



## Часть 2. Финансовые вариации

Как и во всяком бизнесе, в мире структурированных кабельных систем партнерские отношения, в конце концов, измеряются столь прозаическими понятиями, как «прибыль», «доход», «выгода». И чтобы эти слова наполнялись реальным смыслом, а сотрудничество при этом все же приносило взаимное удовлетворение, следует выбирать наиболее эффективные схемы товарно-денежных процедур.

*Деньги, товарищи, пока никто не отменял!*  
Из кинофильма «Берегись автомобиля»

**Матвей ПРОНИН**

**Л**юбой бизнес связан с движением денег, бизнес компании-Инсталлятора — тоже. Деньги еще называют «кровью бизнеса» или «кровью компании», и, подобно крови, которая протекает по кровеносным сосудам и питает все органы тела, деньги компании также движутся и обеспечивают потребности всех ее бизнес-операций. Если какой-либо орган снабжается кровью недостаточно, то у него начинаются проблемы с функционированием, а образование тромба уже угрожает и самому существованию организма. Потеря крови тоже представляет опасность: вначале снижается функциональный потенциал организма, а затем, при определенной нехватке крови, ему грозит смерть. Сравнение всегда хромает, но вывод очевиден — нехватка денег тоже снижает возможности компании и может привести к прекращению ее деятельности.

Жизнь так интересно устроена, что мы (Инсталляторы) по нашим долгам должны платить вовремя и беспрекословно, а наши должники

(Клиенты) имеют право на отсрочку на неопределенное время. Если не заплатите аренду, то выселят. Не оплатите счета операторов связи — отключат. Пятого и двадцатого зарплату сотрудникам «вынь да положь!» Налоги — вообще дело святое. Кроме того, обязательные текущие расходы: бензин, командировки и т.п. И хотя нам наши клиенты всегда должны существенно больше, чем мы поставщикам услуг и товаров, платить зачастую просто нечем, денег на счету нет.

Как выполнять работы на объектах в условиях финансового дефицита? Как дожидаться поступления денег и не заморозить текущую деятельность? Как выйти на новый объект в условиях нехватки средств?

Мое твердое убеждение: компания-Инсталлятор может эффективно работать на рынке только с привлечением внешних кредитных ресурсов. Один из вариантов получения кредита — предоставление отсрочки на полученный товар от Дистрибьютора (товарный кредит). Самое интересное,

\*1 Продолжение. Начало публикации «Инсталляторы и Дистрибьюторы. Часть 1. Вариации взаимоотношений» см. в «СИБ», 2008, № 1, с. 50–62.

## Электронная система продаж

Для нормальных взаимоотношений Дистрибьютора и Инсталлятора крайне желательно наличие электронной системы продаж через Интернет. Важно также, чтобы она была интегрирована со складом, логистикой и финансовой системой Дистрибьютора, и чтобы Инсталлятор мог видеть наличие товара на складе, все свои заказы, текущие заказы, состояние оплат и отгрузок по своим счетам, выписки банка.

Очень удобно было бы иметь пакет персональных логинов с индивидуальными правами доступа к ресурсам сайта для сотрудников Инсталлятора: инженера-проектировщика, руководителя проекта, логистика, финансиста, ответственного представителя, администратора. Инженер-проектировщик видит цены и наличие товара; руководитель проекта готовит заказы и видит отгрузки и движение денег; логистик обеспечивает движение товара; финансист видит движение товара и состояние оплат, ответственный представитель подписывает заявки на выписку счетов и на отгрузку товара; администратор регистрирует пользователей и назначает им права доступа.

Если электронная система продаж удобна Инсталлятору, то существенно снижается рутинная нагрузка на менеджеров продаж Дистрибьютора, к тому же Дистрибьютор сможет принимать заказы круглосуточно и в вы-

ходные дни. Есть проект спецификации к договору, загружаем спецификацию в систему продаж и получаем по каждой позиции наличие товара: на складе Дистрибьютора, в дороге, наличие на складе производителя и ориентировочный срок доставки. Проводим резервирование оборудования, указываем, сколько отгрузок по данному заказу намечено, и в какие периоды они будут проводиться. Фиксируем руководителя проекта, который отвечает за данный заказ, и других лиц, которым данный заказ интересен. При подготовке к отгрузке «картинку» доверенности размещаем в заказе и заказываем предпочтительное для нас время отгрузки или адрес.

Перед проведением отгрузки на складе Дистрибьютора направляется письмо в адрес заинтересованных сотрудников Инсталлятора: логистика, руководителя проекта, других лиц. Также по e-mail назначенные сотрудники Инсталлятора автоматически информируются о поставках, ожидание оплаты которых «достигнет» вскоре границы.

Хотелось бы, чтобы у ресурса была служба поддержки, а также возможность регистрировать вопросы и видеть реакцию на них. Не помешал бы и форум, на котором пользователи ресурса могли бы обсуждать, как пользоваться ресурсом, как обходить ловушки, и предложения по его развитию.

что Дистрибьютор кровно заинтересован оказывать Инсталлятору такую финансовую поддержку. Инсталлятору товарный кредит, конечно, выгоден. Дистрибьютору, оказывается, тоже. Однако на рынке еще есть Дистрибьюторы, которые тяготеют к работе по предоплате, по схеме «деньги утром — стулья вечером». Рассмотрим внимательнее варианты финансовых взаимоотношений Дистрибьютора и Инсталлятора и определим, чем каждый из них выигрывает/невыигрывает обеим сторонам.

### Товар только по предоплате

Наиболее распространенная форма сотрудничества «чужих» компаний на рынке. Но может ли Инсталлятор работать с Дистрибьютором на таких условиях? Скорее всего, нет. Мы точно не сможем. В подтверждение — только несколько аргументов.

#### Аргумент против 1. Неожиданная вводная

Украинская стройка — это непреодолимый хаос и непрерывный экспромт. На планерке в пятницу в 16.00 генподрядчик принимает решение установить все розетки на этаже за субботу и воскресенье.

Казалось бы, нормально, ведь все розетки нужного типа, согласно проекту, уже лежат на складе Инсталлятора в необходимом количестве. Но вот одна интересная вводная: дизайнеры заказчика уточнили вид рабочего места, и там уже вместо розеток DIN должны быть розетки типа Mosaic, ранее проектом непредусмотренные. Инсталлятор должен теперь успеть до конца рабочего дня найти поставщика, у которого розетки Mosaic есть на складе в достаточном количестве, и получить у него продукцию, чтобы выполнить намеченные на выходные работы. И почему все такие решения принимаются по пятницам?

Попробуйте до конца банковского дня отыскать поставщика, выписать счет, провести оплату, чтобы поставщик «увидел» деньги, выписать доверенность, приехать на склад и



«Хорошо излагает, учитеесь, Киса...» (почти по Ильфу и Петрову)

Рис. Николай Стрелец

забрать груз — на все про все отводится всего 2 часа. *Самая критическая операция в этой цепочке — проведение оплаты и подтверждение поставщиком получения денег.* Если Дистрибьютор не предоставляет товарного кредита, то Инсталлятор вынужден будет отказаться работать с ним в этот раз, а потом и вообще исключить его из списка своих основных партнеров.

### **Аргумент против 2. Контракт более чем на месяц**

У нас подписан контракт с объемом работ на 6 недель. Заказчик планирует платить в два этапа: предоплата и завершающий платеж по актам выполненных работ. Так получилось, что для этого проекта, по каким-то внутрифирменным правилам Заказчика, возможна предоплата только в размере стоимости оборудования, и сделана она будет за неделю до начала работ. И мы знаем также, что по завершающему акту Заказчик оплатит не сразу, а только спустя две-три недели после окончания работ.

Все нормально, но если сразу оплатить оборудование поставщикам, то на другие расходы по проекту денег уже не будет. Одна из обязательных статей расходов — зарплата, и нам хотелось бы выплачивать ее в полном объеме и четко по графику (получается, с авансом, три-четыре раза за время этого краткосрочного контракта).

Если есть товарный кредит, то предоплату можно направить на организацию работ и на оплату труда. И проект выполняется спокойно, без финансовых трудностей. С учетом этих условий Инсталлятор не выберет для подобного проекта Дистрибьютора, не предоставляющего товарного кредита.

### **Аргумент против 3. Инсталлятор кредитует заказчика**

Инсталлятор начинает проект достаточно часто, не получив еще предоплату по договору или даже

еще и не подписав договор. У нас таких проектов примерно 40–50%. Почему так получается?

Если Заказчик — крупная компания, пусть это будет банк, то подписание договора может занять месяц, а то и два. Оформление договора у такого Заказчика строго регламентировано: только юристы берут на его изучение и согласование две недели, потом еще сметно-договорной отдел, а затем еще визы других управлений центрального офиса. А новое отделение банка к этому времени уже давно должно быть открыто.

Заказчик и Инсталлятор сделали вместе уже ни один десяток объектов, и Инсталлятор уверен, что деньги за работы будут заплачены. Но пока, принимаясь за дело, Инсталлятор фактически кредитует Заказчика (в данном случае банк), предоставляя беспроцентный кредит на два-три месяца. И будь у него товарный кредит от Дистрибьютора, бремя оперативных расходов на него (Инсталлятора) было бы заметно меньше. Для реализации подобных проектов Инсталлятор не выберет Дистрибьютора, который настаивает на предоплате.

### **Аргумент против 4. Преимущества пакетных платежей**

Как лучше платить: каждый день или раз в неделю? Конечно, Инсталлятору удобнее выполнять платежи не каждый день, а несколько раз в месяц. В этом есть масса преимуществ. Во-первых, меньше вероятность попасть в состояние текущей «неплатежеспособности». Во-вторых, у руководства освобождается время на другие, не менее важные дела. В-третьих, появляется возможность естественного финансового анализа. Временные затраты на анализ целесообразности и возможности платежа по десяти ежедневным счетам или по еженедельному пакету на полсотни счетов практически одни и те же. А кроме того, при пакетной оплате становятся видимыми и понятными тенденции движения финансовых потоков (счета разложены

**Табл. 1.** Возможные действия Дистрибьютора при невыполнении Инсталлятором обязательств по товарному кредиту

	Реакция Дистрибьютора	Комментарий Инсталлятора
1	Дистрибьютор на это никак не реагирует.	Это не соответствует традициям бизнеса. Недопустимо потакать неорганизованности Инсталлятора или игнорированию им достигнутых взаимных договоренностей. Также такая схема работы ведет к наращиванию напряженности между Сторонами.
2	Дистрибьютор отменяет предоставление товарного кредита.	Невыгодно в первую очередь Дистрибьютору. Инсталлятор прекращает у него закупки, но продолжает покупать у других. И покупает у Дистрибьютора только в случае отсутствия нужного товара у других.
3	Дистрибьютор временно прекращает отгрузки. Возобновляет их после оплаты.	Невыгодно обеим сторонам. Инсталлятор не получает вовремя товар, что может поставить под угрозу судьбу текущего проекта. Дистрибьютор может потерять на какое-то время объем закупок от Инсталлятора, т.к. Инсталлятор начнет закупать аналогичное оборудование у другого Дистрибьютора.
4	Дистрибьютор временно прекращает отгрузки. Возобновляет на неделю-две после получения гарантийного письма от Инсталлятора о том, что оплаты будут проведены до определенной даты.	Лучше, чем вариант с полным прекращением отгрузки. Но что делать, если по истечении дополнительной отсрочки по гарантийному письму Инсталлятор не произвел оплаты?
5	Дистрибьютор автоматически предоставляет Инсталлятору товарный кредит еще на один месяц на других, менее льготных для Инсталлятора условиях. Второй месяц: устанавливается выплата двойной учетной ставки НБУ. И затем — прекращение отгрузок и штраф 10% от стоимости неоплаченного товара.	Лучше, чем предыдущий вариант. Но через два месяца партнеры могут испортить отношения надолго.
6	Дистрибьютор автоматически предоставляет Инсталлятору товарный кредит еще на один месяц на других, менее льготных для Инсталлятора условиях. Второй месяц: устанавливается выплата двойной учетной ставки НБУ. Третий месяц: устанавливается выплата тройной учетной ставки НБУ. Четвертый месяц и далее: устанавливается выплата четверной учетной ставки НБУ.	Данная схема не останавливает производственные процессы у Инсталлятора, а также не приводит к нарастанию финансовых потерь Дистрибьютора от неоплаты и возможного уменьшения объема закупок, более соответствует традициям бизнеса.



Рис. Николай Стрелец

«Шеф, ты же знаешь, мы всегда платим за свое виски» (почти по О.Генри)

по поставщикам, прилагается таблица «кредиторка-дебиторка» и другие аналитические материалы). Появляется оперативное планирование и текущее управление финансовыми потоками. Становится спокойнее рабочая атмосфера внутри компании, возрастает ее конкурентоспособность на рынке.

Но такой механизм оплат возможен только в том случае, если все без исключения основные Дистрибьюторы, с которыми работает Инсталлятор, предоставляют ему товарный кредит. Все наши основные поставщики (поставщики первой категории), примерно десять Дистрибьюторов, предоставляют нам товарный кредит. Предоставление товарного кредита — обязательное условие включения Дистрибьютора в список основных поставщиков.

### Товарный кредит открыт

Такое решение, безусловно, располагает Инсталлятора к сотрудничеству. Дистрибьютору это тоже на руку: он получает возможность существенно увеличить частоту и объем отгрузок. У Дистрибьютора есть естественное желание, чтобы Инсталлятор непрерывно приобретал товар и также непрерывно и своевременно проводил оплаты за полученный товар.

Однако любое решение имеет не только плюсы, но и соответствующие им минусы. В нашем случае у Дистрибьютора возрастают риски, и первый из них — вероятность просрочки платежей Инсталлятором. Нельзя прятать голову в песок и думать, что такая ситуация никогда не наступит. Лучше ее предвидеть и оговорить, как в этом случае стороны намерены действовать.

Представим: стороны договорились о беспроцентном товарном кредите сроком на месяц. И вот отведенное время истекло, а оплата Инсталлятором еще не проведена. Целесообразно ли Дистрибьютору абсолютизировать срок оплаты и прекращать отгрузки или можно найти разумный компромисс? Попробуем рассмотреть основные возможные варианты регулирования отношений сторон в ситуации X (табл. 1). Понятно, что на практике вариантов встречается гораздо больше, но остановимся пока на этих и сделаем маленькие комментарии.

*Первый вариант* из таблицы мы просто не рассматриваем. Он не соответствует традициям бизнеса.

*Второй вариант.* При таком развитии событий Дистрибьютор практически сам отказывается от сотрудничества с Инсталлятором. Есть ли в этом смысл?

*Третий вариант*, несомненно, предпочтительнее для Дистрибьютора, чем первые два. Но Инсталлятор не платит не потому, что не хочет платить, а только потому, что у него нет средств для оплаты. И время от прекращения отгрузок до оплаты может растянуться на неопределенный срок. Дистрибьютор не может быть заинтересован в увеличении срока без отгрузок. Нет отгрузок — нет прибыли. Разумно ли Дистрибьютору переводить Инсталлятора в состояние, когда тот не может выполнять у Дистрибьютора закупки? Конечно же, неразумно, потому что невыгодно. Поэтому второй и третий варианты отпадают.

*Четвертый вариант* еще более предпочтительный для Дистрибьютора. Во-первых, он напомнил Инсталлятору, что сроки оплат прошли. Во-вторых, отгрузки продолжают, и продолжается накапливаться отсроченная прибыль. Однако четвертый вариант — это всего лишь несколько «либерализованный» третий, и в нем кроется опасность завести отношения в обоюдный тупик.

*Пятый вариант*, с финансовыми санкциями, кажется логичным и обоснованным. Но слишком жесткие санкции не способствуют сотрудничеству. Задача бизнеса не в том, чтобы доказать, что ты больше или «толще», особенно если это идет в ущерб бизнесу. Так что пятый вариант тоже чреват тупиком.

И наконец, несколько слов в пользу *шестого варианта*. Сколько времени находится в среднем товар на складе Дистрибьютора? Пока он там лежит, прибыли не приносит, хранение товара на складе сопряжено с постоянными ежемесячными расходами: площади для хранения, зарплата персонала, возможные расходы по обслуживанию банковского кредита. Передав товар Инсталлятору, Дистрибьютор полностью избавляется от издержек, связанных с хранением товара на складе, начиная со второго месяца получает компенсацию за обслуживание процентов по банковскому кредиту, а с третьего месяца уже зарабатывает дополнительную прибыль. Таким образом, подобная схема работы для Дистрибьютора представляется наиболее предпочтительной из всех рассмотренных. А у Инсталлятора при этом сохраняются обычные рабочие отношения с Дистрибьютором,

## Реальная жизнь. Эпизоды

### Некорректное информационное сообщение в электронной системе заказов

Набираем в браузере URL электронной системы заказов, авторизуемся, появляется начальное рабочее окно. И первое сообщение в нем: «Ваша задолженность составляет 120 348,26 грн.».

Что означает термин «задолженность»? Возможно, мы нарушили условия договора и не провели в отведенный срок оплаты по взятым на себя обязательствам? Разбираемся: оказывается, нет, никаких сроков оплат мы не нарушили, просроченных платежей у нас нет. Информационное сообщение нужно толковать следующим образом: нам отгружено в рамках товарного кредита оборудования на сумму 120 348,26 грн.

Мы предлагаем Дистрибьютору заменить текст сообщения на более корректный, с нашей точки зрения: «Вам отгружено оборудования на условиях товарного кредита на сумму 120 348,26 грн. Сумма просроченного платежа по оплате товарного кредита: 000 000,00 грн.»

Читателю трудно поверить, но принципиальная позиция Дистрибьютора состоит в том, что у Инсталлятора действительно есть задолженность, и Дистрибьютор ни в какую не идет на изменение текста сообщения. Стороны остались при своем мнении.

Инсталлятор считает сообщение о несуществующей задолженности неэтичным и некомфортным для работы. Ему представляется, что столь жесткая позиция не является безукоризненной также и с юридической точки зрения. Непоколебимую твердость позиции можно объяснить только тем, что Дистрибьютор не считает Инсталлятора своим клиентом.

Табл. 2. Типичная схема денежных потоков Инсталлятора

Сроки		Акты			Приход		Расход				Платежи			Аналитика		
День недели	Дата	Подписание актов	Сумма подписанных актов	Ожидание поступлений	Поступления	Сумма поступлений с начала месяца	Счета поставщиков	Издержки содержания компании (Зарплата, Аренда, Транспорт, Мобильная связь, Административные расходы, Прочие расходы, Налоги)	Всего расходы в день	Сумма затрат с начала месяца	Сумма на счету	Платежи	Сумма платежей с начала месяца	Обязательства по платежам	Состояние счета — обязательства по платежам	Виртуальный баланс: «Ожидание поступлений» / «Обязательства»
1	2	3	4	5	6	7	8		16	17	18	19	20	21	22	23
Начало месяца				480							22			128	-106	352
вс	1		480	480		0		0	0	0	22		0	128	-106	352
пн	2		480	420	60	60	85	7	92	92	81	1	1	219	-138	201
вт	3	210	690	605	45	85	2	1	3	95	125	1	2	221	-96	384
ср	4		690	605		85	10	13	23	118	80	45	47	199	-119	406
чт	5		690	593	12	97	6	132	138	256	-40	132	179	205	-245	388
пт	6		690	593		97	27	1	28	284	-41	1	180	232	-273	361
сб	7		690	593		97		0	0	284	-41		180	232	-273	361
вс	8		690	593		97		0	0	284	-41		180	232	-273	361
пн	9		690	573	20	117	69	7	76	360	-22	1	181	307	-329	266
вт	10	280	970	741	112	229	30	93	123	483	90	1	182	429	-340	312
ср	11		970	703	38	267	5	1	6	489	3	125	307	310	-308	393
чт	12		970	658	45	312	10	1	11	500	47	1	308	320	-274	338
пт	13		970	568	90	402	60	1	61	561	136	1	309	380	-245	188
сб	14		970	568		402		0	0	561	136		309	380	-245	188
вс	15		970	528	40	442		0	0	561	176		309	380	-205	148
пн	16		970	496	32	474	12	7	19	580	207	1	310	398	-192	98
вт	17	270	1 240	766		474	8	1	9	589	206	1	311	406	-201	360
ср	18		1 240	721	45	519	2	1	3	592	131	120	431	289	-159	432
чт	19		1 240	719	2	521	5	88	93	685	45	88	519	294	-250	425
пт	20		1 240	429	290	811	20	1	21	706	334	1	520	314	19	115
сб	21		1 240	429		811		0	0	706	334		520	314	19	115
вс	22		1 240	429		811		0	0	706	334		520	314	19	115
пн	23		1 240	419	10	821	70	7	77	783	343	1	521	390	-48	29
вт	24	190	1 430	609		821	12	1	13	796	342	1	522	402	-61	207
ср	25		1 430	607	2	823	30	1	31	827	9	335	857	98	-90	509
чт	26		1 430	577	30	853	4	1	5	832	38	1	858	102	-65	475
пт	27		1 430	577		853	10	1	11	843	37	1	859	112	-76	465
сб	28		1 430	577		853		0	0	843	37		859	112	-76	465
вс	29		1 430	577		853		0	0	843	37		859	112	-76	465
пн	30		1 430	562	15	868	34	7	41	884	51	1	860	152	-102	410
вт	31	140	1 570	702		868	5	1	6	890	50	1	861	157	-108	545
Конец месяца				702							50			157	-108	545

Примечание 1: Суммы в таблице указаны в тысячах гривен.

Примечание 2: Колонки 10–15, не включенные в таблицу, отражают издержки компании, в их числе: зарплата, аренда, транспорт, мобильная связь, налоги, административные и прочие расходы.

он может спокойно работать и ждать поступления платежей от Заказчика. Конечно, некоторое снижение рентабельности проекта у Инсталлятора произойдет, но повышение стоимости оборудования на 1,5% за второй месяц и даже еще на 3% за третий гораздо менее ощутимы, чем убытки от нарушения производственного процесса.

Дистрибьютор кровно заинтересован сохранить Инсталлятора, который покупает у него оборудование на сумму от нескольких сотен тысяч гривен до нескольких миллионов в год. А если умножить эту сумму на 5–6 лет, да еще учесть рост рынка? У Дистрибьютора нет и не может быть желания потерять такого покупателя. Риски? Они не будут выглядеть столь критично, если Дистрибьютор проникнется заботами Инсталлятора и ознакомится с его финансовой кухней.

### Денежные потоки Инсталлятора

В табл. 2 приведена примерная схема денежных потоков обычного среднего инсталлятора. Эта схема не бухгалтерская, и составлена она не профессиональным финансистом. Информация здесь дана на уровне обычного человеческого понимания, как это видится, например, проектному менеджеру, которому такие данные нужны для работы и принятия решений.

Рассмотрим таблицу поподробнее. В строках — дни недели. Колонки разбиты на группы: «Акты», «Приход», «Расход», «Аналитика». Оттолкнемся в своем анализе от первой группы — «Акты». Графа «Подписание актов» означает, что Заказчик берет обязательства перечислить Инсталлятору сумму, указанную в акте. Когда Заказчик перечислит деньги, точно не известно, однако он их перечислит — срок от трех дней до нескольких месяцев. Сумма подписанных актов увеличивается после каждого подписанного акта. Также после каждого подписанного акта увеличивается и сумма в графе «Ожидание поступлений» и соответственно уменьшается после каждого поступления денег от клиентов.



Рис. Николай Стрелец

«Голый король — он тоже клиент» (почти по Андерсену)

## Реальная жизнь. Эпизоды

### Прекращение отгрузок без предоплаты

Перед самым Новым годом (17 декабря) Дистрибьютор уведомляет покупателей, что отгрузка до конца года осуществляется только по предоплате. А на счету у Инсталлятора 21 декабря — «ноль»; деньги будут, но через день-два-три, в конце года всегда заметное оживление в движении средств. Но сейчас денег нет, и «спокойные» объекты становятся «штормовыми», а ровные,

штилевые отношения с заказчиком превращаются в бурю.

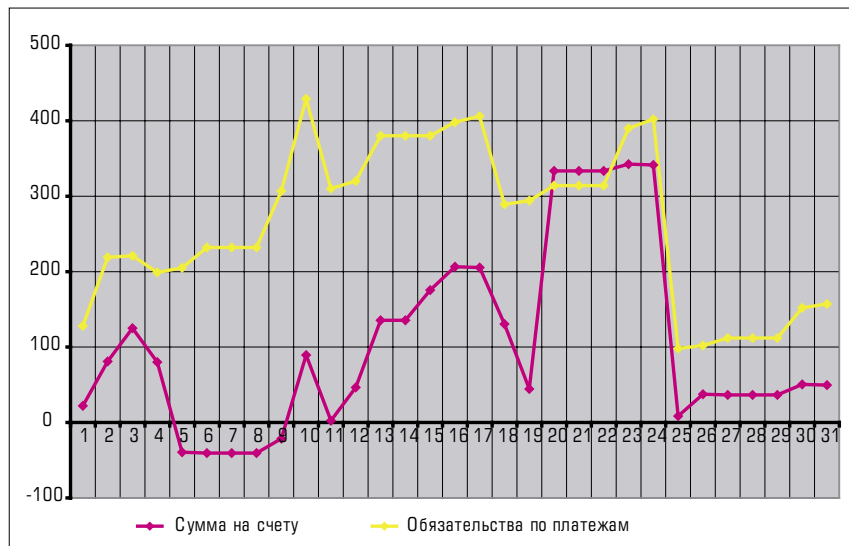
Инсталлятор строил свои планы с заказчиками с учетом существующих договоренностей с Дистрибьютором. Дистрибьютор в одностороннем порядке меняет условия сотрудничества, что крайне негативно влияет на бизнес Инсталлятора.

Почему так получилось? Да потому, что Дистрибьютор не считает Инсталлятора своим клиентом, не интересуется бизнесом клиента и не понимает его бизнеса.

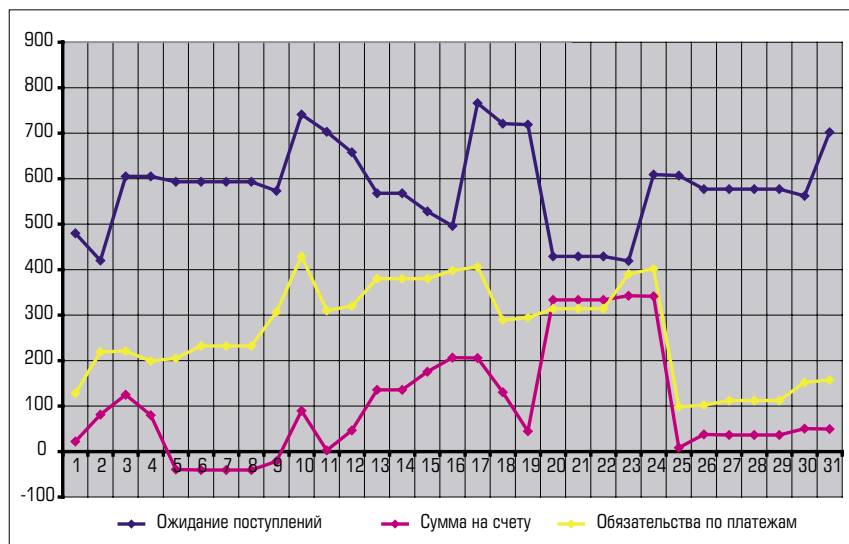


Рис. Николай Стрелец

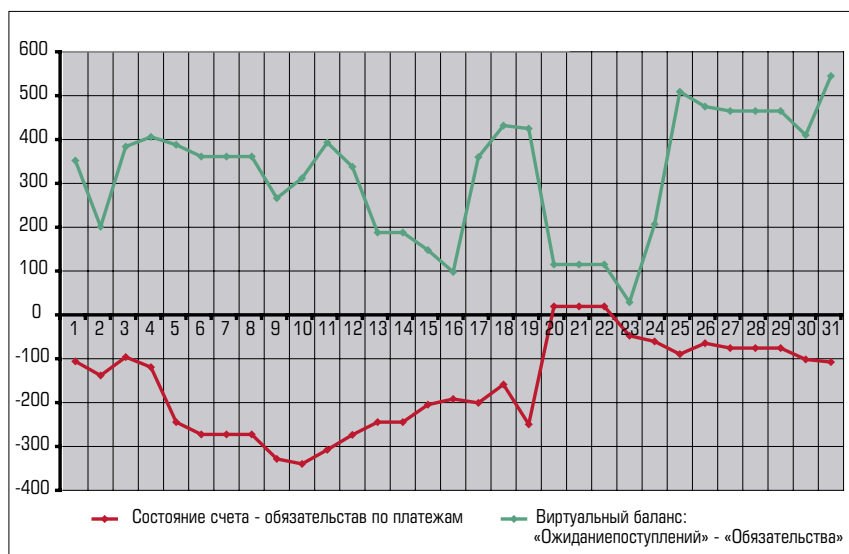
Надо только уметь ждать (почти по Дюма)



**Рис. 1.** За месяц только один раз (с 20-го по 22-е число) количество денег на счете Инсталлятора превышало величину обязательств по платежам за предоставленные услуги и поставленные товары



**Рис. 2.** В любой день месяца обязательства клиентов по уже подписанным актам превышали обязательства Инсталлятора



**Рис. 3.** Интегральная оценка финансовых потоков Инсталлятора. У Инсталлятора практически всегда недостаточно средств на счете, чтобы оплатить свои обязательства (красный график), но при этом он имеет положительный баланс по соотношению дебиторской и кредиторской задолженностей

Примем, что подписанные акты регистрируются один раз в неделю во вторник. В субботу и воскресенье движения денег нет. Итак, что же происходит?

В начале месяца (первая строка) сумма на счете составляет 22 тысячи гривен (колонка «18»), обязательства по платежам для поставщиков товаров и услуг — 128 тысяч (колонка «21»), ожидаем платежей от клиентов на сумму 480 тысяч гривен. Как видим, начальные 22 тыс. грн. на счете не позволяют расплатиться с имеющимися обязательствами (128 тыс. грн). Инсталлятор неплатежеспособен? Нет, он не должен оплачивать сразу, у него есть товарный кредит, и деньги со своего счета он может направлять на текущие нерегулярные платежи или оперативные расходы, в нашем примере для простоты будем считать, что они составляют одну тысячу гривен в день.

Инсталлятор проводит платежи по счетам поставщиков раз в неделю по средам (в этом месяце это: 4, 11, 18, 25-е числа), кроме того, проводит перечисление на карточки зарплаты (5-е число) и аванса (19-е число).

*Первая среда месяца.* Денег на счете недостаточно для полноценных платежей, особенно накануне дня выплаты зарплаты. Но платежи проводятся, пусть не в полном объеме: необходимо показать кредиторам, что Инсталлятор «о них помнит». Денег на выплату зарплаты не хватает. В этом случае поможет краткосрочный банковский кредит — овердрафт, но с 5-го по 9-е число счет отрицательный.

*Перед второй средой* обязательства перед поставщиками достигают 429 тыс. грн. *Перед третьей средой* они остаются практически на том же уровне — 406 тысяч. То же и *перед четвертой средой* — 402 тыс. грн. И вот после заметной оплаты обязательства уменьшаются до 98 тыс. грн., но вновь возрастают на конец месяца до 157 тыс. грн.

Отметим, что возможность выйти в «ноль» с поставщиками у Инстал-



лятора была за этот месяц всего в течение трех дней, с 20-го по 22-е число (рис. 1), но он ею не воспользовался. В остальные дни на счете Инсталлятора (колонка «18») практически всегда меньше денег, нежели составляют его текущие обязательства (колонка «21»).

Вместе с тем, виртуальный баланс у Инсталлятора (задолженность клиентов минус задолженность поставщика) на протяжении месяца всегда оставался положительным (рис. 2). Начал он месяц с 352 тысячами в плюсе, а закончил с 545-ю, и в любой день месяца обязательства его клиентов по уже подписанным актам превышали обязательства Инсталлятора. Правда, кредиторам положительный баланс Инсталлятора не виден (да он и не должен быть виден), и они беспокоятся за свои деньги и постоянно о них напоминают.

Тут и возникает замкнутый круг. Имея положительный баланс, Инсталлятор находится в состоянии постоянной нехватки оборотных средств (рис. 3). И чтобы оплатить взятые товарные кредиты, он должен выполнять новые контракты, для чего ему нужны очередные товарные кредиты, и так далее. Проявление «принципиальности» Дистрибьютора и прекращение отгрузки товара даже на одном из этапов этого процесса может привести к прекращению деятельности Инсталлятора. Как следствие, это может лишить и самих кредиторов шансов получить оплату по предоставленному товарному кредиту.

С другой стороны, через пару лет деятельности риски Дистрибьюторов, связанные с неоплатой текущего товарного кредита, с лихвой перекрываются доходами, полученными за прошедшее время. Заказчики все-таки оплатят в конце по актам, нужно только уметь ждать.

Все наши основные Дистрибьюторы понимают эту ситуацию и стремятся ее урегулировать на компромиссной основе. Уже с большинством из них подписаны соглашения о принципах такого урегулирования.

## А что есть еще?

Несмотря на то, что финансовая поддержка Дистрибьютора весьма существенна, для успешной деятельности на рынке Инсталлятору этого все-таки недостаточно: порой приходится прибегать также к овердрафту. Впрочем, ничего страшного в этом нет. Весь мир живет и реализует проекты в долг. Наши заказчики строят свои бизнес-центры, небоскребы и гипермаркеты на деньги, полученные в кредит.

Да и для нас в обычной жизни кредит становится доступным и даже повседневным. Если на кредитной карточке у вас пусто, то вы все равно можете приобрести товар, и банк даже даст отсрочку в начислении процентов на кредит на месяц, а то и больше. В гипермаркетах обязательно присутствуют отделения банков, где за 15 минут оформляют кредит на приобретение товара. Автомобиль вы тоже будете покупать в кредит, и автосалон вам поможет с выбором банка, который предоставит кредит на нормальных условиях. То же с квартирой — ипотека.

## Реальная жизнь. Эпизоды

### Прекращение отгрузок без предварительного уведомления

Машина Инсталлятора стоит под загрузкой на складе Дистрибьютора, однако товар не отпускается. Экспедитору Инсталлятора объявляют, что отгрузки Инсталлятору прекращены, об этом есть отметка в информационной системе склада.

Экспедитор звонит в наш офис, мы перезваниваем Дистрибьютору, нашему менеджеру по продажам, тот ничего об этом не знает. Звоним начальнику отдела продаж Дистрибьютора, тот тоже ничего не знает. Вскоре выясняется, что отгрузки прекращены Дистрибьютором еще неделю назад, и прекращены по причине превышения Инсталлятором сроков товарного кредита. Но почему об этом не информирован Инсталлятор? Почему не информированы об этом сотрудники отдела продаж Дистрибьютора?

Выяснив состояние дел, вопрос урегулировали в течение 10 минут, отправив по факсу гарантийное письмо. Но ситуация была достаточно неприятная, срывалась отгрузка оборудования для важнейшего проекта Инсталлятора за квартал. Притом что спецификацию для этого проекта руководитель проекта

Инсталлятора и отдел продаж Дистрибьютора обсуждали и доводили больше месяца. И вдруг Дистрибьютор принимает решение поставить этот важнейший проект Инсталлятора под угрозу срыва. Конечно, никто конкретно такого «невыгодного» решения для обеих сторон не принимал, просто так работает механизм компании Дистрибьютора.

Отгрузку прошла, но руководитель проекта Инсталлятора выступил с предложением исключить Дистрибьютора из списка приоритетных партнеров. Предложение отклонили, так как сотрудники отдела продаж Дистрибьютора поддерживали нас в полном объеме, а здесь просто проявился недостаток в реализации информационной системы Дистрибьютора.

Но все-таки давайте отметим, что Дистрибьютор и здесь не считает Инсталлятора своим клиентом. Программисты, конечно, ни при чем, но постановку задачи делали ведущие специалисты Дистрибьютора, не посчитавшие нужным добавить в ТЗ автоматическое уведомление Инсталлятора о том, что срок товарного кредита исчерпан. А можно было бы еще прислать и предварительное уведомление, что срок товарного кредита истекает через 5 дней.

## Реальная жизнь. Эпизоды

### Большой счет и отгрузка оборудования по частям

Инсталлятор информирует Дистрибьютора о том, что он заключил договор на новый объект, передает Дистрибьютору спецификацию на оборудование и просит проставить в ней цены для анализа. Инсталлятор сообщает, что планирует забирать оборудование по частям за три раза с интервалом в 2–3 недели. Почему так? Объект — это офис на три этажа, и сдается поэтапно. Условий для хранения оборудования на объекте нет. Пусть в данном случае идет речь о коробе (500 м) и аксессуарах к нему.

Через два дня менеджер Дистрибьютора звонит и сообщает, что короб подготовлен и его можно забирать и лучше забрать сразу, поскольку тот занимает много места на складе и мешает производственному процессу Дистрибьютора.

Руководитель проекта Инсталлятора, со своей стороны, напоминает, что забирать заказ планировалось по частям, и об этом Дистрибьютора проинформировали ранее, а счет Инсталлятор еще вообще не заказывал.

Выписываем счет, и на следующий день забираем первую часть спецификации, примерно треть. Через пару дней Заказчик принимает уточненное решение по организации рабочих мест и срочно потребовались несколько дополнительных коробов с аксессуарами для изготовления макета.

Выписывается доверенность водителю-экспедитору на эти несколько коробов с аксессуарами, тот едет по своему маршруту. На складе Дистрибьютора ему выдают накладную на все оставшиеся позиции в счете, загружают машину «под завязку» и еще не все вмещается. Как вы догадались, не поместились именно те позиции, за которыми отправился экспедитор. Мы узнаем об этом, когда машина уже приехала и стоит на отгрузке на нашем складе. Спрашиваем менеджера Дистрибьютора: «Как так получилось?» Ответ: «Меня в это время не было в офисе, этим занимался другой человек и, наверное, бухгалтерия что-то напутала».

Попросили на бланке организации и с печатью объяснить нам происшедшее. Получили письмо на имя нашего директора за подписью менеджера отдела продаж Дистрибьютора и с круглой печатью, где вина возлагалась на экспедитора Инсталлятора. Стало очень интересно. Неужели у Дистрибьютора принято, что менеджер по продажам может писать на имя директора другой организации, и на подпись менеджера по продажам по документам ставят круглую печать? Позвонили начальнику отдела, с просьбой объяснить ситуацию, а он ничего об этом необыкновенном случае не знает, и письмо в глаза не видел. Стало еще интереснее.

*Попробуем проанализировать ситуацию.*

Отметим, что вначале менеджер Дистрибьютора попросил забрать товар еще до выписки счета. Конечно, такое доверие может и польстить, но ситуация, согласитесь, странная.

Затем Дистрибьютор выписал нашему водителю-экспедитору накладную на товар, на который у него не было доверенности. Обычно «картинка» доверенности передается по факсу или по e-mail, чтобы пока машина едет, груз уже был подготовлен. Выписка накладной без доверенности — весьма необычный шаг. Бухгалтерия так делать не умеет. И напомним, что мы неоднократно подчеркивали: груз будем забирать по частям.

В результате мы получили целый букет неприятностей: нужное нам оборудование вовремя не попало на объект; одна машина полностью выпала из расписания, ей пришлось возвращаться на наш склад и разгружаться; получили две лишних погрузки-разгрузки оборудования на складе, изначально планировалось везти короб от Дистрибьютора сразу на объект; пришлось приводить в порядок расхождение в документах на товар.

Экспедитор Инсталлятора, безусловно, «лопухнулся», но он — не «в теме» и к тому же привык доверять поставщикам Инсталлятора.

Почему такое могло случиться у Дистрибьютора? Можем только предполагать. Возможно, дело в системе мотивации внутри компании Дистрибьютора. Сработало желание менеджера Дистрибьютора победить или получить бонусы по какому-то показателю, к примеру — «минимальное время нахождения товара на складе». Возможно, он рассчитывал, что Инсталлятор поворчит, но все равно куда-то денется, у него же кругом дел невпроворот, а потом уже «заиграно».

Вершина всего — письмо с круглой печатью на подпись менеджера. Налицо явный подлог, как результат растерянности и желания скрыть ситуацию от непосредственного начальства и руководства компании. Очевидно проявилась недостаточная подготовка персонала Дистрибьютора. Менеджер Дистрибьютора хотел управлять перемещением товара от себя к Инсталлятору так, как ему удобнее, и думал, что он имеет право и сможет это сделать. В своих действиях он абсолютно не принимал в расчет интересы Инсталлятора, а также игнорировал поступающую от него «управляющую» информацию.

Также можно констатировать, что Дистрибьютор не понимает бизнеса Инсталлятора и вообще не думает, что ему это знание нужно. Дистрибьютор и в этом случае не считает Инсталлятора своим клиентом.

Гипермаркет, автоцентр и строительная компания получают за товар свои деньги сразу — по принципу «деньги вперед». Они сняли с себя все риски и переложили их на банки, да еще предоставили банкам клиентов. При этом продавец товара и покупатель товара не омрачают свои отношения кредитами с последующим «выбиванием» кредиторской задолженности.

Почему Дистрибьютор не может наладить финансовые отношения со своими покупателями подобно гипермаркету или автоцентру? Конечно, может, но пока еще не хочет. Или время еще не пришло. Тем не менее, он вынужден будет пойти на этот шаг. Товарный кредит, как правило, предоставляется проверенным и надежным партнерам. А как быть начинающим инсталляторам, которым кредит не предоставляют? Как им делать проекты? Как только Дистрибьютор научится обеспечивать своих клиентов быстрыми и дешевыми банковскими кредитами, то у него сразу увеличится количество покупателей и объемы реализации. Такой кредит не будет Инсталлятору в тягость, если он погасит его за несколько месяцев, что означает подорожание оборудования примерно на 3%. Лучше купить оборудование чуть дороже, чем потерять контракт.

Или такой поворот темы. Клиенту нужна СКС, но у него нет на нее денег. Мы постоянно слышим от клиентов, что их бюджет ограничен, что этого и этого они себе позволить не могут. Хотели бы, но не могут. А зачем клиенту нужна СКС? Чтобы зарабатывать деньги. Так давайте поможем ему получить кредит под монтаж нашей СКС. Клиент потом деньги заработает и отдаст, причем отдаст не нам, а банку. Такой механизм кредитования клиента при создании им инженерных подсистем привычен для Запада, уже получает распространение в России, скоро придет и к нам. Пока же большинству наших банков кредитование монтажа инженерных систем еще непонятно: они не видят здесь предмета залога.

## Реальная жизнь. Эпизоды

### Превышение сроков поставки оборудования под заказ

Инсталлятор заказывает оборудование под конкретный проект, однако Дистрибьютор его в необходимый срок не поставляет. Налицо предпосылки возможного конфликта интересов. Инсталлятору этот товар через какое-то время уже не нужен, поскольку заказчик ждать не может, и в проекте используется уже другое оборудование. Новый проект, в котором оно может понадобиться, появится у Инсталлятора нескоро или вообще не появится.

Дистрибьютор также не желает брать оборудование к себе на склад, поскольку заказанное оборудование достаточно уникально и редко кто им интересуется. Таким образом, желая себя обезопасить, принимая заказ, Дистрибьютор, во-первых, информирует, что он не гарантирует выполнение поставки в намеченные сроки (а у Инсталлятора жесткие обязательства по времени перед Заказчиком!), а во-вторых, ставит условие, что Инсталлятор обязательно забирает товар в любом случае, независимо от того, насколько позже намеченного срока тот придет. В нашей практике встречались задержки поставок и на 4, и на 6 недель.

### Информирование о поставке оборудования

Заказ на поставку Инсталлятор разместил. У Дистрибьютора не принято информировать Инсталлятора о прохождении этапов заказа и о том, что товар доставлен и уже находится на складе Дистрибьютора. Инсталлятору приходится периодически интересоваться состоянием заказа.

Процесс переговоров разворачивался примерно так:

*Две недели после размещения заказа.*

**И (Инсталлятор).** Как там наш заказ?

**Д (Дистрибьютор).** Пока производитель еще не отгрузил. Как отгрузит, так за две недели и привезем.

*Третья неделя.*

**И.** Какие новости?

**Д.** Производитель отгрузил. Но у него «полетела» база, и он не может подготовить и выслать наш комплект документов, необходимый для приема и обработки груза.

*Четвертая неделя.*

**И.** Как дела у нашего производителя?

**Д.** Все нормально, документы пришли, мы груз нашли, и он попадет в первую отправку.

*Пятая неделя.*

**И.** Так скоро уже можно ждать?

**Д.** Да, груз уже у нашего перевозчика. Едет.

*Шестая неделя.*

**И.** Как дела? А то у нашего клиента терпение уже на пределе.

**Д.** У перевозчика какие-то проблемы на таможне. Но он их за день-два решит.

*Седьмая неделя.*

**И.** Перевозчик решил свои проблемы?

**Д.** Да, конечно. Ваш груз уже пять дней лежит на складе и ждет, когда вы его заберете.

*Занавес.*

Есть компании, которые занимаются экспресс-доставкой. Они для каждого груза предоставляют клиенту код, по которому тот может наблюдать на сайте движение груза в реальном времени. Никого не нужно беспокоить, все понятно и прозрачно.

Сравнивать несравнимое невозможно.

Кредитный отдел банка спрашивает: «А может банк забрать у несостоявшегося должника СКС и продать, чтобы вернуть кредитные средства?» Отвечаем, что такой возможности нет, и слышим — «раз нет предмета залога, то нет и кредита». А те, кто предоставляет, хотя и высокие проценты. Пока так. Но уже через пару лет такой кредит будут давать, и на нормальных условиях. Ведь украинских банков почти не осталось, они уже все западные или российские. И если им показать, что у себя в Австрии или России их банк такой кредит дает, уже будет предмет разговора.

Продавец товара или услуги заинтересован в их реализации, и именно продавец должен содействовать своему клиенту в получении банковского кредита на приобретение товара или услуги. Дистрибьютор заинтересован обеспечить доступом к получению кредита своего Инсталлятора, а Инсталлятор также заинтересован помочь своему клиенту.

### Заключение

Итак, можно констатировать, что перспектива развития рынка — создание механизмов с кредитования всех звеньев цепочки продаж. Получается, что взаимоотношения Инсталлятора и Дистрибьютора должны выходить на новый уровень партнерства. Чтобы вместе что-то заработать, нужно всемерно поддерживать друг друга. Цель бизнеса — заработать деньги. Для этого нужно обеспечить их движение. Что первично, деньги или товар? Отношения денег и товара очень похожи на взаимосвязь тока и магнитного поля. Движение тока порождает электромагнитное поле — электродвигатель. Движение электромагнитного поля порождает движение тока — электрогенератор. Очевидно, что движение денег порождает движение товара. Но справедливо и обратное — движение товара порождает движение денег. Если деньги или товар движутся, то бизнес развивается. Так давайте обеспечим их движение!

**Матвей ПРОНИН,**  
matvey\_pronin@mail.ru



«Сроки платежей всегда приближаются неумолимо»

Рис. Николай Стрелов