

# ГЛАВА



## Типовые ошибки в построении розничных и дистрибуторских сетей

Настоящая глава является вводной и содержит ряд практических примеров, иллюстрирующих основную тему книги — что и как должен делать собственник или топ-менеджер, чтобы не потерять бизнес и чтобы последний развивался и приносил прибыль.

Далее рассматриваются следующие вопросы.

- Потеря управления средних розничных сетей как следствие разрыва пирамиды управления.
- Какая у нас прибыльность? Ошибки, связанные с отсутствием или некорректностью управленческого учета.
- Стейкхолдер-анализ при построении фирм путем слияния и поглощения.
- Ошибки в стейкхолдер-анализе при неправильной оценке рынка.
- Распределение обязанностей: розничные точки (филиалы) — головная организация.
- Вертикально интегрированная система «производство — сбыт»: ошибки в определении роли маркетинга и учета.
- В плену прошлого успеха.
- Отрицательный эффект масштаба — усложнение структуры управления в больших организациях.
- Кризисы управления развитием дистрибуторских и розничных компаний в целом.

*Замечание.* Часто проблемы вызваны не невежеством, а отказом принять уже имеющееся знание.

## Потеря управления средних розничных сетей как следствие разрыва пирамиды управления

Очень часто по мере роста розничных сетей у их создателей появляется тревожное чувство, что они теряют управление этими сетями. Имеется в виду не просто потеря контроля над финансовыми потоками (хотя такое часто действительно случается при плохом учете или отсутствии его), а примерно следующее: «раньше наши идеи по развитию реализовывались, а сейчас — нет».

И, к сожалению, это не беспочвенная тревога. В ряде розничных сетей (или в большинстве, если говорить честно) возникает сразу несколько разрывов пирамиды управления.

Рассмотрим этот вопрос на примере аптечных сетей, хотя в остальных торговых сетях происходит то же самое.

При росте аптечной сети наблюдаются следующие разрывы пирамиды управления (рис. 1.1).

Заведующие с первостольниками (так на фармацевтическом рынке называют сотрудников, непосредственно взаимодействующих с покупателями; ввиду специфики требований первостольником может работать только специалист — или професор, или фармацевт) оказываются оторванными от компаний, так как все взаимодействия с ними ведутся через территориальных менеджеров. А на территориальных менеджеров, как правило, возложена только контрольная функция.



**Рис. 1.1.** Разрыв пирамиды управления

Сами территориальные менеджеры предоставлены сами себе: они не являются сотрудниками аптек и не имеют тесного контакта с коммерческими службами. Они не участвуют в разработке акций или ценообразовании, получают готовые разра-

ботки в виде приказов и обычно относятся к получаемым заданиям не лучше, чем заведующие аптеками.

Коммерческие службы живут тоже сами по себе. Изобретая акции в кабинетах и отдавая соответствующие распоряжения, а после — контролируя цифры в компьютерах, они искренне полагают, что заведующие и территориальные менеджеры саботируют все нововведения (при такой организации взаимодействия внутри сети действительно часто бывает и явный, и неявный саботаж). Однако топ-менеджмент продолжает сидеть в своих кабинетах, время от времени созывая совещания. С течением времени количество этих совещаний все увеличивается и увеличивается.

В результате разрыва пирамиды управления теряется возможность для внедрения инноваций и проведения требуемых изменений. Сеть растет только вширь, закостенев на первоначальном уровне технологии, сервиса, маркетинга.

Картина кажется вам утрированной? К несчастью, это реальность.

Как же образуется разрыв пирамиды?

В большинстве сетей с числом розничных точек более 20–35 для управления ими вводится должность территориального менеджера. Как показывает практика, территориальный менеджер действительно отвечает за *территорию*. Считается, что при наличии территориального руководителя сокращаются логистические потери при переездах. Но лишь в некоторых случаях более сильным территориальным менеджерам отдают менее успешные или новые розничные точки, что, вообще говоря, было бы логично. Для большинства средних сетей функция такого территориального менеджера — контрольно-надзорительская. И это, как правило, легко объяснить.

На начальном этапе роста сети собственники, которые обычно сами и развивают свои сети, сталкиваются с первой проблемой — проблемой контроля, когда число розничных точек превышает возможности собственников по регулированию функционирования розницы. Вот тогда и назначаются территориальные менеджеры для подобного контроля, что вполне естественно — ведь до этого основатели тянули свой бизнес вперед единолично.

В ряде случаев территориальным менеджерам не только декларируется, но и буквально ставится задача развития розничных точек. Однако на практике с течением времени реальная работа все равно ограничивается контролем.

Вы спросите, почему это происходит? Ведь цели-то поставлены правильные. Ответ лежит на поверхности: чтобы развивать, нужны два условия: личная пассионарность и наличие инструментов развития. Если нет хотя бы одного условия, ничего не выйдет. В результате территориальный менеджер заполняет свой рабочий день офисной работой — отчетами, бумагами.

Почему же не получается? Развитие розничных точек определяется множеством параметров, но основные из них — ассортимент, сервис, цена, акции. Очень часто почти все указанные факторы формируются без участия территориального менеджера: место выбрано, цены и ассортимент — работа категорийных менеджеров, акции разрабатывает отдел маркетинга. Остается только сервис. Но и тут революции не совершишь. Большая часть аптек, кроме откровенных дискаунтеров, не только декларирует, но и реально старается обеспечить сервис. В такой обстановке трудно сохранить пассионарность. Проще контролировать.

Прочему это опасно для бизнеса? Все очень просто — при таких разрывах пирамиды все «разумное, доброе, вечное», что хочет транслировать высшее руководство, все планируемые изменения не реализуются: нижний уровень управления обычно встречает их в штыки, а средний, привыкший к контролю, не может убедить людей в необходимости изменений. Конечно, приказы исполняются, но очень часто это только внешняя форма.

С другой стороны, информация «снизу» об изменениях рынка, о действиях конкурентов, о best practice не доходит до тех, кто принимает решения. Такая информация застrevает на контролирующем, среднем уровне или вообще не покидает нижний уровень управления.

Несмотря на кажущуюся простоту проблемы, очень часто эта ситуация — реальная причина краха розничных и не только розничных сетей.

Возможные пути решения показаны в главе 2.

## **Какая у нас прибыльность? Ошибки, связанные с отсутствием или некорректностью управленческого учета**

Да, вопрос об учете на первый взгляд кажется простым. Но сколько людей искренне верили, что у них прибыльный бизнес, а потом оказывалось, что это не так! Сколько сетей оказалось в ситуации, когда дистрибуторы из-за кассового разрыва или «неожиданного» роста товарного запаса блокировали поставки! Мы знаем множество таких примеров и в средних, и в крупных дистрибуторских и розничных сетях.

При обороте более 1,5–2 млрд рублей в год управленческий учет требует профессионального подхода. Однако часто учет приравнивают к бухгалтерии и относятся к нему по принципу «а считает пусть бухгалтер».

Даже в малых сетях необходим конкретный управленческий учет — внутрифирменный процесс, используемый для планирования и контроля деятельности. Управленческий учет не должен осуществляться внешними по отношению к компании лицами и организациями. В этом его отличие от финансового учета, предназначенного для более широкого круга пользователей — инвесторов, кредиторов, в конце концов, государства. В отличие от финансового учета, который должен вестись в соответствии с утвержденными стандартами, управленческий учет — это путь к принятию менеджерами решения, и он может вестись в различной форме в зависимости от типа и структуры компании.

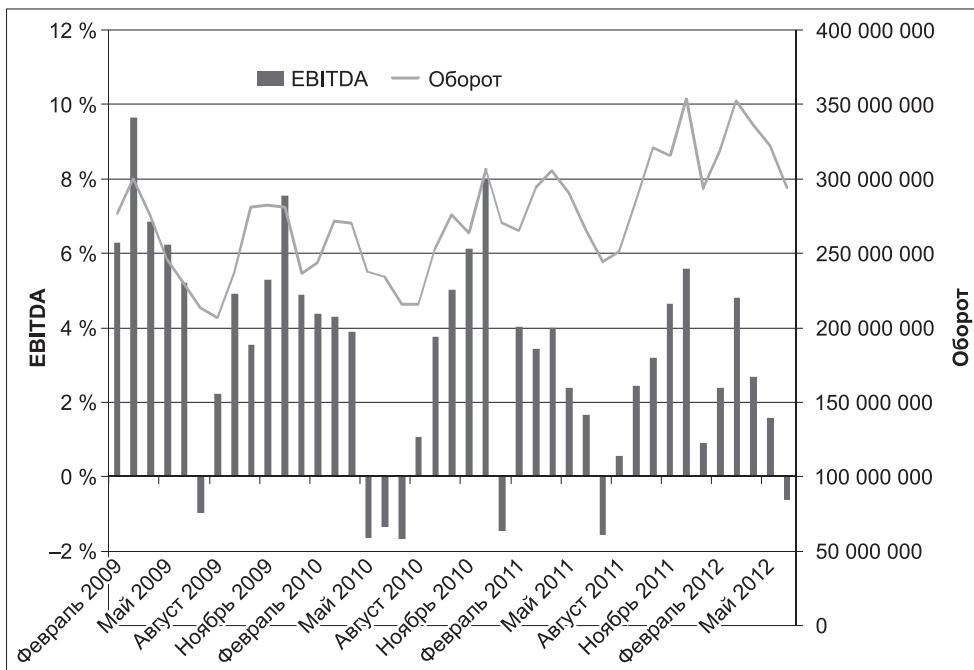
В конкурентной среде от правильных, адекватных этой среде управленческих решений зачастую зависит не только процветание бизнеса, но и само его существование.

Управленческий учет рассматривает группу компаний в целом как единую организацию. При составлении управленческого учета, с одной стороны, не следует допускать излишней детализации; с другой стороны, такой учет должен содержать все показатели, необходимые для принятия решений.

Управленческий учет, как и финансовый, должен состоять из:

- бюджета доходов и расходов (прибыль и убытки);
- бюджета движения денежных средств, включая баланс НДС;
- прогнозного баланса;
- системы сбалансированных показателей;
- элементов менеджмента качества (TQM).

К результатам PNL (отчет о доходах и расходах) следует относиться очень серьезно (рис. 1.2). Дело не только в том, что оценка компании ритейла определяется как 5–8 годовых EBITDA<sup>1</sup>, но прежде всего важно понимать, что отрицательный показатель EBITDA, наряду с ошибками в учете НДС и капитальных вложений, подрывает оборотные средства. К сожалению, для хозяина среднего бизнеса это происходит незаметно.



**Рис. 1.2.** Пример изменения EBITDA розничной сети по времени.

Оборот растет, доходность падает

Например, на фармацевтическом рынке отсрочки поставщиков составляют 2 месяца, и товарный запас, в принципе, безболезненно можно уменьшить до месячного. Таким образом, при грамотном планировании товарного запаса должен

<sup>1</sup> EBITDA (сокр. от англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации.

возникать месячный оборот свободных денег, на которые компетентные собственники и открывают новые аптеки. Но если EBITDA = -3 % («подумаешь, убыток этого года 3 %, потом наверстаем!»), то будут потеряны оборотные средства в размере 36 % от месячного оборота (поскольку 3 % от годового оборота). Спустя три подобных года без всякого развития или вывода денег оборотные средства будут исчерпаны, а еще через год наступит коллапс. Причем наступит резко. Еще вчера сеть буквально «строила» своих поставщиков, а сегодня они начинают блокировать поставки. Блокировка поставок приводит к падению оборота и сервиса, что, в свою очередь, стимулирует дальнейшее падение оборота. 4–6 месяцев — и все. И это обычно оказывается прискорбным сюрпризом для собственников и топ-менеджеров средних сетей, которые еще, к сожалению, до сих пор полагают, что их дело — руководить, а дело бухгалтерии — считать.

Ведение учета не столь просто, сколь кажется. Я знал сети, где собственники были искренне убеждены, что EBITDA равен 12 %. На простой вопрос: «Куда вы при обороте в 5 млрд рублей деваете столько наличности, образующейся ежегодно?» — ответа обычно не было.

В результате анализа ситуации оказывалось, что данные по прибыльности получены на основе разницы «наценка — расходы» по бухгалтерии. Что, в общем, при современных правилах учета по РПБУ и отношении бухгалтеров к своей работе далеко от реальности (большинство бухгалтеров руководствуются принципом «мы должны показать минимум прибыли, если она есть, или, наоборот, показать минимальную прибыль, несмотря на убытки, чтобы потом не объясняться с налоговой инспекцией»).

Вопросы учета и контроля бухгалтерии будут рассмотрены в главе 16.

## Стейкхолдер-анализ при построении фирм путем слияния и поглощения

Неправильная оценка потребности стейкхолдеров, например потенциальных инвесторов, является причиной проблем во многих розничных сетях. Обычно ошибка происходит из убеждения, что стоимость компании определяется рыночной долей. Типичным примером ошибочных действий в этом случае является скопка мелких аптечных сетей без интеграции. Последствия ошибочной оценки потребностей стейкхолдеров могут быть различными, как, например, негативное финансовое состояние, вынужденная распродажа активов, неопределенное будущее.

Поскольку список компаний открывается самой известной аптечной сетью России, приведем цитату.

### СПАСЕНИЕ ОТ БАНКРОТСТВА ПОСТАВИЛО АПТЕЧНУЮ СЕТЬ «36,6» НА ГРАНЬ ПОГЛОЩЕНИЯ<sup>1</sup> • • • • •

В 2003 году у «36,6» было 60 аптек в столице и одна — за ее пределами. Бекетиров и Кривошеев провели первичное размещение 20 % акций компании на

<sup>1</sup> Анастасия Жохова // <http://www.forbes.ru/lichnye-dengi/lichnyi-byudzhet/73661-opasnoe-lekarstvo>

ММВБ — редкое по тем временам событие (в 2007 году последовало еще одно размещение). «Их схема развития была похожа на пирамиду МММ, — рассказал *Forbes* топ-менеджер одной из дистрибуторских компаний. — Оборот растет, под это дают займы. На займы открываются новые аптеки, выручка увеличивается, берутся новые кредиты и т. д.». Банки не скупились на займы амбициозному бизнесу. Экспансия «36,6» была в буквальном смысле ураганной. За 2005–2007 годы компания скупила почти 800 провинциальных аптек и открыла более 300 новых аптек в Москве и регионах. В 2007 году при выручке 21,6 млрд рублей и долгах 7,2 млрд рублей аптечная сеть «36,6» впервые за шесть лет показала убыток.

На рынке говорили, что компания спешила раздаться в размерах и переплачивала за региональные сети, поскольку хотела продаться иностранцам, в частности британской сети Boots. «Европейцы поставили условие: дорасти не менее чем до 1500 аптек», — утверждает гендиректор аналитической компании DSM Group Сергей Шуляк.

Артем Бектемиров... признает... что «36,6» наделала много ошибок: «Мы купили 50 компаний, неправильно и медленно проводили интеграцию, из-за отсутствия собственной дистрибуции не могли перейти на централизованные поставки».

По этому губительному пути — покупка, покупка, покупка и т. д. — шло много сетей. Причем, с моей точки зрения, идея была недурна — в США, например, сети покупают от 1–2 годовых оборотов. И сама идея, что такая покупка возможна в России и по цене, пропорциональной обороту, была далеко не абсурдна.

Но тогда в чем же ошибки? Крупные сети, растущие за счет слияния и поглощения, получили первые отказы от европейских компаний по слиянию и поглощению еще 8–10 лет назад. Причина — недостаточная или отрицательная прибыльность. Из чего ясно следует, что при продаже, полной или частичной, критерием является не доля рынка, а прибыльность компании. Почему же многие игроки продолжают процесс покупок?

Начав такой процесс роста, уже трудно остановиться. Возникает «туннель реальности» — создана модель, все убеждают друг друга и... успешно, за исключением потенциальных покупателей. В результате во многих сетях наблюдается ухудшение делопроизводства. Ведь создать империю и управлять ею — это разные вещи. Управлению, конечно, тоже можно научиться, но это вопрос времени.

Обычно ошибки в оценке потребностей одного стейкхолдера приводят к проблемам с большинством других. Покупки аптек за счет оборотных средств привели к неплатежам. Неплатежи вызывают перебои в поставках, перебои влекут за собой дефектуру<sup>1</sup>, дефектура — падение оборота. Следующие проблемы возникают уже с банками (проблемы с кредитованием) и с собственным персоналом — кто захочет работать в нестабильной компании?

<sup>1</sup> Дефектура (лат. *defectus* — убывание, недостаток) — термин, применяемый в некоторых бизнесах, прежде всего фармации, для описания отсутствия необходимого товара. Эквивалент международного *out-of-stock*.