



УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ В УСЛОВИЯХ СНИЖАЮЩЕГОСЯ СПРОСА

Конференция «Логист 2009»

ЧЕМ ПЛОХ КРИЗИС?

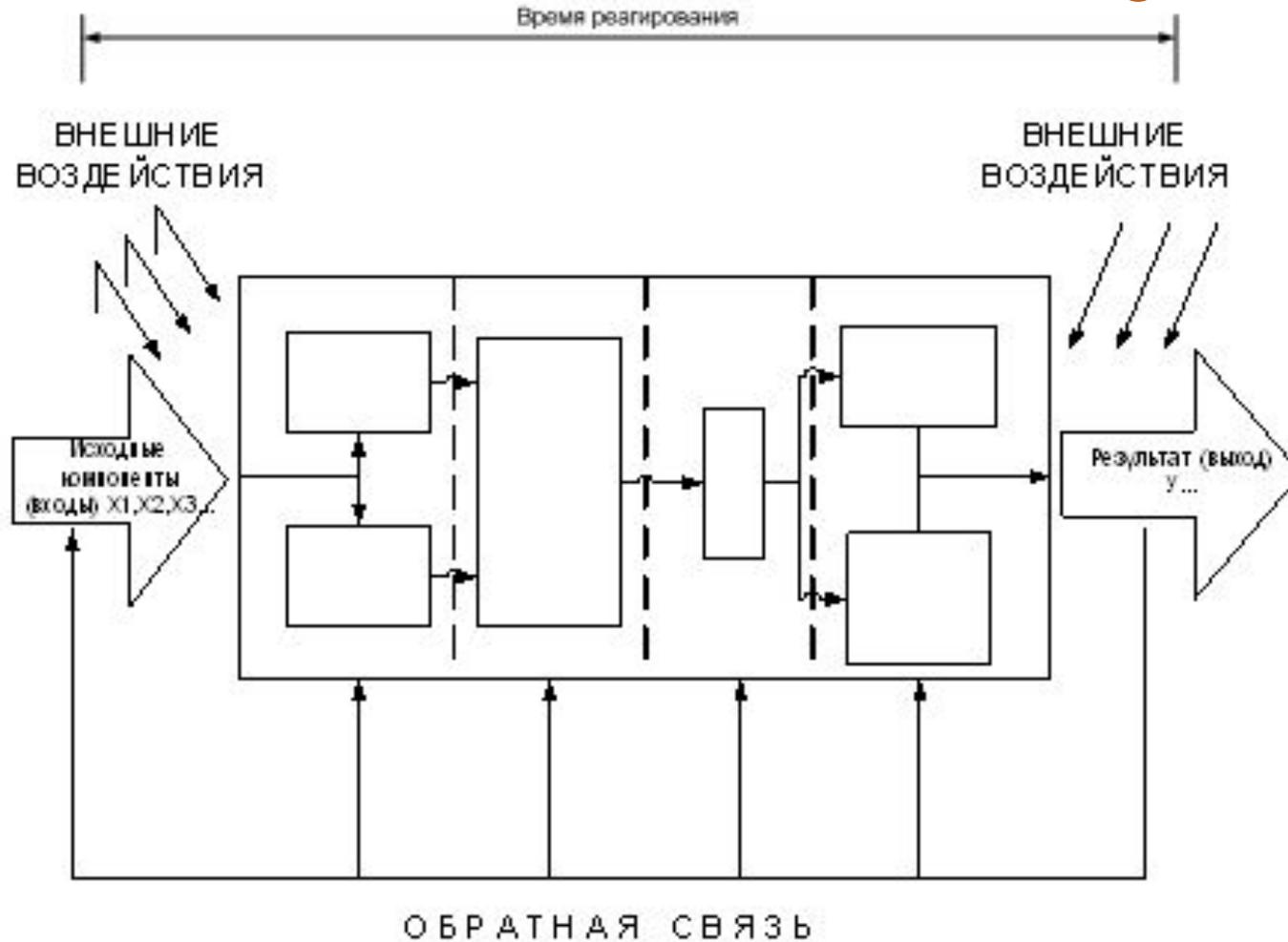
- Мы не понимаем что происходит и что будет завтра.
- Не понимая, что происходит, мы не знаем что делать.
- Не зная, что делать, мы ничего не делаем, либо делаем не то что нужно.
- Выяснить что мы делали правильно можно только после...

Того как закончится кризис?

- Это распространенное заблуждение.
- Кризис время возможностей, для тех кто умеет их находить.

БИЗНЕС КАК СИСТЕМА

$X1+X2+X3$ у
проставьте
пропущенный знак



ОСОЗНАНИЕ СИСТЕМЫ

- Систему можно определить как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов или процессов, которые взаимодействуют целенаправленно преобразуя исходные компоненты (входы) в некий результат (выход).

ПЕРВЕЙШАЯ ЗАДАЧА БИЗНЕСА

- Высокая скорость движения не имеет смысла если не известен пункт назначения.
Не путайте процесс с результатом!!!

- Для определения адекватной цели необходимо снизить неопределенность ситуации

КАКОЕ ВЛИЯНИЕ ОКАЗЫВАЕТ КРИЗИС?

- Снижаются доходы населения
- Затоваривание в цепочках поставок
- Дефицит оборотных средств
- Нестабильность валютного курса
- Экономические проблемы у поставщиков
- Массовое сокращение затрат по всей цепи распределения
- Перебой с наличием товара
- Сокращение ассортимента
- Снижение качества товара
- И т.д.



Что является причиной, а что следствием?

КАК ЭТО ОТРАЖАЕТСЯ НА НАШЕЙ РАБОТЕ?

- Снижение доходов населения
 - Уменьшение потребительских расходов
 - Снижение объема продаж при том же количестве покупателей
 - Изменение структуры спроса
 - Значительное падение продаж товаров длительного пользования
 - Изменение сегментов клиентской базы
 - Рост продаж более дешевых товаров
 - Усиление конкуренции за клиентские сегменты сохранившие платежеспособность
 - Уменьшение количества покупателей

Как не допустить
снижение прибыли?

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Сценарий развития кризиса во времени. (Прогноз разработан по состоянию на 4 ноября 2008 года)**
- **Ноябрь – декабрь 2008.** Компании занимают выжидательную позицию. Падение спроса незначительное. Сезонный рост спроса, плюс «инвестиционные покупки», плюс расходы бюджетных организаций - позволяют поддерживать оборот на удовлетворительном уровне. На 10-20% меньше чем планировалось.
- Меры, предпринимаемые конкурентами, носят косметический характер. Сокращение идет за счет корректировки планов роста заложенных на 2009 год.
- **Январь 2009. Россия отдыхает.**

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

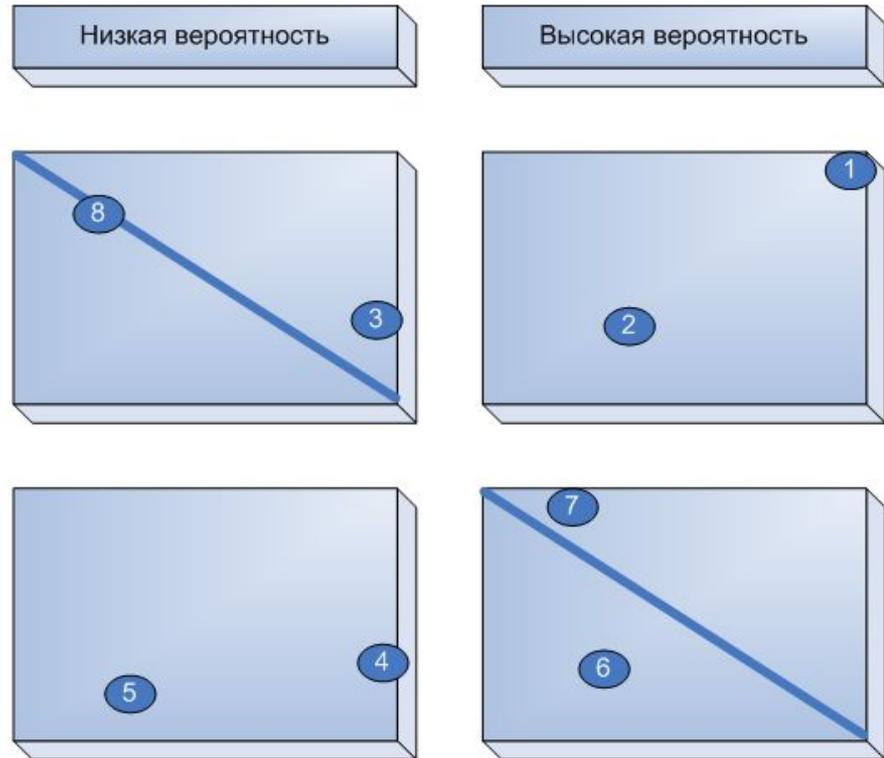
- ❑ **Февраль-март –апрель 2009.** Выручка компаний низкая из-за сезона, кроме этого она может оказаться еще ниже в связи с окончанием «инвестиционных покупок». Запасы товара на складах избыточные. Наступает время расплаты по долгам перед поставщиками за пиковые отгрузки конца 2008 года.
- ❑ Маловероятно, что банки начнут раздавать дешевые кредиты (скорее они введут «запретительные тарифы» для снижения своих рисков), следовательно, просроченная кредиторская задолженность начнет расти в геометрической прогрессии.
- ❑ Отгрузки нового товара будут нерегулярными и недостаточными из-за проблем со своевременной оплатой. В складских запасах будет преобладать низко ликвидный товар.
- ❑ Компаниям в экстренном порядке придется сокращать затраты, запасы и вытягивать деньги из всех возможных источников. Сокращать убыточные подразделения, персонал, зарплаты и т.п.
- ❑ Возрастет число судебных исков, банкротств и смен собственников в среднем и мелком бизнесе. Передел собственности для рынка не страшен, но он сильно повлияет на позиции компаний, которые будут в этот момент продавать.
- ❑ Увольнения значительного количества персонала и банкротство ряда компаний может опять раскрутить маховик паники на финансовом и валютном рынках.
- ❑ Возможно значительное снижение объема потребления, вызванное, увольнениями и падением доходов населения.

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- ▣ **Май 2009. Время истины.** Станет понятно, кто и с какими результатами прошел через сокращение оборотных средств и снижение объемов продаж. Возможно появление дефицита на рынке по ряду товаров, что приведет к росту цен. Уход с рынка ряда компаний и усиление позиций других потребует пересмотра существующих отношений, ассортимента, ценовой политики и т.п.
- ▣ **Июнь –июль-август 2009. Кризис достигнет дна,** слабые компании обанкротятся, собственность поделят, затраты приведут в соответствие с доходами. Начнется период устойчивого роста. Темпы роста будут незначительными: из-за низкой покупательской способности населения, сезона, высокого уровня безработицы и дефицита по ряду товаров и т.п.. Банки начнут активнее кредитовать бизнес, так как станет понятно кому можно давать кредиты.
Самое время для завоевания рынка и привлечения высококвалифицированного персонала за разумные деньги.
- ▣ **Сентябрь-декабрь 2009. Темпы роста увеличатся.** В первую очередь за счет роста сезонного потребления и отсутствия дефицита по наиболее ликвидным товарам.

МАТРИЦА РИСКОВ

№	Событие	Влияние на конечный результат	Вероятность возникновения	Сильное
1	Снижение потребительского спроса	100%	100%	
2	Снижение количества покупателей	70%	70%	
3	Снижение среднего размера заказа	70%	50%	
4	Введение ограничивающего закона	50%	20%	
5	Рост курса рубля	30%	10%	
6	Сокращение отдела продаж	20%	100%	
7	Увольнение директора	40%	60%	
8	Банкротство обслуживающего банка	80%	20%	
				Слабое



СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ:

- **1. Этап. Подготовка к кризису.** Ноябрь-декабрь 2008 и январь 2009 года.
- Результатом этапа должно стать наличие адекватного плана на весь следующий год. Понимание того, кто в компании и как будет этот план выполнять. Минимально возможный товарный запас на складе. Формализованная и согласованная с поставщиками и клиентами программа действий на первое полугодие 2009 года. Минимально возможный размер просроченных кредиторской и дебиторской задолженностей.
- **2. Этап. Сохранение бизнеса.** Февраль – март 2009 года.
- Принятие решительных и своевременных мер по сокращению затрат, персонала, ассортимента, поставщиков и т.п., в случае, если развитие ситуации в отрасли пойдет по пессимистическому сценарию.

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ:

3. Этап. Оценка ситуации на рынке. Апрель – май 2009 года.

- По мере ухудшения общей ситуации на рынке, необходимо своевременно выявлять сегменты рынка, в которых конкуренты теряют свои позиции. И активно перехватывать инициативу. К концу этапа, надо понять, какие сегменты рынка удалось сохранить. В каких новых сегментах закрепиться.

4. Этап. Расширение доли рынка. Июнь – июль 2009 года.

- Необходимо захватить максимально возможную клиентскую базу. На том ассортименте и тех поставщиках, которые будут у компании в этот момент. С тем персоналом, который удастся сохранить.

СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ:

5. Этап. Развитие компании. Август – сентябрь 2009 года.

- Необходимо начать увеличение численности персонала, расширение ассортимента увеличение товарных запасов и прочих ресурсов компании.

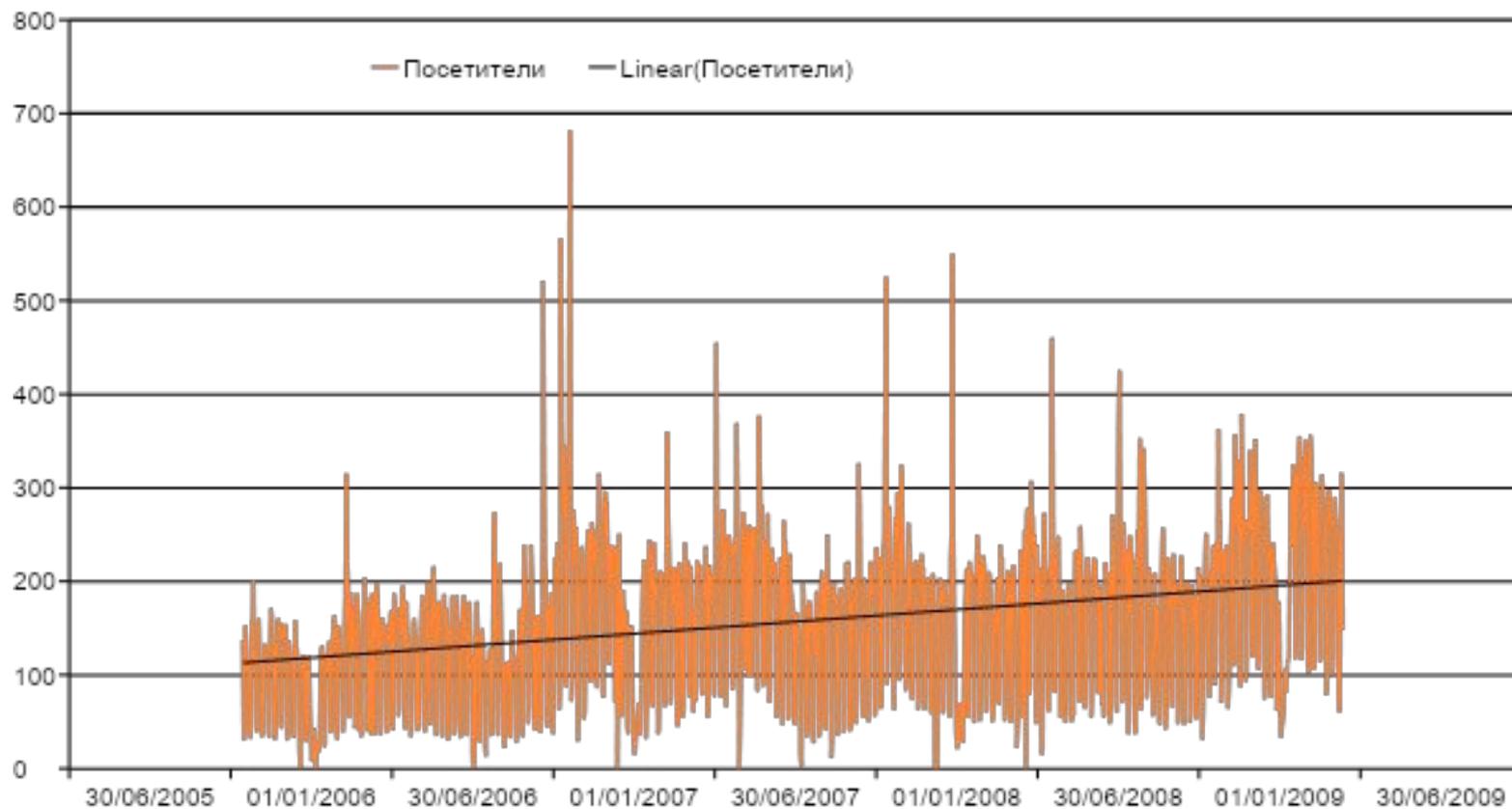
6. Этап. Увеличение темпов роста. Октябрь-ноябрь – декабрь 2009 года.

- По мере того, как рынок будет оправляться после кризиса, нельзя упустить момент, когда рост рынка и сезонный рост спроса приведут к тому, что за ростом объемов продаж мы не заметим активизацию конкурентов и потерю завоеванной раньше доли рынка.

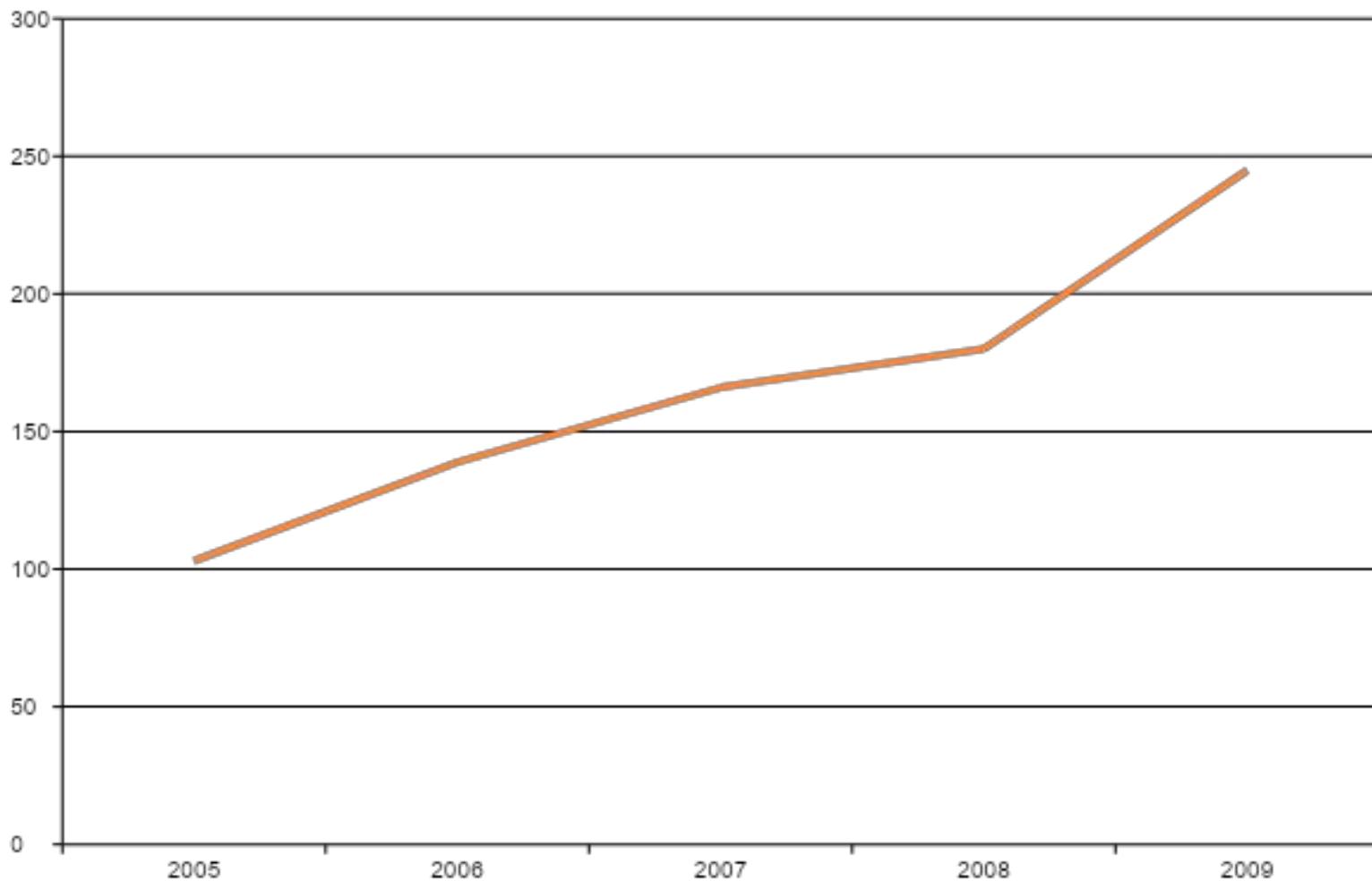
ЧТО ВЫ СДЕЛАЕТЕ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ В 2009 ГОДУ?

- Снижение доходов населения
 - Уменьшение потребительских расходов
 - Изменение структуры спроса
 - Изменение сегментов клиентской базы
 - Усиление конкуренции за клиентские сегменты сохранившие платежеспособность

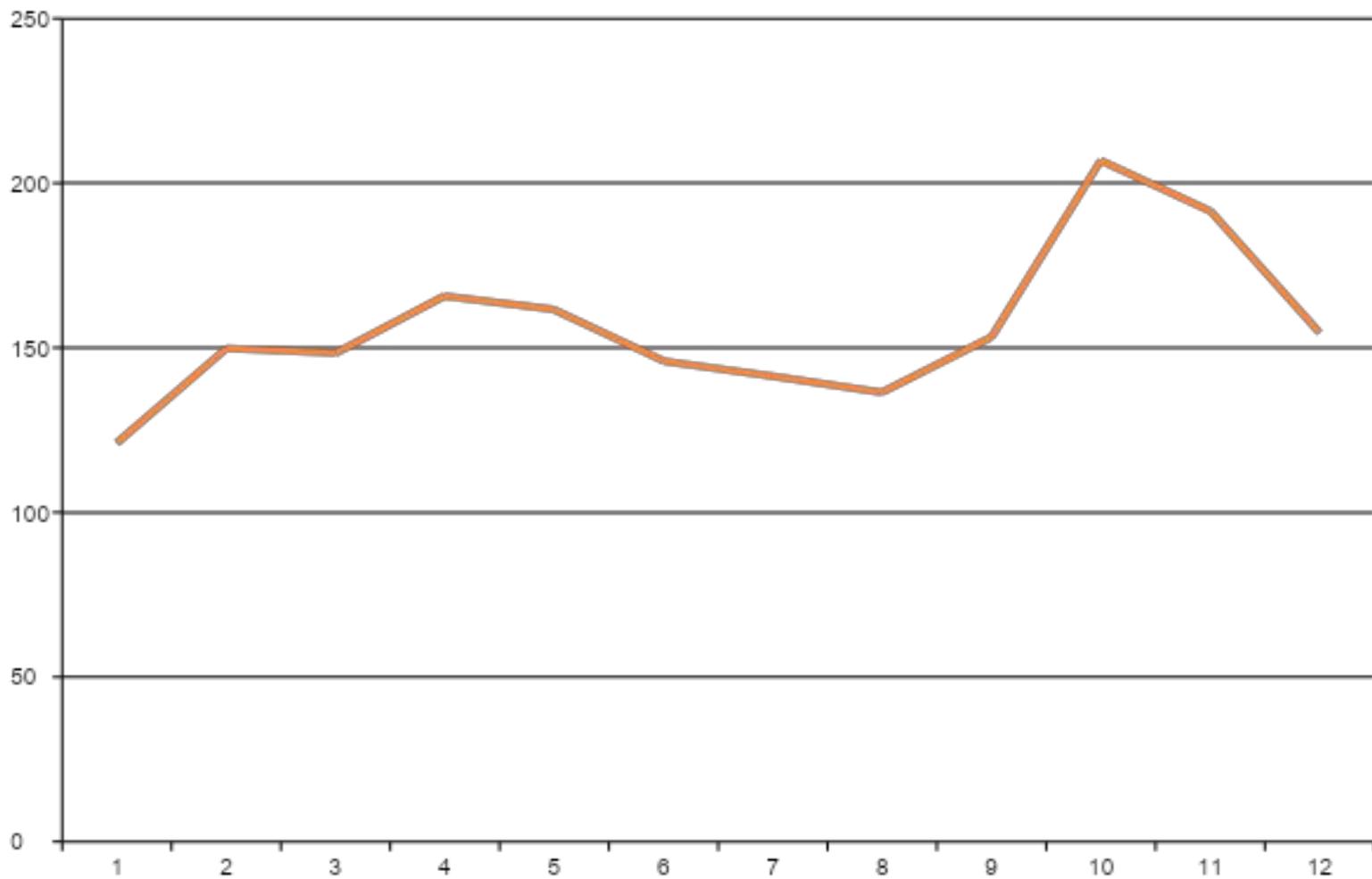
ПРИМЕР ПРОГНОЗА



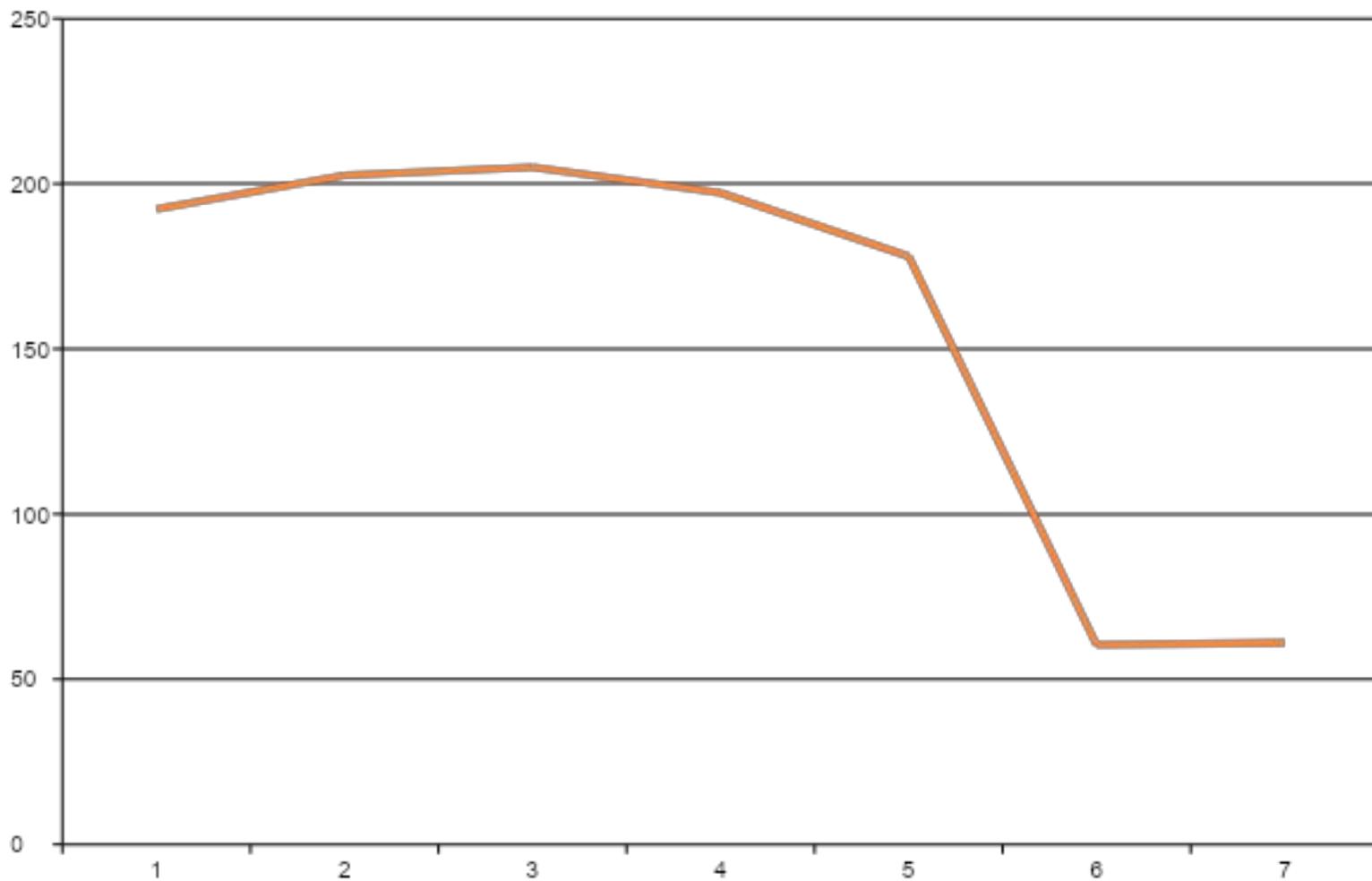
ДИНАМИКА ПО ГОДАМ



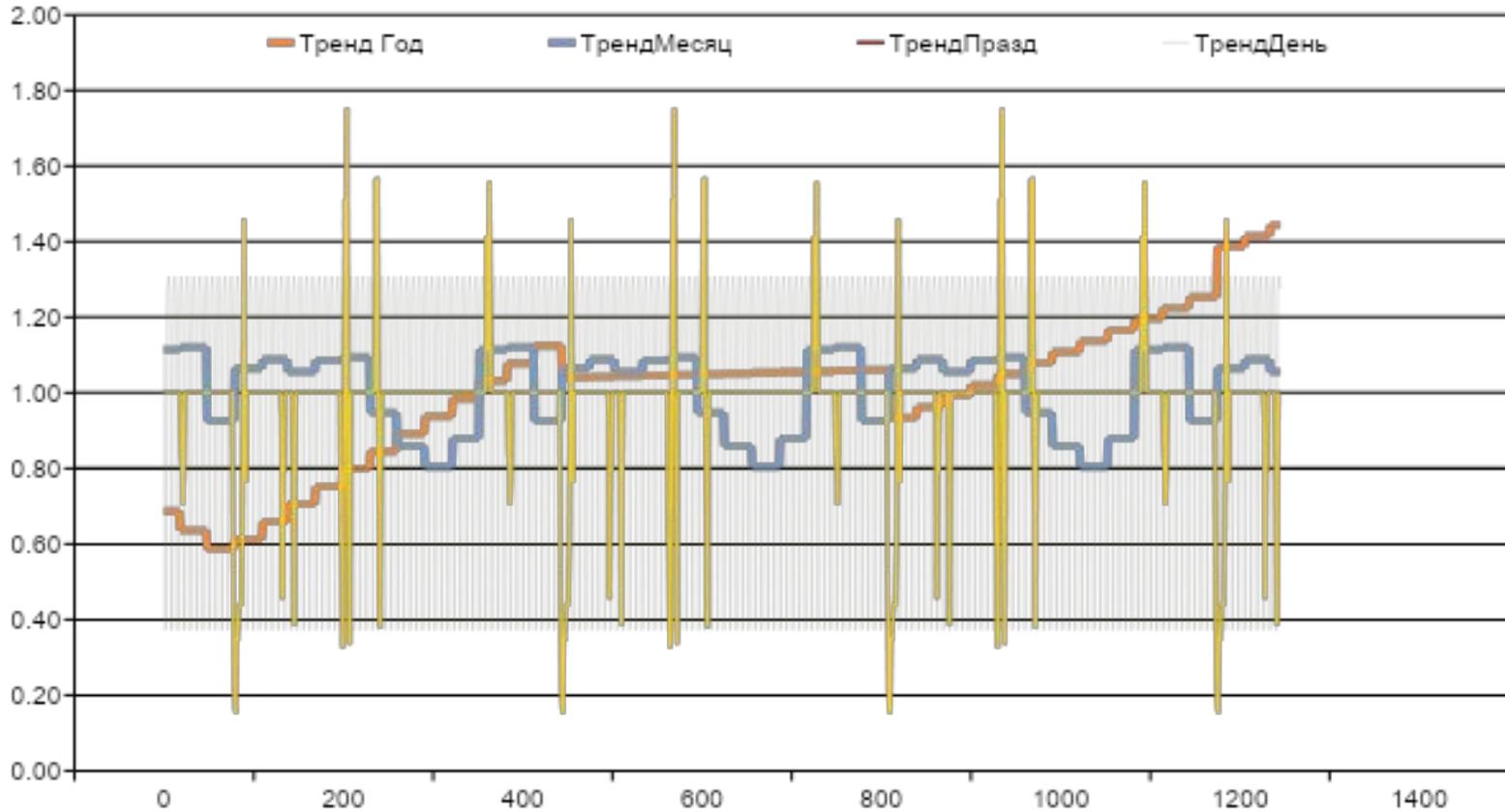
ДИНАМИКА ПО МЕСЯЦАМ



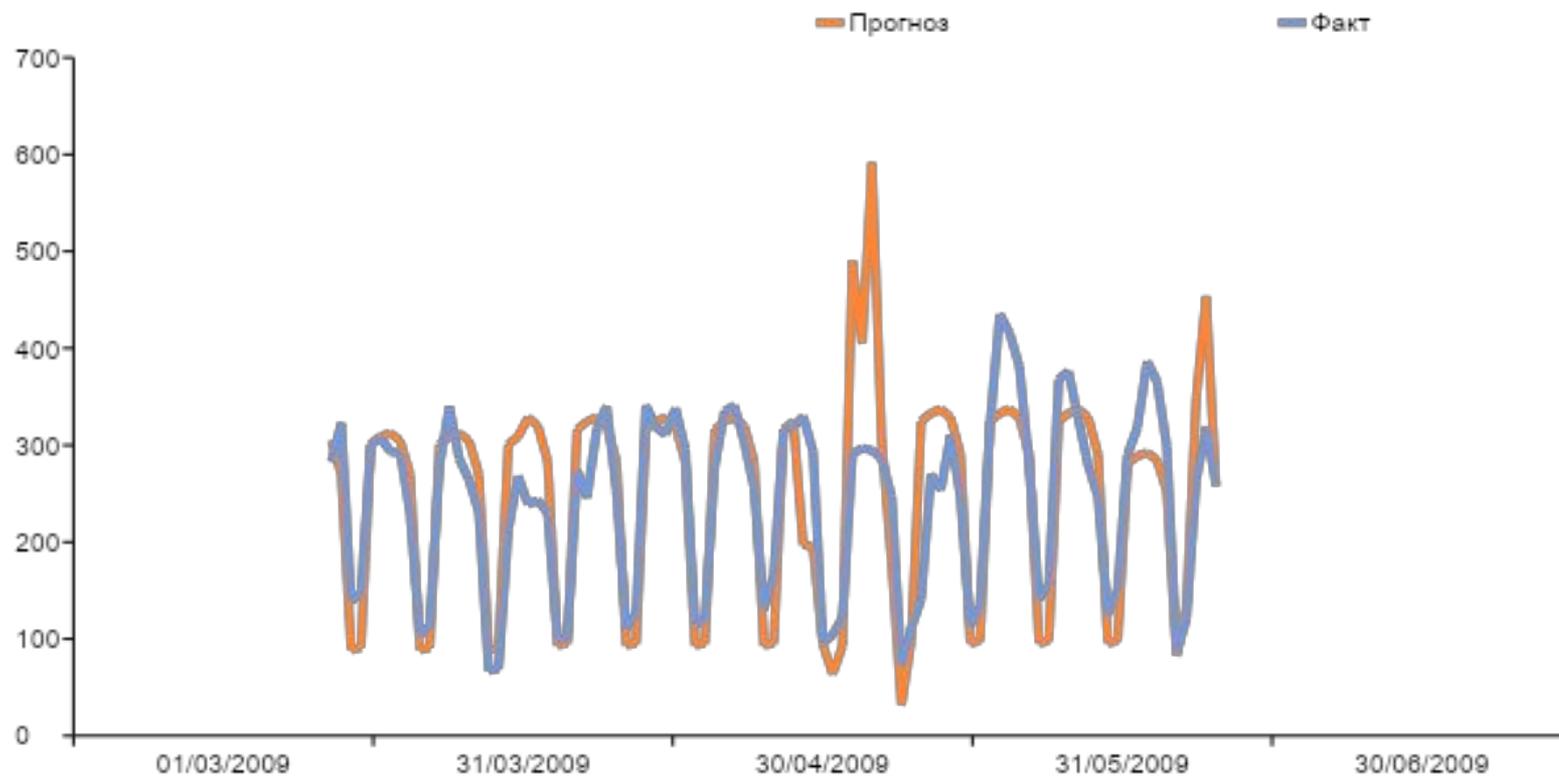
ДИНАМИКА ПО ДНЯМ



ТРЕНДЫ КОТОРЫЕ МЫ ВЫДЕЛИЛИ



СООТВЕТСТВИЕ ПРОГНОЗА И ФАКТА



ОЦЕНКА ТОЧНОСТИ



ВЫВОДЫ:

- Ваша компания является частью сложной системы. Вам необходимо понять как эта система работает, определить ее реакцию на внешние воздействия и начать ее совершенствовать.
- Определять цели и планировать свою работу нужно всегда, а в условиях быстроменяющегося рынка особенно.
- Там где недостаточно статистической информации отлично работают экспертные модели прогнозирования.
- Статистикой можно и нужно пользоваться. Но!
... учите матчасть товарищи.

КАКИЕ МОДЕЛИ РАСЧЕТА ЗАКАЗА ХОРОШО РАБОТАЮТ В УСЛОВИЯХ СНИЖАЮЩЕГОСЯ СПРОСА?

□ Все!

- Только для моделей со страховым запасом не берите в расчет средние продажи прошлого периода. Считайте по планируемым продажам будущего периода.
- Для моделей с постоянным периодом введите дополнительный контур контроля по объему продаж и своевременно пересматривайте нормативы.

СКАЖУ ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО БАНАЛЬНЫХ ВЕЩЕЙ:

- Кризис закончился. Фаза сомнений прошла. Пришла пора действовать
- Ваша компания должна зарабатывать прибыль
- Ваши затраты должны соответствовать Вашим продажам
- В Вашей компании должны работать лучшие специалисты отрасли
- У Вас должны быть самые эффективные бизнес-процессы
- Меняйте свой бизнес сейчас! Решительно! Быстро! Потом это будет никому не нужно

ЧЕМ Я ВАМ МОГУ ПОМОЧЬ?

- Если вы хотите разработать программу действий для своей компании. Звоните, я Вам помогу.
- Я регулярно провожу бесплатные встречи для закупщиков и заседания Круглого стола для руководителей.
- Все мои семинары и тренинги нацелены на результат и адаптированы к текущей экономической ситуации. ***Не верите? Звоните!***
Я Вам дам телефоны тех, кто уже участвовал, спросите их об этом сами.
- **16-17 июня.** Москва. Семинар.
Управление отделом закупок. Планирование, организация, мотивация.
- **18 июня.** Москва. Мастер-класс.
Управление запасами в условиях снижающегося спроса.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Общество с ограниченной ответственностью

РОМБ Консалтинг

*Новые
Технологии
Закупки*



Бодряков

Роман Юрьевич

Генеральный директор

Москва: (495) 580-5435

С-Петербург: (812) 600-1035

e-mail: boss@zakup.ru

Консультирование в области
организации закупки, логистики
и управления товарными ресурсами

195112, Санкт-Петербург,
Уткин пр. д. 11, лит. А, офис 300