

Зуб А.Т.

Отрывок из книги «Стратегический менеджмент: «Теория и практика»

«Стратегии сокращения расходов (экономии)»

Эти стратегии обычно включают осуществление оздоровляющих действий с целью остановить снижение прибылей. В этих условиях усилия должны сконцентрироваться на тех видах деятельности и областях, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные успехи. Стратегии экономии основываются на допущении о выживании фирмы. Правильная оценка расходов предполагает анализ финансовых данных за прошедшие периоды, поскольку они являются наилучшей отправной точкой для прогнозирования будущих расходов.

Учет расходов должен быть комплексным (системным) и включать данные по прямым затратам на сырье, материалы, по прямым и косвенным затратам на персонал, по затратам на коммунальные платежи и социальную сферу. При прогнозировании уровня инфляции желательно придерживаться консервативного, скорее пессимистического, чем оптимистического сценария, с тем чтобы обеспечить некоторый запас при расчете движения денежных средств.

Здоровый консерватизм также необходим при разработке графика осуществления платежей, поскольку задержки платежей со стороны дебиторов становятся более вероятными, а своевременность ваших платежей в кризисное время становится еще более критически важным фактором в поддержании доверия к фирме.

Какие меры по снижению расходов существуют? Можно назвать пять основных видов стратегий сокращения расходов, или экономии:

1. Организационные изменения.
2. Финансовые стратегии.
3. Снижение затрат.
4. Сокращение активов.
5. Создание прибыли.

Организационные изменения

Введение премиальной системы оплаты труда помогает достичь определенных целей.

Финансовые стратегии

Слабая система финансового контроля и плохое управление движением денежных средств, как правило, характерны для компаний, находящихся на спаде. В этой области могут быть осуществлены изменения в следующих областях:

1. Введение эффективной системы прогнозирования движения денежных средств. Для этого целесообразно сделать следующее:
 - Подготовить отчеты за прошлые периоды на основе имеющихся в компании данных и проанализировать определяющие тенденции и закономерности. Для подготовки отчетов необходимо использовать надежную и полную информацию — от этого будет зависеть качество управленческих решений. Определить критические статьи или параметры, которые желательно отслеживать регулярно (остаток денежных средств, продажи в единицах продукции, цены, себестоимость, затраты на зарплату, налоговые и внебюджетные обязательства). Определить подходящую периодичность внутренних прогнозов, принимая во внимание непостоянство и колебания бизнеса компании,

например, недельную, двухнедельную, месячную и т.д. Предположения для прогнозов выводятся на основе анализа финансовой отчетности за прошлые периоды.

- Проанализировать цены и объемы продаваемой продукции для того, чтобы определить вновь возникающие тенденции и закономерности. Прогноз продаж необходимо разделить на доли продаж, осуществляющихся на условиях предоплаты и в кредит. Бартерные операции могут рассматриваться формой продаж в кредит с более длительным сроком взыскания задолженности.
 - Оценить прогнозируемую валовую прибыль по группам товаров для того, чтобы оптимизировать ассортимент предлагаемой продукции.
 - Рассчитать резервы на погашение сомнительных долгов и принять их в расчет при прогнозировании притока денежных средств. Необходимо также ускорить списание сомнительных долгов по давно просроченной задолженности с баланса, который ведется для управления финансами и внутреннего пользования.
 - Необходимо рассмотреть различные сценарии, но целесообразнее использовать пессимистический подход к определению уровня денежных резервов. На основе сценариев, а также выработанных предположений и допущений строятся прогнозируемые балансы и отчеты о прибылях и убытках.
 - Дополнительно оценить необходимость использования простой краткосрочной модели движения денежных средств, построенной прямым методом. Она будет состоять из ожидаемых денежных поступлений и конкретных платежей, которые необходимо сделать в течение рассматриваемого периода.
2. Изменение структуры долговых обязательств путем заключения с ключевыми кредиторами соглашений об изменении времени выплат, а в некоторых случаях и о переводе выплат процентов и основных сумм в другие финансовые инструменты (например, конвертация облигаций в обыкновенные акции или конвертируемые привилегированные акции).
 3. Разработка механизмов оценки предполагаемых объемов продаж по группам товаров, включающих следующие действия:
 - анализ цены и объемов продаж по группам товаров путем использования статистических методов (в том числе таких компьютерных программ, как «Статистика») с экстраполяцией на последующие периоды с учетом сезонных факторов;
 - оценка прогнозируемой валовой прибыли по группам товаров путем определения факторов потребительского спроса и наиболее важных из статей операционных расходов, отнесения их на группы товаров и оценка динамики их изменения;
 - оценка соответствующего уровня инфляции по основным статьям прогноза.

Снижение затрат

Эти стратегии могут осуществляться в том случае, если в компании создана система по эффективному контролю затрат. Такая система предполагает классификацию затрат в зависимости от того, насколько легко их можно корректировать, используя альтернативные решения, и состоит из следующих элементов:

Учет затрат. Иногда можно сократить расходы, просто начав их систематически учитывать. Замечено, например, что когда компания начинает регистрировать исходящие междугородные и международные звонки своих сотрудников по дате, времени и цели, общее количество звонков снижается за счет уменьшения звонков по личным делам сотрудников.

Поддержка сотрудниками системы учета затрат. Необходимо привлечь сотрудников к учету затрат, заручиться их поддержкой. При сильном сопротивлении сотрудников изменению системы учета затрат для преодоления сопротивления нужно объяснить сотрудникам необходимость снижения расходов, дать им понять, что их предложения по экономии средств будут высоко оценены в будущем (в том числе и материально).

Классификация затрат по степени зависимости от объемов производства. Большинство систем учета подразделяют затраты на постоянные и переменные. Постоянные затраты (зарплата управленческого персонала, командировочные расходы, счета за общее энерго-, тепло- и водоснабжение и т.п.), как правило, не зависят от объемов производства. Переменные затраты (сырье, прямые трудовые затраты и т.п.) непосредственно зависят от объема произведенной продукции. Некоторые компании классифицируют переменные затраты также в зависимости от того, насколько легко их удастся скорректировать, когда меняется производственная активность. Например, прямые затраты на материалы растут или падают, почти автоматически реагируя на изменения объемов производства. Но прямые трудовые затраты можно скорректировать, только если руководство примет соответствующие меры (сокращение штата, сокращение зарплат и т.д.). С другой стороны, затраты на аренду помещения руководству вряд ли удастся сократить в ответ на падение объемов производства.

Анализ причин возникновения затрат в компании. Такой анализ позволяет предпринять необходимые действия непосредственно по ликвидации причин нежелательного роста затрат. Так, например, если растут представительские расходы, полезно четко определить, почему сотрудники тратят деньги компании в дорогих ресторанах — потому, что компания активно расширяет клиентскую базу и растет число подписанных контрактов, или потому, что просто ослаблен контроль за использованием представительских средств.

Три шага к снижению затрат

Советы по снижению затрат могут выглядеть следующим образом:

1. Классифицируйте ваши затраты по четко обозначенным категориям. Например, затраты на сырье и материалы, оплату труда, все прямые производственные и общехозяйственные (за исключением затрат на оплату
2. Сосредоточившись на наиболее значительных затратах, определите, какие из них должны быть скорректированы.
3. Планируйте и осуществляйте снижение затрат.

Эти рекомендации можно детализировать, представив девять подходов к сокращению затрат и семь приемов снижения затрат. Эти, пока еще достаточно общие, соображения получат в дальнейшем детализацию при рассмотрении стратегий сокращения производственных затрат, сокращения активов и стратегий создания прибыли.

Девять подходов к сокращению издержек

Это общие рекомендации, применимость которых к отдельным статьям расходов указана в табл. 12 (звездочками показана уместность мероприятий из списка для тех или иных расходов),

1. Знайте меру. Не тратьте больше, чем необходимо вашему бизнесу в настоящее время.
2. Новые или старые партнеры. Постарайтесь договориться о более благоприятных условиях с поставщиками, подрядчиками и другими партнерами, с которыми вы работали до кризиса. Если договориться со старыми партнерами не удастся, найдите новых партнеров, которые могут предложить более выгодные для вас условия.
3. Горизонтальная интеграция. Развивайте горизонтальную интеграцию, которая

предполагает совместные закупки вместе с другим покупателем у одного поставщика. Например, две торговые компании могут объединиться для получения скидки за большой объем закупок.

4. Вертикальная интеграция. Развивайте вертикальную интеграцию, которая предполагает развитие тесных взаимоотношений с поставщиками для контроля и по возможности снижения стоимости получаемых от них материалов и услуг.
5. Покупать или производить. Проверьте, какие компоненты (материалы, сырье и т.п.) вашей компании выгодно производить самой, а какие дешевле закупать у других производителей.

Таблица 13

Применение методов снижения издержек

Деятельность или носитель издержек	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стоимость сырья и материалов	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Арендные платежи	*	*	*		*	*			
Коммунальные услуги	*						*	*	*
Текущий ремонт оборудования		*			*		*		
Общехозяйственные расходы (бухгалтерия, отделы закупок, продаж, кадров и т.п.)	*	*	*						
Издержки обращения:									
доставка	*								
хранение	*								
погрузка-разгрузка и т.п.	*								
маркетинг и реклама	*								

6. Арендовать или владеть. Проверьте, что выгоднее: арендовать помещение (оборудование и т.п.) или купить его, чтобы пользоваться им на правах собственника.
7. Формы оплаты. Ищите новые варианты оплаты. Например, оплатите коммунальные услуги векселями поставщика коммунальных услуг.
8. Ужесточение контроля. Просто установите более жесткий контроль: учитывайте затраты и их станет меньше.

9. Оптимизация технологических процессов. Проверьте, нельзя ли добиться экономии за счет улучшения технологических процессов и организации труда, например, тратя меньший объем сырья на единицу продукции.

Семь приемов снижения затрат

1. Сокращение затрат на оплату труда. Действующее российское трудовое законодательство позволяет компаниям сокращать как количество сотрудников, так и их заработную плату.
2. Сокращение затрат на сырье и материалы. Для этого компания может:
 - пересмотреть в свою пользу условия контрактов с существующими поставщиками;
 - найти новых поставщиков.

Например, компания может заменить импортные материалы на аналогичные отечественного производства; установить прямые отношения с производителями материалов либо сократить число посредников; заключить договора с поставщиками, предлагающими наиболее выгодные условия.

3. Использование менее дорогих компонентов, где это возможно. Компания может даже внести конструктивные изменения в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые материалы. Например, производитель кондитерских изделий перешел на новую упаковку, поскольку ранее она изготавливалась из импортных материалов, которые стали слишком дорогими после девальвации рубля.
4. Содействие поставщикам в снижении их затрат. Например, крупный российский производитель макаронных изделий успешно сотрудничает с местными фермерами, помогая им снижать затраты и тем самым обеспечивая для себя низкие закупочные цены на пшеницу.
5. Осуществление закупок материалов совместно с другим покупателем у одного поставщика. Например, две торговые компании могут производить совместную закупку для того, чтобы получить скидку за объем.
6. Самостоятельное производство необходимых материалов. Например, предприятие по производству жалюзи стало изготавливать большее число компонентов самостоятельно, когда девальвация рубля сделала закупку этих компонентов за рубежом экономически необоснованной.
7. Внедрение ресурсосберегающих технологических процессов. Такие технологические процессы позволяют экономить на стоимости сырья. Например, компания по производству прохладительных напитков смогла снизить свои затраты на производство тары на 30%, перенастроив машину для производства пластиковых бутылок таким образом, чтобы она могла использовать более легкие (и как следствие менее дорогие) заготовки для изготовления бутылок прежнего размера.

Мероприятия по сокращению производственных затрат

Арендные платежи

Может ли компания:

- пересмотреть условия действующего арендного соглашения;
- переехать в другое здание или помещение;
- отдать часть занимаемой площади в субаренду;
- выкупить арендуемое помещение?

Коммунальные платежи

Может ли компания:

- ввести более жесткий контроль за потреблением энергоресурсов;
- внедрить менее энергоемкие процессы;
- перейти на новые формы оплаты коммунальных услуг (например, оплачивать свои счета векселями, выпущенными самим производителем электроэнергии)?

Ремонт и обслуживание оборудования

Может ли компания:

- посчитать, не выгоднее ли ей отказаться от услуг подрядчиков и отремонтировать оборудование своими силами;
- отложить на длительный или хотя бы короткий срок некоторые работы по текущему обслуживанию оборудования;
- договориться с нынешними подрядчиками об улучшении в свою пользу условий договора по обслуживанию оборудования;
- найти новых поставщиков сервисных услуг?

Интеграция и дезинтеграция

Может ли компания:

- снизить затраты за счет вертикальной интеграции с поставщиками или клиентами или за счет горизонтальной интеграции с другими производителями;
- снизить затраты за счет расширения сферы своего бизнеса на другие звенья производственного цикла, отказавшись от сотрудничества со смежниками;
- или наоборот: компании выгоднее сузить свою производственную сферу, уступив часть производственного цикла или вспомогательные работы другому производителю?

Сокращение затрат на рекламу продукции

Может ли компания

- пересмотреть свой рекламный бюджет;
- определить, приносит ли реклама дополнительный доход, превышающий затраты на рекламу;
- выяснить, существуют ли данные, подтверждающие, что увеличение затрат на рекламу сочетается с повышением объема продаж;
- осуществлять оплату рекламных услуг с помощью бартерных операций;
- сконцентрировать рекламный бюджет на наиболее эффективных видах рекламы?
- Компания может снизить за счет дополнительных мер затраты, сократив расходы на:
 - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
 - поддержание широкого ассортимента продукции;
 - исследование рынка, рекламу и продвижение товаров или услуг;

- поддержание широкого круга клиентов;
- поддержание определенного качества услуг;
- тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;
- повышение квалификации сотрудников;
- механизацию производственного процесса;
- организацию производства;
- сохранение существующей политики в отношении обслуживания техники и оборудования;
- скорость выполнения заказов;
- сохранение гибкости производственного процесса;
- поддержку каналов дистрибуции произведенной продукции.

Государственная поддержка

Возможности государственной антикризисной поддержки компании определяются вопросами: может ли компания получить выгоду от какой-либо государственной программы поддержки предпринимательства путем:

- лоббирования принятия соответствующего федерального и местного законодательства?
- получения льгот и субсидий?

Разработка и осуществление мероприятий по снижению затрат требуют творческого подхода, учитывающего как цели снижения затрат, так и особенности организации ее бизнеса, рынков, групп поддержки. Учет всех этих факторов представляет определенную сложность, а навык их использования формируется вместе с управленческим опытом менеджера. Этот процесс ускоряется, если менеджеру известны наиболее распространенные ошибки, совершаемые при сокращении затрат:

1. Неверное определение наиболее важных статей затрат, подлежащих сокращению. Ошибки такого рода менее характерны для малых и средних предприятий, поскольку руководство таких предприятий, как правило, имеет хорошее представление о своих наиболее существенных расходах. Однако по мере расширения компании и усложнения ее бизнеса руководство может не заметить рост затрат на отдельных участках; например, компания концентрирует внимание на наиболее легко определяемых затратах и не замечает существенные и часто неоправданные затраты, скрытые в статье «прочие расходы».
2. Неправильное определение носителей затрат предприятия. Это, например, может случиться тогда, когда компания, снижая производственные затраты на единицу продукции, начинает производить больше товаров, чем она может продать. В результате низкие производственные затраты на единицу продукции могут привести к их общему увеличению из-за перепроизводства. Вместо этого компании следовало бы сфокусировать внимание на сокращении общих производственных затрат.
3. Потеря индивидуальности и, как следствие, конкурентоспособности продукции компании, особенно если отличительной чертой продукции было качество. Такое последствие сокращения затрат является для компании особенно пагубным. Хотя

резкое сокращение затрат может в короткий срок увеличить прибыли компании, в долгосрочной перспективе оно нанесет ей непоправимый вред. Например, экономя на подборе и профессиональной подготовке персонала, магазин модной одежды, возможно, получит определенную выгоду. Однако такая экономия может подорвать престиж магазина и привести к потере клиентов.

4. Серьезное ухудшение отношений с вовлеченными в бизнес группами поддержки (поставщиками, сотрудниками компании) из-за чрезмерного «выкручивания рук».
5. Снижение затрат на важных участках ниже допустимого предела. Так, например, без меры урезая затраты на оплату труда, компания может потерять ключевых сотрудников.
6. Непонимание механизма взаимозависимости затрат компании: иногда общего снижения затрат можно добиться, увеличив их для какого-то отдельного вида деятельности. Например, увеличение командировочных расходов может привести к заключению контрактов с новыми поставщиками, продающими сырье и материалы дешевле, чем прежние поставщики.

Такие меры могут быть необходимы в случаях острых финансовых кризисов. Перед принятием решений необходим тщательный анализ важнейших аспектов затрат. Существует несколько конкретных областей, на которые необходимо обратить внимание.

Снижение расходов на оплату труда часто является отправной точкой в снижении затрат. Действующее российское законодательство позволяет компаниям сокращать как количество сотрудников, так и их заработную плату. С такого рода решениями необходимо быть крайне осторожным, чтобы в результате увольнений не возникло недостатка в квалифицированном персонале основных специальностей. Снижение расходов на рабочую силу может быть достигнуто за счет сверхурочной работы дополнительных смен, а также работы неполный рабочий день и неполную неделю.

Сокращение затрат на сырье и материалы может быть еще одной областью внимания антикризисного управляющего. Материалы могут давать значительную добавку к затратам там, где для производства товаров используется дорогостоящее сырье или же задействованы значительные его объемы. Возможна попытка найти новые источники поставок или же переработать продукт так, чтобы требовалось меньше исходных материалов.

Накладные расходы являются еще одной областью, к которой можно обратиться. Мероприятия могут включать отказ от второстепенных услуг, снижение дополнительных выплат, уменьшение суммы средств, расходуемых на подготовку, общественные связи, рекламу, исследования и разработки. Выбор вариантов значителен.

Размеры подразделений или управлений. Может потребоваться уменьшить их размеры или реализовывать их функции в более систематической форме.

Мероприятия по сокращению активов могут реализовываться в нескольких вариантах.

Внутреннее изъятие или рационализация предполагает, что производство может уменьшаться и концентрироваться на меньших площадях. Для достижения эффекта масштаба может изменяться график производства. Неиспользуемые мощности затем могут быть распроданы.

Продажа с обратной арендой. Компания может принять решение продать основные активы финансовой компании, а затем арендовать их. Такой вариант возможен только в том случае, если активы не служат обеспечением уже взятого займа. Ни объем, ни возможности предприятия не изменяются. Изменения имеют финансовую природу.

Продажа преуспевающего подразделения — способ получения лучшей цены, а также увеличения притока денежных средств. Однако в более долгосрочном плане это приведет к потере прибыли и к тому же проданные отделения могут создать основу для последующего

успешного выхода из спада.

Изъятие. Это мероприятие может относиться ко всему предприятию или его частям. Более подробно изъятие будет рассмотрено ниже.

Мероприятия по созданию прибыли

Эти мероприятия обычно состоят из различных вариантов поворота в деятельности и часто включают в себя изменения в направлении конкуренции. Обычно им необходим самый большой промежуток времени, чтобы достичь значительного воздействия на показатели компании. Создание дохода в короткие сроки может быть результатом следующих действий:

- улучшение в системе управленческого контроля;
- улучшение управления запасами;
- пересмотр системы организации производства и переход к методу «точно-во-время» (JIT);
- убеждение дебиторов быстро рассчитаться по счетам;
- активизация усилий в продажах.