

ЛЕКЦИЯ № 13. Стратегии сокращения расходов

Контрольные вопросы: -

- Пять основных видов стратегий сокращения расходов.
- Три шага к снижению затрат.
- Девять подходов к сокращению издержек.
- Семь приемов снижения затрат.
- Стратегии поворота.
- Кризисный бизнес-реинжиниринг.

ЛЕКЦИЯ № 13. Стратегии сокращения расходов

Стратегии сокращения расходов (экономии)

Эти стратегии обычно включают осуществление оздоравливающих действий с целью остановить снижение прибылей. В этих условиях усилия должны сконцентрироваться на тех видах деятельности и областях, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные успехи. Правильная оценка расходов предполагает анализ финансовых данных за прошедшие периоды, поскольку они являются наилучшей отправной точкой для прогнозирования будущих расходов.

Учет расходов должен быть комплексным (системным) и включать данные по прямым затратам на сырье, материалы, по прямым и косвенным затратам на персонал, по затратам на коммунальные платежи и социальную сферу. При прогнозировании уровня инфляции желательно придерживаться пессимистического, чем оптимистического сценария, с тем чтобы обеспечить некоторый запас при расчете движения денежных средств.

Стратегии сокращения расходов

Здоровый консерватизм также необходим при разработке графика осуществления платежей, поскольку задержки платежей со стороны дебиторов становятся более вероятными, а своевременность ваших платежей в кризисное время становится еще более критически важным фактором в поддержании доверия к фирме.

Какие меры по снижению расходов существуют? Можно назвать **пять основных видов стратегий сокращения расходов**, или экономии:

1. Организационные изменения.
2. Финансовые стратегии.
3. Снижение затрат.
4. Сокращение активов.
5. Создание прибыли.

Стратегии сокращения расходов

Организационные изменения

Введение премиальной системы оплаты труда помогает достичь определенных целей.

Финансовые стратегии

Слабая система финансового контроля и плохое управление движением денежных средств, как правило, характерны для компаний, находящихся на спаде. В этой области могут быть осуществлены изменения в следующих областях:

- 1. *Введение эффективной системы прогнозирования движения денежных средств.*
- 2. *Изменение структуры долговых обязательств путем заключения с ключевыми кредиторами соглашений об изменении времени выплат.*
- 3. *Разработка механизмов оценки предполагаемых объемов продаж по группам товаров.*

Стратегии сокращения расходов

Снижение затрат

Эти стратегии могут осуществляться в том случае, если в компании создана система по эффективному контролю затрат. Такая система предполагает классификацию затрат в зависимости от того, насколько легко их можно корректировать, используя альтернативные решения, и состоит из следующих элементов:

- *Учет затрат.*
- *Поддержка сотрудниками системы учета затрат.*
- *Классификация затрат по степени зависимости от объемов производства.* Большинство систем учета подразделяют затраты на постоянные и переменные...
- *Анализ причин возникновения затрат в компании.*

Стратегии сокращения расходов

Три шага к снижению затрат

Советы по снижению затрат могут выглядеть следующим образом:

- 1.Классифицируйте ваши затраты по четко обозначенным категориям. Например, затраты на сырье и материалы, оплату труда, все прямые производственные и общехозяйственные (за исключением затрат на оплату
- 2.Сосредоточившись на наиболее значительных затратах, определите, какие из них должны быть скорректированы.
- 3.Планируйте и осуществляйте снижение затрат.

Эти рекомендации можно детализировать, представив девять подходов к сокращению затрат и семь приемов снижения затрат.

Стратегии сокращения расходов

Девять подходов к сокращению издержек

- 1. Знайте меру. Не тратьте больше, чем необходимо вашему бизнесу в настоящее время.
- 2. Новые или старые партнеры...
- 3. Горизонтальная интеграция...
- 4. Вертикальная интеграция...
- 5. Покупать или производить...
- 6. Арендовать или владеть...
- 7. Формы оплаты... Ищите новые варианты оплаты.
- 8. Ужесточение контроля. Просто установите более жесткий контроль: учитывайте затраты и их станет меньше.
- 9. Оптимизация технологических процессов. Проверьте, нельзя ли добиться экономии за счет улучшения технологических процессов и организации труда...

Стратегии сокращения расходов

Семь приемов снижения затрат

- 1. Сокращение затрат на оплату труда.
- 2. Сокращение затрат на сырье и материалы.
- 3. Использование менее дорогих компонентов, где это возможно.
- 4. Содействие поставщикам в снижении их затрат.
- 5. Осуществление закупок материалов совместно с другим покупателем у одного поставщика.
- 6. Самостоятельное производство необходимых материалов.
- 7. Внедрение ресурсосберегающих технологических процессов.

Стратегии сокращения расходов

Стратегии поворота базируются на стратегиях сокращения расходов и обычно включают изменения в общих усилиях по сбыту, переброске или перенацеливании существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых.

Рассмотрим несколько конкретных стратегий поворота.

- **Изменение цен** может привести к быстрому увеличению доходов.
- **Переориентация.** Основной идеей, стоящей за этим понятием, является концентрация усилий на конкретных покупателях и конкретных продуктах.
- **Разработка нового товара** может быть необходимым вариантом поворота в том случае, когда компания теряет конкурентоспособность в вопросах обновления или улучшения товара.
- **Рационализация ассортимента товаров** (сокращение) может быть полезна для сосредоточения усилий компании на более устойчивых сегментах рынка.
- **Сосредоточение на продажах и рекламе.**

Стратегии сокращения расходов

Кризисный бизнес-реинжиниринг

Методы кризисного реинжиниринга сложились в начале 1990-х годов. Реинжиниринг предполагает не частичное улучшение бизнес-процессов, а радикальное их изменение. А. Аскэри и др. определяют реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и конструирование организационных процессов с тем, чтобы сделать значительный шаг вперед по таким показателям, как цена, качество, послепродажное обслуживание и интенсивность работ. Проведение реинжиниринга целесообразно, когда необходимо достичь быстрого улучшения экономических показателей деятельности фирмы как с точки зрения самой фирмы, так и с точки зрения групп поддержки, прежде всего потребителей и поставщиков.

Стратегии выхода...