

лизировать любые изменения в операционной модели или в процессах необходимо так, чтобы не останавливать бизнес. Это значит, что нововведения должны внедряться постепенно — так, чтобы не повредить компании, не остановить ее работу. Для этого кроме всего прочего необходима поддержка таких проектов руководством, вовлеченность в них сотрудников. Один из примеров реализации подхода постоянной непрерывной работы над эффективностью — компания Walmart. На каждый год у компании есть цель по экономии, эта цель отражается в KPI руководителей подразделений, которые также выражены в долларах. В итоге компания умудряется сохранять средства даже в мелочах. К примеру, сотрудники Walmart никогда не звонят поставщикам сами, потому что это означает создавать пустые затраты. Поставщики заинтересованы в клиенте, пусть они и звонят, тратят на это деньги. То есть эффективность там уже стала такой стабильной ментальной установкой для каждого сотрудника. Walmart — хорошая иллюстрация того принципа, что долгосрочные проекты по повышению эффективности могут быть успешными, только если в них вовлечены все сотрудники.

Финансовый директор компании «МегаФон» Геворк Вермишян рассказывает, что кризис стал временем переоценки своей эффективности, оптимизационной деятельности для оператора. Тогда началась работа над эффективностью бизнеса и продолжается по сей день. Так, в период с 2011 по 2014 год оптимизация процессов в компании шла по трем основным направлениям: операционному, инвестиционному и казначейству. Самым масштабным проектом стало создание системы электронного документооборота, автоматизировавшего процесс прохождения и учета бумаг. Автоматизация и стандартизация позволили снизить нагрузку на персонал: 35% в бухгалтерской функции и 40% — в договорной. «По нашим подсчетам, проект дает эффект около 450 млн руб. в год», — говорит господин Вермишян.

Вторым направлением оптимизаций стало регламентирование инвестиционной деятельности, в результате которого возврат на инвестированный капитал вырос на 5%. Также компания централизовала казначейство, которое ранее было рассредоточено. На сегодняшний день удалось



В ЭФФЕКТИВНОЙ КОМПАНИИ ВСЕ ПРОЦЕССЫ РАБОТАЮТ, КАК МЕХАНИЗМ ХОРОШИХ ШВЕЙЦАРСКИХ ЧАСОВ

централизовать казначейства на уровне макрорегионов, то есть девяти федеральных округов. Но, по словам финансового директора «МегаФона», эффект уже проявился. В результате принятых мер оптимизации компания вышла на новый уровень эффективности. «Так, на конец 2013 года изменение тренда рентабельности по OIBDA у нас составило 44,6%, или 132,6 млрд руб. Одновременно благодаря увеличению эффективности управления инвестициями и экономии в закупках нам удалось вывести отношение CapEx к выручке к уровню 16. По итогам 2013 года CapEx составил 47,1 млн руб. (прирост по отношению к 2012 году — 4,2%)», — рассказывает Геворк Вермишян.

**ЗВЕНЬЯ ОДНОЙ ЦЕПИ** Оптимизация цепочек поставок может принести существенный выигрыш в операционной эффективности и полностью повлиять на бизнес. Так, одна из компаний, производящих модную одежду,

Zara, работает по совершенно новой бизнес-модели. Обычный фэшн-производитель владеет, как правило, большим складом с крупными запасами товаров. Один раз в год специалисты такой компании анализируют то, что было представлено ведущими модельерами, и выпускают одежду сразу на целый год, согласно трендам. По этой причине и приходится держать большие запасы товаров. Однако тренды в моде очень быстро меняются даже в течение года. Меняются бестселлеры, горячие новинки. Это сложно учитывать, если хранишь большие запасы. Zara провела реструктуризацию, решив повысить эффективность бизнеса. Компания проводит маркетинговые исследования прямо на улице и использует их результаты для пересмотра своих коллекций. Обнаруженные тренды влияют на то, что производит компания. После выпуска новая одежда проходит короткое рыночное тестирование и затем попадает в цепочку поставок. Весь процесс занимает два-три месяца. За это время Zara полностью обновляет всю коллекцию одежды, успевая распродать всю предыдущую. То есть компании не приходится платить за обширные площа-

ди арендуемых складских помещений, потому что у нее просто не бывает слишком больших складских запасов, как у других. Это, конечно, означает, что Zara часто делает распродажи, в которых приходится жертвовать маржей. Но если посмотреть на фэшн-бизнес традиционной модели, обычные компании оперируют циклом в год, а Zara работает в режиме, близком к месячному. Это модель очень быстрого бизнеса, которая позволяет получить в итоге более высокие оборот и прибыль.

Алексей Ким рассказывает, что его компания также работала над эффективностью своих цепочек поставок в России. «Одним фактором долгосрочного успеха в нашей индустрии является эффективная система дистрибуции. В конце прошлого года мы объявили о приобретении 20% акций компании «Мегаполис», нашего дистрибутора в России. Аналитики тогда говорили, что эта сделка стала одной из крупнейших на рынке FMCG за последние годы. Этот шаг обеспечил компании определенные стратегические преимущества и заложил основу для дальнейшего развития инфраструктуры и улучшения операционных процессов в области дистрибуции, в конечном итоге создавая долгосрочное преимущество для нашего широкого портфеля ведущих брендов», — говорит она.

По словам Ховарда Полински, отечественные компании сильный эффект получают уже от того, что начинают выяснять структуру закупок и анализировать ее относительно бизнес-целей компании. Для этого создаются отдельные команды, которые в результате формируют понимание, что следует закупать, в каких количествах, по какой цене и где. И только после этого уже происходят отбор поставщика, выбор условий и пр.

Самый очевидный путь экономии здесь — консолидировать закупки от одного поставщика вместо пяти, чтобы получить скидку за объем. Также существенно сэкономить можно за счет организации собственной или использования независимой электронной торговой площадки. По данным различных источников, проводя конкурсы на закупку в электронном формате, можно экономить в среднем 15–30%. Это существенно. Учитывая, что во многих компаниях внешние закупки создают 70–80% затрат всей компании. ■



**Коммерсантъ FM**  
**НИЖНИЙ НОВГОРОД**

**НОВОСТИ**  
**С ХАРАКТЕРОМ**

16+ Реклама. Лицензия РВ №24018 от 07.08.2013г.