



Егор Егорушкин,

руководитель направления «Финансы»,
бизнес-тренер консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

egorushkin@zis.by

Как выбрать оптимальный канал поставки – 2*

Связь финансовых показателей и оперативного управления

В прошлый раз мы говорили о том, как можно использовать финансовые коэффициенты в управлении оперативной деятельностью компании. В частности, сравнивались два возможных канала закупки компанией одного и того же товара и, во-первых, выбирался более доходный из них, а во-вторых, оценивалась «надежность» канала. В этой статье мы рассмотрим, какие еще управленческие решения можно принимать, оперируя тем же финансовым показателем.

Напомним, что для помощи в работе был выбран такой показатель, как **доходность вложений в товар**, который рассчитывается по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Доходность вложений в товар} &= \text{Доходность реализации товара} \times \\ &\times \frac{\text{Количество дней в периоде расчета}}{\text{Протяженность финансового цикла товара}} \end{aligned}$$

В первую очередь нужно понимать, что практически все наши действия (связанные с работой с данным товаром) тем либо иным образом скажутся на значении нашего коэффициента.

Так, если мы, к примеру, договоримся с покупателем о более высокой цене реализации, то это приведет к увеличению доходности реализации и, естественно, привлекательность данного товара для компании повысится.

* Окончание. Начало см.: Егорушкин, Е. Связь финансовых показателей и оперативного управления / Е. Егорушкин // Финансовый директор. — 2014. — № 12.

Если же покупатель, в свою очередь, «выторгует» у нас большую отсрочку платежа, то это приведет к удлинению финансового цикла и, соответственно, доход, который компания получает от работы с данным товаром, снизится и т.д.

Море, воздух и вода

А вот интересный вопрос: что будет, если компания решит возить товар не морем, как изначально предполагалось это делать, а самолетом?

Понятно, что, с одной стороны, сократится период транспортировки товара, то есть уменьшится финансовый цикл и значение доходности возрастет. Но с другой — доставка товара станет обходиться компании дороже, соответственно, увеличатся затраты на товар и доходность работы с ним снизится.

Что же делать в данном случае?

Компанию не должно пугать «ухудшение» одного из параметров работы. И если какое-либо наше действие приведет к тому, что снизится цена, вырастут затраты, удлинится финансовый цикл, — это не значит, что от данного действия (предоставление клиенту скидки или большей отсрочки, изменение схемы транспортировки и т.п.) нам необходимо отказаться. Вполне вероятно, что снижение в одном месте компенсируется увеличением в другом.

Точно так же не нужно принимать поспешных решений, если наше действие приведет к тому, что какой-либо из параметров возрастет (вырастет цена, снизятся затраты, сократится цикл).

В конечном итоге решение всегда нужно принимать **комплексно**. Иными словами, нужно смотреть, что окажется больше: негативное влияние на показатель доходности возросшей стоимости транспортировки в результате перехода от морских поставок к использованию авиатранспорта либо положительное влияние на доходность сократившегося финансового цикла.

И если негативное влияние в первом случае больше, чем положительное во втором, тогда нам лучше продолжать возить товар морем. Если же наоборот, то побыстрее искать авиаперевозчика.

Светлая и темная сторона

Теперь изучим технологию принятия решения на том канале поставок, который компания «А» посчитала для себя оптимальным в прошлый раз.

Напомним, «А» решила приобретать товар «Б» у китайского поставщика — основные параметры поставок по данному каналу приведены в табл. 1.

ТАБЛИЦА 1

Данные по закупке товара «Б» из Китая

Показатель	Значение
Цена поставщика, долл. США	2
Транспортные расходы (на единицу), долл. США	0,3
Таможенные платежи (на единицу), долл. США	0,46
Цена продажи, долл. США	10
Доход от реализации, долл. США	7,24
Доходность реализации, %	72,4
Транспортировка, дней	47
Хранение на складе компании, дней	46
Отсрочка, предоставляемая покупателям, дней	22
Осуществление предоплаты поставщику, дней	-11
Протяженность финансового цикла, дней	104
Доходность вложений в товар, %	20,9

Мы также определили, что основным риском для данного канала поставки является вероятность того, что компания не сможет продать всю партию, которую ей необходимо будет закупить у поставщика (максимум, который может позволить себе не продать компания, — это 13% от привезенной партии).

Как можно минимизировать данный риск? Очевидно, оптимальным вариантом здесь было бы **уменьшение закупаемой у поставщика партии**. Ведь, разумеется, чем меньше привезешь, тем меньше вероятность что-нибудь не продать.

Рассмотрим данный вариант, выяснив, что произойдет, если «А» повезет из Китая меньшую партию товара.

Технология принятия решения, как уже отмечалось, достаточно проста. В первую очередь нам нужно выяснить влияние (как положительное, так и отрицательное) уменьшения размера поставляемой партии на все

составляющие показателя доходности вложений в товар.

Что хорошего даст снижение партии поставки? В нашем случае это решение положительно скажется **на значении показателя периода хранения товара «Б» на складе**. Чем меньшую партию мы привезем, тем быстрее продадим ее со склада (при неизменном уровне продаж). Скорее всего, никаких больше улучшений не будет. Вряд ли мы начнем продавать товар по большей цене, а покупатели будут рассчитываться с нами быстрее и т.д.

Как это часто бывает в жизни, приятное очень быстро заканчивается... Предположим, неприятности могут выразиться в изменении **стоимости доставки**.

Скорее всего, неизменной останется стоимость как перевозки контейнера, так и автомобильного транспорта по доставке товара из порта непосредственно на склад компании. То есть на транспорт мы потратим те же самые деньги, но при этом товара привезем меньше. Соответственно, на единицу товара «Б» придется больше транспортных затрат. При этом в реальности, если вы везете из Китая не одно наименование товара, а несколько, то будете дозагружать свободное место другой номенклатурой, и стоимость транспортировки может не вырасти. Но мы будем исходить из наихудшего варианта: к нам плывет контейнер и едет фура только с товаром «Б». А сколько мы еще туда дозагрузим — это мы сами решаем.

Также в реальности увеличение стоимости транспортировки приведет к увеличению таможенных платежей (так как расходы на транспорт «участвуют» в определении таможенной стоимости товара), но в прошлый раз мы решили чрезмерно не усложнять ситуацию и рассматривать транспорт и таможню изолированно, а не в привязке друг к другу.

Итак, у нас есть положительные моменты **(ускорение оборачиваемости товара на**

складе) и отрицательные **(увеличение стоимости транспортировки)**.

Сравнение вариантов

Переведем дело в практическую плоскость, превратив наши умозаключения в конкретные цифры.

Мы знаем планируемый объем ежемесячных продаж товара «Б» (ведь именно на основании этого объема мы рассчитали, что покупаемая партия будет оставаться на складе 46 дней). Используя его, мы можем рассчитать, сколько составит период оборота товара «Б» на складе, если мы сократим покупаемую партию, к примеру, на 30%. В нашем случае это будет 25 дней.

Остальные составляющие финансового цикла (период транспортировки, условия расчетов с покупателями и поставщиком) останутся неизменными, соответственно, наш цикл сократится до 83 дней.

У нас есть плановая величина затрат на транспортировку, которую мы определили, разделив общую стоимость транспортировки на величину партии, планируемой к перевозке. Очевидно, что то же действие мы можем применить и к новой, уменьшенной на 30%, партии. И тогда мы выясним, что перевозка единицы товара «Б» будет в данном случае обходиться в 0,43 долл. США. Цена закупки и таможенные платежи у нас не поменяются, то есть общие затраты на единицу товара составят 2,89 долл. США (2 долл. США — цена поставщика + 0,43 долл. США — затраты на транспортировку + 0,46 долл. США — таможенные платежи), что при неизменной цене реализации в 10 долл. США принесет нам 7,11 долл. США дохода, или 71,1% доходности.

Все, что нам остается, — сравнить два варианта (см. табл. 2, где серым фоном выделены параметры, поменявшиеся при снижении размера партии).

ТАБЛИЦА 2

Исходные данные для принятия решения

Показатель	Товар «Б» при поставке из Китая:	
	Исходный размер партии	Сниженный на 30%
1	2	3
Цена поставщика, долл. США	2	2
Транспортные расходы (на единицу), долл. США	0,3	0,43

ОКОНЧАНИЕ ТАБЛИЦЫ 2

1	2	3
Таможенные платежи (на единицу), долл. США	0,46	0,46
Цена продажи, долл. США	10	10
Доход от реализации, долл. США	7,24	7,11
Доходность реализации, %	72,4	71,1
Транспортировка, дней	47	47
Хранение на складе компании, дней	46	25
Отсрочка, предоставляемая покупателям, дней	22	22
Осуществление предоплаты поставщику, дней	-11	-11
Протяженность финансового цикла, дней	104	83
Доходность вложений в товар, %	20,9	25,7

Как видно из табл. 2, **компания «А» выгоднее везти товар «Б» из Китая более мелкими партиями**, так как увеличение стоимости транспортировки в данном случае более чем компенсируется сокращением времени, в течение которого товар будет храниться на складе компании до полной распродажи привезенной партии.

Помимо этого, как мы говорили ранее, **данный вариант является для компании и более надежным**, поскольку в этом случае куда меньше вероятность не продать часть привезенного товара. А в случае, если маленькая поставка не сможет насытить весь спрос на товар «Б» (об этом риске тоже ни в коем случае нельзя забывать), то, как мы помним, у «А» остается вариант за короткий срок довести недостающие объемы из Польши, потеряв в доходности, но не отдав клиентов конкурентам.

Мнение поставщика и цена компании

Но все бы было очень просто, если бы поставщик занимал следующую позицию: покупатель приобретает все, что ему нужно и по цене 2 долл. США за штуку, будь то контейнер, вагон или другая одна единица товара. В действительности же он вряд ли будет доволен, если мы решим теперь покупать товар меньшими партиями. Скорее всего, поставщик огласит иную, более высокую, цену за товар. И произойдет это не из-за его жадности (негибкости) — с той стороны «прилавка» всегда все то же, что и у нас, только наоборот. И наши более мелкие закупки для поставщика — это:

- или больший срок хранения товара на складе (см. удлинение финансового цикла), если он будет производить ту же партию, что и раньше, но при этом ждать, пока за остатком либо мы приедем во второй раз, либо кто-нибудь другой;

- или большие затраты на производство (см. сокращение доходности реализации), так как произвести меньшую партию в большинстве случаев дороже из-за требуемых переналадок оборудования и других подобных причин.

Конечно, если у вас есть расклад от поставщика, что при покупке, например, до 500 шт. товара у вас будет такая-то цена, от 500 до 1 000 шт. — такая-то цена и т.д., то вряд ли нужно вам еще раз объяснять, что и как необходимо посчитать. Лучше попытаемся определить, какую позицию мы займем на переговорах с поставщиком после того, как убедимся, что, как ни крути, а нам лучше покупать партию товара поменьше.

Здесь нам пригодится тот метод, о котором мы уже говорили. Если цена поставщика вырастет, для нас это будет плохо. Но до определенного момента, даже при растущей цене, все равно более мелкие поставки для нас будут выгоднее вследствие тех причин, которые мы уже озвучили. Осталось только определить, **до какого именно момента**.

Более мелкие партии будут для нас выгодны до того момента, пока мы будем на них зарабатывать **не менее 20,9%** (уровень доходности вложений в товар «Б» при приобретении крупной партии). И единственная переменная, которая нас интересует, — **цена поставщика** (все остальное нам известно).

Остается рассчитать, при какой цене поставщика приобретение нами малых партий будет приносить нам доходность в 20,9%.

Если мы с поставщиком договоримся на более низкую цену, значит, нужно возить товар понемногу. Если же поставщик настаивает на более высокой цене, то ничего не поделаешь, но лучше покупать крупную партию.

И, соответственно, вспоминаем, что мы:

— записываем формулу доходности вложений в товар таким образом, чтобы в ней встречалась цена поставщика как отдельный показатель, а именно:

$$\text{Цена} - \frac{(\text{Цена поставщика} + \text{Транспорт} + \text{Таможня})}{\text{Цена}} \times \frac{\text{Количество дней в периоде}}{\text{Финансовый цикл}};$$

— подставляем значения известных нам параметров (кроме искомого — цены поставщика):

$$10 - \frac{(\text{Цена поставщика} + 0,43 + 0,46)}{10} \times \frac{30}{83};$$

— находим значение цены поставщика, при которой записанная нами формула примет значение, равное 20,9%. В нашем случае это будет значение, равное **3,33 долл. США**.

Соответственно, это и есть искомая крайняя цена, которую мы можем себе позволить.

Разумеется, мы не будем сразу радостно сообщать поставщику, что станем покупать товар у него партиями на треть меньше, но

зато готовы платить цену в 3,33 долл. США. Предполагаем, что начнете вы где-то с цены в 2,05 долл. США, на цене 2,5 долл. США скажете, что вам это уже не интересно и т.д. Главное, вы будете знать, что цена в 3,33 долл. США — это та граница, за которую переступить нельзя.

Конечно же, можно привести много примеров решаемых вопросов, например:

■ какую максимальную отсрочку мы можем предоставить покупателю, если хотим зарабатывать не менее какой-то величины;

■ на сколько минимум мы должны поднять цену, если хотим предоставить клиентам дополнительный сервис в виде доставки товаров;

■ на сколько мы должны сократить время транспортировки или расходы на нее, чтобы вписаться в те рыночные условия (цену реализации и предоставляемую отсрочку), которые предлагают наши конкуренты.

Полагаем, теперь вы сможете самостоятельно ответить на эти и другие подобные вопросы, которые ежедневно возникают в вашей деятельности.

Главное, чтобы сотрудники вашего финансового отдела предоставляли именно ту информацию, которая понадобится вам при принятии решений, а не ту, которая им самим кажется очень полезной, содержательной. И чтобы вы не бросались как в омут с головой туда, где виден хоть малейший плюс, и не ставили крест на любой инициативе, за которой просматривается хоть малейший минус, а всегда принимали **всесторонне взвешенное и, самое главное, правильное решение.** **ФА**

НОВОСТИ

СКОЛЬКО ЗАПЛАТЯТ БЕЛОРУСЫ ЗА ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИМПОРТ?

Не стоит сгущать краски вокруг продления моратория на зачет «ввозного» НДС для импортеров.

Сколько заплатят белорусы за эту инициативу Правительства, которая является, по сути, введением своеобразного налога на импортные операции?

Рассчитать размер увеличения нагрузки несложно, полагают аналитики проекта «Кошт урада». Согласно официальным данным — уплаченный НДС на товары, ввозимые на территорию Беларуси, составил 51 376,4 млрд руб. Если предположить, что «ввозной» НДС пла-

тится равномерно, тогда бизнесу необходимо иметь в оборотных средствах дополнительно 17 125,5 млрд руб., чтобы бесплатно прокредитовать Правительство на 90 дней.

Процентные ставки по кредитам на данный момент выросли до 50% годовых и выше. Но все еще можно найти и предложения по 42%. Их и возьмем за основу для расчетов. Таким образом, бизнесу суммарно придется понести дополнительные издержки в размере 7 192,7 млрд руб. в год. Это и есть цена обхода ограничения на импорт для бизнеса, которую он затем переложит на конечного покупателя.