

*Посвящается моей семье, Джилл, Алекс, Чарли и Билли,  
которые привили мне любовь к искусству сокращения затрат*

**Andrew Wileman**

# **DRIVING DOWN COST**

How to Manage  
and Cut Costs — Intelligently



Nicholas Brealey  
Publishing  
London • Boston

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Эндрю Уайлман

# СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ

*Перевод с английского*



Москва  
2009

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 657.47  
ББК 65.052.236.3  
У12

Издано при содействии ООО «Аудит Груп»

Переводчик И. Евстигнеева

Редактор В. Ионов

**Уайлман Э.**

У12 Сокращение затрат / Эндрю Уайлман; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 198 с.

ISBN 978-5-9614-0999-4

Контроль затрат — основа эффективной работы бизнеса. Успешные компании занимаются сокращением затрат постоянно, но в условиях кризиса это приобретает решающее значение. Грамотное сокращение затрат — большое искусство, ведь чрезмерное увлечение экономией не менее опасно, чем желание оставить все, как есть. В книге представлен структурированный подход к стратегии управления затратами, который позволяет улучшить положение бизнеса, не подрывая его ключевые рыночные преимущества.

Книга ориентирована на руководителей и финансистов всех уровней.

УДК 657.47  
ББК 65.052.236.3

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

ISBN 978-5-9614-0999-4 (рус.)  
ISBN 978-1-85788-512-5 (англ.)

© Andrew Wileman, 2008  
© Издание на русском языке,  
перевод, оформление.  
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

К читателям .....	8
Предисловие .....	9
<b>Глава 1. Рациональное управление затратами .....</b>	<b>15</b>
НЕВОСПЕТЫЙ ГЕРОЙ .....	16
ДЕШЕВЛЕ И ЛУЧШЕ .....	18
УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КАК ИМПЕРАТИВ .....	19
<b>Глава 2. Кто должен задавать тон .....</b>	<b>21</b>
ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ .....	21
ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ .....	22
УПОРСТВО .....	23
КУЛЬТУРА НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ .....	25
КОРОТКИЕ ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ .....	26
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ .....	27
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СКЕПТИЦИЗМ .....	28
КОМАНДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ: ФИНАНСЫ .....	30
КОМАНДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ: ПЕРСОНАЛ .....	32
ПРИМЕРЫ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ .....	33
ЛИЧНЫЕ РАСХОДЫ .....	34
ШТАБ-КВАРТИРА: ВНЕШНИЙ ВИД И ВОСПРИЯТИЕ .....	35
БЫВАЮТ ЛИ ИСКЛЮЧЕНИЯ .....	36
ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ:	
КТО ДОЛЖЕН ЗАДАВАТЬ ТОН .....	37
<b>Глава 3. Методы и тактика .....</b>	<b>39</b>
ПОНИМАНИЕ ДИНАМИКИ ЗАТРАТ .....	39
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ .....	43
МАКСИМУМ ОТДАЧИ .....	46
СЕГМЕНТИРОВАНИЕ .....	49
ПОНИМАНИЕ ЕСТЕСТВЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАТРАТ .....	51
ДЕНЕЖНЫЕ И УЧЕТНЫЕ ЗАТРАТЫ .....	53
ОБМЕН ПЕРЕДОВЫМ ОПЫТОМ (И ИГРА НА РАВНЫХ УСЛОВИЯХ) .....	55

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ .....	57
ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ: МЕТОДЫ И ТАКТИКА .....	57
<b>Глава 4. Персонал .....</b>	<b>59</b>
ПОЧЕМУ С ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ТАК ТРУДНО СОВЛАДАТЬ .....	59
НАЕМ ПЕРСОНАЛА .....	61
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА .....	63
ТЕХНОЛОГИИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ .....	66
УВОЛЬНЕНИЕ .....	68
ЧТО ДЕЛАТЬ С СЕРЕДНЯКАМИ .....	73
МИНИМИЗАЦИЯ ШТАТА .....	75
ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ: ПЕРСОНАЛ .....	77
<b>Глава 5. Поставщики .....</b>	<b>79</b>
КТО УПРАВЛЯЕТ ЗАТРАТАМИ НА ПОСТАВЩИКОВ .....	79
ИГРА НА БАЛАНСЕ СИЛ .....	82
ПУСТЬ ПОСТАВЩИКОВ БУДЕТ МЕНЬШЕ, НО ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ХОРОШИМИ .....	83
ВЫСТРАИВАЙТЕ ГРАМОТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ .....	85
ИЗБЕГАЙТЕ ЗАВИСИМОСТИ .....	88
УПРАВЛЯЙТЕ СТОИМОСТЬЮ ВЛАДЕНИЯ .....	91
ВОЗЬМИТЕ ПОД КОНТРОЛЬ ЗАТРАТЫ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ .....	93
ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ: ПОСТАВЩИКИ .....	104
<b>Глава 6. Сокращение затрат на практике .....</b>	<b>105</b>
ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ .....	105
ВТОРОЙ МЕСЯЦ .....	108
ТРЕТИЙ МЕСЯЦ .....	114
ЧЕТВЕРТЫЙ МЕСЯЦ .....	118
<b>Глава 7. Подключенный и глобальный .....</b>	<b>125</b>
ИНТЕРНЕТ .....	125
ГЛОБАЛИЗАЦИЯ .....	132
ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ: ПОДКЛЮЧЕННЫЙ И ГЛОБАЛЬНЫЙ .....	139
<b>Глава 8. Творческий подход .....</b>	<b>141</b>
КОСВЕННЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ЗАТРАТ .....	141
ПУСТЬ ПОТРЕБИТЕЛИ РАБОТАЮТ ЗА ВАС .....	146

ПРЕВРАТИТЕ РАСХОДЫ В ДОХОДЫ.....	148
ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ: ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД.....	151
<b>Глава 9. Управление затратами как стратегия.....</b>	<b>153</b>
СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ПРИ ПОГЛОЩЕНИЯХ .....	153
ПОДДЕРЖКА СТРАТЕГИЙ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ .....	157
БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РОСТА .....	160
ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ЦЕНТРА В КРУПНОЙ КОМПАНИИ .....	163
ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ: УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КАК СТРАТЕГИЯ .....	166
<b>Глава 10. Затраты в государственном секторе .....</b>	<b>169</b>
МАСШТАБ ПРОБЛЕМЫ.....	169
ПОЧЕМУ ТАК СЛОЖНО УПРАВЛЯТЬ ЗАТРАТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ .....	171
ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ .....	180
ВОЗМОЖНОСТИ ГОССЕКТОРА .....	186
<b>Заключение .....</b>	<b>189</b>
<b>Благодарности .....</b>	<b>193</b>
<b>Предметный указатель .....</b>	<b>195</b>

# К читателям

У меня на столе лежит книга, к которой я время от времени обращаюсь: прочитаю главу, другую и закрываю. При этом я понимаю, что лучше было бы прочитать всю книгу целиком «от корки да корки». Почему? Во-первых, она просто хорошо написана, во-вторых, автор никому ничего не навязывает — напротив, он делится своим опытом и знаниями тоном настоящего друга, переживающего за нас и искренне желающего успеха, предлагая хорошо структурированный подход к стратегии управления затратами. В-третьих, он делает это с большим искусством, и это дает нам надежду, что, пользуясь его рекомендациями, мы будем одновременно учиться и работать и достигнем желаемого результата.

Я исхожу из убеждений в том, что стратегия сокращения затрат не может жить сама по себе, она выстраивается и зависит от стратегии развития и главных ценностей организации.

Иметь эту книгу под рукой необходимо. Для меня она стала одной из важнейших — ресурсом, советчиком, проводником, помогающим выверять и принимать решения. Но мы с книгой договорились, что ответственность за принятые решения лежит на мне.

Я с удовольствием рекомендую эту книгу вам, уважаемые читатели, и искренне надеюсь, что это важное и своевременное издание не раз поможет разобраться с проблемами и преодолеть все препятствия на пути к успеху.

Выражая благодарность автору и издательству за предоставленную мне возможность одному из первых познакомиться с этой работой и представить ее вам, дорогие читатели!

С уважением,  
**Б.М. Любощиц**  
Генеральный директор  
Консалтинговой компании «Аудит Групп»

# Предисловие

В этой книге представлен структурированный, практический подход к проблеме управления затратами. Вниманию читателя предлагаются:

- инструментарий для менеджера, содержащий ключевые концепции и стратегии управления затратами;
- принципы анализа затрат;
- практические рекомендации по реализации программ снижения затрат — как разовых, так и постоянных.

Уникальность книги заключается в комплексном, целостном взгляде на затраты предприятия и управление ими. Книга полезна и актуальна для любых частных компаний и государственных структур. Хотя следует отметить, что в представленном материале предоставлению услуг уделяется больше внимания, чем производству. Отчасти это объясняется тем, что тема снижения производственных издержек довольно широко освещена в литературе, тогда как о снижении затрат, связанных с услугами, можно сказать много нового.

Книга «Сокращение затрат» адресована руководителям организаций, однако она будет интересна и широкому кругу читателей. Дело в том, что в ней рассматриваются общие концепции управления затратами без углубления в детали. Например, если обсуждается тема закупок, то не настолько подробно, чтобы позволить вам стать профессиональным менеджером по закупкам. Если затрагивается вопрос управленческого учета, то не с той степенью детализации, которая нужна для дипломированного бухгалтера или финансового директора. Существует масса специализированной литературы по снабжению и управленческому учету, поэтому нет смысла углубляться здесь в эти вопросы.

Одной из причин, подтолкнувших меня написать эту книгу, стало, как ни странно, отсутствие литературы, предлагающей обобщенный подход к проблеме управления затратами. Поиски на сайте Amazon и в Google подтверждают это. С учетом того, сколько программ по снижению затрат осуществляется сегодня организациями и сколько времени и сил тратится руководством компаний на это, подобный пробел вызывает удивление. Вот почему, на мой взгляд, затронутая тема должна вызвать живой интерес у читателей.

## НА ЧЕМ ОСНОВАНА ЭТА КНИГА

В своих исследованиях и выводах, представленных в этой книге, я опирался на несколько источников. Прежде всего это мой собственный опыт консультанта и руководителя. Я начал карьеру бизнес-консультанта в середине 1970-х гг. в фирме Booz Allen Hamilton, имеющей офисы в Лондоне и Нью-Йорке, а затем работал в консалтинговой фирме Boston Consulting Group из Бостона и одновременно учился в Гарвардском университете, где получил степень магистра делового администрирования. В настоящее время я являюсь старшим партнером консалтинговой фирмы OC&C Strategy Consultants в Европе.

Под моим руководством осуществлено не меньше полусотни крупных проектов по сокращению затрат в Америке и Европе и несколько проектов в Азии. Моими клиентами всегда были генеральные директора, топ-менеджеры и руководители подразделений. В последнее время в числе моих клиентов появились фонды прямых инвестиций. Мне приходилось работать с представителями разных отраслей: производство потребительских товаров, розничная торговля, турбизнес и транспорт, финансовые услуги, программное обеспечение и информационные технологии, средства массовой информации, телекоммуникации и коммерческие услуги.

Как правило, главной задачей таких проектов является снижение затрат без ущерба потенциалу роста компании. Средняя продолжительность проектов составляет от трех до четырех месяцев. Мы создаем рабочие группы с командами руководителей, проводим анализ, определяем возможности сокращения затрат и разрабатываем план действий. Это интерактивный и дискуссионный процесс. Мне приходилось реализовывать такие проекты для крупнейших международных компаний с затратной базой в миллиарды долларов и тысячами сотрудников и для небольших подразделений со штатом менее 50 человек.

Кроме того, я работал финансовым директором в двух технологических компаниях — одна из них находится в Сиэтле и занимается разработкой программного обеспечения, а другая находится в Индии и специализируется на информационных технологиях. Я был директором по стратегиям и руководителем стратегических проектов в международной туристической фирме, в ведущей британской розничной компании, а также в известной сети универмагов и магазинов модной одежды. В мои обязанности входило управление затратами на долгосрочной основе с регулярными циклами планирования, бюджетирования и отчетности.

Часть материала была собрана специально для этой книги. Я анализировал подходы конкретных компаний и результаты проектов, обсуждал с руководителями организаций их взгляды на управление затратами. Свой вклад внесла и консалтинговая фирма OC&C Strategy Consultants, которая предложила ценную критику моих взглядов и методов.

## КОМУ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА

Эта книга адресована руководителям всех уровней всех сфер деятельности.

Управление затратами — забота не только генерального директора и высшего руководства. Активно контролируя затраты, менеджеры среднего и низшего звена приобретают полезные навыки, которые пригодятся им в будущем и помогут продвижению по служебной лестнице.

Руководство предпочитает продвигать людей, которые умеют принимать непростые решения и берут на себя ответственность за них. Повышение получают те, кто приходят с решениями, а не с проблемами. К сожалению, не все менеджеры среднего и низшего звена понимают это. Они предпочитают после рабочего дня посидеть за кружкой пива со своими подчиненными, жалуясь на прижимистого босса, который опять отказал в дополнительном финансировании или приказал избавиться от неэффективных сотрудников. Сетовать можно десятилетиями, а чтобы когда-нибудь попасть в совет директоров, требуется целеустремленность и умение сокращать затраты.

Обязанность по управлению затратами лежит не только на финансовой службе, производственном отделе или колл-центре. Отделы по работе с персоналом, не так давно служившие пристанищем для тех, кому «просто нравится работать с людьми», сегодня все чаще состоят из специалистов нового поколения — практических и жестких менеджеров, помогающих управлять самой сложной категорией затрат — затрат на рабочую силу. Отделы маркетинга больше не считают, что все проблемы можно решить путем удвоения рекламного бюджета; теперь им приходится думать о том, как повысить отдачу вложений в рекламу. Даже инвестиционные банки и торговые представители стали более внимательны к своим затратам... вычеркните это, я немного замечтался.

Большинство примеров в этой книге относится к довольно крупным компаниям, уровня Fortune 500 или FTSE 250. Но все предложенные идеи, методы и подходы одинаково хорошо работают и в меньших по размеру организациях. В действительности для небольших частных компаний и управляющих ими владельцев контроль затрат — абсолютный императив.

Хотя большая часть книги посвящена частному бизнесу, я завершаю ее главой о государственном секторе, где управление затратами может быть невероятно сложной задачей. Очень надеюсь, что эта книга заинтересует представителей государственного сектора и политиков.

## СТРУКТУРА КНИГИ

- В главе 1 «**Рациональное управление затратами**» рассмотрена роль менеджера по управлению затратами и показано, как правильное управление затратами помогает не только ущешевить производственный процесс, но и сделать его лучше.

- В **главе 2 «Кто должен задавать тон»** говорится о том, что команда топ-менеджеров — генеральный директор, операционный директор, главы подразделений, финансовый директор и директор по персоналу — должна показывать пример правильного отношения к затратам и задавать тон для всей организации.
- В **главе 3 «Методы и тактика»** излагаются идеи, подходы, советы и приемы, которые, на мой взгляд, повышают эффективность программ сокращения затрат и текущего управления затратами.
- В **главе 4 «Персонал»** затрагивается самая сложная и важная категория затрат: оплата труда штатного персонала. Из-за сложности этой темы ее обычно оставляют напоследок в любом разговоре о затратах. Я же обращаюсь к ней почти в самом начале.
- В **главе 5 «Поставщики»** рассматриваются все прочие категории затрат, от сырья до аутсорсинговых услуг.
- В **главе 6 «Сокращение затрат на практике»** дается подробный отчет о четырехмесячном проекте по сокращению затрат, который я проводил для одной европейской сервисной компании, приобретенной фондом прямых инвестиций.
- В **главе 7 «Подключенный и глобальный»** рассматриваются два актуальнейших сегодня аспекта, несущих огромный потенциал снижения затрат: Интернет и глобализация (китайская модель и индийская модель). Через одно-два десятилетия их потенциал может иссякнуть, но в настоящий момент это сильные козыри.
- В **главе 8 «Творческий подход»** некоторые традиционные представления о затратах переворачиваются с ног на голову. Раскрываются неочевидные причины появления затрат и способы от них избавиться вроде перекладывания работы на потребителей и превращения расходов в доходы.
- В **главе 9 «Управление затратами как стратегия»** вы узнаете, как правильное управление затратами может поддерживать стратегию бизнеса, помогая, в числе прочего, создавать стоимость посредством поглощений, использовать ценообразование как конкурентное оружие и выявлять новые возможности роста.
- В **главе 10 «Затраты в государственном секторе»** аналитическая основа предыдущих глав используется для изучения особенностей управления расходами и их сокращения в госсекторе.
- В **заключении** кратко и образно показано, как согласуются между собой различные элементы инструментария менеджера по управлению затратами.

## МОДА В ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

Управление затратами не всегда в моде.

Мне нравится журнал *The Economist*. Временами кажется, что у меня нет собственного мнения, — я говорю лишь то, что читаю на его страницах. Но даже непревзойденный *The Economist* подвержен влиянию деловой моды. В мае 2002 г., когда компании начали приходить в себя после краха Nasdaq и террористического акта 11 сентября, журнал опубликовал большую статью, в которой утверждалось, что «сокращение затрат — стратегия, актуальная не только для периодов спада, но и во все времена». Однако через три года мода на бережливость прошла. Передовица в апрельском номере за 2005 г. заявляла, что «компаниям необходимо переключить свое внимание с сокращения затрат на развитие бизнеса».

Значит ли это, что книга об управлении затратами не отвечает сегодняшним реалиям бизнеса? Может, мне нужно было писать (а вам покупать) книгу о росте, инновациях и работе в команде?

Нет. *The Economist* был прав в 2002 г.: управление затратами — стратегия, актуальная не только для периодов спада, но и во все времена. Стратегии управления затратами и стратегии роста тесно связаны между собой и не могут существовать друг без друга.

Когда я работал над окончательным вариантом этой книги в начале 2008 г., экономическая ситуация в США, Великобритания и других западных странах была нестабильной из-за кредитного кризиса. Вот почему рост интереса к сокращению затрат кажется мне неизбежным, а эта книга чрезвычайно актуальной.

Не сомневайтесь. Купите ее сейчас!

# 1 Рациональное управление затратами

Бережливость увеличивает, а расточительность и неблагоразумие уменьшают капитал общества.

Адам Смит, «Исследование о природе и причинах богатства народов», 1776 г.

Правление затратами — это продуманный комплекс мер, а не бездумное и огульное урезание издержек. Например, сокращение затрат, повышающее риск для потребителей, персонала или общества в целом, аморально. Низкозатратные авиаперевозчики не могут экономить на техобслуживании своих самолетов. Производители химической продукции обязаны обеспечивать безопасность своих производств и утилизировать опасные отходы. Железнодорожные компании должны поддерживать железнодорожные пути в надлежащем состоянии. Неразумное снижение затрат в этих областях не только неэтично, но и лишено экономического смысла: потенциальный ущерб от катастрофы намного превысит любую краткосрочную экономию.

Недальновидно и глупо не придавать значения прочным отношениям и доверию между компанией и потребителями, между компанией и персоналом. Магазины готовой одежды могут снизить затраты, отказав потребителям в возврате товаров, но такая политика лишит их лояльности покупателей и возможностей развития. Компании могут обращаться со своим персоналом по принципу «нанял-уволил», но в этом случае им не стоит рассчитывать на высокое качество и производительность и хорошую репутацию в обществе. Такие расчеты верны как с моральной, так и с экономической точки зрения. Заботливое отношение к потребителям и собственному персоналу не идет вразрез с рациональным управлением затратами.

Гораздо сложнее отличить необходимые инвестиции, создающие плацдарм для будущего роста, от ненужных и необоснованных текущих трат. Умение безошибочно различать их является одним из ключевых навыков менеджера по управлению затратами. Не так уж сложно наскоком урезать

вложения в маркетинг, развитие нового бизнеса, убыточные на ранних этапах проекты, программы модернизации магазинов, т. е. затраты, которые неизвестно когда окупятся. Но хотя экономность является неотъемлемым качеством любой великой компании, одной ее недостаточно. Великим компаниям нужна высокая прибыльность сегодня и плацдармы для роста завтра, а именно это дает им рациональное управление затратами.

## НЕВОСПЕТЫЙ ГЕРОЙ

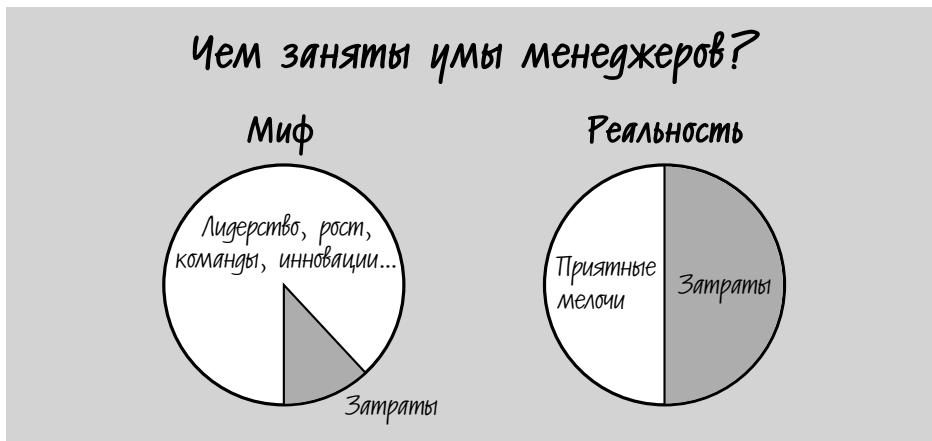
Рациональное управление затратами вызывает у меня глубочайшее уважение. Построение бережливого, крепкого бизнеса, избавление от излишеств... дело непростое, но благодарное. Мне нравится видеть, как персонал становится более продуктивным, как люди учатся эффективно использовать свое время и ресурсы. И мне нравится закручивать гайки в отношениях с поставщиками — жестко, но справедливо.

Что не нравится мне и что не нравится никому, так это избавляться от людей, проводить сокращения и т. п. К сожалению, эффективное управление затратами без этого невозможно. Я преклоняю колени перед менеджерами, умеющими это делать, потому что это трудно, потому что это вызывает массу эмоций, и большинство людей стараются этого избегать.

Хороший менеджер по управлению затратами — это невоспетый герой. Книги и журналы по менеджменту полны статей о стратегии, росте, культуре, организации, финансовому инжинирингу. Можно в течение года читать *Fortune*, *Forbes* или *The Economist* и ни разу не наткнуться на статью об управлении затратами. В списке бестселлеров деловой литературы компании Amazon есть книги о лидерстве, ключевых компетенциях, управлении, дileммах инноваторов — и ни одной о снижении затрат.

Передо мной лежит книга «Лидерство: руководство для менеджеров» (A Manager's Guide to Leadership), которая используется в качестве учебного пособия в программах подготовки руководителей в Эшриджском колледже менеджмента под Лондоном. В книге перечислены 14 «ключевых задач лидера». Тринадцать из них относятся к довольно приятным вещам, таким как инновации, обучающаяся организация, построение команд, социальная ответственность. Под номером 9 числится одна-единственная задача, связанная с управлением затратами, стыдливо спрятанная за словом «рационализация».

В реальной жизни большинство знакомых мне менеджеров половину своего рабочего времени занимаются затратами: как не дать им вырасти подобно бамбуковой роще, где и сколько сократить, как заставить команду руководителей сосредоточиться на снижении затрат, как определить, не является ли запланированное сокращение чересчур сильным. Другими словами, существует очевидное несоответствие между представлениями авторов книг о бизнесе о том, что занимает умы менеджеров, и тем, чем они заняты на самом деле.



Легендарный босс Дилберта с взлохмаченной шевелюрой впадает в другую крайность. В одном из комиксов он, глубоко задумавшись, говорит: «Гм... Если как следует урезать затраты, то можно зарабатывать деньги без всяких доходов».

Для делового успеха необходимо сочетание роста и управления затратами. Рост воодушевляет всех: руководителей, персонал, фондовых аналитиков, журналистов. Управление затратами навевает тоску и скуку. Но реальная жизнь похожа на гольф: драйв — чтобы впечатлить зрителей, патт — чтобы закатить мяч в лунку. Рост — это драйвер, Большая Берта, пошлите мяч мощным ударом вперед на 300 ярдов, и вы — Тайгер Вудз. Управление затратами — это паттер, для точных, выверенных ударов по мячу, остановившихся в шести футах от лунки, когда вы в пяти ударах от лидера и слишком поздно возвращаясь назад<sup>1</sup>.

Фонды прямых инвестиций — хороший пример. Прямые инвесторы выкупают малорентабельные подразделения публичных компаний или даже целые компании, переживающие не лучшие времена, и выжимают из них золото. Каким образом? Они проводят стратегическое репозиционирование, избавляются от неперспективных или непрофильных направлений деятельности, реинвестируют в меньшее число областей с высоким потенциалом. Они существенно увеличивают долговую нагрузку и вводят более сильные стимулы для горстки топ-менеджеров. Но главным инструментом в их алхимии является радикальное снижение затрат. Они массированно сокращают затраты; они упорно и беспощадно атакуют каждую статью затрат, особенно административные и накладные расходы (за исключением собственного вознаграждения, разумеется).

<sup>1</sup> Драйв — сильный удар на большую дистанцию; патт — легкий удар; драйвер (Большая Берта) — большая клюшка для дальних ударов; паттер — короткая клюшка. — Прим. пер.

Если взять медленно растущий бизнес с операционной прибылью в 5% и сократить 10% затрат, размеры прибыли утроятся до 15% (ну хорошо, до 14,5%, пока не раздались возмущенные голоса профессиональных финансистов — стратегическим консультантам позволено немного округлять цифры). Если вам удастся это сделать, сохранив большую часть клиентской базы, распродав неосновные направления деятельности или активы и увеличив долговую нагрузку, вы сможете получить пятикратную отдачу от своего вложения всего за несколько лет.

## ДЕШЕВЛЕ И ЛУЧШЕ

В далекие 1970-е гг. было принято считать, что хорошая стратегия предполагает четкий выбор. Вы не могли быть сразу всем для всех, не могли гнаться сразу за всеми зайцами.

В частности, считалось, что нельзя быть одновременно дешевле и лучше. Согласно Майклу Портеру, нужно было выбирать между стратегией низких затрат и стратегией дифференциации. Под дифференциацией подразумевались более высокое качество (реальное или воспринимаемое) и более высокая стоимость. Предполагалось, что подобная поляризация отражает поведение потребителей и, следовательно, показывает, как нужно конкурировать. То же самое касалось и стран. Вы могли выбирать между высококачественными и очень дорогими станками из Германии и дешевыми, но не очень надежными станками (это были 1970-е гг.) из Японии.

Но потом японцы изменили правила игры. Войдя на рынки в сегментах низких цен, они стали эталоном качества, надежности, передовых технологий, брендинга — короче говоря, всего, что ассоциируется у нас с дифференциацией. Honda и Toyota установили новые стандарты качества в производстве автомобилей, оставив далеко позади GM и Ford. То же самое произошло в области телевизоров и аудиоаппаратуры, фотоаппаратов и велосипедов. Японцы показали, что можно быть одновременно и дешевле, и лучше.

В последнее время вина Нового Света вытеснили с пьедестала французские вина по качеству и цене. В 1990-е гг. лидерство Dell на рынке персональных компьютеров обеспечивалось высокой производительностью и низкой себестоимостью в сочетании с превосходным обслуживанием потребителей.

Разумеется, в каждом правиле есть свои исключения: существуют области, где потребители по-прежнему воспринимают высокие затраты как свидетельство высокого качества, такие как парфюмерия, косметика, высокая мода, инвестиционный банкинг, консалтинг и юридические услуги. Но большинство компаний сегодня стараются быть дешевле и лучше, а потребители жаждут более дешевых и качественных товаров и решений. Жесткое управление затратами больше не рассматривается как идущее вразрез с высоким качеством, но считается его неотъемлемой частью.

Такая же поляризация обычно навязывалась и культуре компании. Либо вы были заботливым, опекающим своих сотрудников работодателем, либо вы были бессердечным скрягой. Кто захочет работать на последнего? Ну разве может он привлекать и удерживать таланты?

Это тоже ошибочная дилемма. Оказывается, лучшие сотрудники предпочитают требовательных работодателей. Они хотят работать в хорошо управляемых, прибыльных компаниях. Они не хотят тащить на себе тех, кто не умеет и не хочет работать.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КАК ИМПЕРАТИВ

Вот почему рациональное управление затратами — жизненная необходимость. Наращивание объемов продаж и формирование лояльной клиентской базы требует массы времени и сил. Стабильный рост доходов из квартала в квартал требует невероятных усилий. В то же время не нужно обладать неизузданными умственными способностями, чтобы взять под контроль такую составляющую бизнеса, как затраты. Что больше всего беспокоит, так это склонность компаний к раздуванию расходов, как только доходы начинают расти. Этому нет оправданий.

В период бума доткомов с 1997 по 2000 г. создавалось впечатление, будто целое поколение менеджеров, инвесторов и аналитиков никогда не слышало

### ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Выше я использовал пример из учебника Эшриджского колледжа управления, чтобы проиллюстрировать соотношение «приятных» и «неприятных» тем в программах подготовки руководителей. Из этого примера также хорошо видно, что некоторым терминам по управлению затратами принято приписывать положительный смысл, тогда как другим — отрицательный.

- **Положительный смысл:** борьба с расточительством, повышение производительности труда, «реформа» государственного сектора (любимый британский эвфемизм, означающий сокращение раздутых штатов госслужащих), рационализация.
- **Отрицательный смысл:** урезание затрат, сокращение штатов, распродажа активов, массовые увольнения.

Всем нравится идея роста производительности труда, возможность «получить столько же при меньших затратах», не говоря уже о возможности «получить больше при тех же затратах». И никто не одобряет расточительства, с его сильным экологическим и дарвиновским подтекстом.

об управлении затратами. Все были увлечены новой парадигмой, тогда как единственное, что требовалось, — это повторение базового курса управления затратами.

Расточительство раздражает. Вспомните о руководителях, участвующих в программах обучения управлению изменениями стоимостью \$10 000; правительствах, вбухивающих миллиарды долларов в непродуманные ИТ-проекты; рождественских подарках, которые выбрасываются в мусорную корзину.

Однако управление затратами имеет стратегическое значение. Перед вами не стоит дилемма: либо рост, либо снижение затрат. Рациональное управление затратами создает базу для стратегического мышления. Оно дает вам время, чтобы совершить и исправить ошибки и сформировать поток доходов, резервы для ценовой войны с конкурентами и средства для победы в инвестиционной гонке.

Большую часть своей жизни я проработал стратегическим консультантом. Как любому хорошему стратегическому консультанту, мне нравилось размышлять над «великими стратегическими вопросами». В рамках одного из исследований, которое я проводил для компании BCG в период ее интеллектуального расцвета, мы потратили несколько месяцев, пытаясь понять, в чем состоит суть упаковки — в том, что она содержит *внутри*, или же в том, что она не пропускает *снаружи*. Поэтому чуть позже, уже в OC&C Strategy Consultants, когда мой ориентированный на продажи партнер Крис загарпунул несколько отличных проектов по снижению офисных накладных расходов, я высокомерно фыркнул: «Это же не стратегия! Мы не можем заниматься подобной ерундой. Расходы на скрепки, в самом деле!»

Как же я заблуждался! Сокращение расходов на скрепки на 20% может приносить необычайное удовлетворение. На самом деле это может приносить даже большее удовлетворение, чем изучение философской сущности упаковки Tetrapak. В этой книге я объясню вам, почему и как.

# 2 Кто должен задавать тон

Смелые слова для одноглазого толстяка, надо признать.

*Роберт Дюваль Джону Уэйну в фильме  
«Настоящее мужество»*

**С**ильное лидерство — необходимая предпосылка для эффективного управления затратами. Лидерство начинается с генерального директора или руководителя подразделения и спускается вниз, охватывая всю команду менеджеров. Руководители организации должны создать строгую культуру затрат и лично показывать пример правильного отношения к затратам. Они должны заручиться активной поддержкой со стороны двух ключевых служб — финансовой и по работе с персоналом.

Формирование определенного отношения к затратам по всей организации требует *настоящего мужества*. Для этого нужен генеральный директор с характером Рустера Коберна<sup>1</sup>.

## ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ

Успешность усилий по снижению затрат в значительной степени зависит от того, какую исходную установку — что вы ожидаете с точки зрения общей тенденции изменения затрат — вы дадите своим подчиненным.

Например, приступая к составлению годового бюджета, вы можете сказать главам подразделений, что это будет год бережливости и укрепления позиций, что они должны планировать не увеличение численности персонала, а 3–4%-ное увеличение затрат на сотрудника и небольшое снижение затрат на закупки и на основе полученной затратной базы обеспечить скромный рост доходов.

Или же вы можете сказать, что, поскольку в следующем году рост доходов кажется труднодостижимым, вы хотите видеть 5%-ный рост производитель-

<sup>1</sup> Рустер Коберн (Джон Уэйн) — одноглазый шериф из фильма «Настоящее мужество», нанятый для охоты за скрывающимися в прериях бандитами. — Прим. пер.

ности труда, который должен быть обеспечен за счет сокращения численности персонала на 5%, но без снижения запланированных доходов.

Эти две установки сильно отличаются друг от друга. В первом случае менеджеры получают послание, что они могут немного расслабиться, потолочь воду в ступе, отложить принятие неприятных решений, попрактиковаться в стратегическом мышлении. Во втором случае вы разводите у них под ногами огонь. Никакой передышки, никакого топтанья на месте. Если они не могут увеличить доходы, пусть сокращают расходы — в любом случае вы ожидаете от них 5%-ного (или другого) роста производительности труда каждый год. Реальность такова, что без параноидального стремления к совершенствованию и движению вперед конкуренты быстро возьмут над вами верх.

Когда вы даете такую установку, менеджеры перестают говорить, что «все как обычно» или «дела идут своим чередом». Они знают, что с такими «результатами» им не сносить головы. Вы полностью меняете характер бизнеса.

Например, когда вы делаете дома ремонт, строители быстро понимают, насколько вы податливы. Через неделю после начала ремонта они попытаются добавить к смете \$10 000 только из-за того, что вы решили поменять ручки на кухонных шкафах, а это полностью меняет весь проект. Если вы с ними согласитесь, к концу месяца перерасход вполне может достичь \$50 000. Но если с самого начала твердо сказать «нет», строители включат все в первоначальный бюджет, и вы остановите эскалацию затрат.

Следовательно, вашим базовым требованием как менеджера по управлению затратами должен быть реальный рост производительности и другие способы снижения удельных затрат на ежегодной основе. Повторяйте свое требование снова и снова, пока ваша команда руководителей не начнет воспринимать его как данность и активно продвигать по всей организации.

## ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Четкая ответственность и наложенная система отчетности — залог успешного снижения затрат. Когда команда руководителей сидит перед вами, вам нужно поставить конкретную цель по затратам перед каждым в соответствии с его реальными возможностями. И разумеется, контроль достигнутых результатов также должен осуществляться в индивидуальном порядке.

Индивидуальная ответственность — далеко не то же самое, что коллективная ответственность. Индивидуальная ответственность гораздо эффективнее.

Скажем, вы — генеральный директор телефонной компании с сокращающейся долей услуг фиксированной связи и растущей долей услуг мобильной связи. В целом доходы и прибыли компании идут вниз. Затраты необходимо сокращать, и у вас уже имеется хороший план действий.

Но ваша управленческая структура представляет собой матрицу из руководителей линейных подразделений (обслуживание клиентов, сетевые операции, маркетинг и др.) и руководителей отделов, отвечающих за работу

с конкретными сегментами потребителей (домохозяйства, малый бизнес, крупные корпоративные клиенты). Организация на основе потребительских сегментов была в моде несколько лет назад. Она хорошо работала в условиях благоприятного, растущего рынка, когда сложности матричной структуры легко преодолевались благодаря сплоченности команды.

Но в более жестких условиях, требующих контроля затрат, матричный подход не работает. Принятие любой инициативы по снижению затрат заканчивается назначением трех-четырех «ответственных». Когда на следующем собрании вы пытаетесь узнать, что сделано, непонятно, кто должен отчитываться или на кого пенять за отсутствие прогресса. Мало того, не совсем понятно, на основе каких данных отслеживать прогресс. А когда нет успехов, все предпочитают кивать друг на друга. Ни один из менеджеров не чувствует себя по-настоящему ответственным.

Чтобы управление затратами было эффективным, необходима четкая индивидуальная ответственность. Перед человеком ставятся конкретные цели, и он отчитывается о результатах. Не забывайте, однако, что цели и результаты должны полностью попадать в сферу ответственности этого человека.

Если прежний формат управленческой отчетности препятствует внедрению такой системы, измените его. Например, в прошлом директор по техническому обеспечению отчитывался за все расходы инженерно-технической службы, включая производственные мощности. Но в режиме активного сокращения затрат принятие решений по производственным мощностям переходит к финансовой службе. Поэтому отныне за затраты, связанные с производственными мощностями, должен отчитываться финансовый директор, а директор по техническому обеспечению — только за численность персонала и затраты на персонал. Разговор получается четким, коротким и эффективным.

Когда нет индивидуальной ответственности, возникает масса проблем. Компаниям, ориентированным на рост и инновации, приходится более трезво относиться к управлению затратами. Коллегиальный подход, хорошо работавший в прошлом, становится серьезной помехой.

Сокращение затрат — занятие довольно неприятное и неблагодарное, и большинство людей стараются по возможности уклониться от принятия жестких решений. Коллективная ответственность лишь помогает им в этом.

## УПОРСТВО

Это долгий путь, но я пройду его до конца.  
Вещи собраны, и я вновь отправляюсь в дорогу.

*Бесси Смит, королева блюза, 1894–1937 гг.*

Когда генеральные директора и менеджеры задают вопрос: «Есть ли какой-нибудь секрет в борьбе с затратами?», они имеют в виду новомодные концепции, такие как учет затрат по видам деятельности, бюджетирование

с нуля, реинжиниринг, учет затрат по жизненному циклу. Хотя эти концепции могут оказаться довольно полезными, они не являются ключом к успеху. Ключ к успеху досадно скучен и прост: упорство.

Вы снова и снова задаете один и тот же вопрос. Вы требуете результатов и повторяете свое требование из раза в раз. Это относится к любому менеджеру по управлению затратами, кем бы он ни был: генеральным директором, руководителем среднего звена, консультантом, реализующим проект по снижению затрат, или членом совета директоров.

У меня есть один знакомый, который является партнером в фонде прямых инвестиций в Лондоне. Сокращение затрат — главный способ, при помощи которого фонды прямых инвестиций повышают стоимость приобретаемых компаний. По словам моего знакомого, ключевым условием успешного сокращения затрат является упорство. Когда менеджеры понимают, что одни и те же вопросы будут задаваться снова и снова, что их не оставят в покое, пока не появятся серьезные результаты, они находят способы и возможности добиться искомого снижения затрат.

Некоторое время назад я работал с одной американской компанией из Майами над проектом по снижению затратной базы на 15%. (В таких проектах мы почти всегда ставим перед собой цель в 15% — это трудно, но достижимо.) Я провел первый раунд встреч с членами команды руководителей и, как обычно, наткнулся на каменную стену. В лучшем случае мне предлагали не требующее особых усилий сокращение в 2–3% за счет таких мер, как полеты эконом-классом, а не бизнес-классом или отмена конференции потребителей в этом году — что также является вполне нормальной тактикой.

Первой, кто ответил на мои предложения, была руководительница службы по работе с потребителями. На нашей третьей встрече она вдруг сказала: «Знаете, я поразмыслила над этой проблемой, и если подойти к ней с умом, то, пожалуй, можно сократить затраты больше чем на 15%. Возможно, мне удастся сократить их на 20%, хотя это потребует усилий и определенного риска. Вот как это можно сделать...»

Я очень хорошо помню тот проект, поскольку все, что я фактически делал на встречах, так это улыбался и говорил: «Нам нужно найти способы сократить затраты на 15%, нам нужно найти способы сократить затраты на 15%». И она приняла вызов.

Другие менеджеры упирались дольше, а некоторые так и не сумели обеспечить требуемое сокращение. Пять лет спустя эта руководительница стала генеральным директором. Уже при первом знакомстве я увидел у нее задатки руководителя высшего звена — эффективность и упорство, с которым она добивалась выполнения поставленной задачи от своей команды.

Если в вашей организации знают, что вы будете задавать вопрос до тех пор, пока не получите хороший ответ, то вам дадут такой ответ. Но чтобы это произошло, вам нужно заработать репутацию настойчивого и требовательного руководителя.

Обратное тоже верно. Если люди знают, что вас легко переубедить или заставить изменить мнение, если они знают, что вы все равно забудете про-контролировать результаты или что каждый день у вас очередная новая идея, вы утонете в море управления затратами.

Следующие три темы фактически вытекают из главной темы упорства и требовательности — это культура непрерывного совершенствования, короткие временные рамки и обратная связь.

## КУЛЬТУРА НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Подход к управлению, известный как концепция «непрерывного совершенствования», получил широкое распространение в 1980–1990-е гг. Считается, что к рождению этой концепции привели японские методы производства, делающие акцент на качестве и снижении себестоимости производства. Культура непрерывного совершенствования предполагает формирование соответствующего образа мышления по всей организации, сверху донизу, чтобы вахтер участвовал в процессе улучшения точно так же, как директор завода.

В организации, нацеленной на непрерывное совершенствование, никто никогда не считает: мы выполнили план по снижению затрат на этот год, поэтому хватит что-либо менять, пусть все какое-то время идет своим чередом. Культура непрерывного совершенствования подразумевает, что

### МАГИЯ МАЛЫХ ПРОЦЕНТОВ

В основе концепции непрерывного совершенствования лежит понимание силы кумулятивного эффекта незначительных улучшений, которые накапливаются из года в год.

Скажем, вы ставите перед собой задачу снижать удельные затраты на 1% в год. Даже такое небольшое снижение стоит вам большого труда. Вам может казаться, что это недостаточно большая награда за все ваши усилия.

Но представьте, что ваш конкурент ограничивается тем, что удерживает удельные затраты на прежнем уровне. Через пять лет ваше преимущество в затратах перед конкурентом составит целых 5%! Если вы передадите половину этой выгоды своим потребителям, то заберете долю рынка у конкурента, а относительное увеличение масштаба усилит импульс, полученный благодаря преимуществу в затратах. Спроецируйте эту тенденцию на десяток лет, и вы увидите, что ваш конкурент выйдет из игры.

Менеджеры по управлению затратами преклоняются перед магией малых процентов.

всегда можно сделать следующий шаг, каким бы малым он ни был. И еще она означает, что, если не идти вперед, появляется риск отката назад — если не в абсолютном измерении, то относительно конкурентов. Вам нужно как пааноику бояться самоуспокоенности и самодовольства.

В такой организации никто никогда не считает: да, сделать предстоит очень много, но я подожду несколько месяцев, составлю длинный, содержащий список дел, а потом засучу рукава и примусь за работу. Культура непрерывного совершенствования говорит: делайте понемногу сегодня, завтра и каждый день, не ждите крупных событий или официальных общекорпоративных мероприятий, чтобы начать, — если долго ждать и откладывать, задача может стать слишком монументальной и трудновыполнимой. (Кстати, такой подход очень полезен и в личной жизни.)

В настоящее время я работаю с британской компанией-дистрибутором, которой удалось создать сильную культуру непрерывного совершенствования. Команде менеджеров высшего звена гораздо спокойнее спится ночью, когда они знают, что каждый сотрудник на своем уровне считает непрерывное совершенствование личной задачей и каждый день делает что-либо в этом направлении.

## КОРОТКИЕ ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ

Это часть культуры непрерывного совершенствования, однако достаточно важная, чтобы на ней сделать акцент. Эффективное снижение затрат никогда не достигается в рамках пятилетнего плана. Чтобы добиться реального снижения затрат, нужно требовать быстрых результатов.

За последние 30 лет одним из самых серьезных изменений в методах ведения бизнеса стало резкое сокращение сроков планирования. Это касается и таких экзотических видов деятельности, как стратегическое планирование. Когда я только начинал карьеру консультанта в конце 1970-х гг., одним из моих первых заданий был анализ реализации стратегического плана крупной британской корпорации, для которой мы разработали 10- и 20-летние финансовые сценарии! Сегодня в технологических компаниях, с которыми я работаю, мы сосредоточиваемся на финансовых целях следующего квартала, а горизонт стратегического планирования не превышает 12 месяцев.

Точно такое же сжатие временных рамок произошло в области управления затратами. Три десятка лет назад мне нередко попадались планы, где основные статьи затрат медленно дрейфовали вниз на протяжении трех-пяти лет или где ситуация с раздутыми штатами спокойно разрешалась в течение нескольких лет путем естественного выбытия. Сегодня перед нами стоит вопрос, какого сокращения затрат мы можем добиться через неделю, через месяц — чего вполне достаточно, если постараться.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Менеджер по управлению затратами нуждается в хорошей обратной связи. Ему нужно знать, где он делает успехи, где недорабатывает, идет ли в правильном направлении и укладывается ли в сроки. Старая поговорка «Что можно измерить, тем можно управлять» верна и здесь. Добавлю только: «Что быстро измеряют и быстро проверяют, тем хорошо управляют».

Хорошая обратная связь требует надежных данных. Вам нужны реальные, неискаженные факты о наличии прогресса или его отсутствии по отношению к ключевым целям. Цифры должны быть надежными и легкими для понимания, чтобы менеджеры не тратили времени, пытаясь понять, что они значат, а фокусировались на том, что еще предстоит сделать.

Хорошая обратная связь должна быть своевременной. Информация должна доходить до менеджера по управлению затратами быстро и на регулярной основе.

Наконец, эффективная обратная связь предполагает открытость и прозрачность. Цифры, как хорошие, так и плохие, должны быть общеизвестными и общедоступными, чтобы все менеджеры знали их и могли открыто обсуждать.

### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: НЕ ПЕРЕСТАРАЙТЕСЬ

Иногда можно переусердствовать с обратной связью. Однажды я работал над программой по снижению затрат для европейского фонда прямых инвестиций. Главный партнер фонда обязал всех отчитываться раз в две недели. Это, по его мнению, должно было создать атмосферу срочности и нацеленности на результаты, когда цели оперативно согласуются со всеми местными менеджерами и выполняются в сжатые сроки. Единственной проблемой было то, что с таким коротким циклом отчетности практически не оставалось времени на само снижение затрат. Нам приходилось перед каждым совещанием согласовывать каждую цель и каждый отчет со всеми заинтересованными менеджерами и вдобавок приводить все цифры в соответствие со скользящим общеевропейским бюджетом, находящимся в ведении центральной финансовой команды.

Это был настоящий кошмар. В понедельник (неделя 1) мы проводили совещание. Затем два дня уходило на согласование того, о чем мы договорились. В четверг утром рассыпались письменные отчеты. В следующий четверг (неделя 2) нам нужно было разослать полностью подготовленные бумаги для следующего двухнедельного обзора, запланированного на следующий понедельник (неделя 3). Поскольку бумаги подлежали согласованию с руководителями низших уровней, местные менеджеры должны были получать их не позднее чем во вторник недели 2. В результате нам оставалось примерно два дня (обычно выходные) на то, чтобы придумать, как добиться запланированного снижения затрат и как реализовать идеи на практике. Нереально.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СКЕПТИЦИЗМ

Есть слово, услышав которое менеджер по управлению затратами должен насторожиться, — это слово «стратегический».

Вы сидите на ежемесячном совещании руководства, и вот оно: директор по продажам заявляет, что клиент XYZ является для компании стратегическим.

По его словам, XYZ имеет огромный долгосрочный потенциал. Будущие продажи будут громадными и высокоприбыльными, потому что клиент не сможет обойтись без нашей продукции. Это откроет для нас новый рыночный сегмент. Поэтому нам ни в коем случае нельзя допустить, чтобы конкуренты закрепились в этом сегменте. «Разумеется, чтобы заключить первую крупную сделку, нам придется пойти на серьезные уступки в цене. Я считаю, что нужно предложить очень привлекательную цену и добавить бесплатный пакет поддержки сроком на три года».

Когда ваши коллеги из службы продаж начинают говорить о стратегических клиентах, вы вправе предположить следующее.

- Они обхаживали и водили по ресторанам этого клиента на протяжении нескольких месяцев, и теперь им нужно заработать свои комиссионные.
- Директору по продажам нужна эта продажа, чтобы выполнить квартальный план.
- Клиент не хочет покупать по той цене, которая позволит вам заработать хоть какую-то прибыль.
- Если вы начнете отношения с клиентом на этом ценовом уровне, в следующем году он захочет еще более низких цен.
- Об этом станет известно всем его конкурентам, поэтому, когда вы попытаетесь продать что-то им, они потребуют таких же сделок с нулевой (для вас) прибылью.
- Лучший выход в такой ситуации — позволить своим конкурентам увести у вас этого клиента.

Это справедливо в 90% случаев. В остальных 10% случаев, возможно, действительно имеет смысл потерять деньги на одной сделке, чтобы создать хороший задел на будущее. Такое случается, но исключения лишь подтверждают правило.

Не лучше стратегического клиента может быть и стратегическая инвестиция. Это еще один повод насторожиться. Как бы убедительно ни звучали слова директора по стратегиям, пытающегося продать очередную стратегическую инвестицию, не обращайте внимания на пустую болтовню о рыночном позиционировании и будущей стоимости опционов. Вот истинный подтекст:

- несмотря на все мои старания и сложные манипуляции с цифрами, мне так и не удалось подвести разумный экономический и финансовый фундамент под это инвестиционное предложение;

- это действительно крутая технология / отличная история для аналитиков / мы пару раз отлично поужинали с разработчиками / мне просто наскучил наш основной бизнес;
- я хочу сделать это в любом случае, поэтому вопрос в том, доверяете вы мне или нет.

Еще одно увлечение, особенно популярное в безумные дни бума доткомов и не забытое и сегодня, — это стратегические партнерства. Обычно подобные идеи продвигает директор по развитию бизнеса. Директора по развитию бизнеса обитают в абстрактных мирах где-то на пересечении продаж, маркетинга и стратегии. Люди на этой должности вроде бы занимаются коммерцией, но реально не отвечают ни за что. Поэтому они тратят массу времени на стратегические партнерства.

В мире высоких технологий стратегические партнерства относятся к вещам, о которых с помпой объявляется на веб-сайтах и которые на первый взгляд кажутся чем-то действительно стоящим, но по размышлении оказываются откровенно бессмысленными или непрактичными. Стратегические партнерства могут заключаться между крупными прямыми конкурентами — например, такими как Accenture и IBM или SAP и Oracle. Или между вами и вашим поставщиком канцелярских товаров. Или же с тем парнем, с которым вы познакомились в самолете, когда летели в Австралию, и который сказал, что мог бы стать вашим дистрибутором.

У всех стратегических партнерств есть одна общая черта — они стоят уйму денег (обеды, путешествия, билеты на матчи Суперкубка) и не приносят конкретной отдачи.

Для полноты картины отмечу, что ваши стратегические клиенты тоже могут стать стратегическими партнерами и тем самым удвоить сумму, которую вы потратите на совместные деловые обеды.

Подобно тому как правильная исходная установка меняет поведение руководства и результаты, так и активный скептицизм, последовательно проявляемый на протяжении нескольких месяцев, прекращает поток «стратегических» предложений.

Есть и другие фразы, которые должны стать сигналом опасности для менеджера по управлению затратами, например «ключевые компетенции» (возможно, даже «стратегические ключевые компетенции»). Хорошо, когда вы знаете, какие ключевые компетенции приобрели в результате многих лет ведения основного бизнеса и как задействовать их максимально эффективным образом. Но если кто-то предлагает вам вложить средства (т. е. потратить кучу денег без конкретной отдачи) в развитие новой ключевой компетенции, просто скажите «нет» 10 раз и посмотрите, что случится.

Стратегический скептик должен с удивлением поднять брови при виде статьи затрат, которая в целом в пятилетней перспективе идет вниз, но в бюджете на следующий год возрастает (только один раз!). Чуть дальше мы подробнее остановимся на этой ситуации.

## КОМАНДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ: ФИНАНСЫ

Финансовый директор и его команда должны стать правой рукой генерального директора в деле управления затратами.

Задача финансового директора — обеспечить компанию данными, инструментами и системами управления затратами, включая основу основ — управленческий учет. Нет хорошего управленческого учета — нет контроля затрат. Финансовый директор должен быть дисциплинирующим, скептическим разумом компании, решительно возражать против раздутых инвестиционных предложений и фантастических бизнес-планов, жестко возвращать менеджеров на правильный курс.

Многие финансовые директора исполняют эту роль и справляются с нею хорошо. Но есть и такие, пусть меньшинство, кто этого не делает. Причин здесь две.

Некоторые профессиональные финансисты имеют слабое представление о практической стороне бизнеса. Они поднялись по карьерной лестнице как бухгалтеры, налоговики или экономисты. Они знают, как провести поток прибыли через налоговую гавань, и отлично разбираются в последних изменениях GAAP в отношении фондовых опционов. Но они не понимают, что определяет доходы и расходы, почему потребители покупают, как развивается рынок, что движет ценами, где давят конкуренты.

Для таких финансовых директоров результаты деятельности компании могут быть полной неожиданностью. Все, что они умеют, — это надеть строгий деловой костюм и провести блестящую презентацию на годовом собрании акционеров, но они не помогут вам выстроить культуру управления затратами, потому что элементарно не понимают, как работает бизнес.

У меня был один европейский клиент, чей финансовый директор примерно соответствовал такому портрету. Он жил в башне из слоновой кости — в роскошном кабинете на последнем этаже, — окруженный консультантами по вопросам налогообложения и инвестиционными банкирами, с которыми разрабатывал сложнейшие финансовые схемы. Его не интересовали рутинные вопросы бизнеса, поэтому в скором времени его перестали приглашать на заседания по вопросам текущей деятельности. В конце концов он решил, что его умышленно отстраняют от дел, и уволился. Ему на смену пришел человек, несколько лет проработавший в сфере коммерческих финансов и поэтому умевший разговаривать с другими менеджерами как линейный руководитель-практик.

Убедитесь, что ваш финансовый директор хорошо понимает рынки, потребителей, ситуацию с конкурентами, механизмы ценообразования, структуру затрат. В случае необходимости всегда можно пригласить лучших консультантов по налогам, финансам, бухучету и аудиту.

Вторым источником серьезных проблем являются финансовые директора, которые умеют говорить только «нет». Нельзя говорить «нет» любому инве-