

ТОРГОВЛЯ КАБЕЛЕМ И ПРОВОДОМ: КАК УПРОСТИТЬ СЛОЖНОЕ?

Ценовая конкуренция

Фактор ценовой конкуренции необходимо учитывать любому предприятию. Это часто самый важный фактор как при продажах, так и при покупках, потому что он наиболее прямо влияет на прибыль. Кабельная отрасль в этом смысле не только не является исключением, а напротив, постоянные колебания цен – объективная реальность для нее. И в этом много хорошего для тех, кто умеет использовать ситуацию в своих интересах. Об этом и поговорим.

Для начала перечислим, какие факторы обеспечивают в кабельной отрасли неизбежность ценовых колебаний:

► **Сезонность спроса.** Основным потребителем кабеля и провода является строительная отрасль, которая весной и летом заказывает значительно большие объемы, чем зимой и осенью. А когда меняется объем спроса, тогда всегда возникают ситуации с дефицитом или избытком предложения, которые неизбежно приводят к использованию торгующейся стороной такого рычага, как цена на товар.

► **Нестабильность мировых цен на сырье** (в первую очередь на медь, которая является основным компонентом для производства медного кабеля и провода). Даже если сырье закупается заводами на внутреннем рынке, то в нынешнюю эпоху глобализации поставщики любого «глобального товара» по всему миру поднимают и опускают цены почти синхронно, вслед за колебаниями биржевых котировок. А на биржах учитывается вся информация по соотношению добычи и закупки той же меди в мире. Свой вклад в нестабильность вносят биржевые спекулянты, которые также являются фактором нестабильности.

► **Макроэкономические факторы** ситуации в государстве. Для кабельной отрасли они существенны в силу уже упомянутой сильной зависимости спроса на кабельную продукцию от объемов потребления строительной отраслью. Объемы эти, в свою очередь, сильнее зависят от политической и экономической обстановки в стране, чем, например, объемы потребления молока или бензина.

Можно упомянуть еще немало факторов, но и приведенных ранее достаточно, поскольку речь в этой статье не о них, а о том, какие инструменты позволяют преуспевать в такой обстановке.

Ценовой мониторинг (клиентов и поставщиков)

Самая понятная (но не самая простая) задача – это «Знать картину ценовых предложений». В закупках – с точки зрения выбора наилучшего поставщика. В продажах – с точки зрения того, как смотрятся собственные цены среди предложений конкурентов.

«Зубры» ценового мониторинга знают, что сложностей в этой задаче больше, чем может показаться на первый взгляд. А помогающие им «зубры» информационных технологий знают – как каждую из этих сложностей облегчить за счет использования компьютера. Пример показан в табл. 1.

Разумеется, журналы изменений *собственных* цен для анализа конкурентоспособности надо хранить в тех

Таблица 1

Проблема	Решение
За ценами надо следить регулярно – желательно ежедневно.	Выделенный сотрудник ежедневно скачивает из интернета актуальные прайс-листы с сайтов интересующих компаний.
Количество даже основных конкурентов часто измеряется десятками, иногда и более.	Обработку и анализ прайс-листов надо организовать не как регулярную операцию, а как регулярный бизнес-процесс, включая его автоматизацию.
Количество товарных позиций часто измеряется сотнями и даже тысячами.	Автоматизацию процесса мониторинга делать не на основе файлов электронных таблиц, а на основе систем, работающих с базами данных. Для них и миллионные справочники не проблема.
Сколько окажется конкурентов по каждой товарной позиции предсказать невозможно, что затрудняет оператору анализ и наглядный выбор.	Автоматизировать процесс мониторинга разделением его на две фазы. Фазу сбора в базу данных проводить для всех предложений, а фазу анализа формализовать (например, выводить «лучшие цены», «худшие цены», «средневзвешенные по группам»).
Одна и та же позиция может называться в прайс-листах конкурентов по-разному, трудно распознать, что цены относятся к одному и тому же товару.	Человек помогает машине (один раз) запомнить, как именно у этого поставщика называется именно эта позиция, а затем машина помогает человеку каждый раз распознавать эту позицию автоматически.
Формы прайс-листов у разных конкурентов почти всегда разные.	Как в предыдущем пункте – один раз «знакомим» машину с форматом поставщика и «учим» откуда брать наименование, а откуда цену (и, например, включает ли она НДС), а затем машина делает это сама.
Ценовые предложения могут содержать скидки за объем, спеццены на ограниченный период, градации цен по категориям клиентов и т.д.	Внедрите программный модуль «Управление ценовыми соглашениями», там все это можно учитывать.
Кроме цен, иногда важно осуществлять мониторинг остатков товарных запасов, сведения о которых поставщики тоже могут предоставлять.	Вообще-то это уже не совсем ценовой мониторинг, но проблема решается тем же самым функционалом.

же единых форматах, позволяющих сравнивать их между собой.

Мониторинг себестоимости запасов (важна детальность)

Если вы торгуете конкурентной продукцией в условиях нестабильности цен, то для прогнозирования своей прибыли вам необходимо оценивать не только возможные цены продажи, но и цены покупки, и цены себестоимости запасов, и оборачиваемость этих запасов. Цены покупки и цены продажи прогнозируются на основе данных мониторинга рыночных цен с помощью инструментов, описанных в предыдущем разделе. Влияние оборачиваемости рассматривается в следующем разделе. А вот какие инструменты важны для нужной оценки себестоимости запасов?

Чаще всего данные о себестоимости товарных запасов запрашивают у бухгалтерии. Но, если при этом одновременно спросить, достаточно ли достоверны эти данные для прогнозирования позиционной рентабельности продаж, то бухгалтер, скорее всего, пожмет плечами и скажет, что у него другие задачи. И будет прав.

Сегодняшняя норма **управленческого** учета – попартионный учет материальных запасов по каждой товарной позиции. В этом случае мы всегда твердо знаем **что, когда, у кого, в какой таре и по какой цене** было куплено, и какие накладные расходы еще должны быть учтены. При таком подходе стоимость товарных запасов всегда можно узнать максимально точно и с максимальной детализацией. Это очень важно не только для прогноза влияния цен на прибыль, но и, например, для последующего анализа точности моделирования прогнозов.

Учет стоимости времени (сколько стоят излишние запасы)

Время от времени на нестабильном рынке складывается заманчивая ситуация, когда можно купить относительно недорого большую партию товара, чтобы на этом заработать побольше прибыли. Эта простая и понятная идея на самом деле окажется довольно расплывчатой, если предвительно поставить вопрос так: «Сколько этого товара по пониженной стоимости надо купить, чтобы на этом дисконте заработать максимум?». Даже с учетом неопределенности в прогнозах рыночных цен покупки и продажи необходимо учитывать и рассчитывать такой фактор, как «стоимость замораживания активов». Как она считается? Рассуждения следующие:

▶ Деньги должны постоянно оборачиваться и приносить доход. Если деньги вложены во что-то надолго, то на этом должно быть заработано денег больше, чем если бы они продолжали оборачиваться (например, лежали в банке на срочном депозите).

▶ Если вместо месячного запаса товара вы купили полугодовой, то прибавьте к себестоимости закупки стоимость недополученных процентов с той суммы излишнего пятимесячного запаса (деленной пополам, если вдаваться в расчеты), которую предлагается заморозить в этой «выгодной» закупке.

▶ Если вы пользуетесь банковскими кредитами, то еще точнее стоимость снижения оборачиваемости вы узнаете, если пересчитаете дополнительную стоимость хранения как проценты по этой кредитной процентной ставке (а если вы банковскими кредитами не пользуетесь, то спросите своего финансового директора – «Почему?» и «По каким товарам за нормативный срок их оборачиваемости финансовый эффект от банковского кредита был бы положительным?»). *Например, если оптовая компания возьмет кредит в размере 1 млн руб. под 24 % годовых, купит на эту сумму товар и за 2 месяца продаст его с наценкой 12 %, при этом потратит на накладные расходы 20 тыс. руб. (без учета процентов за кредит), то на заемных деньгах она заработает 60 тыс. руб. В этом случае финансовый эффект от сделки будет положительным и составит 36 % в годовом исчислении.*

• Если вы платите за аренду своих складов и/или можете посчитать иными способами стоимость складских расходов на ежемесячное хранение товара, то рассчитайте эту нормативную сумму на повышенные объемы закупок и вычтите эти затраты из предполагаемой прибыли.

Когда после этого вы сможете определить сколько стоит хранение ваших запасов в течение одного месяца в пересчете на один рубль стоимости (или на единицу складского места, например), то ответ на поставленный вопрос можно будет получить достаточно просто. Пусть вам подготовят несколько вариантов закупок с разными их объемами, и тогда наглядно можно будет выбрать наиболее оптимальный (хотя оценивать риски тоже необходимо).

Прогнозное моделирование (и оптимизация резервов)

Цены поставщиков и конкурентов действительно могут меняться

в значительных диапазонах, то же самое можно сказать и про реальный спрос, и про платежную дисциплину клиентов, и про многие другие параметры, которые влияют в итоге на размер прибыли компании. Но это не означает, что эти факторы вообще не следует принимать в расчет, не пытаться анализировать динамику и предсказывать краткосрочные тренды. В бизнесе риск хотя и присутствует, но вероятностную картину предстоящих событий профессионал в бизнесе строит более надежно, чем игрок в рулетку. И на этом можно зарабатывать, если иметь инструмент для быстрого принятия тактических решений.

Цель прогнозного моделирования – расчетливо подготовиться к различным тактикам маневрирования в случаях, когда возможны различные сценарии развития рыночных обстоятельств.

Основной смысл построения прогнозных моделей – не «угадывание» конечной прибыли, а получение навыков диагностики среди «хороших» и «плохих» решений в ситуациях с изменяющимися входными параметрами. Реагирование на эти изменения должно быть именно адекватным, соразмерным. В предыдущем разделе был рассмотрен пример, из анализа которого можно найти примерный оптимальный объем закупки по выгодным ценам. «Проверять цифрой» финансовую эффективность принимаемых решений для различных моделей – это одна из важнейших задач прогнозного моделирования.

С этих же точек зрения выбирается и подход к размерам резервов (товарных и финансовых): увеличивать резервный запас нужно не только (и даже не столько) по тем статьям, где большие риски ухудшения внешних факторов, но и по тем, где, как выражаются аналитики, выше *чувствительность* модели. То есть там, где относительно небольшое ухудшение может вызвать более существенные последствия. Например, недостаток свободных денег в начале сезона (когда закупки и спрос растут) может привести к мультипликаторному эффекту снижения прибыли за весь сезон, так как этот недостаток скажется на общем обороте компании в период быстрой оборачиваемости. В конце сезона менее рискованно давать отсрочки надежным покупателям, потому что соотношение оплат и закупок при снижении спроса для компании более комфортное в финансовом плане.

Задача	Показатели для оценки	Комментарий
Обеспечить отдел ценообразования данными по ценовому мониторингу.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Полнота. ▶ Регулярность. ▶ Достоверность. 	<p>Задачу пополнения базы данных поручить одному или нескольким (по товарным группам) специалистам.</p> <p>Для оценки качества использовать как мнение его руководителя по указанным параметрам, так и комментарии потребителей его информации (отдел закупок, отдел продаж).</p>
Обеспечить мотивацию отдела ценообразования на поиск эффективной модели прогнозирования ценовых трендов.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Количество построенных (по разным подходам) моделей. ▶ Количество просчитанных существенных вариантов. ▶ Наличие верного прогноза в «портфеле» своевременно представленных вариантов. ▶ Наличие верной рекомендации на предоставленный прогноз. 	Задача должна быть поручена специалисту с хорошими математическими навыками. Его задача настроить инструментарий, пользоваться которым предстоит полномочным менеджерам продаж или закупок (см. далее). Поэтому мотивация должна быть нацелена не столько на результат (верный прогноз), сколько на удобство и развитость инструментария.
Обеспечить мотивацию отдела продаж на максимизацию прибыли по каждой сделке, исключив фактор неравномерности цен запасов.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Для случаев продаж со склада маржу по сделке считать, исходя из «нормативной» себестоимости запасов. ▶ Для случаев «целевых продаж» использовать реальную цену закупки. 	Нормативная себестоимость уместна, когда менеджер по продажам не может влиять на ценовую оптимизацию запасов. Если же он курирует весь процесс (от закупки до продажи), то и мотивировать его надо на реальную прибыль по сделке.
Обеспечить мотивацию финансового отдела на построение адекватной модели расчета накладных расходов на хранение товарных запасов.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Создание методики, позволяющей оценивать достоверность расчетной модели. ▶ Количество построенных (по разным подходам) моделей. ▶ Выявление модели, позволяющей рассчитывать стоимость хранения с удовлетворительной погрешностью. 	Моделирование и построение нормативной базы – это естественная задача для финансового или планово-экономического отдела. Но если она еще не поставлена на постоянную основу, то, как и всякое большое новое дело, требует позитивного отношения сотрудников к новой нагрузке.
Обеспечить мотивацию отдела закупок на подготовку эффективных тактик реагирования на изменение ценовой ситуации в закупках.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Освоение приемов работы с базой данных ценового мониторинга. ▶ Освоение приемов работы с инструментарием ценовых прогнозов. 	Как раз эти потребители новых информационных технологий и способны принести финансовый результат от их внедрения. Но для этого они должны приложить некоторый объем первоначальных усилий – именно поэтому рекомендуется мотивировать не только последний пункт, но и предыдущие три. Тем более что для расчета базы мотивации потребуется иметь в наличии некий «стандартный» вариант прогноза.
Обеспечить мотивацию отдела продаж на подготовку эффективных тактик реагирования на изменение ценовой ситуации в продажах.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Наличие верного прогноза в «портфеле» своевременно представленных вариантов. ▶ Использование верной рекомендации на предоставленный прогноз. 	
Обеспечить мотивацию отдела информационных технологий на удовлетворение потребностей подразделений в ситуативном моделировании.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Качественная подготовка проекта автоматизации. ▶ Успешность достижения результатов каждого этапа автоматизации. 	Отдел информационных технологий является в данном случае сервисным подразделением. Но без их квалификации и рвения за регулярное продвижение проекта автоматизации к достижению поставленных целей, любой проект может «забуксовать» на полдороге. И наоборот – успех от завершения сложного проекта позволит все-таки планировать использование и более заманчивых приемов из мировой практики.
Обеспечить мотивацию отдела информационных технологий на удовлетворение потребностей подразделений в онлайн-доступе к реальной ситуации в ценах, закупках, запасах, продажах.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Своевременность завершения каждого этапа проекта. ▶ Одобрение ключевыми пользователями системы автоматизации ее возможностей после запуска в эксплуатацию. 	

Интегральная мотивация

Правильная мотивация является локомотивом бизнеса, а неправильная будет его тормозить и дезориентировать. Поэтому важными вопросами являются не только решения о том, кого и чем мотивировать, но и вопросы «за что именно» и «как это организовать». Более подробно эту тему планируется раскрыть в одной из будущих статей на тему об адаптивном управлении по целевым показателям, характерным для кабельной отрасли. А пока можно назвать

следующие конкретные рекомендации, позволяющие не превращать ключевых менеджеров и специалистов в «заложников» происходящих событий или в «болельщиков» за тот финансовый результат, повлиять на который они не могут. Конкретно для разобранной темы ценовой конкуренции предлагаются принципы мотивации, перечисленные в табл. 2.

Заключение

Предлагаемые «со стороны» рецепты и рекомендации, как правило, чреватые

излишними обобщениями и кажущейся простотой достижения результата. В этом смысле мнение менеджмента предприятия должно очень много значить при рассмотрении и обсуждении любых нововведений. Тем не менее, взгляды «со стороны» на собственные бизнес-процессы позволяет руководителям и специалистам оценить имеющиеся и предлагаемые возможности с точки зрения развития перспектив более чем краткосрочных. Если эта статья предоставила кому-то такую точку зрения, то она выполнила свою задачу.