

Торговые холдинги: «Чего стоим? Кого ждем?»

44



Алексей Мац
руководитель
подразделения
«Финансовый
консалтинг»
ЗАО «ЭНПИ Консалт»



Борис Грицай
эксперт
подразделения
«Финансовый
консалтинг»
ЗАО «ЭНПИ Консалт»

Авторы являются принципиальными противниками написания статей в стиле «Бюджетирование для “чайников”» или «Финансовое управление за 5 минут». *Во-первых*, потому, что в периодической печати опубликованы уже сотни материалов первого типа, представляющие собой далеко не лучшие компиляции фундаментальных трудов, и, *во-вторых*, потому, что принципы построения систем финансового управления за 5 минут не изложить и сами системы за это время не построить.

Поэтому теория финансового управления как таковая в статье отсутствует, а представленный материал построен по принципу *FFI* (*Frequently Faced Issues* — наиболее часто встречающиеся проблемы). Обсуждаются разнородные, зачастую «пограничные» вопросы, связанные с реальными проблемами, которые возникают при построении систем финансового управления в корпоративных структурах различного профиля.

Статья будет полезна руководителям холдингов и работникам консалтинговых фирм, занимающихся построением систем финансового управления.

ЖУК | Алексей Вячеславович, как вы охарактеризуете общую экономическую ситуацию в торговом секторе?

А. М. Если рассматривать торговые холдинги (ТХ) среднего объема с оборотом от 5 до 50 млн. долл., то у многих из них наблюдается устойчивое падение основных финансово-экономических показателей.

Фактически на фоне общего экономического роста торговый бизнес среднего объема переживает серьезный упадок, в некоторых секторах и регионах переходящий в стагнацию.

ЖУК | Борис Александрович, в чем, на Ваш взгляд, причина ухудшения ситуации?

Б. Г. Причина ухудшения состояния торговых холдингов, по крайней мере для стороннего наблюдателя, очевидна. К 2001–2002 гг. рынок достиг стадии насыщения и по инерции именно в сфере торговли переместился в стадию перенасыщения. То есть в настоящий момент предложение чрезмерно. Покупательский спрос не покрывает его ни по факту, ни по динамике.

В результате, с одной стороны, покупатели рассредоточиваются по многочисленным торговым точкам, т. е. количество покупок в конкретном магазине уменьшается, что негативно сказывается на величине валовой прибыли.

С другой стороны, ожесточается ценовая борьба между конкурентами. Как следствие, фирмы вынуждены вести торговлю практически по минимально возможному ценам, что, естественно, уменьшает рентабельность продаж.

Есть еще один серьезный фактор, негативно влияющий на ситуацию в торговом секторе: выход на арену «тяжеловесов» — сетевых компаний, повсеместно разворачивающих торговые сети различного типа (супер- и гипермаркеты, дискаунтеры и т. д.).

В итоге немало средних торговых холдингов вплотную подошли к точке безубыточности и в ближайшее время станут в убыточными. Что произойдет дальше? Рынок, как саморегулирующаяся система, вернется в состояние насыщения за счет экономического уничтожения или враждебного поглощения неэффективных торговых компаний.

ЖУК | Следует ожидать, что руководство холдингов будет предпринимать

энергичные попытки выправить ситуацию. И, как следствие, увеличится количество обращений в консалтинговые компании?

А. М.: Попытки предпринимаются, и весьма энергичные. Но, к сожалению, в ряде случаев все это напоминает кадры из фильма «Армагеддон», когда русский космонавт в надежде исправить поломку начинает колотить монтировкой по стойке с аппаратурой.

Какова типичная последовательность действий со стороны руководства холдингов?

1. Ожесточаются меры по выявлению фактов масштабного воровства, оказывающего негативное влияние на состояние холдинга.

2. «Перетряхивается» менеджмент. При этом на смену пусть недостаточно профессиональным, но все-таки опытным сотрудникам приходят ретивые дилетанты.

3. Закупаются дорогостоящие ERP-системы в надежде, что использование мощных программных продуктов и заложенных в них стандартных методик управления разрешит ситуацию.

Итог всех перечисленных мероприятий плачевен: деньги и время потрачены, а — негативные тенденции только усилились.

Что касается обращений в консалтинговые структуры, то, как видите, все попытки предпринимаются внутри холдинга, в основном с использованием собственных ресурсов (в том числе и менеджмента). Иными словами, руководство холдингов не задействует профессиональную помощь извне.

ЖУК | Почему же, потерпев поражение на внутреннем фронте, руководство холдингов все-таки не обращается к профессиональным консультантам?

А. М.: Во-первых, как ни смешно, руководство холдингов в ряде случаев просто не знает о существовании консалтинговых фирм, предоставляющих профессиональные услуги в области управления бизнесом.

Во-вторых, торговые предприятия по сей день находятся «в круговой обороне» по отношению к внешней среде. В результате для руководителя фирмы открыть свой бизнес, тем более какому-то консультанту со стороны, равносильно самоубийству.

И наконец, третий фактор: услуги профессионалов дороги. Руководство компаний часто не готово платить такие деньги, хотя еще большие суммы расходуются на осуществление малоэффективных мероприятий, о которых уже было сказано, и уж совсем колоссальные средства ежемесячно теряются в виде упущенной прибыли из-за неэффективного управления.

ЖУК | И все-таки заказы на построение систем финансового управления от торговых холдингов поступают. С какими проблемами сталкиваются консультанты при выполнении работ?

А. М. Проблема, с которой сталкиваются консультанты, в 80% случаев формулируется следующим образом: после проведения финансово-экономического, организационного и управленческого анализа предприятий холдинга мы убеждаемся в том, что в рамках имеющихся организационных структур и принятых методов управления наши специалисты не смогут построить эффективную систему финансового управления.

То есть для решения проблем холдинга в ряде случаев необходимо коренное реформирование всей системы. Решение частного вопроса — построение системы финансового управления — ситуацию не улучшит, а сама система окажется недееспособной.

Для примера рассмотрим упрощенную организационную структуру и систему управления некоего абстрактного холдинга (рис. 1). Сразу оговоримся: рассматривается максимально неэффективная система управления. (Господа руководители торговых фирм, не принимайте все сказанное ниже на свой счет! Мы заранее соглашаемся с тем, что ряд проблем, описанных в данном примере, у вас решен.)

В данной структуре офис-менеджеры являются помощниками вице-президентов. Круг постоянных обязанностей не определен — выполняется то, что поручают. Офис-менеджеры часто представляют руководство на предприятиях холдинга. Их основная функция в этом случае — контроль.

Системные администраторы поддерживают в рабочем состоянии «офисное железо» и программные продукты, кон-

солидируют учетную информацию и обеспечивают вице-президентов отчетами.

Итак, в чем суть представленной системы управления?

Реальной властью единолично обладает президент. Вице-президенты полномочны в рамках исполнения указаний президента и выполнения сложившихся процедур оперативного управления.

И все. Ни офис-менеджеры, ни системные администраторы, ни руководители подразделений/предприятий никаких управленческих функций не имеют. Только исполнение.

Финансовую систему управления в холдинге с подобными оргструктурой и принципами руководства можно назвать гениальной по своей простоте:

Президент → Финансовый директор

В результате имеется резвучайная перегрузка на уровне вице-президентов (директоров) со всеми вытекающими последствиями.

Налицо и вопиющее нарушение принципа соответствия уровням компетентности. Вице-президенты одновременно решают вопросы выдачи денег на заправку джипа президента, ассортимента загрузки машин с товарами, времени их отправки, покупки магазинов в регионах и т. д. и т. п.

На остальных уровнях управленцев нет. Только исполнители. По сути, холдинг представляет собой один отдел с руководителем и двумя заместителями.

В итоге:

- стратегическое управление в полном смысле слова отсутствует;
- оперативное управление, в том числе и финансовое, из-за чрезвычайной перегруженности директоров осуществляется по принципу «гаси, что горит»;
- бюджетообразующие подразделения и предприятия не принимают участия в процессе управления.

А теперь пример из практики.

Президент после очередного отпуска за границей принимает решение оснастить один из супермаркетов в населен-

Рис. 1. Исходная организационная структура торгового холдинга

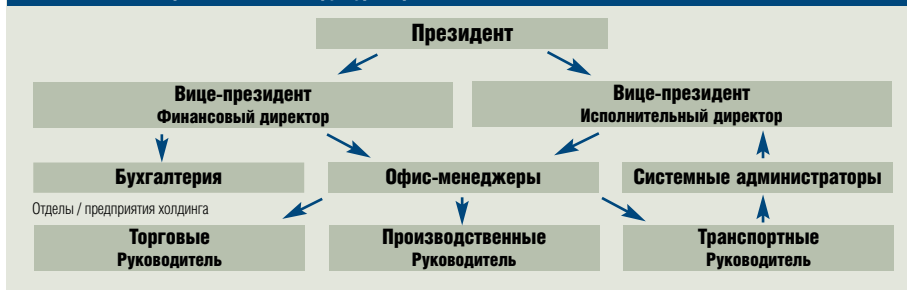


Рис. 2. Оптимизированная организационная структура торгового холдинга



ном пункте численностью 5 тыс. человек панорамными лифтами и POS-терминалами¹. Стоимость оборудования и работ по его установке — 500 тыс. долл. Спросите: зачем? Чтобы было «не хуже, чем у других». Вот вам и стратегическое планирование!

У вице-президентов в арсенале два ответа: «Слушаюсь» и «Будет исполнено». Демократия. Вот вам и финансово-экономическое обоснование!

Далее следует очевидный вопрос: «Где взять деньги?» Ответ прост: «В кассе и на расчетном счете». Принимается соответствующее решение — изъять деньги и закупить оборудование. Вот вам и система финансового управления! То, что эти деньги являлись оборотными средствами магазинов, в расчет не принимается. В какой ситуации окажутся упомянутые магазины, по-моему, ясно.

А теперь ответьте на вопрос, какова будет ценность отличного, выверенного, сбалансированного бюджетного плана?

Наверное, не дороже стоимости бумаги, на которой он напечатан!

В результате, если консультант несет профессиональную ответственность за качество своей работы, а не просто «отбивает» деньги по договору, он будет вынужден остановить работы и приложить значительные усилия для того, чтобы убедить руководство холдинга расширить рамки финансовой реформы до уровня полномасштабной структурной и управленческой перестройки деятельности компании.

ЖУК | Допустим, руководство холдинга под угрозой полного разорения прислушалось к вашим рекомендациям и пошло на полномасштабную реформу деятельности холдинга. Что дальше?

А. М. Полномасштабная реформа холдинга означает, прежде всего, что руководство согласилось передать административную власть на соответствующие уровни управления — т. е. вертикальную

¹ POS-терминал (Point of Sale terminal) — «терминал в точке продажи», электронная кассовая машина. — Прим. ред.

Реклама РВК-ТВ

реструктуризацию управленческих полномочий на соответствующие уровни компетентности. В противном случае избавляться от функциональной перегрузки невозможно, так что управлять (неважно, по каким методикам) будет просто некому.

Далее производится оптимизация организационной структуры. Да, мы опять возвращаемся к организационной структуре и никак не дойдем до финансовой. Объяснение очевидно: именно организационная структура является основой системы финансового управления. Управлять финансами могут только люди, облеченные административной властью, и никто иной.

Поэтому, прежде всего, рассмотрим упрощенную организационную структуру торгового холдинга, претендующую на некоторую оптимальность (рис. 2).

Производственные, торговые и иные предприятия, а также руководители проектов полномочны проводить оперативную деятельность в рамках утвержденных функциональных и финансовых планов (бюджетов), т. е. наделены всей полнотой власти для своего уровня управления и компетентности.

Отдел оперативного управления выполняет функцию контроля и обслуживания (увязка, оптимизация, обеспечение ресурсами) производственных процессов (по сути, «проектное управление»), а также функцию консолидированного планирования и подготовки отчетности по своей деятельности.

Отдел развития выполняет аналогичные функции по отношению к перспективным проектам.

Оба отдела плотно взаимодействуют с рабочей группой по бюджетному управлению по процедурам финансового цикла управления (см. ниже) и с аналитическим отделом, обеспечивающим полноценный управленческий учет по производственным и проектным функциональным процессам.

Кроме того, аналитический отдел отвечает за разработку прототипов бизнес-планов для утверждения руководством, подготовку финансово-экономического обоснования проектов, анализ портфеля продукции и услуг холдинга. Информационной основой принятия решений является ведущая в отделе оперативная и статистическая база учетной информации о деятельности фирмы.

За президентом и директорами остаются только вопросы стратегического управления.

Итак, каждый на своем месте и делает, что положено. Если все это хозяйство накрыть сверху системой процессного управления, т. е. расписать полномочия и ответственность до уровня персональных должностных инструкций, то вообще не будет никаких проблем.

И вот теперь мы действительно можем рассмотреть принципы построения системы финансового управления торгового холдинга.

Остановимся на бюджетной системе управления холдинга и головной компании, не рассматривая системы финансового управления отдельных предприятий, входящих в холдинг; ее упрощенная схема представлена рис. 3.

ЖУК | Но здесь финансовая структура значительно отличается от организационной схемы головной компании. А. М. Действительно, известны подходы к построению систем финансового управления, когда подразделения фирмы объявляются теми или иными центрами финансовой ответственности, и все, можно «идти в кассу».

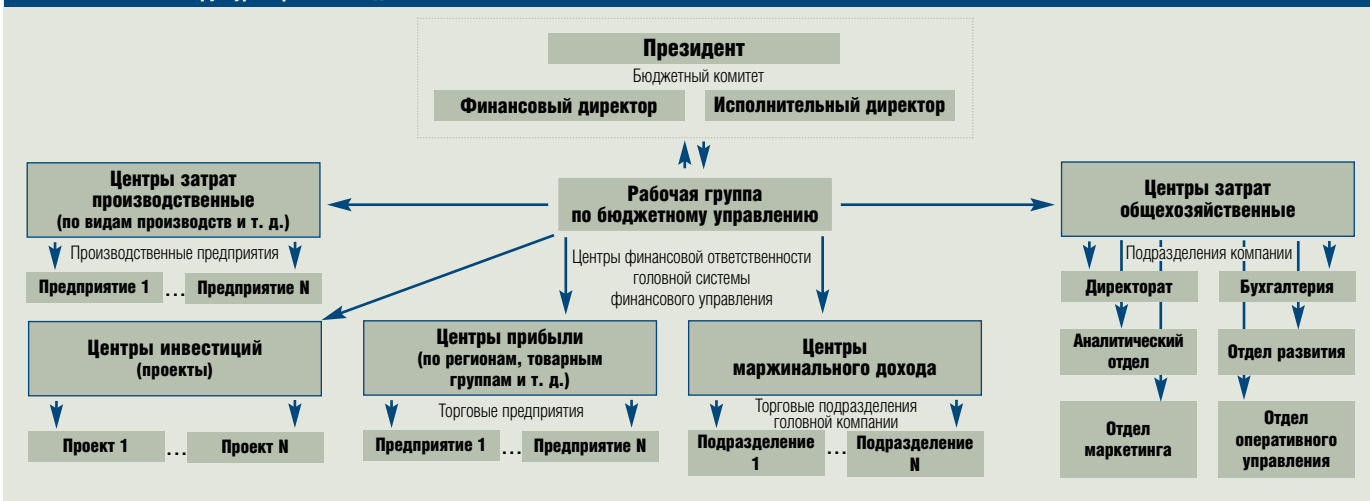
Давайте кратко проанализируем предложенную структуру, каждый раз акцентируя внимание на вопросе: кто реально, фактически управляет доходом или затратами? Я считаю этот вопрос ключевым при построении любых систем финансового управления. Если определить ответственных, с них можно спросить. Соответственно, весь управленческий цикл немедленно раскладывается по полочкам.

Итак:

Центры прибыли — например, «Северо-Запад». Структурно в него входят, торговые предприятия, находящиеся в северо-западном регионе России, которые сами в единой финансовой структуре холдинга относятся к неким центрам ответственности.

Что поступает от указанных магазинов? Прибыль: они производят доход и

Рис. 3. Финансовая структура торгового холдинга



полностью несут все затраты. Таким образом, мы говорим о центре прибыли.

Кто в головной компании отвечает за работу с указанным направлением? Конкретный управляющий (или группа сотрудников) отдела оперативного управления. Он организует поставки, обеспечивает магазины оборотными средствами, следит за оптимальной работой всей холдинговой структуры региона. Именно в результате его деятельности возникает прибыль магазинов, размер которой зависит от его профессионализма.

Так какое административное звено в головной компании представляет этот центр прибыли? Именно этот управляющий. Соответственно, с него и планы, и отчеты, и, в конечном итоге, спрос за работу целого региона. Что является критерием качества его работы? Ключевой показателем — консолидированная прибыль магазинов региона.

Центры маржинального дохода — например, отдел оптовой торговли обувью. Что производит отдел? Доход и часть затрат (зарплата отдела); а — налоги, платит головная компания. Соответственно, мы имеем дело с центром маржинального дохода.

Кто управляет процессом? В общем случае — начальник отдела. Он и является руководителем ЦМД «Обувь», а сам отдел целиком относится к указанному центру.

Центры затрат — производственные предприятия холдинга, например завод по производству макарон. Если сам завод реализацией своей продукции не занимается, то, соответственно, и дохода не приносит. То есть его финансовая продукция — затраты. Таким образом, с точки зрения головной компании, завод является центром затрат, а его директор — руководителем этого центра. И нас совершенно не интересует, как реализуется система финансового управления на заводе. Для нас он только центр затрат.

Центры инвестиций — в принципе те же центры затрат, только с несколько другим наполнением и планированием расходов в отдельных бюджетах. Кто управляет инвестиционными затратами? Менеджеры «отдела развития», проводящие работы по перспективным проектам, например строительству завода.

Следовательно, они персонально являются и центрами инвестиций, и одновременно и их руководителями.

И, наконец, финансовая структура головной компании — сплошь затратная. Головная компания доходов не производит.

Сразу предвижу волну критики со стороны уважаемых оппонентов. Как же так, только что говорили об управляющих отдела оперативного управления, которые сплошь прибыльные, и вдруг...

Но вот, например. Иванов по Северо-Западу принес прибыли на миллион, потратив при этом 100 тыс. (вместе с зарплатой). Петров тоже потратил 100 тыс., а прибыли принес на 80 тыс. Нас это интересует? Да, безусловно. А то, что отдел принес 1 млн 80 тыс., а потратил 200 тыс., интересно? Нет, это неинформативно.

Финансовая система обеспечивает и управляет ресурсами по видам бизнеса, а не по отделам. Поэтому все отделы головной компании, вместе с их «канцелярской», зарплатами и премиальными мы переводим в разряд затратных. И все вопрос решен.

Хотелось бы обратить особое внимание на использование универсального принципа: «Разделяй и властвуй». Какая бы развесистая финансовая «клюква» ни висела за Ивановым по Северо-Западу, для нас он — центр прибыли с одним ключевым показателем. Им мы и управляем. А за остальное ему зарплату платят.

Теперь понятна разница между организационной и финансовой структурами?

ЖУК | А бюджетный комитет и рабочая группа по бюджетному управлению, каково их место в финансовой структуре?

Б. Г. Сами они являются звеньями финансовой системы управления и самостоятельных центров ответственности не образуют. Члены бюджетного комитета как персоналии относятся к ЦФО «Директорат», а рабочая группа вообще может состоять из представителей большинства центров ответственности головной компании, т. е. как бы «размазывается» по многочисленным ЦФО.

ЖУК | Финансовая структура построена, но ведь это еще не система?

Б. Г. Абсолютно верно. Финансовая система это — финансовая структура плюс структура бюджетов и система финансового управления.

Структура бюджетов, т. е. форматы представления фактической и плановой информации, все-таки является относительно техническим вопросом, который более или менее легко решается. Поэтому предлагаю на ней не останавливаться.

Итак, что такое управление? Несколько упрощенный ответ представлен на рис. 4-7.

Вот, собственно, и вся система управления. Как видите, все укладывается в созданную финансовую структуру.

Одно замечание: не увлекайтесь корректировками оперативных (годовых) бюджетов. Это оправдано, только если произошли существенные отклонения от плана, которые не удастся нейтрализовать до конца года.

ЖУК | Теперь в путь, к светлым горизонтам?

А. М. Если вы умеете ездить без бензина, то пожалуйста. А я сначала заправлюсь.

Как заставить систему работать? Поставить в каждом ЦФО чербера-надсмотрщика? А не проще замкнуть всю систему на мотивацию? Разработать понятные, прозрачные правила игры и выпустить игроков на поле. Забил гол (выполнил план) — получи премию.

Дайте Иванову хороший премиальный процент при выполнении бюджета. Какой для Иванова ключевой показатель? План по прибыли. В бюджете — план 100 тыс. Выполнил — 10% в карман. Выполнил на 80 тыс. — ничего не получишь, а еще раз не выполнишь — уволим. Выполнил на 120 тыс. — получи 10% от 100 тыс. и еще 1% от 20 тыс., итого 10 200, а мог бы получить и 12 тыс. Почему 1% от перевыполнения? А чтобы в следующий раз не занижал показатели плана, хитрец! Чтобы ставил реальные цифры и бился за них.

И по «маржинальщикам» то же самое.

Маркетингу и аналитическому отделу также дайте процент от общего дохода, так как они работают на всех.

А с затратниками, к примеру с бухгалтерами, сами разберетесь. Они существенной роли в прогрессе не играют.

В результате ваши сотрудники так забегают, что никаких церберов не нужно. Система сама себя регулирует. Раньше в 5 часов никого с собаками не отыщешь, а теперь начальство разъехалось, а народ сидит, пыхтит. И из аналитического отдела программист с распечатками бежит: «Слушай, Михалыч, у тебя по нашим расчетам вроде через пару месяцев одна проблемка назреет. Давай с финансовым посидим вечером, перетрем».

И сам побежишь к тому же финансовому отделу со своим бюджетом, дескать, скорректировать бы в сторону увеличения. А то премиальных недополучаю.

И никто никого за ворот не тащит. Экономические законы в действии, знаете ли.

И профессионалы, откуда ни возьмись, на ключевых постах появятся. Откуда? Помните у Стругацких формулу счастливого человека: — он хочет и может. Чего хочет профессионал? Дело делать. А если ему ресурсы дать да власть с полномочиями, будет абсолютно счастливый человек. И работать будет быстро, эффективно и честно!

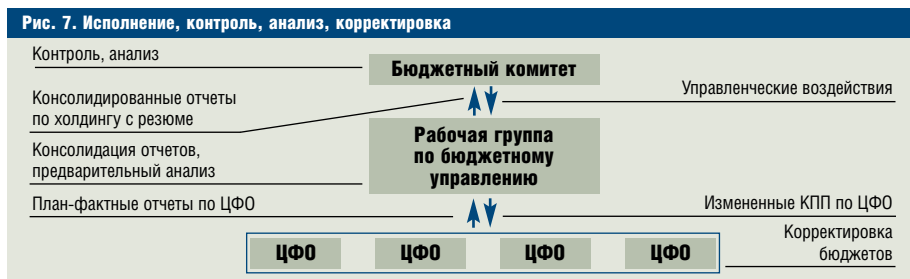
Вот в этом случае действительно поедем. Как говорится, держитесь за свои шляпы, господа!

ЖУН | Итак, построена некая общая система финансового управления холдинга. Специфические моменты финансового управления в торговле не затронуты?

А. М. Действительно, акцент делался на проблемах построения финансовых систем, а не на принципах построения. Приведенные выше примеры являются всего лишь иллюстрацией способов решения этих проблем и дальнейших последствий для финансовых систем.

Что касается торговой специфики в финансовом управлении, то пока ограничусь тезисами, если можно так выразится – «затравкой» на будущее. Поэтому пока ограничусь тезисами:

1. Финансовое управление здесь, как нигде, тесно связано с функциональным управлением. Если машина с товаром вовремя не придет в магазин, то... да, собственно говоря, и все.



2. Крайне важна роль гибких бюджетов. Финансовые планы не должны рушиться из-за одной не пришедшей вовремя машины.

3. Свободных финансовых ресурсов в торговых компаниях практически нет. Отсюда следует что *во-первых*, велик объем «коротких» заемных средств. Что с ними делать — отдельная тема для обсуждения. *Во-вторых*: необходим некий финансовый буфер, как его называют, «денежный мешок», выполняющий роль, с одной стороны, оборотных средств магазинов, с другой — некоего амортизатора проблем.

4. Финансовый цикл и, как следствие, цикл бюджетного управления в торговой компании должен быть как можно более быстрым. Как его ускорить и, главное,

как с ним потом справиться, мне до сих пор самому интересно.

ЖУН | Как построение подобных систем скажется на экономическом состоянии холдинга?

А. М. Только внедрение приведенных выше систем управления способно переломить ситуацию и остановить сползание холдинга в пропасть. А если все это дополнить грамотной системой стратегического планирования, когда машина не просто быстро едет, а еще и в нужном направлении, да решить все специфические вопросы, то и рост обозначится немалый.

Помните Пушкина: «Там царь Кощей над златом чахнет...» Желаю вам не зачехнуть, господа сомневающиеся. **ЖУН**