

МЕНЕДЖМЕНТ

Ценообразование | Управленческий учет | Торговля | Таможня и ВЭД | Страхование | Вопрос-ответ



Консультации

Стратегия и миссия лизинговой компании

Определяя свое место на рынке, любой компании нужно сконцентрировать внимание на основных этапах своего развития, на сильных и слабых сторонах в различных рыночных нишах, оценить доступность источников финансирования, кадровый потенциал, квалификацию сотрудников, возможности их переподготовки, наличие лидеров, способных сплотить коллектив для решения стратегических задач. Все эти аспекты объединяются в стратегии — документе, призванном указать место и путь компании в современном мире. Рассмотрим особенности выбора стратегии на примере лизинговых компаний.

Финансовые показатели

Финансовый анализ проводится не только для оценки текущего финансового состояния компании, но и для составления прогноза ее дальнейшего развития. Целью финансового анализа является определение наиболее эффективных путей достижения прогнозных показателей компании, а основными задачами являются анализ доходности и оценка рисков предприятия. Анализ финансовых коэффициентов и показателей — это инструмент, обеспечивающий представление о финансовом состоянии компании, конкурентных преимуществах и перспективах ее развития. Реальная полезность рассчитываемых коэффициентов определяется поставленными задачами.

Финансовый анализ довольно полно освещен в специальной литературе и проводится как при помощи таблиц, так и с использованием компьютерных программ. В ходе финансового анализа производятся как количественные расчеты различных показателей, соотношений, коэффициентов, так и их качественная оценка и описание, сравнение с аналогичными показателями других предприятий. Финансовый анализ включает анализ активов и обязательств организации, ее платежеспособности, ликвидности, финансовых результатов и финансовой устойчивости, анализ оборачиваемости активов (деловой активности). Финансовый анализ позволяет выявить риски возможного банкротства. Широкое распространение получил анализ четырех групп показателей: ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости или структуры капитала, а также деловой активности (оборачиваемости). В основе расчета показателей лежат данные баланса и отчета о прибылях и убытках.

Место на рынке

Единственным реальным способом определения места компании на отечественном рынке лизинга является участие в ежегодных рейтингах. Общественным объединением «Белорусский союз лизингодателей» и Ассоциацией лизингодателей при проведении рейтингов лизинговых компаний в 2008–2012 гг. использовались следующие показатели:

объем нового бизнеса — совокупная стоимость заключенных в течение года лизинговых договоров (без НДС);

лизинговый портфель — текущая сумма обязательств на конец года в соответствии с графиками лизинговых платежей по незавершенным в течение года лизинговым договорам независимо от фактической оплаты (с НДС);

объем полученных за год лизинговых платежей — списанная за отчетный год согласно графикам лизинговых платежей сумма обязательств по договорам лизинга, действующим на конец отчетного года, а также сумма обязательств по договорам лизинга, которые были прекращены (расторгнуты), закончены в течение отчетного года, срок исполнения которых наступил ранее даты прекращения договора (включая выкупную стоимость предмета лизинга) (с НДС).

Все принятые для оценки показатели отражают количественные аспекты лизингового бизнеса в разных аспектах. Так, объем нового бизнеса характеризует масштаб деятельности компании в отчетном периоде. По величине лизингового портфеля можно оценить перспективную устойчивость положения компании на рынке. По величине полученных за год лизинговых платежей — масштаб ведения бизнеса в прошлых периодах времени. Это обеспечивает сбалансированность показателей.

Количественные результаты лизинговой деятельности дают представление о том, в каких ценовых сегментах, с какими предметами лизинга и насколько активно работает компания, что в свою очередь служит ориентиром для потребителей. Оценка эффективности лизинговой компании (способности рационально использовать имеющиеся в ее распоряжении ресурсы) дает ориентир потенциальным инвесторам и собственникам по целесообразности вложения средств. Она проводится по следующим параметрам: доле просроченной задолженности в лизинговом портфеле, темпу роста лизингового портфеля и темпу роста нового бизнеса. В первую очередь эффективность прослеживается по способности лизинговых компаний оценивать перспективу своевременности расчетов с лизингополучателями.

Финансовая устойчивость лизинговой компании, т.е. ее зависимость от внешних обстоятельств, является ориентиром для инвесторов с точки зрения оправданности вложения ими средств в финансирование новых лизинговых проектов.

Потенциальные клиенты

Для оценки рынка потенциальных лизингополучателей необходимо определить, в каких сегментах рынка компания будет выстраивать свою стратегию развития. Это может быть международный или внутренний лизинг, проектный или розничный, финансовый или оперативный. По предметам лизинга компания может быть универсальной или специализированной. Исходя из выбранной ниши рынка или сочетания нескольких направлений развития определяется рынок потенциальных лизингополучателей.

Если компания сделала ставку на развитие внутреннего лизинга, рекомендуется следующая программа маркетинга:

- определить рынок и его объем;
- определить, какие уникальные особенности или преимущества имеет именно ваша услуга и какую долю рынка вы сможете занять;
- сформулировать требования потребителя к вашему лизинговому продукту;
- выявить основных конкурентов;
- выявить потенциальные рыночные риски, определить каналы реализации;
- сформулировать критерии ценообразования с учетом особенностей лизингового продукта, потенциального потребителя и характера выбранного сегмента рынка.

Определение объема рынка лизинга не представляет большой сложности. Экспертами лизингового сообщества проводятся ежегодные исследования на основе государственной статистической отчетности. На их основе можно рассчитать рост рынка на краткосрочную перспективу.

Создать для клиента какие-то уникальные условия довольно сложно. Можно сократить сроки рассмотрения заявок, помочь в оформлении документов и регистрации предмета лизинга, организовать гарантийное и сервисное обслуживание. Не будут лишними приветливость и доброжелательность сотрудников фронт-офиса. Продуманный маркетинг, качество услуги и дополнительный сервис наряду с приемлемой ценой помогут «откусить кусок побольше» от общего «пирога», именуемого рынком лизинга.

Большинство клиентов хотят получить хорошую услугу и недорого. Не надо спешить доказывать, что хорошее дешевым не бывает. Клиент должен покинуть ваш офис с чувством, что именно здесь он получит то, что ему надо. Некоторые готовы платить за дополнительные услуги при условии, что предмет лизинга будет передан им «под ключ»: зарегистрирован, застрахован, сел и поехал.

Учитывая, что на рынке лизинга присутствуют не более пятидесяти активных игроков, выявить потенциальных конкурентов можно без особого труда. Каждая из компаний, даже если она и позиционирует себя как универсальная, имеет свои любимые сегменты рынка. Большинство

из них четко заявляют свои претензии на определенные ниши рынка лизинга: международный лизинг, лизинг сельскохозяйственной техники, автомобилей, вагонов, недвижимости и т.д.

Любой бизнес сопряжен с определенными рисками, лизинг — не исключение. Есть риски общие, которые затрагивают всех. В первую очередь это риски, связанные с неблагоприятными изменениями законодательства, которые могут привести к сложностям доступа на рынок (например, лицензирование), неопределенностям в бухучете, налогообложении и судебной практике. Финансовые риски — это связанные с ограничением доступа к ресурсам, запретами работы в свободно конвертируемой валюте, множественностью курсов и отсутствием конвертации.

Риски, связанные с предметом лизинга, например, последние два года наблюдается падение спроса на железнодорожные вагоны, что явилось следствием уменьшения объема железнодорожных грузовых перевозок. Риски, связанные с отдельными отраслями экономики, к примеру, в 2013 г. бюджет очень плохо рассчитывался со строителями, что привело к падению спроса на лизинг строительной техники и задержкам расчетов по ранее заключенным договорам.

Лизинговый портфель должен быть диверсифицирован как по предметам лизинга, так и по клиентской базе. Каналы сбыта зависят от маркетинговой политики компании. Продвижение услуги может осуществляться через головной офис, сеть филиалов и представителей. Так, например, при осуществлении своей деятельности банковские лизинговые компании часто используют для продвижения продукта филиальную сеть материнских банков.

В основу ценообразования лизинговой услуги заложена стоимость ресурсов и маржинальный доход компании. Финансовое благополучие компании во многом зависит от величины маржинального дохода, но высокий маржинальный доход приведет к увеличению цены услуги, что может отпугнуть часть клиентов. Иногда приходится жертвовать величиной маржинального дохода ради увеличения общего объема нового бизнеса. Компании, работающие на узких продуктовых линейках с ограниченным кругом поставщиков, часто получают дополнительный доход в виде комиссии продавцов предметов лизинга. Вопросы ценообразования требуют взвешенного подхода с учетом множества факторов, позволяющих сохранить высокую доходность при сохранении привлекательности услуги.

Если компания сделала своим стратегическим направлением развития международный лизинг, то количество решаемых задач значительно увеличивается. При выборе страны, где находится максимальное количество потенциальных лизингополучателей, следует руководствоваться предпочтениями покупателей белорусских инвестиционных товаров исходя из таможенной статистики. Постоянным спросом отечественная продукция пользуется в 10 странах: России, Украине, Казахстане, Туркменистане, Азербайджане, Армении, Польше, Литве, Латвии, Венесуэле. На эти страны приходится более 87% белорусского инвестиционного экспорта, а наибольшие его объемы в расчете на душу населения приходятся на

государства СНГ и Восточной Европы с годовым ВВП от 1,4 до 17 тыс. USD на человека. Страны с доходом менее 1,4 тыс. USD/год на человека еще не могут себе позволить покупать белорусскую технику, а страны с доходом более 17 тыс. USD/год на человека — уже не хотят. Отметим, что при ВВП более 20 тыс. USD на человека спрос на белорусские инвестиционные товары практически прекращается.

Таким образом, белорусский инвестиционный экспорт ориентирован на государства со средним и ниже среднего уровнем ВВП на душу населения. Исходя из имеющейся статистики поставок белорусской продукции по договорам международного лизинга, в период с 2010 по 2013 гг. предпочтения лизингополучателей вполне совпадают с предпочтениями покупателей.

Потенциальные поставщики

При оценке рынка поставщиков важно определить предпочтения лизингополучателей и предметную нишу, на которой строится стратегия развития компании. Если это легковые автомобили, то основные поставщики — белорусские дилеры мировых производителей. Основными поставщиками отечественной продукции являются крупнейшие белорусские предприятия.

При оценке рынка лизинга поставщиков по договорам международного лизинга воспользуемся опытом ОАО «Промагролизинг». В 2010–2012 гг. предпочтения клиентов колебались в зависимости от конъюнктуры рынков, ценовой политики заводов, платежеспособности клиентов. За последние 3 года 53% востребованных предметов лизинга составила сельхозтехника, 34% — транспорт и 11% — коммунальная техника. За 2010–2012 гг. наиболее активными поставщиками предметов лизинга были РУП «МТЗ» — 32%, ОАО «МАЗ» — 25% и «БЕЛКОММУНАШ» — 11%.

При жесткой конкуренции по ценам, условиям поставки и финансирования лизинг является одним из важных инвестиционных механизмов, стимулирующих международную торговлю. Анализ ситуации на рынках сбыта белорусской техники свидетельствует о существенно усложняющихся условиях, ужесточении конкуренции на рынках и в отдельных сегментах. Ситуация обострилась после вступления России в ВТО и ограничения возможности применения защитных мер производителей стран Таможенного союза.

Чтобы выйти на зарубежные рынки с конкурентным предложением, необходимо тесное взаимодействие поставщиков и лизинговых компаний. В настоящий момент большинство белорусских заводов рассматривают лизинговые компании не как союзников в продвижении своей продукции на внешние рынки, а как конкурентов товарно-проводящей сети. Среди заводов преобладает мнение, что лизинговые компании, выйдя на рынок с конкурентными предложениями, «сломают дилерскую сеть». По сегодняшний день не налажено взаимодействие по цепочке «завод — лизинговая компания — дилер». За редким исключением белорусские производители не предоставляют лизингодателю ценовую скидку или комиссию при закупке крупной партии товара, а ведь это общемировая практика. Ценовые преференции — одно из

основных условий, которые позволяют сформировать конкурентное лизинговое предложение.

Рынок капиталов

Для любой лизинговой компании постоянный доступ к «длинным деньгам» является одной из основных составляющих стабильного развития. Начальный толчок развитию компании дают средства уставного фонда. Однако они не являются основным источником финансирования лизинговой деятельности для белорусских лизинговых компаний. За 2010–2012 гг. собственные средства закрывали только 27% от общего объема финансирования лизинговой деятельности. Многие лизинговые компании являются акционерными обществами, но активными участниками фондового рынка не стали. Следовательно, акции как инструмент финансирования лизинговой деятельности не играют значительной роли.

В условиях неразвитости фондового рынка основной составляющей долгосрочного финансирования являются кредиты банков. Среди источников финансирования они составили 73% от всех средств, направленных на закупку предметов лизинга. Следует отметить, что не все лизинговые компании имеют равный доступ к банковским кредитам. Многие белорусские банки, особенно крупные, ограничили кредитование сторонних лизинговых компаний. Ресурсы таких банков в основном направляются в аффилированные дочерние структуры. Этот фактор нельзя не учитывать при разработке стратегии развития лизинговой компании.

Некоторые белорусские лизинговые компании используют в качестве дополнительного финансирования средства от выпуска облигаций, которые в основном выкупаются белорусскими банками. Свободный рынок облигаций в нашей стране развит слабо.

Позиционирование на рынке

При выборе стратегии важно объективно оценить слабые и сильные стороны компании, ее конкурентные преимущества перед другими игроками на рынке. Анализ рыночной позиции компании даст возможность определить те ниши, в которых следует сконцентрировать усилия для успешного развития в будущем. Например, проанализируем рыночные позиции пятерки лидеров по итогам рейтинга 2012 г.

Так, основными конкурентными преимуществами компании «АСБ Лизинг» (1-е место в рейтинге–2012) в первую очередь были ресурсная поддержка крупнейшего банка страны «АСБ «Беларусбанк», крупные сделки по лизингу железнодорожного подвижного состава, участие в программах технического перевооружения строительной отрасли, реализация инфраструктурных проектов в области энергетики. Компания «ВТБ Лизинг» (2-е место в 2012 г. и 1-е в 2011-м) обязана своими успехами поставкам железнодорожных вагонов для БелЖД, а также лизингу недвижимости.

Компания «Агролизинг» (3-е место в 2012 г. и 1-е в 2008-м) основной упор делает на лизинг крупных имущественных комплексов, участие в техническом перевооружении лесной и деревообрабатывающей отраслей и является лидером в области лизинга компьютерной, копировальной и оргтехники.

Компания «Райффайзен-Лизинг», постоянно входящая в пятерку лидеров белорусского рынка лизинга, специализируется на лизинге легковых, грузовых и специальных автомобилей, а также на лизинге оборудования и недвижимости.

ОАО «Промагролизинг» (5-е место в рейтинге 2012 г. и 1-е в 2007, 2009 и 2010 гг.) весь объем нового бизнеса в 2012 г. сделало за счет международного лизинга, обеспечив 99,6% всего «экспортного» лизинга страны.

Из ежегодной брошюры, посвященной итогам рейтинга, можно получить информацию о любом участнике, что позволит провести необходимый анализ и позиционирование компании на отечественном рынке.

В Беларуси, как и в большинстве постсоветских стран, наибольшее распространение получил финансовый лизинг. Одно из его направлений (проектный или розничный лизинг) выбирается в зависимости от ликвидности предмета лизинга на вторичном рынке.

При создании новых производств и модернизации действующих предприятий широко распространен проектный лизинг. В лизинг передается не только комплект оборудования, но и объекты недвижимости, т.е. имущественный комплекс «под ключ». Сроки лизинга готовых производств обычно составляют 8–12 лет. Организационная особенность проектного лизинга — длительный срок рассмотрения заявки, во время которого подробно изучается бизнес-план проекта, проводятся финансовые, экологические, строительные, технологические и другие экспертизы. Проектный лизинг обычно сопровождается сложной системой консорциального финансирования с участием лизингополучателя, лизингодателя, нескольких банков, а иногда и производителя. Здесь требуется индивидуальный подход с детальным изучением финансового состояния лизингополучателя и обеспечения, поскольку предмет лизинга в данном случае обладает низкой ликвидностью и не может в полной мере служить залогом возврата вложенных средств.

Когда предмет лизинга обладает высокой ликвидностью на вторичном рынке и сравнительно невысокой стоимостью, то нет необходимости в сложном подготовительном этапе лизинговой сделки. Автомобили, строительная техника, стандартное оборудование для небольших производственных комплексов все чаще становятся предметом розничного лизинга. Многие российские и белорусские лизингодатели уже прошли этап создания лизинговых «фабрик». Преобладание в лизинговом портфеле большого количества мелких сделок требует иного подхода в оценке рисков. От детального анализа лизингового проекта и лизингополучателя инвесторы вынужде-

ны переходить к финансовому анализу самого лизингодателя, его рейтинга, состояния и ликвидности лизингового портфеля. Для компании внедрение розничного лизинга дает снижение волатильности объема нового бизнеса, диверсификацию рисков, повышает доступность услуг широкому кругу клиентов.

Внедрение розничного лизинга требует изменения философии компании, заключающейся в пересмотре продуктовой линейки, оптимизации сроков и стоимости этапов заключения и реализации лизинговой сделки. На место подробного анализа финансового состояния клиента приходит максимальная формализация и автоматизация всех этапов лизинговой сделки. Сотрудники фронт-офиса превращаются из финансовых аналитиков в продавцов лизингового продукта. Внедрение розничного лизинга требует изменения системы мотивации сотрудников, новых подходов в вопросах финансирования компании. Требуют «оптимизации» и вопросы взаимодействия с производителями и поставщиками предметов лизинга, т.е. широкое использование рассрочек оплаты, комиссий, скидок, преференций, ведь лизингодатель становится крупным оптовым покупателем.

Внедрение проектного и розничного лизинга подразумевает доступ к значительным финансовым ресурсам. Независимым компаниям, не имеющим «родственных» или корпоративных связей с крупными банками или иностранными инвесторами остается ниша узкоспециализированных лизинговых услуг, дополнительный сервис, в т.ч. обслуживание, ремонт, регистрация, техосмотры, обучение персонала и другие услуги, в зависимости от предмета лизинга. Ниша такого вида лизинга (полного, коробочного или пакетного) пока практически пуста.

К сожалению, в Беларуси не получили должного распространения коопитивные (аффилированные с производителем) лизинговые компании, хотя во всем мире ведущие производители широко используют такой механизм продвижения своей продукции.

Как у нас в стране, так и в соседних странах слабо развивается оперативный лизинг. Виной тому и несовершенство нормативной базы, и наш менталитет, когда хозяйственники хотят все иметь свое, а не арендованное. Тем не менее в России в текущем году благодаря лизингу самолетов оперативный лизинг достиг 8% от общего объема нового бизнеса. В Беларуси объем оперативного лизинга не дотягивает и до 1% от общей стоимости заключенных за год договоров лизинга.

Александр ЦЫБУЛЬКО

(Окончание следует)

МЕНЕДЖМЕНТ

Ценообразование | Управленческий учет | Торговля | Таможня и ВЭД | Страхование | Вопрос-ответ



Консультации

Стратегия и миссия лизинговой компании

*(Окончание. Начало в «ЭГ» № 6)***Продолжим рассматривать особенности формирования стратегии на примере лизинговых компаний.**

Стратегическое планирование

Это главный инструмент в достижении целей и задач компании. Он позволяет устранить неопределенности в развитии компании, определить цели и пути их достижения. В деятельности персонала появляется осмысленность. На основе имеющегося опыта необходимо спрогнозировать развитие событий в будущем и тем самым избежать возможных ошибок, рационально использовать ресурсы, базируясь на плане поступления лизинговых платежей, избегать ошибочных управленческих решений, используя мониторинг и контроль производственных процессов. Сегодня, в условиях изменчивой экономики, стратегическое планирование — неперемный атрибут крупной лизинговой компании.

Итак, планирование — это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу. Другими словами, планирование — это процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов их достижения. Планированием на предприятии поэтапно охватывается работа людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), нацеленных на получение заданного конечного результата. Для лизинговой компании планированию поддаются любые формализуемые процессы, такие как поступление лизинговых платежей, объем нового бизнеса, объем, структура и качество лизингового портфеля. В Беларуси вузы пока не готовят специалистов для лизинговой отрасли. Поэтому для динамично развивающейся лизинговой компании важно планировать постоянную переподготовку кадров. Для руководителей среднего и высшего звена — это участие в международных конференциях и форумах, где обсуждаются тенденции развития лизинга в стране и за рубежом, низшего звена и специалистов — обучающие семинары, тренинги, приглашение тренеров для обучения на рабочих местах.

Прежде чем приступить к стратегическому планированию, нужно выбрать цель, к которой должна стремиться компания. Постановка цели — это взгляд в будущее, который позволяет сконцентрировать силы и энергию компании для движения в выбранном направлении. При постановке цели всегда следует начинать с анализа сложившейся ситуации и имеющихся возможностей, что позволит определиться, чего же вы хотите достичь. Постановка целей должна быть максимально возможной, но реалистичной, не граничащей с безрассудством.

Постановка нереальных целей делает дальнейшую разработку планов бессмысленной.

Когда диапазон имеющихся возможностей уже определен, необходимо сделать выбор направлений, на которых вы в дальнейшем сконцентрируете силы и ресурсы. Конечно, не существует методов, позволяющих делать выбор безошибочно, но сделав его, вы обеспечиваете сознательность ваших дальнейших действий по движению к цели. Постановка целей — важнейший компонент управленческой деятельности. Цель определяет не только результат, но и в значительной степени путь к его достижению.

Выбрав цели и пути их достижения, следует приступить к планированию. Планирование подразделяют на долгосрочное (10–12 лет), среднесрочное (3–5 лет), краткосрочное, текущее (1–2 года) и оперативное (до 30 рабочих дней).

При долгосрочном планировании определяются основные тенденции развития рынка лизинга, возможность появления новых ниш, возможные изменения налогового и валютного законодательства, пути развития банковской системы и других источников ресурсной базы компаний. На этой стадии устанавливают главные цели и важнейшие результаты деятельности компании при условии сохранения ее действующей политики. Поскольку рынок лизинга подвержен воздействию многих факторов (это и стоимость ресурсов, и доступ к ним, и постоянно изменяющееся валютное регулирование, и состояние клиентской базы), то при долгосрочном планировании невозможно ориентировать компанию на достижение каких-то количественных показателей. На этом этапе целесообразно ограничиться разработкой лишь важнейших качественных характеристик, на основе которых в дальнейшем осуществляют координацию перспективных направлений развития всех подразделений компании с учетом их потребностей и имеющихся ресурсов. На основе долгосрочных программ развития разрабатываются среднесрочные планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора путей и средств, для реализации целей, выработанных в рамках долгосрочного планирования.

При среднесрочном планировании формируется перечень основных задач на период от 3 до 5 лет в разрезе компании и структурных подразделений, отражающий основные элементы рыночной стратегии, финансовой и

кадровой политики. Среднесрочное планирование уже содержит количественные показатели объема нового бизнеса, величины лизингового портфеля, суммы поступающих лизинговых платежей и рентабельности основной деятельности.

При краткосрочном планировании, которое обычно охватывает годовой период, осуществляется детальная конкретизация цифровых параметров развития в рамках целей и задач, поставленных при среднесрочном планировании. При текущем планировании показатели доводятся в разрезе месяцев, кварталов, полугодий по каждому структурному подразделению и компании в целом. Реализацию краткосрочных планов осуществляют через систему финансовых планов, где отражаются количественные показатели планируемых к получению лизинговых платежей, объемы средств, необходимых для покупки предметов лизинга, исходя из одобренных заявок, объемы привлекаемых и погашаемых кредитов, расходы на текущую деятельность компании. В текущих планах могут отражаться вопросы численного количества сотрудников и сроки их переподготовки, количество заключаемых договоров и уровень просроченной задолженности, уровень маржинального дохода и прибыль компании.

Оперативное планирование отражает вопросы ежедневной деятельности компании, связанные с заключением конкретных договоров, передачей предметов лизинга, оплатами банкам и поставщикам, страхованием предметов лизинга, и другие мероприятия, обеспечивающие ритмичную деятельность компании.

У каждой компании бывают переломные моменты, связанные с расширением или объединением, выходом на новые рынки, привлечением крупных инвестиций, когда необходимо досконально изучить все аспекты предполагаемой деятельности в определенном периоде. В таких случаях прибегают к разработке бизнес-планов, основной целью которых является подтверждение посредством расчетов и анализов эффективности деятельности компании. Бизнес-план представляет собой документ, всесторонне рассматривающий все аспекты деятельности компании за конкретный период и подтверждающий возможность достижения конкретных результатов к определенной дате.

Миссия лизинговой компании — расширение рынков сбыта и увеличение объемов реализации белорусской инновационной продукции по договорам внутреннего и международного лизинга, модернизация белорусских предприятий путем поставки по договорам лизинга высокопроизводительных комплексов и технологических линий.

Структура управления компанией

Организационная структура лизинговой компании является непосредственным инструментом достижения стратегических целей. Структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав подразделениями и работающими в них людьми. Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники, так и службы, отделы, где занято определенное число специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря горизонтальным и

вертикальным связям. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые — это отношения подчинения.

Формирование организационной структуры включает в себя постановку целей и задач, состава основных подразделений и связей между ними, их ресурсное обеспечение (включая численность и квалификацию сотрудников), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих процессы, которые осуществляются в системе управления. Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей при относительно меньших затратах на ее функционирование.

Когда есть стратегическое видение и стратегический план, то компанию нужно провести по выбранному пути к желаемой цели. Для того чтобы силы и ресурсы компании были направлены на решение стратегических задач, необходимо ежедневно и ежечасно правильно управлять ресурсами — человеческими, финансовыми, материальными, временными. Долгосрочные стратегические цели достигаются посредством ежедневных усилий множества рядовых работников. Один большой шаг организации состоит из множества маленьких шагов ее сотрудников. Когда работники шагают слаженно в нужном направлении, это говорит о том, что люди, их организующие, — хорошие управленцы, и в целом эффективность управления предприятием находится на достаточно высоком уровне.

Опыт работы успешных компаний показал, что без формализации бизнес-процессов и административных процедур практически невозможно эффективно организовать управление персоналом.

Для этого в лизинговой компании необходимо разработать и внедрить систему управленческого учета, которая является важнейшим инструментом внутреннего контроля и оценки деятельности компании. Управленческая отчетность является реальным помощником руководителя в оперативном и стратегическом управлении компанией. Никто не обязывает ее составлять, но без нее руководителю очень сложно, а порой и невозможно принимать грамотные решения. Особенно это актуально в условиях, когда компаниям приходится задумываться об улучшении экономических показателей, или увеличении объема нового бизнеса, или наращивании лизингового портфеля. Управленческая отчетность, по сути, представляет собой результат сбора и систематизации финансовой и нефинансовой информации (в том числе и натуральных показателей, данных о времени платежей и т. п.), на основе анализа которой менеджеры принимают решения для достижения своих целей. Если взять такое понимание за основу, то становится ясно: каковы цели и основные зоны ответственности, такова должна быть и система данных, с которой руководитель работает. Поэтому руководителю лизинговой компании желательно получать все блоки информации хотя бы еженедельно.

Деятельность лизинговой компании сопряжена с определенным набором рисков. Для их минимизации следует разработать и внедрить систему управления рисками. Политика лизинговой компании в области управления рисками направлена на минимизацию возможных потерь вследствие возникновения кредитных рисков, имущественных рисков, рисков ликвидности и операционных рисков. Система управления рисками должна охватывать

все стадии заключения и реализации лизинговой сделки. Для принятия правильных управленческих решений каждый этап прохождения лизинговой сделки должен быть регламентирован. В процессе реализации важно постоянно контролировать финансовое состояние лизингополучателей, состояние предметов лизинга и лизингового портфеля. Важно на каждом этапе строго придерживаться принятого регламента прохождения лизинговой сделки, соблюдения лизинговых технологий, направленных на минимизацию возможных рисков.

Для максимальной формализации лизинговых процессов необходимо разработать и внедрить регламент прохождения лизинговой сделки. Внедрение регламента позволит автоматизировать все стадии прохождения лизинговой сделки, снизить трудозатраты и возможные риски. Прохождение лизинговой сделки состоит из нескольких основных этапов:

подготовительный этап — получение заявки-анкеты клиента, изучение проекта и финансовых документов лизингополучателя, принятие решения о финансировании проекта лизинговым комитетом;

этап заключения лизингового договора — составление и подписание лизингового договора и договора поставки предмета лизинга, при необходимости договоров залога и поручительства, заключение кредитного договора, организация передачи или доставки предмета лизинга к лизингополучателю и подписание акта приемки-передачи, при необходимости монтаж и ввод в эксплуатацию предмета лизинга, регистрация транспортного средства или самоходной машины, регистрация договора лизинга при передаче в лизинг недвижимости, страхование предмета лизинга и предпринимательских рисков;

этап сопровождения договора лизинга — контроль своевременного поступления лизинговых платежей, заключение дополнительных соглашений к договору лизинга, регистрация страховых случаев, мониторинг финансового состояния лизингополучателя и состояния предмета лизинга;

заключительный этап — включает переход права собственности на предмет лизинга к лизингополучателю или его возврат лизингодателю. В случае досрочного прекращения договора лизинга, при просрочке двух и более лизинговых платежей предстоит судебное или внесудебное изъятие предмета лизинга.

В условиях насыщения рынка лизинговых услуг и ужесточения конкурентной борьбы основополагающим инструментом развития и повышения конкурентоспособности лизинговой компании становится маркетинг. В более широком смысле маркетинг является философией лизинговой компании, ориентированной на потребителя и рынок. Для лизингодателя маркетинг лизинговых услуг представляет собой систему управления деятельностью компании, направленную на максимальное удовлетворение потребностей субъектов хозяйствования в услугах лизинга. Цель такого маркетинга — обеспечить долгосрочное и стабильное развитие лизинговой компании, выработать конкурентные рыночные преимущества путем принятия экономически обоснованных управленческих решений. Так, например, в маркетинговой политике компании, представляющей услуги международного лизинга, должны широко использоваться товаропроводящие сети поставщиков, рассылка предложений предприятиям и территориальным органам управления,

использование возможностей контактно-кооперационных бирж, размещение информации о лизинговых предложениях на сайтах промышленных предприятий.

Кадровая политика

Персонал — одна из важнейших конкурентных составляющих лизинговой компании, поэтому ее развитию должно уделяться большое внимание. Формирование единой корпоративной культуры, стимулирующей всестороннее развитие сотрудников, — одна из основных задач, стоящих перед компанией. Большинству компаний еще предстоит выработать внятную кадровую политику, направленную на предоставление каждому сотруднику возможностей для полного раскрытия навыков, знаний и талантов и призванную обеспечить устойчивость компании как бизнес-организации.

Мотивационная программа компании должна быть построена на сочетании общекорпоративных и индивидуальных целей и призвана выработать систему премирования по конечному результату. Структурные подразделения, занимающиеся непосредственной продажей лизингового продукта, так называемый фронт-офис, должны иметь трехуровневую систему стимулирования результатов труда, зависящую от объема обслуживаемого лизингового портфеля, суммы полученных лизинговых платежей, суммарной стоимости заключенных за отчетный период договоров лизинга и премирование по результатам года, зависящее от валовой прибыли, полученной компанией. Все остальные службы, так называемый бэк-офис, должны мотивироваться в зависимости от выполнения плановых показателей компании по итогам кварталов и года.

К сожалению, в большинстве наших компаний о целях вспоминают раз в год, перед годовым собранием, на котором проводится анализ результатов за прошедший год и обозначаются цели работы на следующий. Потом о них благополучно забывают. При таком подходе практически отсутствует механизм контроля результатов достижения целей, не проводится корректировка самих целей, руководители подразделений с головой уходят в текучку, забывая о том, для чего делается вся текущая работа. Рынок регулярно изменяется, на что компания обязана оперативно реагировать, в первую очередь пересматривая цели, вовлекая в этот процесс всю управленческую команду.

В ведущих западных компаниях при подборе топ-менеджеров огромное значение уделяется управленческой подготовке кандидатов, их навыкам формирования команды, организации эффективной групповой работы подчиненных. К сожалению, далеко не все наши руководители придают должное значение этим вопросам, делая ставку на отдельных специалистов или руководителей, забывая о том, что коллектив должен работать как единая команда. Часто встречаются руководители, укрепляющие свою личную власть и влияние в организации с помощью древнего принципа «разделяй и властвуй», искусственно поддерживая наличие в коллективе противоборствующих группировок. Такие руководители дают подчиненным дозированную информацию, а единую картину положения дел в компании стараются держать у себя. Манипулируя интересами противоборствующих сторон, они стараются создать в коллективе атмосферу внутренней конкуренции. На деле за это приходится платить очень дорого. В результате в окружении таких руководителей остаются люди, ориентированные не на результаты рабо-

ты компании, а на укрепление собственных позиций и доказательство личной преданности первому лицу. Креативные и высококвалифицированные специалисты, как правило, стараются покинуть такую организацию, ища возможности профессиональной реализации, а не достижений в интригах и подковерных играх.

Другая серьезная проблема многих руководителей — неумение ставить и достигать цели предприятия, добиваться, чтобы они стали и целями членов управленческой команды.

Например, сегодня в российских банках наиболее востребованы клиентоориентированные топ-менеджеры, готовые встречаться с клиентом, даже будучи председателем правления банка, хорошо понимающие бизнес клиентов, креативные, открытые для диалога с командой и подчиненными, открытые для перемен и обратной связи.

Сеть представительств, дочерних и совместных предприятий

Целесообразность создания сети представительств, дочерних и совместных предприятий диктуется прежде всего той нишей рынка, которую компания выбрала в качестве основной для стратегического развития. Если в качестве основного направления развития компания выбрала проектный лизинг, то в условиях белорусских реалий создание филиалов и представительств вряд ли будет оправданным.

Напротив, для розничного лизинга может быть целесообразнее создание сети продаж лизингового продукта. У многих ведущих российских лизинговых компаний до ста филиалов и представительств. Безусловно, белорусские масштабы меньше, и создание филиальной сети должно основываться только на экономической целесообразности. Современный уровень развития телекоммуникаций позволяет разместить бэк-офис в головной компании, а часть продавцов — ближе к потребителям в филиалах и представительствах.

В случае международного лизинга сложно, а иногда и невозможно войти на рынок без местного партнера. В азиатских и африканских странах очень сильны национальные и религиозные особенности. Очень сложно обеспечить прибыльную работу иностранного офиса в условиях жесткой конкуренции на рынках третьих стран. Ведущие мировые производители входят на новые рынки путем создания центров продаж, сервиса и лизинга, которые являются элементами единой системы продвижения продукции. Гибкая сбытовая политика позволяет манипулировать ценами продаж и лизинга, достигая таким образом максимального результата. У нас, к сожалению, слаженной работы завода, дилера и лизинговой компании добиться не удалось. Чаще всего два последних субъекта воспринимается как конкуренты. Прежде чем присту-

пить к реализации пилотных проектов по поставке белорусской продукции на новые рынки, специалистам лизинговых компаний придется досконально изучить таможенное и налоговое право страны, в которой предполагается работать, уделив особое внимание вопросам защиты прав собственности. Важно знать емкость рынка, деловую репутацию и платежеспособность потенциальных клиентов.

Долгосрочные цели

Вырвавшись из объятий плановой социалистической экономики, многие сочли, что всякое планирование неэффективно, что рынок сам все «разрулит». Но вот беда: от плановой экономики ушли, а к рынку так и не пришли, тем более что стихийный рынок без стратегического планирования ведет от кризиса к кризису. Дает ли эффект планирование долгосрочных целей компании в условиях блуждания по болоту? Как выстраивать долгосрочную стратегию лизинговой компании в условиях постоянных изменений валютного законодательства, доступа к ресурсам и их стоимости, периодической неплатежеспособности целых отраслей?

Чтобы не оказалось, что «цель — ничто, главное — движение», надо сформулировать стратегию компании. Коллектив должен видеть цель и понимать пути ее достижения. Доведение численных показателей, которых нужно достичь через 10–15 лет, нереально. Но обрисовать основные качественные параметры можно. Какие ниши лизингового рынка вы планируете освоить, какие новые продукты вы собираетесь предложить своим клиентам, к какой структуре компании вы хотите прийти в обозримом будущем — вот те вопросы, которые можно сформулировать в долгосрочных целях компании. Но к цели нужно проложить путь — определенные направления действий компании. Путь к долгосрочной цели состоит из множества мелких этапов. Пошаговое движение от одного этапа к другому планируется с учетом возможностей компании, состояния рынка и влияния конкурентов. Это и есть стратегический план развития.

Если относиться к долгосрочному плану как к формальному документу, который составляется один раз на несколько лет и должен неукоснительно соблюдаться после утверждения, то такое планирование для компании ничего, кроме вреда, не принесет. А если долгосрочное планирование рассматривается как процесс обучения сотрудников прогнозированию событий, выживанию в условиях рынка, а сам план становится стратегическим ориентиром, который должен корректироваться в процессе реализации, то такой подход принесет компании большую пользу.

Александр ЦЫБУЛЬКО