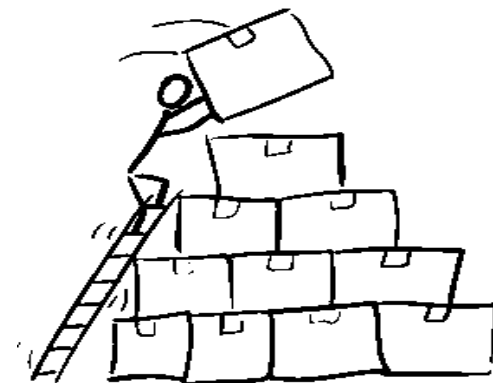
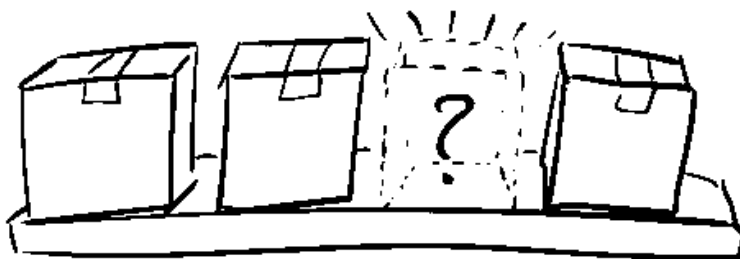


*Для владельцев и
генеральных директоров
компаний*

Как освободить замороженные средства и увеличить продажи?

Через снижение **излишков** и
дефицитов запасов

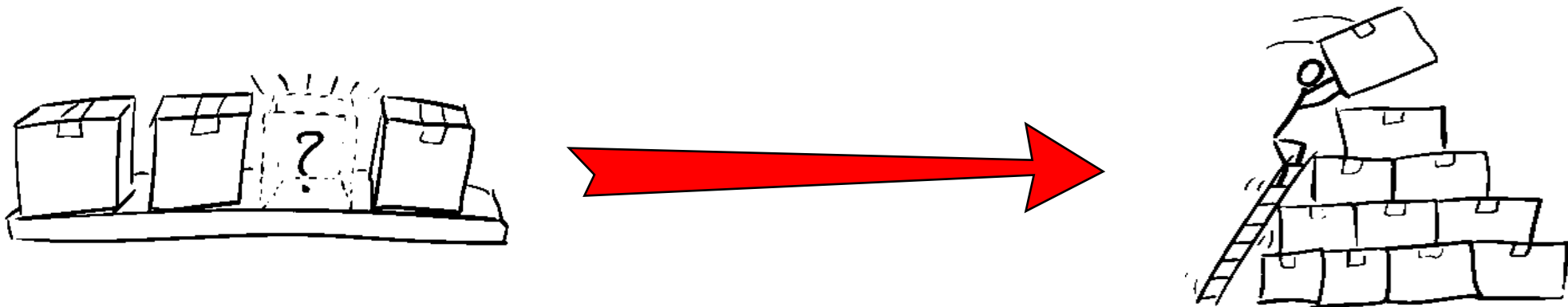
Консультант
Алмаз Турдубаев



Часто компании держат **большой объем** запасов, чтобы защитить себя от дефицита и таким образом накапливают излишки и неликвиды

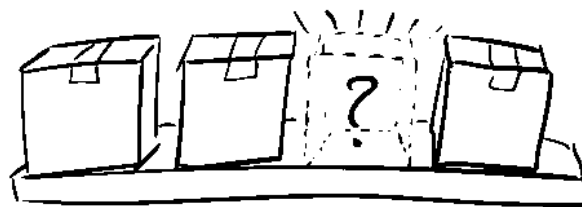
Но при этом регулярно на одном складе/магазине не хватает товара **A**, в то время как в другом он в избытке, а по товару **B** все ровно наоборот

Почему?



Давайте разберемся...

Во первых, каков **реальный** размер дефицита?



Эти компании, обеспечив себе большой объем запасов и неликвидов часто считают, что таким образом имеют дефицит лишь в размере **3-5%**

Однако, ответив на следующие простые вопросы о том...

...как вы **измеряете** дефицит?



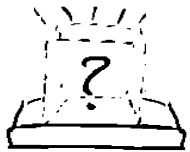
Всегда ли клиенты жалуются, когда они не находят то, что ищут?



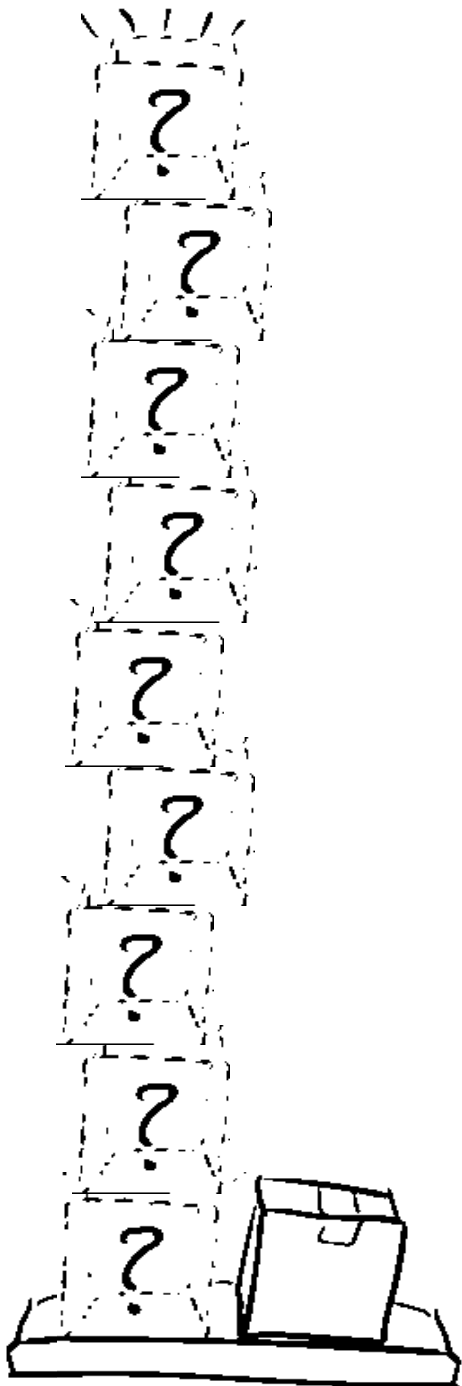
В тех случаях, когда они жалуются, появляется ли в вашей системе документ, что заказ был упущен?



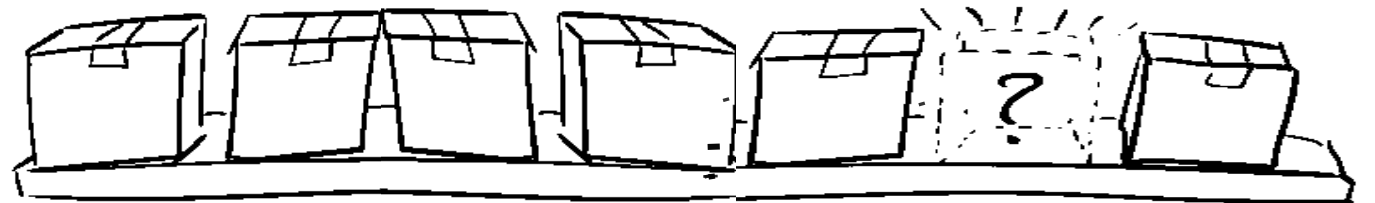
Всегда ли известна стоимость упущенного заказа?



Ходовых позиций не хватает чаще чем неходововых?

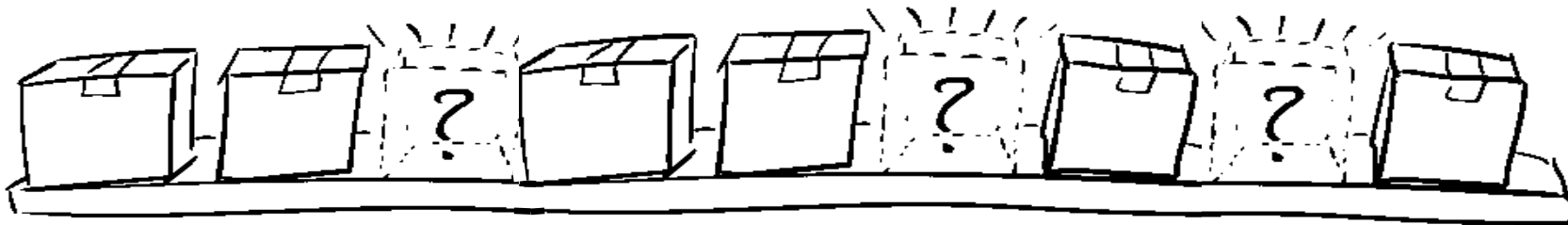


Учитывается ли то, что дефицит продукта,
продающегося в 10 раз больше остальных,
в 10 раз больше,
чем дефицит плохо продающегося продукта?



...выясняется, что уровень **реального** дефицита может составлять до **20-30%**

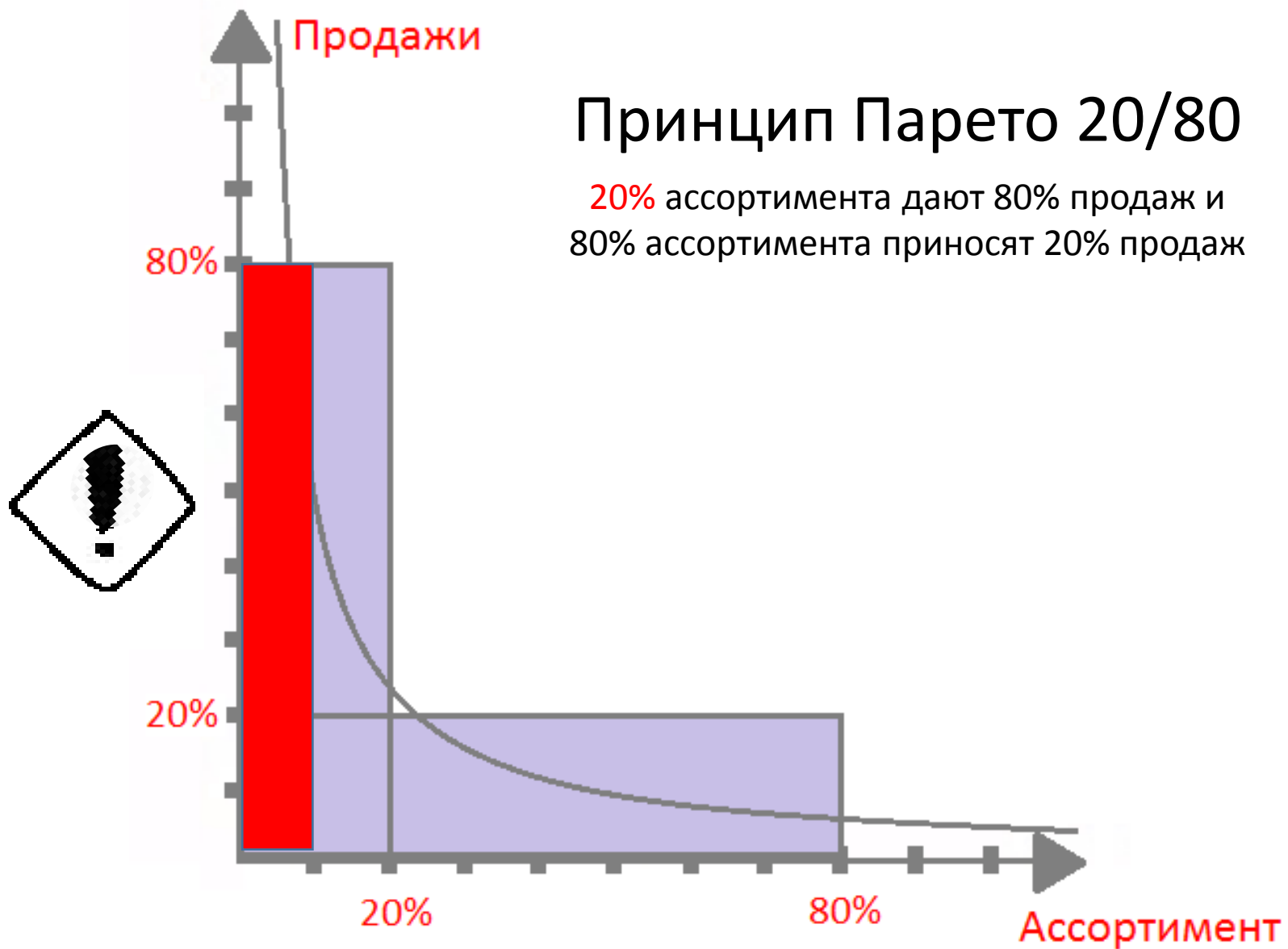
Часто достаточно просто пересчитать сколько товаров нет на полках и складах



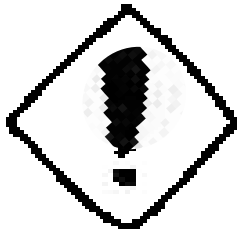
А теперь **ключевой** вопрос...



Каков процент **упущенных продаж** при отсутствии 10% ассортимента?



Каков процент **упущенных продаж** при отсутствии 10% ассортимента?



40% упущенных продаж

при отсутствии всего 10% ассортимента



А какова величина **упущенной прибыли?**

от 40% упущенных продаж

- 20%

- 40%

- Больше?



Рассчитаем?



Какова доля **упущенной прибыли**?

Ритейлер купил у поставщика 20 продуктов в начале сезона сразу на весь сезон. Он не знал, каким будет спрос на каждый продукт. Поэтому он купил по 10 тысяч штук каждого.

В результате по итогам сезона:

- 6 продуктов оказывались «собаками» – только 30% продано по полной цене.
- С 8 продуктами все в порядке — 70% продано по полной цене.
- Оставшиеся 6 продуктов-«звезд» — распроданы всего за 2,5 месяца.

Дефицит: Можно предположить, что ритейлер мог бы продать больше на 13 тысяч штук каждого из 6 продуктов-«звезд», то есть дополнительно 80 тысяч единиц популярных товаров ($\sim 6 \cdot 13$ тыс.) по полной цене.

Излишки: Средняя скидка – 40%. Хотя на самом деле это число будет между 100% (продукт не продан) и скидкой в 10% или 20%.



И сколько же в итоге **упустили прибыли** ритейлер и его поставщик?

Продажи в течение сезона



Давайте посмотрим теперь на эти **упущенные продажи...**

Показатели ритейлера	Ед. измерения	План продаж	70% продано по полной цене	30% товаров продано со скидкой в 40%	Общие реальные продажи	Упущенные продажи	Что могло быть
Объем продаж	тыс. шт.	200	140	60	200	80	280
Цена	\$ за 1 шт.	10	10	6	8,0	10	9
Доход от продаж	тыс. \$	2000	1400	360	1760	800	2560
Переменные затраты	тыс. \$	900	630	270	900	360	1260
Маржинальная прибыль	тыс. \$	1100	770	90	860	440	1300
	%	55%	55%	25%	49%	55%	51%
Постоянные затраты	тыс. \$	700			700	0	700
Прибыль	тыс. \$	400			160	440	600
	%	20%			9%	55%	23%

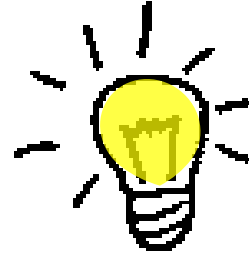
Маржа от дополнительных продаж целиком идет в прибыль, т.к. постоянные затраты уже понесены. Это приводит к сотням процентам дополнительной прибыли!

Предположим, что у поставщика переменные затраты составляют 50%, тогда **прибыль поставщика** от дополнительных продаж составила бы половину от переменных затрат ритейлера!

Показатели ритейлера	Ед. измерения	План продаж	90% продано по полной цене	Всего 10% продано со скидкой в 40%	Общие реальные продажи	Упущенные продажи	Что могло быть
Объем продаж	тыс. шт.	200	180	20	200	80	280
Цена	\$ за 1 шт.	10	10	6	8,0	10	9
Доход от продаж	тыс. \$	2000	1800	120	1920	800	2720
Переменные затраты	тыс. \$	900	810	90	900	360	1260
Маржинальная прибыль	тыс. \$	1100	990	30	1020	440	1460
	%	55%	55%	25%	53%	55%	54%
Постоянные затраты	тыс. \$	700			700	0	700
Прибыль	тыс. \$	400			320	440	760
	%	20%			17%	55%	28%

А что если обеспечить этот *максимальный уровень наличия* при гораздо меньшем уровне запасов и соответственно иметь *меньше излишков-неликвидов для распродаж*?

Это также приведет к *кратному увеличению прибылей* ритейлера и обеспечит дополнительные продажи поставщику



Эффект **рычага**

Даже незначительные улучшения в управлении запасами дают огромные эффекты на **прибыль и рентабельность** компании

Но почему компаниям
не удастся **улучшить** ситуацию
с излишками и дефицитами запасов?

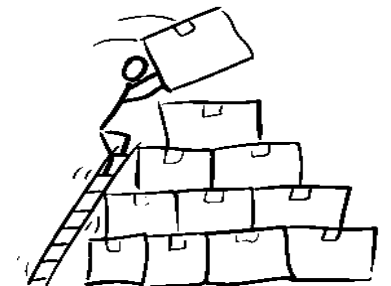
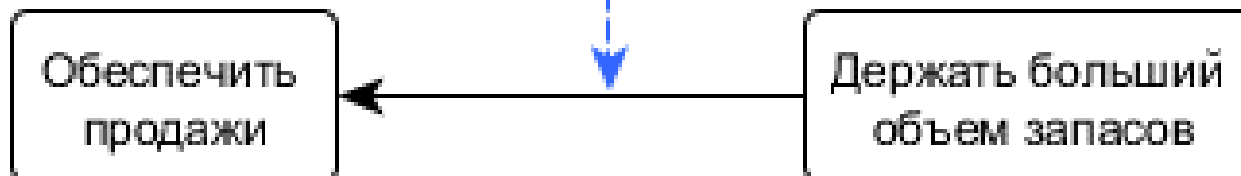


Дело в том, что...

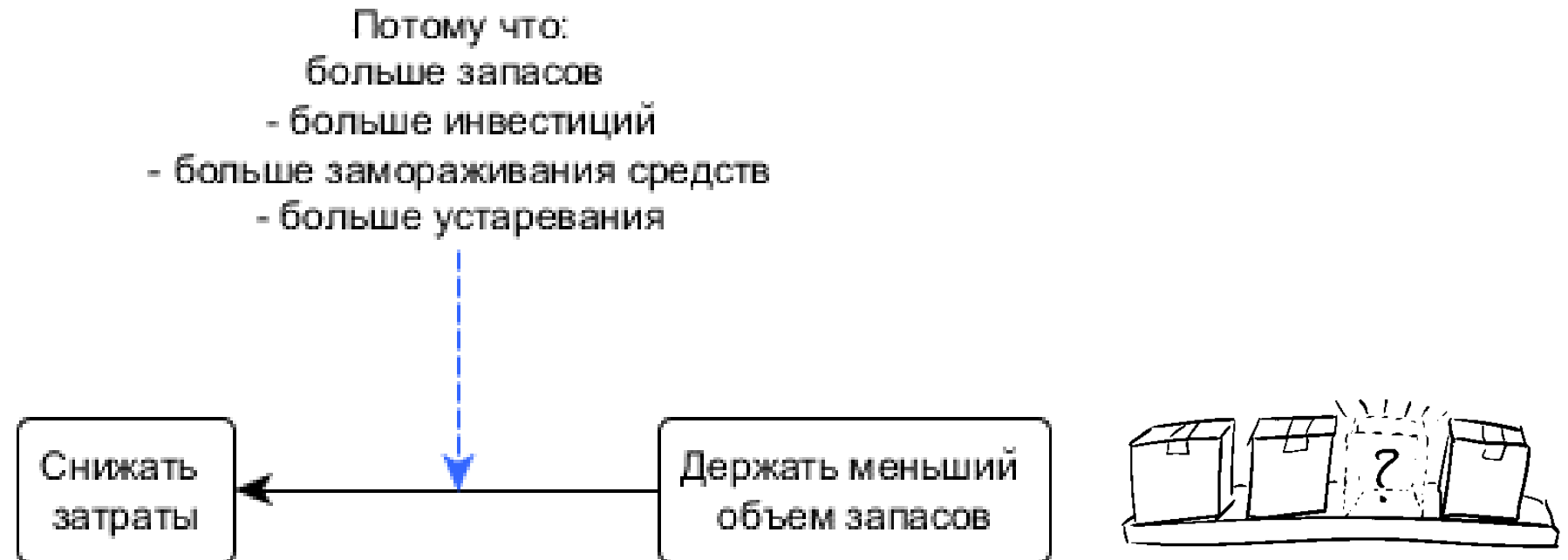
Как правило **коммерческий директор**, чтобы защитить продажи, старается держать **больше запасов**.

Потому что:

- прогнозы не сбываются
- длительное время пополнения
- поставщики ненадежны



Но в то же время **финансовый директор** хочет держать под контролем затраты и стремится хранить **меньше запасов**.



В итоге руководители находятся в постоянном управленческом **конфликте**, стремясь достигнуть обеих условий **прибыльности** компании.



И что же делать?

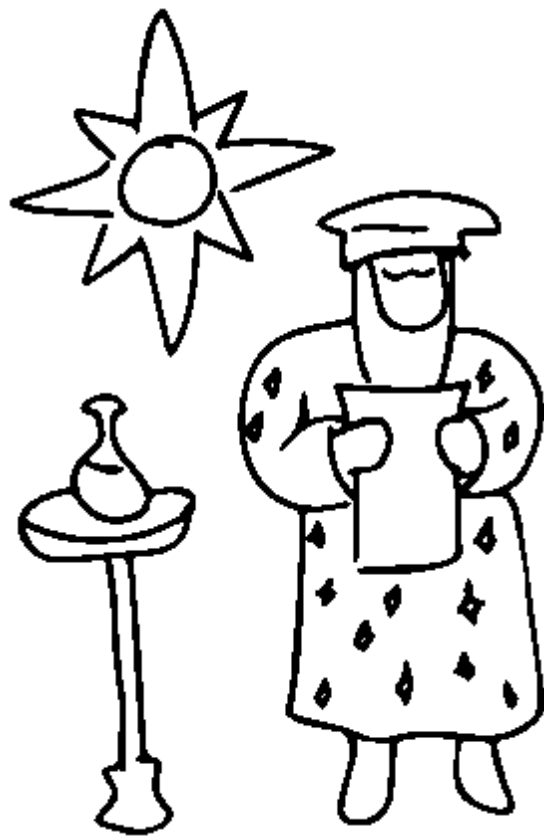
Как найти **способ**:

- ✓ работать на основе точных **прогнозов**
- ✓ значительно уменьшить **время пополнения**
- ✓ увеличить **надежность** поставок

Без попыток:

- добиться более **точного** прогноза?
- **увеличения затрат** на поставки?
- замены или обучения **поставщиков**?

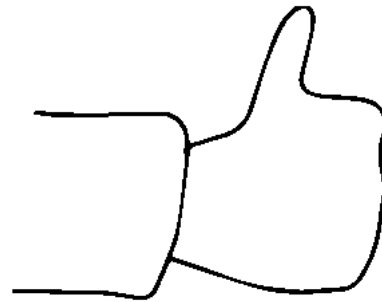
Это вообще реально?



За последние 30 лет тысячи компаний обеспечили **уровень наличия** в 97-99%,
одновременно снизив общий **объем запасов** на 40-60%

Первые финансовые результаты получают уже **через 2-3 месяца**
преобразований, которые осуществляются **без инвестиций**

Далее примеры некоторых из них:



Кейс крупного российского дистрибьютора фурнитуры

Состояние компании «Эргис Групп» в январе-феврале 2011 года

1. Существенная нехватка высоко доходных и высоко оборачиваемых товаров на складе.
2. Доля низколиквидных товарных запасов составляла 45% (оборачиваемость ниже 4 раз в год).
3. Тенденция к увеличению суммы и сроков кредиторской задолженности.
4. Заявки клиентов выполнялись не в полном объеме (на 50-75%).
5. Отгрузка заказов задерживалась на 2-3 недели до полного комплектования заказа.
6. Высокие складские запасы (на 4 месяца).
7. Падение продаж. Клиенты уходили к конкурентам.
8. Персонал демотивирован.

Решенные задачи при внедрении в срок с февраля по май 2011 года

- Определили целевой уровень складского запаса по каждой позиции.
- Минимизировали время между заявками.
- Заказываем только то, что было продано во временном промежутке между заявками.
- Внесены изменения в систему логистики и т.д.

Решенные задачи при внедрении в срок с июня по декабрь 2011 года

- Сформировано предложение ценности для партнеров.
- Партнеры отказались от работы по прогнозам и стали пополнять запасы на складе, только исходя из реального потребления.
- Увеличена частота поставок для всех партнеров компании.
- Снижены в 2-4 раза складские запасы партнеров компании, а в некоторых случаях, полностью ликвидированы.

1 год. Что изменилось?

- ✓ 30% рост продаж относительно предыдущего периода.
- ✓ Постоянное наличие товара на складе позволило на 100% выполнять заявки клиентов.
- ✓ Оборачиваемость товарных запасов на складе выросла с 1,9 раза до 4,1 раза.
- ✓ Доля низко ликвидных товарных запасов снизилась с 45% до 19%.
- ✓ Кредиторская задолженность вошла в договорные рамки.

За первые три года рыночная доля компании выросла в 4 раза, прибыль выросла на 500% и сейчас это один из четырех крупнейших дистрибьюторов России.

Кейс крупного фармдистрибьютора и ритейлера



ГODOВАЛОВ
ПАРТНЕРСТВО ШАБРИН И ГОДОВАЛОВ

Ситуация до преобразований

- Снижение прибыли в дистрибуции фармацевтических препаратов.
- Неудовлетворительная эффективность собственной аптечной сети (более 130 аптек).
- Наличие out-of-stock как в опте, так и в рознице.
- Рост товарных запасов как в опте, так и в рознице.
- Снижение оборачиваемости запасов во всей цепи поставок компании.

Первые результаты

- Сокращение уровня дефицита на 50%.
- Упущенная прибыль от продаж сократилась в 3 раза.
- Сокращение количества отсутствующих SKU в системе до 1-2% по аптечной сети и 4-5% во всей системе.
- Рост продаж в опте +10%.
- Рост продаж в рознице + 18%.
- Резкое падение уровня запасов.
- Оборачиваемость товарного запаса во всей цепи поставок компании достигла 13 дней.
- Сокращение времени пополнения РЦ по 80% SKU до 1 недели.

Вышеназванные результаты позволили владельцам начать экспансию: расширение аптечной сети за счет покупки других аптечных сетей. Рост продаж на новых купленных аптеках +40% без рекламы и снижения цен (за счет новой модели работы бизнеса и беспрецедентного для отрасли ROI).

Кейс крупного мирового производителя обуви



Ситуация в 2008 году

- Четыре последних года до преобразований продажи Liberty были вялыми и прибыль была незначительной.
- Доля рынка составляла менее 2 процентов, несмотря на репутацию ведущего индийского производителя.
- Регулярно накапливались значительные объемы излишков запасов во всей цепи поставок.
- При этом постоянно происходила нехватка ходовых моделей.

Первые шаги

- Частота пополнения для каждой модели в каждой складской точке значительно увеличилась.
- Горизонт прогнозирования теперь составляет менее одного месяца, по сравнению с шестью месяцами ранее.
- Вместо 2 раз в год, Liberty теперь выводит новые продукты 8 раз в год в меньших объемах.
- Это позволило розничным магазинам избавиться от скопления неходовового товара и постоянно дозаказывать популярные модели.

Результаты для партнеров

- Дистрибьюторы и ритейлеры теперь имеют гораздо больший коэффициент возврата инвестиций. Они в три раза ускорили оборачиваемость запасов и быстрее расширяют бизнес с меньшими рисками.
- Каждую неделю в среднем открывается два новых магазина.
- Теперь Liberty работает в 25 странах и входит в пятерку крупнейших мировых производителей обуви.



Были достигнуты следующие показатели

- Доступность товара во всех звеньях составляет более 97%.
- При этом общие запасы во всей цепи снизились примерно на 50%.
- Распродажи с целью ликвидации запасов нужны теперь гораздо реже.
- Ежедневное автоматическое пополнение моделей предотвращает огромные потери продаж.
- Эффективность продаж новинок увеличилась в 4 раза с 15% до более чем 60%.
- Продажи в эксклюзивных шоу-румах и фирменных торговых точках выросли на 30%.
- А общие продажи выросли на 20%.

За 52 года истории	После 4 лет преобразований
5000 мультибрендовых точек и эксклюзивных ритейлеров	8000 мультибрендовых точек и эксклюзивных ритейлеров
70 дистрибьюторов	101 дистрибьютор
148 шоу-румов	85 эксклюзивных шоу-румов
54 фирменных магазина	254 фирменных магазина

Другие известные кейсы **преобразований** компаний

3M	DaimlerChrysler UK	Hewlett Packard	Microsoft	Siemens
Amazon	DuPont	Hitachi	Motorola	Sony Ericsson
Apple	Ericsson	Honda	NASA	Mobil
ABB	ExxonMobil	Honeywell	Nike	Sun Microsystems
Alcatel	Ford	IBM	Philip Morris	Symbian
AMD	General Electric	IKEA	Philips	Texaco
American Express	General Motors	Intuit	Pioneer	Toyota
AMGEN	Gillette	Canon	Procter & Gamble	Unilever
Bell Canada	GlaxoSmithKline	Johnson & Johnson	Qualcomm	Volvo
Boeing	Halliburton	Kraft Foods	Rolls Royce	Wall-Mart
Coca-Cola	Heineken	Kreisler	SanDisk	Xerox
Colgate Palmolive	Henkel	Lucent	Shell	ZARA

Спасибо за внимание

Q&A