**Приемы снижения затрат**

Учитывайте затраты, и их станет меньше. Ищите пути сокращения затрат, и они начнут уменьшаться. Иногда можно сократить расходы, просто начав их учитывать. Практические рекомендации группы экспертов инвестиционного фонда могут дать вам неожиданные идеи.

Группа экспертов инвестиционного фонда "США—Россия" и "Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед"

Иногда можно сократить расходы, просто начав их учитывать. Замечено, например, что когда компания начинает регистрировать исходящие междугородные и международные звонки своих сотрудников по дате, времени и цели, общее количество звонков снижается за счет уменьшения звонков по личным делам сотрудников.

Сделайте сотрудников своими единомышленниками. Объясните им необходимость снижения расходов. Дайте им понять, что вы цените их предложения по экономии средств. Классифицируйте свои затраты по степени зависимости от объемов производства. Большинство систем учета подразделяет затраты на постоянные и переменные. Переменные затраты (сырье, прямые трудовые затраты и т. п.) непосредственно зависят от объема произведенной продукции. Постоянные затраты (зарплата управленческого персонала, командировочные расходы, счета за общее энерго-, тепло- и водоснабжение и т. п.), как правило, не зависят от объемов производства.

Некоторые компании также классифицируют переменные затраты в зависимости от того, насколько легко их можно скорректировать, когда меняется производственная активность. Например, прямые затраты на материалы растут или падают, почти автоматически реагируя на изменения объемов производства. А вот прямые трудовые затраты можно скорректировать только в том случае, если руководство примет соответствующие меры (сокращение штата, сокращение зарплат и т. д.). В то же время затраты на аренду помещения руководству вряд ли удастся сократить в ответ на падение объемов производства. Классифицируйте затраты в зависимости от того, насколько легко их можно корректировать, используя альтернативные решения. Отслеживайте не только структуру затрат, но и причины возникновения этих затрат в компании. Это поможет вам предпринять необходимые действия непосредственно по ликвидации причин нежелательного роста затрат. Так, если растут представительские расходы, полезно четко понять, почему сотрудники тратят деньги компании в дорогих ресторанах: происходит ли это потому, что компания активно расширяет клиентскую базу и растет число подписанных контрактов, или потому, что просто ослаблен контроль за использованием представительских средств.

Три шага к снижению затрат

1. Классифицируйте ваши затраты по четко обозначенным категориям. Например: затраты на сырье и материалы, оплату труда, все прямые производственные затраты за исключением затрат на оплату труда, общехозяйственные расходы за исключением затрат на оплату труда.

2. Сосредоточившись на наиболее значительных затратах, определите, какие затраты должны быть скорректированы.

3. Спланируйте и осуществите снижение затрат.

Приемы снижения затрат.

Сокращение затрат на оплату труда

Действующее российское трудовое законодательство позволяет компаниям сокращать как количество сотрудников, так и их заработную плату.

Сокращение затрат на сырье и материалы. Для сокращения затрат на покупку сырья и материалов компания может сделать следующее:

Пересмотреть в свою пользу условия контрактов с существующими поставщиками.

Найти новых поставщиков.

Пример: компания может заменить импортные материалы на аналогичную продукцию отечественного производства; установить прямые отношения с производителями материалов либо сократить число посредников; заключить договоры с поставщиками, предлагающими наиболее выгодные условия.

Использовать менее дорогие компоненты, где это возможно. Компания может даже внести конструктивные изменения в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые материалы.

Пример: производитель кондитерских изделий перешел на новую упаковку, поскольку ранее она изготавливалась из импортных материалов, которые стали слишком дорогими после девальвации рубля.

Помочь поставщикам снизить свои затраты.

Пример: крупный российский производитель макаронных изделий успешно сотрудничает с местными фермерами, помогая им снижать затраты и тем самым обеспечивая для себя низкие закупочные цены т пшеницу.

Осуществлять закупки материалов совместно с другим покупателем у одного поставщика.

Пример: две торговые компании могут производить совместную закупку для того, чтобы получить скидку за объем.

Производить необходимые материалы самостоятельно.

Пример: предприятие по производству жалюзи стало изготавливать большее число компонентов самостоятельно, когда девальвация рубля сделала закупку этих компонентов за рубежом экономически необоснованной.

Внедрить ресурсосберегающие технологические процессы, которые позволяют экономить на стоимости сырья. Советский лозунг «Экономика должна быть экономной» сохраняет свою силу и в нынешних условиях.

Пример: компания по производству прохладительных напитков смогла снизить свои затраты на производство тары на 30%, перенастроив машину для производства пластиковых бутылок таким образом, чтобы использовать более легкие (и, как следствие, менее дорогие) заготовки для изготовления бутылок прежнего размера.

Придать первостепенное значение процессу закупок сырья и материалов.

Пример: вскоре после возникновения трудностей в работе компания — производитель продуктов питания перевела своих лучших менеджеров из отдела продаж в отдел закупок сырья и материалов. В результате компания смогла сохранить затраты на материалы почти на прежнем уровне, найдя новых поставщиков.

Пересмотреть политику учета сырья и материалов с целью минимизации налоговых платежей.

Сокращение производственных затрат

Приведенные ниже вопросы можно использовать для оценки эффективности усилий по сокращению затрат.

Арендные платежи

Может ли ваша компания пересмотреть условия действующего арендного соглашения?

Может ли ваша компания переехать в другое здание или помещение?

Может ли ваша компания отдать часть занимаемой площади в субаренду?

Не выгоднее ли вашей компании выкупить арендуемое помещение?

Коммунальные платежи

Может ли ваша компания ввести более жесткий контроль за потреблением энергоресурсов?

Может ли ваша компания внедрить более экономичные процессы?

Может ли ваша компания перейти на новые условия оплаты коммунальных услуг?

Пример: компания может оплачивать свои счета векселями, выпущенными самим производителем электроэнергии. Обычно такие векселя можно купить со скидкой.

Ремонт и обслуживание оборудования

Может ли ваша компания отложить на длительный или хотя бы короткий срок некоторые работы по текущему обслуживанию оборудования?

Не выгоднее ли компании отказаться от услуг подрядчиков и ремонтировать оборудование своими силами или же компании будет дешевле нанять для этого специализированную организацию, если текущее обслуживание осуществляется самой компанией?

Может ли компания договориться с нынешними подрядчиками об улучшении в свою пользу условий договора об обслуживании оборудования?

Может ли компания найти новых поставщиков сервисных услуг?

Интеграция и дезинтеграция

Может ли компания снизить затраты за счет вертикальной интеграции с поставщиками или клиентами или за счет горизонтальной интеграции с другими производителями?

Может ли компания снизить затраты за счет расширения сферы своего бизнеса на другие звенья производственного цикла, отказавшись от сотрудничества со смежниками? Или наоборот — компании выгоднее сузить свою производственную сферу, уступив часть производственного цикла или вспомогательные работы другому производителю?

Сокращение затрат на рекламу продукции

Пересмотрите свой рекламный бюджет:

Приносит ли реклама дополнительный доход, превышающий рекламные затраты?

Существуют ли данные, подтверждающие, что увеличение затрат на рекламу сочетается с повышением объема продаж?

Сконцентрируйте ваш рекламный бюджет на наиболее эффективных видах рекламы. Проведите переговоры с вашим рекламным агентством с целью пересмотра условий договора в лучшую для вас сторону. В противном случае найдите рекламное агентство с более выгодными условиями.

Изучите возможность оплаты рекламных услуг с помощью бартерных операций.

Дополнительные меры по снижению затрат

Может ли компания снизить затраты, сократив расходы на:

— научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

— поддержание широкого ассортимента продукции;

— исследование рынка, рекламу и продвижение товаров или услуг;

— поддержание широкого круга клиентов;

— поддержание определенного качества услуг;

— тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;

— оплату труда;

— повышение квалификации сотрудников;

— механизацию производственного процесса;

— организацию производства;

— сохранение существующей политики в отношении обслуживания техники и оборудования;

— скорость выполнения заказов;

— сохранение гибкости производственного процесса;

— поддержку каналов дистрибуции произведенной продукции?

Государственная поддержка

Может ли компания получить выгоду от какой-либо государственной программы поддержки предпринимательства путем:

— лоббирования принятия соответствующего местного и федерального законодательства;

— получения льгот и субсидий?