

# 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:

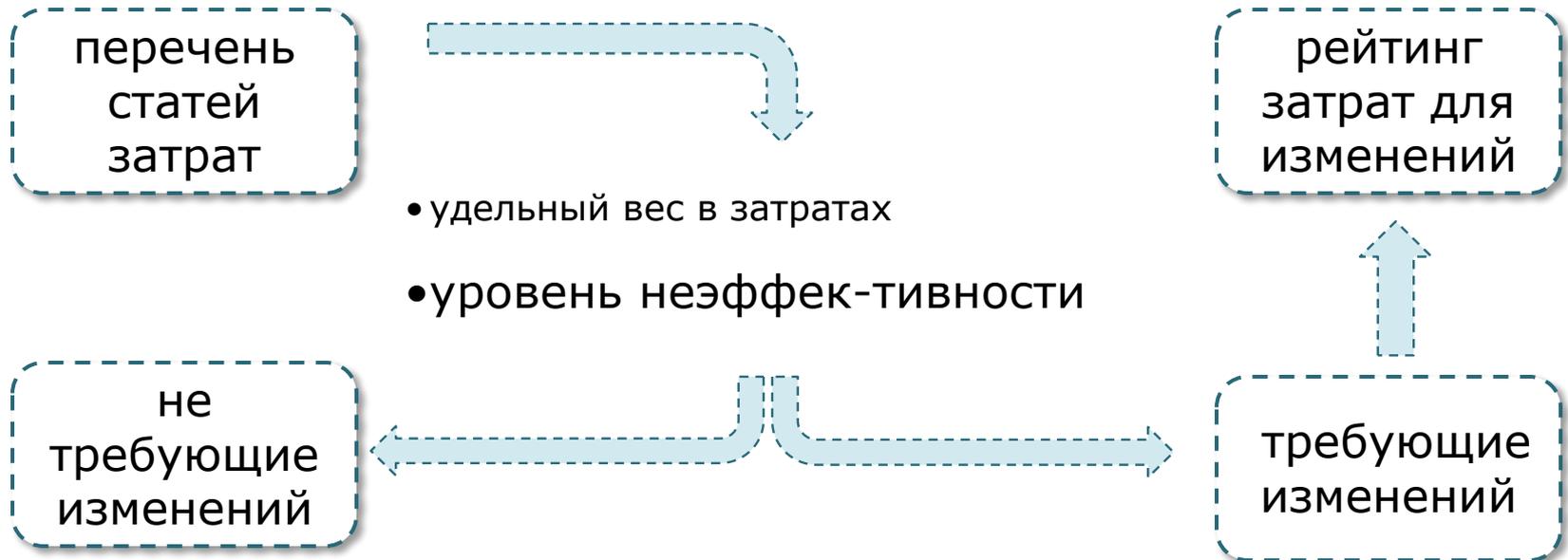
1. Как разработать систему KPI и поддерживать ее актуальной?
2. Как своевременно получать полную достоверную информацию?
3. Как научиться анализировать ПРОактивно, а не РЕактивно?



# 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].

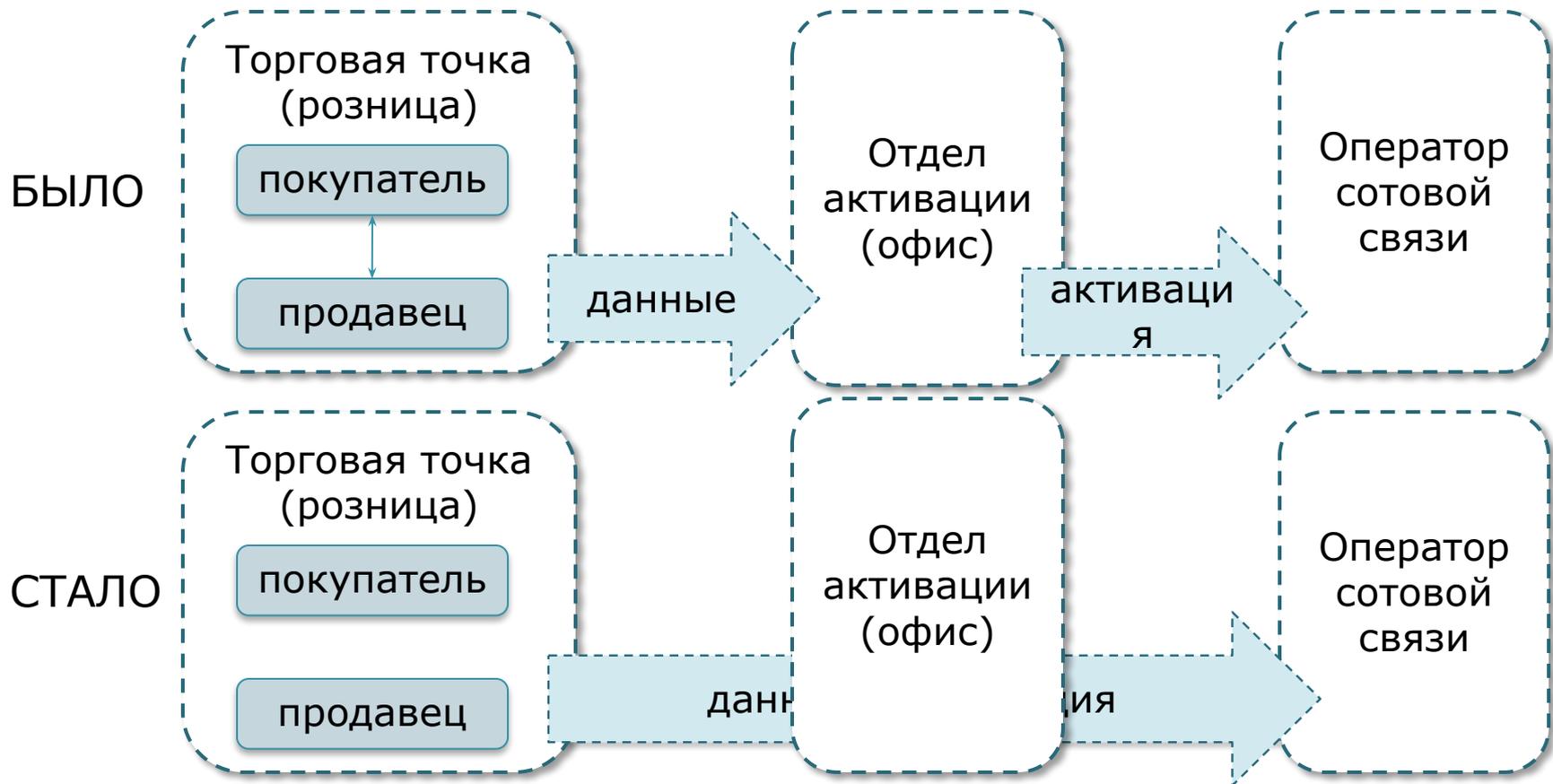
P.S. Речь может идти как об отдельных этапах, процессах и направлениях, так и о бизнесе в целом

---

# Анализ структуры затрат

для выявления наиболее критичных статей издержек

**P.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**

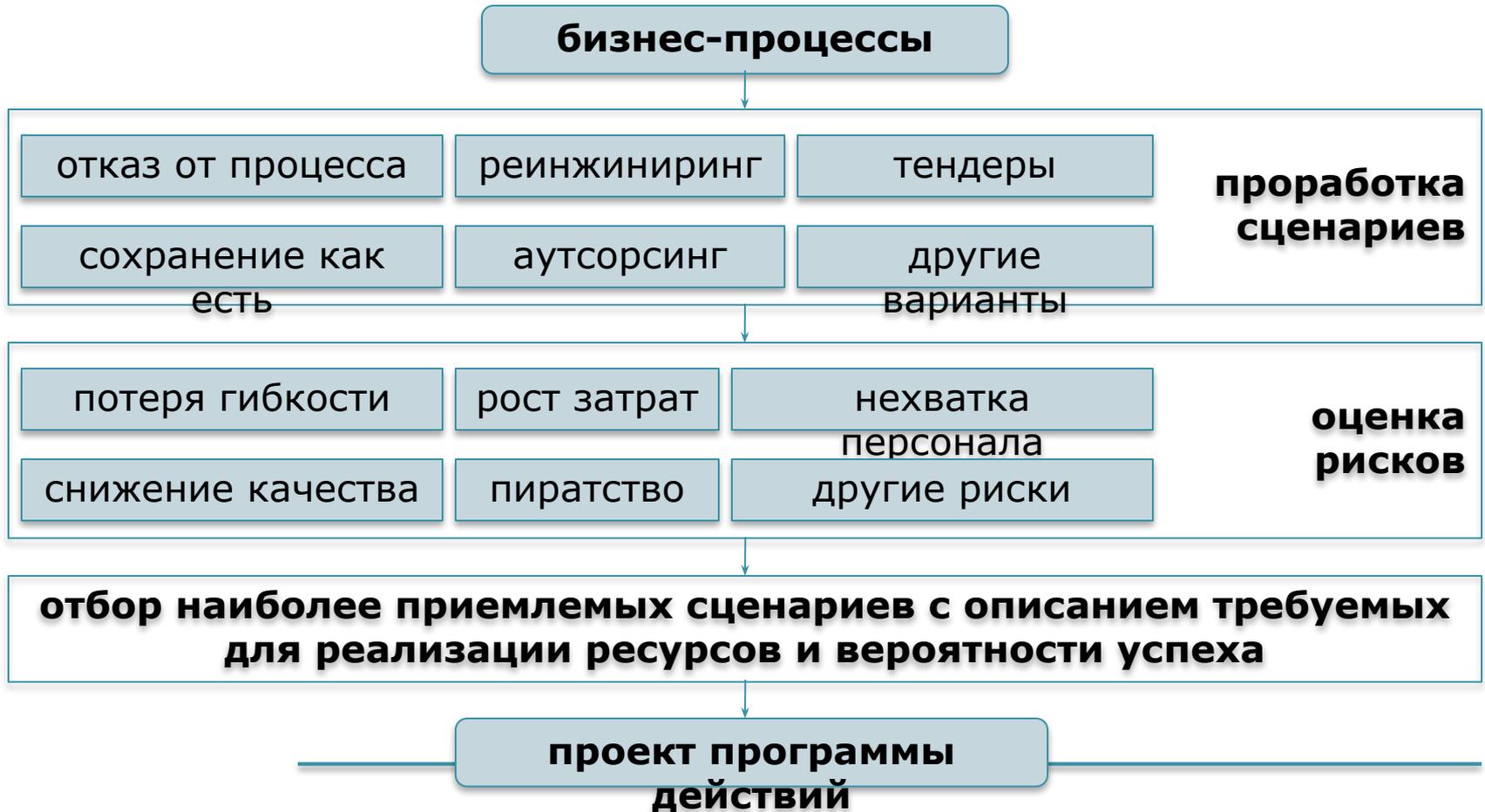
### Все работники компании должны быть вашими «агентами по снижению издержек на местах»:

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

**проект  
программы  
действий**



- важность проекта (срочность и эффект)
- риски и эффект синергии
- ресурсы и сроки реализации



**презентаци  
и  
для  
принятия  
решений**



# 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

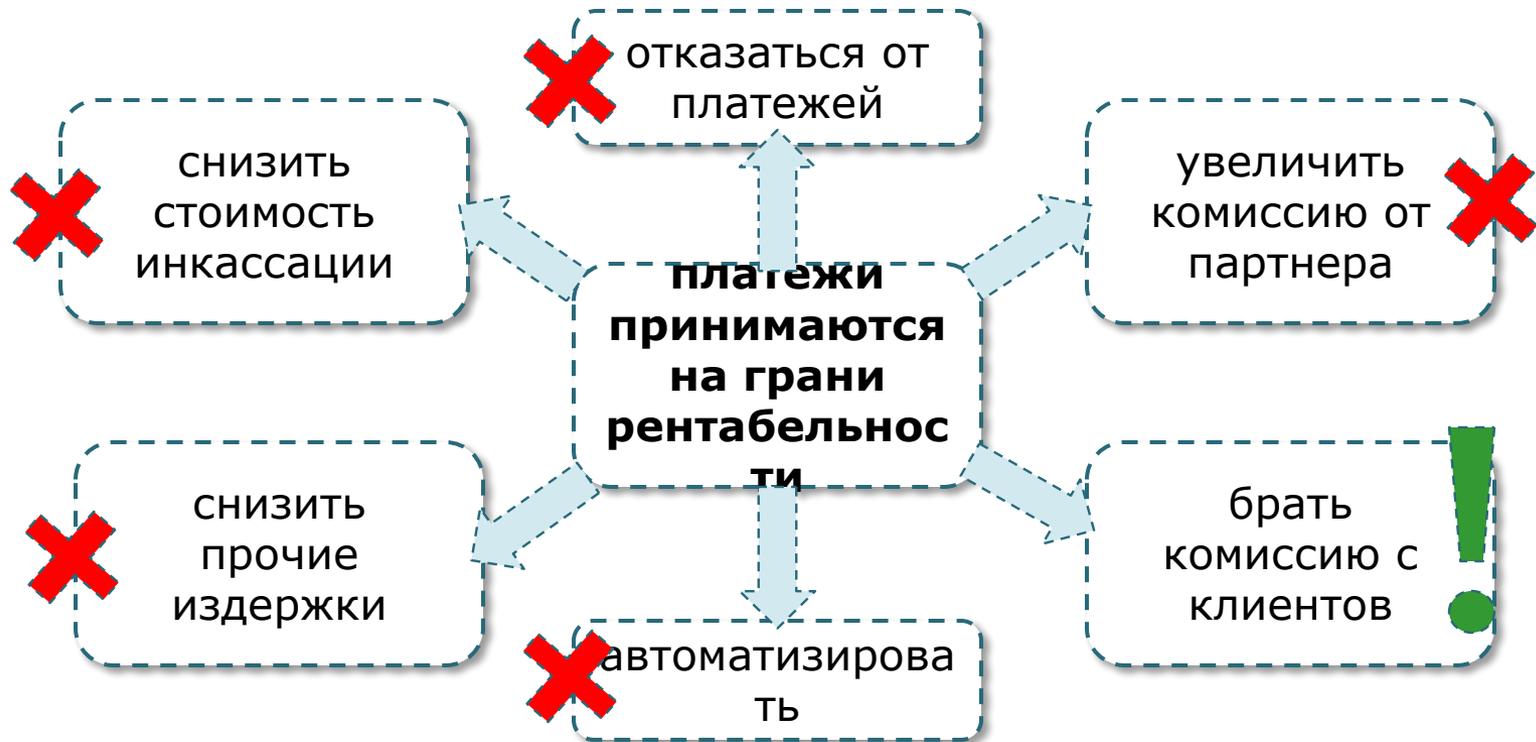
---



# 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

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

жесткость и готовность идти до конца

факторы

пропаганда «экономического мышления»

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

активная вовлеченность персонала на всех стадиях

мотивация персонала на «участие в успехе»

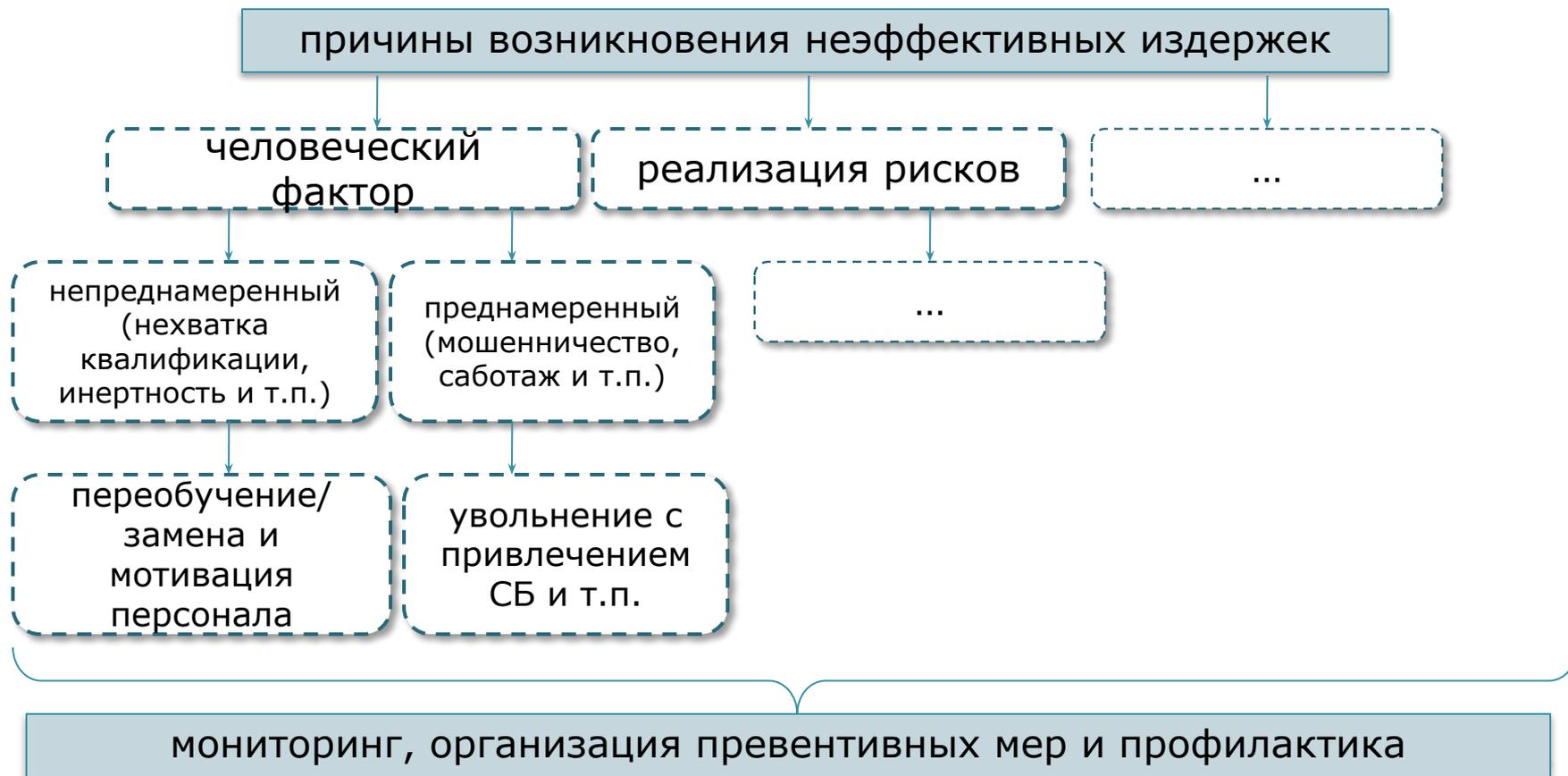
факторы



# Факторы успеха

мероприятий по снижению издержек

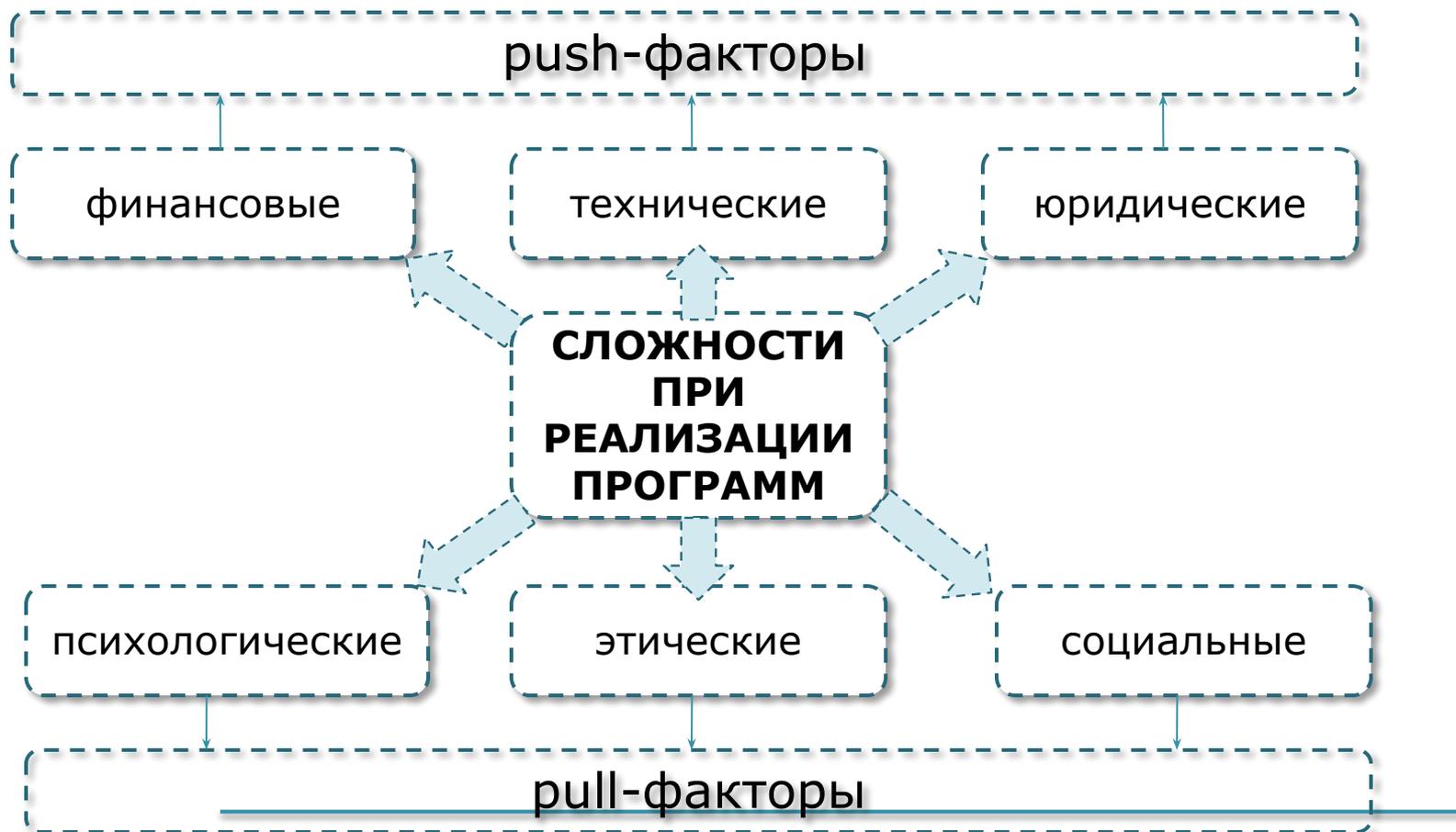
## 2. анализ [промежуточных/окончательных] результатов



# 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»

- **РУКОВОДСТВО**
  - нацеленность на результат;
  - жесткость и требовательность;
  - заказчик и спонсор у каждого проекта.
- **ПЛАН**
  - подготовка и согласование;
  - step by step;
  - S.M.A.R.T.-целеполагание;
  - критерии эффективности.
- **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**
  - участие неменеджмента;
  - мотивация;
  - пропаганда и разъяснительная работа.



# 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](mailto:chadin@maxus.ru)*

---

ГДЕ ТЕРЯЕМ ДЕНЬГИ? КАК ДОБИТЬСЯ ПРОЗРАЧНОСТИ  
И КОНТРОЛИРУЕМОСТИ БИЗНЕСА.

