



Книга Сокращение затрат

Эндрю Уайлман
Альпина Паблишер, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В книге описаны практические приемы, помогающие компании добиться значительного снижения затрат и тем самым укрепить свои позиции на рынке. Автор также поясняет, что резкое сокращение затрат, периодически необходимое в отсутствие грамотного контроля над ними, чревато подрывом репутации бренда и ущербом для бизнеса компании. Хотя иногда эта книга и грешит громоздкой терминологией, от этого она не перестает быть понятной и легкой для чтения. Подробно рассматривая способы снижения затрат, автор нигде не отступает от заявленной темы. Чтение этой книги *BooksInShort* рекомендует исполнительным и финансовым директорам, менеджерам, а также всем, кто причастен к планированию бюджета предприятий.

Основные идеи

- Вопреки распространенному мнению, снижать затраты и повышать качество продукции возможно одновременно.
- Чтобы меры по сокращению затрат были эффективными, ответственность за их реализацию следует возложить на конкретных сотрудников.
- Разложив затраты на компоненты, можно увидеть их истинные источники.
- Для того, чтобы принимать оптимальные кадровые решения, относитесь к приему человека на работу как к инвестированию крупного капитала.
- Работайте только с поставщиками, готовыми пойти для вас на уступки.
- Даже мелкая экономия затрат в совокупности может наделить компанию стратегическим преимуществом в виде сниженной себестоимости.
- Интернет значительно облегчил процесс глобализации, удешевив затраты на производство и передачу информации.
- Изучите возможность превратить расходы вашей компании в доходы.
- Строгий контроль над зарплатами административного персонала послужит примером для остальных сотрудников.
- Контроль над затратами в государственном секторе является чрезвычайно сложной задачей из-за влияния политики и отсутствия конкуренции.

Краткое содержание

Менеджер по затратам как личный тренер компании

Резкое сокращение затрат, к которому иногда приходится прибегать, – процесс гораздо более болезненный, чем регулярный контроль над ними. При грамотном контроле затраты не только сокращаются, но и становятся возможным частичный (или даже полный) отказ от мер по ограничению роста бизнеса. Чтобы компания успешно конкурировала на рынке, снижение издержек должно стать приоритетной задачей для всех сотрудников без исключения. Менеджер по затратам по отношению к своей компании выступает в роли личного тренера, цель которого – помочь подопечному убрать жировые отложения, нарастить мышцы и укрепить сердечно-сосудистую систему.

Парадокс Toyota

Раньше считалось, что высокое качество и низкая стоимость – вещи несовместимые. Однако компания Toyota доказала обратное, задавшись целью сократить долю брака с одной сотой до одной миллионной. Для этого на первых этапах производственного цикла Toyota были предприняты

настолько эффективные меры по сокращению брака, что на последних этапах необходимость в контроле качества полностью отпала. В итоге автомобили Toyota стали и качественнее, и дешевле. За исключением продукции премиум-класса, продукция любых компаний, желающих успешно конкурировать на рынке, должна одновременно становиться качественнее и дешевле.

Как стать лидером по себестоимости

Если у менеджеров есть возможность корректировать доходы компании в выгодную для себя сторону, о снижении затрат можно забыть. Не допускайте, чтобы менеджеры скрывали задолженность клиентов или неудачные сделки под предлогом их важности в стратегическом плане. Регулярно напоминайте им, что в условиях острой конкуренции компания должна непрерывно повышать качество продукции, сокращать численность персонала и поддерживать продажи на требуемом уровне – и все это делать одновременно.

“Если возникает потребность в срочном масштабном сокращении затрат, значит, долгосрочные меры по управлению затратами оказались неэффективными. К такому сокращению следует прибегать лишь в самом крайнем случае”.

Для эффективного контроля над затратами недостаточно сформулировать стратегию и поставить задачи. Управление затратами требует постоянного внимания. Возложите ответственность за эту функцию на конкретных сотрудников и регулярно публикуйте отчеты с достоверными и актуальными по времени показателями затрат.

“Управление затратами – это продуманный комплекс мер, а не бездумное их сокращение. Например, сокращение затрат, повышающее риски для клиентов, сотрудников или общества в целом, аморально”.

Даже самые незначительные сокращения затрат в совокупности могут приводить к существенным результатам – например к таким, как снижение себестоимости продукции до уровня, труднодостижимого для конкурентов. Не полагайтесь на оптимизацию затрат в долгосрочной перспективе, а сосредоточьтесь на мерах, которые можно принять прямо сейчас. “Долгосрочность” часто оказывается не более чем маскировкой чьего-то нежелания действовать.

Пути и средства

Чтобы научиться контролировать затраты, прежде всего необходимо понять, откуда они возникают. Для этого следует учесть не только производственные издержки, но и накладные и капитальные расходы, а также затраты на ведение документации, взятые как в совокупности, так и по отдельности. После того, как вы поймете источники затрат и их взаимосвязь, составьте общую и достаточно подробную картину затрат предприятия на основе отчетов менеджеров. Получив эти данные, вы будете в состоянии прогнозировать динамику затрат и определять, где именно требуется принятие оперативных мер по их сокращению.

“Опыт контроля над затратами – отличная основа для выработки навыков стратегического мышления. Благодаря сокращению затрат у вас появляется время, чтобы устранить последствия ошибок и повысить доходы, победить в ценовой борьбе и обогнать конкурентов по капиталовложениям”.

Не торопитесь принимать данные о затратах в том виде, в котором их сообщают вам менеджеры. Возможно, вам понадобится разбить затраты на их компоненты, чтобы было легче обнаружить среди них те, которые можно сократить. Составьте схему, на которой компоненты затрат будут связаны с теми или иными сегментами в структуре клиентов компании, чтобы выявить связи, которые могли остаться незамеченными при рассмотрении затрат в целом. Разберитесь при этом, какие из затрат являются структурными, а какие – операционными.

“Каждый год продуктивность должна расти, а затраты падать. К этому вы и должны стремиться”.

Анализ затрат нельзя проводить на основании годового балансового отчета с данными по прибылям, убыткам и амортизационным расходам. К тому времени, когда эти затраты отразятся в отчетности, будет уже слишком поздно что-то предпринимать. Поэтому ориентироваться надо не на годовой баланс, а на фактические денежные затраты.

“Управленческая отчетность – важнейший инструмент контроля над затратами. Она должна быть представлена в простой для понимания, ясной и лаконичной форме, и давать исчерпывающее представление о всех тонкостях финансового положения компании”.

Другие средства сокращения затрат – отказ от проведения ненужных собраний и проверок, сокращение сроков разработки продукции и оптимизация процедур принятия решений. Избыточная сложность продукции и производственных процессов приводит к бесполезной трате денег. Чтобы отпала необходимость в проверках, а также сократились производственный брак, сервисные вызовы и возврат продукции, ее качество должно быть максимально высоким. Представить, насколько низкой получается ваша себестоимость, поможет анализ приблизительных затрат компаний-конкурентов.

Сокращение персонала

Затраты на персонал поддаются оптимизации сложнее всего. Если в США и Великобритании рынок труда достаточно динамичен, то в большинстве стран Европы увольнять людей практически невозможно. По этой причине крайне важно контролировать процессы найма и начисления зарплаты каждого сотрудника. Вы сможете принимать удачные кадровые решения, если будете относиться к приему человека на работу как к инвестированию многомиллионного капитала. Размер зарплат в вашей компании не должен зависеть от среднего уровня оплаты труда по отрасли – в противном случае вам придется то и дело повышать персоналу зарплату, чтобы не отстать от конкурентов. Форма оплаты труда, при которой заработная плата состоит из оклада и премиальных, часто обходится нанимателю дороже фиксированной ставки, поскольку у сотрудников в этом случае появляется возможность манипулировать системой начисления зарплаты.

“Финансовый директор должен разбираться в рыночной ситуации, клиентуре, действиях конкурентов, ценообразовании и текущих расходах”.

Сократить штат сотрудников помогают внедрение новых технологий и автоматизация производства. Однако простой автоматизации производственных процессов чаще всего бывает недостаточно, так как старые приемы работы могут оказаться неэффективными. Чтобы автоматизация принесла реальную пользу, надо предварительно проанализировать, как она отразится на прибыли компании и каким образом ее лучше всего осуществлять.

“Едва ли разумно устраивать скандал по поводу 200 тысяч долларов, потраченных на офисные принадлежности, если эта трата имела место два года назад”.

Регулярно оценивайте по строгим критериям производительность труда сотрудников и избавляйтесь от тех, кто работает плохо. Добросовестные сотрудники будут благодарны вам за то, что вы оценили их заслуги и избавили коллектив от лентяев. Работа в компании, которая соблюдает высокие стандарты качества и внимательно относится к персоналу, приобретет для них особую ценность.

“Расценки поставщиков надо снижать не требованием скидок, а посредством изучения возможностей для оптимизации цепочки поставок”.

Если административный штат компании будет немногочисленным, а его привилегии – минимальными, культура бережливости сформируется легче, а сотрудники будут иметь хороший пример для подражания. Чтобы предотвратить необоснованное повышение зарплат административным работникам, поощряйте их в зависимости от конкретных результатов деятельности. Не допускайте, чтобы благоприятная финансовая ситуация в компании способствовала формированию атмосферы небрежности и привилегированности среди руководства.

Работа с поставщиками

Насколько сильно ваша компания зависит от поставщиков? Какими бы вы хотели видеть ваши взаимоотношения с ними? Если эта зависимость слишком сильна, отыщите другие источники или найдите материалы-заменители. Всегда имейте про запас альтернативные пути поставок. Вместо сотрудничества с большим числом поставщиков ведите бизнес только с теми из них, кто в состоянии обеспечить высокое качество и надежность поставок, и при этом готов идти на определенные ценовые уступки. Избегайте заключать контракты, срок действия которых превышает рыночные циклы. Не позволяйте поставщикам рассматривать сотрудничество с вами как нечто само собой разумеющееся и испытывать самодовольство по этому поводу.

“Не повторяйте ошибки, допущенной компаниями в середине 1970-х годов – после нефтяного кризиса многие из них сократили затраты на рекламу и тем самым подорвали репутацию своих торговых марок”.

Контролируйте расходы на транспорт, информационные технологии и маркетинг. Однако при этом не следует без разбора сокращать финансирование маркетинговых мероприятий и опытно-конструкторских работ, а также любых программ, без которых ваша компания в дальнейшем не будет способна разрабатывать новую продукцию, поддерживать престиж торговой марки и развивать свой бизнес.

Внедрение нового подхода к затратам

Продолжительность мероприятий по сокращению затрат зависит от их масштаба и ожидаемой экономии. Например, поиск более дешевых шариковых ручек займет у вас считанные минуты, однако на поиск новых поставщиков могут уйти месяцы. Ни в коем случае не внедряйте программы по сокращению затрат, запуск которых может занять несколько месяцев, а выполнение – многие годы. Ни один менеджер не захочет участвовать в проекте, который даже не успеет выйти из стадии подготовки до его перехода на новый участок работы. Программа по сокращению затрат в среднем длится четыре-шесть месяцев и состоит из следующих этапов длительностью в несколько недель каждый:

1. **Оценка выгод от проекта.** Стоит ли проект тех усилий и средств, которые будут потрачены на его осуществление? Заручитесь поддержкой руководства компании и создайте базу данных, в которую будете заносить результаты выполнения проекта.
2. **Начало работы.** Ознакомьте с проектом все отделы компании. Начните его осуществлять с решения простых проблем и одновременно работайте над решением задач посложнее.
3. **Решение сложных задач.** Приступите к осуществлению самой трудной части проекта. Проведите сокращение штата за счет естественной убыли персонала. К концу этого этапа вы должны выполнить около 50% от намеченных показателей экономии.
4. **Закрепление результата.** Активно действуйте в тех направлениях, где пока не удалось добиться намеченных результатов. Решайте оставшиеся задачи. К концу этого этапа вы должны выполнить намеченные показатели экономии на 75% и составить представление о том, как решить оставшиеся задачи в будущем.

Интернет, глобализация и затраты

Интернет значительно снизил стоимость производства и передачи информации, взаимодействий с клиентами и персонализации их обслуживания. Интернет – удобный инструмент для целевого маркетинга и выстраивания взаимоотношений с инвесторами. Хотя масштаб экономии в каждой из перечисленных областей может быть невелик, совокупный эффект от использования Интернета бывает весьма ощутимым.

“Компании госсектора должны взять на вооружение принципы бухгалтерского учета частных компаний. Общество возмущают известия о теневых махинациях госкомпаний или о дефиците средств в пенсионных фондах”.

Развитие Интернета, среди прочего, усилило глобальный характер конкуренции. Ваши конкуренты получили возможность сотрудничать с

поставщиками со всего мира. Благодаря Интернету вам, возможно, придется соперничать за клиентов с азиатскими компаниями – новым промышленным центром мира стал Китай, а технологическую поддержку ему обеспечивает Индия. Сегодня крайне важно иметь представление о зарубежных поставщиках услуг в области информационных технологий, делопроизводства, обслуживания клиентов, маркетинга и продаж. Оцените возможность аутсорсинга проектно-конструкторских работ – гонорары инженерам из развивающихся стран могут оказаться в разы дешевле оплаты труда местных специалистов.

Превращение расходов в доходы

Некоторые статьи расходов можно превратить в источник дохода. Например, многие клиенты готовы платить за товары и услуги, которые вы предоставляете им бесплатно. Как показывает опыт компании IKEA, клиенты могут даже брать на себя часть вашей работы. Рассмотрите возможность отделения от компании тех ее подразделений, которые не участвуют в получении прибыли напрямую, и создания на их основе самостоятельных компаний, приносящих доход.

“Расходы на маркетинг, расширение бизнеса и первоначальные инвестиции можно сократить в любой момент. Однако успешные компании озабочены не только текущей прибыльностью, но и подготовкой плацдарма для будущего роста”.

Контроль над затратами, став частью корпоративной стратегии, позволит снизить себестоимость продукции и расходы на привлечение новых клиентов, а также увеличить прибыль. Затраты можно сократить и путем изменения конкурентной ситуации: если вы уверены, что руководство компанией находится в надежных руках, рассмотрите возможность поглощения одного из конкурентов или поставщиков. Приобретя опыт контроля над затратами, ваша организация начнет более активно осуществлять стратегии ценообразования, выводить на рынок более качественные продукты и налаживать долгосрочные отношения с клиентами.

Контроль над затратами в государственном секторе

Контролировать затраты в компаниях государственного сектора крайне тяжело, поскольку огромную роль в этой области играют политические факторы. Профсоюзы госслужащих активно борются за повышение зарплат и противодействуют увольнениям, а между компаниями госсектора отсутствует конкуренция. Часто рост затрат в госсекторе имеет структурные причины и поэтому не поддается сокращению. Тем не менее под давлением избирателей руководителям страны иногда удается взять в свои руки контроль над лавинообразным ростом расходов в государственном секторе экономики.

Затраты необходимо контролировать как в частном, так и в государственном секторе. Даже если в настоящий момент затраты не представляют реальной угрозы вашему бизнесу, не допускайте их роста, иначе в дальнейшем, возможно, вам придется приложить немало усилий, чтобы этот рост обуздать. Наконец, если вы научитесь эффективно контролировать затраты, то станете настоящим героем в глазах своей компании.

Об авторе

Эндрю Уайлман – бизнес-консультант, сотрудничавший с несколькими крупнейшими консалтинговыми компаниями. Получил диплом MBA в Гарвардском университете. Руководит собственной консалтинговой фирмой и ведет авторскую колонку в журнале *Management Today*.
