

Финансы без романсов

В «Техносиле» финансовый кризис считают не источником угрозы для компании, а прекрасным поводом поработать над собой

Разразившийся на мировом финансовом рынке кризис нанес и продолжает наносить ощутимые удары по бизнесу во всех странах. Исключением не является и Россия. Некоторые эксперты отрасли считают — велика вероятность того, что с рынка БТ и Э уйдет, как минимум, один крупный сетевой игрок. Финансовый директор «Техносилы» Дмитрий Мильштейн уверен, что компании, в которой он работает, такая участь не грозит — ритейлер стойко встретил первую волну кризиса и с оптимизмом вступает в 2009 год. Финансовыми итогами уходящего года и планами «Техносилы» на будущее ее топ-менеджер поделился с заместителем главного редактора нашего журнала Александром Гудко

Финансовый директор
ТК «Техносилы»
Дмитрий Мильштейн



Дмитрий, каковы предварительные финансовые итоги деятельности «Техносилы» за 2008 год?

— «Техносила» закончит 2008 год практически с незначительным отклонением от изначально заложенных плановых показателей. Но, естественно, кризис внес свои коррективы. Мы сумели вовремя отреагировать на начало кризиса и провести хорошую «домашнюю работу». Например — мы, почувствовав то, что кризис может принести серьезные колебания на потребительском рынке, начали оптимизировать наш «сток», в соответствии с нашими продажами, и уверены, что снизим его к концу 2008 года на оптимальную величину. Также мы смоделировали для себя три возможных сценария развития событий в этом году, для того, чтобы оперативно отреагировать на любые изменения в продажах, которые могут произойти на рынке. Мы умеем и у нас есть возможность оперативно изменять «сток», благодаря технологиям, внедренным совместно с консалтинговой компанией «Accenture».

Был изменен подход к управлению собственным капиталом, и мы попытались максимально оптимизировать наши расходы. Например, мы начали процесс переговоров с арендодателями на предмет снижения наших арендных ставок на следующий год, но в идеальном варианте мы стремимся привязать наши арендные платежи к обороту каждого магазина, чтобы в будущем заинтересовать арендодателей в обороте наших магазинов и тем самым

разделить риски. То есть, это будет некий коэффициент, производная величина от ежемесячного оборота в наших торговых точках. Переговоры с арендодателями позволяют нам снизить расходы уже в этом году ориентировочно до \$ 6 млн.

Стоит упомянуть и о проведенной нами оптимизации затрат, связанных с логистикой. В текущем году мы приобрели логистическую компанию, что позволило нам сократить расходы более чем на \$7 млн.

Также мы сейчас пересматриваем нашу ассортиментную матрицу в магазинах. На сегодняшний день «сток» находящийся в магазине товаров составляет около \$2 млн., в следующем году мы планируем его снизить до \$1,7 млн.-1,8 млн., что позволит нам держать на полках не 20 видов продукции по каждой товарной группе, а около 6. Это даст нам очень серьезную экономию по поддержанию «стока».

Еще мы планируем провести переговоры с поставщиками на тему товарных кредитов и удлинению отсрочек. Например, средняя оборачиваемость товарной единицы составляет порядка 80-90 дней; на сегодняшний день товарный кредит у нас составляет в среднем 60 дней и мы компенсировали разницу за счет кредитных ресурсов. В нынешних условиях мы, к сожалению, не можем себе этого позволить. Тем самым мы хотим удлинить товарный кредит от поставщиков до 80 дней.

Учитывая тот факт, что выручка компании в 2008 году около \$2 млрд., а EBITDA — около \$120 млн. (не учитывая

курсовые разницы), мы считаем, что с планами мы справимся, хоть это будет и нелегко.

— Какие изменения произошли в 2008 году в системе привлечения средств компании для реализации намеченных планов?

— Если бы мы рассматривали текущую ситуацию около года назад, то компания была бы просто идеальна, снизив показатель Debt/EBITDA с 4,4 до 3,1, так как в течение всего периода мы снижали нашу долговую нагрузку. На сегодняшний день мы ее успешно снизили более чем на \$150 млн. Это те долги, которые мы погасили банкам, а средства не были рефинансированы. Поэтому на сегодняшний день кредитный портфель компании составляет \$380 млн. Что касается новых заимствований, то их не было по многим причинам. Во-первых, потому что на дворе кризис и банки весьма неохотно выдают кредиты. Что касается рефинансирования, могу констатировать — банкиры за этот период очень сильно отыгрались на компаниях, решая те проблемы, которые у них возникли. Поскольку ликвидности у них не хватало, банки просто не возобновляли кредитные лимиты, которыми мы обладали. С погашением каждого кредита средства уходили от нас безвозвратно. Несмотря на это, в настоящее время финансовое состояние «Техносилы» стабильное и мы чувствуем себя уверенно; мы гордимся тем, что в состоянии исполнять свои обязательства в полном объеме и у нас одна из лучших ситуаций по отрасли. И это мы докажем итогами этого года.

— Дмитрий, расскажите, пожалуйста, как в настоящей момент складываются отношения компании с банками?

— Как сейчас модно говорить: «Разнонаправлено». Есть банки, которые проявили себя не по-дружески или в некоторых случаях по «детски» но, как говорится, — се ля ви. В целом банки проявили себя, как настоящие бизнес-партнеры, умеющие принимать решения, руководствуясь текущей ситуацией. На сегодняшний день напряженность в банковской системе в целом пошла на спад и общение, в том числе и на тему новых кредитных продуктов, возобновилось. Обсуждаются возможности кредитования компании в следующем году. Сегодня мы поддерживаем хорошие отношения практически со всеми основными банками: «Альфа-банком», «МДМ-банком», «Сбербанком» и многими другими крупнейшими банками. Также мы активно сотрудничаем с иностранными банками и их представителями, такими как BSGV, Райффайзенбанк, JP MORGAN, Merrill Lynch и т.д. С западными банками мы разрабатываем финансовую стратегию компании на ближайшие годы и продукты, которыми можно будет пользоваться в дальнейшем для ее реализации, а с российскими — обсуждаем процесс замены долларового кредитного портфеля на рублевый, новые кредитные лимиты и розничные продукты. Мы полностью открыты для совместной работы с любым банком и к дальнейшему развитию бизнеса. Как пример: мы начали тендер по выбору нескольких основополагающих банков, которые будут нести на себе всю нагрузку и бенефиты по обслуживанию компании — эквайринг, инкассация, зарплатный проект, банкоматы, хеджирование валютных рисков, cash management и т.д.

— В каком соотношении вкладывались финансовые средства компании в те или иные проекты в 2008 году?

— Основная часть привлеченных средств инвестировалась в открытие новых магазинов, так как развитие для розничной сети является основополагающим, еще средства шли на увеличение «стока», для того чтобы наиболее оптимально пройти новогодний всплеск продаж. И, естественно, на рефинансирование текущих кредитных линий.

— Как чувствовал себя «Мультибанк» в уходящем году?

— Он обслуживает непосредственно наши магазины и закрывает собой определенную долю потребительского кредитования. В момент начала кризиса, когда банки стали сворачивать объемы потребительского кредитования и уходили с нашего рынка, «Мультибанк» подхватил эстафету, и мы смогли частично заместить эту долю рынка, открыли около 20 филиалов. Сегодня в состав банка входит финансовый брокер, у которого более 37 филиалов, в наших магазинах и на рынке



он успешно продает услуги потребкредитования. Кстати, сейчас банки, которые предоставляли потребкредитование, стали возобновлять свою работу. Естественно, вернулись не все, но на смену невернувшимся пришли другие.

— Дмитрий, какие изменения в финансовой политике компании произошли в связи с кризисом?

— Мы критично подошли к каждой статье наших расходов и рассмотрели их на предмет целесообразности в нынешних условиях, проанализировали наш «сток», попытались максимально его оптимизировать — лучше перестраховаться и недобрать в товарах, войдя в новый год с оптимальным «стоком», чем потом оказаться с его излишком и, как некоторые наши конкуренты, думать, как вытащить вложенные средства и распорядиться «стоком». Мы создали комитет по ликвидности, на котором принимаются решения по дальнейшему развитию компании и оптимизации расходов в соответствии с cash flow компании на текущую неделю.

— Каковы финансовые планы компании на будущий год? Как изменятся акценты в сравнении с 2008 годом?

— В течение этого года компания приобрела несколько дополнительных бизнесов, и, естественно, они не могли находиться «в одной куче» — затраты и доходы должны быть разделены. Для такого разделения мы привлекли фирму «Делойт», с тем чтобы реализовать проект по дальнейшему структурированию и развитию бизнеса. И теперь у нас отдельно выделен блок розницы, которая станет холдингом, и будет абсолютно прозрачна и проста в понимании и управлении. Для этого мы создали новое юридическое лицо — ООО «Техносила». К нему перейдет весь операционный бизнес компании. Отдельно в блоке розницы мы выделили активодержателей — это два основных наших юридических лица, которые владеют недвижимостью

и землей, а также оборудованием. Это будет довольно компактный и понятный холдинг, который будет мобилен. Такого же плана холдинги будут создаваться и для других видов бизнесов. Это, во-первых, позволит оперативно управлять данным бизнесом, а во-вторых, позволит полностью отделить его от розничного блока. В дальнейшем, когда ситуация с кризисом разрешится, в наших планах — выделение в отдельный блок всего, что связано с девелопментом. Это направление также активно развивалось в течение 2008 года, и полученные разработки мы не хотели бы потерять. Станет отдельным блоком и логистика. В итоге получится 4 абсолютно независимых холдинга со своим менеджментом, своими бюджетами и со своими KPI. Кроме того, запущен процесс по переходу на международные стандарты финансовой отчетности — мы собираемся в 2009 году сделать отчетность для нашей компании по международным стандартам IFRS. Это позволит по окончании кризиса комфортно выходить на внешние рынки и при необходимости общаться с любыми западными компаниями и западными финансовыми институтами. А также позволит оптимально выходить на российские публичные рынки.

В дополнение к перечисленному: в следующем году планируется очень много серьезных изменений по матрице товаров, так как все ожидают, что кризис внесет свою большую негативную лепту, что наверняка приведет к падению продаж. Видимо, мы акцентируем внимание на брендах, наиболее лояльных к покупателю. Еще в планах-2009 «Техносила» стоит снижение долговой нагрузки. Мы хотим поддерживать ее в пределах \$250 млн. — 300 млн., чтобы, с одной стороны, компания чувствовала себя комфортно, а с другой — чтобы денежных средств хватало для финансирования продаж и развития.