

ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ?

КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



Сергей Чадин

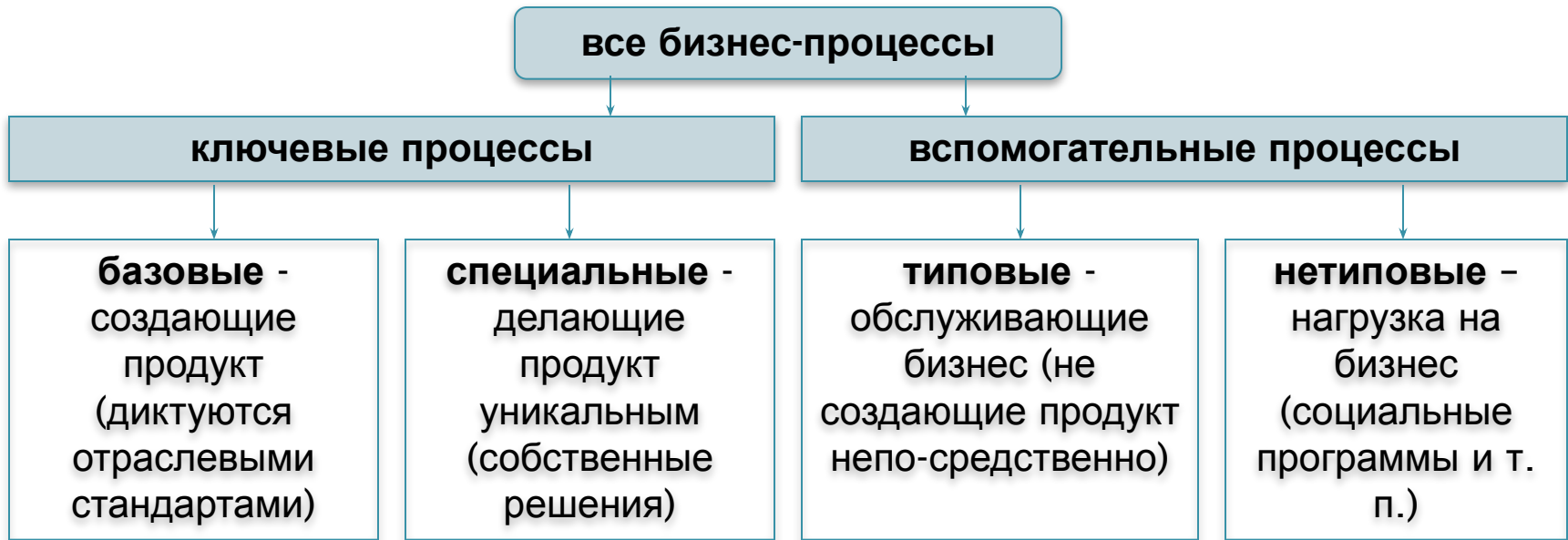
финансовый управляющий «Связной БЕЛ», ГК Связной



Анализ структуры затрат

для выявления наиболее критичных статей издержек

1: описание бизнес-процессов



Наиболее важные вопросы на этом этапе:

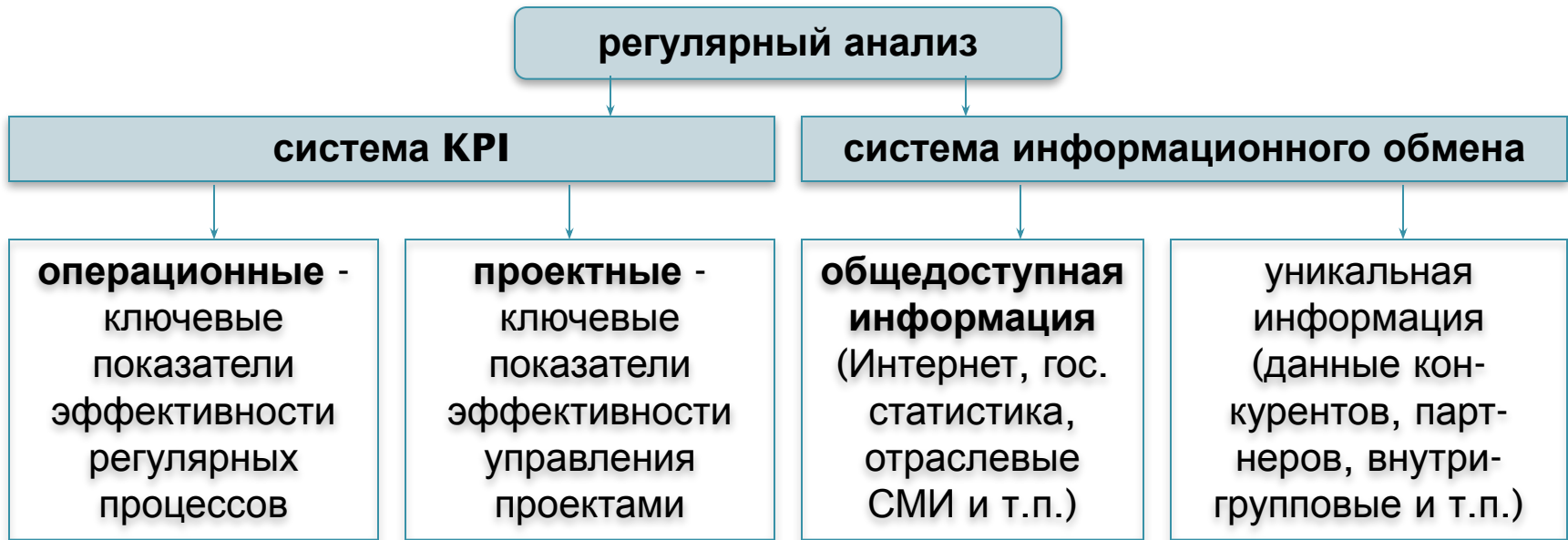
1. На каких процессах «лежит» стратегия развития бизнеса?
2. От каких процессов можно отказаться, а от каких нельзя?
3. Какие процессы можно передать на субподряд, а какие нельзя?



Анализ структуры затрат

для выявления наиболее критичных статей издержек

2: анализ эффективности бизнес-процессов



Наиболее важные вопросы на этом этапе:

1. Как разработать систему KPI и поддерживать ее актуальной?
2. Как своевременно получать полную достоверную информацию?
3. Как научиться анализировать ПРОактивно, а не РЕактивно?

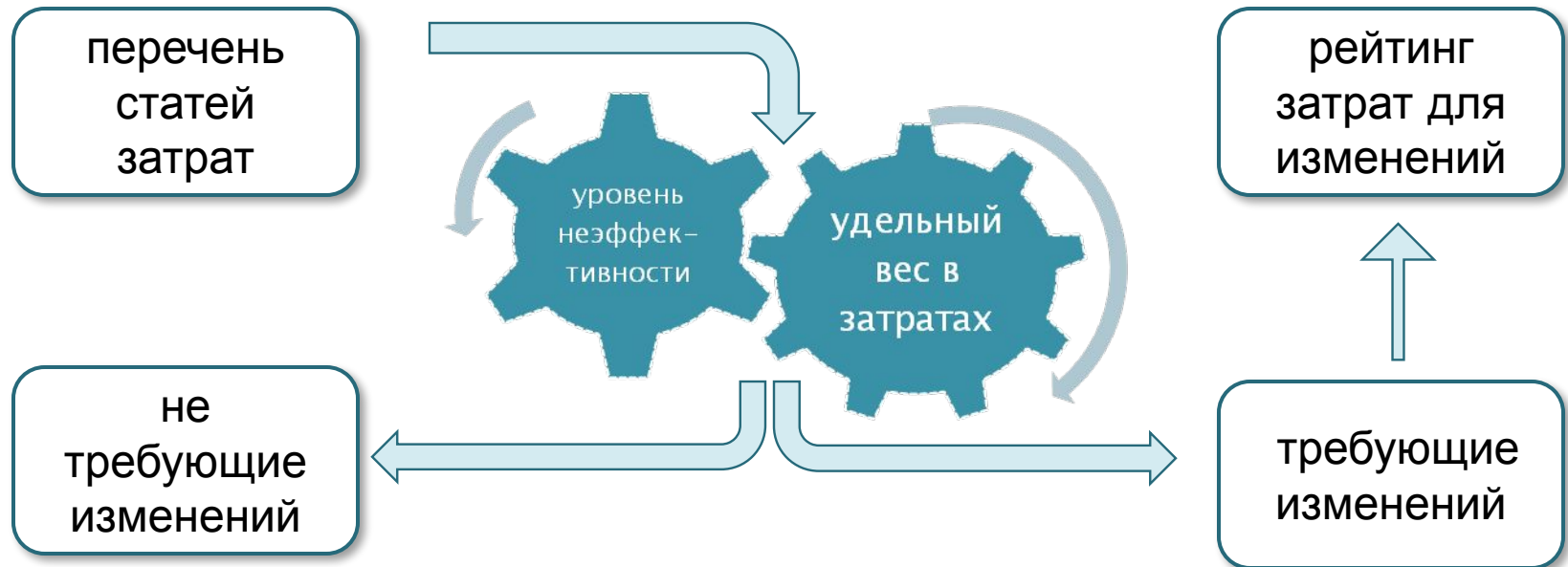
ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



Анализ структуры затрат

для выявления наиболее критичных статей издержек

3: ранжирование затрат для изменений



Наиболее важные вопросы на этом этапе:

1. Какие затраты критически влияют на эффективность бизнеса в целом, а влияние каких минимально?
2. Какие затраты нужно будет уменьшать своими силами, а какие можно снизить, передав на управление сторонним компаниям?



Анализ структуры затрат

для выявления наиболее критичных статей издержек

NB: результаты этапа

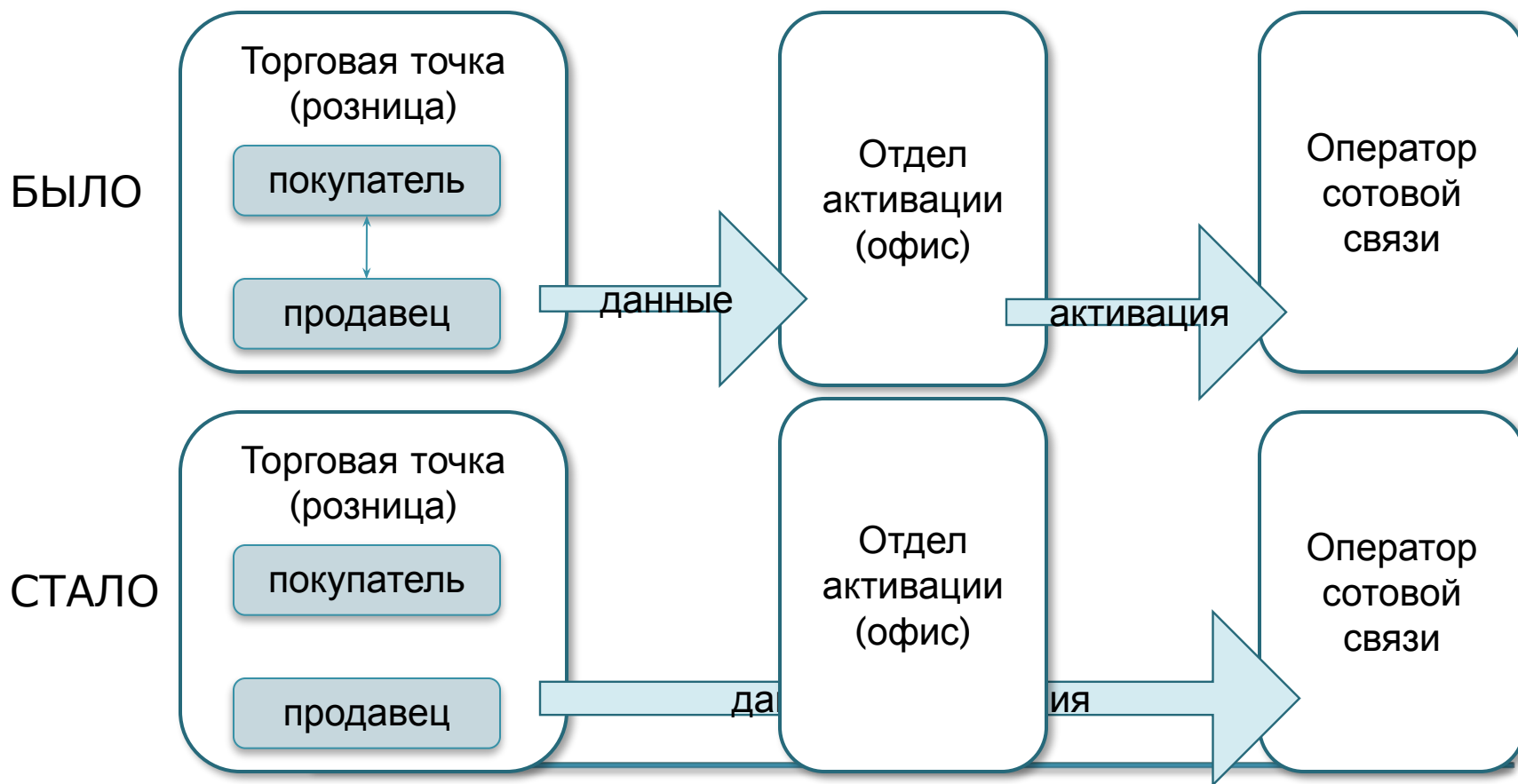
1. Понимание того, с какими процессами необходимо «расстаться», какие – передать на сторону, а на каких сконцентрировать все усилия для достижения [возможно, уже обновленных по результатам этого этапа] стратегических целей.
2. Формализация «критериев успеха» - ключевых показателей эффективности процессов, - на основании которых можно отслеживать прогресс, планировать развитие и мотивировать персонал.
3. Появление инфраструктуры информационного обеспечения анализа процессов: обмен данными с конкурентами и партнерами, подписка на платные и бесплатные статистические сборники и т.п.
4. ПРОактивный взгляд на вещи: решение заниматься тем, что получается лучше всего [vs. РЕактивный взгляд: решение заниматься тем, что сложилось исторически].

P.S. Речь может идти как об отдельных этапах, процессах и направлениях, так и о бизнесе в целом

Анализ структуры затрат

для выявления наиболее критичных статей издержек

R.S. Пример: Отдел активации



ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



Разработка и первичная оценка мероприятий по снижению затрат

1. привлечение «в команду» всех работников

Пример ситуации (телефонный разговор):

Новый перевозчик: *Почем Вы возите этот груз?*

Работник транспортного отдела: *По \$1200 за рейс.*

НП: *Готов возить за \$1100.*

РТО: *Ок, направление Ваше. (кладет трубку) Отлично! Сэкономил \$100!*

Позже оказывается, что НП работает на «упрощенке».

Реальный эффект от смены оператора = -\$100

Все работники компании должны быть вашими «агентами по снижению издержек на местах»:

1. Понимать природу издержек, самостоятельно оценивать их эффективность, различать затраты и инвестиции.
2. Экономически обоснованно вести переговоры с партнерами.
3. Следить за своевременным отражением затрат в учете (оперативно передавать документы для учета и добиваться нулевой необоснованной дебиторской задолженности свыше 30 дней).



Разработка и первичная оценка

мероприятий по снижению затрат 2. коллективные мозговые штурмы



Разработка и первичная оценка

мероприятий по снижению затрат

3. ранжирование и подготовка кратких презентаций



Разработка и первичная оценка мероприятий по снижению затрат

NB: результаты этапа

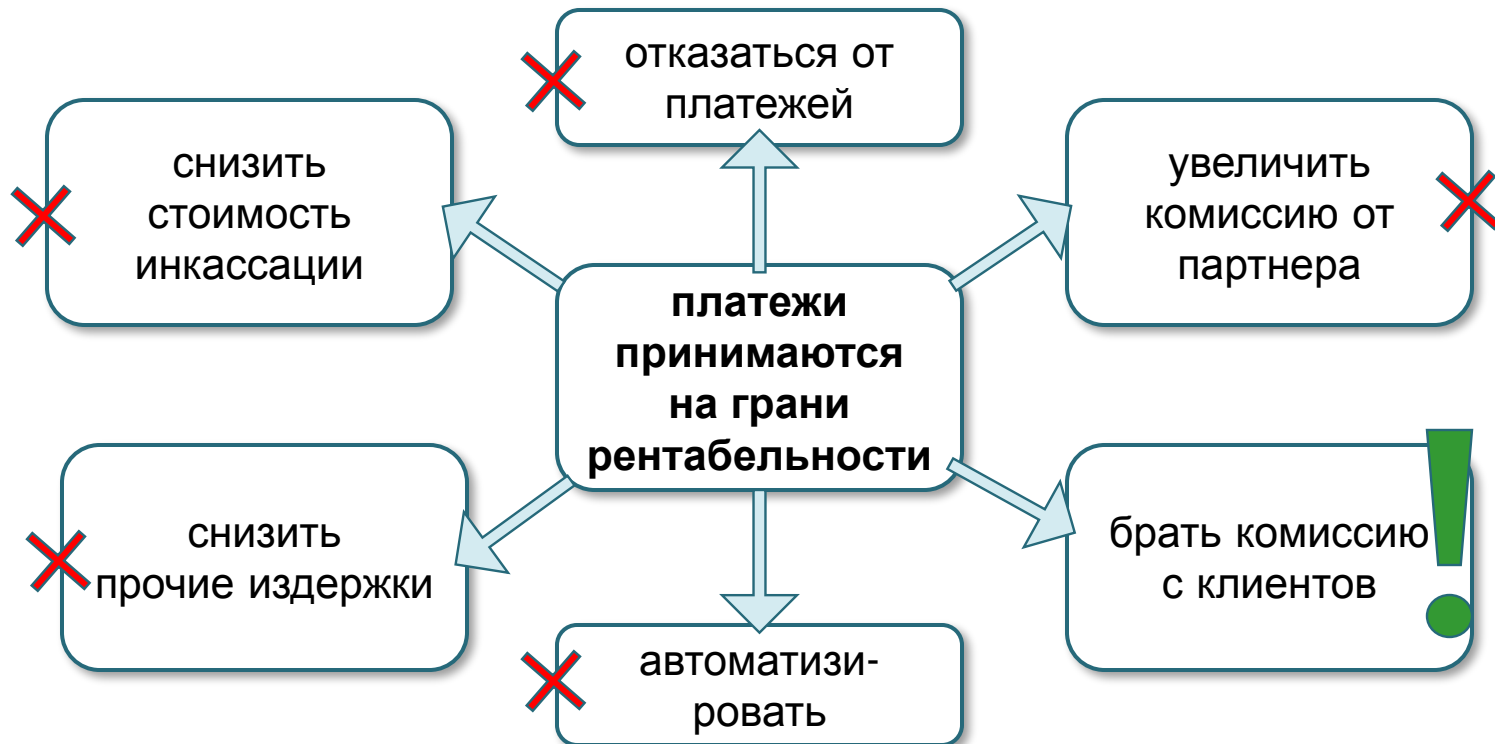
1. Понимание того, что проблемой затрат заняты все подразделения, в том числе «отрабатывая» ее уже на этапе первичных переговоров с партнерами, грамотно защищая экономические интересы компании.
2. Разработка и первичная оценка мероприятий охватывает и нестандартные [невидимые/неочевидные для специалистов финансового управления] варианты снижения затрат.
3. Кроме непосредственно перечня мероприятий проработаны сопряженные с их реализацией риски, а так же оценены ресурсы для воплощения планов в жизнь.
4. ПРОактивный взгляд на вещи: мероприятия направляются на изменение философии всех сотрудников в части работы с экономической составляющей процессами [vs. РЕактивный взгляд: постоянные попытки «латания дыр прошлого»].

P.S. Речь может идти как об отдельных этапах, процессах и направлениях, так и о бизнесе в целом



Разработка и первичная оценка мероприятий по снижению затрат

P.S. Пример: прием платежей



Отбор наиболее перспективных мероприятий: критерии отбора

сроки
реализации

риски

требуемые
ресурсы

скорость
«отдачи»

перспективы
развития

наличие
опыта

эффект
синергии

доля в
результате

вовлеченность
персонала

возможность
масштабирования

соответствие страте-
гическим интересам

Зависят от:

1. рентабельности и оборачиваемости бизнеса;
2. «запущенности» ситуации;
3. характера угроз (конкуренты, экономическое окружение и т.д.);
4. задач, стоящих перед менеджментом и бизнесом в целом.



Факторы успеха

мероприятий по снижению издержек

1. планирование и реализация программы

прямая заинтересованность всего высшего менеджмента

постановка амбициозных задач владельцами

наличие угрозы (конкуренты, рейдеры и т.п.)

жесткость и готовность идти до конца

push-
факторы

пропаганда «экономического мышления»

«шаг за шагом»: сначала - проекты с быстрой отдачей

активная вовлеченность персонала на всех стадиях

мотивация персонала на «участие в успехе»

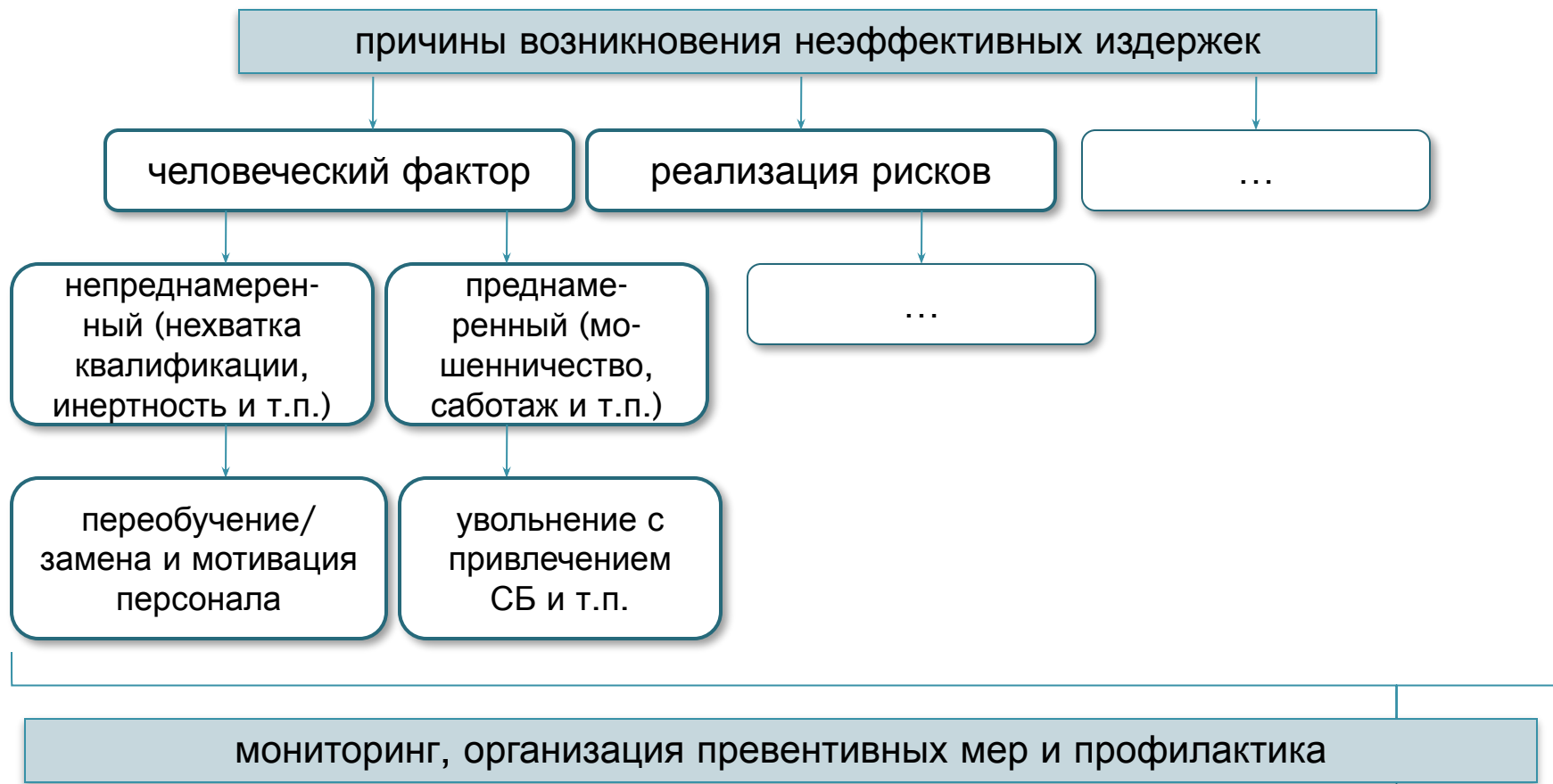
pull-
факторы



Факторы успеха

мероприятий по снижению издержек

2. анализ [промежуточных/окончательных] результатов



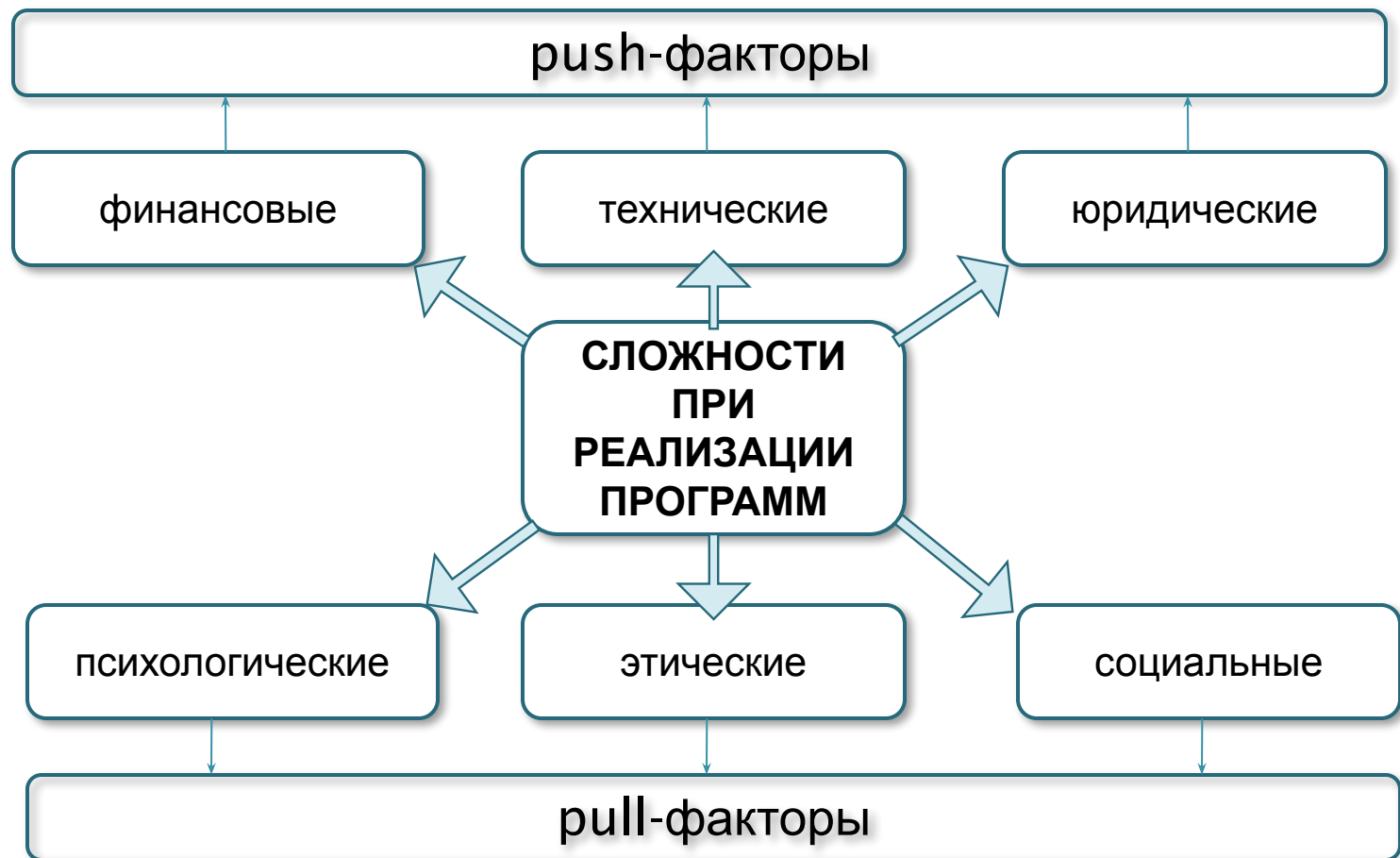
ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



Проблемы внедрения мероприятий

по снижению затрат: технические, финансовые, психологические

1. подводные камни и новые риски



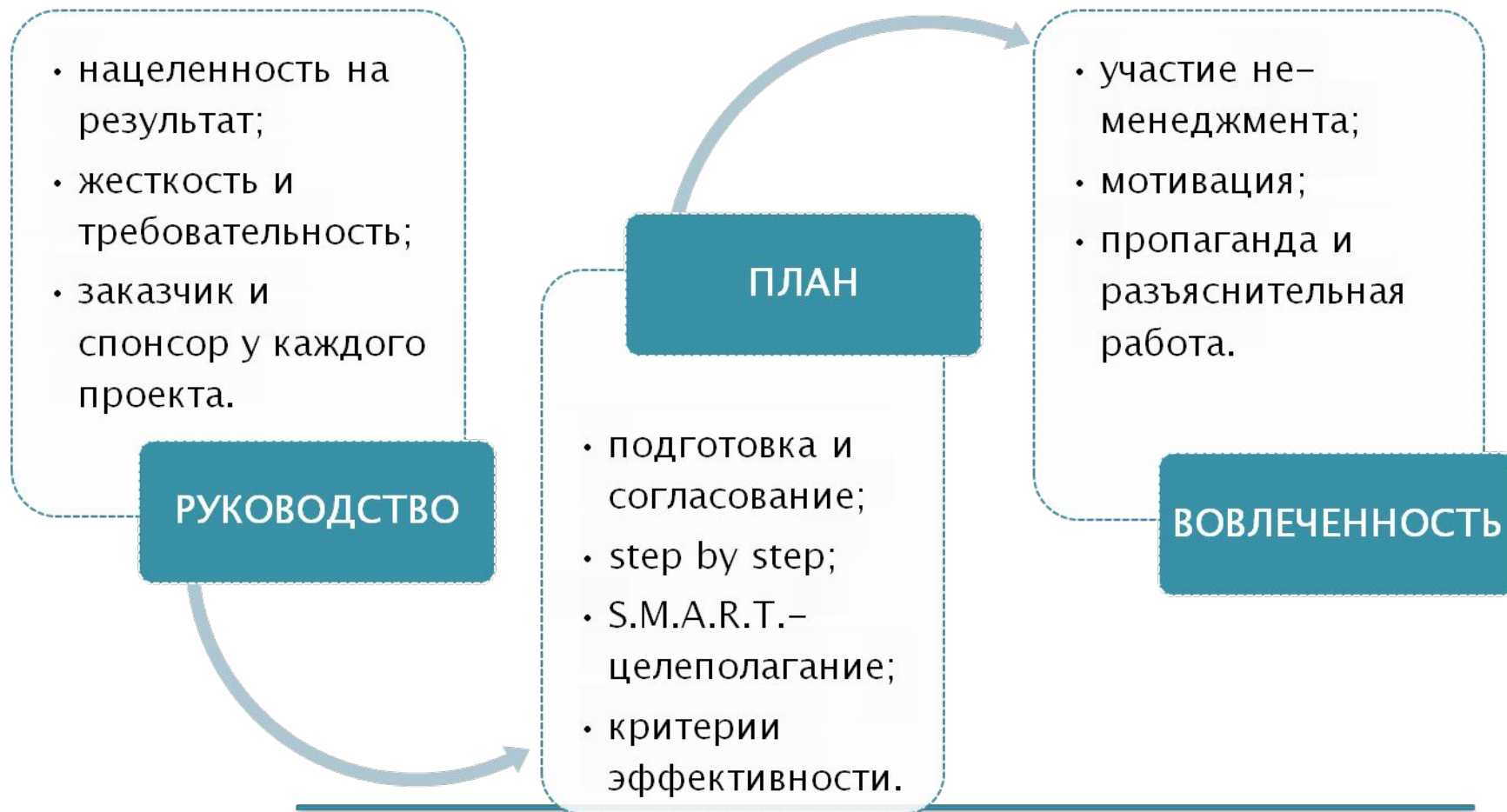
ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



Проблемы внедрения мероприятий

по снижению затрат: технические, финансовые, психологические

2. «ингредиенты успеха»



ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



Выход на регулярность мероприятий по снижению затрат

1. Эффективные программы по снижению затрат – результат жесткого руководства, четкого планирования, вовлеченности всего персонала и постоянного мониторинга обратной связи.
2. Кроме экономических, у каждого проекта по снижению затрат есть и другие последствия, в том числе социальные. Каждое из таких последствий должно быть просчитано до принятия решений. Стоимость реализации программы и нивелирования ее негативных последствий не должна превышать полезного эффекта.
3. [Любой] опыт и практические наработки успешных [и неуспешных] программ должны передаваться на другие проекты. Для этого управление проектами должно осуществляться специальными группами с включением менеджеров, имеющих успешную практику.
4. Будьте готовы к медленной отдаче от усилий. И тем более – к неудачам при реализации проектов.
5. Делайте выводы из неудач!
6. Особенное внимание необходимо уделять случаям преднамеренного завышения затрат.
7. Помните про затраты, приносящие доход. Зарабатывайте на расходах!

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

