

От необходимости – к возможности

Елена Смирнова

В выигрыше остаются компании, которые используют необходимость оптимизации расходов как возможность избавиться от неэффективных бизнес-процессов, параллельно грамотно проводя организационные изменения



Иллюстрация: Владимир Басов

Оптимизация расходов. Это словосочетание, как мантру, повторяют в последние годы руководители большинства компаний. Кризис научил их внимательнее относиться к тому, куда и зачем тратятся деньги: падающие объемы продаж, просроченные платежи и иссякшие кредиты отрезвляюще подействовали на многих и заставили вспомнить о том, что копейка рубль бережет. Но одно дело – признавать правильность этого принципа, а совсем другое – планомерно воплощать его в жизнь.

В списке аутсайдеров

Первый вопрос, закономерно встающий перед менеджментом компании, решившей пересмотреть структуру своих расходов, – выбор методики, позволяющей, что называется, отделить зерна от плевел. «Определение эффективных и неэффективных затрат – обычная управленческая задача. Существует целый набор методов анализа ситуации и синтеза решений – от волевых распоряжений руководителя (по типу „я подумал и решил: здесь будем сокращать“) до способов совместной работы, таких как коллективное обсуждение или мозговой штурм», – рассказывает сертифицированный профессионал в области управления проектами (Project Management Professional) преподаватель кафедры общего менеджмента и управления человеческими ресурсами Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП) Александр Сенько.

Он считает, что в ряде случаев для принятия эффективного решения достаточно простого анализа финансовых показателей организации. Еще более облегчает задачу наличие на предприятии системы пообъектного учета, когда затраты достаточно объективно разносятся на те или иные проекты или договоры: в этом случае имеется возможность просто отсортировать проекты с более низкой внутренней рентабельностью.

Однако когда данных финансовой системы не хватает, по мнению Сенько, целесообразно применять более сложные методики, например диаграмму Парето. «В ее основе лежит принцип, согласно которому 80% проблем являются результатом 20% причин, – поясняет он. – В применении к оптимизации затрат это означает, что 20% проектов могут дать 80% экономии затрат. Таким образом, задача менеджмента сводится к определению этой группы проектов». Более сложная методика, построенная, однако, по тому же принципу Парето, – ABC-анализ, при котором все проекты (товары, запасы сырья, клиенты и т.п.) делятся на три группы по степени их вклада в совокупный эффект. Исходя из этого ранжирования становится очевидно, от чего стоит отказаться.

«Наконец, можно применять также методику VEN-анализа, широко используемую в логистике медицинских препаратов и оборудования, – продолжает Сенько. – Все проекты делятся на Vital – критически важные (не более 20 штук из нескольких сотен или тысяч), Essential – необходимые

(больше 30%) и Non essential – второстепенные (70%). Соответственно, можно пожертвовать второстепенными проектами, ради того чтобы сконцентрировать усилия на жизненно необходимых».

«Наряду с анализом проектов можно провести оценку работы отдельных бизнес-единиц организации, – дополняет **генеральный директор исследовательско-консультационной фирмы „АЛЬТ“ Александр Печерский**. – Для этого используются базовые финансовые показатели их работы. Только проблема заключается в том, что даже при выявлении неудовлетворительной работы той или иной бизнес-единицы решение о ее ликвидации или серьезной реорганизации дается руководству, как правило, очень тяжело, потому что за каждой из них стоят конкретные люди». По словам **Печерского**, опыт ряда заказчиков «АЛЬТа» свидетельствует, что во многих случаях менеджмент не готов идти на трудные и непопулярные решения, даже если их диктует здравый смысл.

Отдать под нож

Такое «человеколюбие» – действительно свойственная многим компаниям черта. Правда, преимущественно это относится к представителям тех отраслей, которые не испытали существенного влияния экономической рецессии: сюда можно отнести ИТ, телекоммуникации, фармацевтику, другие интеллектуально емкие бизнесы, а также многие организации финансового сектора. Если же говорить о более проблемных сферах экономики, например о промышленности и строительстве, то придется признать: здесь избежать болезненных шагов в отношении персонала не удалось. Однако стоит учесть – когда перед бизнесом стоит задача выжить, жертвы иногда необходимы, поскольку их ценой достигается возможность устойчивого развития. С этой точки зрения холодная логика и соображения экономической эффективности оказываются важнее, чем красивая гуманистическая риторика.



Иллюстрация: Владимир Басов

«У нас тотального сокращения персонала не произошло. Чтобы не сбить рабочий настрой, в начале кризиса объявили, что в течение 6-12 месяцев будет проведена оптимизация организационной структуры и функционала работников компании, – вспоминает генеральный директор девелоперской компании „Петрополь“ Марк Лернер. – Тщательный подход к этим вопросам действительно позволил высвободить до 30% докризисной численности персонала. Остались самые надежные, профессиональные и многофункциональные сотрудники». Он также отмечает, что был сокращен мотивационный пакет (за счет таких вещей, как ДМС или фитнес). «Но при этом мы оставили, на мой взгляд, более важное – адресную дотацию обучения, организацию льготного питания, субсидирование больничных листов», – подчеркивает Лернер.

Интересна в этом отношении и практика группы предприятий Кировского завода. «В период кризиса в некоторых компаниях нашей группы было сокращение персонала как ответ на падение объемов продаж и, как следствие, объемов производства, – объясняет финансовый директор Кировского завода Александр Данилов. – Понятно, что при восстановлении спроса на продукцию и росте продаж возобновился обратный процесс – прием сотрудников на работу. Впрочем, не всегда в тех же объемах, что проведенные ранее сокращения, поскольку, ориентируясь на повышение

эффективности, мы стремимся при сохранении (или росте) качественных показателей делать большие объемы с меньшими затратами».

При этом такой социально значимый показатель, как средняя заработная плата, на Кировском заводе в 2009-2010 годах только увеличивался. В целом Данилов констатирует, что главный результат, которого предприятию удалось добиться в последние два года, – не нарастить общий уровень долга при значительном снижении объемов продаж, а значит, выручки.

Перестройка...

Однако, как уже было сказано, большинству предприятий из более благополучных отраслей удалось избежать увольнений сотрудников как меры по сокращению расходов. Правда, от чего-то им пришлось отказываться. В основном урезали бюджеты на внешнее обучение персонала, а также на продвижение. С этой точки зрения показателен пример телекоммуникационного оператора «ВестКолл». «В 2009-2010 годах мы внесли значительные корректировки в рекламный бюджет и сократили затраты на внешнее обучение сотрудников. Фактический рекламный бюджет компании в прошлом году составил 30-40% от запланированного, причем произошло значительное перераспределение средств с медийных проектов на интернет. Бюджет внешнего обучения на 2010 год составил 85% плановых показателей 2009-го, – поделилась директор Санкт-Петербургского филиала компании «ВестКолл» Виктория Тихонова. – При этом мы расширили спектр программ корпоративного учебного центра. Практика показала, что внутреннее обучение более экономично, а в ряде случаев – более эффективно и результативно: тренинги, разрабатываемые внутри компании, основаны на знаниях, опыте и стандартах, принятых именно в ней, а полученные умения сотрудник может тут же применить в работе». По ее мнению, главный показатель положительного эффекта принятых мер – тот факт, что «ВестКолл» пережил кризисное время без потерь и по-прежнему входит в пятерку ведущих операторов связи Санкт-Петербурга.

По-иному подошел к изменению структуры затрат другой оператор – «Северен-Телеком». «Наши бюджеты на рекламу и маркетинг, на персонал и ИТ остались на прежнем уровне или уменьшились незначительно», – говорит коммерческий директор компании Антон Виноградов. «Специфика телекоммуникационного бизнеса предполагает, что основные затраты приходятся на развитие сети и закупку оборудования, – рассуждает он. – Поэтому наступивший кризис заставил нас более внимательно относиться к новым проектам. В первую очередь были сокращены допустимые сроки окупаемости новых проектов, так как сложнее стало прогнозировать поведение новых клиентов и ситуацию на рынке на следующие несколько лет. Безусловно, это отразилось на объемах строительства».

Примечательно, что в 2009-2010 годах прибыль компании росла, пусть и не столь быстрыми темпами, как в докризисные времена. «Мы связываем это с тем, что на нас кризис влиял опосредованно – через клиентов, – поделился Виноградов. – Часть небольших компаний не смогли пережить кризис и закрылись – мы потеряли их как клиентов. Другим мы снижали платежи, чтобы помочь справиться с рецессией. И в целом стоимость услуг связи на рынке уменьшилась. Все это привело к тому, что структура нашей абонентской базы постепенно менялась – на смену небольшим фирмам приходили крупные сетевые проекты, что и позволило нам сохранить ARPU в кризисные годы».

Кому-то удалось избежать серьезных изменений структуры затрат, поскольку оказалось возможно сэкономить на простых организационных расходах. «К примеру, мы снизили командировочные расходы, – замечает заместитель генерального директора компании „Ниеншанц“ Андрей Давидюк. – С одной стороны, пересмотрели уровень оплаты проезда и варианты проживания в местах командирования, а с другой – существенно увеличили использование собственных систем видеоконференцсвязи для дистанционного общения с коллегами, партнерами и заказчиками в других городах». Особое внимание он обращает на то, что при этом в компании сокращению не подверглись расходы на персонал, в частности на зарплату, премии и обучение.

В качестве своеобразного резюме можно привести высказывание директора программ переподготовки и повышения квалификации Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета Ольги Макаровой. «В первую очередь под нож традиционно идут затраты, связанные с развитием. Это и внедрение информационных технологий, и инвестиции в расширение деятельности, и масштабное обучение сотрудников. Если же компания не имела каких-либо существенных планов, связанных с развитием, то, конечно, урезается бюджет на

рекламу и продвижение, а также сокращается персонал, – анализирует она. – Традиционное объяснение причин сокращения расходов на продвижение – отсутствие денег. Соответственно, многие организации все еще трактуют такой вид текущих затрат как затраты на развитие, не всегда отдавая себе отчет в том, что если это текущие расходы, то они носят в большей степени поддерживающий характер. Сокращение же персонала большинством организаций признается как вынужденная мера, и само руководство часто ожидает негативных последствий для всего бизнеса при проведении увольнений».

...и новое мышление

Важно отметить, что есть компании, у которых даже в условиях общего спада экономики не возникло необходимости оптимизировать расходы. «В период кризиса у нас не было нужды в оптимизации за счет сокращения бюджетных затрат либо персонала. Более того, рост бизнеса и освоение новых рынков стали причиной увеличения количества сотрудников», – делится опытом управляющий директор «Лаборатории Касперского» в России Сергей Земков. «Правда, в отличие от сценариев, когда численность персонала разрастается исходя из административных потребностей, у нас это было обусловлено исключительно бизнес-задачами, – дополняет он. – Развитие продуктов привело к появлению в компании новых разработчиков, бизнес на новых территориях – к открытию региональных представительств, приход новых заказчиков – к выделению дополнительных ресурсов на повышение эффективности продаж и качества поддержки клиентов». «Как правило, сокращение имеет целью покрытие издержек, которые возникли в результате неверного выбора направления. В нашем случае стратегия развития привела к высвобождению средств, которые мы можем и дальше инвестировать в технологии и бизнес», – подытоживает Земков.

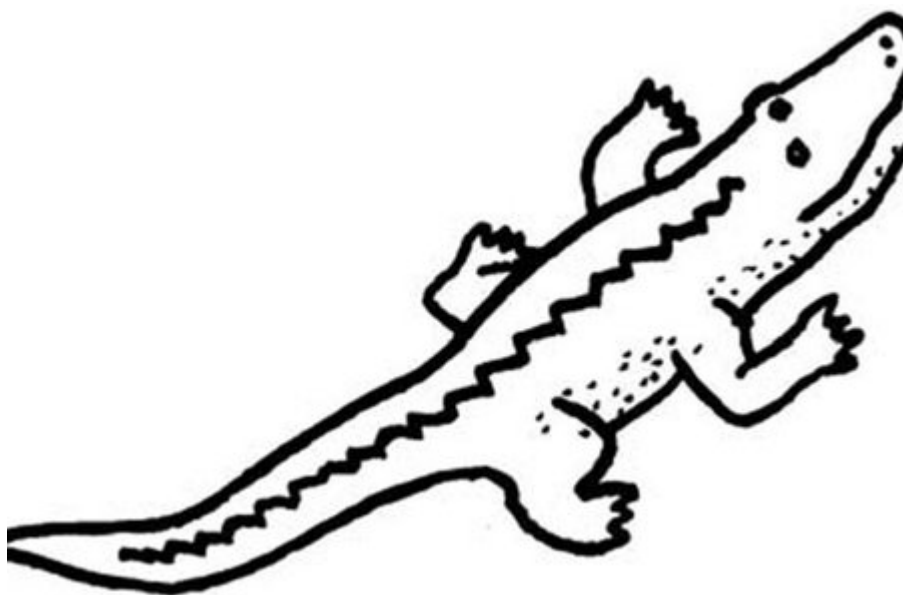


Иллюстрация: Владимир Басов

Безусловно, сравнивать компании сложно, в том числе из-за специфики отраслей, их деления на высоко- и низкомаржинальные, особенностей законодательного регулирования каждой и т.д. Однако если речь идет о менеджменте, видимо, стоит признать, что грамотная бизнес-стратегия и продуманное распределение ресурсов способны обезопасить предприятие от сокращения затрат. «С этой точки зрения представляется, что оптимизация расходов – мера, призванная покрыть издержки, которые стали следствием ошибок менеджмента, – размышляет **Александр Печерский**. – Соответственно, смысл оптимизации расходов не столько в снижении затрат, сколько в том, чтобы найти ошибки в управлении предприятием, признать их и исправить. Тогда корректировка структуры расходов станет закономерным следствием изменения самого понимания конкретного бизнеса, его целей и задач».

Его поддерживает исполнительный вице-президент компании OCS Роксана Янборисова. «Оптимизация расходов – не сокращение, например, маркетинговых бюджетов или расходов на ИТ. Это анализ процессов (в том же маркетинге), поиск слабых мест и возможностей по их оптимизации, – уверена она. – Это поиск решений, как добиться лучшего результата за более короткое время и по возможности с меньшими затратами».

На другой принципиальный момент указывает Ольга Макарова. «Существуют специальные методики определения эффективности расходования средств, однако их применение эффективно только как часть системы управления. Иными словами, организации, построившие систему контроля эффективности в докризисный период, имеют действующий инструмент своевременного реагирования на изменяющуюся ситуацию, – разъясняет она. – А в период кризиса внедрение новых методов управления не может быть комплексным по определению, так как у компаний нет ни средств, ни времени на создание системы. В результате попытки точно использовать новые специальные методы управления затратами чаще всего или терпят неудачу из-за неготовности их реализовывать, или приводят к тому, что предприятия сокращают расходы, вызываемые следствием, а не причиной».

Таким образом, в выигрыше остаются компании, которые используют необходимость оптимизации расходов как возможность избавиться от неэффективных бизнес-процессов, параллельно проводя организационные изменения. Урезание статей бюджета или отказ от проектов, не подкрепленные переосмыслением принципов работы организации, едва ли могут быть признаны эффективным управленческим решением. Таким переосмыслением могут быть и ориентация на новые рынки, и создание новых услуг, и развитие внутреннего обучения, и поиск более эффективных инструментов продвижения, и многое другое – как показывает опыт компаний, спектр достаточно широк. Главное – руководствоваться простой мыслью: оптимизация расходов, как ни странно, может быть не суровой мерой по затягиванию поясов, а стимулом для развития.