

Partnerstwo biznesowe CFO

Przykład: zapasy vs płynność finansowa



Wpływ zarządzania zapasami na płynność finansową

01

Nadmierne zaangażowanie gotówki, gdy zapasy są zbyt duże lub jest zła struktura zapasów.

02

Utracone korzyści, gdy właściwe zapasy są zbyt małe w stosunku do popytu.

03

Opóźnianie należności przez klientów, gdy dostawy do nich są nieterminowe (np. z powodu braków w magazynie).

04

Zapasy traktowane jako lokata kapitału w zmiennych warunkach gospodarczych i wysokiej inflacji. Obciążenie dla płynności świadome i ukierunkowane na cel biznesowy.

05

Buforowanie podaży z uwagi na nieoczekiwane wydarzenia przerywające łańcuchy dostaw.

06

Wydatki na działania konieczne do uzdrowienia zapasów, w tym wydatki pośrednie (dodatkowa powierzchnia magazynowa, ubezpieczenie itd.)

07

Nadmierne zapasy traktowane w firmie jako przewaga konkurencyjna, szczególnie, gdy oczekiwane są czasowe lub trwałe ograniczenia w dostępności kluczowych surowców, komponentów, towarów.



60%
CFO POSTRZEGA
PARTNERSTWO
BIZNESOWE JAKO
SWOJĄ
NAJWAŻNIEJSZĄ ROLĘ

Business Dialog, 2022



Warunki konieczne do optymalizacji zarządzania zapasami z zachowaniem bezpieczeństwa płynności finansowej.

01

Współpraca dyrektora finansowego z menedżerami zarządzającymi zapasami, wzajemne rozumienie pojęć, zasad postępowania i celów, rozumienie całego mechanizmu zintegrowanego planowania zapasów i ról poszczególnych osób w nim działających.

02

- Dobre praktyki prognozowania:
- Prognozowanie scenariuszowe.
 - Śledzenie zmian rynkowych z dogłębną analizą przyczyn, szukanie przyczyn zmian tzw. czwartego dna.
 - Przyjęcie właściwej bazy porównawczej, szczególnie w celu wyeliminowania "krótkotrwałych", choć w istocie wielomiesięcznych zaburzeń lub emocjonalnych reakcji dostawców i odbiorców.

03

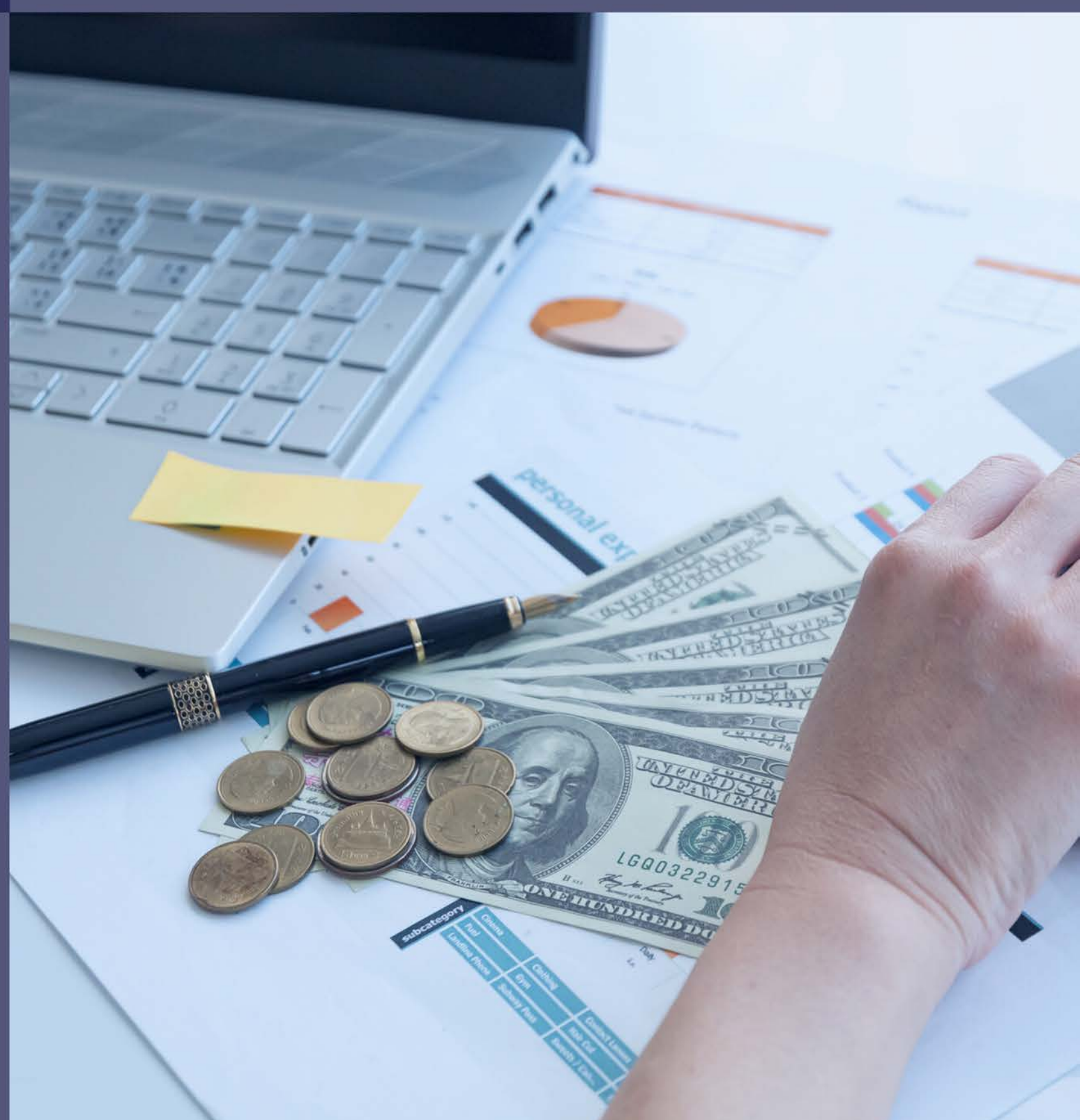
Wprowadzenie planowania kroczącego, na kilkanaście miesięcy wprzód, z comiesięczną korektą prognoz i decyzjami cyzelującymi, comiesięczne sprawdzanie, czy wszyscy dobrze rozumieją wspólne cele i priorytety.

04

Zarządzanie ryzykiem, którego fundamentem jest ocena, na jakie ryzyko firma może sobie pozwolić.

05

Ujednolicenie procedur i wykorzystanie systemu informatycznego zastępującego nieformalny sposób ustalania co, kiedy, po ile i ile kupić, w którym działaniu poszczególnych osób i działów są słabo ze sobą skoordynowane.





Warunki konieczne do optymalizacji zarządzania zapasami z zachowaniem bezpieczeństwa płynności finansowej.

06

Uporządkowanie zarządzania danymi (master data). Zapewnienia osobom odpowiedzialnym za zakupy i sprzedaż bieżącej i zautomatyzowanej (nawet codziennej) informacji o stanach magazynowych, obecnych i estymowanych (dostawy w drodze).

To obniża poziom niepewności, przez co umożliwia profesjonalny kontakt z klientami (towar dostępny za ... dni/tygodni)

07

Odkrywanie procesów (process discovery, mining), optymalizacja procesów (process optimization), automatyzacja procesów (business process automation).

08

Wypracowanie nowej formy współpracy z dostawcami oparte np. na rezerwacjach materiałów na określone terminy, z możliwością ich odwoływania z odpowiednim wyprzedzeniem tj. nie później niż..... Uzgodnienie trzymania dla nas minimalnego magazynu rezerwowego, w określonym przedziale czasowym z możliwością odsprzedaży, jeśli nie odbierzemy. Wypracowanie odpowiednich warunków finansowych, np. korytarz cenowy, albo dyskonto.

09

Rozważenie wprowadzenia utrzymywania zapasów na zasadach magazynów powierzonych (consignment stock), przy obopólnych korzyściach dla dostawców oraz klientów: zapas dostawcy fizycznie składowany w magazynach firmy, jednak nabywany przez firmę w momencie zapotrzebowania (towar dostępny, jednak będący na 'bilansie dostawcy'), lub zapas klienta fizycznie składowany w magazynach firmy i dostarczany do klienta w momencie zapotrzebowania (towar sprzedany i będący 'na bilansie klienta', jednak dostarczany do klienta 'just in time').

Zasady współpracy CFO i menedżerów zarządzających zapasami

**01**

Zapobieganie pozornej poprawie wskaźników rotacji towarów poprzez redukcję zapasów szybko rotujących, pogorszeniu struktury zapasów po nowych wyższych cenach oraz zwiększaniu ryzyka utraty płynności, utrzymując towary wolno rotujące na stanie magazynowym.

02

Wyznaczenie struktury zapasów. Wyznaczone stanów zapasów w oparciu nie tylko o dane historyczne, ale nowe prognozy popytu i podaży (nadmierne, zagrażająco duże, zdrowe/operacyjne, zagrożone brakiem, krytycznie niskie).

Stany ustalane na poziomie operacyjnym (wykorzystanie wiedzy specjalistów), ale akceptowane na poziomie zarządu (świadome podejmowanie ryzyka, koncentracja na szansach), kontrolowane przez CFO czy inną osobę z zarządu, określone dla każdego indeksu indywidualnie przez osoby zarządzające zapasami.

Zejście z poziomu kategorii na poziom poszczególnych indeksów ułatwia zarządzanie zapasami w trakcie dużych zmienności i zakłóceń. Pozwala na wychwycenie szczegółów i wyjątków niewidocznych na poziomie kategorii.

03

Bieżący kontroling zapasów. Regularne, np. cotygodniowe i comiesięczne, raportowanie i analiza zapasów (wartość, ilość, wskaźniki rotacji, wskaźniki zmiany cen zakupu i sprzedaży w poszczególnych kategoriach i indeksach, określenie przyczyn i skutków), zwrócenie szczególnej uwagi na zapasy zagrożone brakiem lub niską rotacją. Analiza tendencji zmiany rotacji zapasów.

Zapasy nierotujące najpierw są zagrożone brakiem rotacji. Nie należy obserwować tylko zapasów już nierotujących, lecz położyć nacisk na te, w których rotacja jest jeszcze akceptowalna, ale się pogarsza. Tu najłatwiej i najtaniej można przeciwdziałać zaleganiu zapasów. Dane te są dostępne na bieżąco dla CFO do kontroli rotacji towarów.

Zasady współpracy CFO i menedżerów zarządzających zapasami

**04**

Wdrożenie kontroli stanów rzeczywistych. Wprowadzenie wskaźników porównywalności stanów opartych na bieżącej podaży i popycie oraz zakupach i sprzedaży ze stanem magazynowym. Przesunięcie uwagi z „gaszenia pożarów” (co skutkuje nadmiernymi zapasami „na wszelki wypadek”) na zarządzanie utrzymaniem stanu pożądanego i zdrowej struktury zapasu.

Odróżnianie pozornej sprzedaży od rzeczywistej - towary pożądane (popyt), zamawiane (rezerwacja) i dostarczone oraz sprzedane (opłacone) w celu prawidłowego określenia rotacji towarów i gotówki. Cotygodniowe śledzenie utraconej sprzedaży

05

Redukcja - szybkie pozbywanie się nierotujących zapasów w celu odblokowania /odzyskania gotówki na zakup i sprzedaż zapasów zwiększających rotację i szybko rotujących, aby zredukować zapasy nadmierne i zainwestować w zapasy rotujące.

06

Wprowadzenie do kultury firmy (naprawdę) cyklicznych spotkań/rozmów nt. stanu zapasów, poziomu osiągniętych celów na stanach zapasów i czynników wpływających na ww. oraz rozmów nt. pozytywnych i negatywnych skutków posiadania za dużych/za małych zapasów.