

Страна советов

Выпуск №11 | 2015

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема этого выпуска «Страны советов» — оптимизация расходов.

Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Какие издержки в первую очередь сокращает ваша компания в условиях кризиса?
2. В какой мере сокращение может быть связано с оптимизацией логистики/производительности?
3. Какие расходы, связанные с позиционированием компании и ее руководителей, вы сокращаете?
4. Проводились ли у вас сокращения персонала, и чем это вызвано?
5. Каковы типичные ошибки компаний при антикризисном сокращении затрат?

Инна АЛЕКСЕЕВА, генеральный директор PR-агентства PR Partner:

1. Нашему агентству PR Partner уже девять лет. Мы благополучно пережили кризис 2008 года, теперь справляемся с этим. В первую очередь я как управленец стараюсь определить неоправданные расходы нашей компании. В этом году мы отказались от аренды подвального помещения, которое использовали для хранения канцелярских запасов, оборудования для мероприятий и клиентских акций. Как ни странно, но на оставшемся офисном пространстве нашлось место для этого. Мы также оптимизировали ежемесячные расходы на офисные нужды (канцтовары, вода, курьерская доставка, такси и пр.), выбрав из разнообразия поставщиков и подрядчиков наиболее приемлемые варианты. В настоящий момент мы пересматриваем партнер по ДМС, хотя это, скорее, не из-за объема расходов, а из-за неудовлетворенности качеством услуг.

2. Конечно, в период финансовой нестабильности первым делом стоит позаботиться об оптимизации производительности. Но подойти к этому нужно грамотно, хорошо взвесив все «за» и «против», и просчитать последствия таких сокращений. Например, в PR Partner предусмотрен бюджет на образование сотрудников, размер которого не так уж мал. Однако сокращать его нецелесообразно, потому что от такого обучения зависит мотивация персонала и качество оказываемых услуг. Экономия на этом может привести к снижению количества заказов от клиентов и, как следствие, прибыли компании.

В целом рабочий процесс в нашем агентстве выстроен оптимально, с учетом нюансов всех звеньев этой цепочки. Вносить коррективы (а тем более урезать бюджет) не стоит, потому что это способно привести к сбою, непредвиденным и нежелательным результатам.

3. Сокращений расходов, связанных с позиционированием компании, в PR Partner нет. Как агентство, оказывающее услуги по продвижению брендов наших клиентов, мы уверены, что на этом не стоит экономить. От этого напрямую зависит финансовый успех компании. Но можно оптимизировать расходы. Кроме продвижения агентства в СМИ с помощью стандартных PR-инструментов мы активно сотрудничаем с компаниями в режиме информационного партнерства. Таким образом, имеем дополнительные ресурсы заявить о себе и расширить круг своих деловых партнеров, не прибегая к рекламным акциям.

4. В начале этого года мне пришлось уволить двух сотрудников. Этот шаг был осознанный. Однако при увольнении были соблюдены все условия процедуры сокращения (выходное пособие за два месяца), кроме этого, я предложила взамен новое место работы одному из наших специалистов. Основная причина — небольшой отток клиентов. Какой смысл было оставлять ребят, если их нечем занять. Но сейчас мы решили развивать свою франчайзинговую сеть, и наш штат на одного сотрудника расширился.

5. Увы, многие владельцы бизнеса начинают экономить на всем, особенно на маркетинге и продажах. Нельзя оценивать бизнес как замкнутую статичную единицу. Сокращение расходов на маркетинг способно привести к уменьшению клиентского потока и заметному снижению прибыли в будущем. Без стимуляции продаж, исследования рынка, анализа конкурентов и активного поиска контрагентов не будет развития компании. Если у руководителя бизнеса единственная задача — остаться на плаву, то будущее такой компании сомнительно.

Максим ГЛАДКИХ-РОДИОНОВ, генеральный директор аудиторской компании «Уверенность»:

1. Для нашей компании вопрос эффективного расходования денег важен всегда, вне зависимости от внешних факторов. Поэтому сейчас, в условиях кризиса, мы видим свою задачу не в том, чтобы огульно сократить затраты на сколько-то процентов, а в том, чтобы деньги работали эффективнее.

2. В повышении производительности труда, на мой взгляд, всегда содержится значительный потенциал сокращения издержек. Вообще проблема низкой производительности весьма характерна для многих отечественных компаний, соответственно, именно там зачастую и находятся резервы, не всегда используемые компаниями.

3. Мы сегодня не сокращаем такие расходы. И вот почему: наша компания в настоящий момент не планирует уходить с рынка, сворачивать деятельность. Следовательно, резкое сокращение таких расходов окажется непродуктивным.



4. Пока такой необходимости нет, поскольку в нашей компании нет «лишних людей», тех, кто ничего компании не приносит.

5. Ошибки у всех разные. Однако можно выделить вот что: антикризисные меры следует принимать быстро. Каждый день промедления снижает эффект от таких мер. И случается так, что расходы сокращаются без должной оценки влияния тех или иных сокращений на экономическое состояние компании. К примеру, на складе работали два кладовщика. Одного уволили в целях экономии. Второй заболел. Отгружать со склада физически некому — встали продажи. Компании нанесен ущерб. Пример, конечно, схематичный, но, думаю, он позволяет увидеть главную, на мой взгляд, ошибку — поспешность при принятии решений и недостаточное внимание к тому, как сокращение тех или иных расходов отразится на жизни компании.

Александр ФИЛИМОНОВ, партнер Artisan Group Public Relations:

1. Единственная статья, которую мы оптимизировали, — это аренда офиса. Смысла в дорогом и престижном месте расположения сейчас, учитывая хроническую загруженность центра, мы не видим. Кроме того, дорогой офис нередко является предметом дополнительных подозрений со стороны клиента — при самом понятном и открытом ценообразовании вопросы «откуда берутся такие суммы» в кризис в разы опаснее, чем в спокойное время.

2. У сервисных компаний вопросы логистики и производительности традиционно весьма условно связаны. Хотя вопросы изменения рыночной конъюнктуры в кризис очень чувствительны к своевременности оказываемых услуг. В нашем случае важность этого показателя невысока, однако среди наших клиентов — производящих компаний — удорожание логистики отразилось в первую очередь на марже.

3. Вопросы позиционирования руководителей компании в PR-агентстве — это, как правило, вопросы наличия свободного времени и ресурсов, которые сегодня на это выделить не представляется возможным. Мы не намерены отказываться от этого механизма рыночного продвижения, но в последнее время, учитывая необходимость строжайшей экономии ресурсов, занимаемся этим направлением по остаточному принципу.

4. За последние три года в нашей компании как таковых сокращений не проводилось. Однако ряд сотрудников покинул компанию в поисках лучшего. Рыночные отношения тем и хороши, что в любое время есть и спрос, и предложение. Качество и того, и другого, конечно, сугубо индивидуально и в значительной мере зависит от макроэкономических показателей, хотя в связях с



общественностью хорошие руки будут устроены всегда.

5. Прежде всего распространенные ошибки связаны с сокращением определенных программ продвижения и сопровождения работы компании. Продвижение, коммуникационная поддержка, рекламные усилия и позиционирование — это целый комплекс различного рода направлений деятельности, которые тесно связаны между собой. Нередко сокращение одного из элементов ведет к снижению эффективности других. А понятно это становится лишь по истечении определенного времени (от одного до трех кварталов).

Олег МОТОВИЛОВ, коммерческий директор телекоммуникационной компании Caravan:

1–2. С точки зрения сокращения постоянных расходов это экономия на услугах банка, с которыми мы сотрудничаем; оптимизация налогообложения; передача на аутсорсинг служб, напрямую не задействованных в ключевых бизнес-процессах; отказ от аренды избыточных активов; сокращение административно-управленческого и вспомогательного персонала.

С точки зрения переменных расходов это сокращение производственного персонала, задействованного на выпуске невыгодного, устаревшего продукта; отказ от услуг внешних консультантов и юристов; контроль времени исполнения операций и расхода материалов.

3. В кризис большинство российских компаний обязательно сокращает расходы на маркетинг и PR; мы этого осознанно не делаем. Считаем, что сейчас самое время модернизировать существующие продукты, выпускать новые и выводить их на рынок. Особенно если это облачные сервисы и другие продукты, которые позволяют сократить расходы другим предприятиям. Поэтому актив-

ная информационная и маркетинговая поддержка деятельности Caravan — часть нашей стратегии развития на ближайшую перспективу.

4. Кризис совпал с запуском нашего центра облачных решений — Caravan Aero. Это новое, важное для компании направление. В рамках него мы предложили рынку уже три продукта и в ближайшие полгода планируем запуск еще двух. Поэтому вопрос оптимизации штата как реакции на кризисные явления перед нами не стоял. Тем не менее мы регулярно проводим оптимизацию затрат. Поэтому в 2014 году пересмотрели функционал технических специалистов, который дублировался или был связан с менее приоритетными бизнес-направлениями. В результате, например, ряд сотрудников переобучили и подключили к работам по развитию Caravan Aero, а также набрали в этот центр новых сотрудников.

5. На мой взгляд, самая главная ошибка, с которой все начинается, — это неэффективное мышление. Оно ведет к неэффективным действиям. Применительно к антикризисному управлению и оптимизации затрат я бы рассматривал данный тезис в четырех аспектах.

Первый: слова. Говорим «новая реальность ведения бизнеса» вместо «кризиса».

Второй: мысли. Понимаем, что наряду с благоприятными существуют и неблагоприятные условия, в которых нам предстоит сохранить эффективность работы.

Третий: действия. Стараемся найти новый формат работы, который стал бы более адекватным новым условиям, позволил бы использовать неблагоприятные условия на благо компании. Разрабатываем разумные действия на данный момент.

Четвертый: результат. Создаем хороший плацдарм для рынка к моменту окончания неблагоприятного периода, проводим антикризисное оздоровление компании. ^Б