транспортные расходы по маршруту РЦ-магазин и обратно
- Альтернативные расходы от непродуктивно используемых дефицитных складских площадей
- Ряд прочих расходов

Проблема

- ❑ Экономика неликвидов не инициирует менеджерскую активность на снижение затрат и сокращение потерь, поскольку не затрагивает их интересов
- ❑ Менеджеры рациональны, поэтому их решения и действия инициирует существующая в компании система премирования. При этом:
 - ❑ Коммерческий Департамент озабочен получением скидок, за счет которых зарабатывает себе получение бонусов от маржи продаж
 - ❑ Департамент Розничных продаж и магазины обеспечивает оборот за счет продаж дорогого либо ходового товара, не затрудняя себя работой с менее привлекательными с точки зрения мотивации товарными позициями
 - ❑ Департамент управления цепями поставок настолько «ушел в себя», что ослабил контроль за равномерной загрузкой магазинов товарами. Магазины несвоевременно проводят мониторинг своих запасов и оформляют заявки на поставку, отсутствует консолидация данных и координация работы Департамента с отдельными магазинами

Рецепт ДСБ

- Решения, позволившие ликвидировать «неликвидную проблему»