

лизывать 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 поработала 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. ■

**«ПРОЕКТЫ УСПЕШНЫ ТОЛЬКО ПРИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ»**

**ХОВАРД ПОЛИНСКИ, управляющий директор департамента «Стратегия» «Accenture Россия», рассказал корреспонденту ВГ о том, что такое операционная эффективность и для чего российским компаниям нужно искать пути ее повышения.**



**BUSINESS GUIDE:** Расскажите, что такое операционная эффективность и почему компаниям важно работать над ее повышением именно сейчас?

**ХОВАРД ПОЛИНСКИ:** Если рассуждать на эту тему с точки зрения расходов компании, то операционную эффективность

можно связать с так называемым OpEx, или операционными затратами. Это все расходы, связанные с ежедневной операционной деятельностью. По нашему мнению, тема повышения операционной эффективности и снижения затрат сегодня очень актуальна во всем мире, и в особенности в России. Мы видим повышенный интерес со стороны своих клиентов к этому вопросу. Многие компании уже предприняли ряд шагов по повышению операционной эффективности и сокращению расходов, но видят, что потенциал здесь далеко не исчерпан, и хотят понять, что они еще могут сделать.

Сегодня мы наблюдаем снижение роста экономики — для бизнеса это означает сильный сдвиг приоритетов, мощный повод для того, чтобы пересмотреть операционную модель, организационную структуру, компетенции и технологии с точки зрения их соответствия экономической ситуации.

**BG:** Что российским компаниям следует делать для повышения операционной эффективности?

**Х. П.:** Для компаний критически важным является понимание структуры собственных затрат. При этом очень немногие руководители обладают четким пониманием, кто именно, на что и сколько тратит. Так что наш первый совет, который мы даем своим клиентам, — задуматься и начать работать над прозрачностью расходов. Кроме того, следует выяснить, кто на уровне правления или ключевых топ-менеджеров несет ответственность за ключевые статьи затрат. Другая важная задача — переход на то, что мы называем priority based budget, принципиально новый подход к бюджетированию и планированию затрат на следующий финансовый период. Обычно компании просто берут прошлогодний бюджет и корректируют его с учетом инфляции, экспансии и изменения количества сотрудников. Мы рекомендуем ввести другую практику: каждый раз при планировании бюджета внимательно пересматривать статьи расходов, разбираться, насколько они необходимы с учетом экономической ситуации и новых бизнес-приоритетов.

**BG:** Приведите пример, какие статьи расходов могут быть пересмотрены?

**Х. П.:** То, что лежит на поверхности и не связано с выпуском продукта, — транспорт для ключевых сотрудников компании. Раньше многие предприятия покупали своим топ-менеджерам только билеты бизнес-класса, это даже было записано в правилах. Сегодня некоторые из них пересматривают эту статью расходов: либо вообще отказываются от поездок части сотрудников (заменяют их видеоконференциями, например), либо ограничивают лимит на бизнес-поездку.

**BG:** Разве эта мера может дать существенный эффект по снижению затрат?

**Х. П.:** Я привел этот пример, чтобы показать, насколько детально необходимо знать свои расходы. Например, затраты на транспортные перевозки сотрудников должны быть выделены в отдельную статью. Необходимо прозрачность, понимание, как распределяются затраты. Точно так же следует поступать с любой другой категорией расходов, к примеру затратами на маркетинг, ИТ, персонал, производство и пр. При планировании бюджета важно понимать, какие именно активности потребуют наибольших затрат в следующем году — что из этого важно для устойчивого бизнеса и достижения целей, а что можно сократить.

**BG:** То есть вы предлагаете каждый год эти статьи так подробно пересматривать?

**Х. П.:** Да, это такое полезное корпоративное упражнение — ставить под сомнение каждую из статей затрат в соответствии с финансовым состоянием компании и ее задачами на ближайший год.

**BG:** Но ведь это сильно замедляет процесс бюджетирования.

**Х. П.:** Это вопрос баланса между качеством принятия решения и его скоростью. Если изначально ввести грамотную структуру распределения затрат, это не займет много времени. Конечно, в первый раз составление даже высокоуровневого плана затрат может быть достаточно трудоемким и болезненным процессом, но с каждым годом этот процесс становится более привычным для руководства, не говоря уже об осязаемом эффекте. Некоторые компании предпринимают дополнительные усилия по анализу влияния определенных затрат на конечную стоимость продукта. Так, например, Enel — крупнейшая энергетическая компания в Италии — вложила €2,2 млрд в покупку и установку «умных» счетчиков (smart

meters), которые позволяют дистанционно снимать показания и отслеживать случаи мошенничества. Это позволяет экономить €500 млн каждый год в основном за счет сокращения операционных расходов. А компания FedEx, один из ведущих почтовых экспресс-перевозчиков в мире, в рамках плановой модернизации самолетного парка вложилась в более дорогие двигатели, которые в то же время позволяют экономить топливо. Компания основательно занялась оптимизацией логистики, в частности стремится минимизировать затраты на аэропортовые сборы, в более удобных местах расположила пункты самовывоза, сделал этот способ доставки дешевле для потребителей.

**BG:** Кто в таком случае должен инициировать переход на новый способ бюджетирования и управлять процессом перераспределения затрат?

**Х. П.:** Критически важно вовлечение высшего руководства. Необходимо создать отдельную структуру на уровне правления для принятия сбалансированных на всех уровнях решений. На практике крайне желательно, чтобы процессы, связанные с пересмотром структуры затрат, как минимум, инициировались и поддерживались генеральным директором. А также чтобы в этот процесс вовлекались топ-менеджеры.

Например, мы работаем с одной компанией из сферы FMCG, которая работает над повышением операционной эффективности. При этом финансовые показатели демонстрируют, что наблюдается разрыв между плановыми и фактическими результатами. Эта компания прибыльная, но ее операционная эффективность ниже, чем могла бы быть, если сравнивать со средними показателями в отрасли и мировыми практиками. То есть стратегию предприятие

выбрало правильную, но в реализации есть определенные проблемы. В итоге данный проект возглавил лично генеральный директор. Он создал команду, в которую вошли также финансовый директор, директор по стратегии, менеджер, отвечающий за операционную эффективность, и ряд функциональных руководителей.

**BG:** Это может быть отдельная должность — директор по операционной эффективности?

**Х. П.:** Да, в некоторых компаниях существует такая должность. Обычно это не единственная функция конкретного руководителя. Во многих компаниях эту и основную свою должность совмещает финансовый директор, либо HR-директор, либо операционный директор. Это зависит от специфики компании.

**BG:** Значит, в идеале каждый топ-менеджер должен обосновать расходы через их влияние на показатели компании?

**Х. П.:** Не столько обосновывать, сколько брать ответственность за определенные категории расходов и быть в состоянии задавать, которые ставят компания.

**BG:** Какие отрасли в России наиболее сильно нуждаются в повышении операционной эффективности?

**Х. П.:** Компании, которые работают на более конкурентных рынках, например в ритейле, как правило, уже занимаются повышением операционной эффективности. Мы видим, что такие компании уже прошли определенный путь поиска внутренних резервов для наращивания прибыли. В компаниях и индустриях, где конкуренция меньше, эти процессы протекают медленнее.

**Беседовала МАРИЯ АНАСТАСЬЕВА**