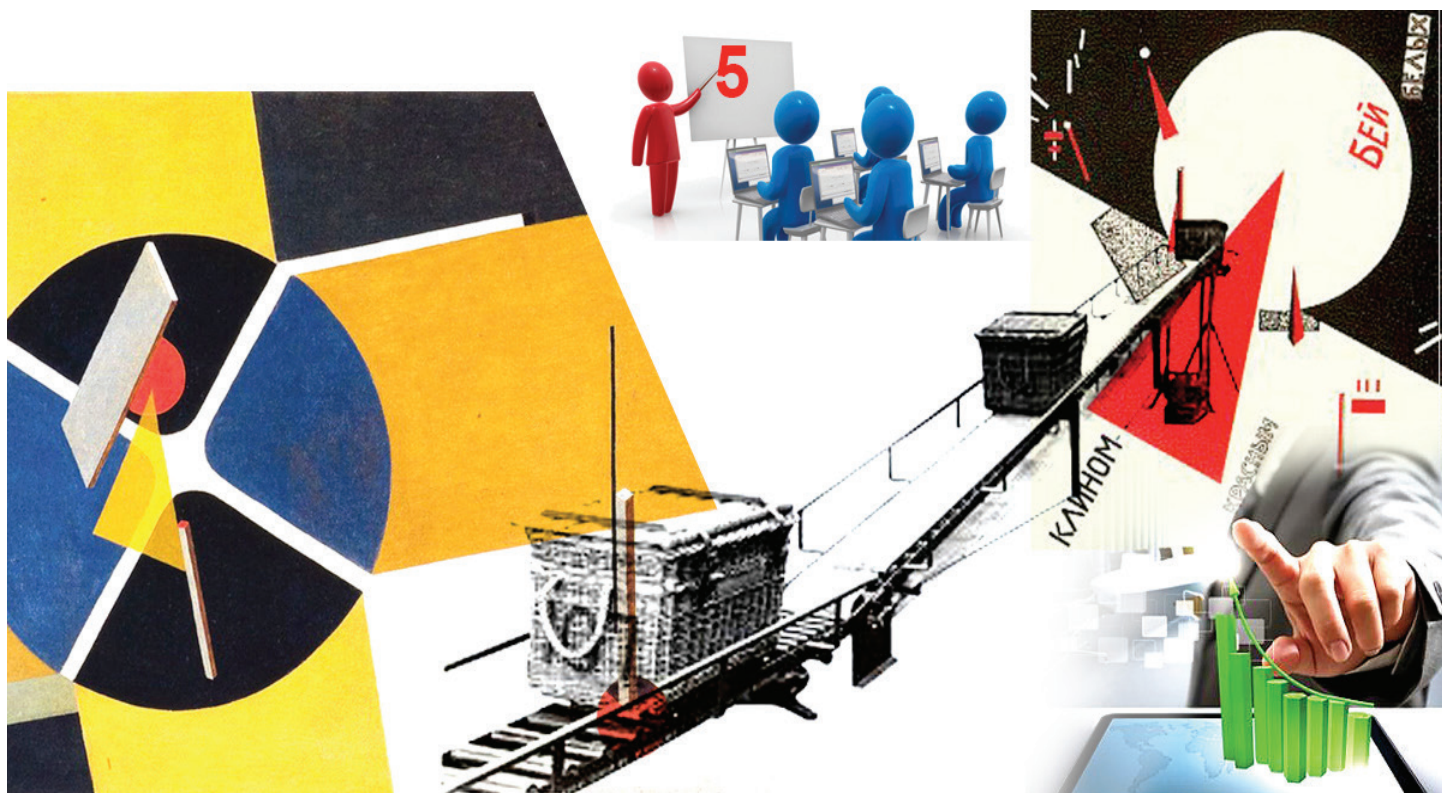




управляем  
предприятием



# **ПЯТЬ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В КРИЗИСНЫЕ ВРЕМЕНА**



## Елена Буравлева

Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация – структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение

операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: <http://www.cons-dir.ru>

Какие типичные шаги предпринимают компании в сложных экономических условиях? В целом можно выделить пять основных направлений, на которые ориентируется большинство предприятий, стремясь выжить в жёсткой экономической ситуации: сокращение инвестиций в развитие, сокращение операционных затрат, повышение эффективности продаж, оптимизация материальных запасов и повышение эффективности работы персонала. То, что именно этим направлениям руководитель должен уделять пристальное внимание, очевидно. Но не всегда очевидны те решения, которые необходимо принять и которые принесут компании действительно полезный эффект, а не нанесут еще больший урон. Эта статья – обобщение моего опыта работы в условиях кризиса 2008—2009 годов, а также последующих лет, когда многие компании задумались о более глубоких инструментах повышения бизнес-эффективности. Надеюсь, она поможет руководителям компаний понять, какие именно технологии и решения сейчас могут быть наиболее полезны, а какие могут оказаться рискованными.



По сути, все перечисленные выше направления располагаются в пространстве двух векторов (рис. 1):

- сокращение расходов;
- повышение отдачи.

Первый вектор направлен на то, чтобы максимально снизить затраты компании и тем самым, возможно, повысить ее текущую прибыль. Но платой за этот шаг может стать потеря доли рынка и снижение эффективности компании в будущем. Второй вектор направлен на то, чтобы повысить доходную часть. Но увеличение доходной части скорее всего потребует дополнительных вложений.

Поэтому, выбирая тот или иной путь повышения эффективности, в первую очередь важно понять:

- какую цель преследует компания сейчас и в долгосрочной перспективе?
- какие ресурсы имеются у компании и каков потенциал этих ресурсов?

В статье я хочу остановиться на каждом из путей более подробно и показать, какие возможности и риски он несет для компании, а также на что нужно обратить внимание руководителю, чтобы принять наиболее верное решение при выборе того или иного пути повышения эффективности.



**Рис. 1.** Пять направлений повышения эффективности компании.

### 1. Повышение эффективности работы персонала

Эта стратегия, как правило, в большинстве компаний применяется в первую очередь. И здесь есть два пути:

- сокращение персонала;
- повышение отдачи от сотрудников.

К сожалению, многие предприятия направляют основные усилия на **сокращение численности персонала**, забывая при этом о возможных рисках. В силу того что рынок зарплат катастрофически перегрет, сокращение численности персонала и, соответственно, затрат на ФОТ становится существенным способом оптимизации. Основным тонким моментом при таком подходе остается вопрос: кого сокращать?

Как правило, компания оставляет сотрудников, которые были наиболее успешны в стабильное время либо соответствовали корпоративным стандартам. Но в сложной «боевой ситуации» на передний план выходят совсем другие качества: нестандартность мышления, способность самостоятельно принимать решения (иногда идя против правил), умение вести за собой (в противовес соблюдению иерархии) и т. п. Кроме того, старый и опытный сотрудник может быть, с одной стороны, носителем уникальных знаний, а с другой стороны — очагом сопротивления изменениям, которые так необходимы.

**Пример.** Фармацевтическая компания, желая увеличить продажи в кризисных условиях, выдвинула на руководящую позицию сотрудника, который долгое время строил региональные сети в крупных фармдистрибьюторах. Его естественной стратегией стало увеличение штата региональных представителей с большими окладами. Так принято на этом рынке. Привело ли это к увеличению продаж? Нет. А вот к увеличению затрат — да.

Сочетание вдумчивого сокращения сотрудников и повышения отдачи от тех, кто готов к изменениям, позволяет компании максимально повысить эффективность работы персонала.

Поэтому, задумываясь о сокращении сотрудников, важно понять:

- какие именно навыки и качества будут наиболее эффективны в текущей экономической ситуации и рыночных условиях и насколько эти навыки и качества соотносятся с общей корпоративной культурой компании (то есть насколько компания готова и хочет поддержать таких сотрудников);
- какие знания и технологии станут конкурентным преимуществом компании сейчас и в перспективе, кто из сотрудников не только является носителем этих технологий, но и готов делиться ими.

Второй путь — **повышение отдачи от сотрудников**. Он не связан напрямую с сокращением, и именно его необходимо использовать предприятиям в первую очередь. В последние несколько лет многие компании активно занимались разработкой и внедрением системы KPI в свою практику, и сейчас интерес к использованию этой системы продолжает расти. Возможно, компании придется пересмотреть показатели или их значение, но использование KPI для оценки результатов работы сотрудников, мотивации их на достижение измеряемых (в первую очередь финансовых) результатов может стать для руководства хорошим инструментом повышения эффективности в кризисной ситуации.

При построении системы KPI также важно учитывать несколько моментов:

- не надо пытаться охватить все показатели сразу; сначала надо выделить только те, которые являются наиболее значимыми для повышения эффективности компании;
- необходимо проанализировать влияние показателей друг на друга и последствия внедрения каждого из них. Каждый показатель имеет свои «побочные эффекты», которые могут привести не к повышению, а к снижению эффективности. Например, ставя в приоритет показатель по повышению рентабельности для сервисных служб (например, ремонт проданной техники), вы можете получить ситуацию, когда компания начнет терять «невыгодных» клиентов.



Кроме того, правильное внедрение системы KPI приводит к «естественному» сокращению штатов: сотрудники, которые привыкли получать зарплату «просто так», сами уходят из компании.

**Вывод:** сочетание обоих подходов: взвешиваемого сокращения сотрудников, с одной стороны, и повышения отдачи от тех, кто готов к изменениям, с другой стороны — позволяет компании максимально повысить эффективность в данном направлении.

## 2. Сокращение инвестиций в развитие

Это второе по популярности направление повышения эффективности, которое реализуют многие предприятия. При этом зачастую сокращаются инвестиции в направления, которые в будущем могут обеспечить компании конкурентные преимущества (например, новые технологии, разработку инновационных продуктов, выход на формирующиеся рынки).

**Пример.** Компания, развивая собственную торговую сеть, активно вкладывалась в строительство собственных точек продаж. Сейчас, когда банки существенно сократили финансирование и компания начинает испытывать дефицит свободных средств, появляется естественный соблазн заморозить, а возможно, и полностью прекратить строительство. Вот тут и возникает вопрос о целесообразности подобного решения не только «здесь и сейчас», но и на перспективу. Ведь если заморозить строительство нового объекта, который, например, оказался расположен в очень удачном месте, сохранив при этом несколько торговых точек в местах менее эффективных, выиграет ли при этом компания или проиграет? А следовательно, для принятия такого рода решений нужны определенные финансовые и маркетинговые расчеты (оценка рынка, оценка прибыли существующих торговых точек, анализ периода окупаемости и потенциальной прибыли нового места и так далее). Либо интуитивное понимание собственником перспектив развития рынка. Логичным решением в данной ситуации может стать поиск других источников финансирования или сокращение других, менее перспективных направлений с перераспределением высвободившихся ресурсов.

**Другой пример.** Компания, которая занималась оптовой и розничной продажей продуктов питания, кондитерских изделий и имела эксклюзивные региональные контракты, построила на этом сеть мелких торговых точек. В какой-то момент производители начали уходить от эксклюзива и выстраивать собственную региональную дистрибуцию. В компании начались «тугие времена». Однако, вместо того чтобы искать новые продуктовые группы и идти по старой схеме либо просто сократить магазины, компания закрыла мелкую торговлю, взяла кредит и открыла первый в регионе супермаркет премиум-класса. Тем самым захватив, по сути, новый рынок.

**Вывод:** в зависимости от того, как компания реализует подход сокращения инвестиций, этот путь может стать для нее не только сокращением расходов, но и повышением отдачи (в долгосрочной перспективе).

### 3. Сокращение операционных затрат

Это третье по популярности направление повышения эффективности. Его основное ограничение — данный путь позволяет сбросить балласт в краткосрочной перспективе, но не приводит к увеличению отдачи в будущем. К сожалению, часто руководители компании, приняв решение о сокращении затрат, начинают контролировать не только статьи, которые были избыточными, но и урезать те статьи, которые косвенно влияли на рост экономических показателей.

Регулярно проводите анализ операционных затрат, безотносительно внешней экономической ситуации. Адекватно оценивайте эффект от каждой статьи затрат по каждому центру ответственности.

*Пример.* Одна компания запустила производство новой продукции и начала активно продвигать ее на рынке, выделив существенный рекламный бюджет. При этом все затраты на продвижение относились на себестоимость продукции. Когда коммерческий директор понял, что план продаж не выполняется, руководство приняло решение существенно сократить рекламный бюджет, чтобы хоть как-то обеспечить рентабельность продукции. В результате продукция так и не захватила адекватную долю рынка, и рынок достался конкурентам.

#### Выводы:

1. **Пересмотрите учетную политику, оцените, какие статьи затрат корректнее исключить из операционных и отнести к затратам на развитие/инвестициям,** поскольку эти затраты направлены на получение отдачи в долгосрочном периоде. В случае, если какая-либо статья затрат сейчас является существенной, но в ближайшей перспективе позволит компании получить значительный доход, возможно, вместо ее сокращения необходимо провести комплексное перераспределение финансирования по каждому направлению.
2. **Регулярно проводите анализ операционных затрат, безотносительно внешней экономической ситуации. Адекватно оценивайте эффект от каждой статьи затрат по каждому центру ответственности.** Например, оценку вложений в рекламу проводите не в целом, а по каждому рекламному каналу в разрезе количества обращений на вложенный бюджет, а затем сокращайте затраты только по тем каналам, которые не приносят полезного эффекта.
3. **При сокращении затрат тщательно оценивайте назначение каждой статьи,** в первую очередь сокращайте затраты, которые не повлияют на маркетинговые показатели, качество продукции или сервиса.

### 4. Оптимизация материальных запасов

Как известно, основой риск-менеджмента является создание «подушки безопасности», а именно: товарный запас на складах, комплектующие, долгосрочные контракты с поставщиками с фиксированными условиями поставки. Наличие такой подушки позволяет



менеджменту чувствовать себя стабильно и комфортно даже при низкой эффективности управления, поскольку не требует регулярного и быстрого реагирования на изменение внешних условий.

Когда же условия ужесточаются, а прибыль падает, возникает ловушка: с одной стороны, наличие товара на складе — это замороженные активы компании плюс затраты на хранение, потери при хранении и риски хищений. С другой стороны, тотальное сокращение запасов при невыстроенных в компании процессах закупки и поставки повышает риск потери

### **Система оценки себестоимости продукции в вертикально интегрированных холдингах**

Занимаясь оптимизацией затрат, руководители предприятий часто упускают из виду один немаловажный факт. Большинство компаний среднего и крупного сегментов рынка давно не являются независимыми бизнес-единицами, а объединены в группы или находятся в составе холдингов. В целях мнимой оптимизации и получения дополнительной стабильности договорных отношений многие предприятия образовали холдинговую структуру, которая покрывает всю цепочку формирования добавленной стоимости. Одна компания закупает или добывает сырье, другая — производит, третья — продает, четвертая — занимается доставкой и хранением и т. д.

В результате такого разделения система финансового учета и расчета итоговой себестоимости продукции в этих холдингах усложняется и создает дополнительные трудности для объективной оценки. При детальном анализе выясняется, что затраты на единицу продукции часто превышают прибыль, поскольку никто не считает операционные издержки, когда вся логистическая цепочка принадлежит одной группе компаний. Каждая компания внутри холдинга обрывает своим административно-управ-

ленческим аппаратом, обеспечивающими службами, которые также ложатся затратами на стоимость продукции. В этом случае требуется оптимизировать как все группы компаний, так и каждый центр ответственности:

- выявить административные, обслуживающие, вспомогательные подразделения, которые можно объединить в единые центры обслуживания (например, кадры и управление персоналом, бухгалтерия и финансовая служба, юристы и т. п.);
- разработать адекватную методику классификации затрат и их отнесения на себестоимость продукции (прямые и косвенные производственные затраты, затраты на продвижение и сбыт, общефирменные и т. д.).

Как следствие, может выясниться, что холдингу выгоднее закупать сырье у сторонней организации или осуществлять перевозки за счет профессиональной логистической компании.

Проведение подобного анализа, тем более по всей группе компаний, — задача серьезная, но выгоды, которые предприятие может получить в результате такой работы, способны покрыть все затраты.

клиента, особенно в кризис, когда за клиента идет серьезная борьба. Ведь если клиент не получит товар или услугу, когда это ему требуется, он тут же уйдет к другому поставщику. В результате задача, которую необходимо решить, усложняется: нужно найти оптимальный баланс и выстроить логистическую цепочку так, чтобы минимизировать замороженные активы и при этом устранить наличие узких мест и обеспечить поставку в срок.

**Достижение экономического эффекта не всегда требует существенных изменений. Может помочь и тактика точечных взаимоувязанных улучшений в наиболее узких и критичных для компании зонах.**

Решение такой задачи требует от руководства компании принятия целого ряда управленческих решений:

- анализ оборачиваемости и нормирование складских запасов (причем отдельно по каждой номенклатурной группе или даже позиции);
- настройка информационной системы так, чтобы отслеживать состояние каждого заказа или контракта на поставку в режиме «здесь и сейчас»;
- регулярный анализ условий поставщиков, пересмотр условий и выбор поставщиков, наиболее соответствующих требованиям компании.

Но как быть, если компания находится в ситуации «выживания», у нее нет сил и ресурсов, чтобы радикально поменять бизнес-процессы или внедрить новые технологии? В этом случае поможет тактика точечных взаимоувязанных улучшений (нормирование запасов, увязка плана закупок с планом продаж, ввод корректирующих коэффициентов, сегментирование клиентов и создание системы приоритетов при комплектации и доставке заказов)<sup>1</sup>. Такая технология при малых затратах на изменения может дать существенный эффект на коротком периоде, пока ситуация не станет более благоприятной для существенной перестройки бизнес-процессов.

**Пример.** В одной компании был проведен анализ складских запасов и сопоставление их с поставщиками, по которым эти запасы формировались. В результате выявили несколько поставщиков с невыгодными для компании условиями контрактов (незначительные скидки при разовой закупке большого количества «срочного» товара). Изменение условий контрактов с этими поставщиками позволило компании высвободить средства на сумму более 7 млн рублей. Кроме того, компания отказалась от ряда поставщиков, по которым прибыль на единицу продукции с учетом всех затрат оказалась отрицательной.

Как видите, данное направление повышения эффективности может привести не только к сокращению расходов, но и к повышению отдачи (см. рис. 1).

**Вывод:** достижение экономического эффекта не всегда требует существенных изменений. Иногда достаточно внимательно посмотреть на имеющиеся данные управленческого учета, сопоставить их между собой и принять одно-два ключевых решения в наиболее узких и критичных для компании зонах.

<sup>1</sup> По тактике «точечных» взаимоувязанных улучшений мы планируем сделать отдельную публикацию.

## 5. Повышение эффективности продаж

Сокращение расходов — не единственное направление повышения эффективности компании. Если компания планирует развиваться и сохранять свои позиции на рынке,





ей необходимо реализовывать решения, лежащие в другом направлении — повышении отдачи. В первую очередь речь идет о повышении эффективности продаж, той области, которой многие серьезно не занимались, пока товар и услуги продавались «сами собой». И здесь руководители совершают довольно типичные ошибки: увольняют «неэффективных» сотрудников и пытаются найти специалистов с готовой клиентской базой, переводят весь коммерческий персонал на оплату в виде процента с выручки, начинают активно искать новых потенциальных клиентов на высококонкурентном рынке.

Практика моей работы по постановке системы продаж показывает: зачастую упущенный доход буквально лежит у компании под ногами.

**Для увеличения продаж совершенно не обязательно усиливать маркетинговое воздействие. Проведя небольшой анализ, вы можете найти серьезные резервы внутри компании.**

**Пример 1.** Компания, занимающаяся комплексными продажами «товар плюс последующее обслуживание» решила увеличить продажи в условиях жесткой конкуренции. Первое, что мы сделали — провели анализ существующих клиентов, которые когда-то приобрели продукцию компании: масштаб бизнеса, сфера деятельности, класс (сложность) приобретенного продукта. На выходе мы получили потенциал каждого клиента с точки зрения допродажи сервисных

услуг или смежных товаров. Затем мы сопоставили эту информацию с количеством контактов с каждым клиентом за последний год. Результат был предсказуем: оказалось, что с клиентами, уже лояльными компании и имеющими потенциал развития, просто не велось никакой работы. В результате был разработан персональный план контактов для каждого менеджера по имеющейся клиентской базе.

**Пример 2.** В компании с разветвленной сетью собственных региональных представителей основная система их мотивации заключалась в выплате процента с продаж. На мой вопрос, почему выбран именно этот единственный показатель, начальник отдела ответил: «Они же взрослые люди и дальше сами знают, что делать». В итоге сотрудники гонялись за одним-двумя крупными клиентами и потом спокойно сидели на проценте с полученного контракта, совершенно не развивая клиентскую базу и не уделяя внимания «менее денежным» клиентам. Логичным решением проблемы стал ввод в систему планирования и премирования нормативов по количеству привлеченных клиентов (заключивших договора) и постоянно действующих (совершающих закупки не менее N раз в год).

**Вывод:** для увеличения продаж совершенно не обязательно усиливать рекламное воздействие или бежать со всех ног за новыми клиентами. Проведя небольшой анализ, вы можете найти серьезные резервы внутри компании.

Помимо перечисленных в примерах, есть и другие решения, которые могут повысить эффективность продаж компании:

- провести анализ рентабельности клиентов, отказаться от, затратных или рискованных для компании клиентов либо перевести их на специальные условия (например, полную предоплату);



- ужесточить работу с дебиторами, ввести в показатели отдела продаж лимит по количеству дебиторов или сумме дебиторской задолженности в периоде, дифференцировать цены (для клиентов, регулярно имеющих задолженность, они должны быть выше);
- пересмотреть предлагаемые продукты и услуги, сделать их максимально адекватными актуальным потребностям клиентов в текущей ситуации;
- провести классификацию клиентов, выделить клиентов, целевых именно для вашей компании, и сфокусировать на них усилия (привязать премирование сбытового персонала не просто к выполнению нормативов, а к нормативам по целевым клиентам).

\* \* \*

Перечисленные выше задачи — это лишь часть того, что могут сделать предприятия для повышения эффективности в жестких экономических условиях при усилении конкуренции. Важно выделить именно те зоны, которые помогут достичь вашей компании эффект максимально быстро и в наибольшем объеме.