

Изменения в денежном потоке являются следствием только «действительных изменений»⁴, таких как «изменения соотношений денежных поступлений и денежных отчислений (оттоков), а не просто данные о сделках, отражаемые в бухгалтерском учете (объем реализации, затраты, прибыль, убыток)»⁵. Следует также отметить, что денежный поток не сиюминутный показатель, он не бывает краткосрочным. К тому же «денежный поток служит для управления ликвидностью предприятия (через денежные счета 50, 51, 52 и счета краткосрочных финансовых вложений 58), а также для оценки изменений поступления капитала»⁶.

При этом стоимость предприятия основывается на дисконтировании его предполагаемых денежных потоков. Питер Дойль подчеркивает, что дисконтирование необходимо по двум причинам. Во-первых, в текущий момент деньги стоят больше, чем завтра (сегодня их можно инвестировать и начать получать некий доход). Во-вторых, поскольку сопряженные с высокими рисками доходы оцениваются ниже, чем относительно безопасные, за это прихо-

дится расплачиваться более высокой нормой дисконта — показателем риска вложения в данное предприятие⁷.

Стоит отметить, что если полученные фирмой доходы на инвестиции превышают стоимость капитала⁸, то инвестиционная привлекательность предприятия возрастает. Хорошие компании покупаются так же часто, как и плохие. Разница в том, что в первом случае собственники получают большое вознаграждение в виде высокой цены, которую вынужден заплатить покупатель (инвестор).

Примечания

¹ Сычева Г.И., Колбачев Е.Б., Сычев В.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Ростов н/Д, 2003. С. 239.

² Там же. С. 128–129.

³ Там же. С. 133.

⁴ Там же. С. 134.

⁵ Там же.

⁶ Там же.

⁷ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб., 2001. С. 32–48.

⁸ Под стоимостью капитала понимается риск вложения в данное предприятие.

Л.А. КАЗАРИНА

кандидат экономических наук, доцент

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК В ИНДУСТРИИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

По оценкам отечественных и зарубежных специалистов, в основных блоках производственно-сбытовой деятельности — снабжении, производстве и сбыте — резервы снижения себестоимости в настоящее время распределяются приблизительно следующим образом: в снабжении — 50%, в производстве — 10%, в сбыте — 40%¹. Таким образом, главные источники экономии находятся в области управления материальными потоками и непосредственно связаны с логистическими издержками, а эффективность управления снабжением и сбытом, в свою очередь, отражается в сокращении соответствующих удельных издержек.

В современных условиях снижение логистических затрат становится одной из важнейших задач менеджмента фирм. Исследование, проведенное в 2005 г. торговой группой «Grocery Manufacturers Association», пока-

зало, что сокращение издержек в цепочке поставок стало целью номер один в логистике (табл. 1).

Таблица 1

Главные цели фирм в области логистики

Цель	Доля фирм, выделяющих данную цель среди трех главных, %
Снижение логистических издержек	83
Улучшение клиентского отклика	78
Повышение эффективности оборотного капитала	25
Сокращение продолжительности цикла поставки	21
Другие	9

Источник: Wellman D. Results of Logistics Improvement Efforts Mixed // Retail Merchandiser. 2005. Aug. Vol. 45, iss. 8. P. 8–9.

Такая заинтересованность фирм в снижении логистических издержек объясняется зна-

чительным их ростом в последние десятилетия практически во всех отраслях. В частности, из-за увеличения требований клиентов продовольственных компаний их логистические затраты повышаются в среднем ежегодно на 12%². Данные по элементам затрат в различные годы показывают, что такой прирост является пропорциональным, т.е. средняя структура затрат длительное время остается практически постоянной³ (табл. 2).

Таблица 2
Структура логистических издержек средней фирмы

Функциональная область	Доля издержек, %
Транспортировка	30
Складирование	21
Принятие заказов / обслуживание потребителей	4
Администрирование	5
Поддержание запасов	40

Особое внимание сокращению затрат в логистике ведущие производители стали уделять с начала 1990-х гг. Типичные начальные действия в этом направлении состояли в использовании менее дорогостоящих видов упаковки и поддонов, переходе к услугам перевозчиков с меньшими тарифами и т.п.⁴ Достигнутые результаты показывают, что эффективное управление логистическими затратами постепенно превращается в существенный фактор делового успеха.

В индустрии продовольственных товаров эффективное сокращение таких издержек становится стратегическим «дифференциатором» для компаний, источником их делового роста. Эти фирмы обращаются к своим партнерам по цепочкам поставок с рядом инициатив, направленных на совершенствование контактов, неизбежных в местах «стыковок» потоков, на повышение скорости перемещения грузов и на выработку общего видения потоков, предполагающего совместное прогнозирование и планирование. Введение соответствующих логистических инструментов привело не только к сокращению общих объемов запасов, экономии при транспортировании грузов, большему коэффициенту загрузки мощностей, но и к созданию совместной основы для формирования других инициатив, повышающих результаты деятельности в цепочке поставок.

Примером эффективного управления логистическими издержками является «Newell Rubbermaid Inc.» — изготовитель потреби-

тельских товаров мирового класса, в том числе марок «Paper Mate», «Rubbermaid», «Levolor», «Sharpie» и «Graco». Эта компания на логистику в своих почти 30 подразделениях тратит 1 млрд дол. в год.

Еще несколько лет назад в компании управление транспортированием считалось второстепенной частью систем управления заказами или складированием. Это приводило к трудоемким ручным процессам и ограничению функциональных возможностей.

«Newell Rubbermaid» поставила цель преобразовать свои транспортные процессы. Была сформулирована задача достижения 5%-ного сокращения затрат в течение года. Особенно компания стремилась устранить старые системы и задачи, выполняемые вручную. Она также рассчитывала получить доступ к централизованной информации в режиме реального времени и углубить сотрудничество среди поставщиков, сервисных провайдеров и клиентов.

Для получения этих выгод компания использовала новое программное обеспечение, предназначенное для управления отгрузкой и ее оптимизации через бизнес-единицы независимо от их месторасположения и способа транспортирования грузов. Применение приложения «GC3» фирмы «Global Logistics Technology Inc.» объединило в интегрированной веб-архитектуре обзорность цепочки поставок и функциональные возможности фирмы. Это позволило многим бизнес-единицам компании автономно управлять всеми аспектами логистического цикла, начиная с получения заказа на отгрузку и заканчивая расчетами за перевозку. В результате цель 5%-ного годового снижения затрат была достигнута. Появилась возможность отслеживать соответствие перевозчиков требованиям фирмы и договариваться с ними о наилучших тарифах. Это привело к дополнительной экономии и сократило время поставки при почти полном устранении экстренных сценариев выполнения заказа.

Компания «Ocean Spray» представляет на продовольственном рынке ведущую марку напитков из соков. Однако она до недавнего времени не имела возможности в полной мере отслеживать поступающие заказы и отгрузку. Существовавшая система управления давала ограниченную возможность выявления статуса заказа и не включала базы данных истории заказов. «Ocean Spray» не могла в

достаточной степени измерять соответствие перевозчиков своим требованиям. Для того чтобы облегчить передвижение товаров, компания приобрела «Nistevo Network» — веб-решение по управлению транспортировкой, разработанное в «Nistevo Corp.».

Сначала компания объединила различных участников цепочки поставок в совместную систему поставки сырья. Затем она смогла получать информацию о состоянии грузов, находящихся в транзите, а также срочные уведомления о случаях несоответствия поставок графику. «Ocean Spray» изменила форму своих контрактов с перевозчиком с бумажной на электронную. В результате упростилась управление поставками, обновление и отслеживание маршрутов, страхование грузов, выявление наиболее выгодных перевозчиков. После того как стороны разработают детали контрактов и установят тарифы, обновление может осуществляться в режиме реального времени. Новый инструмент также обеспечивает порядок управления заказами и согласованность времени выполнения заказа, поддерживает сотрудничество между получателем и перевозчиком.

«Pinnacle Foods Corp.» продает бакалейные товары, которые являются известными марками: «Swanson», «Vlasic», «Mrs. Butterworth's», «Log Cabin», «Duncan Hines» и «Mrs. Paul's». Эта компания передала специализированным логистическим провайдерам многие из своих транспортных операций. Используя аутсорсинг функций, «Pinnacle» стремилась значительно сократить логистические издержки для линий охлаждения продуктов. Чтобы достичь этих целей, компания внедрила централизованную систему транспортирования, использующую «On-Demand TMS» фирмы «LeanLogistics Inc.». Это программное обеспечение предназначено для оптимизации транспортирования, управления ежедневными изменениями заказов и отгрузки, коммуникациями с перевозчиками. Оно предусматривает комплексное регулирование, предоставляющее пользователям возможность централизовать управление транспортированием.

Данное приложение позволяет «Pinnacle» принять на себя от провайдеров управление функциями транспортирования и, наряду с этим, снижать затраты, используя более эффективные подходы к организации процесса поставок. Компания теперь может использовать возможности программного обеспечения

«непрерывного действия», которое обеспечивает большую видимость движения грузов. Применение этой платформы делает более гибким управление транспортированием при наличии доступа к информации в режиме реального времени.

Канадская компания «Reliable Food Supplies» со своего центрального склада поставляет клиентам, предоставляющим услуги питания, более 4500 наименований продовольственных товаров, в том числе свежие молочные продукты, мясо и замороженные овощи.

Существенным барьером при повышении эффективности обслуживания клиентов было отсутствие полного видения циклов поставки. Все отклонения, изменения или исключения в ежедневном графике поставки становились известными менеджменту только на следующий день. Задержки в доставке информации приводили к тому, что «Reliable Foods» не могла эффективно контролировать протекающие процессы и избегать срывов поставки, а успех бизнеса фирмы во многом зависел от ежедневных действий по корректировке допущенных отклонений от графика. Зонной особой озабоченности менеджмента компании был мониторинг деятельности водителей своих грузовиков.

Руководители не имели инструмента для выявления и измерения непродуктивного использования времени водителей в течение рабочего дня. Без данных о движении автомобилей, получаемых в режиме реального времени, практически невозможно было обнаруживать источники излишних затрат.

Используемое «Reliable» в течение предыдущих 10 лет логистическое программное обеспечение было малонадежным и дорогостоящим. Получаемые с его помощью сообщения были слишком сложными для того, чтобы своевременно их интерпретировать. Кроме того, процессоры на основе кассет, установленных в некоторых из автомобилей, не обеспечивали информацией, необходимой для достаточно быстрой идентификации проблем поставки.

Для решения данных проблем «Reliable» обратилась к логистической службе компании «Cube Route» и осуществила подписку на предложенные электронные публикации. Обзор на основе этих публикаций обеспечивает диспетчеров в режиме реального времени видением текущего состояния транспортного

парка компании. Отслеживание автомобилей осуществляется на основе использования беспроводных веб-устройств типа приборов полевого слежения или сотовых телефонов с возможностями GPS.

Служба слежения «Cube Route» предоставляет следующую информацию: расстояние, производительность поставки, данные карт контроля времени, отклонения от графика, температура в транспортном средстве и т.п. Это позволяет диспетчерам контролировать заказы, отмеченные в каждом водительском ежедневном маршруте поставки, а также избавляться от потребности в перепроектировании существующих процессов, приводящих к излишним затратам. Зарегистрировавшись в любое время дня в службе слежения, диспетчеры получают возможность видеть статус всех поставок в режиме реального времени.

Уже после нескольких недель использования новых технологий «Reliable» получила экономию затрат и улучшение в нескольких областях деятельности, включая работу водителей и обслуживание клиентов. В настоящее время компания может более точно отслеживать рабочее время водителей, их действия от прибытия на работу до конца смены.

«Coca-Cola Bottling Co. Consolidated» (СВСС) — второй по величине завод «Coca-Cola» в США с клиентской базой в более чем 18 млн чел. Несмотря на свои размеры, компания вынуждена была решать классическую проблему, связанную с непостоянством спроса из-за частых продвижений продукции, смен сезонов и изменений цены. Несколько лет назад компания посчитала перспективным решением снижение запасов. Однако такой подход затруднял расширение бизнеса и обеспечение первоклассного обслуживания клиентов.

СВСС решила развивать стратегию оптимизации прогнозирования корпоративного уровня для создания совместных прогнозов, которые распространяются на уровень бизнес-единиц. Для реализации этой стратегии было выбрано программное обеспечение по управлению совместным спросом от «Manugistics Inc.». Это веб-приложение позволяет СВСС упорядочивать и централизовать прогнозы по всем ее предприятиям.

Приложение принимает во внимание историю продаж, ценовые планы, продвижение, местные события, обратную связь с менеджерами по продажам и регулированию.

Ранее компания могла рассматривать историю продаж только за 12 предшествующих недель и имела горизонт прогноза в 4 недели. Новое программное обеспечение увеличило коммерческую историю до 104 недель, а горизонт прогноза — до 17 недель. В настоящее время компания применяет ежедневные — в противоположность предшествующим еженедельным — учет и пополнение запасов в подразделениях. Появилась возможность моделирования продвижения, что приводит к точному определению нужного объема запасов для удовлетворения спроса, колеблющегося в результате этого продвижения.

Получение видения состояния запасов и продаж в режиме реального времени позволило повысить точность прогнозов до 90% и снизить объем запасов на 25–50%.

Опыт ведущих продовольственных компаний показывает, что инвестиции в логистические нововведения имеют высокую окупаемость. В результате таких нововведений компании без высоких капитальных затрат получают возможность быстрого и безошибочного реагирования на заявки клиентов благодаря полному видению процесса поставки в режиме реального времени, более обоснованному порядку пополнения запасов, своевременному реагированию на отклонения от графика и многосторонней коммуникации с участниками цепочки поставок.

Примечания

¹ Лабзунов П. Организация управления затратами в условиях рыночной экономики России // Экономист. 2002. № 9. С. 36–39.

² Klie L. Squeezing Out Costs // Frozen Food Age. 2004. May. Vol. 52, iss. 10. P. 51–52.

³ Logistics Benchmarks Provide Insight Into Critical Cost Information // Supplier Selection & Management Report. 2005. Apr. Vol. 5, iss. 4. P. 4–5; Total Logistics Costs Decline as Inventory Costs Spike in 2003 // Inventory Management Report. 2004. Febr. Vol. 4, iss. 2. P. 4–10; Logistics Savings // Controller's Report. 2005. Febr. Vol. 5, iss. 2. P. 4–14.

⁴ Karolefski J. Making Every Penny Count // Food Logistics. 2005. Apr. Iss. 76. P. 21–25.