

Сюзанна Нимокс (Suzanne Nimocks) — директор McKinsey, Хьюстон  
Оливер Райт (Oliver Wright) — младший партнер McKinsey, Нью-Йорк  
Роберт Росиелло (Rob Rossiello) — директор McKinsey, Стамфорд

## **«Управление накладными расходами»**

Статья была опубликована в «*The McKinsey Quarterly, № 2, 2005*»

Перевод: компания «Бизнес Класс»

Чтобы программа сокращения накладных расходов дала устойчивый эффект, компаниям нужно придерживаться целостного подхода.

Хотя многие отрасли промышленности снова вступают в стадию роста, руководители предприятий уже не рассчитывают на то, что им все будет даваться столь же легко, как в конце 1990-х. Несмотря на огромные возможности, конкуренция в большинстве отраслей станет как никогда жесткой. Признаки надвигающихся бурь уже повсюду. Не так давно на 25% сократились прибыль и рыночная стоимость фармацевтических компаний, западные предприятия обрабатывающей промышленности (в частности, автомобильной) проигрывают соперникам из развивающихся стран, а высокотехнологичным компаниям приходится мириться с растущей мощностью азиатских конкурентов и замедляющимся ростом спроса.

Именно поэтому многим предприятиям необходимо найти новый подход к управлению затратами — такой, благодаря которому они могли бы сокращать их на протяжении долгого времени. О том, как снизить операционные затраты, наладив «стройное производство» или освоив другие методики, написано предостаточно. А вот как последовательно снижать накладные расходы, в том числе на содержание вспомогательных служб — финансовых, кадровых, юридических и ИТ, — об этом говорят мало. Но ведь выполнить долгосрочную программу управления затратами невозможно, если не обуздать эти расходы, которые зачастую растут быстрее доходов.

Последовательное снижение накладных расходов — процесс более глубокий и тонкий, чем кажется многим. Временным увеличением валовой прибыли можно, конечно, заткнуть дыру в квартальном бюджете или компенсировать непоступление средств из-за задержки с выпуском нового продукта, но глубоких и прочных изменений этим не добиться. А более масштабные программы сокращения расходов обычно выдыхаются после первых же шагов. Напротив, тем компаниям, которые не ограничиваются косметическими мерами, а на самом деле принципиально изменяют свой взгляд на накладные расходы, удается заложить в свои программы большой запас прочности, потому что они соизмеряют расходы со стратегическими задачами и не отступают от задуманного, а последовательно идут к поставленной цели. Только так можно добиться процветания в эпоху жесткой конкуренции, когда необходимо одновременно урезать расходы и увеличивать доходы.

### **Почему программы сокращения накладных расходов часто терпят неудачу**

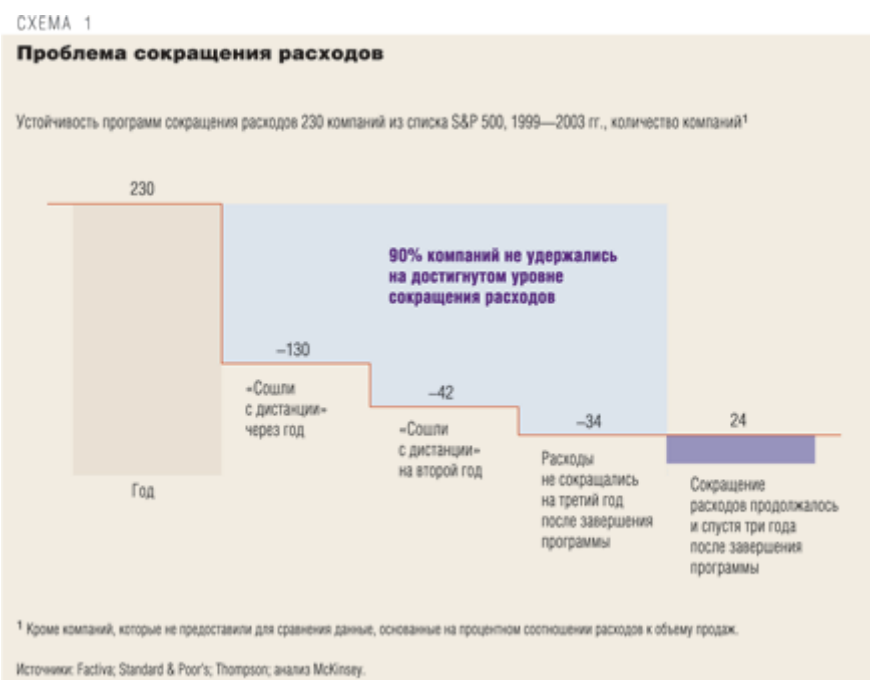
Пожалуй, из всех программ организационных преобразований труднее всего компаниям даются именно инициативы по сокращению накладных расходов. На то есть четыре причины. Во-первых, они деморализуют трудовой коллектив: нарушается привычный рабочий ритм, по компании начинают гулять слухи, в их обсуждение втягиваются руководители всех уровней, особенно когда речь идет о сокращении персонала. Во-вторых, руководители всегда стремятся расширять бизнес, а не сокращать; у них всегда есть искушение снова перейти от сокращения к расширению. В-третьих, все компании действуют

в рамках экономического цикла. О необходимости сокращать накладные расходы, как правило, вспоминают в периоды экономических спадов, а когда рост возобновляется, руководителям не хочется брать на себя трудные решения. И наконец, их обычно интересуют операционные затраты, а накладным расходам они уделяют куда меньше внимания. Отсюда неизбежный результат: со временем эти расходы взлетают до небес.

Наше исследование компаний, которые реализовали программы сокращения накладных расходов, выявило эти проблемы и показало, что очень немногим из них удалось удержать выбранный курс (см. врезку «Сложность сокращения расходов»). Например, топ-менеджеры одной из ведущих международных компаний дружно одобряли все предложения по сокращению накладных расходов, пока не дошли до очередного пункта длинного списка — корпоративного авиалайнера. Нужно быть сильным лидером, чтобы не остановиться на полпути.

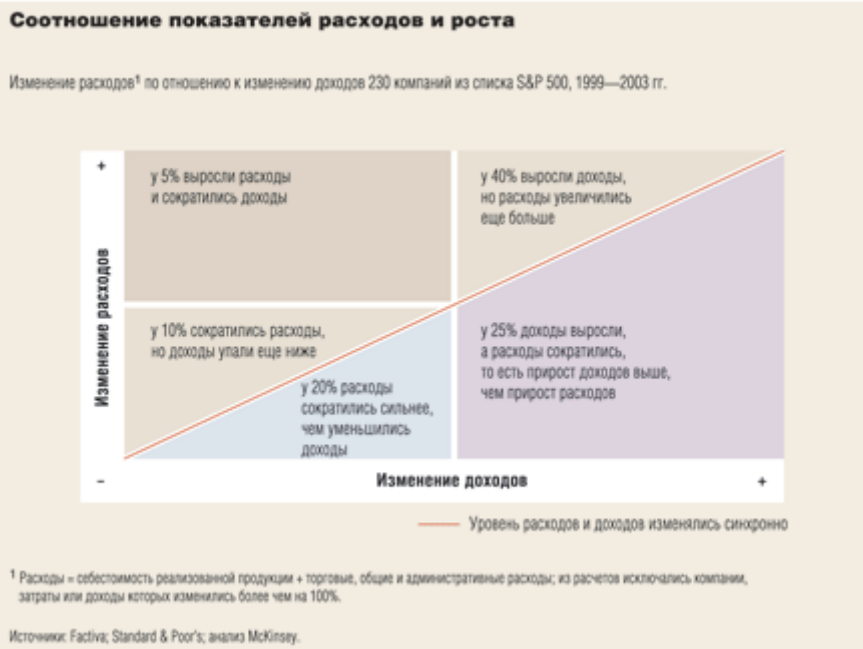
### Сложность сокращения расходов

Чтобы понять, насколько удалось ведущим компаниям сократить свои расходы, мы рассмотрели последний цикл экономического развития. Результаты оказались поразительными. Из списка S&P 500 мы взяли 230 компаний. Все они публично объявили о запуске программ значительного сокращения расходов — и операционных, и накладных. Только 10% из них смогли удержаться на достигнутом уровне более двух лет (см. схему 1).



Кроме того, мы исследовали, насколько выбранным компаниям удается согласовывать доходы и расходы. И тут мы обнаружили похожую картину. В среднем лишь у четверти компаний расширился бизнес и одновременно увеличилась прибыль, то есть они достигли устойчивого снижения соотношения затрат\* к доходу (см. схему 2).

СХЕМА 2



\* Себестоимость реализованной продукции, а также торговые, общие и административные расходы.

Даже те программы, которые возглавляют искренне заинтересованные в них топ-менеджеры, порой заканчиваются ничем из-за непоследовательности или непродуманности действий. Такого рода инициативы будут жизнеспособны, лишь если они увязаны со стратегическими целями: главное — сначала определить, какие накладные расходы действительно необходимы для развития приоритетных направлений бизнеса, и только потом урезать все лишнее. Иначе можно обескровить стратегически значимые для компании вспомогательные функции, которые затем придется восстанавливать, либо оставить без изменения лишние второстепенные функции. Такие ошибки дорого обходятся компаниям: сокращение расходов тормозит развитие и сводит на нет все предпринятые усилия.

Любая неудача в деле сокращения расходов опасна не только тем, что они застывают на прежнем уровне или продолжают расти. Хуже другое: часто это ослабляет решимость компании браться за трудные проблемы и подрывает доверие коллектива к руководству. Вот наглядный пример. Международный банк разработал программу «перестройки службы поддержки», целью которой было на 25% сократить накладные расходы. За достижение поставленных показателей отвечали руководители подразделений, и они вполне успешно справились со своей задачей. Однако в итоге банк потерял намного больше, чем сэкономил. Менеджеры не понимали, ради чего в целом проводилась программа, и часто не соблюдали принятые стандарты. У них не было ни инструментов, ни надлежащих навыков, чтобы сосредоточиться на главном и отменить второстепенное. Но, главное, никто не проанализировал, из-за чего именно происходит раздувание бюджета. В результате всю прежнюю работу стали выполнять меньше сотрудников, причем старыми методами, а это не могло не отразиться на отношении людей к своему делу, на качестве их работы и производительности. Функционирование ряда подразделений банка было под угрозой. Через два года расходы снова выросли, а у людей осталось ощущение, что с ними обошлись несправедливо. Банку будет нелегко снова решиться на сокращение накладных расходов.

## **Основные принципы сокращения расходов**

Структура расходов на вспомогательные функции определяется тремя взаимосвязанными факторами: возможностями и навыками организации — от этого зависит, что она может делать (например, составлять финансовые отчеты того или иного типа); спросом — он определяет, в какой степени организация пользуется своими возможностями и навыками (как часто пишутся отчеты), эффективностью — она показывает, насколько хорошо работает организация (с точки зрения качества, соблюдения сроков и стоимости составления отчетов).

Если компании намерены сократить накладные расходы в долгосрочной перспективе, то они должны рассматривать эти три фактора последовательно. Руководители, которые хотят побыстрее разделаться со всем, что мешает эффективно работать, часто рубят сплеча, не учитывая в целом возможности и навыки организации и спрос. Но залог надежного успеха — хорошо продуманный план действий. А когда программа идет уже полным ходом, руководители должны быть все время начеку, иначе легко снова скатиться в старую колею.

## **Соответствие возможностей и навыков корпоративной стратегии**

Если меры по сокращению расходов мешают компании расти, от них стоит отказаться. Нужно реализовывать лишь те инициативы, что работают на стратегические цели компании и усиливают те службы, которые помогают основным подразделениям лучше справляться со своими задачами. Поэтому важно сначала оценить, какую стоимость создает каждая организационная единица, а уже потом думать, как распорядиться этой стоимостью. Например, международная компания, работающая в индустрии развлечений, обнаружила, что перерабатывает огромное количество данных о клиентах, составляя для руководителей отчеты, которые почти не оказывают влияния на развитие бизнеса. Разбазаривают ресурсы — чаще всего в сфере финансов, управления персоналом и ИТ — большинство компаний. Стоит заняться этим вопросом, и это станет очевидно.

Волшебной формулы, с помощью которой можно было бы выявить подобное расточительство, не существует — только детальный анализ покажет, какие виды деятельности действительно необходимы, а от каких лучше отказаться. Даже у компаний из одной и той же отрасли может быть разная структура накладных расходов — все дело в их стратегии. Возьмем, к примеру, две розничные сети. Для одной главное — прийти на рынок первой, поэтому она не скупится, оплачивая труд своих специалистов по недвижимости. А другая хочет обезопасить себя от возможных рисков вхождения на рынок и потому строит магазины лишь там, где другие ритейлеры уже добились успеха. Для этой компании работа отдела недвижимости важна, хотя ее здесь считают вспомогательной.

Иногда анализ возможностей и навыков организации может выявить задел для существенной перестройки ее функциональных служб. Например, одна европейская химическая компания сократила персонал своего отдела, отвечающего за развитие бизнеса, с 240 до 40 человек. А поскольку одновременно компания бросила все силы на совершенствование тех видов деятельности, которые создают доход, ее общая производительность выросла, а не снизилась.

Кроме того, когда сотрудникам объясняют, каким образом изменение их работы поможет компании остаться на плаву и даже вырасти, они замечают в первую очередь позитивные моменты преобразований. Люди легче переживут смутные времена перестройки, если будут понимать, что лично им даст программа сокращения расходов. Важно убедительно, наглядно, на графиках и диаграммах показать коллективу, как она соотносится с общей корпоративной стратегией, иначе персонал будет воспринимать программу как

погоню за цифрами и не поддержит ее.

### **Снижение спроса на услуги**

Определив самые важные для своей стратегии возможности и навыки, компания может переключиться на спрос, а именно — на то, как часто она пользуется этими возможностями и навыками. Если действовать в обратном порядке, то есть опасность неправильно оценить общий объем работ и необходимую квалификацию сотрудников.

Лучше всего контролировать спрос тремя способами.

### **Сокращать промежуточные центры и уровни управления**

Со временем в процессе органического роста и освоения новых региональных рынков в структуре расходов компании происходит перекося, поскольку ее организационная иерархия перестает соответствовать распределению ответственности в ней. Особенно это заметно, когда компании, открывая филиалы в маленьких странах или создавая небольшие операционные подразделения, переносят в них систему управления, рассчитанную на более крупные бизнес-единицы. Проще всего выявить эти перекося, подсчитав соотношение рядовых сотрудников и руководителей.

Сотрудников глобальной компании, предоставляющей профессиональные услуги, объединили в несколько более крупных, чем раньше, групп по принципу общей специализации, и после этого удалось существенно уменьшить количество составляемых ими отчетов о прибылях и убытках. Благодаря реорганизации сократились расходы, поскольку отпала надобность в мелких финансовых и кадровых отделах, работающих в разбросанных по всему миру офисах компании, а профессиональный уровень оставшихся сотрудников возрос.

### **Сокращать временные интервалы и количество конечных продуктов**

Производительность крупной американской компании, оказывающей финансовые услуги, выросла после того, как она перестроила свой процесс стратегического планирования: планы бизнес-подразделений с 80 страниц довели до пяти, а цикл стратегического планирования — с четырех месяцев до шести недель. Короткие документы стало проще обсуждать, а сжатый цикл планирования позволил быстрее реагировать на изменения рынка. Специалисты из группы планирования смогли полностью сосредоточиться на факторах, имеющих самое важное значение для повышения производительности: теперь у руководителей появилось время, чтобы вплотную заняться реализацией намеченного.

Многопрофильная глобальная технологическая компания выявила сразу несколько источников экономии, проанализировав работу своих вспомогательных служб. Зарплату работникам стали выплачивать не еженедельно, а раз в две недели; некоторые группы стали сводить баланс не ежемесячно, а ежеквартально; финансовую отчетность преобразовали так, чтобы высвободить часть людей. Можно также снизить расходы, отказавшись от отчетов, которые потеряли свою актуальность или дублируются для разных подразделений компании.

### **Изменять взгляды сотрудников и их отношение к делу**

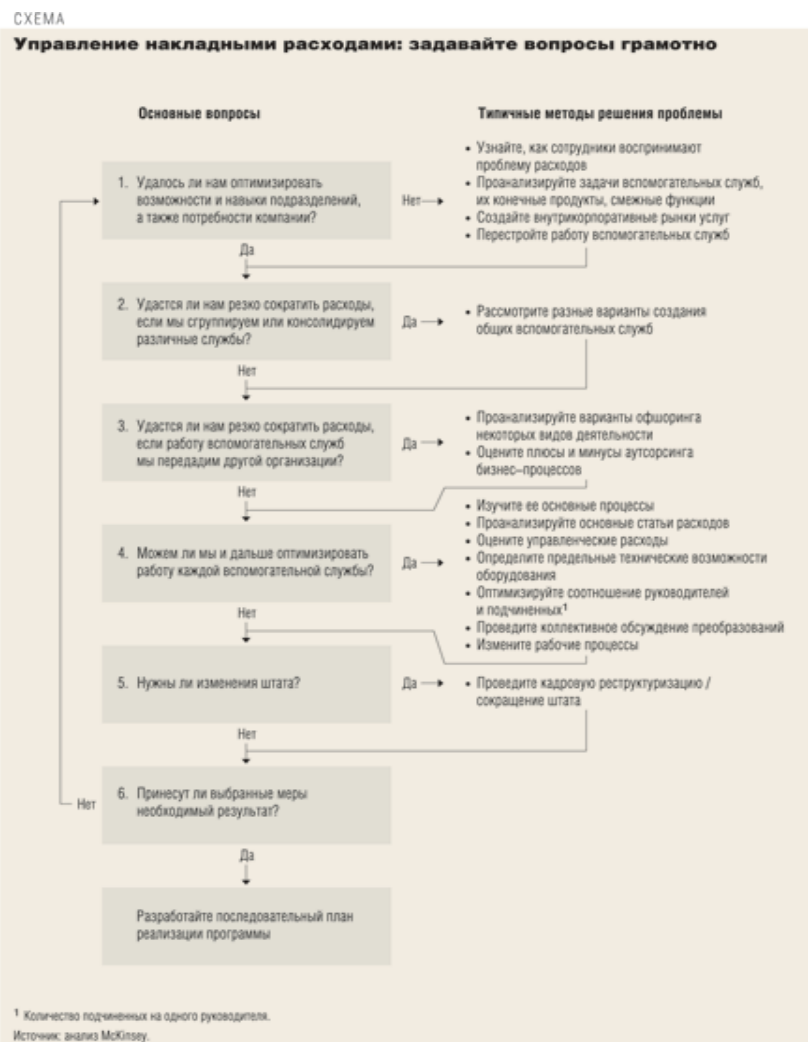
Когда идет речь об управлении спросом, то нельзя списывать со счетов внутренние установки, мировоззрение и поведение людей. Например, одна крупная американская автомобильная компания обнаружила, что у нее во вспомогательных службах работает

гораздо больше сотрудников, чем у конкурентов. Выяснилось также, что большая часть времени у них уходит на то, чтобы отвечать на запросы генерального директора, и что в результате каждая служба организует свою работу, подстраиваясь под него. Осознав, как дорого обходится компании его чрезмерное любопытство, директор, прежде чем задавать очередной вопрос, стал думать, так ли уж нужен ему ответ на него. В результате высвободилось сразу несколько квалифицированных сотрудников. Кроме того, готовность руководителя изменить свои привычки — хороший пример для подчиненных.

Грамотно управляют своими потребностями франчайзинговые организации. Они пытаются найти золотую середину: с одной стороны, стараются предоставить своим франчайзинговым партнерам то, что те просят, а с другой — заставить их работать так, чтобы они приносили наибольшую прибыль. Самые опытные компании, получая многочисленные запросы франшизодержателей, четко оговаривают предоставляемые ими услуги и определяют стоимость каждого запроса. Например, ИТ-отдел франчайзера из сферы быстрого питания регулирует потребности в ИТ-поддержке, рассылая партнерам ответы на часто задаваемые вопросы. После чего он устанавливает плату за свои услуги, хотя и скромную. В результате число запросов на ИТ-поддержку существенно сокращается.

## Повышение эффективности

После того как компания поняла, деятельность каких вспомогательных отделов нужно перестроить, и максимально уменьшила спрос на их услуги, она должна обратить внимание на эффективность работы оставшихся служб. Важно помнить, что долговременный успех не в последнюю очередь определяется правильной последовательностью действий (см. схему). Чтобы не упустить возможность существенно сэкономить, компании стоит сначала подумать, где и кто должен делать ту или иную работу, а уже потом — как.



*Можно ли сократить расходы, объединив несколько видов деятельности?*

Экономия на масштабах зачастую реализуется путем консолидации вспомогательных функций. Те работы, выполнение которых занимает лишь часть времени сотрудников, можно передать в ведение одной службы и оставить столько людей, чтобы они были заняты полный день: это позволит уменьшить штат, расходы и улучшить качество работы. Компании, которые еще не провели подобную реорганизацию, как правило, обнаруживают, что у них есть большой потенциал для проведения такого рода сокращений, особенно в области финансов, коммуникаций, управления персоналом, юридической поддержки и управления недвижимостью. Например, финансовый директор крупной американской финансовой корпорации узнал, что у них гораздо больше специалистов по финансам, чем он предполагал; в некоторых подразделениях люди жили в своем собственном мире — говорили на особом профессиональном языке, у них была своя система отчетности и схема продвижения по службе. Когда их всех объединили в единую централизованную службу, это не только сэкономило деньги. Удалось также создать более прозрачную схему карьерного роста этих специалистов, благодаря чему укрепилась их преданность компании и повысилась квалификация.

*Можно ли сократить расходы, отдавая некоторые виды работ в сторонние организации?*

Выявив виды деятельности, которые можно консолидировать, нужно понять, где выгоднее всего их выполнять и следует ли их отдать на аутсорсинг. Вполне вероятно, что, правильно выбрав партнера, компания обеспечит не только эффективное исполнение работ, но и непрерывное сокращение расходов, чего трудно добиться в рамках самой организации. Кроме того, чем больше видов деятельности предлагается передать на аутсорсинг и чем лучше руководство представляет себе, во что обошлось их выполнение силами компании, тем сильнее будет его позиция на переговорах.

*Можно ли еще эффективнее выполнять функции?*

Когда достигнута определенность по поводу того, кто и где выполняет вспомогательные функции, то можно переключиться на решение другого вопроса — как. Нужно понять, что мешает повысить эффективность, и тут обычно используются такие аналитические инструменты, как функционально-стоимостной анализ деятельности и оптимизация процессов. Многие приверженцы традиционных методов начинают сокращать расходы именно с этой стадии и пытаются добиться быстрого успеха за счет оптимизации процессов. Однако недостаточное внимание к предыдущим шагам может подорвать долговременный успех всей программы.

На этой стадии очень важно предложить такой подход к сокращению расходов, который подошел бы всем. Нужно, чтобы все говорили на одном языке, пользовались одними и теми же аналитическими инструментами и общей системой показателей, готовы были осваивать новые знания и навыки, чтобы руководство пользовалось авторитетом и могло быстро принимать решения. Это залог устойчивости преобразований.

*Ведут ли преобразования к сокращению расходов на персонал?*

Большинство инициатив, направленных на сокращение накладных расходов, предполагают сокращение штата или перераспределение персонала между службами. Если компания провела на предыдущих стадиях детальный анализ возможностей и навыков, то она уже знает, как сохранить и перевести на другие должности самых талантливых и

компетентных сотрудников, составляющих интеллектуальный капитал компании. И только реализовав эти меры и исчерпав их потенциал, следует обращаться к кадровой реструктуризации. Но нужно помнить, что в отношении сотрудников вспомогательных служб необходимо действовать особенно осторожно: специалистов по закупкам или IT-разработчиков, например, гораздо труднее перевести на другую работу, чем людей из операционных подразделений.

### **Устойчивость: ускользающая цель**

В конечном счете устойчивый эффект от сокращения расходов определяется решимостью руководства. Руководители должны следовать выбранному курсом даже после того, как экономическая ситуация начнет улучшаться, и отдавать программе достаточно времени и сил. Например, топ-менеджеры глобальной компании, производящей упаковку, приняли участие в двухнедельных «учениях», на которых усваивали принципы сокращения расходов, а затем регулярно отслеживали прогресс программы по снижению затрат. Такую последовательность все в компании восприняли как доказательство приверженности руководства взятому курсу.

Важно также придерживаться общего подхода. Финансовый директор и руководитель административного департамента крупной технологической компании одинаково оценивали масштаб необходимых изменений, но по-разному смотрели на то, как их осуществлять. Эти расхождения в конце концов отразились на отношении коллектива к программе и подорвали ее устойчивость.

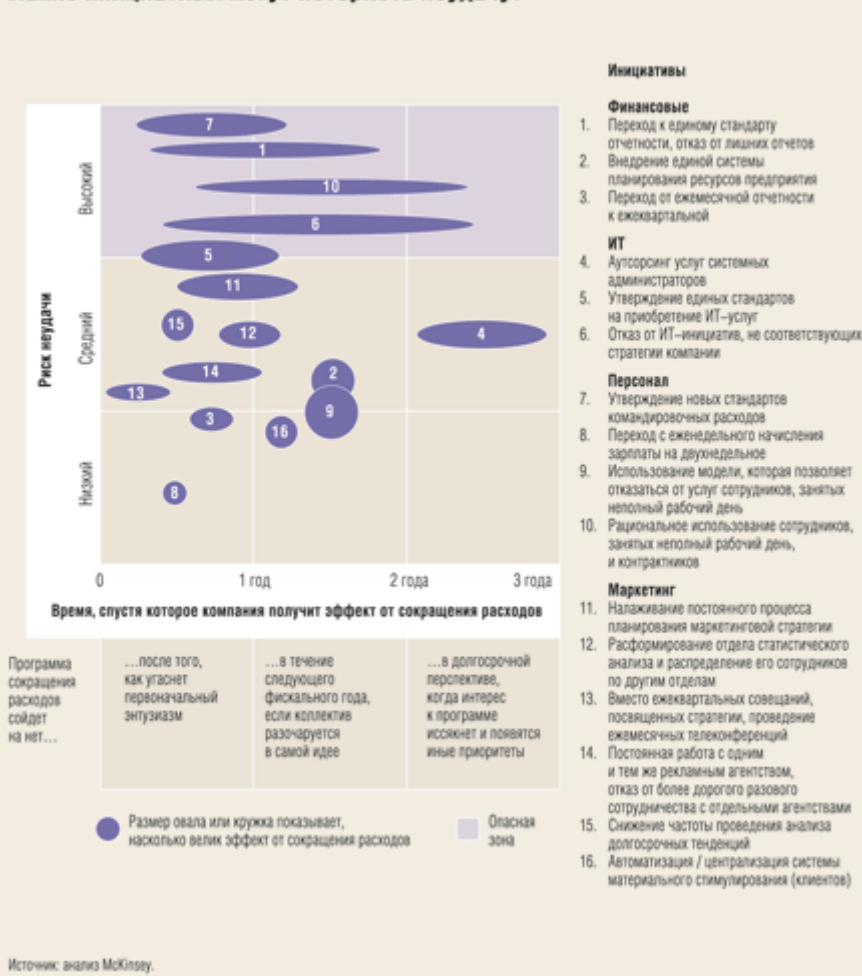
Средством давления руководителей на подчиненных могут стать оперативные планы и бюджеты. В одних компаниях менеджеры не должны закладывать в бюджет увеличение объемов финансирования; новые инвестиции могут финансироваться только за счет сокращения расходов. В других сокращение расходов «встроено» в саму процедуру составления бюджета: если какую-то цифру нужно увеличить, то это делают, лишь договариваясь с остальными подразделениями об урезании какой-то из их расходных статей. В третьих достигают устойчивого эффекта, применяя механизмы наподобие описанных во врезке «Что мешает надолго сократить издержки».

### **Что мешает надолго сократить издержки**

При реализации любой программы сокращения расходов долговечность той или иной инициативы различна: что-то легко сохранить, что-то нет. Пока компании не осознают этого, не начнут применять необходимые инструменты и управлять процессом, велика будет вероятность, что отдельные меры потерпят неудачу. В результате это негативно отразится и на итогах всей программы. На схеме показана одна из методик, с помощью которой менеджеры могут выявить и устранить потенциально слабые места программы сокращения расходов. Например, руководители компании боятся изменять политику в отношении командировочных расходов (распространенный инструмент управления накладными расходами), поскольку не знают, как это воспримут сотрудники. В свою очередь, такие структурные нововведения, как аутсорсинг ИТ-услуг, переход от еженедельного начисления зарплаты на двухнедельное, вполне могут прижиться.



## Какие инициативы могут потерпеть неудачу?



\* \* \*

Благодаря хорошо спланированным и грамотно проведенным программам сокращения расходов компании могут надолго закрепить достигнутые успехи. Нужно с самого начала ориентироваться на стратегические возможности и навыки компании и контролировать спрос на вспомогательные услуги. Тогда будет заложена прочная основа для этой программы, сотрудники правильно отнесутся к преобразованиям и вся организация будет готова к дальнейшему росту и получению высокой прибыли.