

iAIST - компьютерный томограф для бизнеса

Практическая бизнес-аналитика

Михаил Лебединский, к.э.н., с.н.с.,
директор по ИТ компании «Термопал»

Запорожье 28 – 30 июля 2016 года

Клиентская база
Поставщики
Продажи
Взаиморасчёты с контрагентами
Товарные запасы
Бюджетирование продаж
Производство
Структура доходов и расходов
Финансовые результаты
Выводы
Заключение

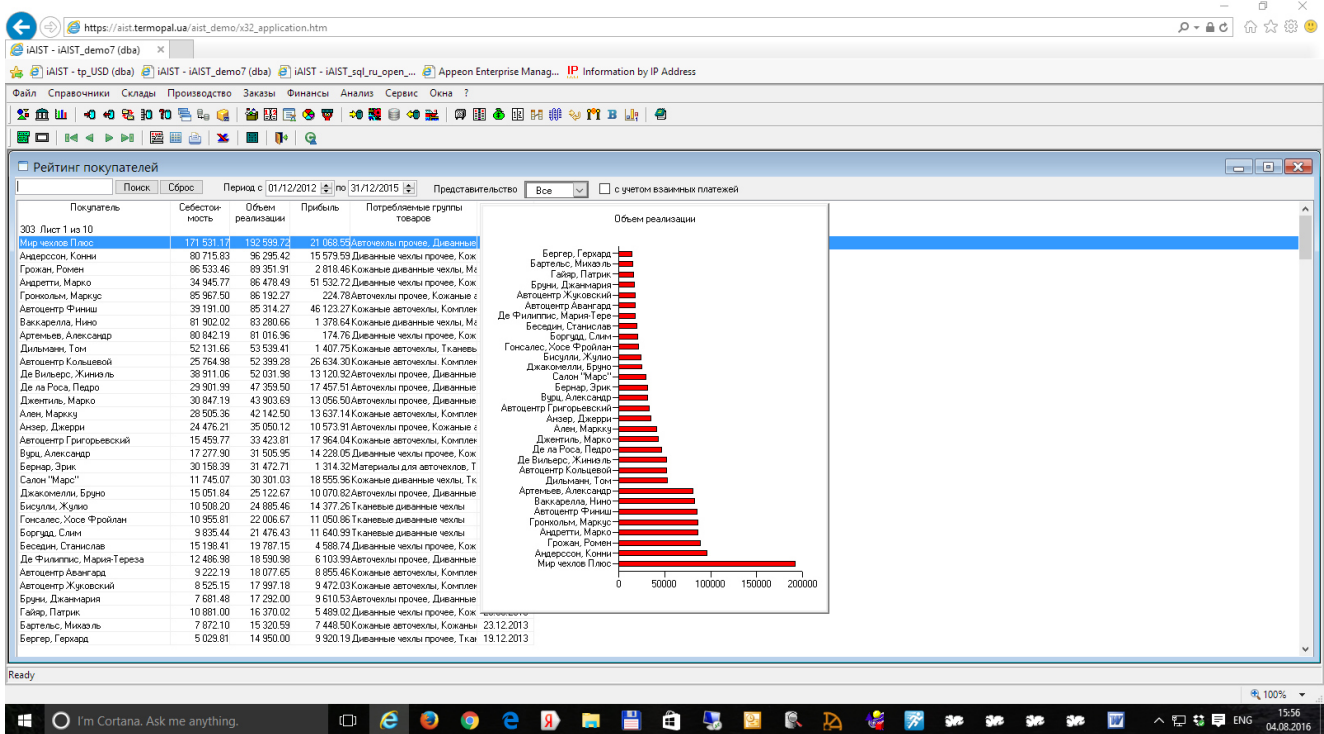
Объект анализа

Вымышленная компания "Мир чехлов", которая занимается производством и реализацией тканевых и кожаных чехлов для диванов и автомобильных сидений. Компания производит продукцию из импортного сырья и реализует ее на отечественном рынке через свои представительства в Киеве и Одессе, а также экспортирует в страны Европы. В процессах участвует также самостоятельное дочернее предприятие. Производство автомобильных чехлов - серийное, диванных чехлов - позаказное.

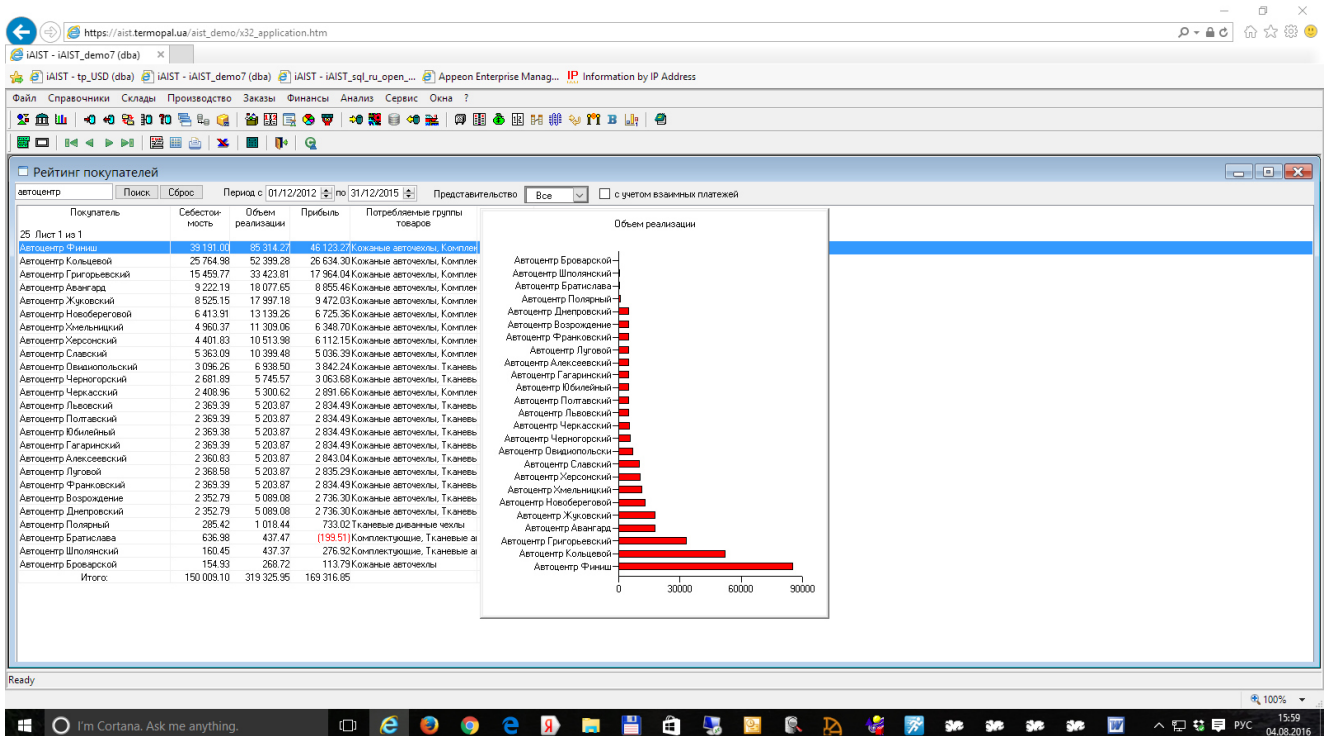
База данных демо-версии содержит информацию за 3 года работы (с 01.12.2012 по 31.12.2015)

Ознакомление с демо-версией можно сравнить с прохождением практического мастер-класса по организации бизнес-процессов импорта и закупки сырья и материалов, нормирования расхода сырья и материалов на выпуск готовой продукции, планирования производства и реализации, складской и внешней логистики, оптовой и розничной торговли, в т.ч. и на экспорт, многовалютного управленческого финансового учета и анализа, управления дебиторской и кредиторской задолженностью, план-фактного анализа производства, многоаспектного анализа бизнеса.

Продемонстрированы аналитические возможности нашего облачного ERP и BI сервиса iAIST, позволяющего делать "тонкие срезы" бизнеса в целях диагностики.



Рейтинг покупателей по объёму реализации. На первом месте – дочернее предприятие «Мир чехлов Плюс». Что и закономерно.



Рейтинг по объёму реализации автоцентров – оптовых покупателей авточехлов.

https://aist.termopol.ua/aist_demo/v32_application.htm

iaIST - iaIST_demo7 (dba)

Рейтинг покупателей по бизнес-программам

Период с 01/12/2012 по 31/12/2015

№ п/п	Покупатель	Себестоимость	Объем реализации	Прибыль	% прибыли	Суммар. % прибыли	Бизнес-программы	Дата первой продажи в периоде
93	Лист 4 из 10							
94	Дорженко, Иван	1 163.96	3 536.84	2 373.08	0.2031	80.15%	Кожаные диетические чехлы	13.12.2013
95	Байкал, Дедюкин	1 108.33	3 400.00	2 291.67	0.2088	80.47%	Кожаные диетические чехлы	30.09.2013
96	Бизюков, Максим	1 410.65	3 688.82	2 298.17	0.2088	80.74%	Кожаные диетические чехлы	02.12.2013
97	Ветров, Николай	3 363.21	5 565.56	2 203.34	0.2778	81.01%	Кожаные авточехлы, Кожаные диетические чехлы, Прочие, Тк	20.08.2014
98	Бабицер, Феофан	1 031.80	3 167.59	2 135.99	0.2658	81.27%	Кожаные диетические чехлы	12.03.2014
99	Гайс, Эрик	3 246.79	5 238.17	2 032.37	0.2628	81.52%	Кожаные диетические чехлы, Кожаные диетические чехлы, Тканев	08.05.2014
100	Сален, "Сенской"	1 418.22	3 483.02	2 064.80	0.2658	81.76%	Кожаные диетические чехлы	12.06.2014
101	Айгнер, Андреас	0.00	2 000.00	2 000.00	0.2480	82.03%	Кожаные диетические чехлы	30.09.2013
102	Кивенес, Сервио	3 810.49	5 804.35	1 993.86	0.2480	82.27%	Кожаные авточехлы, Кожаные диетические чехлы, Прочие, Тк	01.07.2015
103	Аксам, Альберто	1 203.30	3 182.18	1 988.88	0.2480	82.52%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы, Тканев	07.08.2014
104	Данченко, Марин	7 289.16	9 271.99	1 982.81	0.2480	82.76%	Авточехлы прочее, Кожаные авточехлы, Кожаные диетиче	10.06.2015
105	Барне, Жан-Клод	1 150.59	3 113.71	1 963.22	0.2448	83.00%	Кожаные диетические чехлы, Тканевые диетические чехлы	28.10.2013
106	Аш, Роланд	1 528.52	3 489.15	1 960.63	0.2480	83.24%	Диетические чехлы прочее, Тканевые диетические чехлы	02.10.2013
107	Бадер, Лука	287.35	2 242.06	1 954.72	0.2480	83.48%	Диетические чехлы прочее, Тканевые диетические чехлы	15.08.2014
108	Баккерд, Кристиан	2 883.80	4 787.05	1 903.25	0.2338	83.71%	Диетические чехлы прочее, Кожаные диетические чехлы, Прочие	28.08.2014
109	Де Дадичи, Андреа	3 055.17	4 859.35	1 844.18	0.2338	83.94%	Кожаные авточехлы, Тканевые диетические чехлы	23.01.2015
110	Валандерс, Бьорн	1 871.14	3 886.08	1 824.95	0.2228	84.16%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы, Тканев	05.01.2015
111	Адаш-Кул, Курт	0.00	1 799.95	1 799.95	0.2228	84.38%	Кожаные диетические чехлы	28.08.2013
112	Вонзатен, По	556.80	2 277.40	1 720.60	0.2118	84.59%	Диетические чехлы прочее, Тканевые диетические чехлы	28.08.2014
113	Данер, Кристиан	750.34	2 412.00	1 661.66	0.2038	84.73%	Кожаные диетические чехлы	15.10.2013
114	Дыль, Дерек	3 113.32	4 774.10	1 660.78	0.2028	85.00%	Диетические чехлы прочее, Кожаные диетические чехлы, Тканев	15.06.2015
115	Боретта, Ольвия	3 450.71	5 052.10	1 641.39	0.2028	85.20%	Диетические чехлы прочее, Кожаные авточехлы, Тканевые ди	09.10.2014
116	Бланкенхол, Мишель	2 468.44	4 101.78	1 633.34	0.2028	85.40%	Диетические чехлы прочее, Прочие, Тканевые диетические чех	29.03.2014
117	Аматти, Джованна	3 117.16	4 740.99	1 623.83	0.2028	85.60%	Диетические чехлы прочее, Кожаные диетические чехлы, Тканев	29.04.2014
118	Кристов, Крис	2 687.44	4 296.40	1 608.96	0.2028	85.73%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые диетические чехлы	06.05.2014
119	Хиро Кабанги, Ио	4 314.58	5 884.27	1 569.69	0.1938	85.98%	Диетические чехлы прочее, Кожаные авточехлы, Тканевые ди	06.07.2015
120	Бонанне, Ринард	1 738.09	3 256.54	1 556.45	0.1938	86.18%	Диетические чехлы прочее, Кожаные авточехлы, Кожаные ди	09.07.2014
121	Анка, Дворак	1 642.46	3 180.27	1 545.81	0.1938	86.36%	Кожаные диетические чехлы, Тканевые диетические чехлы	17.02.2014
122	Джамити, Иванджо	711.81	2 243.75	1 531.94	0.1938	86.55%	Диетические чехлы прочее, Тканевые диетические чехлы	03.06.2015
123	Гордон, Дженна	255.30	1 786.20	1 530.90	0.1938	86.74%	Кожаные диетические чехлы	24.07.2014
124	Андретти, Майкл	1 104.63	2 620.00	1 515.37	0.1938	86.92%	Кожаные диетические чехлы, Тканевые диетические чехлы	30.08.2013

ABC анализ покупателей по прибыли. 96 из 303 (31.7%) покупателей приносят 80% прибыли. Классическое соотношение Парето (20/80) не выдерживается. И это к лучшему – значит клиентская база более диверсифицирована

https://aist.termopol.ua/aist_demo/v32_application.htm

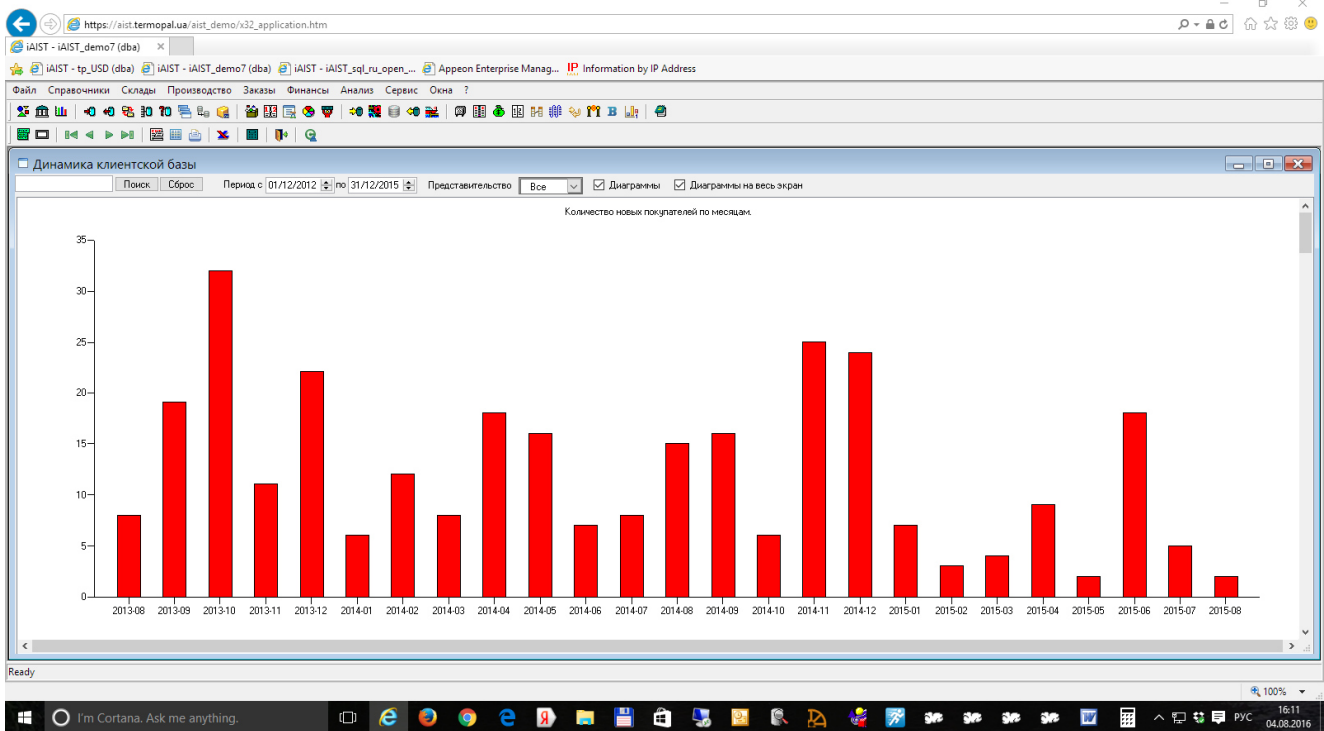
iaIST - iaIST_demo7 (dba)

Рейтинг автоцентров по бизнес-программам

Период с 01/12/2012 по 31/12/2015

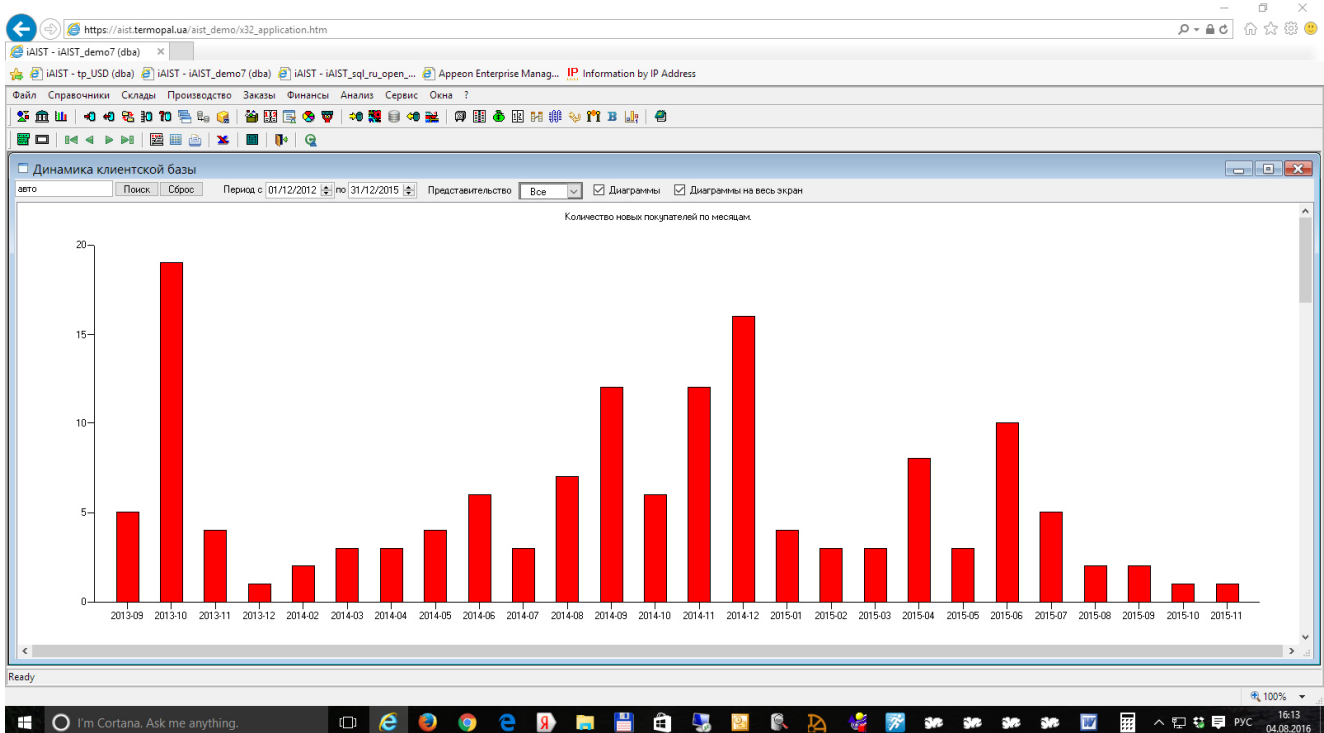
№ п/п	Автоцентр	Себестоимость	Объем реализации	Прибыль	% прибыли	Суммар. % прибыли	Бизнес-программы	Дата первой продажи в периоде
25	Лист 1 из 1							
1	Автоцентр Финанс	39 191.00	89 314.27	45 123.27	27.21%	27.24%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	10.10.2013
2	Автоцентр Полтавский	25 194.39	52 339.39	26 844.98	18.71%	44.97%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	18.09.2013
3	Автоцентр Галицкий	15 459.77	33 423.81	17 364.04	10.61%	53.59%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	29.09.2013
4	Автоцентр Ждановский	9 525.16	17 397.18	8 472.03	5.58%	59.18%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	13.03.2013
5	Автоцентр Авангард	9 222.19	18 077.65	8 895.46	5.23%	64.41%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	13.03.2013
6	Автоцентр Новобереговой	6 413.91	13 139.26	6 725.36	3.97%	68.38%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	17.09.2013
7	Автоцентр Дзеляковский	4 960.37	11 269.06	6 348.70	3.75%	72.13%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	23.11.2013
8	Автоцентр Кировский	4 401.93	10 813.98	6 112.55	3.81%	75.74%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	08.10.2013
9	Автоцентр Славский	5 363.09	10 399.48	5 036.39	2.97%	79.71%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	08.10.2013
10	Автоцентр Днепропетровский	3 096.26	6 938.90	3 842.24	2.27%	80.98%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	08.10.2013
11	Автоцентр Червоноградский	2 681.89	5 745.57	3 063.68	1.81%	82.73%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	03.10.2013
12	Автоцентр Черкасский	2 408.96	5 300.82	2 891.86	1.71%	84.50%	Кожаные авточехлы, Прочие, Тканевые авточехлы	03.10.2013
13	Автоцентр Александровский	2 260.83	5 203.87	2 943.04	1.68%	86.18%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	10.10.2013
14	Автоцентр Пушлов	2 368.98	5 203.87	2 835.29	1.67%	87.85%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	07.10.2013
15	Автоцентр Юбилейный	2 369.38	5 203.87	2 834.49	1.67%	89.53%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	07.10.2013
16	Автоцентр Львовский	2 369.39	5 203.87	2 834.49	1.67%	91.20%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	03.10.2013
17	Автоцентр Полтавский	2 369.39	5 203.87	2 834.49	1.67%	92.87%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	03.10.2013
18	Автоцентр Гагаринский	2 369.39	5 203.87	2 834.49	1.67%	94.55%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	03.10.2013
19	Автоцентр Харьковский	2 369.39	5 203.87	2 834.49	1.67%	96.22%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	03.10.2013
20	Автоцентр Возрождение	2 352.79	5 089.08	2 736.30	1.62%	97.84%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	07.10.2013
21	Автоцентр Днепровский	2 352.79	5 089.08	2 736.30	1.62%	99.45%	Кожаные авточехлы, Тканевые авточехлы	07.10.2013
22	Автоцентр Полтавский	285.42	1 018.44	733.02	0.43%	99.89%	Кожаные диетические чехлы	27.11.2014
23	Автоцентр Шолоховский	160.46	437.37	276.92	0.16%	100.00%	Прочие, Тканевые авточехлы	12.05.2014
24	Автоцентр Броварский	154.83	289.72	113.79	0.07%	100.00%	Кожаные авточехлы	14.11.2014
25	Автоцентр Брацлавская	836.39	437.47	-1193.51	-0.12%	100.00%	Прочие, Тканевые авточехлы	27.11.2014
Итого:		150 009.10	319 325.95	163 316.85				

ABC анализ автоцентров по прибыли. 10 из 25 (40%) автоцентров приносят 80% прибыли. Классическое соотношение Парето (20/80) не выдерживается. И это к лучшему – значит клиентская база более диверсифицирована.



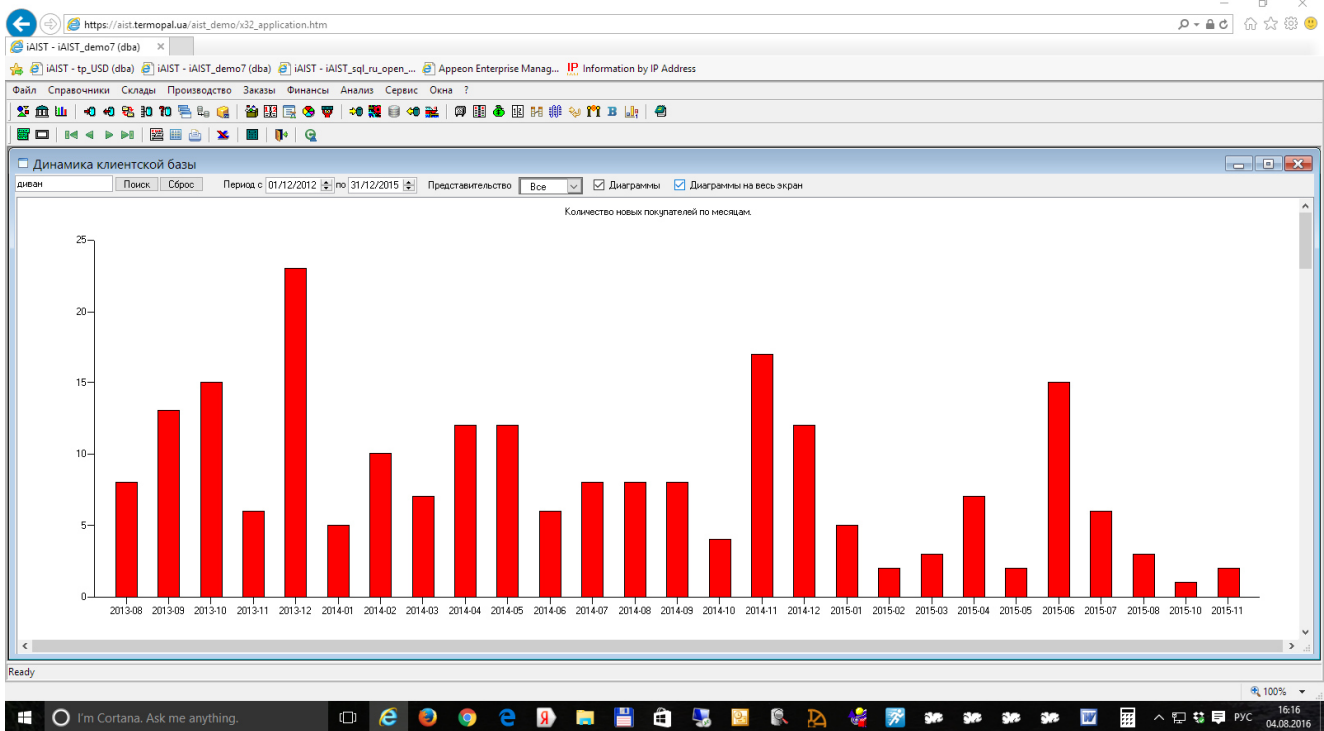
Динамика клиентской базы по компании в целом.

За первые три месяца после выхода компании на рынок в августе 2013 года было привлечено 59 клиентов, что составляет более 19.5% общего числа клиентов (303) за анализируемый период в 3 года. Это очень высокий показатель, свидетельствующий о том, что эта новая продукция востребована.



Динамика клиентской базы по автомобильным чехлам.

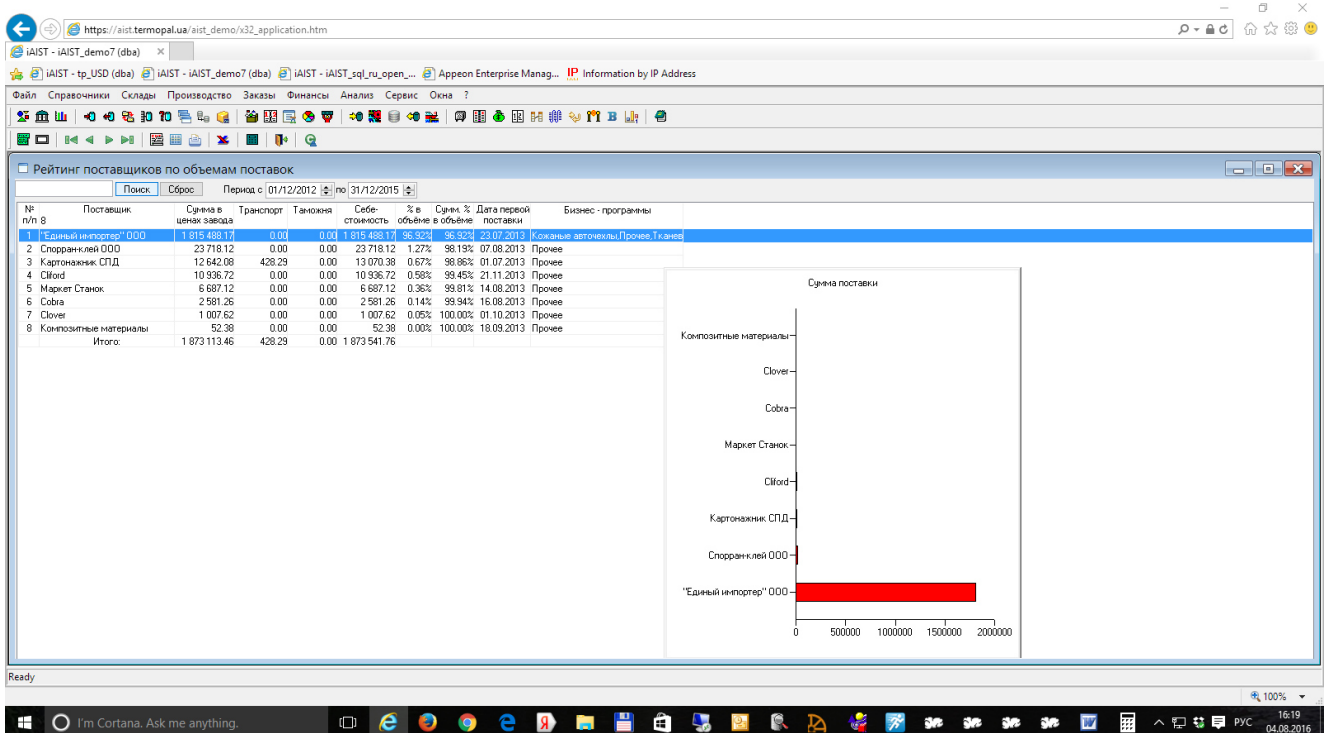
За первые три месяца после выхода компании на рынок в августе 2013 года было привлечено 24 клиента, что составляет 16.5% общего числа клиентов (145) за анализируемый период в 3 года.



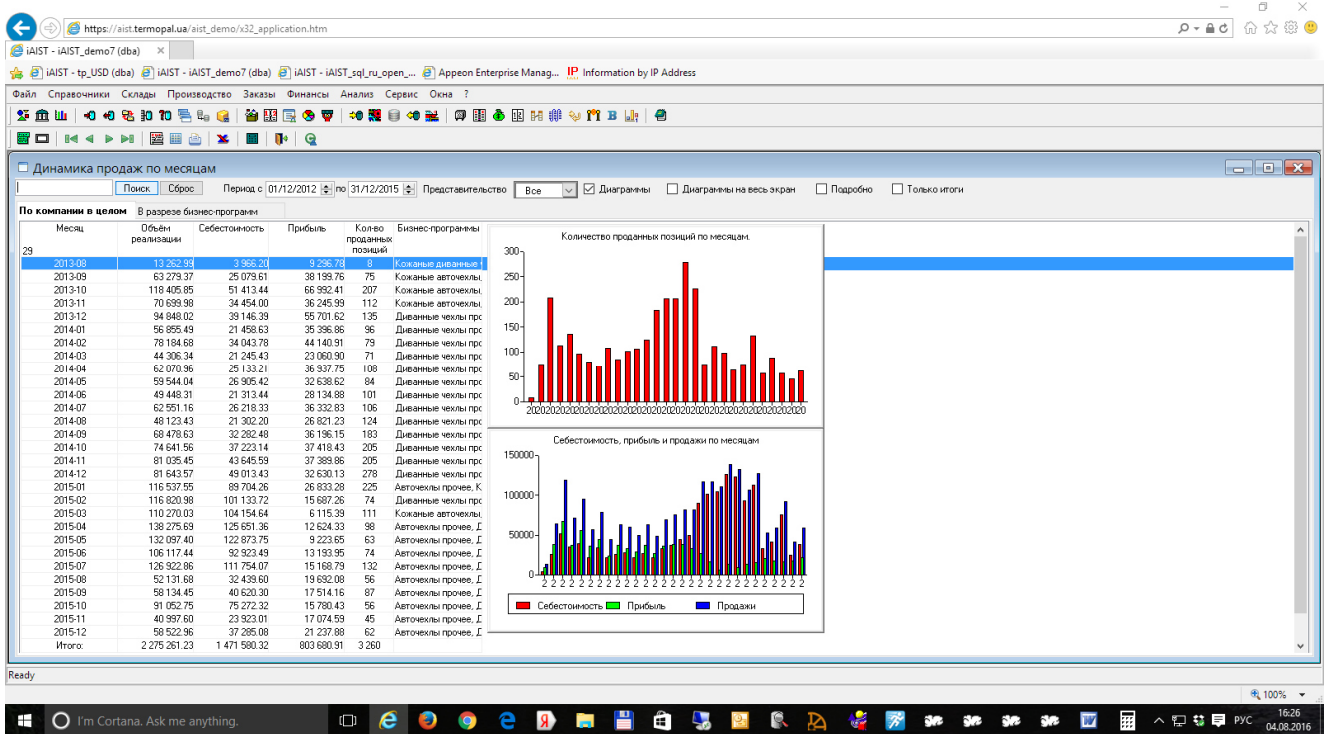
Динамика клиентской базы по диванным чехлам.

За первые три месяца после выхода компании на рынок в августе 2013 года было привлечено 36 клиентов, что составляет также более 16.4% общего числа клиентов (220) за анализируемый период в 3 года.

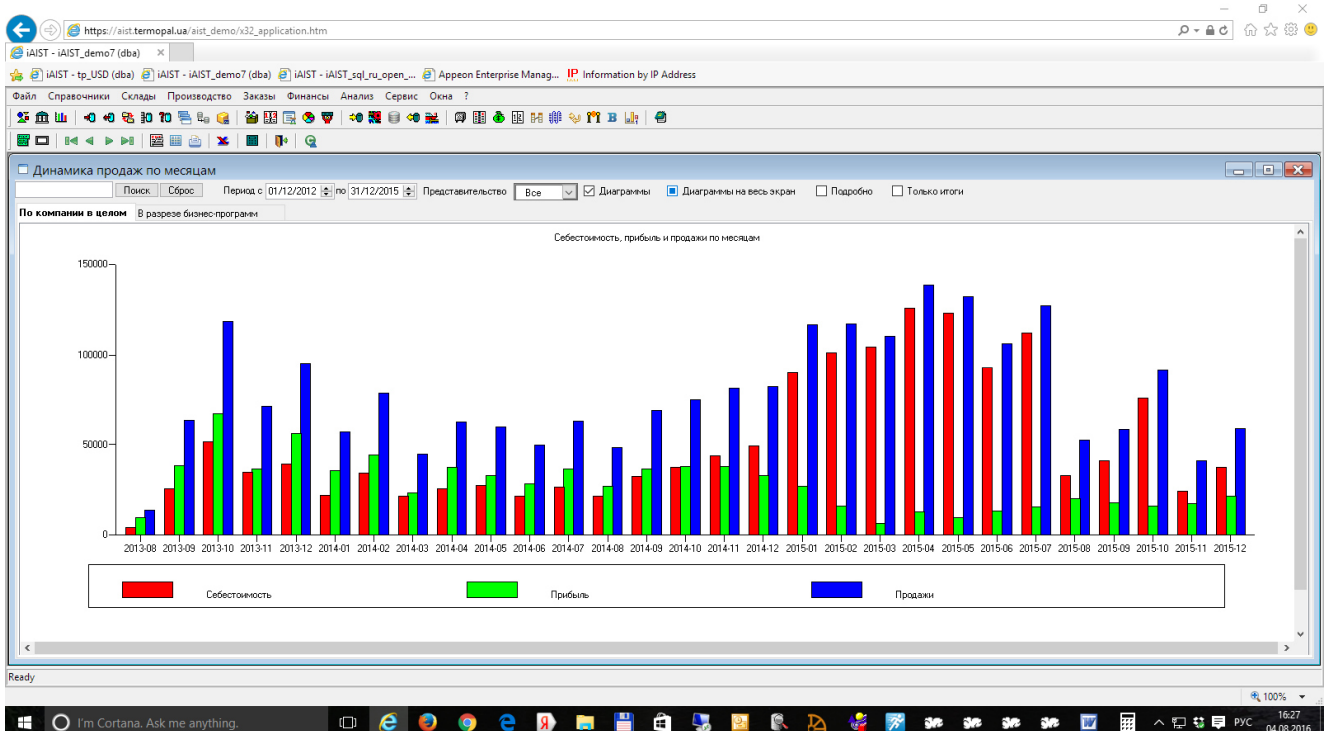
Это свидетельствует о том, что структура ассортимента продукции удачно подобрана пропорционально клиентскому спросу.



Рейтинг поставщиков по объемам поставок. Основным поставщиком (97%) является ООО «Единый импортер». С одной стороны это удобно - предприятие не занимается собственным импортом, растаможкой, не работает со множеством поставщиков и производителей, но с другой – находится практически в полной зависимости от одного поставщика. Ситуация крайне ненадежная и угрожающая. Предприятию следует принять решение о переходе на собственный импорт и сделать первые заказы у непосредственных производителей. Предварительный расчёт себестоимости импортированных товаров с учетом таможенных и транспортных расходов показывает, что она будет ниже цены товаров, закупаемых у ООО «Единый импортер». В дальнейшем это будет способствовать снижению себестоимости готовой продукции и, следовательно, росту прибыли компании.



Динамика продаж по компании в целом.



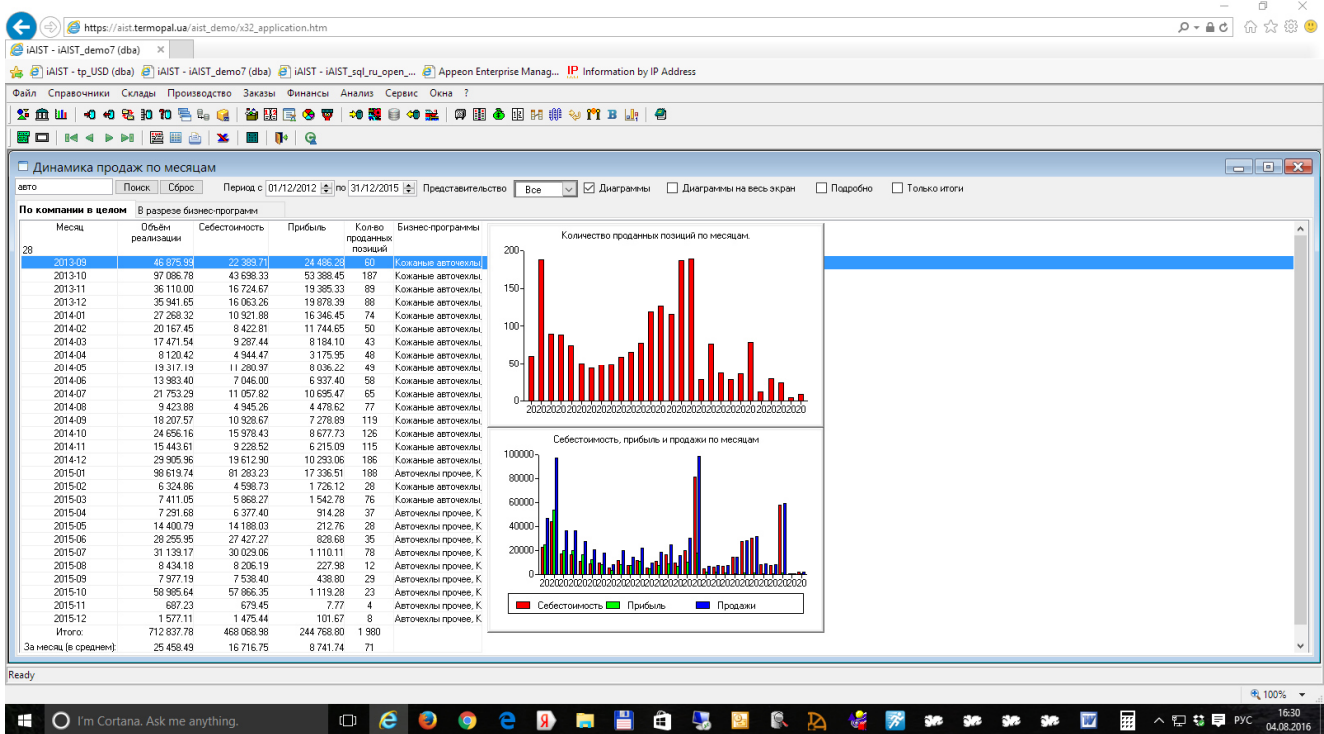
Динамика себестоимости, прибыли и объёмов продаж по компании в целом.

Наблюдаются два явных пика продаж.

Первый – в первые три месяца после выхода продукции компании на рынок, что обусловлено новизной и востребованностью продукции. Этот период характеризуется высокой маржинальной прибылью.

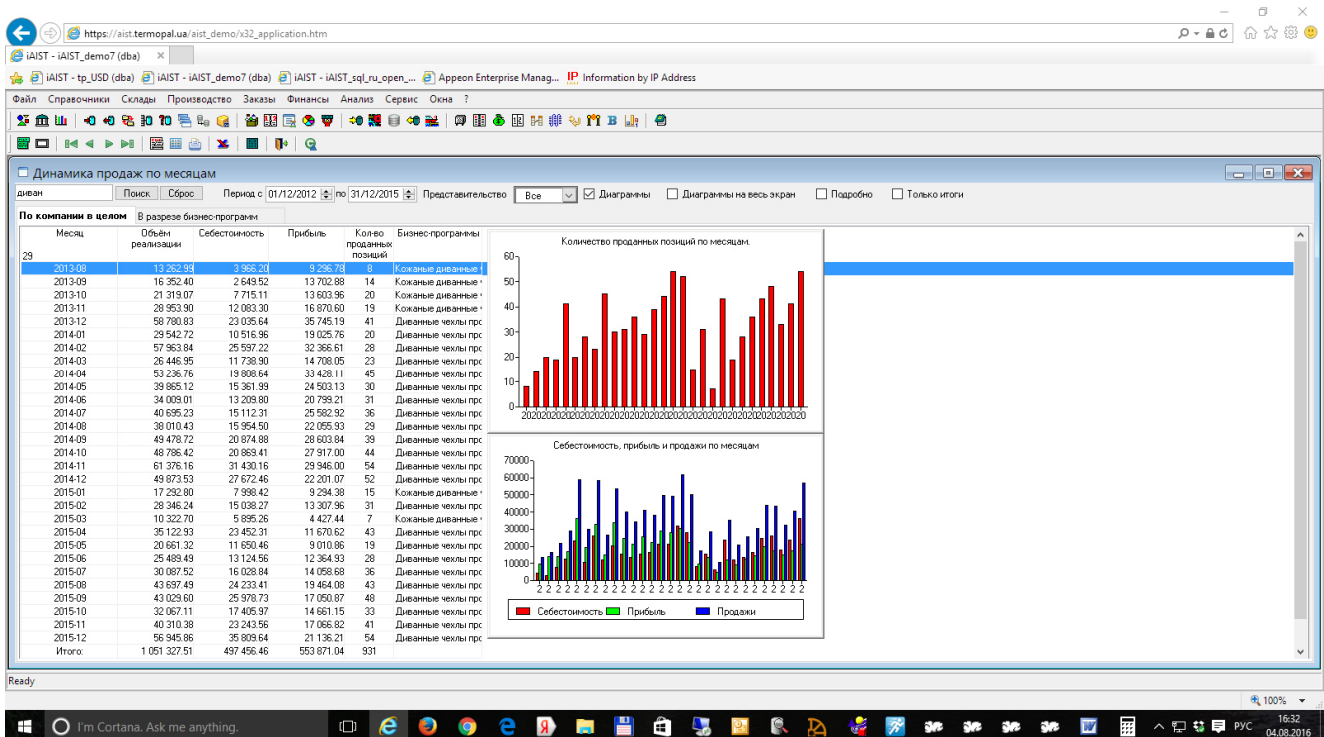
Второй – в первом полугодии 2015 года, обусловленный заключением компанией крупного контракта на поставку продукции на экспорт по оптовым ценам с низкой маржинальной прибылью. Этот контракт позволил компании увеличить объём валютной выручки, что в свою очередь способствовало повышению возможностей компании по собственному импорту.

Промежутки между пиками характеризуются равномерным и стабильным уровнем продаж. При этом к концу анализируемого периода общий уровень продаж имеет тенденцию к снижению, что может свидетельствовать о насыщении рынка



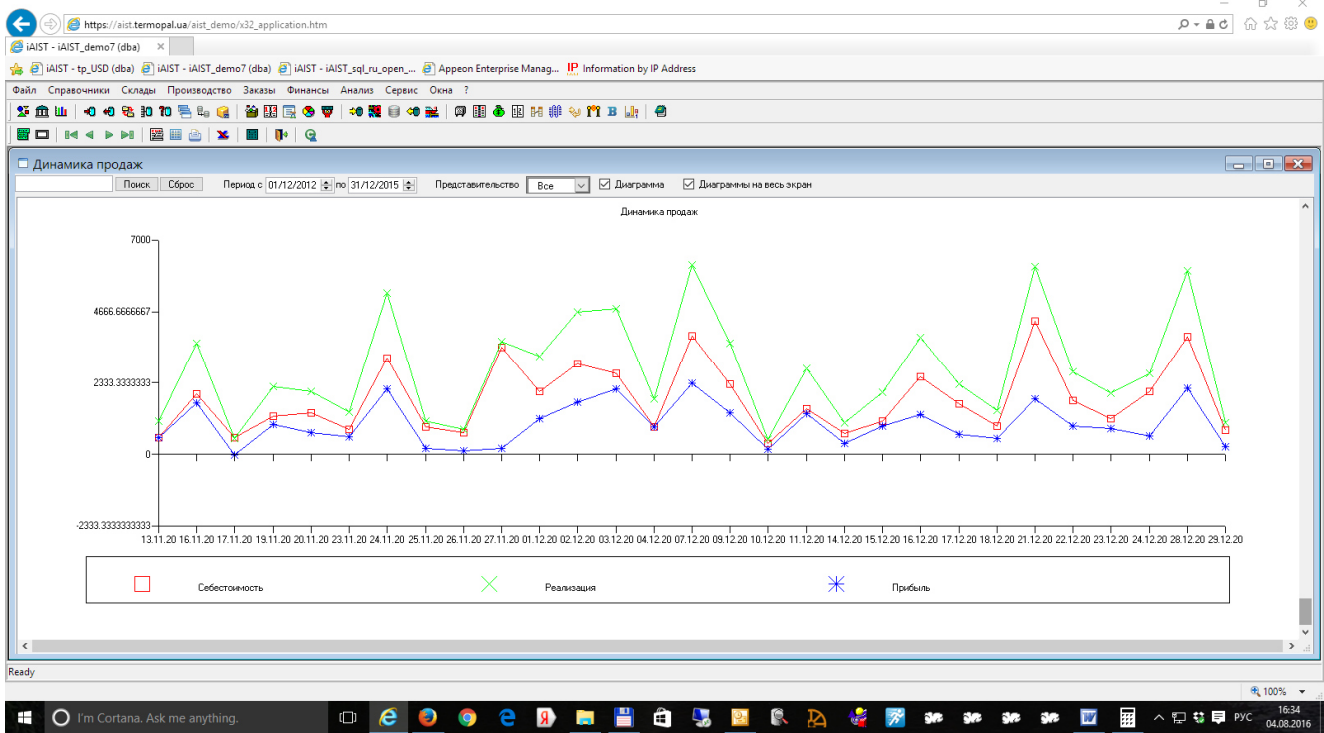
Динамика продаж автомобильных чехлов.

Основными оптовыми покупателями авточехлов являются автоцентры, которые продают их в розницу. Поэтому наблюдаются три пика продаж, которые пополняют складские запасы автоцентров.

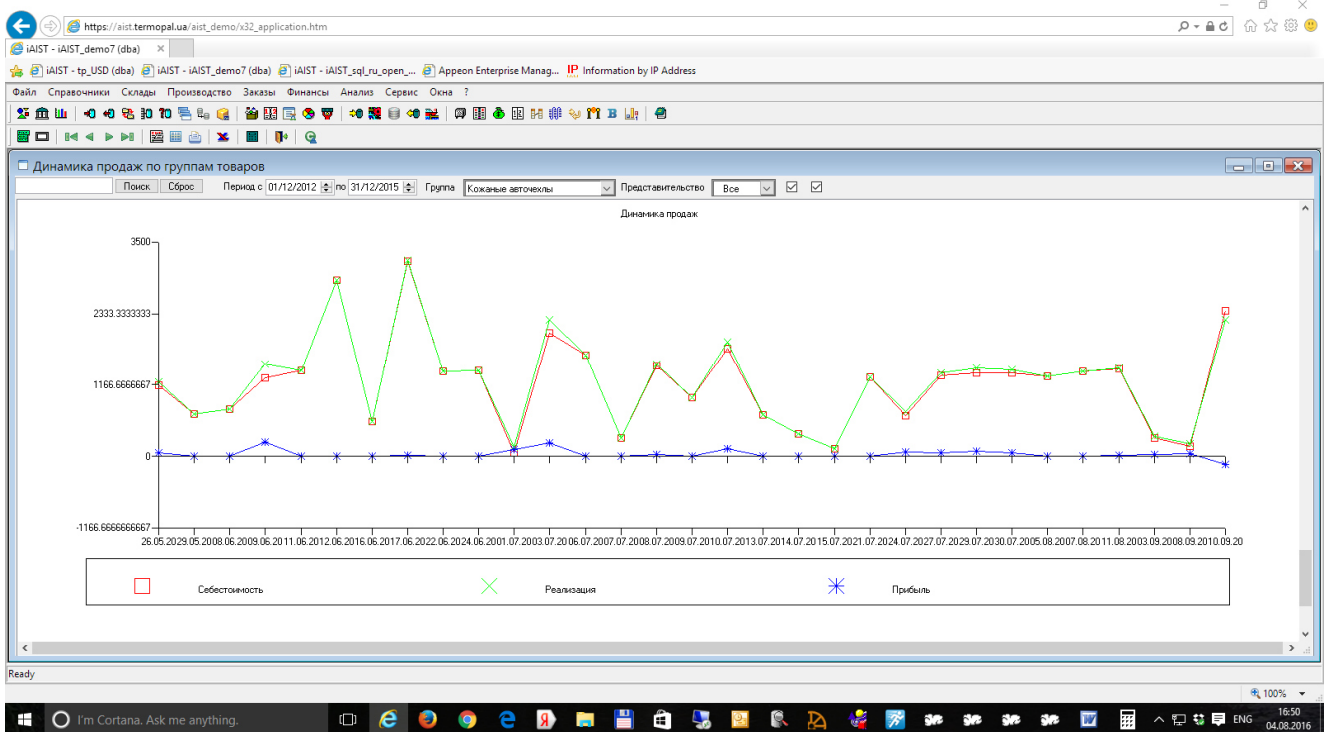


Динамика продаж диванных чехлов.

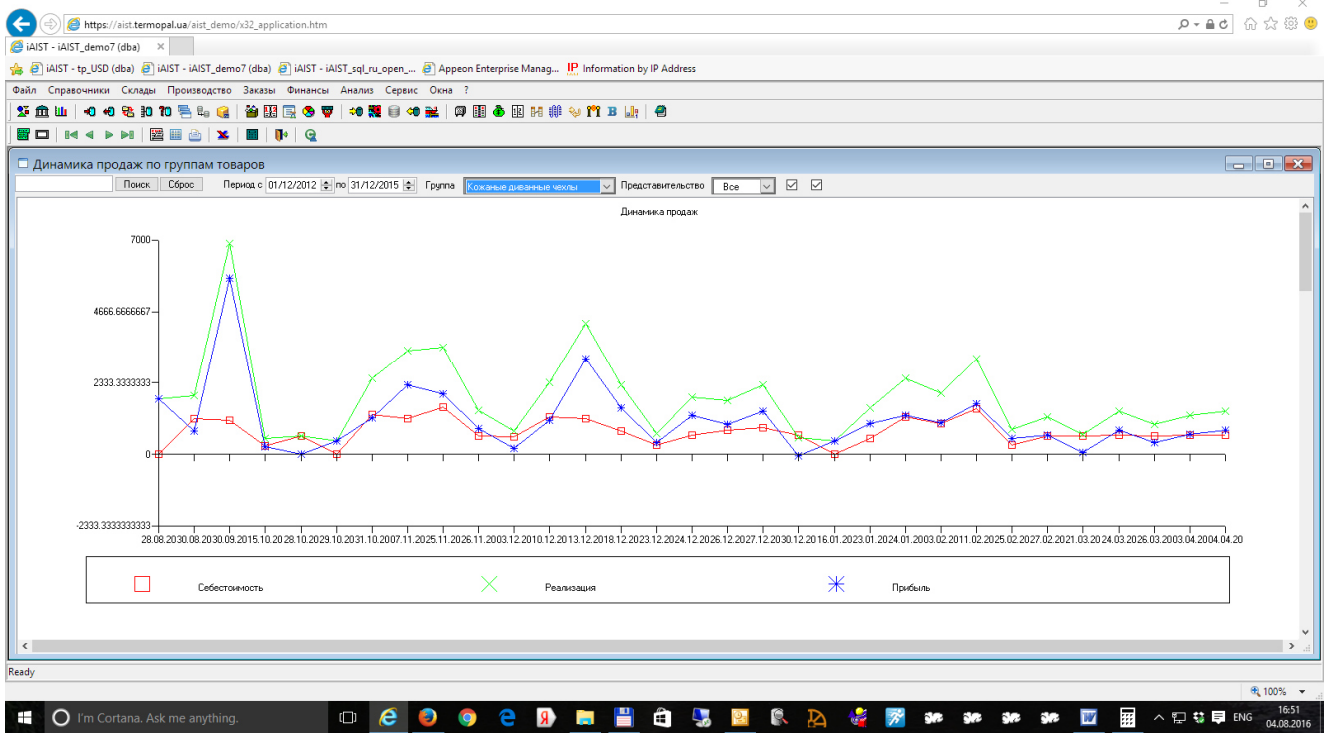
Диванные чехлы продаются непосредственно конечным потребителям – в основном, частным лицам. Продажи идут стабильно с явно выраженными сезонными колебаниями.



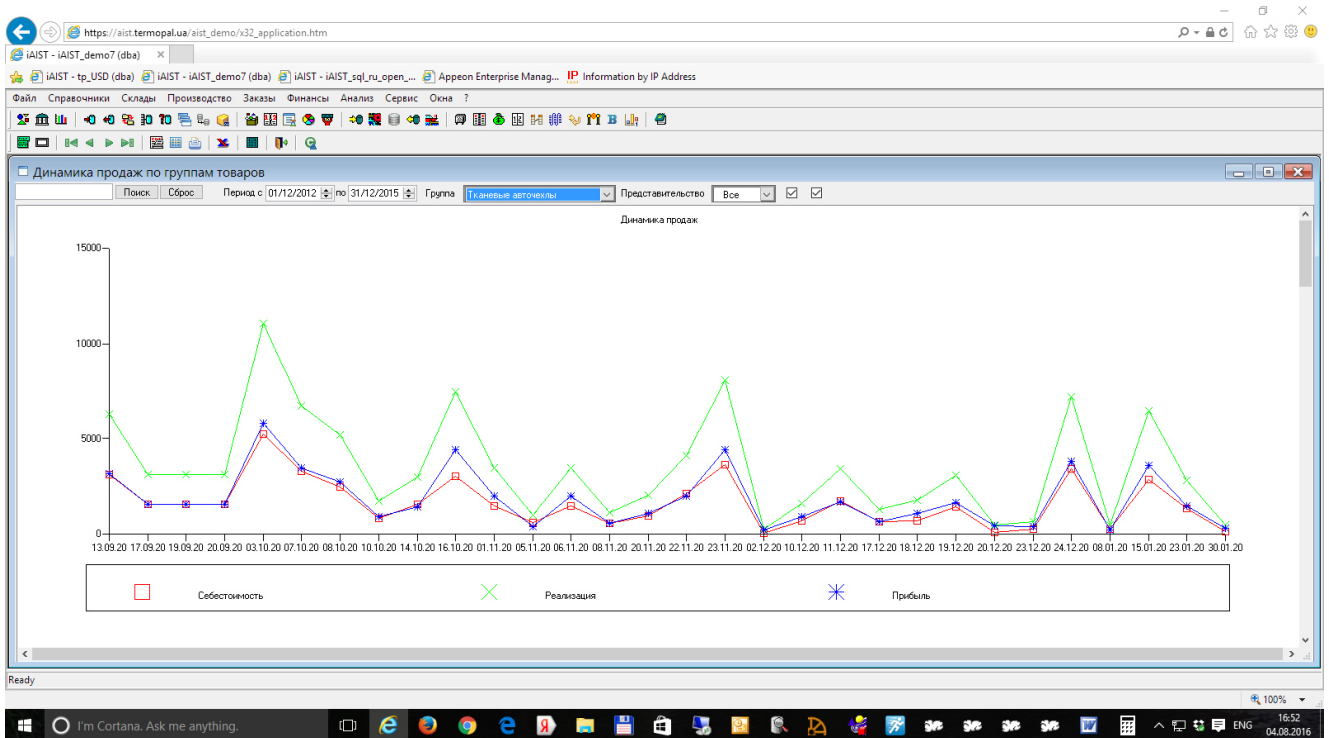
Суточная динамика продаж по компании в целом.
Продажи идут равномерно.



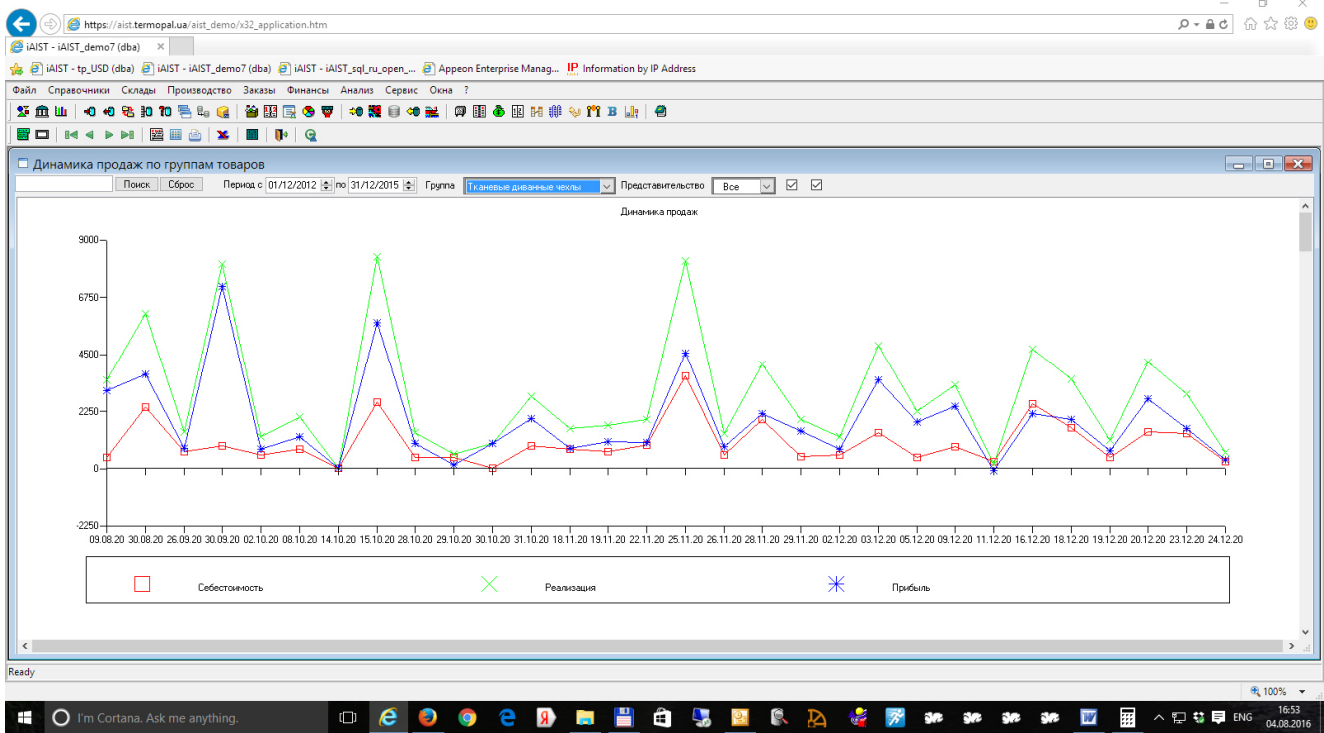
Суточная динамика продаж кожаных авточехлов.



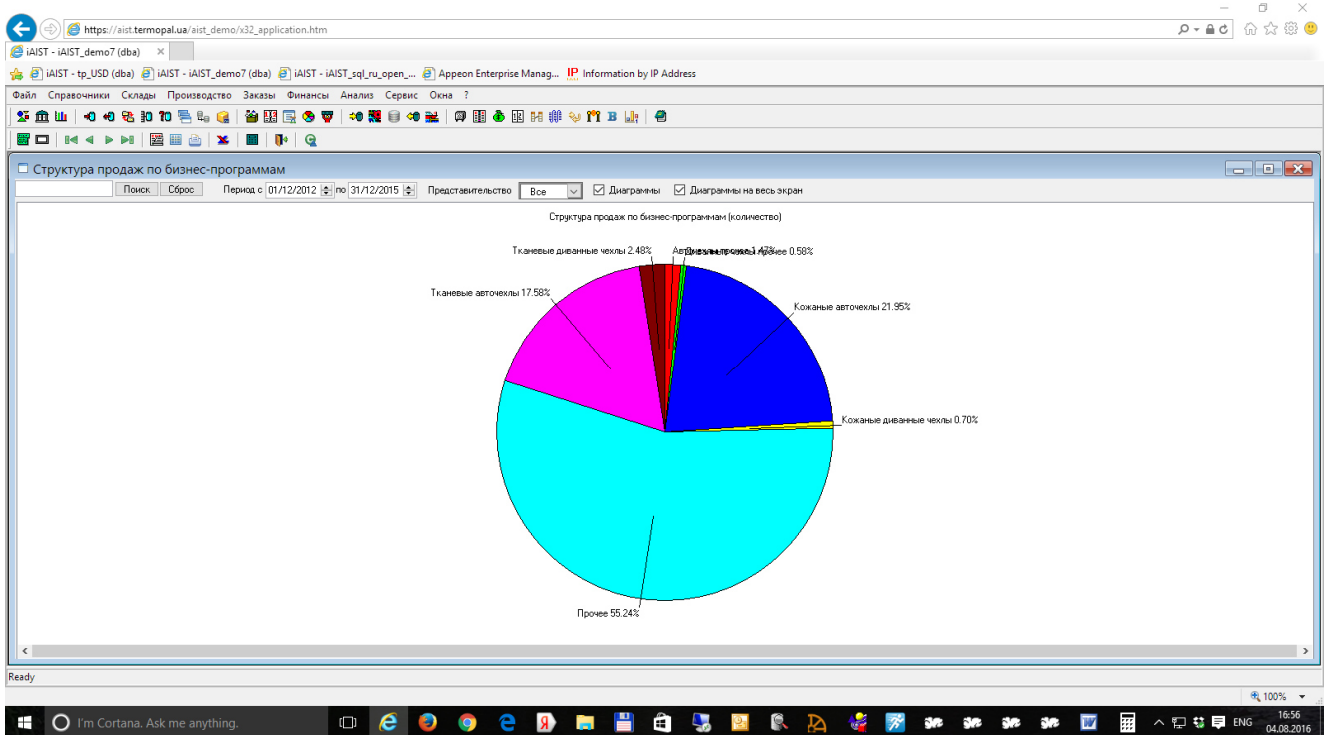
Суточная динамика продаж кожаных диванных чехлов.



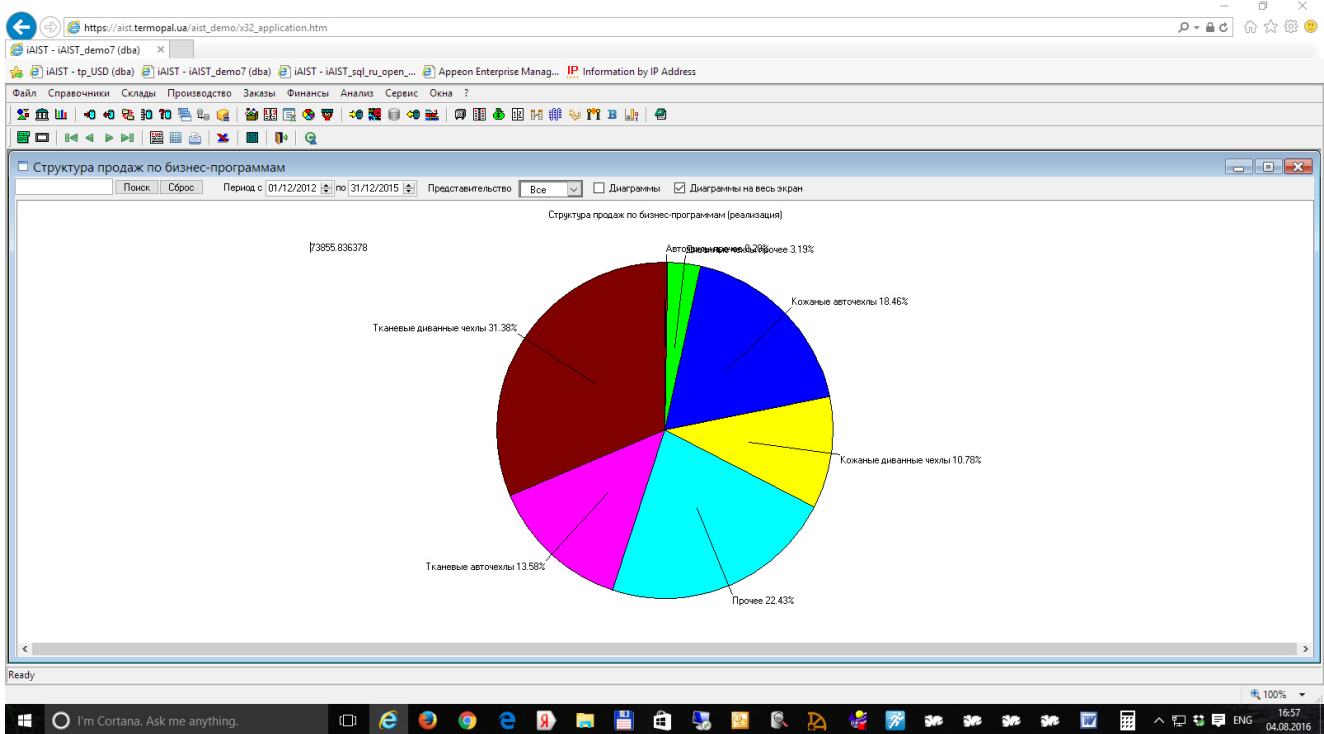
Суточная динамика продаж тканевых авточехлов.



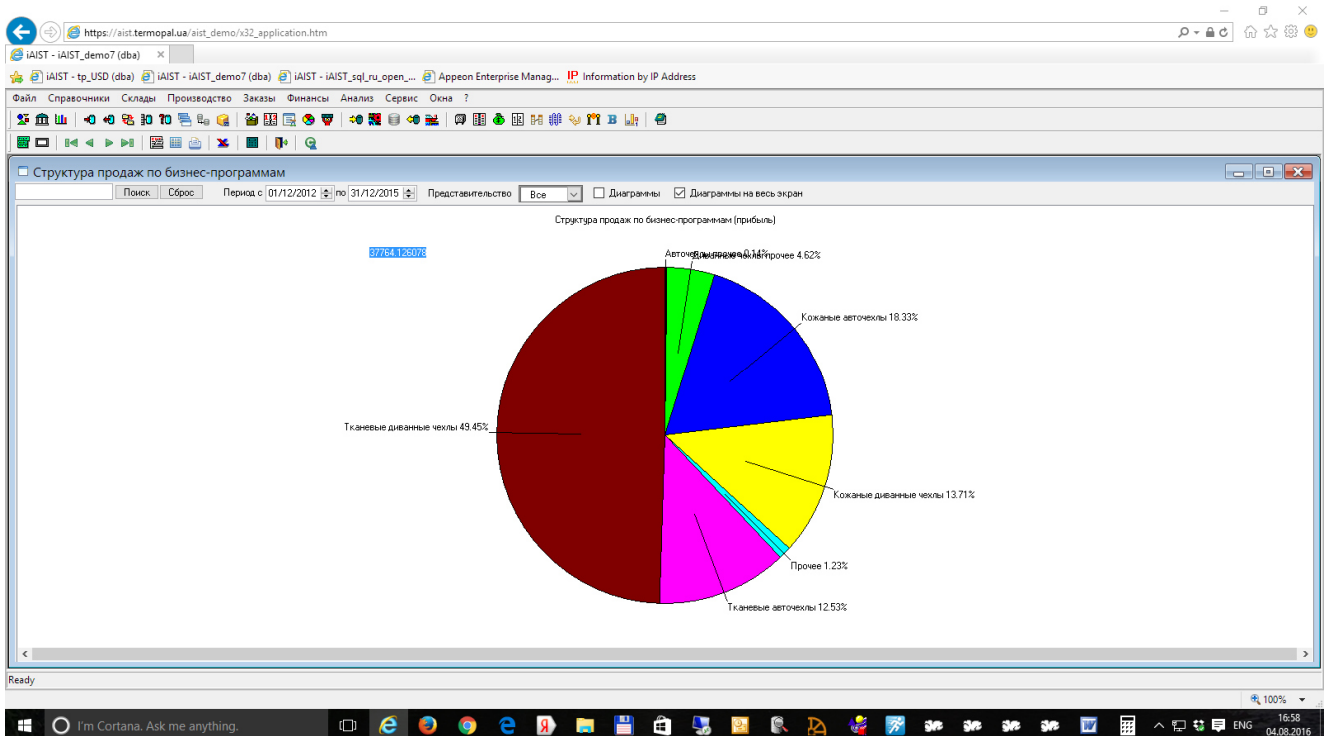
Суточная динамика продаж тканевых диванных чехлов.



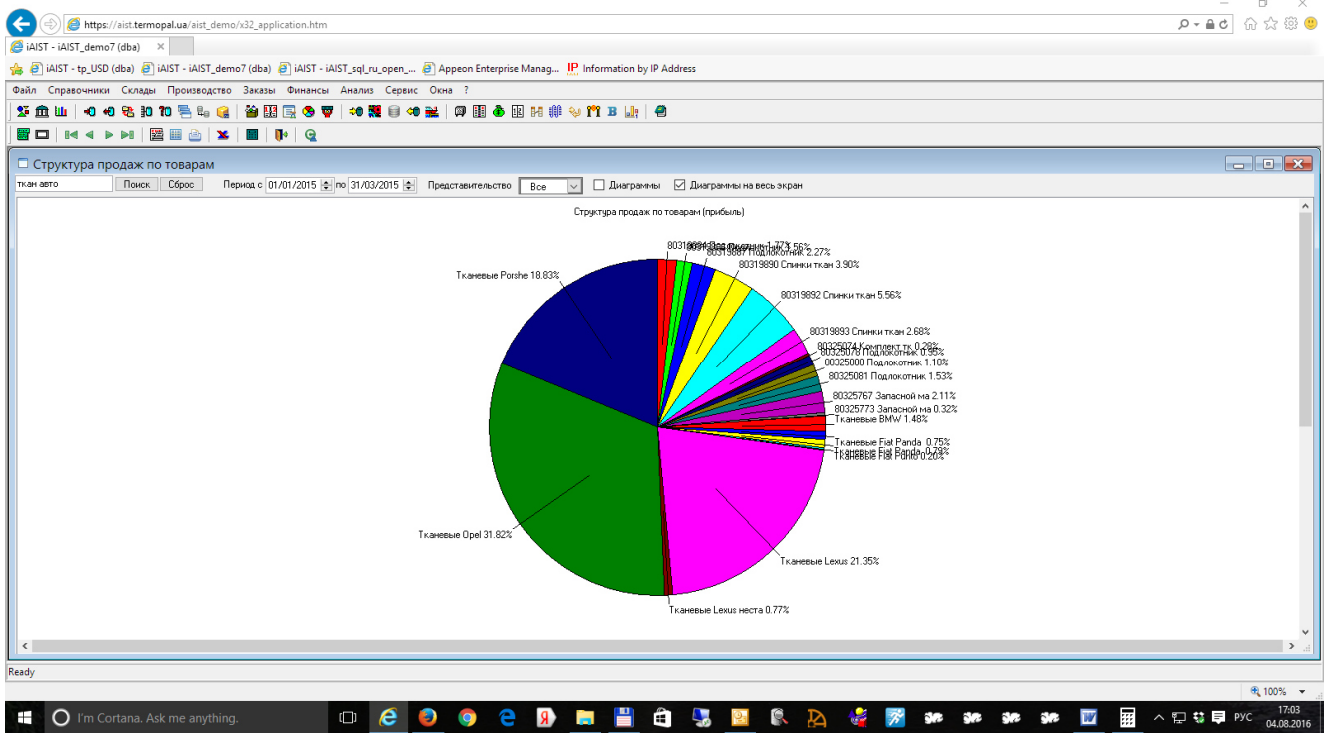
Структура продаж по бизнес-программам за весь период по компании в целом в натуральном выражении.



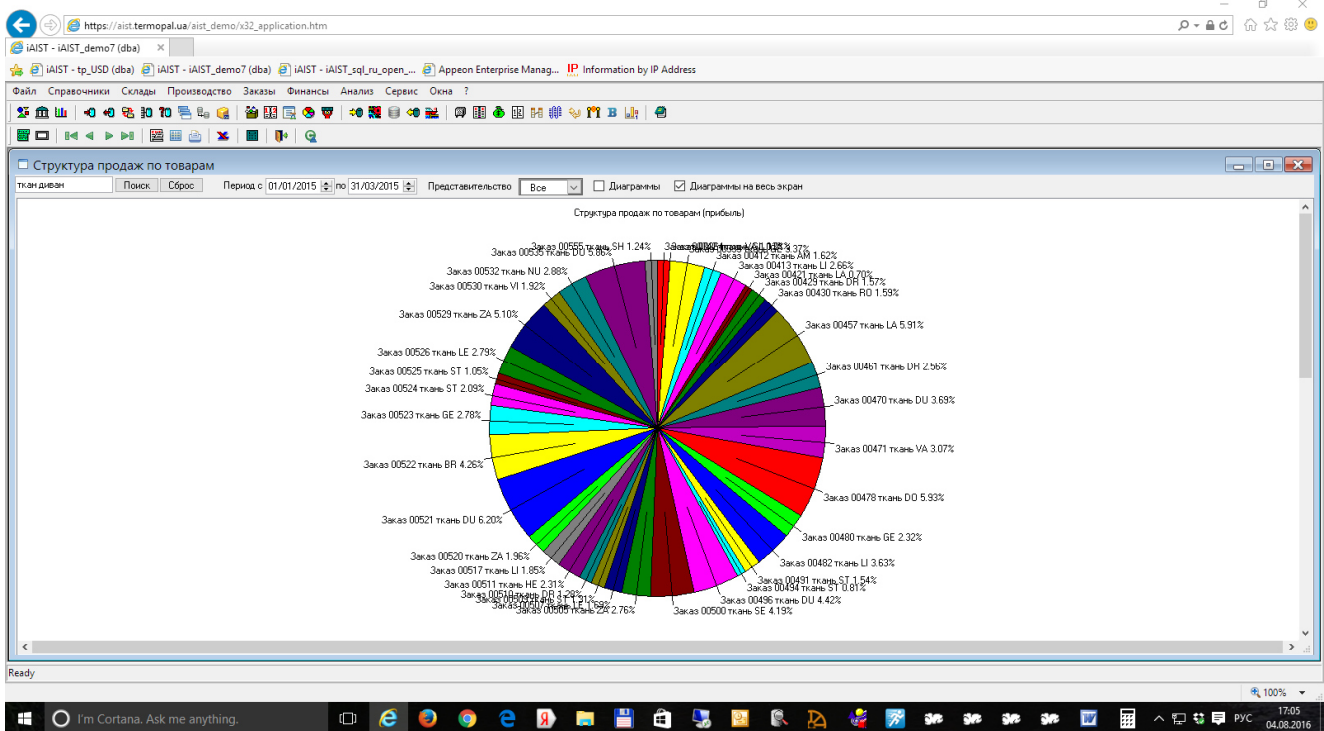
Структура продаж по бизнес-программам за весь период по компании в целом в стоимостном выражении.



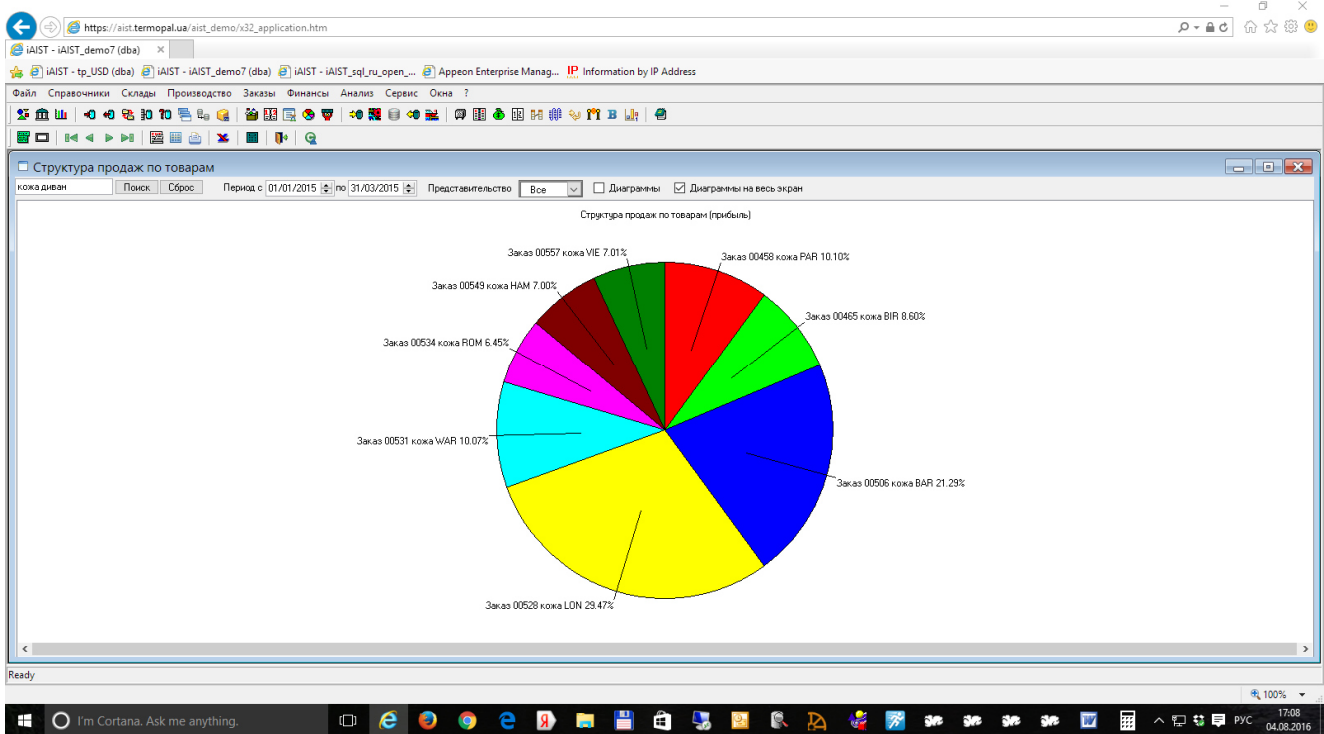
Структура продаж по бизнес-программам за весь период по компании в целом по маржинальной прибыли.



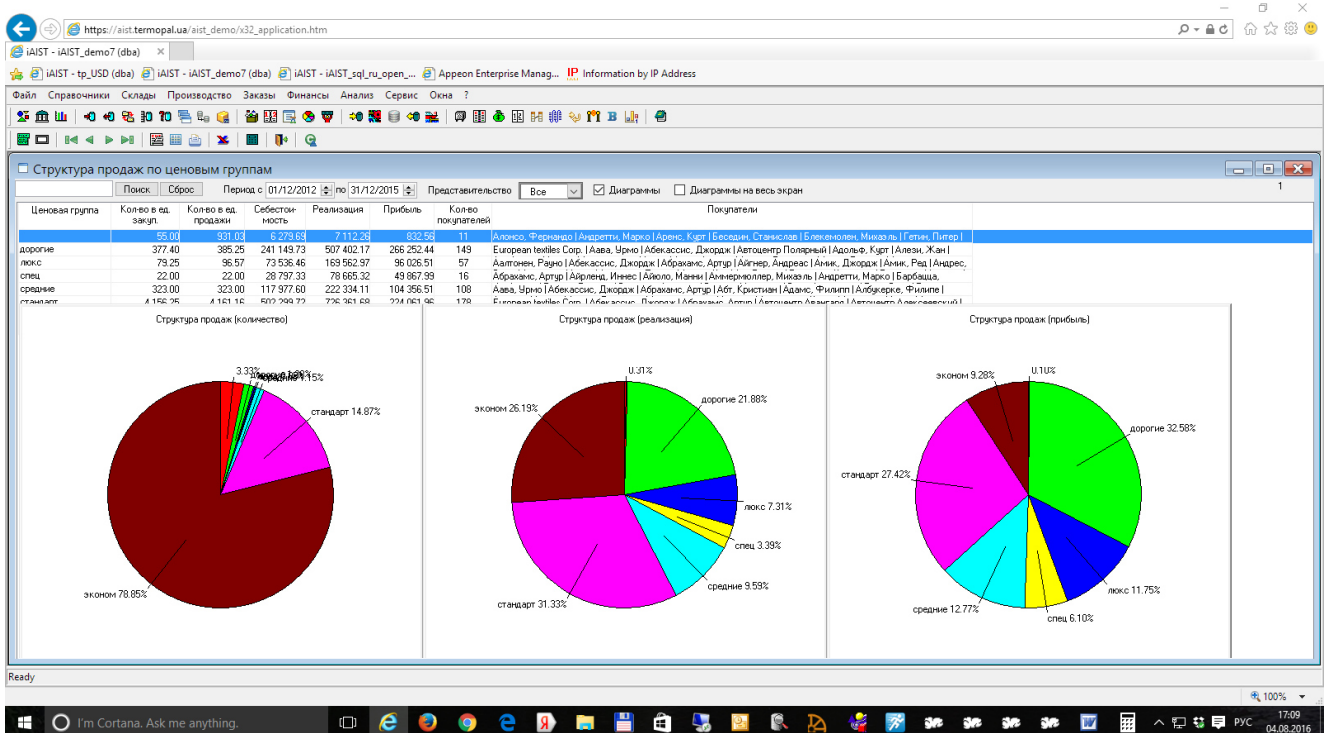
Структура продаж по конкретным товарам бизнес-программы «Тканевые авточехлы» за 1-й квартал 2015 года по компании в целом по маржинальной прибыли.



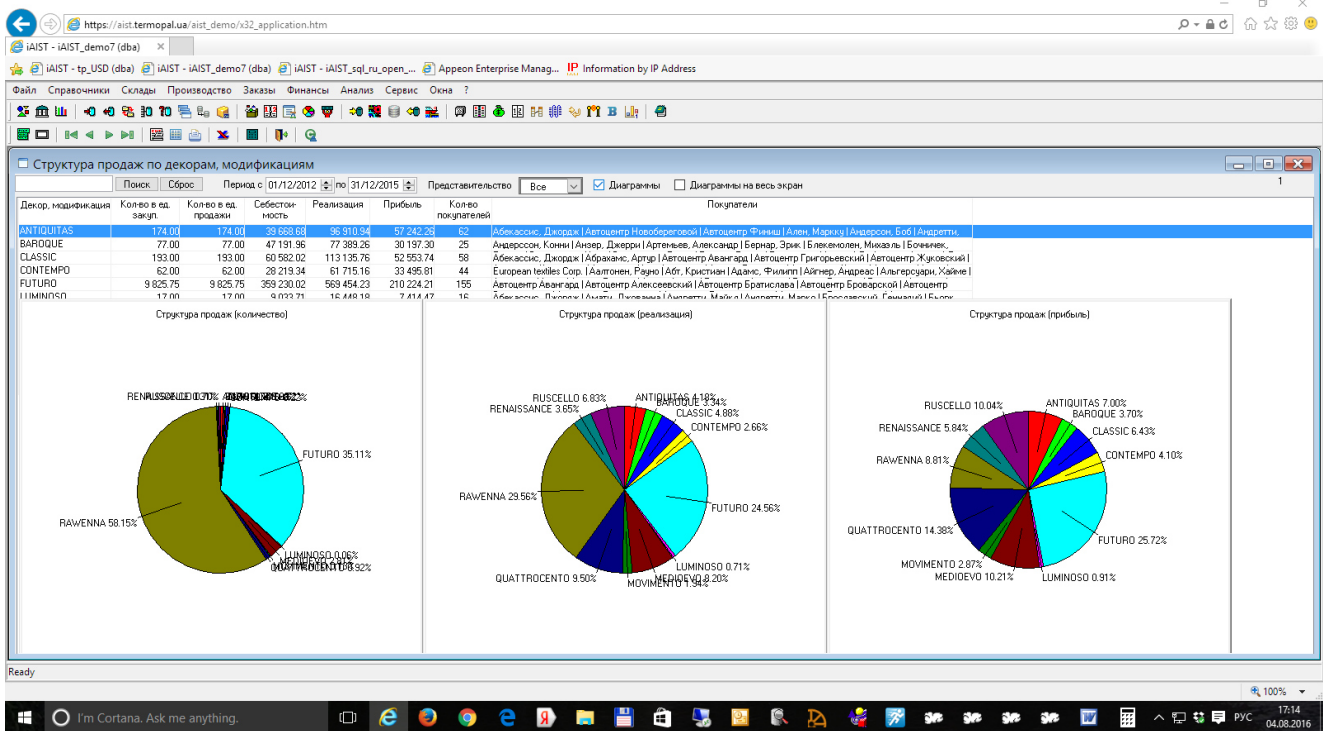
Структура продаж по конкретным товарам бизнес-программы «Тканевые диванные чехлы» 1-й квартал 2015 года по компании в целом по маржинальной прибыли.



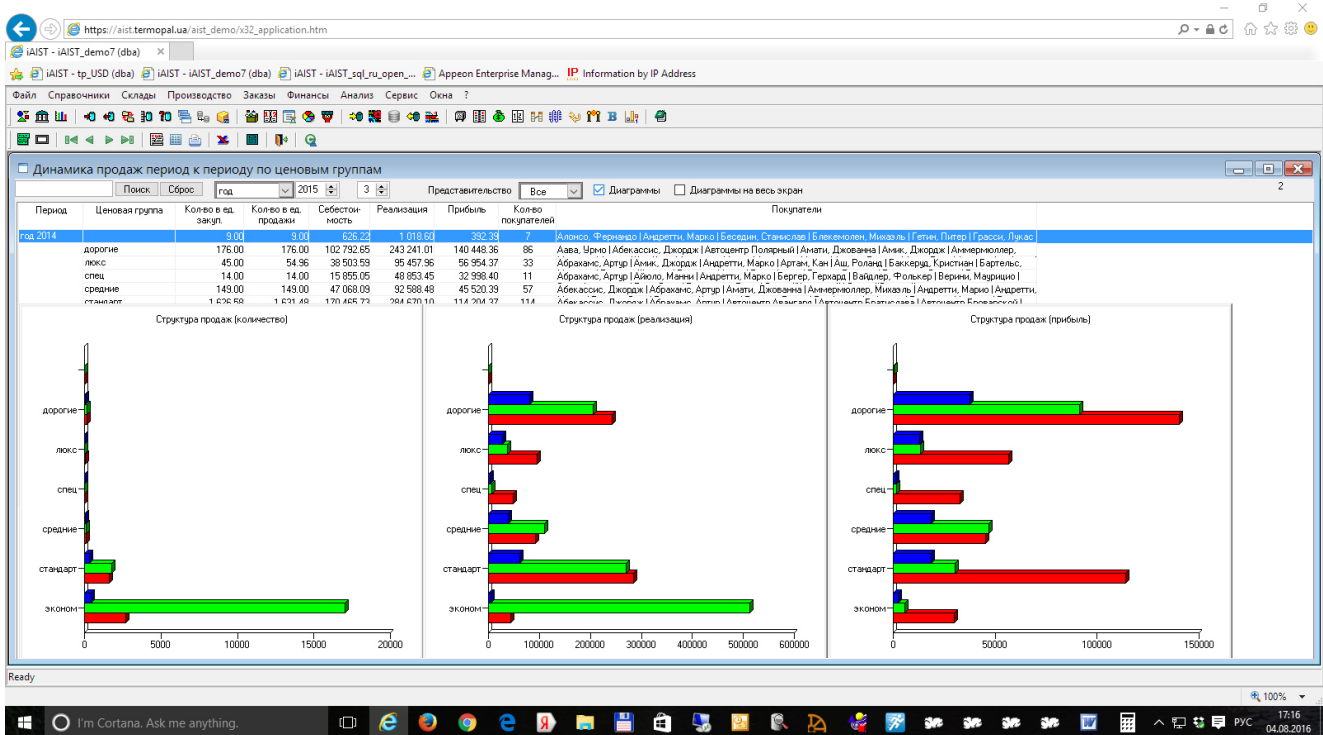
Структура продаж по конкретным товарам бизнес-программы «Кожаные диванные чехлы» 1-й квартал 2015 года по компании в целом по маржинальной прибыли.



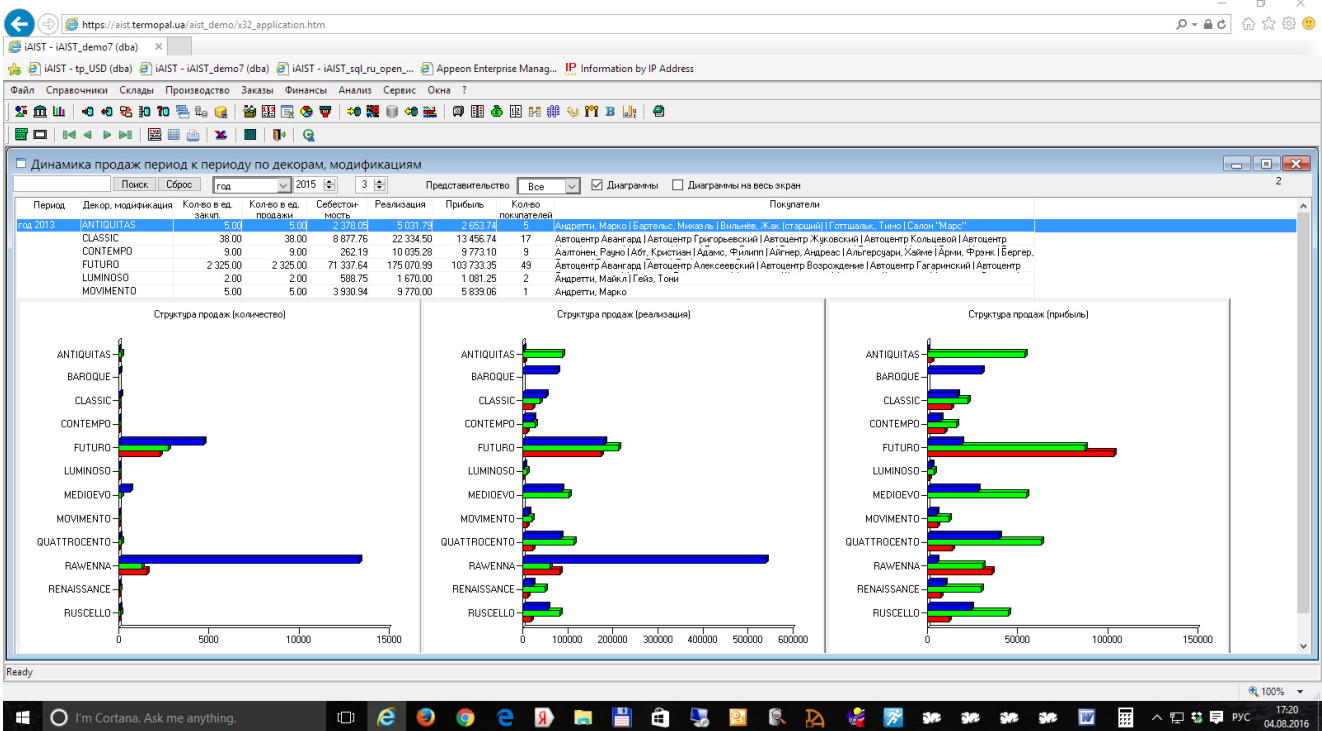
Структура продаж по ценовым группам за весь период по компании в целом. Явно видно, что наибольшую прибыль на единицу продукции дают товары групп «стандарт», «средние» и «дорогие».



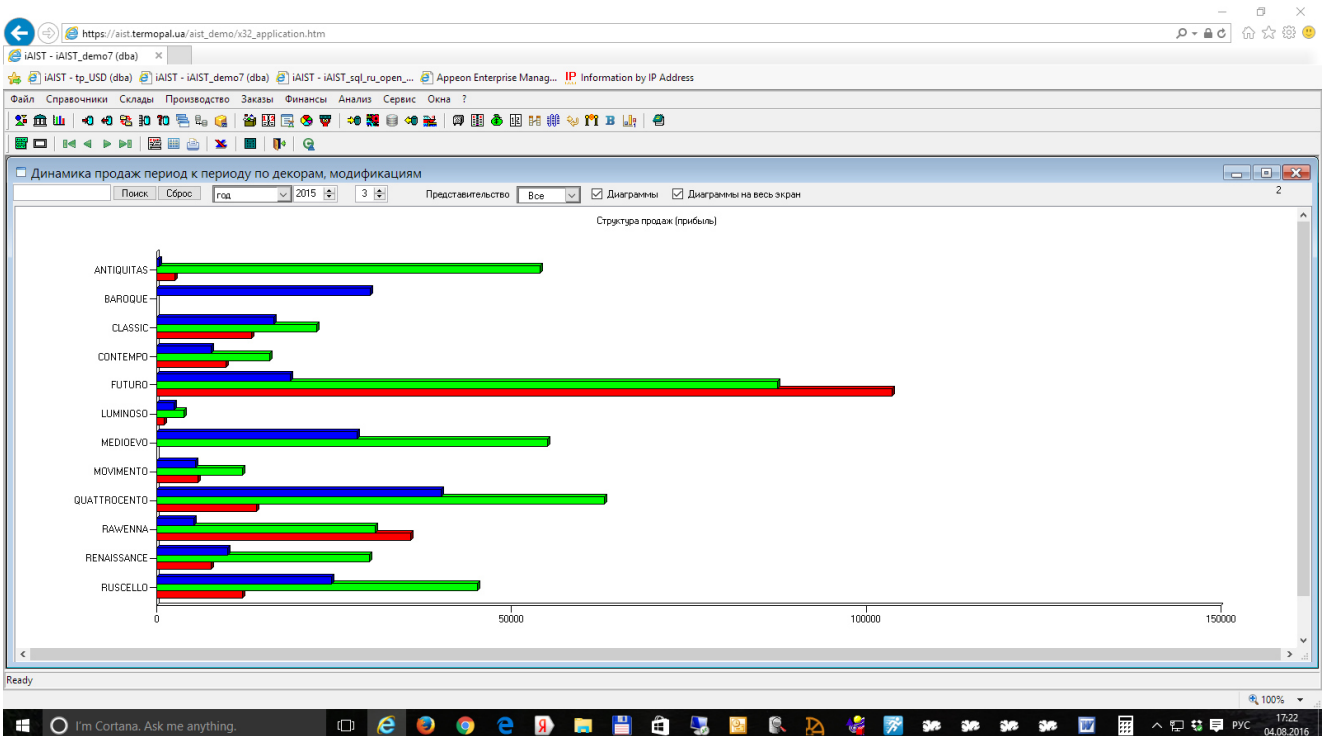
Структура продаж по декорам, модификациям за весь период по компании в целом. Явно видно, что наибольшую прибыль дают товары модификации FUTURO, что говорит о перспективности этого бренда.



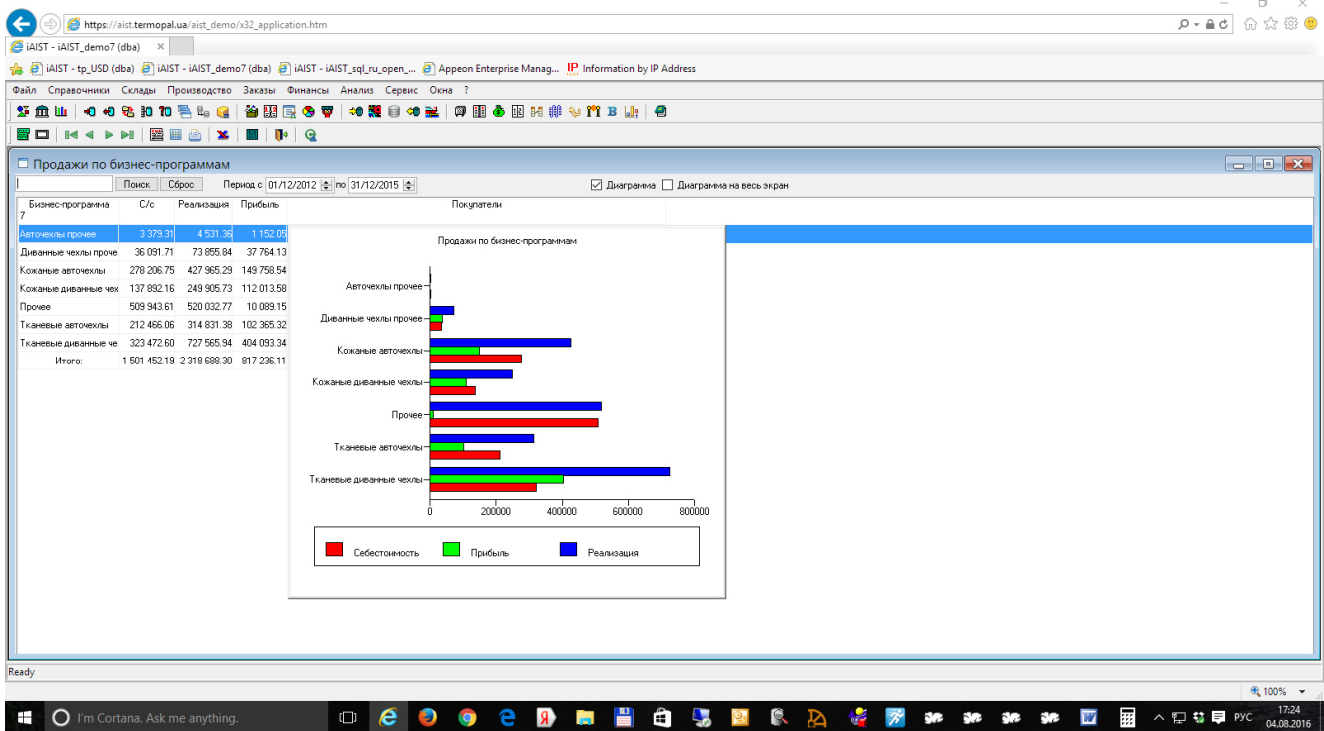
Динамика продаж по ценовым группам по годам за весь период по компании в целом. Явно видна положительная динамика роста прибыли по всем группам, за исключением группы «средние».



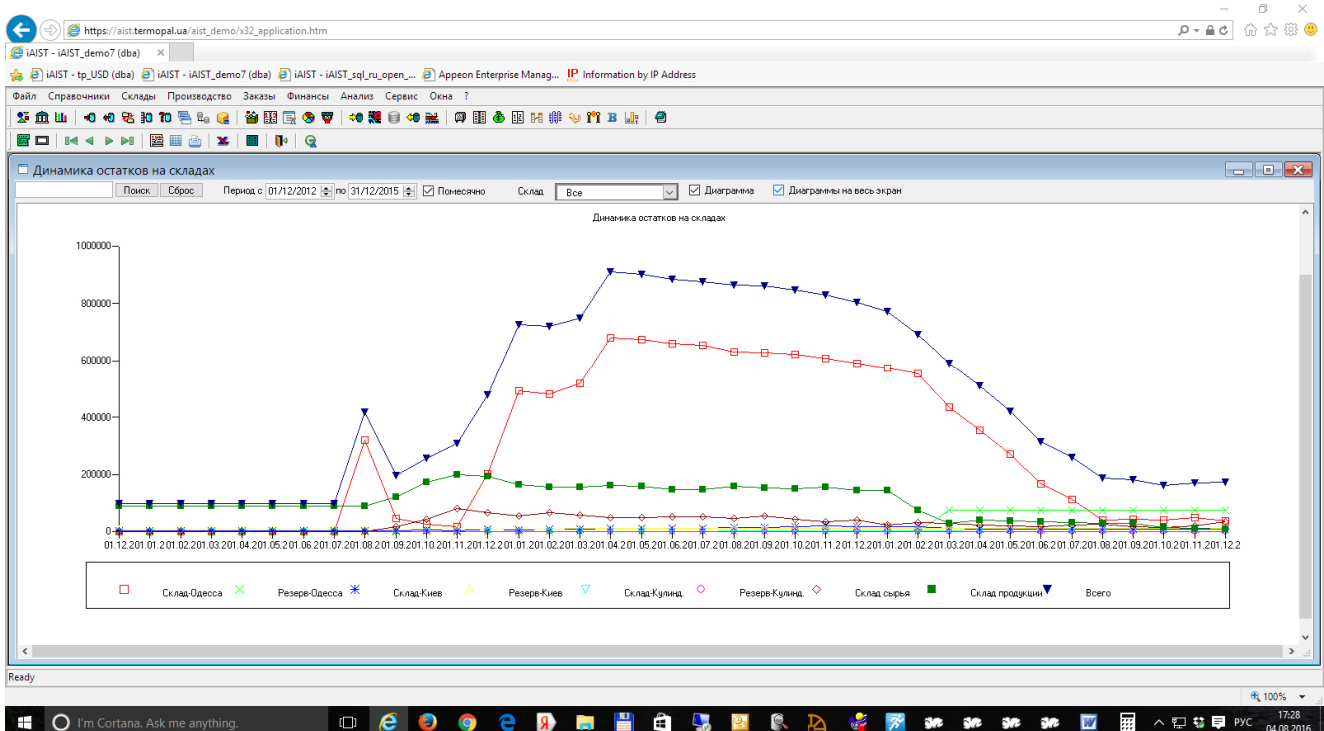
Динамика продаж по декорам, модификациям по годам за весь период по компании в целом. Явно видна выдающаяся положительная динамика роста прибыли по модификации FUTURO.



Явно видна выдающаяся положительная динамика роста прибыли по модификации FUTURO.

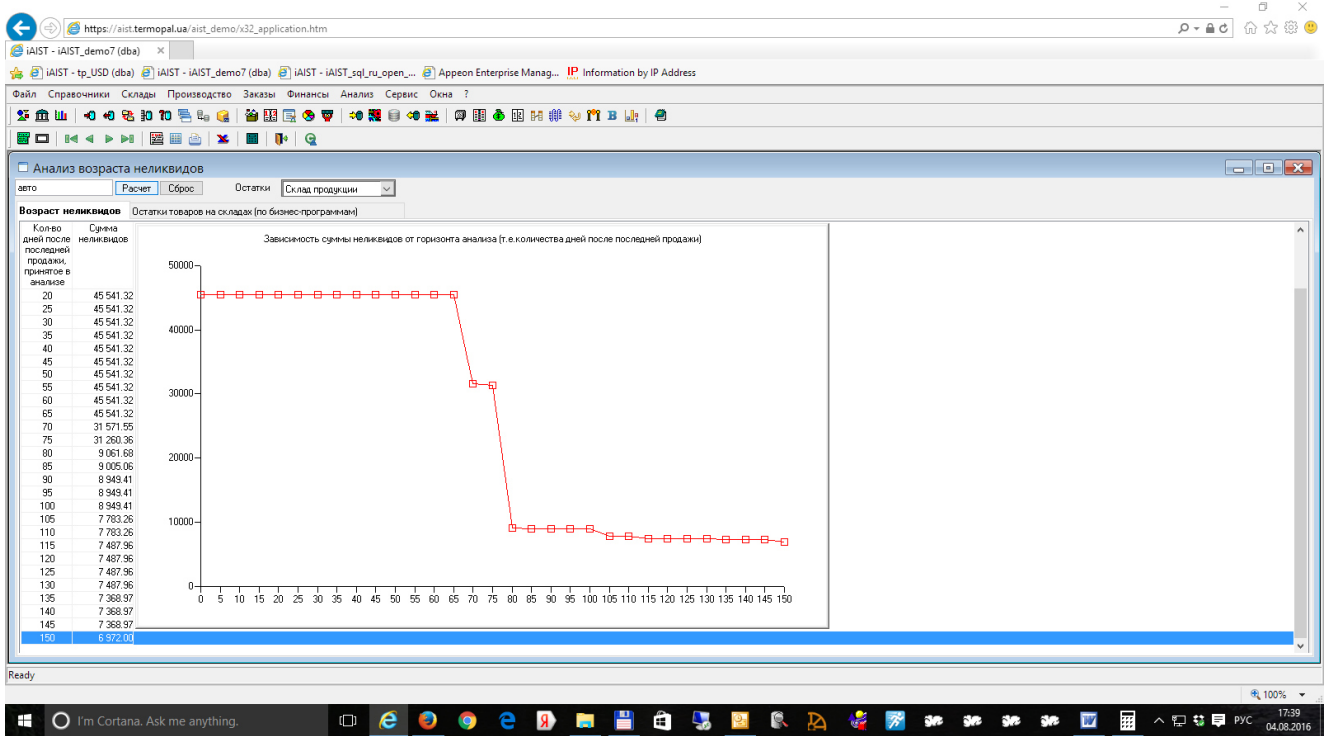


Структура продаж по бизнес-программам за весь период по компании в целом.

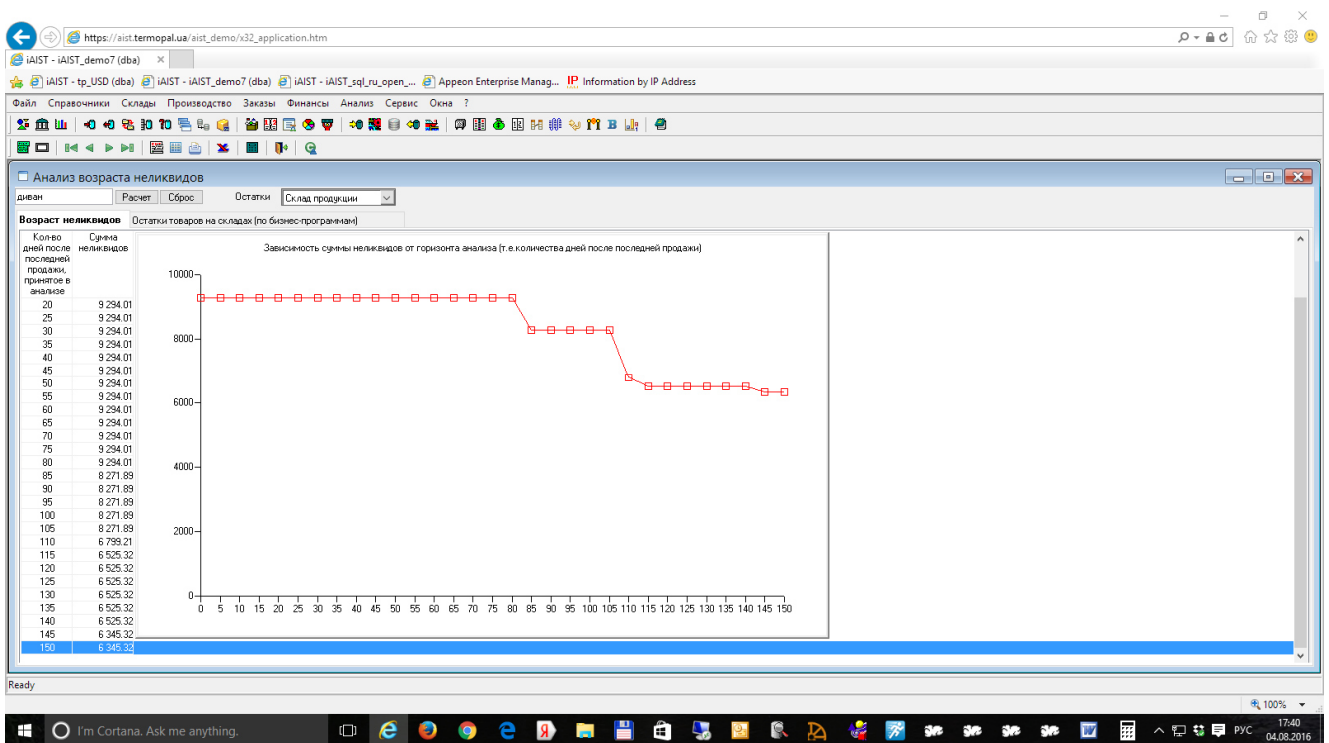


Динамика остатков на складах за весь период по компании в целом.

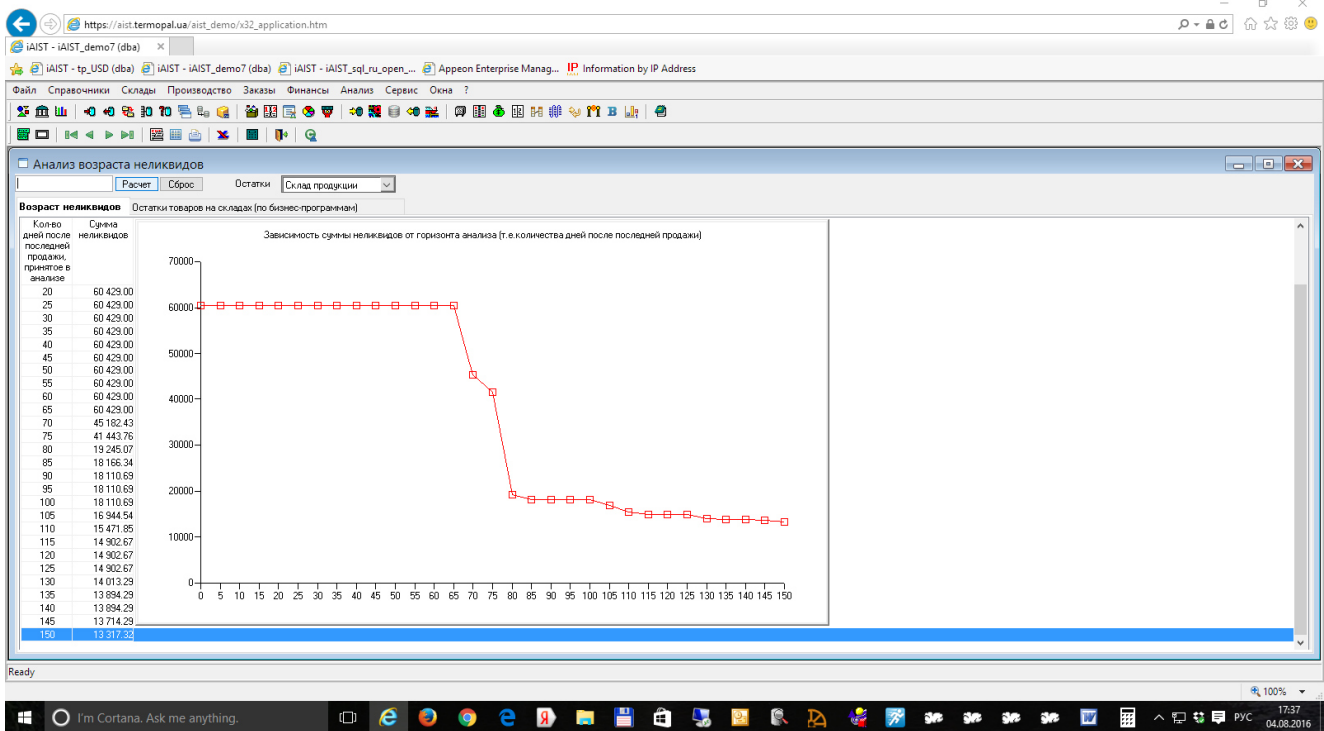
Видны три явно выраженных периода работы. Первый соответствует начальному периоду работы компании, когда происходило наполнение складов сырьём, материалами и готовой продукцией. Характеризуется почти троекратным пиком, соответствующему началу продаж продукции компании. Второй соответствует периоду подготовки и исполнения крупного экспортного контракта. Вследствие относительно высокой стоимости производимых в этот период изделий стоимость складских запасов выросла в несколько раз. Третий период, «послеконтрактный», когда предприятие вернулось в обычный рутинный режим работы, характеризуется существенным снижением складских запасов и поддержанием их на оптимальном, экономически обоснованном уровне.



Возраст неликвидов по авточехлам.



Возраст неликвидов по диванным чехлам.

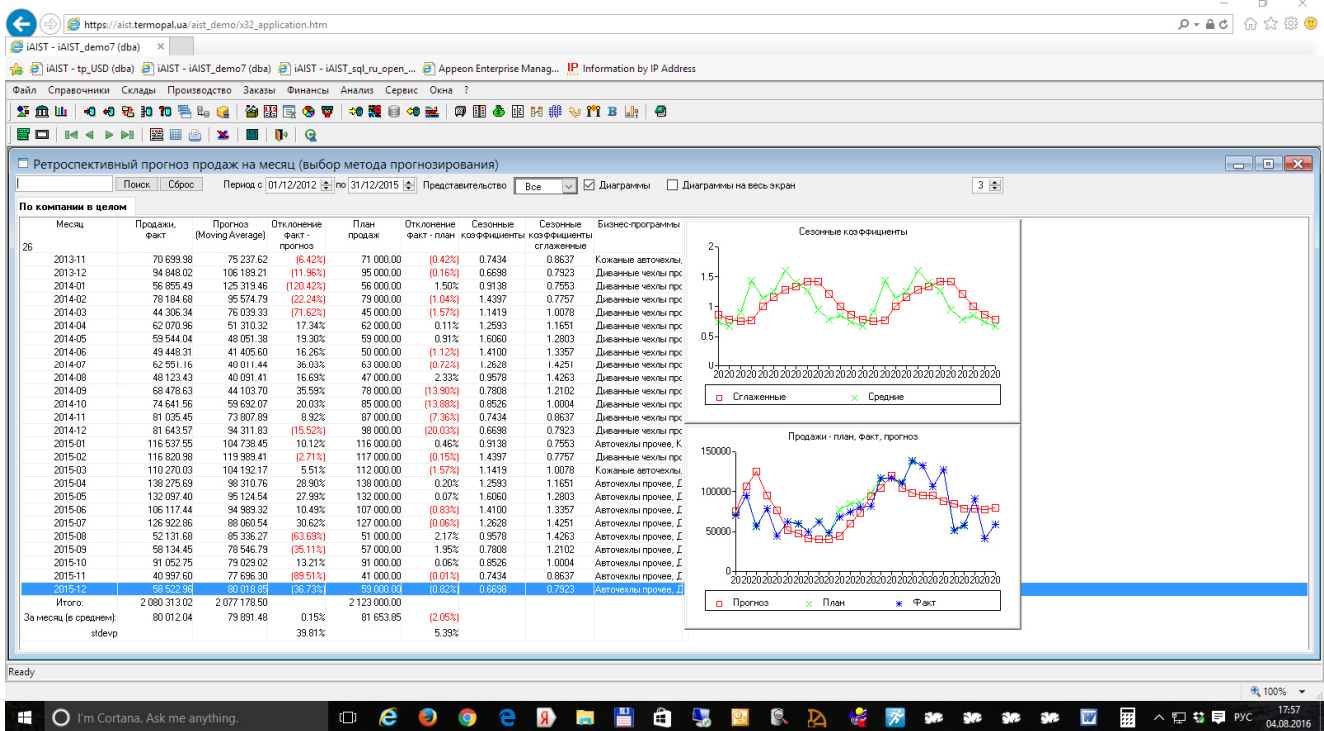


Возраст неликвидов по компании в целом.

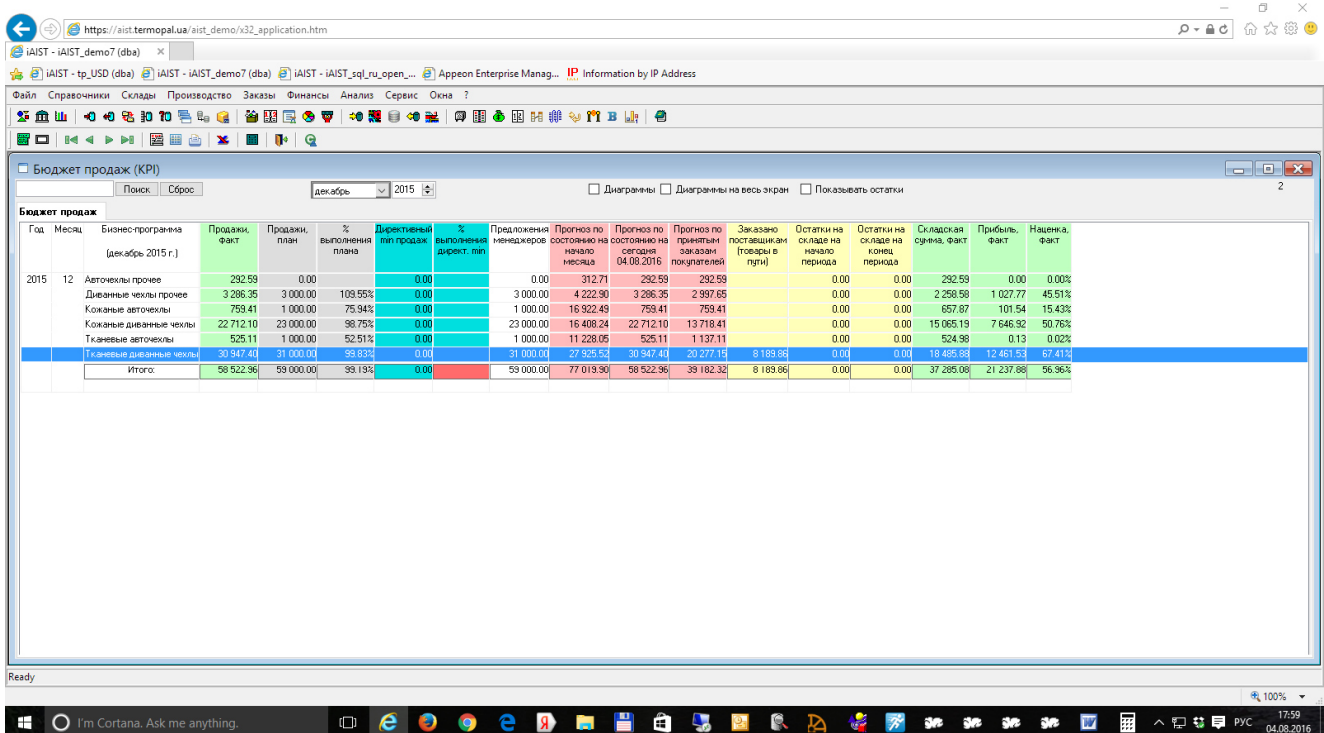
Контрагент	Сальдо на начало периода	Сальдо на начало периода дебиторское	Сальдо на начало периода кредиторское	Отгрузка	Возврат товара от клиента	Корректировка оплаты	Оплата от клиента	Предоплата от клиента	Курсовые разницы	Сальдо на конец периода	Сальдо на конец периода дебиторское	Сальдо на конец периода кредиторское
187 Пист 8 из 9												
Жуниёва, Бруно				(10 759 4438)			10 759 4500		(0 0062)			
Зирферт, Йо				(10 694 1975)			10 694 2000		(0 0025)			
Кан, Адам								69 000		69 000		69 000
Канамасас, Серюю							700 000		0 000	700 000		700 000
Канкхунен, Юка							500 000		0 000	500 000		500 000
Каргинев, Андрей				(54 7429)			25 000		2 030	(27 1399)	(27 1399)	
Каричи, Пьеро				(9 946 0331)		0 0200	9 946 0100			0 0031		
Мир челков - Киев - склад				(145 0000)		0 5400	144 4615			(0 0015)		
Мир челков Плюс	429 6100		429 6100	(192 599 7227)		(1 2015)	192 241 8709	0 0000		(70 5567)		
Салон "Арабески"	969 3614		969 3614	(1 470 0598)		(0 6350)	532 5000			(31 1966)		
Салон "Виктория"	(210 7674)	(210 7674)					204 0072	450 0000		6 7602	450 0000	450 0000
Салон "Демонстрация"	(43 0130)	(43 0130)					40 0000			(0 1035)	(0 0000)	(0 0000)
Салон "Квадрат"	(0 0000)	(0 0000)										0 0000
Салон "Пазлунг"	223 1866		223 1866	(1 560 0624)			1 287 9465			48 9273		
Салон "Мальчи"										0 0000	0 0000	0 0000
Салон "Мебель"	615 0031		615 0031	(1 241 9503)		0 5750	671 0000	600 0000		(44 6278)	600 0000	600 0000
Салон "Планет"	0 0000		0 0000							(0 0000)		
Салон "Руан"								0 0000				
Салон "Секвойя"	495 9702		495 9702	(1 681 0169)			1 225 3495			(60 3028)		
Салон "Стар"	1 696 1796		1 696 1796	(2 624 6410)		0 0672	2 292 8141	(361 9534)		(423 4670)	578 9996	578 9996
Салон "Святоц"	0 0000		0 0000				375 6328			(0 0028)	375 6300	375 6300
Итого:	25 229 9420	(34 382 6555)	59 612 5975	(1 147 895 3207)	253 8733	1 5785	1 147 984 7951	(15 832 5148)	1 707 5665	11 449 9198	(9 388 9330)	20 838 8528

Оборотно-сальдовая ведомость взаиморасчётов с покупателями за период с 01.01.2015 по 31.12.2015.

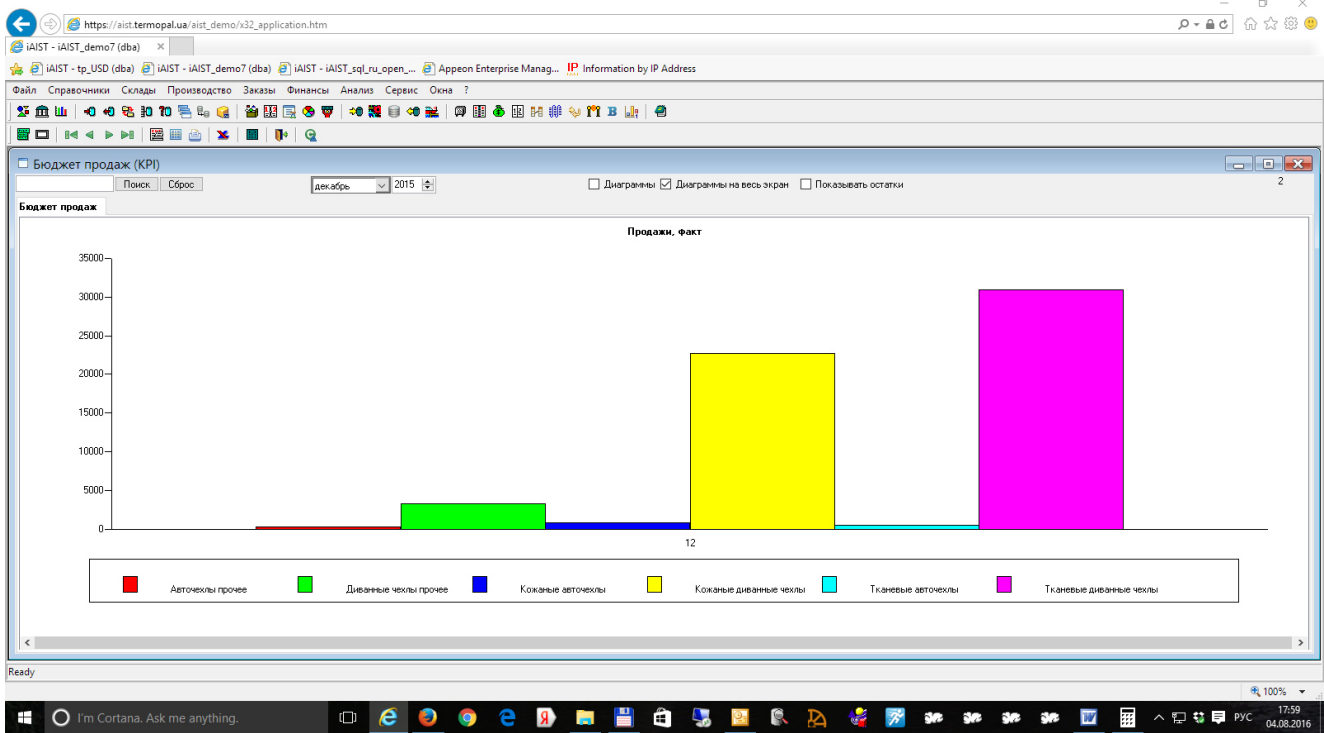
Видно, что за 2015 год компания почти в 3 раза снизила уровень как дебиторской, так и кредиторской задолженности. При этом дебиторская задолженность в среднем примерно в 2 раза ниже кредиторской, что является положительным моментом, свидетельствующим о хорошей работе по ведению взаиморасчётов с покупателями.



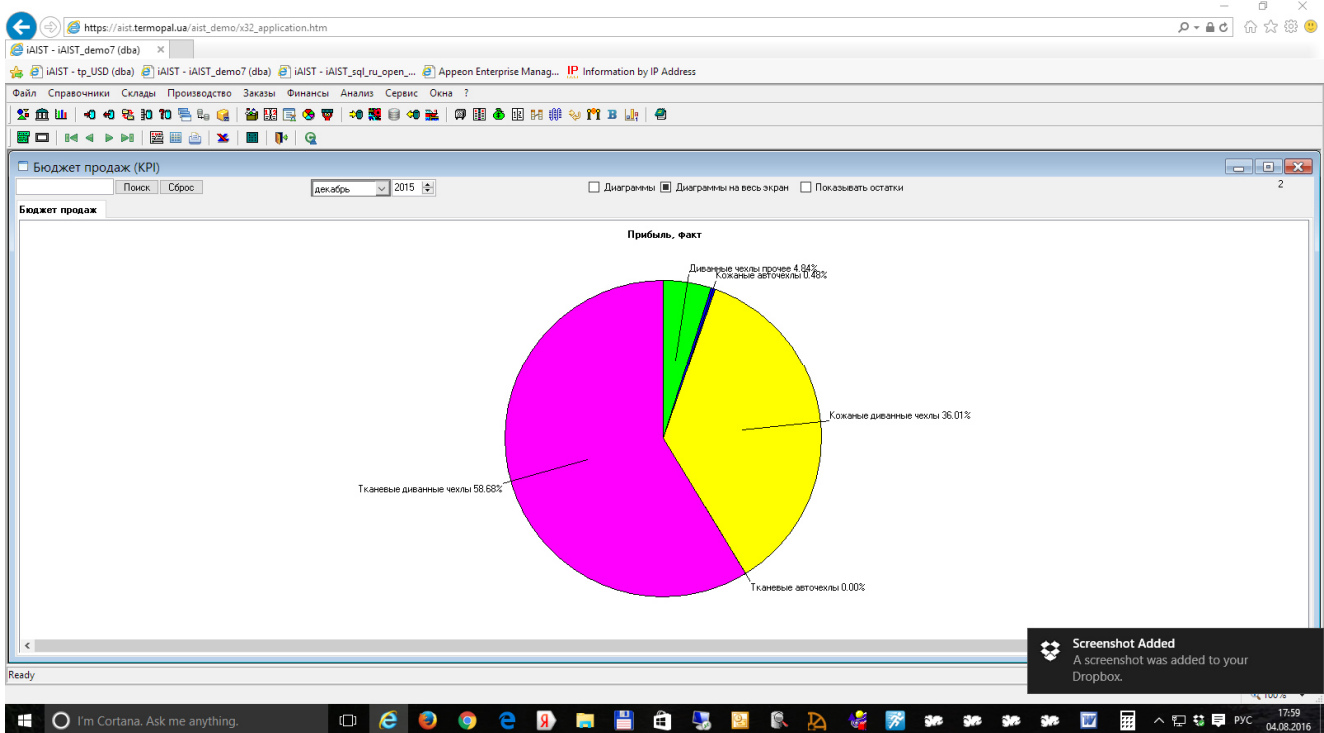
Ретроспективный прогноз продаж на месяц.



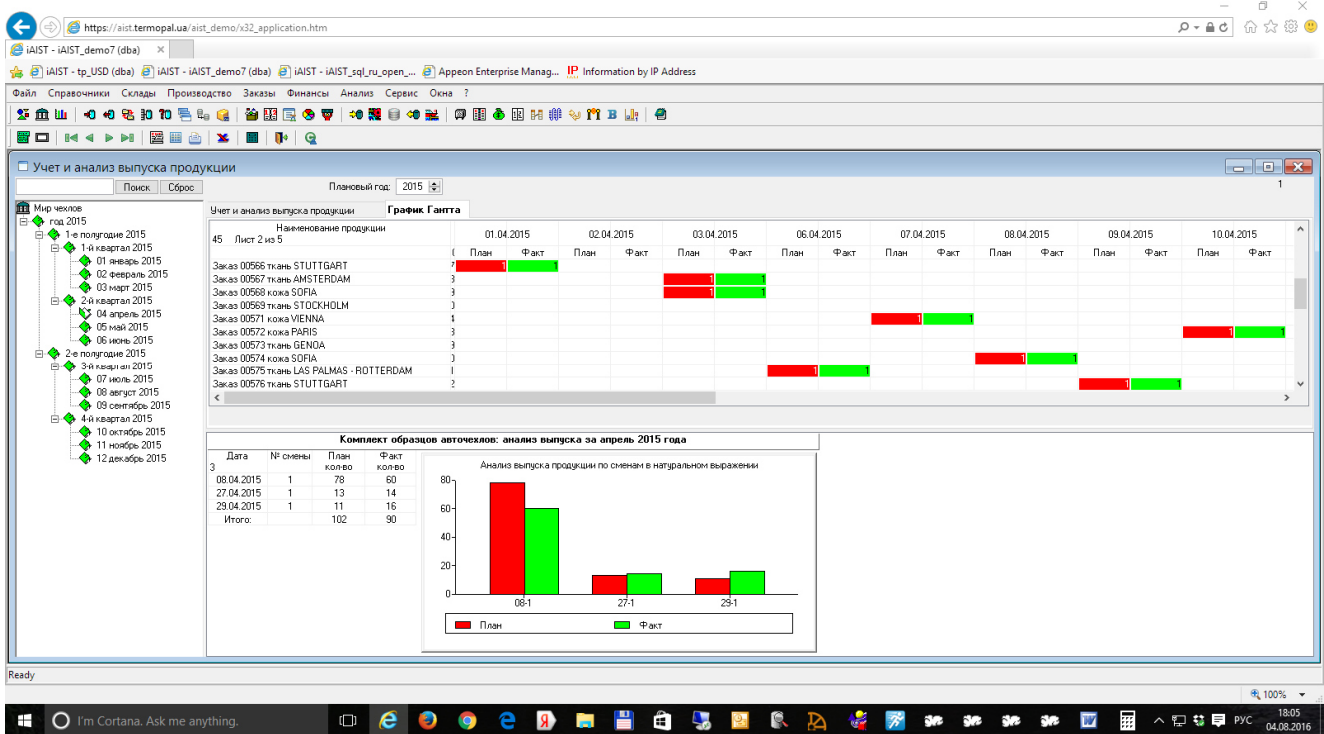
KPI – бюджет продаж на декабрь 2015 года.



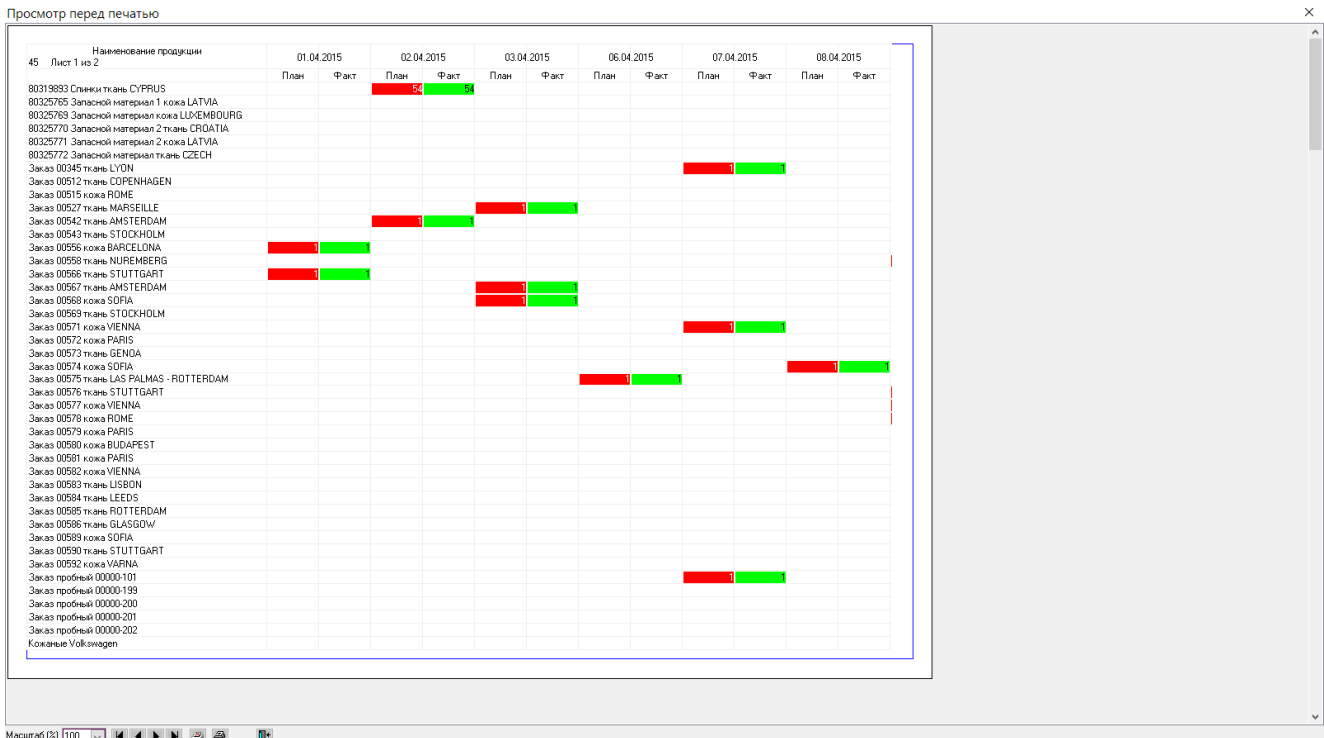
Структура продаж (факт) по бизнес-программам за декабрь 2015 года.



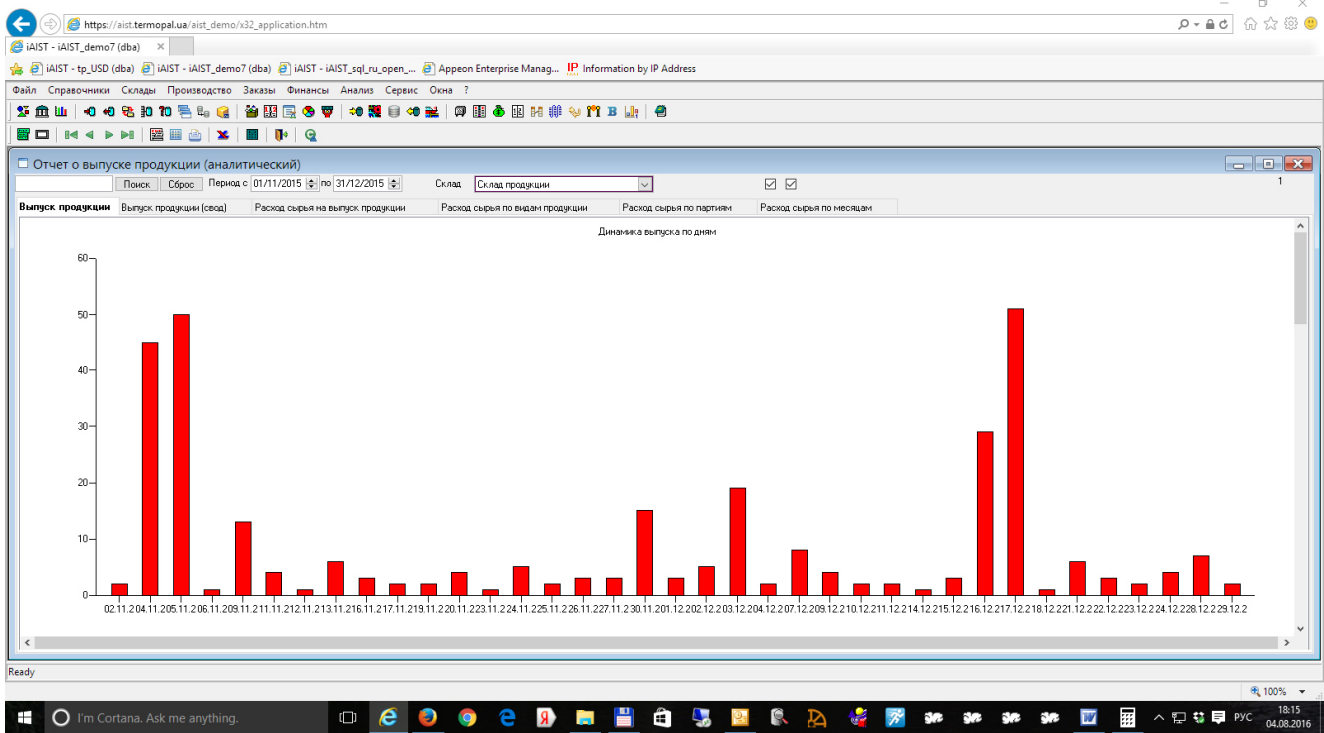
Структура прибыли от продаж (факт) по бизнес-программам за декабрь 2015 года.



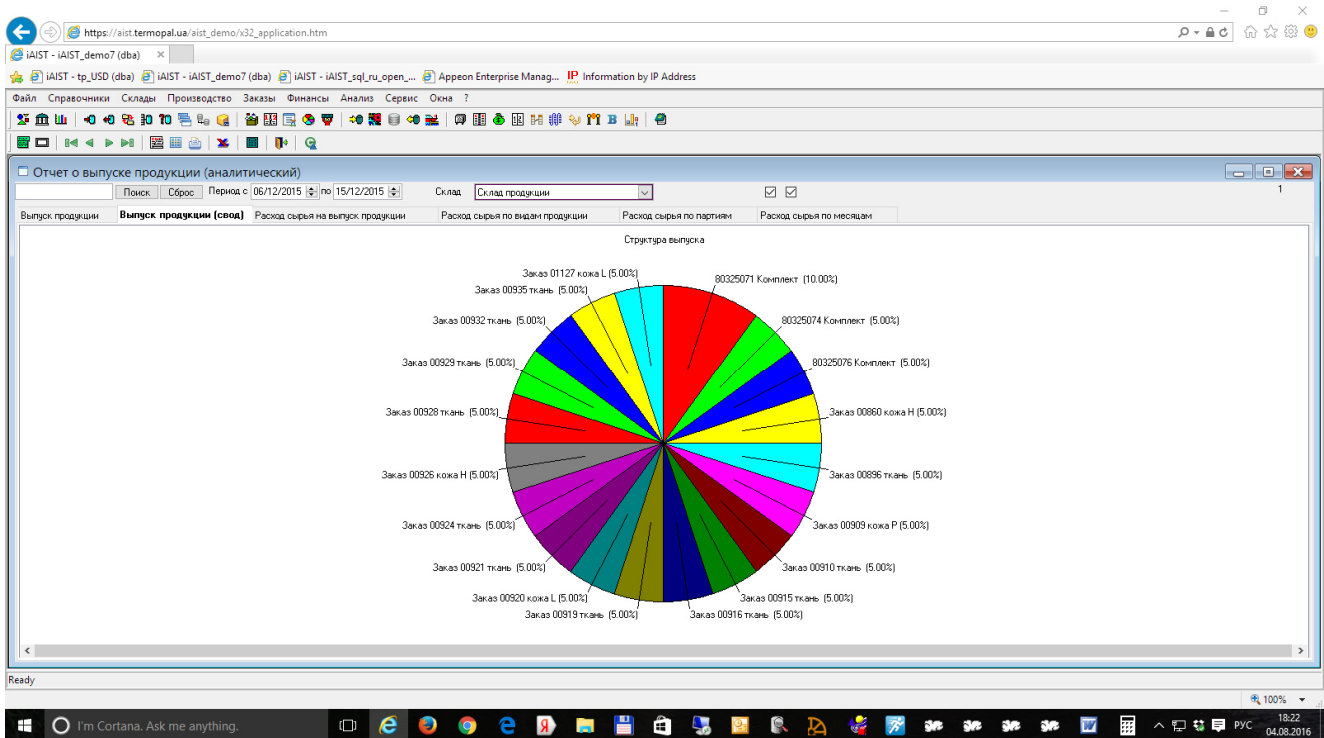
План-фактный анализ производства за апрель 2015 года.



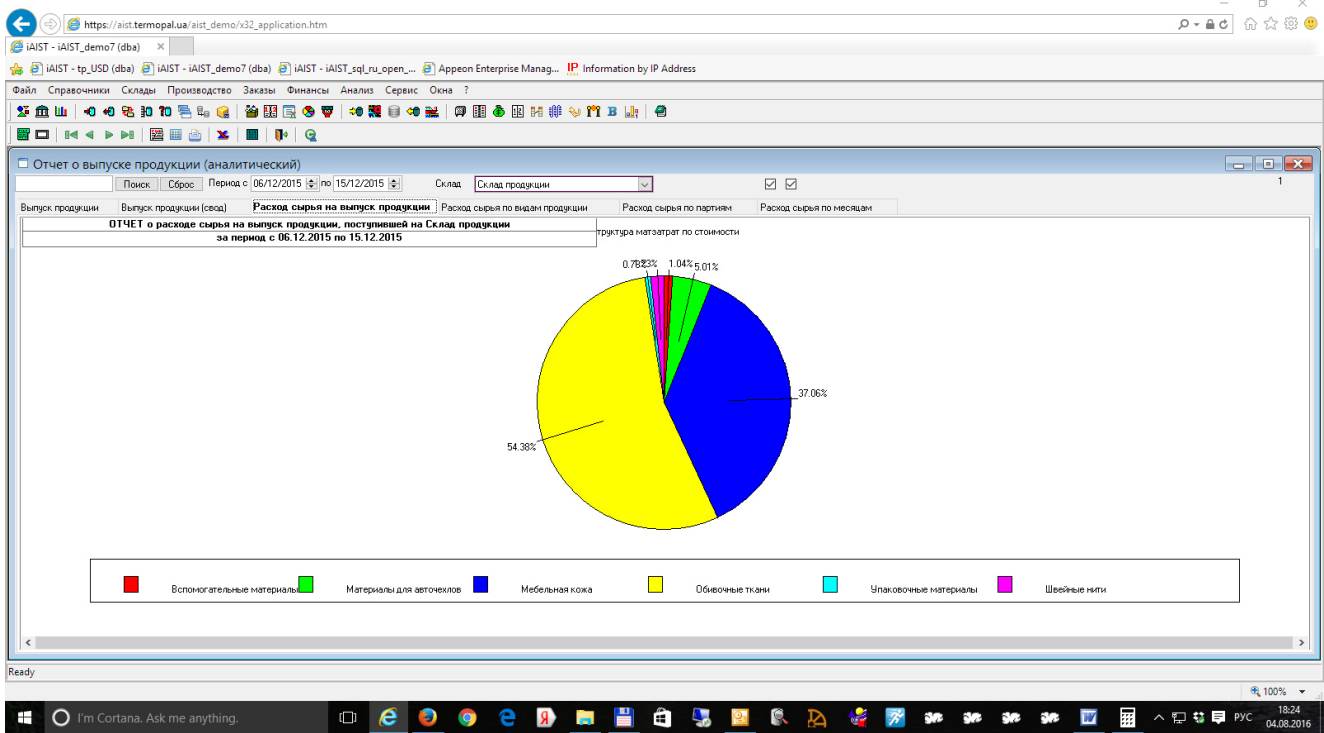
План-фактный анализ производства (график Гантта) за апрель 2015 года.



Динамика выпуска продукции по дням за два месяца.
 В целом ритмичное производство.
 Налицо недоиспользование производственных мощностей.



Структура выпуска продукции в натуральном выражении по товарам за декаду декабря 2015 года.



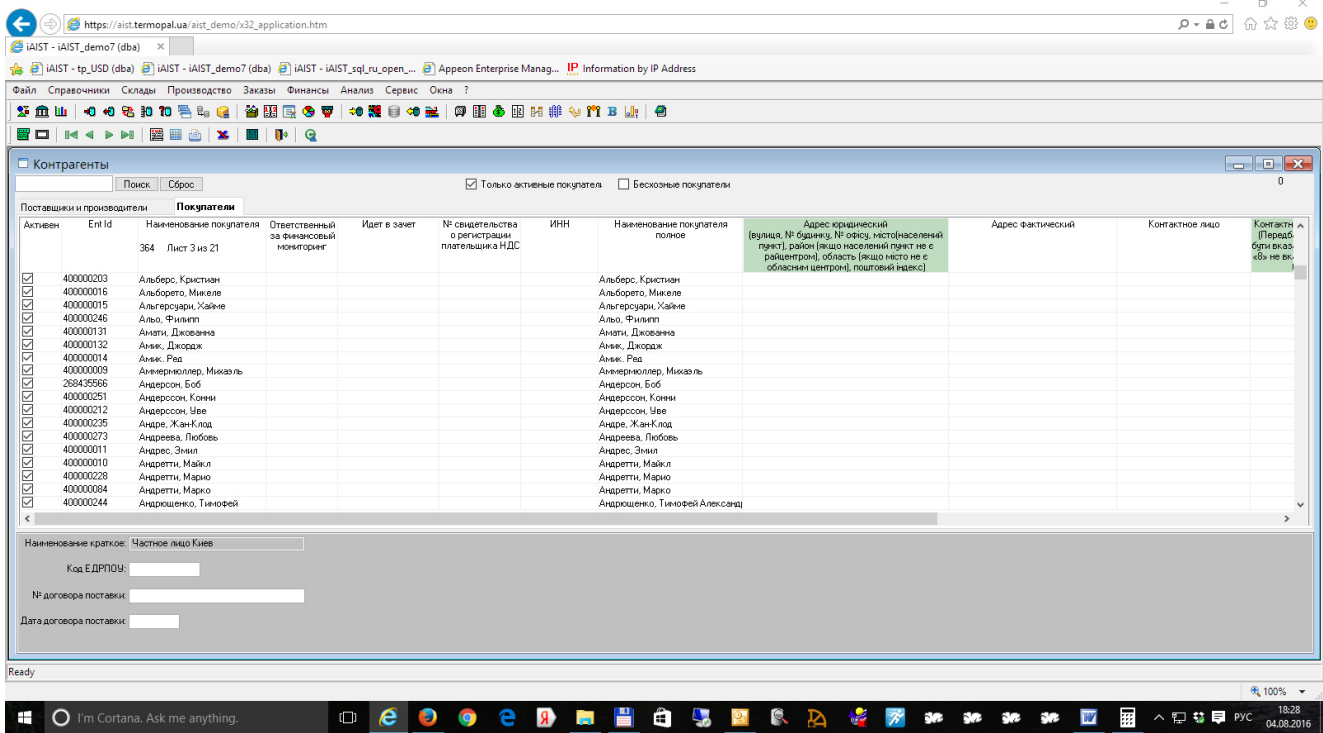
Структура расхода сырья и материалов на производство продукции за декаду декабря 2015 года.

Каталог товаров

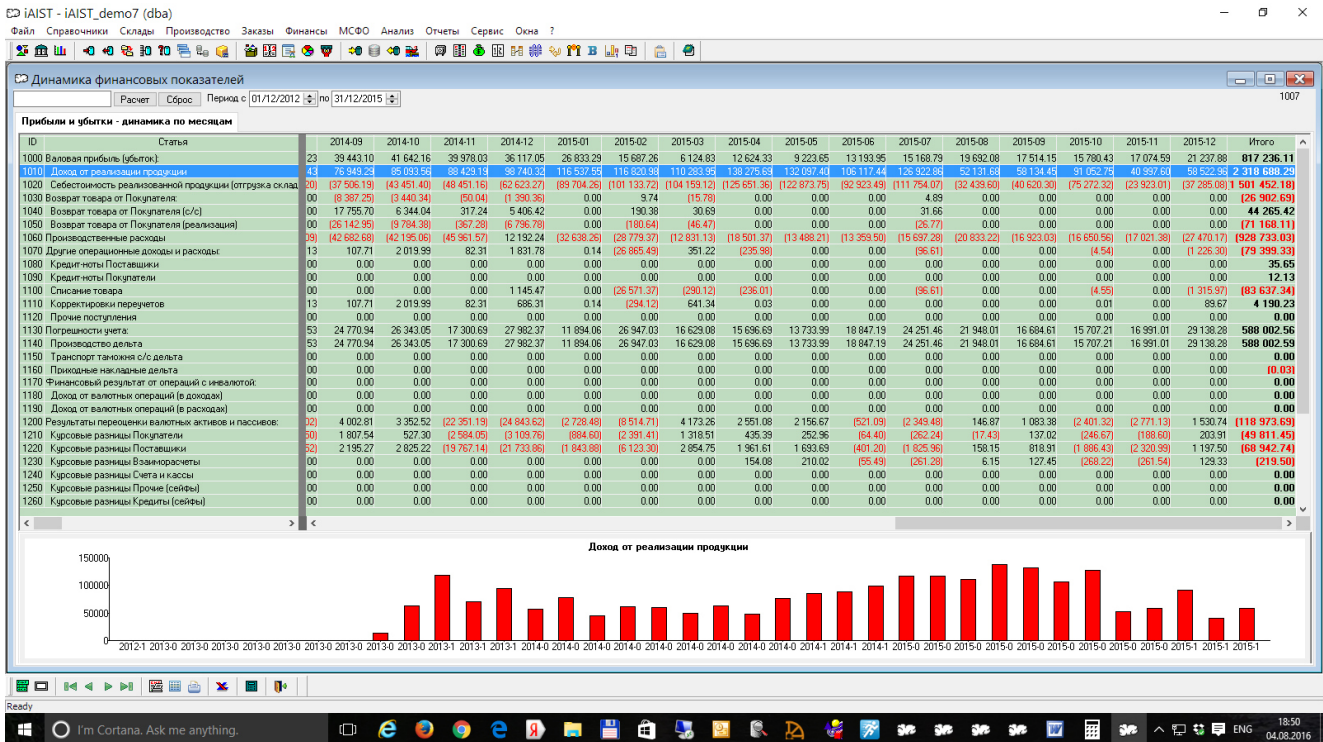
Gds-Id	Штрихкод	Наименование товара	04.08.2016	Единица измерения	Единица отпуска товара	Вес единицы	Коэффициент пересчета	Наименование товара фабричное	Наименование товара полное	Наименование товара оригинал
400000837	1412	Лист 1 из 109	Группа	шт.	шт.	3.0000	1.0000	Комплект образцов авточеклов	Комплект образцов авточеклов	Комплект образцов авто
400000958		Установка авточеклов	Авточеклы пропе	шт.	шт.	1.0000	1.0000	Установка авточеклов	Установка авточеклов	Установка авточеклов
400000956		Экспозитор "Авточеклы"	Авточеклы пропе	шт.	шт.	0.5000	1.0000	Экспозитор "Авточеклы"	Экспозитор "Авточеклы"	Экспозитор "Авточеклы"
268439372		A-White клей ConfiAd 63 мл тюбик, логот	Вспомогательный	шт	шт	0.0740	1.0000	A-White клей ConfiAd 63 мл тюбик, логот	A-White клей ConfiAd 63 мл тюбик, логот	A-White клей ConfiAd 63
268439374		C-Олух клей ConfiAd 63 мл тюбик, логот	Вспомогательный	шт	шт	0.0740	1.0000	C-Олух клей ConfiAd 63 мл тюбик, логот	C-Олух клей ConfiAd 63 мл тюбик, логот	C-Олух клей ConfiAd 63
400000007	T1361.994	Клей Kestopur 200/90	Вспомогательный	кг.	кг.	1.0000	1.0000	T1361.994 Клей Kestopur 200/90	T1361.994 Клей Kestopur 200/90	T1361.994 Клей Kestopur
400000008	T2134.020	Отвердитель Kestopur 200 /5	Вспомогательный	кг.	кг.	1.0000	1.0000	T2134.020 Отвердитель Kestopur 200 /5	T2134.020 Отвердитель Kestopur 200 /5	T2134.020 Отвердитель
400000068		Клей полиэфирный	Вспомогательный	кг.	кг.	1.0000	1.0000	Клей полиэфирный	Клей полиэфирный	Клей полиэфирный
400000095	Заказ 00047	комби BRUSSELS - BRATIS	Диванные чехлы	шт.	шт.		1.0000	Заказ 00047 комби BRUSSELS - BRATIS	Заказ 00047 комби BRUSSELS - BRATIS	Заказ 00047 комби BRIL
400000099	Заказ 00050	комби COLOGNE - STUTTC	Диванные чехлы	шт.	шт.		1.0000	Заказ 00050 комби COLOGNE - STUTTC	Заказ 00050 комби COLOGNE - STUTTC	Заказ 00050 комби COL
400000105	Заказ 00056	комби ROME - GENDA	Диванные чехлы	шт.	шт.		1.0000	Заказ 00056 комби ROME - GENDA	Заказ 00056 комби ROME - GENDA	Заказ 00056 комби RCH
400000175	Заказ 00104	образцы кожа, ткань	Диванные чехлы	шт.	шт.	16.0000	1.0000	Заказ 00104 образцы кожа, ткань	Заказ 00104 образцы кожа, ткань	Заказ 00104 образцы ко
400000224	Заказ 00146	образцы кожа, ткань	Диванные чехлы	шт.	шт.		1.0000	Заказ 00146 образцы кожа, ткань	Заказ 00146 образцы кожа, ткань	Заказ 00146 образцы ко

О сервисе
Первый в Украине облачный сервис для эффективного управления ресурсами предприятия (ERP) и углубленного бизнес-анализа (BI)
100% отечественная украинская разработка, занявшая первое место и признанная на престижном международном конкурсе GlobalCIO (Award Winning)

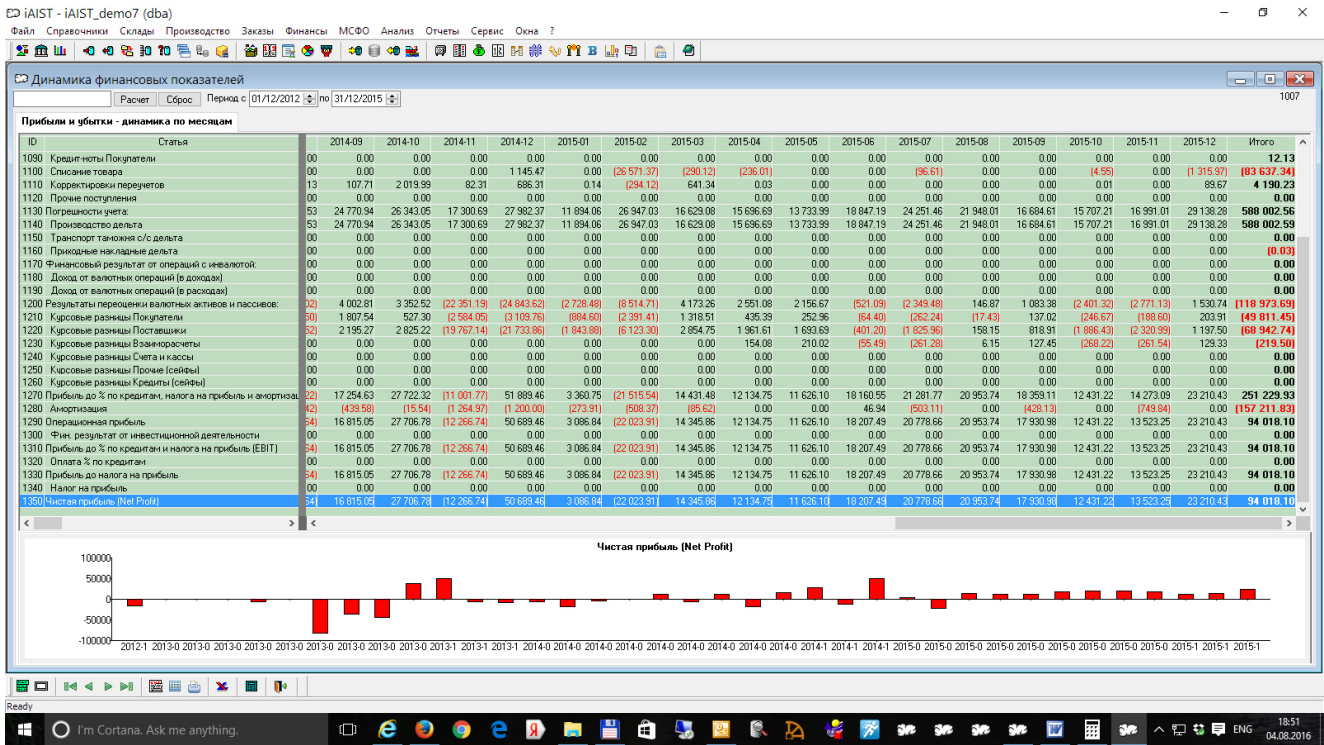
Классификатор групп продукции, бизнес-программ и товаров.



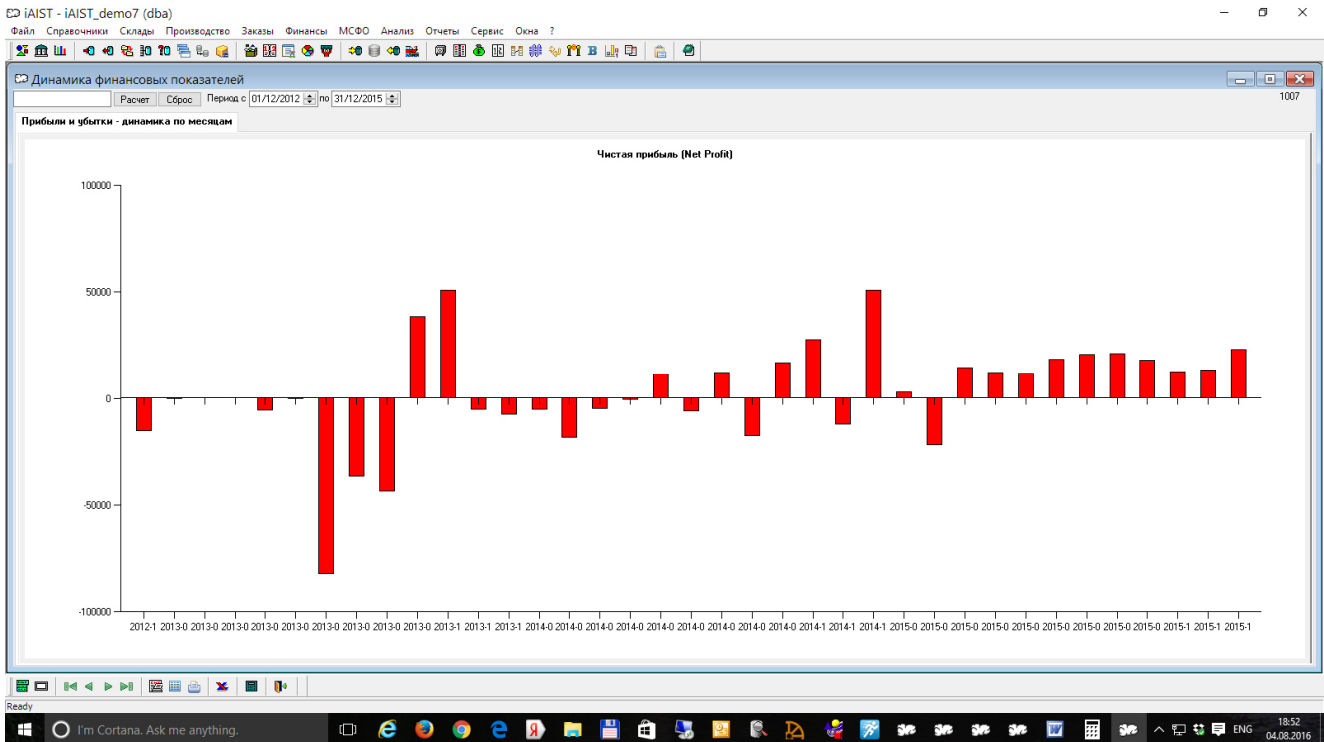
Классификатор поставщиков, потребителей и покупателей.



Динамика дохода от реализации продукции ежемесячно за весь период.
Отчётливо виден период подготовки производства (первые 9 месяцев).



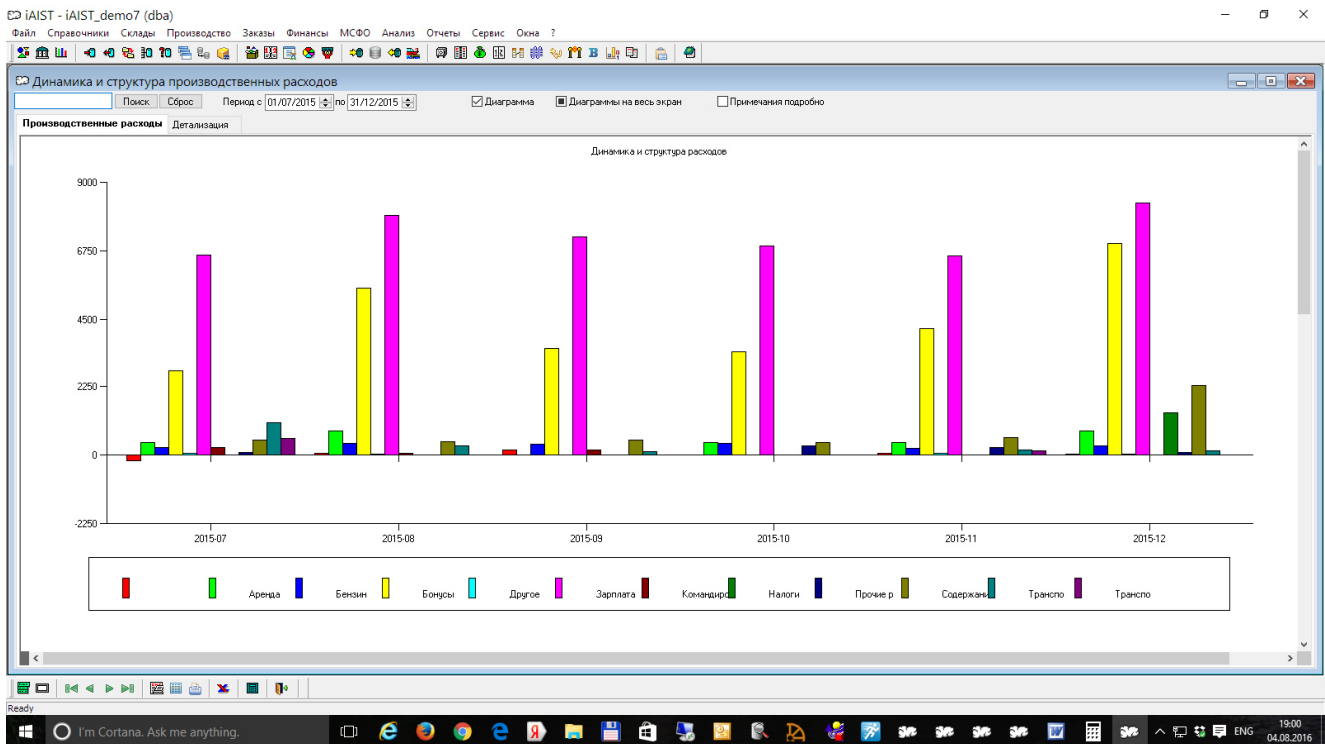
Динамика чистой прибыли (Net Profit) ежемесячно за весь период.
Отчётливо видны убытки в периоде подготовки производства.



Динамика чистой прибыли (Net Profit) ежемесячно за весь период.
Отчётливо видны убытки в периоде подготовки производства.



Динамика доходов и расходов ежемесячно за весь период.



Динамика структуры производственных расходов ежемесячно за 2-е полугодие 2015 г. Заметна тенденция роста зарплаты и бонусов.

Диагноз и рекомендации

Клиентская база

На первом месте в рейтинге покупателей по объёму реализации – дочернее предприятие «Мир чехлов Плюс». Что и закономерно.

ABC анализ покупателей по прибыли – в целом по компании:

41 из 303 (13.5%) покупателей приносят 60% прибыли,

96 из 303 (31.7%) покупателей приносят 80% прибыли.

По подмножеству клиентов типа «автоцентр» 10 из 25 (40%) автоцентров приносят 80% прибыли.

Классическое соотношение Парето (20/80) не выдерживается. И это к лучшему – значит клиентская база более диверсифицирована.

Анализ динамики клиентской базы по компании в целом показывает, что за первые три месяца после выхода компании на рынок в августе 2013 года было привлечено 59 клиентов, что составляет 19.5% общего числа клиентов (303) за анализируемый период в 3 года. Это очень высокий показатель, свидетельствующий о том, что эта новая продукция востребована.

Аналогично:

Динамика клиентской базы по автомобильным чехлам - за первые три месяца после выхода компании на рынок в августе 2013 года было привлечено 24 клиента, что составляет 16.5% общего числа клиентов (145) за анализируемый период в 3 года.

Динамика клиентской базы по диванным чехлам - за первые три месяца после выхода компании на рынок в августе 2013 года было привлечено 36 клиентов, что составляет также более 16.4% общего числа клиентов (220) за анализируемый период в 3 года.

Такое соотношение свидетельствует о том, что структура ассортимента продукции удачно подобрана пропорционально клиентскому спросу.

Поставщики

Анализ рейтинга поставщиков по объёмам поставок наглядно показывает, что основным поставщиком (97%) является ООО «Единый импортёр». С одной стороны это удобно - предприятие не занимается собственным импортом, растаможкой, не работает со множеством поставщиков и производителей, но с другой – находится практически в полной зависимости от одного поставщика. Ситуация крайне ненадёжная и угрожающая.

Предприятию следует принять решение о переходе на собственный импорт и сделать первые заказы у непосредственных производителей. Предварительный расчёт себестоимости импортированных товаров с учетом таможенных и транспортных расходов показывает, что она будет ниже цены товаров, закупаемых у ООО «Единый импортёр». В дальнейшем это будет способствовать снижению себестоимости готовой продукции и, следовательно, росту прибыли компании.

Продажи

Анализ динамики себестоимости, прибыли и объемов продаж по компании в целом за всё время существования фирмы показывает два явных пика продаж.

Первый – в первые три месяца после выхода продукции компании на рынок, что обусловлено новизной и свидетельствует о востребованности продукции. Этот период характеризуется высокой маржинальной прибылью.

Второй – в первом полугодии 2015 года - обусловлен заключением компанией крупного контракта на поставку продукции на экспорт по оптовым ценам с низкой маржинальной прибылью. Этот контракт позволил компании увеличить объем валютной выручки, что в свою очередь способствовало повышению возможностей компании по собственному импорту.

Промежутки между пиками характеризуются равномерным и стабильным уровнем продаж. При этом к концу анализируемого периода общий уровень продаж имеет тенденцию к снижению, что может свидетельствовать о насыщении рынка.

Анализ динамики продаж автомобильных чехлов показывает, что основными покупателями авточехлов являются автоцентры, которые покупают их оптом, а затем продают в розницу. Поэтому наблюдаются три пика продаж, которые пополняют складские запасы автоцентров.

Диванные чехлы изготавливаются, в основном, по индивидуальным заказам и продаются непосредственно конечным потребителям, в основном, частным лицам. Продажи идут стабильно с явно выраженными сезонными колебаниями.

Анализ суточной динамики продаж по компании в целом и по отдельным бизнес-программам показывает, что продажи идут равномерно. Это свидетельствует о ритмичной работе предприятия.

Анализ структуры продаж по бизнес-программам, товарным группам и ассортименту позволяет выявить значимость тех или иных товарных позиций, проанализировать предпочтения клиентов, управлять ассортиментными сдвигами в целях оптимизации работы компании.

В частности, анализ структуры продаж по ценовым группам за весь период по компании в целом ясно показывает, что наибольшую прибыль как по объёму, так и на единицу продукции дают товары групп «стандарт», «средние» и «дорогие».

Аналогично, анализ структуры продаж по декорам и модификациям за весь период по компании в целом говорит о том, что наибольшую прибыль дают товары модификации FUTURO, что говорит о перспективности этого бренда.

Анализ динамика продаж по ценовым группам по годам за весь период по компании в целом показывает положительную динамику роста прибыли по всем группам, за исключением группы «средние».

Аналогично, наблюдается выдающаяся положительная динамика роста прибыли по модификации FUTURO.

Взаиморасчёты с контрагентами

Оборотно-сальдовая ведомость взаиморасчётов с покупателями за период с 01.01.2015 по 31.12.2015 показывает, что за 2015 год компания почти в 3 раза снизила уровень как дебиторской, так и кредиторской задолженности. При этом дебиторская задолженность в среднем примерно в 2 раза ниже кредиторской, что является положительным моментом, свидетельствующим о хорошей работе по ведению взаиморасчётов с покупателями.

Товарные запасы

Анализ динамики остатков на складах за весь период по компании в целом показывает три явно выраженных периода работы.

Первый соответствует начальному периоду работы компании, когда происходило наполнение складов сырьём, материалами и готовой продукцией. Характеризуется почти троекратным пиком, соответствующему началу продаж продукции компании.

Второй соответствует периоду подготовки и исполнения крупного экспортного контракта. Вследствие относительно высокой стоимости производимых в этот период изделий стоимость складских запасов выросла в несколько раз.

Третий период, «послеконтрактный», когда предприятие вернулось в обычный рутинный режим работы, характеризуется существенным снижением складских запасов и поддержанием их на оптимальном, экономически обоснованном уровне.

Анализ неликвидов на складах компании показывает, что средний возраст неликвидов составляет 80 суток.

Бюджетирование продаж

Имеющаяся статистика работы предприятия позволяет достаточно надёжно прогнозировать продажи на месяц вперёд и составлять бюджет продаж. При составлении бюджета и управлении продажами учитываются несколько источников информации:

- экспертные оценки менеджеров по продажам, ответственных за ту или иную бизнес-программу,
- априорный прогноз продаж на месяц, выполненный по оптимально подобранному алгоритму,
- апостериорный прогноз, выполняемый начиная с 10-го числа текущего месяца,
- совокупный объём заказов, принятый на прогнозируемый месяц,
- остатки на складах и товары в пути.

Производство

Удобное представление динамики выполнения плана производства в виде графиков Гантта позволяет провести подробный план-фактный анализ за любой период времени в любом ассортименте.

Анализ динамики выпуска продукции по дням позволяет оценить ритмичность производства и использование производственных мощностей.

Наглядное представление имеет также структура ассортимента выпускаемой продукции и структура используемых видов сырья и материалов.

Структура доходов и расходов

Чёткая классификация доходов и расходов по статьям позволяет проанализировать их структуру за любой период времени в статике и в динамике.

Финансовые результаты

Анализ динамики финансовых результатов деятельности компании позволяет увидеть некоторые особенности:

- отчётливо виден период подготовки производства (первые 9 месяцев), характеризующийся убытками и отсутствием доходов,
- динамика чистой прибыли (Net Profit) ежемесячно ясно показывает убытки в периоде подготовки производства,
- также видно, что за последние 10 месяцев предприятие вышло на работу со стабильной прибылью.

Выводы

1. Предприятие успешно прошло все этапы своего становления на рынке – от стартапа до вполне стабильно работающего бизнеса.
2. Рыночная ниша была выбрана правильно и предприятие хорошо спозиционировало себя на рынке, предложив разнообразную оригинальную продукцию, имеющую разную потребительскую стоимость.
3. Сочетание серийного и позаказного производства способствует оптимальному использованию производственных мощностей.
4. Предприятие работает ритмично.
5. Имеется резерв производственных мощностей, позволяющий предприятию справляться с пиковыми нагрузками.
6. Клиентская база компании хорошо диверсифицирована.
7. Предприятие совершило выход со своей продукцией на рынок Европы, что способствует его евроинтеграции.
8. Проводится работа по повышению надёжности и устойчивости базы поставщиков сырья и материалов – наметился переход от работы с ООО «Единый импортёр» к работе с непосредственными производителями и к самостоятельному импорту.
9. Доля живого труда в затратах на производство составляет 13,7%, что свидетельствует о высокой степени механизации и автоматизации производства.
10. Доля сырья и материалов в затратах на производство составляет 68,12%, что свидетельствует о высокой материалоемкости продукции.
11. Зарплата и бонусы в целом по предприятию имеют тенденцию к росту, что важно в социальном плане.
12. Последние 10 месяцев предприятие работает с устойчивой прибылью – средняя чистая прибыль в месяц составляет порядка 16.5 тыс. USD.
13. Резерв повышения прибыли – снижение себестоимости сырья и материалов за счёт перехода на собственный импорт.
14. В предприятие было инвестировано порядка 960 тыс. USD. За время функционирования акционерам было выплачено порядка 280 тыс. USD и предприятие сгенерировало чистой прибыли порядка 94 тыс. USD.
15. Предприятие ещё не вышло на возврат инвестиций, но при сохранении текущего темпа это произойдёт примерно через три года.

Заключение

Неоднократно на протяжении многих лет на наших встречах я пытался выяснить у поставщиков BI-продуктов какие же показатели бизнеса можно и нужно контролировать и анализировать с помощью их систем для того, чтобы владелец мог получить представление о состоянии здоровья своего бизнеса. К сожалению, ни разу я не получил ответа на свои вопросы. Мне рассказывали о простоте подключения BI-систем к различным источникам данных, о красоте и разнообразии графического представления результатов, об анимированных диаграммах и т.п. И ни слова об экономике. Леса за всеми этими деревьями я так и не увидел.

Спасение утопающих – дело рук самих утопающих. На свои вопросы я решил ответить себе сам. То, что получилось, я вам сегодня показал. Не знаю как вам, но владелец бизнеса, когда я показал ему аналогичный анализ по нашей компании, сказал только: «Теперь я вижу свой бизнес другими глазами».

Но это ещё не финал. Недавно я прослушал курс «Финансы для ТОПов» в Киево-Могилянской бизнес-школе (kmbbs) и понял, наконец, что нужно сделать для того, чтобы предоставить владельцу научно-обоснованную, динамическую картину состояния его бизнеса.

"Но это уже совсем другая история" (© АБС ПНС).