

Пример - Как удовлетворить наши потребности в оборотных средствах ?

Пример:

“Спорт-Россия“ является небольшим предприятием, производящим спортивную одежду, которая закупается несколькими розничными торговцами и реализуется в небольших магазинах в Москве. Большая часть спортивной одежды изготавливается из полистирола, хотя применяется и нейлон. Наибольшим спросом пользовались спортивные костюмы, изготавливаемые “Спорт-Россия“, однако объем продаж этих костюмов значительно снизился. Так как предприятие “Спорт-Россия“ небольшое, оно обладает ограниченными оборотными средствами и в большой степени зависит от товарооборота

Недавно на предприятие вышла западная фирма, занимающаяся розничной торговлей, которая планирует открыть сеть магазинов в Москве и Санкт-Петербурге, и заявила, что хотела бы продавать спортивные костюмы “Спорт-Россия“ в своих магазинах. Однако, компания хотела бы, чтобы костюмы изготавливались из нейлона, а не полистирола

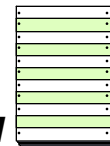
Предприятию остро необходимы средства для закупки нейлона для изготовления нового вида спортивных костюмов для западной компании

Что следует делать руководству для получения требуемых средств?

Готовы некоторые отчеты за текущий месяц и на следующих слайдах приводятся выписки из них

Потребности “Спорт-Россия”: Отчет о запасах сырья и материалов

Производственники заверили руководство, что они без проблем могут выпускать спортивные костюмы из нейлона в требуемых количествах при условии поставок достаточного объема нейлона.



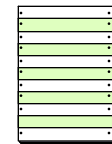
Отчет о запасах сырья и материалов

Код запасов	Наименование сырья или материалов	Единица измерения	Итого имеется в наличии	Минимал. уровень запасов	Требуется закупить
1	2	3	4	5	6
Pol	Полистирол	кв. м	5000	1000	0
Nyl	Нейлон	кв. м	1000	2000	5000

Для производства нейлоновых спортивных костюмов предприятию срочно требуется закупить сырье.

Сколько это будет стоить: отчет о закупках

Отчет о закупках



Наименование сырья или материала	Единица измерения	Требуется закупить	Новый заказ		
			Требуется заказать	Предлагаемая цена	Требуемые средства
2	3	4	11	15	16
Полистирол	кв. м	0	0	30 000	0
Нейлон	кв. м	5000	5000	50 000	250 000 000

Для закупки требуемого количества нейлона предприятию понадобится 250 млн. руб.

Достаточно ли средств имеется для закупки требуемого количества нейлона?

После того, как было определено требуемое количество материала и сумма, необходимая для его закупки, следующий шаг - выявление наличия финансовых средств

- Имеются ли предприятия “Спорт-Россия” средства для закупки необходимого количества нейлона?
 - Отчет о движении денежных средств: показывает наличие средств, необходимых для закупок
 - “Спорт-Россия” полностью израсходует свои резервы денежных средств, что негативно скажется на закупках в мае
 - В управленческих отчетах дается сигнал раннего предупреждения о приближающемся кризисе денежных средств

Денежный поток в апреле (млрд. руб.)		
Поступления	340	
Выплаты работникам и поставщикам		222
Выплаты процентов и налогов		138
Чистый денежный поток от операций	(20)	
Наличные на начало периода	20	
Наличные на конец периода	(0)	

Данный отчет показывает, что в распоряжении предприятия “Спорт-Россия” не будет достаточных средств.

Где еще предприятие “Спорт-Россия“ может получить дополнительные средства?

- Ожидаются ли поступления в счет погашения дебиторской задолженности или необходимо совершить ряд срочных платежей?
 - Отчеты о дебиторской и кредиторской задолженности: показывают суммы дебиторской и кредиторской задолженности

Кредиторская задолженность	Итого	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней
Итого:	148	50	48	50	0

Дебиторская задолженность	Итого	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней
Итого:	90	48	30	12	0

В течение следующего месяца предприятие рассчитывает получить 48 млрд. руб. в счет погашения дебиторской задолженности и выплатить 50 млрд. руб. в счет погашения кредиторской задолженности.

Чистые наличные средства составят (2) млрд. руб.



Для закупок средств нет

Что нужно сделать для улучшения сложившейся ситуации?

Достоверные и своевременные управленческие отчеты могут помочь руководству оценить ситуацию в различных областях деятельности предприятия и принять решение по улучшению ситуации

Управленческие отчеты не всегда дают прямые ответы, зато дают показатели. Руководство должно полагаться на свой опыт, возможные варианты действий на рынке, знания и опыт персонала предприятия

- В примере с предприятием “Спорт-Россия” руководство предприятия попросило руководителей отделов сбыта и снабжения проработать несколько вариантов:
 - попросить покупателей ускорить платежи за продукцию
 - отложить на 30 дней выплаты в счет погашения кредиторской задолженности
 - закупить материалы в кредит сроком свыше 30 дней
 - продать излишки одежды из полистирола со значительной скидкой (с убытком для предприятия), но при условии немедленной оплаты

Результат:

- Отдел сбыта нашел покупателя на почти всю партию одежды из полистирола по цене, равной себестоимости. Руководство предприятия приняло решение продать ее без прибыли, чтобы получить оборотные средства для изготовления спортивных костюмов из нейлона