

Как увеличить эффективность бизнеса за счет агрессивного сокращения затрат

АЛЕКСАНДР КАПУСТИН, финансовый директор ООО «Детская галерея “Якиманка”» (ГК «Детский мир»)

Какие задачи решал автор: снизить коммерческие и административные расходы компании на 7 процентов.

За счет чего: сократить расходы на мобильную связь и обучение сотрудников, пересмотреть контракты с партнерами, оказывающими услуги охраны, уборки площадей и таможенного оформления, внедрить автоматическую систему управления освещением в торговых и подсобных помещениях, жестко контролировать график отпусков.

Группа компаний «Статус»* (сеть магазинов по продаже одежды, обуви, игрушек и т. п.)

во второй половине 2011 года приступила к формированию бюджета на 2012 год. В среднесрочной стратегии развития компании был запланирован рост операционной эффективности. В качестве одной из первоочередных мер план предполагал внедрение процедур по контролю и оптимизации издержек. Задача на предстоящий год формулировалась так: снизить уровень коммерческих и административных расходов на 7 процентов. Такая экономия позволила бы компании достичь поставленных акционерами целей по EBITDA и чистой прибыли. Цели учли в KPI руководителей ответственных за сокращение издержек подразделений. За общий результат запланированной программы экономии отвечал финансовый департамент.

Стоит отметить два важных ограничения: уменьшение затрат не должно было нанести ущерб репутации, а ограничение расходов — повлиять на обороты компании. Сама программа оптимизации включала пять этапов, о которых и пойдет речь.

* Название организации изменено.

Этап 1. Анализ структуры и классификация расходов

Прежде всего в компании проанализировали существующую структуру затрат и ее динамику по годам. Затем все расходы классифицировали с точки зрения управляемости:

- управляемые (далее — У) — издержки, полностью контролируемые менеджментом (например, расходы на добровольное медицинское страхование сотрудников, обучение, затраты на проведение корпоративных праздников и т. д.);
- частично управляемые (ЧУ) — существует возможность воздействовать лишь на определенные компоненты расходов (к примеру, услуги постовой охраны, от которых нельзя отказаться полностью, но можно сократить количество постов и/или найти подрядчика с лучшими условиями);
- неуправляемые (НУ) — расходы, на величину которых менеджмент компании повлиять не в силах (например, арендная плата за земельный участок, на котором находится торговый объект, поскольку она регулируется государством).

Далее все издержки менеджмент систематизировал с точки зрения веса (важности) в общей сумме расходов и присвоил им статусы (А, В, С). Рассмотрим данную классификацию на примере консолидированных статей (все статьи расходов, которых изначально насчитывалось 128, были объединены в 35 агрегированных статей):

- А — крупные издержки (по решению менеджмента, к этой группе отнесли расходы, удельный вес которых в общих расходах составляет более 2,3%);
- В — средние издержки (удельный вес — от 0,4% до 2,3%);
- С — все прочие.

Результаты такой классификации были сведены в таблицу 1 (в статье приведен сокращенный вариант, полную версию можно скачать по ссылке в конце статьи), а итоговые результаты — в структурную матрицу расходов «Управляемость — важность» (см. табл. 2). На долю управляемых и частично управляемых издержек пришлось 4 и 54 процента соответственно, причем почти 46 процентов всех таких издержек относятся к категории наиболее крупных (категория, А).

ТАБЛИЦА 1. Классификация расходов компании «Статус» по критериям «управляемость — важность» (извлечение)

| Статьи КИАУР (коммерческие и административно-управленческие расходы) | Доля, % | Кумулятивная доля, % | Важность | Тип управляемости |
|--|---------|----------------------|----------|-------------------|
| Аренда магазинов и эксплуатационный (сервисный) сбор | 21,1 | 21,1 | А | НУ |
| Зарплата персонала | 17,5 | 38,6 | А | ЧУ |
| Проценты по кредитам и займам | 13,6 | 52,2 | А | ЧУ |
| Амортизация | 8,3 | 60,5 | А | НУ |
| Страховые взносы | 5,4 | 65,9 | А | ЧУ |
| Комплексное обслуживание объектов | 3,5 | 69,4 | А | ЧУ |

| Статьи КИАУР (коммерческие и административно-управленческие расходы) | Доля, % | Кумулятивная доля, % | Важность | Тип управляемости |
|--|---------|----------------------|----------|-------------------|
| Коммунальные расходы | 3,5 | 72,9 | A | ЧУ |
| Премии персонала магазинов | 3,3 | 76,2 | A | НУ |
| Премии офисных сотрудников | 3,1 | 79,3 | A | У |
| <...> | <...> | <...> | <...> | <...> |
| Основные и вспомогательные материалы | 0,2 | 99,4 | C | ЧУ |
| Страхование | 0,2 | 99,6 | C | НУ |
| Прочие рекламные расходы | 0,1 | 99,7 | C | У |
| Представительские расходы | 0,1 | 99,8 | C | У |
| Списание ТМЦ | 0,1 | 99,9 | C | ЧУ |
| Содержание транспорта | 0,1 | 100,0 | C | ЧУ |

ТАБЛИЦА 2. Структурная матрица расходов компании «управляемость — важность»

| Важность | Управляемость, % | | | Итого, % |
|----------|------------------|-------|-------|----------|
| | У | ЧУ | НУ | |
| A | 3,11 | 45,91 | 35,67 | 84,69 |
| B | 0,60 | 6,52 | 5,56 | 12,67 |
| C | 0,38 | 1,59 | 0,67 | 2,64 |
| Итого | 4,09 | 54,02 | 41,89 | 100,00 |

Этап 2. Встречи с руководителями подразделений

На следующем этапе представители финансового департамента провели встречи с руководителями отделов, чтобы определить возможные источники экономии.

Потенциальные предложения по оптимизации анализировались по следующему алгоритму:

- что служит ключевыми драйверами конкретных расходов (к примеру, для услуг постовой охраны это стоимость одного поста и их общее количество);
- какие возможности по сокращению расходов существуют (отказ от некоторых услуг, снижение их стоимости, введение нормативов и лимитов по расходам, кооперации с партнерами компании для экономии за счет совместного пользования услугами и т. д.);
- сколько будет стоить реализация предложенных программ оптимизации и каков их экономический эффект;
- в какие сроки возможна реализация мероприятий.

Собрав требуемую информацию, финансовый департамент составил предварительный реестр проектов по оптимизации, произвел их окончательную оценку, а также определил ответственных и сроки реализации.

Этап 3. Мероприятия по сокращению расходов

Перейдем к перечню мер, которые были приняты на вооружение и рассматривались финансовым департаментом как эффективные.

Оперативные меры. Ряд шагов по оптимизации лежал, как говорится, на поверхности. К примеру, чтобы уменьшить списания скоропортящихся товаров в кафе, расположенных в торговых точках, было предложено разработать новое меню, по возможности исключив из него продукты с короткими сроками годности. Уменьшили лимиты и сократили списки сотрудников, использовавших право на представительские расходы для проведения встреч с партнерами и поставщиками. Затраты на связь также сократили: урезали лимиты на корпоративную мобильную связь, ограничили доступ к междугородной, международной связи и возможности звонков на мобильные устройства со стационарных телефонов в офисе. Кроме того, в бюджетах многих подразделений (безопасность, HR-, ИТ-отдел) сократили расходы на обучение сотрудников — на курсы решили отправлять только руководителей, которые, в свою очередь, затем должны передавать знания своим подчиненным.

Стратегические альянсы с партнерами. Заметного сокращения издержек планировалось добиться при помощи стратегических альянсов с партнерами по бизнесу. В перспективе это позволяло добиться снижения закупочных цен, расходов на оказываемые услуги за счет дополнительных скидок за объем. К примеру, АХО компании использовал этот прием в отношении подрядчиков, оказывающих услуги по уборке и техническому обслуживанию помещений.

Частичный отказ от аутсорсинга. От некоторых аутсорсинговых услуг группа «Статус» решила отказаться, наняв взамен дополнительный персонал. Например, анализ направления «Упаковка купленных товаров» показал, что эту услугу для покупателей дешевле предоставлять своими силами. А чтобы оптимизировать учетные, закупочные и иные процессы, решили сократить возможные форматы упаковки с 45 до 6 видов.

Расходы на персонал. Оптимизация численности коснулась в основном офисных сотрудников. Сначала менеджмент компании оценил хронометраж рабочего времени персонала бэк-офиса, их должностные инструкции, после чего некоторых работников сократили. Часть нерегулярных функций стали выполнять специалисты, привлекаемые на контрактной основе, а остальные перераспределили между оставшимися сотрудниками. Кроме того, у компании были накоплены значительные суммы резервов по предстоящим отпускам. Чтобы их сократить, служба персонала составила четкие графики отпусков на год, а финансовый департамент ежемесячно отслеживал их соблюдение, количество неотгуленных дней и сумму резерва. По итогам 2012 года величину резерва снизили на 50 процентов.

Использование бюджетов партнеров. С рядом компаний-партнеров удалось заключить соглашения, согласно которым оформление части витрин магазинов производилось за их счет. Таким образом, ГК «Статус» сократила свои расходы, а партнеры получили возможность рекламировать свою продукцию в витринах. Другой пример сотрудничества — сдача в аренду части свободных торговых помещений event-компаниям. От партнеров же «Стимул» получил аниматоров на организуемые в магазинах праздники.

Инвестиционные проекты. В качестве одного из перспективных направлений оптимизации рассматривался проект внедрения системы автоматического управления освещением

(планировалось установить датчики присутствия и/или движения в торговых и офисных помещениях). Анализ показал, что внутри таких помещений существует множество зон (коридоры, лестничные клетки, санузлы, офисные кабинеты и так далее), где режим освещения не оптимален. Основная идея состояла в том, чтобы регулировать освещение в помещениях и движение эскалаторов в зависимости от присутствия покупателей и/или интенсивности естественного света. Срок окупаемости таких инвестиций оценили в 2,5–3 года.

Прочие варианты оптимизации. Поиск путей экономии затронул самые разные бизнес-процессы. К примеру, удалось снизить суммы выплат в пользу правообладателей за музыкальные произведения, озвучиваемые в торговых залах. Здесь стоит дать пояснение. Многие магазины и кафе транслируют в зале музыку разных исполнителей и звукозаписывающих компаний. По закону торговое предприятие должно для этого заключить огромное количество индивидуальных договоров с правообладателями или же соглашения с организациями, управляющими авторскими и смежными правами ([ст. 1242 ГК РФ](#)). До оптимизации все выплаты направлялись в пользу двух объединений: Российского авторского общества (РАО) и Всероссийской организации интеллектуальной собственности (ВОИС). В качестве альтернативы существующей модели рассматривалось три направления:

- бесплатное использование произведений, перешедших в общественное достояние после истечения срока действия исключительного права на них со стороны авторов (к примеру, классическая музыка Бетховена, Баха и т. д.);
- бесплатная трансляция звуков природы (пение птиц, шелест листвы, шум морского прибоя, водопада и т. д.);
- сотрудничество на более выгодных условиях с компаниями, обладающими правами на музыкальные произведения, которые были выведены из каталогов РАО и ВОИС.

Менеджмент компании решил скомбинировать эти варианты, что позволило сэкономить на выплатах правообладателям.

Следующим шагом в рамках программы оптимизации стал отказ от ряда арендуемых складских помещений (после проведенной инвентаризации хранящихся там ТМЦ часть товара списали, что позволило высвободить площади). Также менеджмент провел жесткие переговоры с подрядчиками, оказывающими услуги по таможенному оформлению грузов. В результате расходы сократились наполовину за счет оформления и, соответственно, оплаты только одной (вместо пяти-шести) таможенной декларации на каждую машину с товаром из Европы.

Этап 4. Система мотивации для руководителей подразделений

Поставленные перед руководителями подразделений задачи требовали изменений в системе мотивации. Одним из КРІ для них стал показатель «Внедрение предложений по оптимизации текущих расходов», принцип которого прост: расходы по договору/статье до внесения предложений за вычетом расходов после оптимизации и затрат, связанных с внедрением соответствующего проекта, должны дать компании экономический эффект. Чтобы повысить

заинтересованность руководителей отделов, в ГК «Статус» дополнительно стали использовать три уровня оценки выполнения планов*:

- если подразделение выполняло план на 90–100 процентов, размер бонуса составлял 75 процентов;
- выполнение с небольшим превышением (100–110% от плана) — размер премии равен 100 процентам;
- выполнение плана на 110 и более процентов — размер бонуса составляет 125 процентов.

Система мотивации предусматривала для каждого руководителя отдела (в зависимости от функционального типа) премиальный фонд за выполнение KPI, а каждой задаче был присвоен вес, выраженный в процентах от суммы бонуса.

ПРИМЕР

Общий размер годового бонуса руководителя АХО составляет 127 тыс. рублей, на долю KPI, связанного с оптимизацией расходов, приходится 40 процентов премии. То есть за стопроцентно успешное выполнение задачи руководитель может получить 50,8 тыс. рублей.

Этап 5. Контроль реализации программы

Как уже упоминалось, контролировать реализацию программы поручили финансовому департаменту, который использовал несколько инструментов. Прежде всего, оперативный контроль. Руководители отделов регулярно готовили отчеты о проделанной работе в рамках своих проектов, и в тот момент, когда проект признавали успешно реализованным, экономия сразу вносилась в бюджет подразделения, чтобы не допустить ее использования на другие цели.

Кроме того, финансовый отдел усилил контроль договоров. Контракты анализировались финансовыми специалистами на соответствие бюджету (в том числе его обновленной версии, уже после внесения корректировок по результатам оптимизационных проектов), а также на соответствие рыночным условиям. Промежуточные и итоговые результаты контролировались по данным управленческой отчетности. То есть по итогам отчетных периодов фактические расходы сравнивались с суммами, утвержденными в бюджетах и реестре проектов по сокращению издержек.

В результате реализованных в 2012 году мероприятий по оптимизации группе «Статус» удалось снизить расходы на 8 процентов, или более чем на 20 млн рублей.