

Эффективность деятельности торговой сети зависит от работы каждого отдельного магазина или супермаркета, который входит в эту сеть. С одной стороны, финансовый анализ подразделений торговых компаний базируется на общих принципах и технологиях, а с другой — включает в себя ряд специфических приемов и методов. И эти методики порой являются уникальными разработками, так как создаются специально для достижения определенных целей в условиях российской действительности.

Финансовый анализ торговых объектов напрямую связан с тем, на каком этапе развития находится объединяющая их сеть. При строительстве сети с нуля на начальном этапе технологии анализа практически не применяются, деятельность каждого объекта непрерывно отслеживается. Управленческие решения принимаются оперативно на базе периодического или разового сбора первичной информации. На следующем этапе, когда сеть включает уже 15—50 торговых объектов, уже должен проводиться регулярный сбор и консолидация первичной информации по ключевым показателям (выручка, торговая площадь, наличие товаров), правда, без ее значительной обработки. Анализ если и проводится, то в целом по сети, на основании общеизвестных, стандартных процедур.

Дальнейшее развитие холдинга ведет к качественному изменению аналитических технологий. Для принятия актуальных и оперативных управленческих решений недостаточно просто собрать первичную информацию, необходимо ее обработать, выделить ключевые показатели, причины их изменения и сформировать аналитическое заключение. На его основании менеджмент рассматривает уже не массивы разнообразной информации, а проблемные аспекты деятельности и ключевые показатели. Финансовый анализ делает необходимой разработку финансовой службой торгового холдинга собственной аналитической технологии, наиболее полно отвечающей интересам и потребностям менеджмента.

Технологию анализа можно разделить на два крупных блока: систему анализа и процесс анализа. Первый блок включает в себя комплекс используемых аналитических показателей и форм. Второй — состоит из процедур сбора, обработки и представления аналитических данных заказчикам.

Для формирования **системы анализа** необходимо уточнить цель проводимой работы в каждом конкретном случае. Логично предположить, что общей целью анализа является подготовка и оценка необходимой информации для принятия управленческих решений.

Управленческие решения холдинга в отношении торговых объектов касаются в основном трех сфер: операционной деятельности, инвестиционной деятельности и эффективности деятельности торговых объектов. Соответствующими целями анализа выступают:

1. оценка операционных результатов деятельности объекта;
2. оценка инвестиционных результатов объекта;
3. оценка эффективности деятельности объекта и выполнения KPI .

Вал по плану и план по валу

Для каждой из целей используется собственный комплекс аналитических показателей и форм. Примеры показателей приведены на схеме 1.

Критериями операционной деятельности являются выручка от реализации и финансовые результаты.

Показатель выручки от реализации демонстрирует, было ли достигнуто плановое значение и насколько изменился этот показатель в сравнении с прошлыми периодами. Он также необходим для анализа финансового состояния в нашей сети и у конкурентов. Суммарная выручка торговых объектов в конце концов формирует выручку холдинга, которая выступает индикатором для внешних инвесторов. Факторный анализ выручки предполагает изучение динамики среднего чека и трафика (количества) покупателей. Снижение любого из этих показателей за определенный период не является негативным, если другой фактор компенсирует ухудшение. Например, во время проведения акций сниженных цен падение среднего чека должно компенсироваться опережающим ростом трафика, что в итоге приведет к увеличению выручки от реализации.

Финансовые результаты функционирования торгового объекта рассматриваются на различных этапах их формирования. Для анализа этих показателей удобно использовать форму, представленную в таблице 2.

Валовая прибыль рассчитывается как разность между выручкой от продаж и полной себестоимостью. При анализе выполнения плана по валовой прибыли необходимо оценить, как на нее влияют такие факторы, как выполнение плана реализации по ассортименту, соблюдение плановых закупочных цен, стоимость предпродажной

подготовки, доставка товара поставщиками (может присутствовать в закупочной цене в скрытом виде).

На следующем этапе в расчет валовой прибыли следует включить финансовый результат от сдачи помещений в аренду, скидки и бонусы поставщиков, убытки от потерь и недостачи товара с учетом компенсаций этих потерь поставщиками. Каждый из этих факторов, а также их взаимосвязь необходимо дополнительно изучить. Например, бонусы поставщиков и компенсации потерь поставщиками могут приводить к скрытому росту закупочных цен. Важно изучить взаимосвязь этих факторов.

Еще один показатель финансовых результатов – операционная прибыль с учетом прямых расходов. При анализе каждый вид прямых расходов рассматривается отдельно. Те из них, которые обладают негативной динамикой, изучаются углубленно. Например, при фактическом превышении плана расходов на персонал важно понять причины: почему это произошло? Причинами могут стать отклонения в плановой численности, величине средней заработной плате, премий, дополнительных расходах на питание, текучка персонала и т. д. Обязательно изучается в динамике темп роста прямых расходов, изменение удельного веса отдельных статей расходов в выручке и др.

Анализ операционной прибыли с учетом прямых расходов и аллокации (распределения) начинается с проверки принципов и процедур аллокации расходов. Работа торговых объектов зависит от деятельности централизованных служб холдинга, однако связь отдельных видов централизованных расходов с конкретным торговым объектом не всегда очевидна. Механизм аллокации требует тонкой настройки, чтобы, с одной стороны, относительно объективно отражать распределение этих расходов по объектам, а с другой - не искажать финансовые результаты объекта и не снижать мотивацию его менеджеров. Однако после проверки и отладки механизма аллокации в задачи анализа операционной прибыли не входит изучение суммы аллоцированных расходов, поскольку управление ими относится к компетенции менеджмента холдинга.

В заключение рассматривается чистая прибыль торгового объекта, формирование которой в основном осуществляется на предыдущих этапах. На отклонение этого показателя от плана могут повлиять факторы амортизации, результаты финансовых вложений и др. На этом этапе также проводится анализ вариантов аутсорсинга работ и услуг холдинга, их влияния на чистую прибыль каждого торгового объекта. В результате может быть принято решение об «объектном» аутсорсинге, когда некоторые услуги (например, уборка помещений) отдаются на сторону не во всей сети, а только на

тех объектах, где это экономически обоснованно.

Чистая прибыль служит не только операционным аналитическим показателем, но и «мостиком» между операционными и инвестиционными показателями, поскольку именно от чистой прибыли будут зависеть инвестиционные результаты торгового объекта.

Вкладывая лучшее...

Показатели **инвестиционной деятельности** отражают результаты работы торгового объекта как инвестиционного проекта. На этапе приобретения прав и реконструкции объекта менеджмент холдинга утверждает технико-экономическое обоснование (ТЭО) и целевые показатели объекта:

1. срок окупаемости (IC);
2. внутреннюю норму доходности (IRR);
3. чистый денежный поток (NPV) и др.

При эксплуатации объекта необходим регулярный мониторинг этих показателей и анализ отклонений.

Так как инвестиционные показатели распланированы на несколько лет, текущему анализу подвергается достижение показателей, отраженных в ТЭО, на данный конкретный период. При наличии негативных тенденций анализ ведется в двух направлениях: с одной стороны, изучаются показатели операционной деятельности, указанные выше, с другой — повторно рассматривается методика и условия ТЭО, оценивается его актуальность и реалистичность. Если в технико-экономическом обосновании найдены ошибки и неточности, а уточненное ТЭО удовлетворяет необходимым критериям успешного инвестиционного проекта, менеджмент сети утверждает новый вариант документа. В ином случае — когда ТЭО является корректным, но не выполняется, или оно некорректно и после уточнения не удовлетворяет критериям успешного инвестиционного проекта — проводится анализ возможностей реорганизации объекта.

Реорганизация предполагает смену формата, изменение торговой площади объекта или его реконструкцию. Если условия ТЭО с учетом реорганизации все равно неудовлетворительные, по объекту принимается отдельное решение, которое может заключаться даже в отказе от продолжения его эксплуатации и продаже прав. Однако

для торговой сети такое решение почти всегда имеет негативные последствия (например, потеря капитальных вложений или эксплуатация объекта конкурентами).

Работа на результат

Третьей группой аналитических показателей являются критерии **эффективности** работы торгового объекта.

1. Удельная выручка (выручка от реализации на кв. м торговой площади) характеризует эффективность использования торговой площади. Динамику удельной выручки можно сравнить с изменениями этого показателя у аналогичных торговых объектов сети или у конкурентов. Снижение показателя почти всегда негативно, а при долгосрочной тенденции к понижению можно рассмотреть вариант радикального решения (например, сокращение торговой площади). Чтобы реализовать его, необходим расчет и анализ альтернативных ТЭО до и после смены формата.

2. Рентабельность продаж (доля прибыли в выручке, по видам прибыли) характеризует эффективность торговой деятельности объекта, фактические значения необходимо сравнить с планом. При негативной тенденции рассматриваются результаты анализа показателей операционной деятельности, которые приведены выше.

3. Удельная прибыль (прибыль на кв. м торговой площади, по видам прибыли) показывает эффективность эксплуатации торгового объекта.

В группе показателей эффективности можно выделить отдельную категорию нефинансовых критериев деятельности торгового объекта. Необходимость их изучения в рамках финансового анализа возникает достаточно часто. Включение этих показателей зависит от потребностей менеджмента торговой сети или конкретного объекта. Однако чаще всего выделяются следующие критерии:

- качество обслуживания покупателей, уровень их удовлетворенности;
- уровень технического состояния объекта, количество случаев неполадок оборудования, технических сетей, наличие штрафов проверяющих организаций;
- работа персонала, его численность, «текучесть», средняя заработная плата.

Система анализа нуждается в постоянной доработке, совершенствовании перечня критериев и аналитических форм. При этом необходимо помнить, что включение тех или иных показателей в регулярный аналитический мониторинг должно быть оправданным и отвечать интересам заказчиков анализа – менеджеров. Все показатели должны быть понятны, их интерпретация наглядна, а аналитические выводы и рекомендации, сделанные на их основе, обоснованны.

Процесс пошел

Для эффективной работы аналитической технологии крайне важна правильная организация **процесса анализа**. Для сбора аналитической информации необходимы следующие предварительные действия:

- **Формирование финансовой структуры холдинга.** Финансовая структура пред-полагает выделение центров финансовой ответственности (управление результатом), центров финансового учета (управление доходами и расходами), мест возникновения доходов и расходов, которыми в том числе являются торговые объекты. Распределение ответственности может быть различным, в зависимости от функций и полномочий менеджеров подразделений. С точки зрения анализа важно точно обозначить его и зафиксировать в финансовой структуре.
- **Формирование системы планирования.** В рамках бюджетной системы определяются целевые показатели деятельности торговых объектов, которые необходимо отслеживать и по которым в дальнейшем нужно будет проводить анализ отклонений.
- **Формирование системы учета и отчетности.** Поскольку информация для анализа черпается из регистров управленческого учета, крайне важно обеспечить его достоверность. Достоверными являются данные, которые документально подтверждены, полностью отражены в регистрах учета, корректно представлены с точки зрения типа операций и места их возникновения.

Параллельно важно разработать эффективную классификацию и стандартизацию торговых объектов. Классификация торговых объектов проводится по признакам, которые определяют специфику деятельности этих объектов. Основными признаками могут быть следующие:

- формат объекта (например, гипермаркет, супермаркет, магазин у дома)
- типоразмер (большая, стандартная, малая площадь и т. д.)
- срок работы (например, менее срока выхода на плановую выручку, более шести месяцев, более 12 месяцев)
- местоположение (регион, расположение относительно конкурентов и т. д.).

Обработка аналитической информации должна проводиться сотрудниками финансовой службы холдинга совместно с руководителями функциональных подразделений и непосредственно торговых объектов. При этом важно сохранить баланс между ними: финансовые специалисты реализуют аналитические технологии и обеспечивают объективность анализа, а руководители дополняют информацию о причинах выявленных отклонений, готовят варианты действий и принимают оперативные управленческие решения.

Формат представления аналитической информации должен отвечать обязательным условиям: лаконичность, наглядность, акцент на ключевых причинах и факторах, аргументированные выводы и предложения.

При несоблюдении этих условий менеджерам для принятия решений потребуются дополнительная информация и подтверждения, а сбор этих данных занимает время.

В идеале процессы сбора, обработки и представления аналитической информации должны быть регламентированы. В дальнейшем они будут развиваться и совершенствоваться в зависимости от изменений потребностей и задач холдинга.

В тесном контакте

Аналитические технологии эффективно применяются тогда, когда собранная и обработанная информация достигает заказчиков и полноценно используется ими. Для встраивания системы анализа в стратегию управления холдингом можно внедрить систему ключевых показателей эффективности (KPI). KPI устанавливаются для менеджеров функциональных подразделений и торговых объектов. В результате у руководителей возникает потребность в регулярном отслеживании выполнения KPI и оценке факторов, повлекших отклонения от плана. Применение аналитических технологий при оценке KPI помогает менеджерам всех уровней понять и оценить полезность и эффективность анализа, стимулирует их к взаимодействию с финансово-аналитической службой с целью совместной обработки информации. В результате формируется «тандем» финансовых специалистов и руководителей, который позволяет первым глубоко и оперативно исследовать общие массивы информации по торговым объектам, а вторым принимать обоснованные и актуальные управленческие решения. Успешность этих решений наглядно демонстрирует собственникам, топ-менеджерам и конкурентам эффективность аналитических технологий.

Аналитические финансовые показатели деятельности торговых объектов

Операционные	Инвестиционные	Эффективные
Выручка	IRR	Удельная выручка
Валовая прибыль	NPV	Рентабельность продаж
Операционная прибыль с учетом прямых расходов	Срок окупаемости	Удельная прибыль
Операционная прибыль с учетом прямых расходов и аллокации		
Чистая прибыль		

Схема 1. Аналитические финансовые показатели деятельности торговых объектов

Отчет об операционных результатах торгового объекта

текущий период				Показатели	период нарастающего итога		
план		факт			план		
Сумма	%	Сумма	%		Сумма	%	Сумма
				Выручка			
				Себестоимость проданных товаров			
				Валовая прибыль I			
				Потери и недостачи			
				Скидки поставщиков			
				Доходы от сдачи помещений в аренду			
				Прочие доходы			
				Валовая прибыль II			
				Прямые расходы			
				Расходы на персонал			
				Расходы на аренду			
				Расходы на услуги логистики			
				Расходы на рекламу			
				Расходы на эксплуатацию			
				Расходы на охрану			
				Прочие расходы			
				Налоги			
				Операционная прибыль с учетом прямых расходов			
				Аллокация (распределение расходов центральных служб)			
				Аллокация (распределение расходов международных служб)			
				Операционная прибыль с учетом прямых расходов и аллокации			
				Амортизация			
				Результат финансовых вложений			
				Финансовые резервы			
				Чистая прибыль			

Схема 2. . Форма отчета об операционных результатах