

Сокращение затрат Методология и инструменты



Содержание

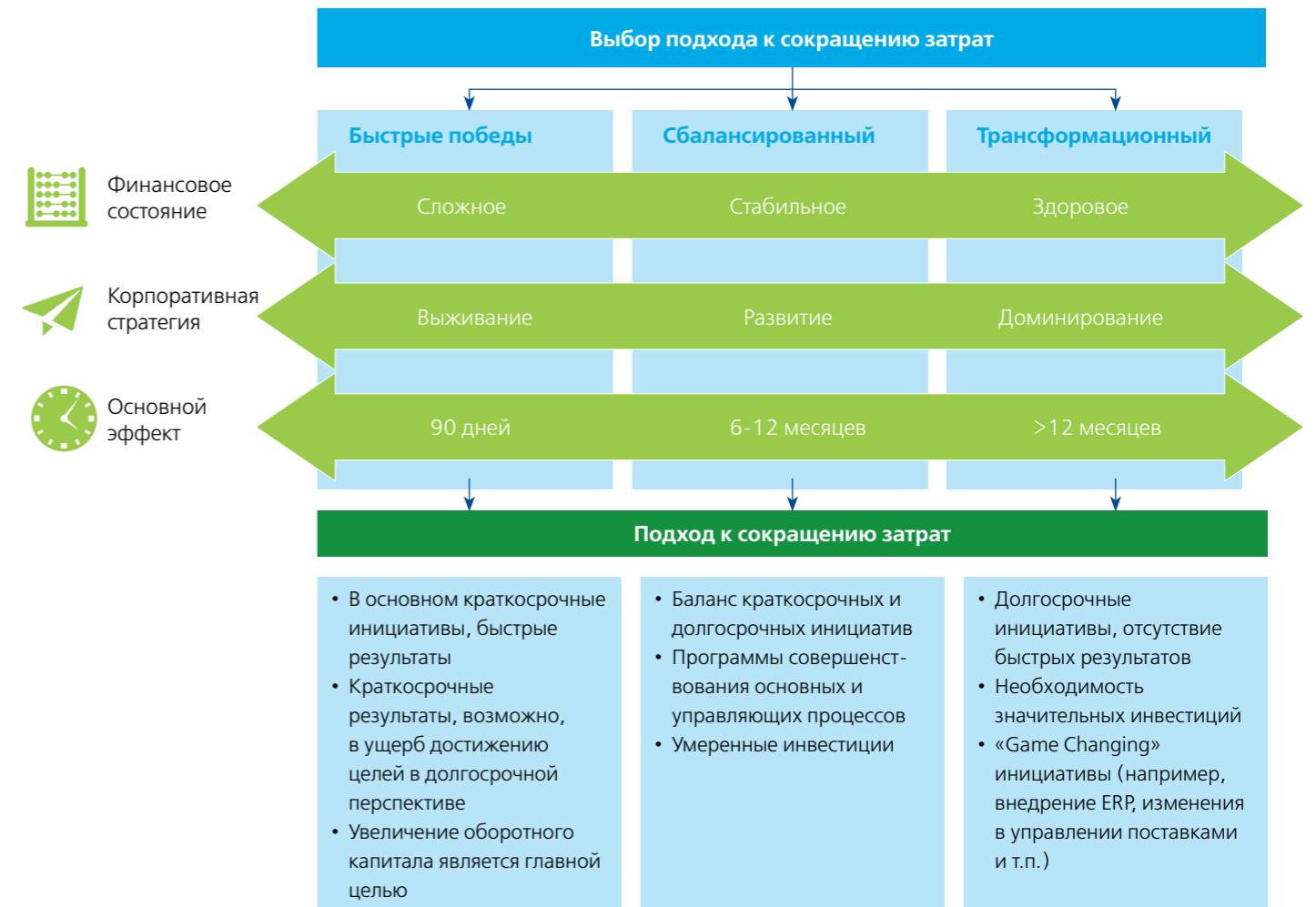
Сокращение затрат в компании. Методология и инструменты	3
1. Оценка потенциала сокращения затрат	4
2. Разработка Программы сокращения затрат	5
3. Подготовка к внедрению Программы сокращения затрат	6
4. Внедрение Программы	7
Примеры инструментов «Делойта»	8
Почему «Делойт»?	9
О «Делойте»	10

Сокращение затрат в компании. Методология и инструменты

Зачем проводить сокращение затрат?

- Улучшение финансовых показателей, в том числе денежного потока и прибыли
- Реакция на негативные макроэкономические и рыночные изменения, снижение маржинальности бизнеса
- Реализация стратегии лидерства по издержкам
- Подготовка компании к крупным изменениям
- Подготовка и запуск системы непрерывных улучшений

Какой подход к сокращению затрат использовать?



Что такое Программа сокращения затрат?

Программа сокращения затрат – это комплекс инициатив, направленных на сокращение затрат в краткосрочном и долгосрочном периоде. Каждая инициатива подтверждена анализом деятельности компании, лучшими практиками и расчетами экономического эффекта. Программа в обязательном порядке включает в себя план внедрения инициатив с учетом их взаимосвязей и специфики компании

1. Оценка потенциала сокращения затрат

Затраты, млн руб.	Категории затрат										ИТОГО	Доля в общих затратах
	Производство	Ремонт	Сбыт	Маркетинг	Закупки	ИТ	Управление персоналом	Бухгалтерский учет	Финансы и административные расходы	АМО		
ДО 1	340	203	181	115	26	294	328	93	21	20	1687	XX%
ДО 2	163	23	78	28	14	95	151	12	23	10	679	XX%
ДО 3	122	43	20	153	6	104	76	5	10	10	704	XX%
ИТОГО	826	284	422	316	51	553	696	291	54	46	3792	XX%
• ОРЕХ	0	0	0	0	0	532	198	10	33	43	1125	XX%
• САРЕХ	818	145	54	68	35	21	295	220	22	3	1700	XX%

● эффективное управление процессом
 ● потенциал для повышения эффективности
 ● низкая эффективность

1 Анализ структуры затрат

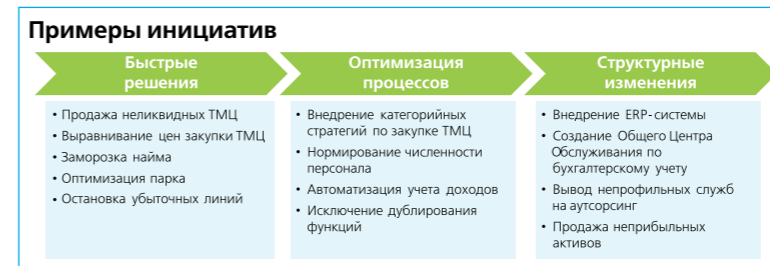
- Анализ структуры затрат в целом, по объектам и по видам деятельности
- Анализ драйверов затрат



3 Оценка возможностей по сокращению затрат

- Определение и структурирование возможностей
- Оценка потенциала сокращения затрат

2. Разработка Программы сокращения затрат

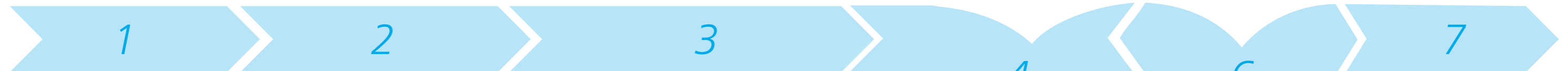


4 Разработка инициатив

- Детальный анализ проблемных областей, в том числе:
 - анкетирование
 - анализ детальных данных
- Разработка, оценка и категоризация инициатив

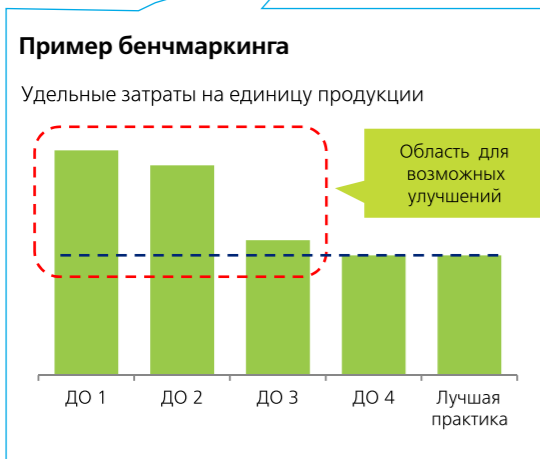
6 Тестирование и согласование

- Обсуждение и согласование инициатив и бизнес-кейсов с руководителями
- Корректировка инициатив и бизнес-кейсов по результатам обсуждений



2 Бенчмаркинг и анализ лучших практик

- Внутренний и внешний бенчмаркинг удельных показателей
- Анализ лучших практик организации процессов



Примеры показателей для бенчмаркинга

Энергетика и добывающая промышленность <ul style="list-style-type: none"> Затраты на подъем жидкости МРП скважин и оборудования Стоимость выработки 1 кВт э/э 	Высокие технологии, телекоммуникации и СМИ <ul style="list-style-type: none"> Затраты на 1 абонента Затраты на обслуживание 1 базовой станции Прибыль на точку продаж
Банки и финансовые институты <ul style="list-style-type: none"> Отношение операционных расходов и доходов (Cost to income) Прибыль на 1 отделение Прибыль на 1 сотрудника 	Потребительский сектор и транспорт <ul style="list-style-type: none"> Затраты на 1 SKU Затраты на 1м² торговой площади Стоимость обработки 1 паллеты Затраты на единицу транспорта
Управление закупками и запасами <ul style="list-style-type: none"> Оборачиваемость запасов Стоимость тендерных процедур Утилизация складов 	Бэк-офис <ul style="list-style-type: none"> Доля АУП в общей численности Доля административных затрат в общих затратах Производительность бухгалтерии по участкам учета

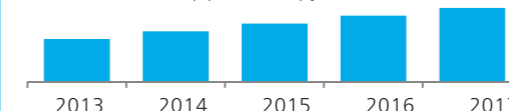
5 Расчет бизнес-кейсов и оценка эффекта

- Детальный расчет эффекта от внедрения инициатив
- Оценка необходимых инвестиций
- Разработка укрупненного плана внедрения

Пример бизнес-кейса

- Проблемная область
- Высокая численность персонала торговых точек в Северо-Западном регионе
- Предлагаемое решение
- Приведение численности персонала к нормативам

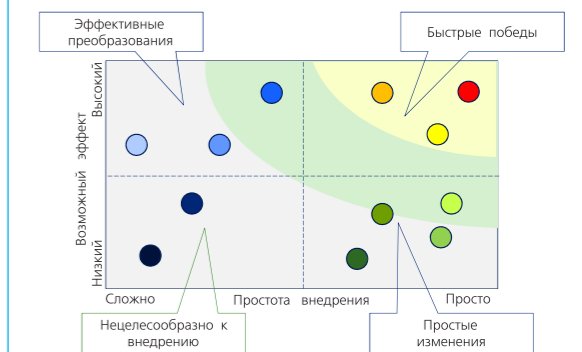
Экономический эффект, млн руб.



7 Приоритезация

- Приоритезация инициатив

Примеры приоритезации инициатив



3. Подготовка к внедрению Программы сокращения затрат



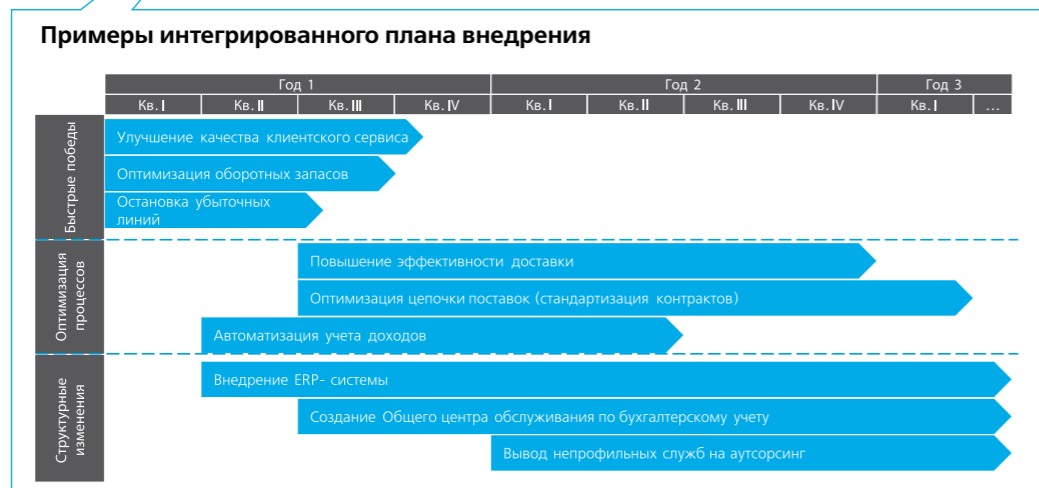
8 Разработка плана внедрения для каждой инициативы

- Разработка детального плана по проведению мероприятий
- Определение исполнителей и ответственных для каждого этапа реализации инициативы
- Выявление основных рисков и способов их минимизации



9 Разработка интегрированного плана по внедрению Программы сокращения затрат

- Определение последовательности и сроков внедрения инициатив
- Разработка интегрированного плана внедрения Программы сокращения затрат



4. Внедрение Программы



10 Организация проектного офиса управления Программой

- Разработка структуры проектного офиса и подхода к внедрению Программы
- Разработка плана коммуникаций
- Разработка процесса контроля сроков и результатов внедрения инициатив
- Запуск внедрения Программы

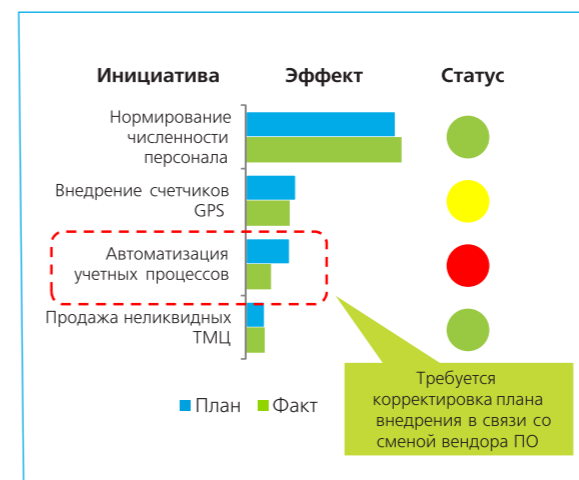
11 Реализация Программы сокращения затрат

- Контроль целей и сроков реализации проекта
- Контроль корректируемых операционных показателей
- Реализация плана коммуникаций по инициативам и Программе в целом

13 Переход к системе непрерывных улучшений



12 Оценка эффективности



- Оценка реального экономического эффекта от сокращения затрат
- Подготовка отчетов о статусе проекта для руководителей
- Подтверждение результатов выполнения задач проекта

Примеры инструментов «Делойта»

Карта структуры акционерной стоимости Deloitte Value Map

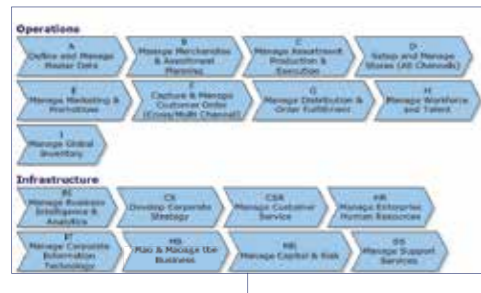
Карта структуры акционерной стоимости, адаптированная для проектов по сокращению затрат, содержит полный перечень приоритизированных факторов затрат. Использование карты гарантирует полноту анализа возможных направлений сокращения затрат.



Библиотека референтных моделей бизнес-процессов Deloitte IndustryPrint™

Библиотека референтных моделей бизнес-процессов Deloitte IndustryPrint™ содержит описание лучших практик построения процессов в различных отраслях. Ее использование позволяет определять потенциал сокращения затрат за счет оптимизации бизнес-процессов.

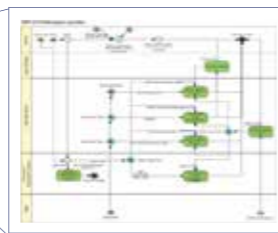
Группа операционных процессов – 1 уровень



Группа процессов – 2 уровень



Процесс – 3 уровень



Каталог гипотез по сокращению затрат

На основе обширного проектного опыта нами сформирован и поддерживается каталог гипотез по возможностям сокращения затрат в разрезе различных отраслей и функциональных областей. Использование каталога существенно сокращает время на анализ и разработку инициатив по сокращению затрат.

Каталог гипотез по сокращению затрат

Почему «Делойт»?

Мы уверены, что «Делойт» станет надежным партнером в проектах по сокращению затрат и повышению эффективности бизнеса



О «Делойте»

Компания «Делойт» в СНГ



- «Делойт» имеет 18 офисов в России и странах СНГ.
- В странах СНГ для клиентов работает порядка 3 000 сотрудников, из них около 1 500 в московском офисе.
- В настоящее время мы являемся самой быстрорастущей аудиторско-консалтинговой фирмой в СНГ.
- Наша компания предоставляет услуги в следующих областях:
 - аудит;
 - консалтинг;
 - финансовое консультирование;
 - налоги и право.
- Мы являемся одной командой и предоставляем нашим клиентам услуги самого высокого качества.



Елена Лазько
Партнер
elazko@deloitte.ru



Екатерина Павлушкина
Директор
epavlushkina@deloitte.ru



Елена Моисеева
Директор
emoiseeva@deloitte.ru



Алексей Нестеренко
Старший менеджер
anesterenko@deloitte.ru

Наши контакты:

Российская Федерация
г. Москва
ул. Лесная, д.5, стр. В
Тел.: +7 (495) 787 06 00
Факс: +7 (495) 787 06 01

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.ru/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 225 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

© 2016 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед». Все права защищены.