

©2000 г.

И.Г. ТАРНАЕВ

ПРОГНОЗНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАО "НПП ИНТЕРТЕХСЕРВИС".

ТАРНАЕВ Игорь Геннадьевич - коммерческий директор "НПП Интертехсервис".

Задание на прогнозное исследование: ЗАО "НПП Интертехсервис" сделало заказ Центру исследований будущего Академии прогнозирования на проведение прогнозного исследования. Руководство фирмы интересовали потенциальные возможности повышения рентабельности фирмы до уровня 20-25% и оптимальные пути реализации этой задачи. Период основания прогноза: октябрь 1998 - июнь 1999. Период упреждения прогноза: июль 1999 - март 2000.

Фирма является малым предприятием. Основной вид деятельности - торгово-закупочные операции с продукцией компьютерного и офисного профиля. "НПП Интертехсервис" официально работает с января 1997 г. Изначально фирма состояла из 3 человек и являлась коммерческим подразделением ГП НПП "ТОПАЗ". С января 1998 г. "НПП Интертехсервис" проводит собственную маркетинговую политику на рынке компьютерных технологий. В настоящий момент в фирме работают 8 человек.

Руководство фирмы столкнулось с проблемой низкого и нестабильного уровня рентабельности (Р), т.е. отношения разницы между валовой прибылью (ПР) и затратами (ЗТ), не включенными в стоимость реализованного товара или услуг, к валовой прибыли ($P = (ПР - ЗТ) / ПР$). В этой связи было принято решение провести тщательный анализ всей деятельности фирмы, выявить существующие, назревающие и ожидаемые проблемные зоны и выработать оптимальные управленческие решения по их преодолению.

Шаг первый: постановка проблем. В ходе опроса сотрудников фирмы вырисовывалась следующая картина. Высокая рентабельность обусловлена двумя сводными показателями: низкими затратами (ЗТ) и высокой валовой прибылью (ПР).

На высокую прибыль (ПР) в свою очередь влияют: повышение товарооборота, достаточные торговые наценки, низкие закупочные цены.

На понижение затрат влияют: небольшое количество сотрудников и низкие затраты на зарплату, низкие арендные выплаты, низкие выплаты по социальным льготам, низкие затраты на доставку и обслуживание товара, оптимальная налоговая база, низкие затраты на маркетинг, низкие затраты на поддержание технической базы

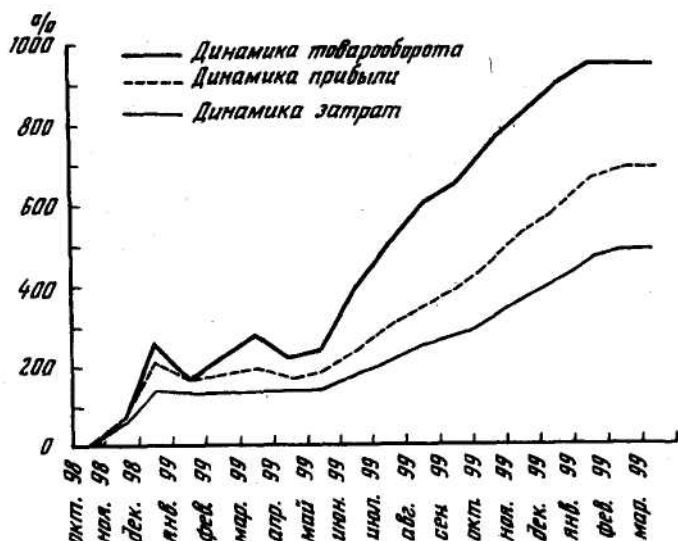


Рис. 1

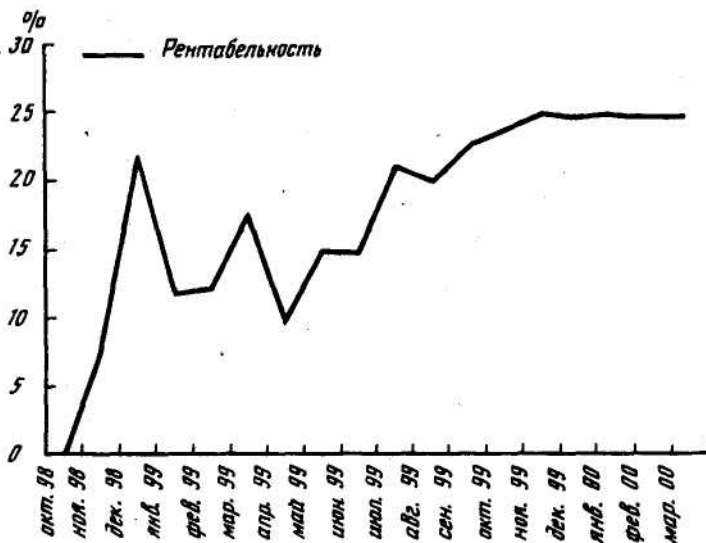


Рис.2

фирмы в рабочем состоянии, отсутствие высоких % по долговым обязательствам и невозвратных кредитов.

В качестве индикаторов рентабельности были приняты следующие показатели динамики изменений в % относительно октября 1998 г.:

- Динамика товарооборота
- Динамика прибыли
- Динамика затрат

После тщательного анализа и обработки данных индикаторы рентабельности периода основания, а также расчетные показатели прогнозной модели на период упреждения были сведены в единую таблицу и представлены в виде рисунков 1 и 2.

Шаг второй: выявление перспективных проблем. Назревающие проблемы связаны со стабилизацией показателей рентабельности фирмы на уровне 20-25%:

- Стабилизация прибыли
- Стабилизация затрат

Ожидаемые проблемы связаны с дополнительным ростом показателей рентабельности фирмы до уровня 25-35%:

- Повышение прибыли
 - а) партнерское участие в реализации научно-технических проектов с использованием вычислительной техники
 - б) оказание услуг по внедрению и освоению вычислительной техники среди частных пользователей и организаций
- Незначительный рост затрат.

Шаг третий: решения и взвешивание последствий. Ограничивающие факторы

- До 2000 г. внешние займы не должны превышать 20% стоимости фирмы. Весь рост и развитие только за счет оптимизации имеющихся ресурсов.
- До 2000 г. сохранится действующая организационно-функциональная структура фирмы. Сформировавшиеся внутрифирменные отношения составляют основу этой структуры. Поэтому любые нововведения должны органично вписываться в уже сложившийся порядок вещей.
- Складское помещение не приспособлено для хранения товара в больших объемах и на длительный срок. Поэтому преимущественно продажи осуществляются под заказ, с резервом на складе поставщика.

- Фирма ориентируется на широкий ассортимент товара по умеренным ценам, который позволяет удовлетворять запросы клиентов самых разных групп.

- Фирма проводит пассивный маркетинг, преимущественно используя маркетинговую информацию от поставщиков.

Первый вариант развития событий и связанные с ними решения: Уровень затрат и прибыли, а также товарооборот будет соответствовать показателям апреля-мая 1999 г. и постепенно стабилизируется на этом уровне. Возможны сезонные спады и подъемы, компенсирующие друг друга. Система контроля и учета остается без изменений. Уровень рентабельности может составить 12-15%. При таком повороте событий рекомендуется принимать следующие решения:

- Стабилизация затрат за счет: а) перехода к расчету зарплаты сотрудников по проценту от прибыли; б) сведения к минимуму технического обеспечения фирмы и распродажи лишней техники;

- Увеличение доходной части за счет: а) повышения торговых наценок; б) уменьшения оптовых и дилерских скидок при продажах.

Второй вариант развития событий и связанные с ними решения:

Рост товарооборота до декабря 1999 г. в 4 раза по сравнению с маем 1999 г. и его последующая стабилизация. Система контроля и учета полностью автоматизируется. Уровень затрат возрастает на 50% (зарплата вырастет в 2 раза). Уровень прибыли возрастает на 100%. Уровень рентабельности может составить 25—30%. В этом случае необходимо следующее:

- Повысить производительность следующим образом: а) усилить контроль и учет по результату на основе отчетных бухгалтерских и складских документов текущим оперативным контролем и учетом процесса работы с информацией; б) максимально автоматизировать контроль и учет; в) определить четкие нормативы и критерии эффективной работы и зафиксировать их в технологиях, инструкциях, схемах и планах.

- Увеличение доходной части за счет: а) снижения закупочных цен на наиболее продаваемую продукцию на 3-5% за счет расширения круга поставщиков; б) активного использования возможностей Интернет в торгово-закупочных операциях; в) разработки и внедрения системы упреждающего маркетинга на основе технологического прогнозирования.

Рассмотренные выше варианты составляют два полюса допустимых событий в рамках указанных выше ограничений для фирмы.

В первом случае последствия для фирмы могут быть такими: фирма будет продолжать функционировать с переменным успехом, но будет сильно истощен потенциальный ресурс для развития, восстанавливать который будет очень трудно. За фирмой может надолго закрепиться репутация посредника-спекулянта, все усилия которого направлены только на сбыт товара, так как на остальные, сопутствующие сбыту мероприятия просто не будет хватать ресурсов. Впоследствии придется менять организационно-функциональную структуру фирмы.

Во втором случае фирма в процессе реализации своих коммерческих задач создаст необходимую базу для полноценной работы на компьютерном рынке наравне с другими компьютерными компаниями и даже в чем-то их превосходя. Появится не только заинтересованность, но и возможность реализации перспективных проектов. Таким образом, создаются все предпосылки активного развития фирмы.

Предварительные результаты за июнь и первую половину июля показали, что руководство "НПП Интертехсервис" активно реализует управленческие решения, которые ориентированы на второй вариант развития событий. Несмотря на то, что летний сезон на компьютерном рынке считается временем спада деловой активности, в показателях рентабельности фирмы намечается устойчивый рост за счет повышения прибыли.