

Бизнес-ситуация:

*Трансфертные войны комбинатов холдинга
вместо борьбы за урожай*

Операционная структура холдинга



Функционал управляющей компании

- ❑ Разработка и реализация стратегии
- ❑ Общее управление холдингом
- ❑ Финансирование деятельности
- ❑ Маркетинг
- ❑ Разрешение споров между предприятиями и «разруливание» внутрихолдинговых конфликтов
- ❑ Закупка сырья

Функционал элеваторов

- ❑ Хранение закупленных семян
- ❑ Оказание услуг по доработке (сушка, избавление от сора)

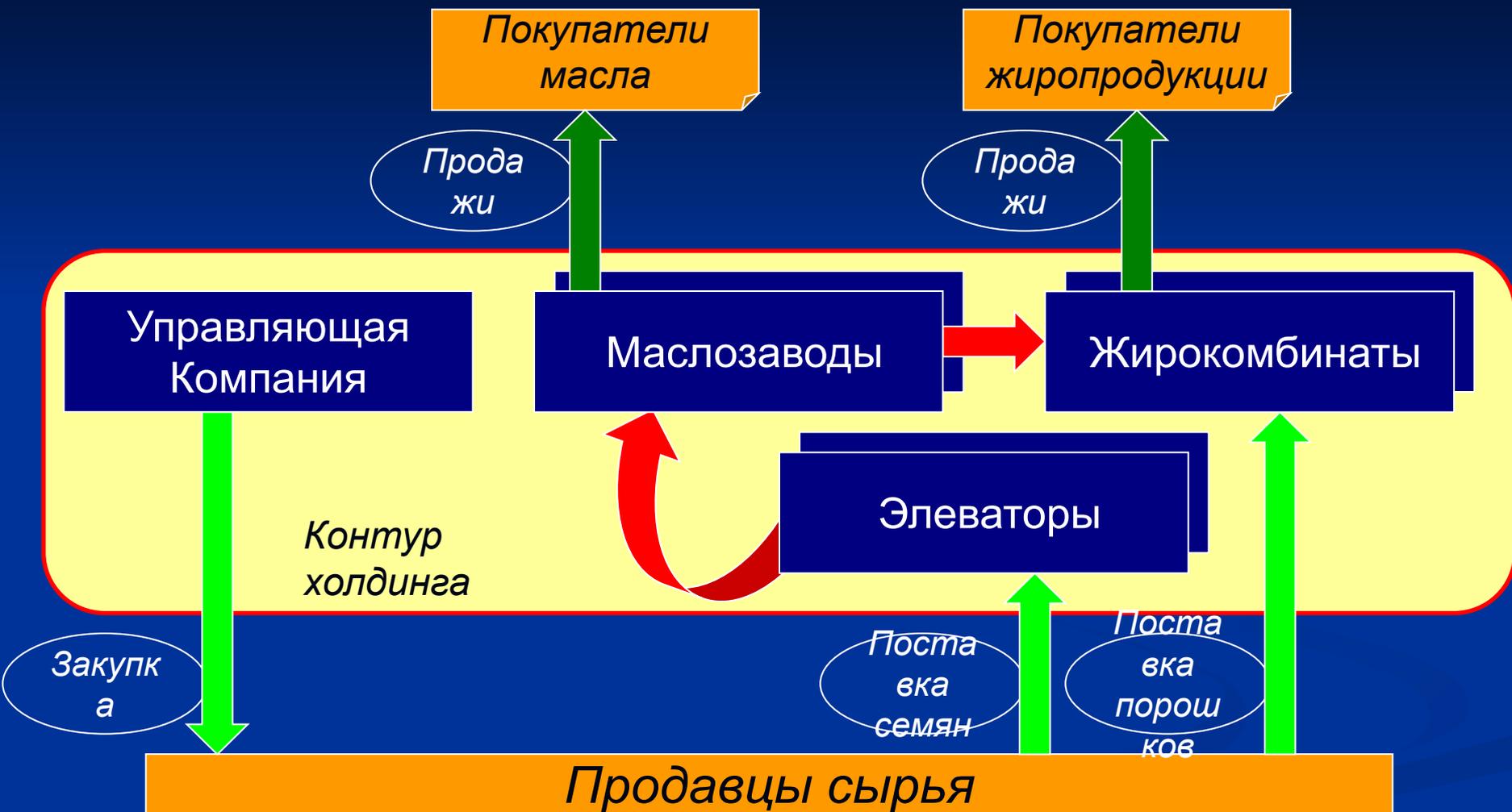
Функционал маслозаводов

- ❑ Переработка семян в масло (часть масла рафинируют, часть фасуют, часть оставляют в сыром виде)
- ❑ Продажа продукции жировым комбинатам холдинга и внешним покупателям (в т.ч. на экспорт)

Функционал жировых комбинатов

- ❑ Переработка масла
- ❑ Продажа готовой продукции внешним потребителям (фасованное масло, майонез, маргарин)

Операционные потоки холдинга



Сквозное описание операционного процесса

- Управляющая компания закупает семена, продавцы поставляют их на элеваторы
- Элеваторы хранят семена, дорабатывают и поставляют их на маслозаводы
- Маслозаводы вырабатывают масло и продают его жирокмбинатам холдинга (по трансфертным ценам) и внешним покупателям (по рыночным ценам)
- Жировые комбинаты перерабатывают масло и продают продукцию внешним покупателям
- Руководители всех предприятий мотивируются от прибыли своих предприятий

Порядок утверждения трансфертной цены

- Цены трансферта между маслозаводами и жирокOMBинатами согласовываются топ-менеджерами этих предприятий методом «крепкой глотки»
- Управляющая компания в «разборках» не участвует
- За основу трансфертной цены берутся предполагаемые рыночные цены на следующий месяц. Одновременно согласовывается объем планового трансферта (внутренней поставки)

Проблемы

- ❑ Непозволительно большой ежемесячный расход времени руководителей предприятий на непродуктивную работу - согласование трансфертных цен
- ❑ Существенные непредсказуемые внутримесячные колебания рыночных цен дополнительно к их росту по месяцам сезона
- ❑ Недовольство маслозаводов или жиркомбинатов (в зависимости от направлений внутримесячной динамики рыночных цен), попытки пересмотра договоренностей по трансфертным ценам
- ❑ Отказ комбинатов покупать масло у маслозаводов при изменениях на рынке жировой продукции
- ❑ Общий негативный фон и недовольство руководителей друг другом

Рецепт ДСБ

Рекомендации по усовершенствованию действующей системы трансфертного ценообразования, которые позволяют минимизировать внутри-холдинговые конфликты