

# ВРЕМЕНИ ПЕРЕМЕН – ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ

## Подход к оптимизации издержек в условиях кризиса



КУЗЬМИНОВА Анастасия Леонидовна  
Исполнительный директор «Solar Investments»,  
Кандидат экономических наук

### «Продаем» риски

Подход к управлению издержками в условиях благоприятной экономической

ситуации и во времена, когда конъюнктура рынков ухудшается, возникают проблемы с ликвидностью и спросом на продукцию предприятия, различный. В хорошие времена, когда обороты растут, предприятию выгодно иметь больше постоянных издержек и меньше переменных. Большинство таких элементов затрат лежит в сфере вспомогательных и сервисных бизнес-процессов: ремонтов, IT, бухгалтерского учета, маркетинга. Все задачи, на решение которых требуется не меньше одной штатной единицы, предприятию экономически выгоднее решать силами штатных сотрудников и не отдавать часть прибыли сторонней компании – аутсорсеру. При этом компании принимают риски неэффективной работы, избыточной численности персонала, тратят ресурсы на управление расширенным штатом, отвлекают время и деньги на содержание имущества для вспомогательных функций.

Сейчас наступил период, когда динамика выручки немало-го числа компаний поменяла знак, а определенности впереди с каждым днем все меньше. В паре «риск-доходность» на первый план выходят риски, которые хотелось бы разделить, а с финансовой точки зрения это означает «платить от результата», то есть сделать издержки переменными. Пусть при этом и произойдет снижение рентабельности – зато так надежнее, и если объемы деятельности будут уменьшаться, груз постоянных расходов не приведет к убыткам.

Реструктуризация издержек – кропотливая работа нескольких месяцев, а по сложным статьям издержек – до года. Теперь уже мало кто верит, что кризис закончится быстрее. Чем раньше предприятие займется оптимизацией издержек, тем выше шансы остаться в бизнесе.

### Каждому – по результатам

У большинства компаний основной компонент постоянных издержек связан с оплатой труда. Сокращать сотрудников – очень дорогая мера: два месяца компания оплачивает присутствие ищущих работу сотрудников на рабочих местах, а затем выплачивает выходное пособие. Минимум что может сделать

компания – прекратить или ограничить прием новых сотрудников. Люди увольняются постоянно: кто-то недоволен работой, а кто-то движим личными причинами, не зависящими от работодателя. Так или иначе, сокращение численности уже не будет сопряжено с дополнительными расходами. В малом и среднем бизнесе текучесть кадров довольно высокая, и за год штат может обновиться (в текущей ситуации, читай, сократиться) на треть. А для вновь принимаемых людей условия трудоустройства могут быть уже совсем иными, соответствующими сегодняшним интересам предприятия.

Другое направление работы с издержками на оплату труда – пересмотреть организационную структуру и систему материального стимулирования. Для реструктуризации и снижения окладов, если без этого не обойтись, нужны экономические основания, но большинство предприятий к ним уже подошли. Если «в классике» постоянная и переменная части заработной платы соотносятся как 70/30, в условиях неопределенности это соотношение стоит если не перевернуть, то хотя бы уравнивать его части между собой.

### Время сервиса

Оборотная сторона сокращения издержек – появление новых возможностей. На каждом предприятии существуют скрытые источники дополнительных доходов. Существенная их часть связана с сервисной составляющей продукта, когда покупатель получает в комплекте с продуктом дополнительные услуги. Повысить доходы за счет сервиса едва ли удастся – и в лучшие времена отношение к дополнительным услугам, удорожающим предложение, было неоднозначным, а сейчас отказов от сервисных «довесков» будет еще больше. Задача заключается не в этом: дополнительный сервис должен сделать покупку более удобной, чем у конкурентов, при той же цене. В нашей стране дела с сервисом всегда обстояли не лучшим образом и существует огромный простор для улучшений. Сейчас настал момент заняться этим вопросом вплотную, думать об интересах клиента и формировать сервис, экономящий его время и деньги, снижающий риски клиента. Именно сейчас для аутсорсинговых компаний настал момент истины: для тех из них, кто научился работать эффективно по издержкам и обеспечивать должное качество результата, открываются огромные возможности. Те расходы, которые пред-

приятия в лучшие времена несли регулярно, есть желание урезать, ведь потребность в них снижается. Наглядным примером здесь является автопарк: даже один собственный автомобиль с водителем – это немалые фиксированные расходы, которые оправдывают себя лишь при интенсивном использовании транспорта: зарплата водителя, ТО, страховка, стоянка. Переход на услуги аутсорсера может дать не только прямую экономию, но и дисциплинировать пользователей: теперь точная стоимость каждой поездки будет записана на конкретного сотрудника. Та же ситуация – с другими функциями и профессиями сферы услуг: дизайнерами, юристами. В производстве перевод на аутсорсинг переделов, потребность в которых снизилась, тоже возможен: заготовительные и вспомогательные операции можно поручить специализированным компаниям.

### Заполняем информационный вакуум и держим удар

Еще недавно рынок труда был полон вакансий, и на собеседованиях скорее кандидаты «нанимали» компании, нежели наоборот. Сегодня ситуация радикально поменялась. В каждом офисе найдутся сотрудники, которые уже сделали тайные попытки поменять работу, и у большинства это вызвало повышенное желание держаться за свое кресло. Это безусловно положительный для бизнеса момент: люди поняли, что проблемы наступили не только на их «родном» предприятии. Но есть и отрицательный: страх перед неизвестностью парализует производительность труда. Чтобы коллектив продолжал работать, необходима разьяснительная работа. Как бы ни хотелось директору сконцентрироваться на решении самых острых проблем, закрыв покрепче дверь, позволять себе этого нельзя: коллектив, лишенный информации о происходящем, додумает все сам, причем в худшем виде. Решать проблему поддержания боевого духа нужно с помощью собраний, писем к коллективу и других средств информирования о происходящем. При этом важно не забывать о маленьких позитивных деталях, традициях, которые есть в каждой компании, такие, например, как поздравления с днями рождения, корпоративные соревнования, конкурсы. Мелочи сейчас воспринимаются коллективом как знаки, и их нужно стараться сохранить.

### Непопулярные меры: трудно быть плохим

Разные предприятия имеют разную культуру. В большинстве случаев бремя принятия непопулярных финансовых решений традиционно несет финансовая служба, а от служб, чьи расходы урезаны, слышен ропот, мол финансисты не разбираются в сути, им бы только расходы сократить, а бизнес потом пострадает. Сейчас, когда проблема свести «дебет с кредитом» обострилась, возложение задач оптимизации затрат только на финансистов не только создаст дополнительную моральную нагрузку на этих людей, но и реально может породить проблемы, ведь «урезаемые» службы и раньше бывали иногда правы.

Функцию третейского судьи и, одновременно, громоотвода, может сыграть сторонний специалист. Этот человек или команда посмотрят по-новому на возможности и обоснованность сокращения тех или иных издержек, помогут определить не только насколько сократить, но и как это сделать, чтобы предприятие меньше пострадало. Развивая логику перевода фиксированных издержек в переменные, было бы здорово увязать вознаграждение «киллера издержек» с результатом, но едва ли консультант согласится работать только за процент от сэкономленного. Понять его можно, ведь внедрить изменения не в его власти, так же как и объективно оценить результаты. Оплату услуг будет предложено сформировать из фиксированного гонорара и



бонусов от результата работы, при этом чем больше степень взаимного доверия предприятия и стороннего специалиста, тем сильнее будет крен в сторону переменного вознаграждения. Вопрос выгодности обращения к сторонним консультантам нужно рассматривать с точки зрения масштабов бизнеса. По опыту, в компании, где работает свыше 50 человек, работа одного специалиста окупится, если же бизнес более масштабный – понадобится команда. При этом стоимость работ, если внедрить результаты, может окупиться в считанные дни. Услуги по

постановке системы бюджетирования на малых и средних предприятиях Челябинска, оказанные нами за последние годы, окупались в течение месяца за счет того, что при растущих оборотах происходил перевод переменных в постоянные. Теперь настал момент для противоположенной тактики, но эффект имеет все шансы быть сопоставимым.

Наряду с выработкой мер по сокращению издержек, консультант может взять на себя задачу поиска дополнительных возможностей для расширения бизнеса во время кризиса. На нашем рынке консультанты по управлению редко имеют узкую специализацию, спрос заставляет специалистов развиваться в разных направлениях. Возможности – это оборотная сторона издержек, а разглядеть их внутри предприятия подчас мешает «замыленный» повседневной работой взгляд и острые проблемы сегодняшнего дня. Консультант, организовав мозговую штурм с участием сотрудников компании, не только поможет вытащить на свет новые (или хорошо забытые старые) идеи, но и разрядит напряженность в коллективе, взбодрит персонал, а разговаривая с руководителем индивидуально – даст выговориться и поможет укрепиться в принимаемых решениях.

## СОВЕТЫ Что делать:

1. Не откладывать работу по оптимизации издержек и действовать решительно
2. Переводить фиксированные статьи затрат в переменные
3. Думать о возможностях, а не только об издержках
4. Развивать сопутствующий сервис «за те же деньги»
5. Приглашать только доверенных специалистов со стороны
6. Разговаривать с коллективом, говорить правду и держаться хороших традиций
7. Держать себя в руках и не унывать.