

Оптимизация затрат

В период экономического кризиса первым вопросом повестки дня становится оптимизация затрат. Однако часто реализация масштабных программ по оптимизации затрат самой компанией не приводит к желаемым результатам.

В настоящее время только 10% компаний пока не рассматривают сокращение затрат как способ противостоять ухудшившейся экономической ситуации (согласно исследованию, проведенному КПМГ среди европейских компаний). При этом 9 из 10 компаний, осуществлявших внутренние проекты по этому направлению, не достигли целевого уровня снижения затрат.

Предварительная оценка возможного снижения затрат

Область снижения затрат	Предварительная оценка возможного снижения затрат*
Закупка основных материалов	3-12%
Закупка вспомогательных материалов	7-20%
Управление оборотными активами	5-15%
Производственные затраты	3-20%
Оплата труда	10-30%
Транспортные расходы	5-20%
Техническое обслуживание и ремонты	10-25%
Общехозяйственные и административные расходы	10-25%
Капитальные вложения	3-12%

* Основана на опыте КПМГ и данных из открытых источников. Данная оценка подлежит уточнению в ходе проекта

Основные трудности, с которыми пришлось столкнуться компаниям, это:

- Отсутствие четкого представления о собственных расходах – менее 47% опрошенных компаний имеют чёткое представление о собственной структуре затрат.
- Недостаточное понимание того, как должна распределяться ответственность за оптимизацию затрат – 39% респондентов отметили, что все менеджеры отвечают за снижение затрат.
- Отсутствие формализованных целей – 24% компаний не имеют целевого уровня сокращения затрат.
- Отсутствие культуры экономии как элемента корпоративной культуры, что особенно актуально для российских компаний.

Подход КПМГ

Наш опыт показывает, что часто существенного сокращения затрат можно добиться за счет оптимизации внутренних процессов компании, то есть в короткие сроки и без значительных инвестиций.

При реализации проектов по оптимизации затрат компания КПМГ придерживается следующих основных принципов:

- Резервы для сокращения затрат необходимо искать во всех процессах компании – пересматривать условия работы с поставщиками, совершенствовать производственный процесс, сокращать запасы и незавершенное производство (оборотный капитал), оптимизировать продуктовый портфель и ценовую политику, повышать контроль эффективности инвестиционных проектов.

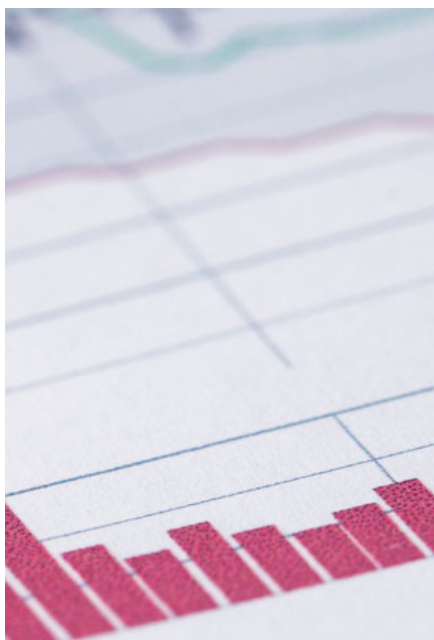


- Для холдинговых компаний наибольший эффект достигается за счет реализации проекта для управляющей компании и производственного предприятия одновременно. В дальнейшем используемый подход и результаты проекта применяются при сокращении затрат на остальных предприятиях холдинга.
- Можно значительно снизить затраты без сокращения персонала.
- Сотрудники предприятия должны принимать участие в проекте и нести ответственность за подготовку и внедрение мероприятий по снижению затрат.
- Каждое мероприятие должно пройти совместную оценку сотрудников и консультантов, чтобы предотвратить «завышение» или «занижение» экономического эффекта и сроков внедрения.
- Целью является оптимизация затрат за счет повышения эффективности работы компании, а не за счет их простого «резания».
- Мы можем как разработать программу оптимизации затрат совместно с сотрудниками компании, так и проанализировать уже подготовленную программу на предмет полноты мероприятий, правильности оценки экономического эффекта, плана и сроков внедрения. Кроме того, мы можем предоставить компании менеджера проекта для участия в работе по сокращению затрат, проводимой компанией самостоятельно.

Этапы проекта

В проектах по оптимизации затрат мы выделяем 4 основных этапа:





Необходимые условия успешной реализации проектов по оптимизации затрат:

- Информирование сотрудников компании со стороны руководства о целях проекта по сокращению затрат.
- Активное вовлечение функциональных руководителей через механизм рабочих групп.
- Четкое определение ответственных за подготовку и внедрение каждого из мероприятий по сокращению затрат, ожидаемого эффекта и сроков внедрения.

Команда КПМГ

Для выполнения проектов мы формируем команду из специалистов в разных областях деятельности предприятий – финансы, закупки, производство, логистика и т.д., а также привлекаем российских и международных отраслевых экспертов. Специалисты КПМГ готовы участвовать не только в подготовке программы сокращения затрат, но и в совместном внедрении разработанных мероприятий.

Реализованные проекты

Проекты	Результаты
В России	
Оптимизация затрат в крупном российском холдинге, включающем угледобычу и сталелитейное производство, 2008 г.	Общий уровень снижения операционных затрат, согласованный с компанией составил 8 -10%, при этом потенциальное снижение операционных затрат было оценено более чем на 15%. Более 80% эффекта от сокращения затрат достигается без дополнительных капитальных затрат.
Оптимизация цепочки поставок в крупной российской энергогенерирующей компании, 2008 г.	Потенциальное снижение затрат на 375 млн. руб. ежегодно, в том числе выгода от реализации "быстрых побед" в размере 60 млн. руб.
В мире	
Оптимизация системы управления оборотным капиталом для предприятия автомобильной промышленности, 2007 г.	Сокращение расходов в системе управления дебиторской задолженностью на 4 млн. евро и расходов в системе управления кредиторской задолженностью на 10 млн. евро.
Сокращение затрат на привлечение финансирования для химического холдинга, 2007 г.	Возможности для сокращения затрат были оценены на сумму около 15 млн. евро ежегодно.



Контакты

Для получения дополнительной информации обращайтесь в Группу повышения эффективности бизнеса в России и странах СНГ.



Ховард Полински

Партнер

Руководитель Группы повышения эффективности бизнеса

E-mail: HPolinski@kpmg.ru



Андрей Новицкий

Старший менеджер

Группа повышения эффективности бизнеса

E-mail: ANovitskiy@kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2008 ЗАО "КПМГ", компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International, зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными торговыми марками ассоциации KPMG International, зарегистрированной по законодательству Швейцарии.

КПМГ в России

Центральный офис, Россия и СНГ

Комплекс «Башня на Набережной», Блок «С»
Краснопресненская набережная, 18
Москва 123317

Телефон: +7 495 937 4477

Факс: +7 495 937 4499

E-mail: moscow@kpmg.ru

Северо-западный региональный центр

Бизнес-центр «Ренессанс Плаза»
ул. Марата, 69-71, литера «А»
Санкт-Петербург 191119

Телефон: +7 812 313 7300

Факс: +7 812 313 7301

E-mail: stp@kpmg.ru

Приволжский региональный центр

Бизнес-центр «Столица Нижний»
ул. Горького, 117
Нижний Новгород 603006

Телефон: +7 831 296 9202

Факс: +7 831 296 9206

E-mail: nnovgorod@kpmg.ru

Сибирский региональный центр

Бизнес-центр «РосЕвроПлаза»
пр. Димитрова, 2
Новосибирск 630099

Телефон: +7 383 230 2255

Факс: +7 383 230 2266

E-mail: novosibirsk@kpmg.ru

Уральский региональный центр

Бизнес-центр «Limerance»
ул. Воеводина, 8
Екатеринбург 620014

Телефон: +7 343 253 0900

Факс: +7 343 253 1900

E-mail: ural@kpmg.ru

Южный региональный центр

Бизнес-центр «Гедон»
пр. Буденновский, 62/2
Ростов-на-Дону 344010

Телефон: +7 863 204 0050

Факс: +7 863 204 0055

E-mail: rostovnadonu@kpmg.ru