

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:

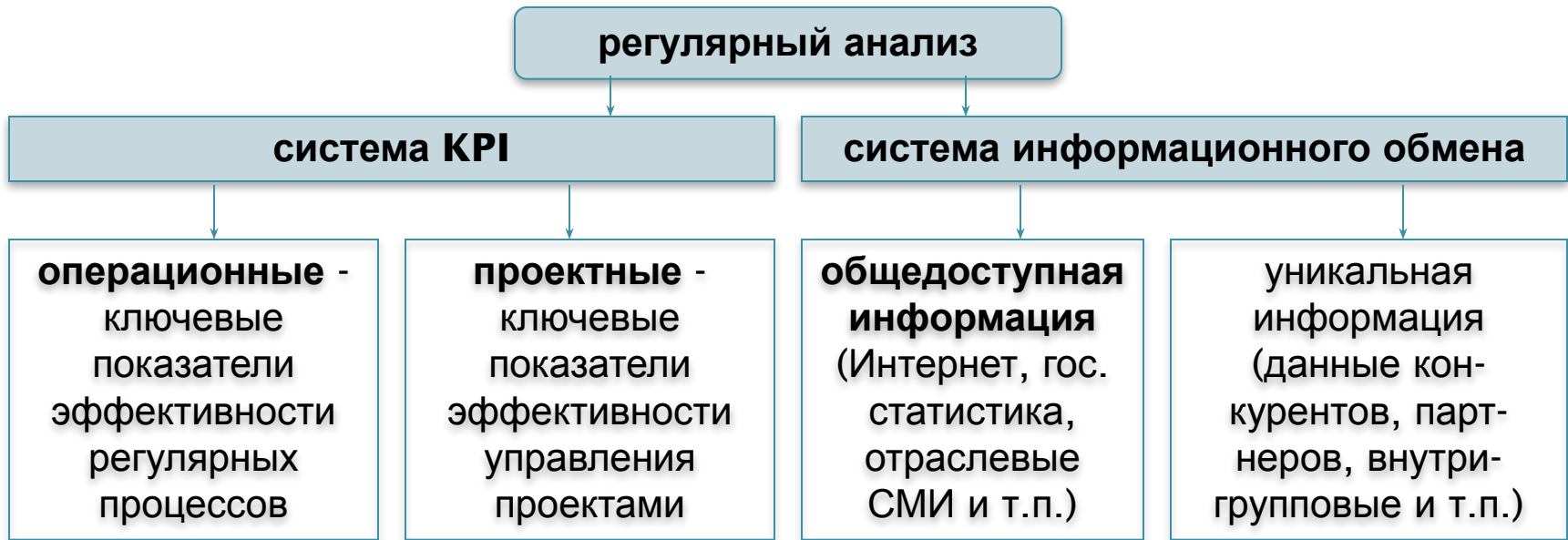
1. На каких процессах «лежит» стратегия развития бизнеса?
2. От каких процессов можно отказаться, а от каких нельзя?
3. Какие процессы можно передать на субподряд, а какие нельзя?



Анализ структуры затрат

для выявления наиболее критичных статей издержек

2: анализ эффективности бизнес-процессов



Наиболее важные вопросы на этом этапе:

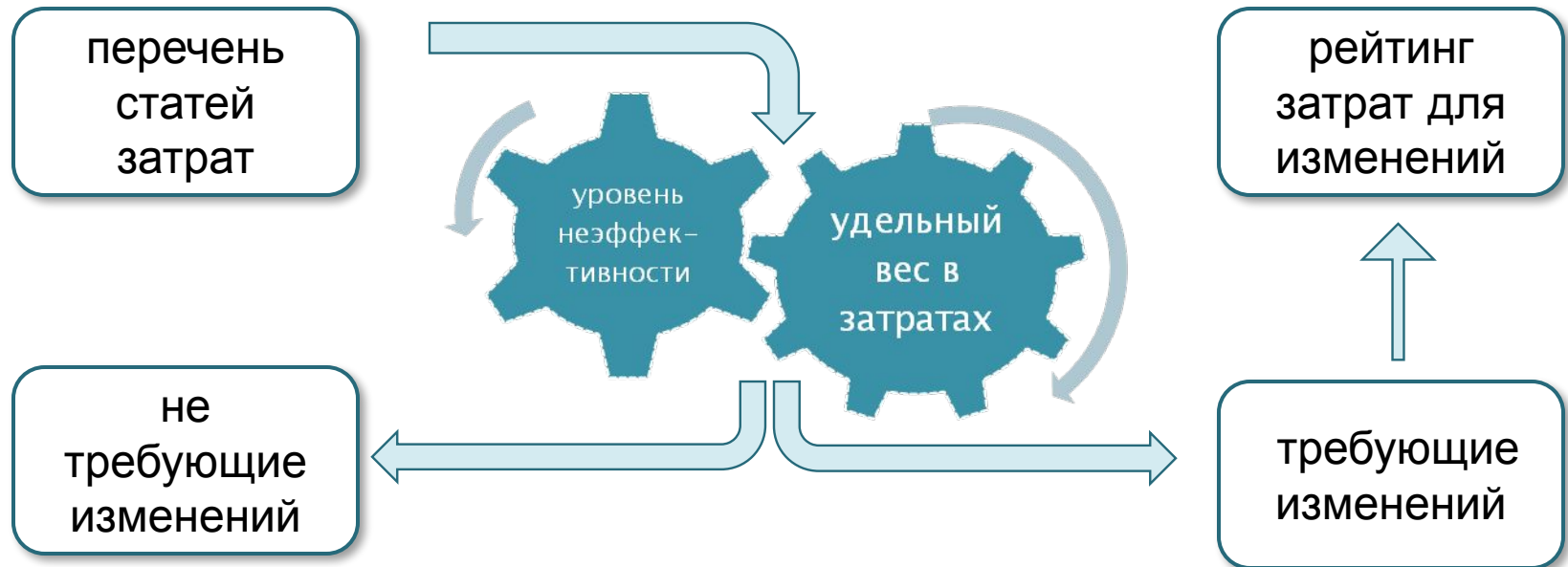
1. Как разработать систему KPI и поддерживать ее актуальной?
2. Как своевременно получать полную достоверную информацию?
3. Как научиться анализировать ПРОактивно, а не РЕактивно?



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

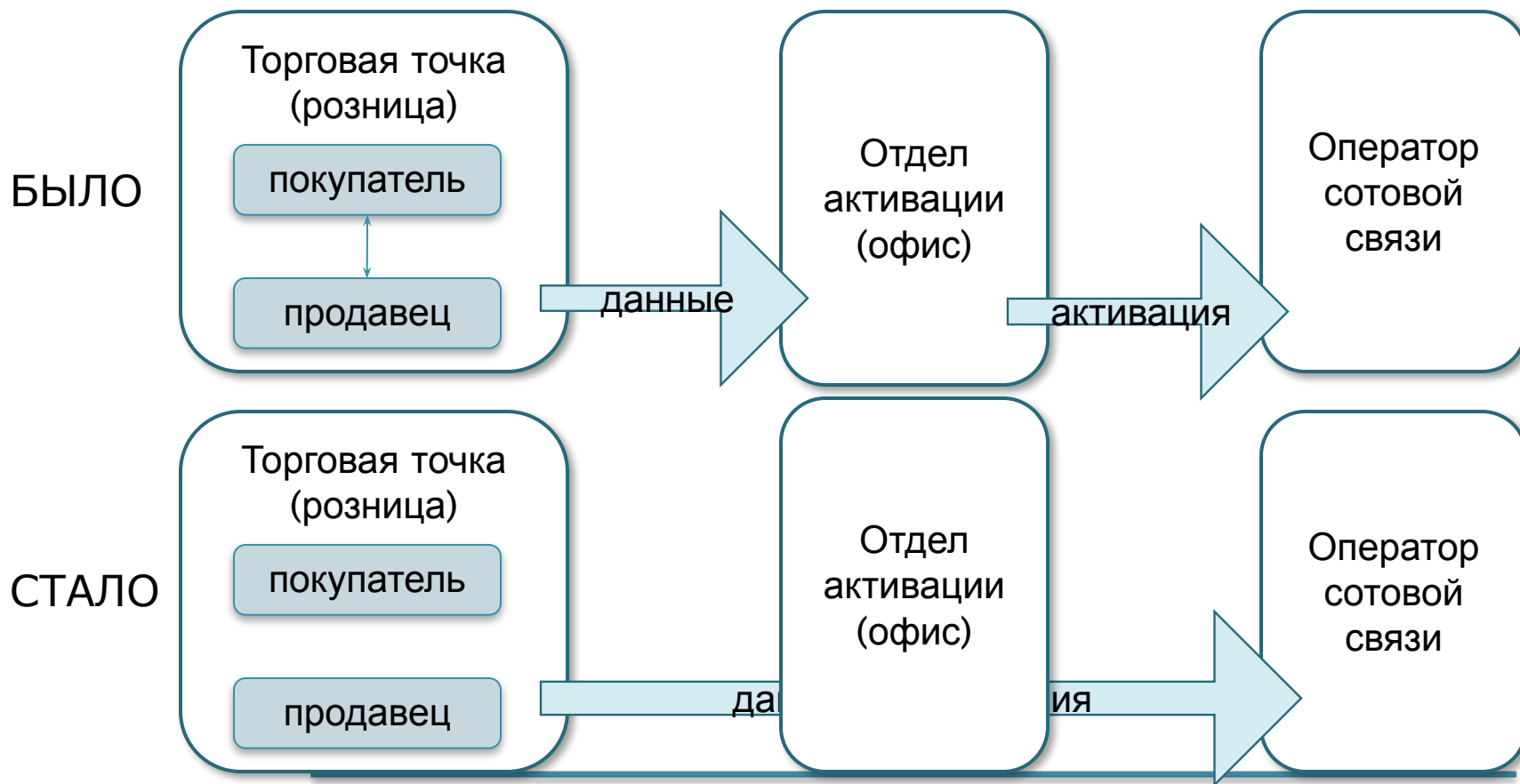
1. Понимание того, с какими процессами необходимо «расстаться», какие – передать на сторону, а на каких сконцентрировать все усилия для достижения [возможно, уже обновленных по результатам этого этапа] стратегических целей.
2. Формализация «критериев успеха» - ключевых показателей эффективности процессов, - 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



ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



Разработка и первичная оценка мероприятий по снижению затрат

NB: результаты этапа

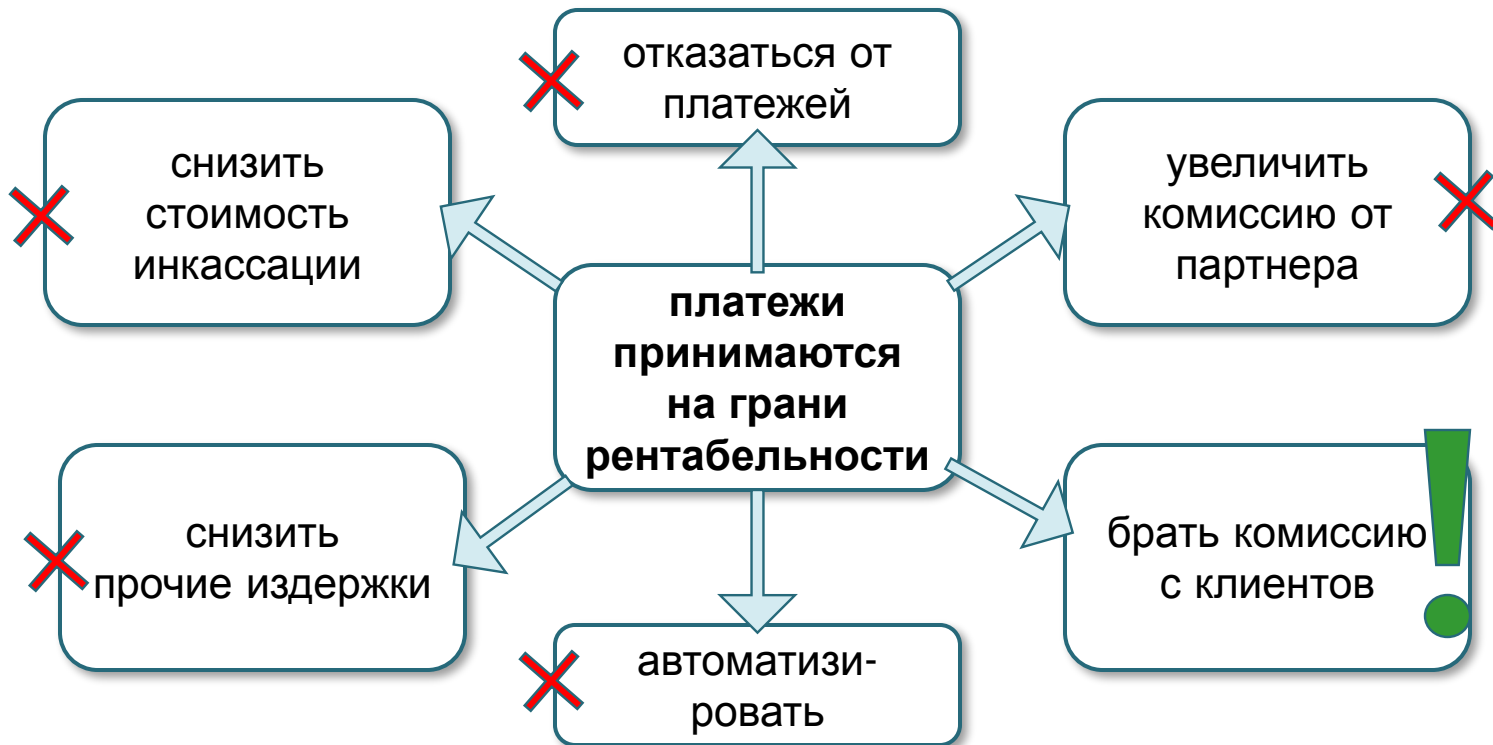
1. Понимание того, что проблемой затрат заняты все подразделения, в том числе «отрабатывая» ее уже на этапе первичных переговоров с партнерами, грамотно защищая экономические интересы компании.
2. Разработка и первичная оценка мероприятий охватывает и нестандартные [невидимые/неочевидные для специалистов 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

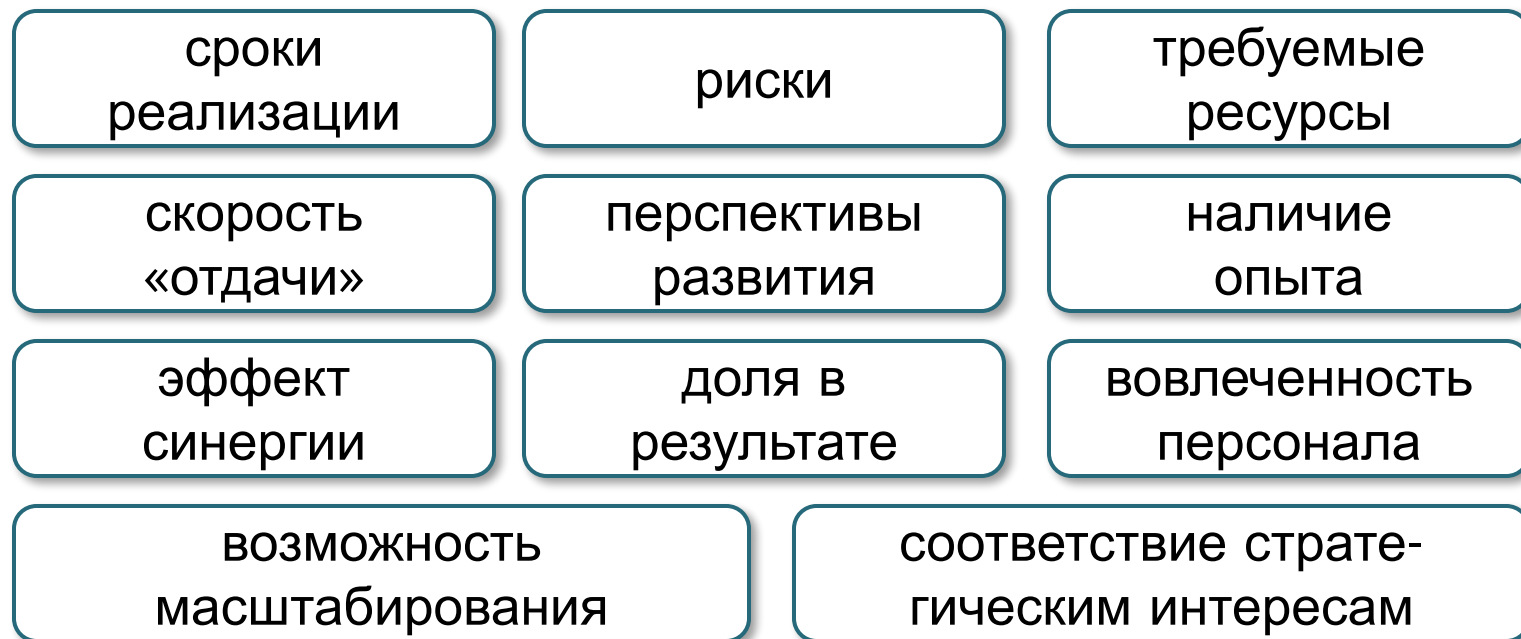


Разработка и первичная оценка мероприятий по снижению затрат

P.S. Пример: прием платежей



Отбор наиболее перспективных мероприятий: критерии отбора



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



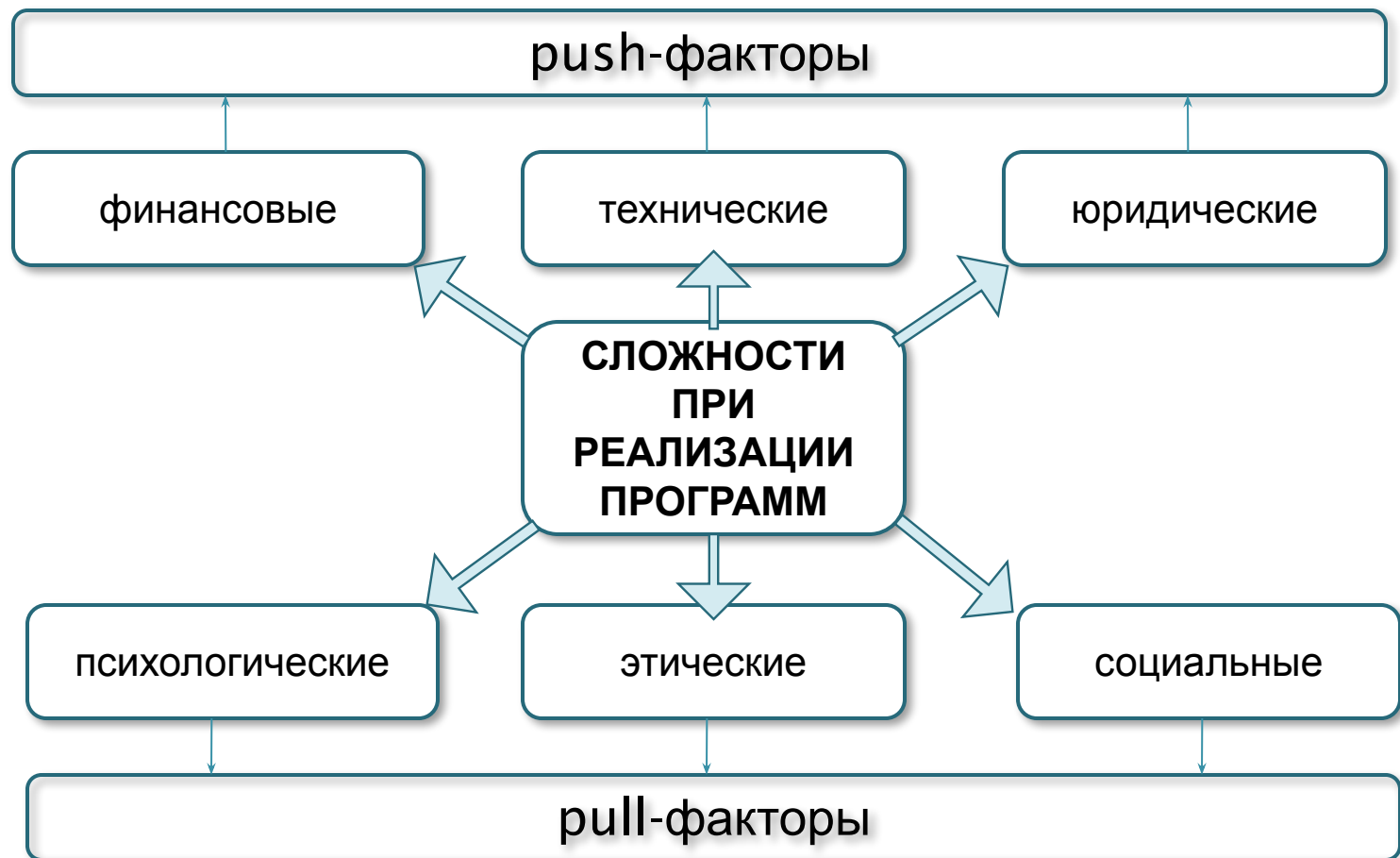
ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



Проблемы внедрения мероприятий

по снижению затрат: технические, финансовые, психологические

1. подводные камни и новые риски

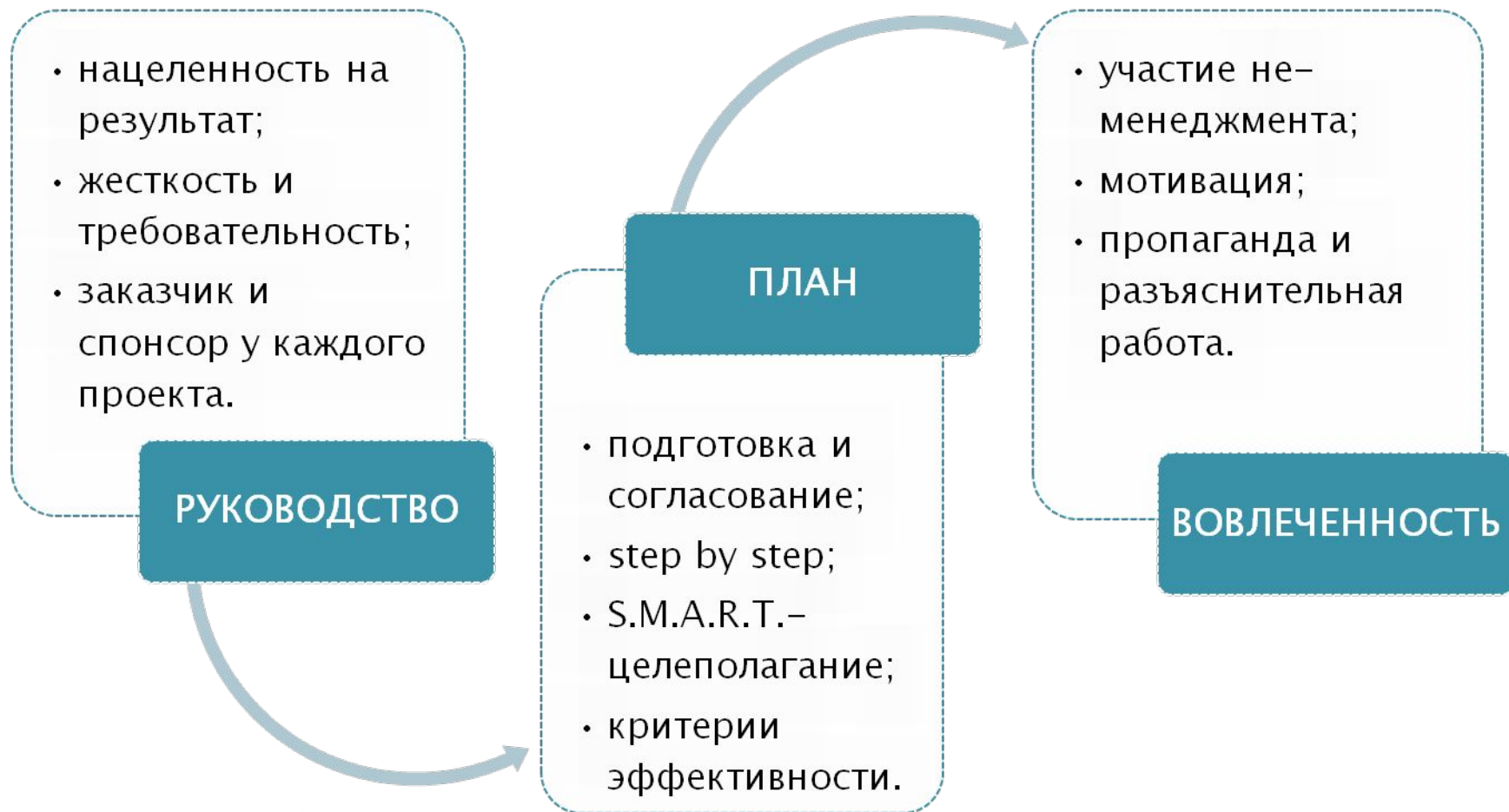


ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.



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!



ПРОШУ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Если что-то вспомните позже, не постесняйтесь написать на chadin@maxus.ru

ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ
И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.

