

ВЫПУСКНАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА ПО ПРОГРАММЕ:

«МАРКЕТИНГ: СТРАТЕГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ НА КОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ»

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗАПАСОВ С ЦЕЛЬЮ ОПТИМИЗАЦИИ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА

НАДЕЖДА МАТВЕЕВА (ГР. 791)

РУКОВОДИТЕЛЬ К. ВОЕН. Н. И.П. КОРНЕЕВ

10 ДЕКАБРЯ 2020

Текущие показатели

8,0

млрд руб. чистых продаж

2,0

млрд. руб. EBITDA

5+

форм лекарственных средств
выпускается

1000

профессионалов в штате

5

минимум новых продуктов
выводятся на рынок ежегодно

брендированных дженериков в портфеле

78

тонн таблетмассы в год

380+

миллионов таблеток в год

1.2+

миллионов упаковок в год

52+

Препаратов

150+

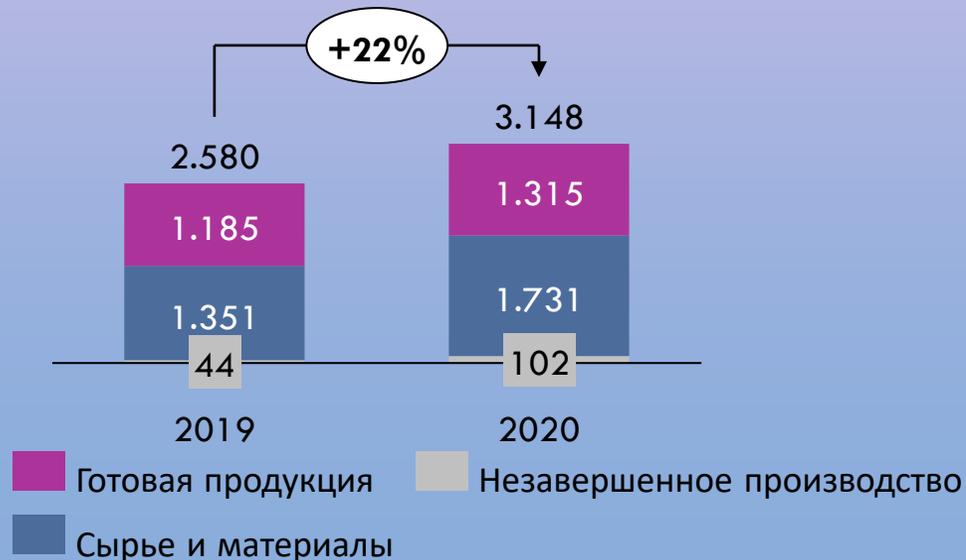


Оборотный капитал компании

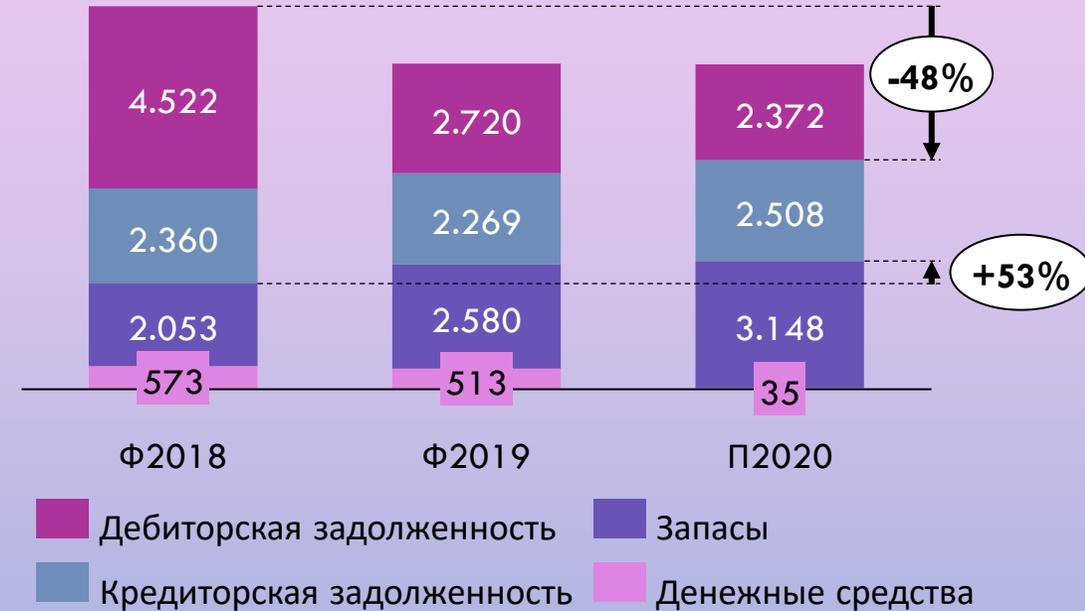
Динамика оборотного капитала и его оборачиваемость

млн руб.	Ф2018	Ф2019	П2020
Дебиторская задолженность	4 522	2 720	2 372
Кредиторская задолженность	-2 360	-2 269	-2 508
Запасы	2 053	2 580	3 148
Денежные средства	573	513	35
Итого оборотный капитал	4 788	3 544	3 048
Выручка	8 588	8 020	8 058
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	1,79	2,26	2,64

Динамика и структура запасов, млн руб.



Структура оборотного капитала, млн руб.



- Проведенная работа по оптимизации дебиторской задолженности позволила сократить ее размер за 2 года на 48%
- При этом за этот же период запасы компании увеличились на 53%

Способы оптимизации оборотного капитала

Вид оборотного капитала	Задача для оптимизации	Наименование мероприятий
Дебиторская задолженность (ДЗ)	1. Просроченная ДЗ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отчет о ДЗ с распределением ДЗ по периодам 2. КПЭ ответственным 3. Исключение партнеров с высокой степенью риска 4. Оплата ДЗ векселями, ценными бумагами 5. Единый подход к работе с партнерами 7. Взыскание просроченной задолженности. 8. Штрафные санкции за просрочку
	2. Большие отсрочки платежа	<ol style="list-style-type: none"> 6. Расчет оптимальной суммы ДЗ 9. Факторинг, форфейтинг
Кредиторская задолженность (КЗ)	Величина КЗ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за оборачиваемостью КЗ vs ДЗ 2. Взаимозачет КЗ и ДЗ 3. Системный подход
Денежные средства (ДС)	Остаток ДС на счетах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не допускать большого остатка денежных средств. 2. Депозит на неиспользуемый остаток.
Запасы	Величина запасов	<p>Модель Уилсона</p> <p>Анализ ABC, XYZ, DEF</p>
	Номенклатурный ряд	Анализ ABC, XYZ, DEF

ABC анализ

ABC анализ по валовой прибыли продуктов в 2020г.



ABC анализ по валовой прибыли продуктов в 2019г.



Результаты ABC анализа 2019 и 2020 гг.

Категория	Количество продуктов, шт.		Структура, %		2020 vs 2019	
	2019	2020	2019	2020	абс.	%
A	36	35	29%	28%	- 1	97%
B	64	40	52%	32%	- 24	63%
C	23	50	19%	40%	27	217%
	123	125			2	102%

- По результатам ABC анализа порядка 30% продуктов компании приносят ~90% валовой и прибыли и относятся
- Остальные продукты в 2019 сконцентрировались в категории “B” (52%), а в 2020 основная часть переместилась в категорию “C” (40%)

Ассортиментный ряд в компании не оптимален, так ~70% продуктов компании приносят менее 10% валовой прибыли, при этом более 10% продуктов отрицательны по валовой прибыли

XYZ анализ (1/2)

Результаты XYZ анализа 2019 и 2020 гг. (количество продуктов, шт.)

	Количество		Структура, %		2020 vs 2019
	9м2019	9м2020	2019	2020	
X	4	11	3%	9%	275%
Y	39	69	32%	55%	177%
Z	80	45	65%	36%	56%
Итого	123	125	100%	100%	102%

- Большая часть продуктов компании относится к плохо прогнозируемым (категории “Y” и “Z”), т.к. спрос на них крайне неустойчив
- Структура продуктов с точки зрения прогнозируемости в 2020 году заметно улучшилась

Необходимо работать над увеличением доли продуктов с устойчивым спросом категории X

XYZ анализ (2/2)

	A	B	C	Кол-во продуктов, шт.	доля категории, %
9м2019 года					
X	1	2	1	4	3%
Y	18	17	4	39	32%
Z	17	45	18	80	65%
Кол-во продуктов, шт.	36	64	23	123	
<i>доля категории, %</i>	29%	52%	19%		100%

	A	B	C	Кол-во продуктов, шт.	доля категории, %
9м2020 года					
X	3	4	4	11	9%
Y	26	19	24	69	55%
Z	6	17	22	45	36%
Кол-во продуктов, шт.	35	40	50	125	
<i>доля категории, %</i>	28%	32%	40%		100%

- Основная часть продуктов компании в 2019 году были мало прогнозируемыми и требовали создание дополнительного (избыточного) страхового запаса с целью недопущения ситуации с упущенной выгодой
- В 2020 году прогнозируемость значительно улучшилась, однако количество продуктов не интересных с точки зрения валовой прибыли для компании удвоилось и увеличилось количество продуктов категории CZ, имеющих наибольший уровень риска с точки зрения создания неликвидных (труднореализуемых) запасов

Ассортиментный ряд компании нуждается в регулярном анализе для увеличения доли продуктов с равномерным спросом, а также уменьшении продуктов, попадающих в категорию C => требуется оценка возможности изменения ценовых/сбытовых параметров этих продуктов

DEF анализ (1/2)

Категория	Количество продуктов, шт.		Структура, %		2020 vs 2019	
	9м2019	9м2020	9м2019	9м2020	абс.	%
D	18	20	15%	16%	2	11%
E	82	86	67%	69%	4	5%
F	23	19	19%	15%	4	-17%
Итого	123	125	100%	100%	2	2%

- Структура продуктов с точки зрения их маркетинговой ценности стабильна.
- Наибольшую долю составляют продукты категории “Е”, цель которых загружать производство и приносить прибыль.
- К категории “D” отнесены продукты, имеющие маркетинговую поддержку, а также новинки, от которых есть ожидания роста.
- В Категорию F попали препараты, которые уже определены как неперспективные для дальнейшего развития либо имеющие очень низкие показатели по валовой прибыли (категория С в ABC анализе) и имеющие плохо прогнозируемый спрос (категория Z в XYZ анализе).

Доля продуктов категории “F” высока, необходимо работать над ее снижением

DEF анализ (2/2)

D				
9м2019	A	B	C	Итого
X	-	-	-	-
Y	9	3	-	12
Z	2	2	2	6
Итого	11	5	2	18

E				
9м2019	A	B	C	Итого
X	1	2	1	4
Y	9	12	2	23
Z	13	34	8	55
Итого	23	48	11	82

F				
9м2019	A	B	C	Итого
X	-	-	-	-
Y	-	2	2	4
Z	2	9	8	19
Итого	2	11	10	23

D				
9м2020	A	B	C	Итого
X	2	-	-	2
Y	10	2	3	15
Z	1	1	1	3
Итого	13	3	4	20

E				
9м2020	A	B	C	Итого
X	1	4	4	9
Y	16	16	18	50
Z	4	15	8	27
Итого	21	35	30	86

F				
9м2020	A	B	C	Итого
X	-	-	-	-
Y	-	1	3	4
Z	1	1	13	15
Итого	1	2	16	19

В результате объединения данных анализов продукты группируются в 4 группы с разными статусами:

- [1] Продукты с высоким статусом (розовый цвет). Это продукты стратегически важные и/или лидеры продаж. Им должно уделяться первостепенное внимание и поддержка из бюджета.
- [2] Продукты со средним качеством (желтый цвет). Достаточно важные товары, которые составляют основную массу ассортимента.
- [3] Продукты с низким статусом (зеленый цвет). Продукты, у которых есть определенные проблемы со сбытом. Их нужно контролировать чтобы они не уползли ниже.
- [4] Продукты с нулевым приоритетом (серый цвет). Продукты перспективы, которых туманны, скорее всего они будут выведены, чем останутся. Ресурсов для поддержания продаж данного вида товаров не должно выделяться

Необходимо работать над снижением количества продуктов, относящихся к продуктам с нулевым приоритетом [4], доля которых в 2020 г. – 20%

Сопоставление категорий продуктов в запасах и по валовой прибыли

Готовая продукция (9м2020)
в разрезе категорий, %

Валовая прибыль по продуктам
в разрезе категорий, %

Сырье и материалы (9м2020)
в разрезе категорий, %

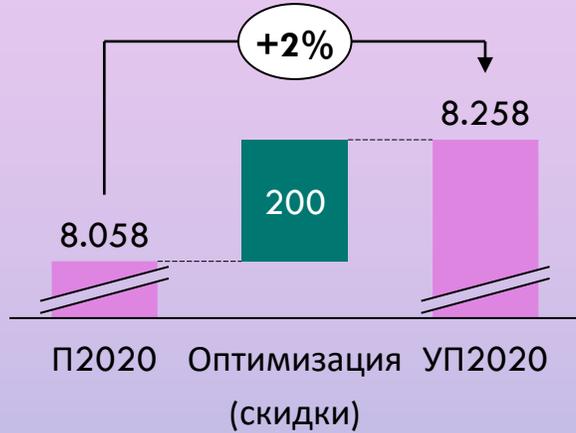
Готовая продукция (9м2020)					Валовая прибыль по продуктам					Сырье и материалы (9м2020)				
в разрезе категорий, %					в разрезе категорий, %					в разрезе категорий, %				
D	A	B	C		D	A	B	C		D	A	B	C	
X	0,3%	0%	0%	0,3%	X	1%	0%	0%	1,2%	X	2,8%	0%	0%	2,8%
Y	48%	3%	2%	54%	Y	52%	0%	0%	53%	Y	24%	6%	1%	31%
Z	4%	0%	0%	4%	Z	7%	0%	0%	8%	Z	7%	0%	2%	9%
	52%	3%	2%	58,0%		61%	0,4%	0%	61,4%		33%	6%	4%	43,0%
E	A	B	C		E	A	B	C		E	A	B	C	
X	2%	1%	1%	4,0%	X	1%	1%	1%	1,9%	X	3%	1%	0%	4,8%
Y	13%	4%	4%	21%	Y	23%	4%	0%	27%	Y	11%	7%	10%	28%
Z	4%	7%	2%	12%	Z	5%	4%	0%	9%	Z	3%	8%	1%	13%
	19%	12%	7%	37,4%		29%	8%	0%	37,8%		17%	16%	12%	45,6%
F	A	B	C		F	A	B	C		F	A	B	C	
X	0%	0%	0%	0,0%	X	0%	0%	0%	0,0%	X	0%	0%	0%	0,0%
Y	0%	2%	0%	2%	Y	0%	0,1%	0%	0%	Y	0%	1%	0%	1%
Z	0%	0%	2%	2%	Z	1%	0,3%	-1%	1%	Z	0%	4%	6%	10%
	0%	3%	2%	4,6%		1%	0,4%	-1%	0,8%		0%	5%	7%	11,5%

План мероприятий

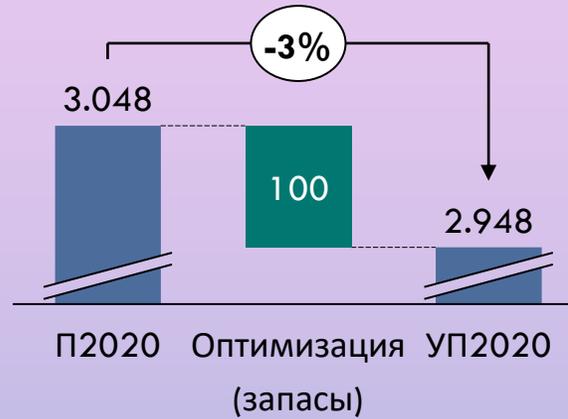
№	Мероприятие	Целевой показатель	Срок достижения	Ежемес ячно	Ежеква ртально	Не реже, чем 1 раз в 6 мес.
1	Внедрить ABC, XYZ и DEF анализы по продуктам, запасам готовой продукции и сырья и материалов	Повышение оборачиваемости запасов не менее, чем на 10%	через 12 мес.		√	
2	Внедрить планирование продуктов, а также сырья и материалов для них, на основе их принадлежности к одной из четырех групп (совмещение результатов всех анализов)	Повышение оборачиваемости запасов не менее, чем на 10%	через 12 мес.	√		
3	Регулярно прорабатывать ассортиментный ряд по результатам ABC и XYZ анализов	Снижение доли продуктов категорий "Z" и "C" до не более 10%	через 12 мес.		√	
4	Регулярно проработать ассортиментный ряд на основе результатов ABC и DEF анализов	Увеличения доли значимых продуктов до не менее, чем 80%	через 12 мес.			√
5	Внедрить анализ продуктов категории C	Недопущение получения убытка: корректировка ценовых/сбытовых параметров или отказ от производства (для убыточных)	через 6 мес.		√	
6	Проводить анализ распределения остатков готовой продукции, а также сырья и материалов в разрезе категорий ABC XYZ DEF, сопоставление с таким же анализом распределения валовой прибыли.	Выявление несоответствий и сокращение доли неэффективных категорий	через 12 мес.		√	
7	Проводить анализ всех продуктов компании	Выявление ключевых, перспективных и "умирающих" продуктов	через 6 мес.			√
8	Анализ и подбор надежных поставщиков, которые обеспечат стабильность поставок сырья и материалов	Улучшение оборачиваемости запасов в части сырья и материалов на не менее чем 10%	через 12 мес.			√

Заключение

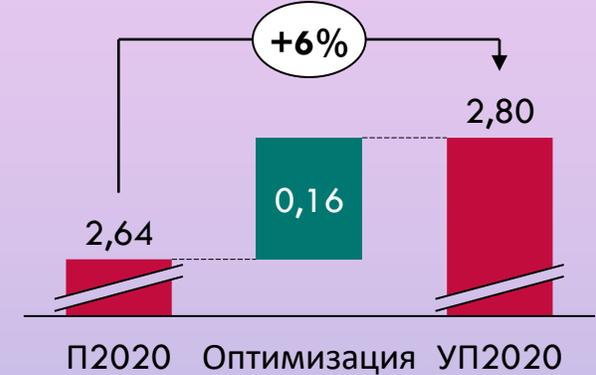
Изменение выручки*, млн руб.



Изменение запасов*, млн руб.



Изменение оборачиваемости запасов*, млн руб.



- Ассортиментный ряд продуктов компании не оптимален и требует регулярного анализа для снижения количества продуктов с незначительным вкладом в валовую прибыль компании
- Коммерческим подразделениям совместно с финансовым подразделением необходимо проводить работу для увеличения доли продуктов, относящихся к категориям А, Х и D
- План производства и закупка сырья и материалов для продуктов должны производиться в соответствии с их категорией с целью снижения возможных потерь для труднореализуемых продуктов и упущенной выгоды в случае превышения спроса над предложением на рынке

В результате реализации предложенного плана мероприятий согласно экспертной оценке оборачиваемость запасов может быть увеличена на 6%, что эквивалентно высвобождению 300 млн руб. (снижение запасов на 100 млн руб. и увеличение выручки на 200 млн руб.)

Благодарю за внимание !