

Время затянуть пояса

Падение рентабельности бизнеса вынуждает компании более тщательно считать свои расходы. «Кто раньше спохватится и начнет считать свои расходы, тот и останется на рынке», -- говорит Елена Павлова, генеральный директор компании «Тренд» (Россия)

Интервью Елены Павловой для журнала «Дистрибуция и Логистика»

С Еленой Павловой* мы встретились в Одессе, после ее трехдневного авторского тренинга «Как оптимизировать затратную часть бизнеса». Она – один из наиболее известных консультантов и менеджеров в области логистики на постсоветском пространстве.

Первым делом я поинтересовалась, а чем, собственно, отличается украинская аудитория ее «учеников» от российской? Влияют ли как-то экономические отличия двух стран на интерес к логистике?

Е.П.: Вы знаете, как это ни парадоксально прозвучит, но здесь, на мой взгляд, гораздо больше адекватности. Наверное, потому, что больше пройдено. Хотя мы и двигаемся в одном направлении, но Украина движется с большей скоростью. В России меня еще до сих пор спрашивают: «Как уговорить руководителя что-то поменять в компании?». Здесь мне таких вопросов не задают. Никого уговаривать не надо, все к этому уже пришли. **Я вообще считаю, уговаривать хозяина бизнеса что-то менять, пока он сам к этому не пришел, – пустая трата времени.** Если он не видит в этих переменах потребности, значит, его устраивает рентабельность и ему не нужно оптимизировать свои расходы.

Сейчас, к сожалению или к счастью, наши страны входят в новую экономическую действительность. Кто быстрее спохватится и начнет считать свои расходы, тот на этом рынке и останется. Рентабельность падает: это раньше можно было вольготно жить с рентабельностью 400%. Поэтому логистика приобретает главенствующую роль. Никаких иллюзий питать не надо, если вы не дочерняя структура какого-нибудь нефтяного или газовой гиганта. Как бы красиво не выглядела компания, уход с рынка может быть быстрым и неожиданным.

Сейчас логистика – не мода, а осознанная потребность. Логистов уже не приглашают просто так: посадил его как жар-птицу в золотую клетку, сидишь и радуешься. Не так давно мне довелось пообщаться с финским консультантом, которого за немалые деньги пригласила к себе в штат одна из российских компаний. Она уже не в состоянии справиться с возникшей ситуацией. Ведь управление затратами требует общей реструктуризации бизнеса, приоритетов компании и мотивации ее сотрудников. Это серьезная ломка мозгов и привычек. Как ни тяжело, это должно происходить быстро. Как только расходы компании начинают превышать доходы, падение бизнеса вниз происходит с большим ускорением. Но, как правило, тот человек, который работает в компании, не может спасти компанию, потому что он сильно погряз в текучке. По запросам клиентов, я вижу, что такие процессы начинают происходить в многих компаниях.

Я так думаю, развитие интереса к логистике в Украине будет происходить лавинообразно. Страна меньше – конкуренция жестче.

ОП: Елена Варгановна, а насколько своевременно диагностируют собственники компаний надвигающуюся опасность?

Е.П.: Хорошо, если они вовремя начинают реагировать на проблемы в компании. Но часто они ничего не видят и не чувствуют. Они обращаются за помощью к

консультантам, когда у них «ноль». В реальном режиме, в бухгалтерском учете это не считаешь. Поэтому бить тревогу начинают тогда, когда компанию захлестнули расходы. **Уже сейчас многие компании в России работают по принципу пирамиды: если посчитать их кредиты и их активы, то окажется, что эти активы не могут покрыть эти кредиты. Фактически, эти компании -- банкроты.**

ОП: Когда вы приходите в компанию, где плохи дела, каков общий алгоритм ее «спасения»?

Е.П.: Во-первых, ставится управленческий учет, формируется структура всех ресурсов, пересчитывается себестоимость продукта (как правило, она формируется именно в логистике). И начинается оптимизация не каждого конкретного участка, что, в принципе, не так сложно. Гораздо сложнее оптимизировать все расходы в совокупности. Ведь если мы оптимизировали расходы на транспорт, это не значит, что мы оптимизировали все расходы. Сэкономив на транспорте, мы можем, например, увеличить расходы на страховой запас. Да так, что мало не покажется. А когда мы оптимизируем все в совокупности, анализируем всю цепочку, собираем все воедино, под одно управление и начинаем оптимизировать все в совокупности (не отдельно склад, отдельно транспорт, а закупки плюс транспорт, плюс склад), мы получаем возможность увидеть и описать все процессы.

Как-то разговаривала с хозяином одной компании о том, что надо менять структуру управления, таким образом, чтоб не на бухгалтерском учете строить работу, а на управленческом, надо формировать структуру ресурсов и документооборота и т.д. В какой-то момент он восклицает: «Ну почему в 96-м году, когда я начинал работать, я был такой умный, благополучный, понял, что надо сделать, каким бизнесом заняться, а теперь у меня холдинг, сеть филиалов по всей России, работа кипит, в офисах ковры и дорогая мебель, покупаю корабль для подчиненных, и оказывается, что у меня проблемы?! Ведь за последние десять лет я поумнел и стал опытнее!». Я ему говорю, что у вас все хорошо с коммерческой, маркетинговой, стратегической функцией, с доходной частью. Но у вас отвратительно обстоят дела с расходами, потому что это – чистая математика, здесь все должно быть основано на скрупулезных расчетах и статистике. И вы в этом не специалист. Поэтому вы потеряли управление и не можете контролировать расходы. Сейчас самое время учиться считать расходы. И это не потому, что вы лично или организация стали хуже. Вы в том же самом бизнесе, с вами те же люди, но изменился внешний рынок, количество перерастает в качество. **Потому что раньше, работая с рентабельностью в 400%, вы могли наплевать на расходную часть. А те, кто работали с рентабельностью в 100%, считались нищими людьми. А теперь, когда рентабельность 10% (и то вопрос – десять ли? Как вы ее считали?), у вас исчез люфт, который мог бы покрыть расходы. Небольшой всплеск и ваши расходы перерастут доходы. Ведь если ваш доход вырастает на 40%, то это не значит, что на 40% растет ваша прибыль – она может уменьшиться. Но если вы на 40% оптимизируете свои расходы, то ваша прибыль может вырасти на те же 40%, а то и 50%. Но чтобы добиться этого, нужно ломать все под корень и учиться правильно считать.**

ОП: А какой экономический эффект может принести компании такая логистическая реформа?

Е.П.: Я всегда говорю, что как можно посчитать экономический эффект, если сейчас у вас вообще ничего не считается? Рынок уже на той стадии развития, когда непростительны неточные расчеты. Компании должны считать свои рубли и копейки до

четвертого знака после запятой. А не так – плюс-минус 10 тысяч долларов. Нужно точно знать, сколько стоит каждая операция, как это отражается на других бизнес-процессах, кто сколько тратит. В большинстве компаний эти информационные потоки носят фрагментарный характер. Это посчитали, это округлили, тут нет информации... Если же нет прерывания информации, существует корпоративная система встречных документов, есть корректная информация, корректные статистические данные, сведенные в общий управленческий учет, где достаточно данных для любого анализа и планирования. Тогда вырисовывается понятная картина – идет анализ, работают формулы, давно доказанные математиками, все работает, есть результат.

Практика показывает, что в зависимости от ситуации в компании, расходы можно сократить на 15-80%. Вот такой вот разрыв. Все зависит от того, насколько «запущена» ситуация.

ОП: Процессы реструктуризаций бизнеса всегда зависят от человеческого фактора. Насколько ощутимо его влияние при реформировании бизнес-процессов, призванного оптимизировать расходную часть бизнеса?

Е.П.: Мотивация – конечный и неотъемлемый этап реструктуризации. Ее постановка возможна только тогда, когда в компании поставлен четкий управленческий учет. Когда понятно, кто сколько тратит, кто сколько зарабатывает в компании. Когда это понятно, тогда можно строить объективную мотивацию. Иначе есть риск построить демотивирующую систему, потому как **любая субъективная система мотивации – это демотивация**. Как можно мотивировать человека, не понимая, сколько реально он истратил, если эти деньги где-то там раскиданы, их нельзя найти?

Во время реализации проекта по реструктуризации приходится сталкиваться с тем, что абсолютно лояльный, казалось бы, коллектив распадается на группы, противящихся постановке учета. Потому что в итоге кто-то теряет власть, кто-то становится заменимым, кто-то теряет свой доход. А когда есть управленческий учет, становится очевидно, что многие люди в компании не нужны. Поэтому я и говорю, что это тяжелый процесс.

ОП: А как меняется механизм взаимодействия между различными департаментами компании после реструктуризации?

Е.П.: Приходится менять многое. Скажем, в большинстве компаний, те, кто продают товар, они же закупают, например, сырье. В то же время продавцы должны отвечать на вопрос что продать, кому продать и за какие деньги, т.е. смотреть только на рынок, и при этом не оглядываться, за что мы это купили, какая будет маржинальная наценка. Продавец говорит: у нас есть клиент, 5 сентября мы продадим 10 карандашей зеленого цвета. Информация уходит в компанию, а продавцы ищут следующего покупателя. Их ответственность – продать 5 сентября 10 карандашей, а также правильно определить цену. Все остальное их не касается. При этом план продаж как был, так и остается. Это основной документ, по которому работает коммерческая организация. Но формирование бюджета происходит по месту возникновения затрат, а не по функциональному признаку. Так если коммерсанты сказали, что 5 сентября мы продадим 10 карандашей зеленого цвета, но продали пять, все затраты на оставшиеся пять карандашей, которые лежат на складе (это деньги изъятые из оборота) ложатся не на логистов, а на коммерсантов с маркетологами.

**Организатором тренингов Елены Павловой в Украине является компания NTA*

