

Снижение затрат

Как сэкономить кучу денег без ущерба для своего бизнеса



ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ЧАСТЬ 1: ТИПЫ РАСХОДОВ: НА ЧЕМ МОЖНО ЭКОНОМИТЬ, А НА ЧЕМ КАТЕГОРИЧЕСКИ НЕТ	4
ХАРАКТЕР РУКОВОДИТЕЛЯ И СОПРОТИВЛЕНИЕ	4
2 ТИПА РАСХОДОВ	5
ГЛАВНАЯ ИДЕЯ СНИЖЕНИЯ РАСХОДОВ	6
ЭКОНОМИМ НА РЕСУРСАХ	7
Выводы: оболочка или суть?	8
ЧАСТЬ 2: СТРАТЕГИИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ	10
ЗА ЧТО ПЛАТЯТ КЛИЕНТЫ	10
ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ	11
ОПРЕДЕЛЯЕМ ВАЖНЫЕ ДЕЛА, ЧТОБЫ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ	12
ПЕРВАЯ ПОЛОВИНА ДНЯ	13
ПРАВИЛЬНО СТАВИМ ЗАДАЧИ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ	14
ДВА ПОДХОДА К БЫСТРОМУ СОКРАЩЕНИЮ РАСХОДОВ	15
ВСЕ, ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О БЮДЖЕТИРОВАНИИ	16
ПРАВИЛА ДЛЯ НОВЫХ РАСХОДОВ	17
ВНИМАНИЕ К МЕЛОЧАМ	18
СОТРУДНИКИ НЕ ОДОБРЯЮТ – ЧТО ДЕЛАТЬ?	19
РЕЗЮМЕ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ	20
ЧАСТЬ 3: ТАКТИКИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ	21
ВЕДЕМ ПЕРЕГОВОРЫ С ПОСТАВЩИКАМИ	21
КАК СНИЖАТЬ РАСХОДЫ НА ЗАКУПКИ?	22
РЕГУЛЯРНЫЙ АНАЛИЗ ЦЕН	23
ЕСЛИ ПОСТАВЩИКИ ХОТЯТ ПОВЫСИТЬ ЦЕНЫ	24
БИТВЫ ЗА ЦЕНЫ	25
ПЕРЕСЫЛКА ДОКУМЕНТОВ	26
ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА	27
ПРЕСЕКАЕМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОФИСНЫХ РЕСУРСОВ В ЛИЧНЫХ ЦЕЛЯХ	28
РАЗЪЕЗДНАЯ РАБОТА	30
КАК ЭКОНОМИТЬ НА ПЛОЩАДИ ОФИСА	31
ЕСЛИ НЕКУДА УСАДИТЬ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ	32
НАХОДИМ МЕСТО ДЛЯ СКЛАДА	32
СНИЖАЕМ ЗАТРАТЫ НА ТЕХНИКУ	33
РАСХОДЫ НА ИНТЕРНЕТ	34
РАСХОДЫ НА ТЕЛЕФОН	35
ЭКОНОМИМ НА МЕБЕЛИ	36
БРЕНД, АВТОПАРК И АУТСОРСИНГ	37
СНИЖАЕМ РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ	38
ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ РАБОТНИКА	39
НЕ РАЗДУВАЙТЕ ШТАТ	39
КВАЛИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЧАСТИЧНАЯ ЗАНЯТОСТЬ	40
СОМНЕВАЕТЕСЬ? УВОЛЬНЯЙТЕ!	41
НУЖНЫ ЛИ СОТРУДНИКАМ ЛЬГОТЫ?	41
МОТИВИРУЕМ ПРАВИЛЬНО	42
ПРОВОДИМ СОВЕЩАНИЕ ЭФФЕКТИВНО	43

ПОДПИСЫВАЕМ ПЛАТЕЖНЫЕ ДОКУМЕНТЫ	44
ЧЕМ ПОЛЕЗЕН БАРТЕР?	44
ЭКОНОМИМ И ЗАРАБАТЫВАЕМ НА НАЛОГАХ	45
ОРГАНИЗОВЫВАЕМ ЛОГИСТИКУ И СКЛАД	46
ПРОБЛЕМА ЗАТОВАРИВАНИЯ СКЛАДА	47
ПРЕМИРОВАТЬ ИЛИ ШТРАФОВАТЬ?	48
ЗАКУПКИ В ПЕРИОД СКИДОК	48
РЕЗЮМЕ: ТАКТИКИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	50
<u>СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПОДАРОК ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ – БЕСПЛАТНЫЙ ВИДЕОКУРС МІНІМВА: ПРОДАЖИ</u>	51

ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйтесь, дорогие читатели!

Рад приветствовать вас на страницах книги «Снижение затрат»! Из нее вы узнаете, как быстро снизить расходы в бизнесе без ущерба для повседневной работы.

Как известно, деньги любят счет. А посчитать их можно огромным количеством способов, да и инструментов можно найти немало. Но часто мы стыдимся завести речь о необходимости экономить даже со своими подчиненными.

У нас много страхов и мало уверенности. Мы думаем о том, что скажут или подумают о нас другие, боимся прослыть жадными, бесчувственными, встретить сопротивление и дать отпор. Страх рождается от незнания – что нужно сказать или сделать в этой ситуации, как попросить, как вести себя дальше?

Эта книга даст вам знания. Вы узнаете основные стратегии и тактики, которые помогут снизить затраты в бизнесе и продвинуть вашу фирму на еще более высокий уровень. Знания придадут уверенности. Останется лишь сделать шаг и превратить их в профессиональные умения и навыки.

Желаю успешного внедрения!

Николай Мрочковский (ultrasales.ru)

ЧАСТЬ 1: ТИПЫ РАСХОДОВ: НА ЧЕМ МОЖНО ЭКОНОМИТЬ, А НА ЧЕМ КАТЕГОРИЧЕСКИ НЕТ

ХАРАКТЕР РУКОВОДИТЕЛЯ И СОПРОТИВЛЕНИЕ

Первое, о чем бы мне с вами хотелось поговорить – об умении **быть жестким и последовательным** в деле руководства собственным бизнесом и людьми. К сожалению или к счастью, но когда вы начнете работать над снижением затрат, придется проявить именно эти качества. А также - быть достаточно целеустремленным.

При этом у вас должно быть серьезное желание подняться выше среднего уровня. Почему? Потому что обязательно будет сопротивление.

Каким бы успешным руководителем вы не являлись на данный момент, многие идеи, которые вы будете внедрять, окажутся не очень популярными. Особенно те, которые касаются снижения затрат и того, что может коснуться ваших сотрудников лично. Скорее всего, их воспримут в штыки. Работники будут пытаться доказать вам, что этого не стоит делать, что оно не сработает, «все же делают так, а почему мы должны иначе?».

Для того чтобы все это преодолеть, надо, во-первых, действительно хотеть сильно увеличить прибыль, а это возможно с помощью снижения затрат.

И, во-вторых, быть готовым внедрять в свой бизнес достаточно жесткие и непопулярные решения.

2 ТИПА РАСХОДОВ

Чтобы понимать, на чем можно экономить, а на чем нельзя, и как правильно это делать, давайте разберем основные типы расходов.

Первый – это **стратегические расходы**, то есть те, которые напрямую влияют на продажи и на тот денежный поток, который вливается в ваш бизнес.

Это, например, плата менеджерам по продажам, расходы на рекламу, на маркетинг, на создание расширения линейки продуктов и так далее. Это то, что напрямую влияет на доход, который генерирует ваша компания.

Стратегические расходы нельзя сокращать, наоборот, их всеми силами надо поддерживать и наращивать. По сути эти расходы позволяют наращивать вашему бизнесу «мышцы», становиться сильнее.

И сокращать их можно лишь в совсем крайнем случае, поскольку в моменте (прямо сегодня) это даст кратковременный выигрыш, но уже через неделю, месяц или квартал аукнется спадом продаж.

Второй тип расходов – **на обеспечение**. Это то, что касается склада, бухгалтерии, закупок, аренды офиса, если вы его арендуете, компьютеров, хозяйственных расходов, секретаря и так далее.

Эти траты не обеспечивают генерацию продаж и прибыли, но они фактически поддерживают бизнес.

И здесь надо подходить по-другому: критически смотреть на любую статью расходов на обеспечение, стремясь их минимизировать.

ГЛАВНАЯ ИДЕЯ СНИЖЕНИЯ РАСХОДОВ

Одна из главных концептуальных идей: мы должны считать, что каждый **расход на обеспечение не нужен, пока не доказано обратное**.

Это необычная позиция, в большинстве бизнесов применяется другое: а давайте попробуем это ввести, а потом, если не понравится, уберем.

Я вам предлагаю подходить к этому иначе - считать, что расход на обеспечение не нужен до тех пор, пока не будет аргументировано и весома доказано, что он действительно необходим.

Пока ваши сотрудники не стали каждый день говорить: «Мы без этого жить не можем».

Повторюсь: я говорю о расходах на обеспечение. Это не касается стратегических расходов, например, на рекламу и маркетинг.

ЭКОНОМИМ НА РЕСУРСАХ

Приведу примеры нерационального расходования ресурсов, на которых можно значительно сэкономить.

Вы – директор компании, которая насчитывает больше 15-20 человек. Наверняка у вас есть 2 менеджера, выполняющие такую работу, с которой на самом деле мог бы справиться и один. Или полтора. Я абсолютно уверен, что такое у вас есть.

Если мы возьмем госструктуры, то, думаю, понятно, что там ситуация еще хуже. Зачастую 10 человек сидят на месте, где достаточно было бы посадить одного нормального эффективного сотрудника. Но госструктуры – это вообще отдельный разговор...

Возьмем для примера **отчеты**. Вы можете заставлять сотрудников формировать пять отчетов, где на самом деле достаточно было бы двух. Или заставляете приводить избыточные данные, которые на самом деле Вам не очень-то нужны, а работники тратят время на их расчет и заполнение бумажек.

Однажды у меня состоялся очень интересный разговор со знакомым топ-менеджером. Его пригласили на должность генерального директора в одну из крупных финансовых корпораций у нас в России. Я когда-то для одной из своих книг брал у него интервью (см. мою книгу [ТОП-менеджер](#)). Он мне рассказал следующую историю.

Когда он пришел в эту компанию, там была огромная бюрократия, куча всяких бумажных процедур. Финансовые корпорации особо этим грешат. Мой знакомый взял, и весь внутренний документооборот убрал. А через неделю постепенно, по требованию, вводил самые необходимые отчеты.

Оказалось, что для эффективного управления достаточно всего лишь 40% отчетов, которые писали раньше!

При этом все стали работать быстрее и эффективнее. Зачастую мы с бумагами стараемся слишком сильно, и бюрократия, если ее не контролировать, постепенно разрастается.

Следующая область, где неэффективно используются затраты на обеспечение – это **площадь офисного помещения**. В большинстве компаний она в полтора-два-три раза больше, чем необходимо. Это значит, что она используется неэффективно. А расходы на офис очень часто весьма существенны.

Компьютерная мощность намного больше, чем надо. Сотрудникам, которые сидят и что-то печатают в Word или делают в 1С, совсем не обязательно иметь новейшие компьютеры.

Другой пример – это **долгие совещания**. Когда я был вице-президентом в одной из финансовых компаний, у нас были еженедельные совещания, которые проводились примерно по четыре часа.

Все ненавидели их, потому что вопросы, касающиеся непосредственно тебя, занимали буквально минут 20-30, все остальное время ты сидел и просто слушал.

Давайте посчитаем – если на совещании присутствует 6 человек. СО средней зарплатой, например, 80 тыс. рублей (у шефа, понятно, намного больше, у самого младшего – поменьше, но в среднем, пусть так).

80 тыс. рублей делим на 20 рабочих дней = 4000 рублей стоит рабочий день сотрудника, полдня – 2000 рублей.

Перемножаем на 6 человек – получаем, что каждое совещание обходится нам около 12000 рублей, это не считая недополученной прибыли из-за простоя – ведь значительную часть времени на совещании тратится абсолютно непродуктивно.

ВЫВОДЫ: ОБОЛОЧКА ИЛИ СУТЬ?

Мы с вами поговорили о стратегических расходах и расходах на обеспечение.

Ключевая задача: стремиться, чтобы стратегические расходы всегда были оплачены, не надо бояться их роста. **То, что напрямую влияет на доход, мы всегда оплачиваем.**

Но при этом совершенно безжалостно урезаем нестратегические расходы.

Бывают случаи, которые неочевидны: непонятно, принесут, они прибыль или нет, окупятся или же нет. Это особое дело, здесь надо работать, учиться определять. Но во многих ситуациях перспектива окупаемости расходов очевидна.

Кроме того, задача руководителя, на самом деле, не очень простая – **перестать гнаться за «понтами»**. Тот же большой офис – это возможность привести знакомых, открыть дверь ногой и показать: «У меня большой просторный офис, тут куча сотрудников что-то делает, солидная фирма». Это все ерунда.

Когда меня спрашивают: «Сколько у тебя сотрудников в фирме?», мне этот вопрос кажется странным. Почему бы не спросить: «Сколько у тебя клиентов?», или «Какой доход приносит твоя компания?». Это совсем другое дело. А большой офис – лишь внешний вид.

Перестаньте гнаться за оболочкой и давайте работать над сутью!

ЧАСТЬ 2: СТРАТЕГИИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ



ЧАСТЬ 2: СТРАТЕГИИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ

В этой главе мы поговорим о стратегии - о том, как правильно концептуально подходить к вопросу снижения затрат. После этого перейдем к конкретным тактикам и фишкам.

ЗА ЧТО ПЛАТЯТ КЛИЕНТЫ

Маркетологи твердят о том, что самое главное – соответствовать требованиям клиентов. Мы работаем для них, клиенты – наше все. Это правильно.

Но подумайте, чего хочет клиент? Если мы будем максимально удовлетворять его требования, что в этом случае произойдет?

Придется отдавать ему свои продукты и услуги бесплатно. Потому что клиент всегда хочет получить как можно дешевле и как можно больше.

Таким образом, путь максимального удовлетворения требований клиентов ведет на самом деле к банкротству. Настоящая цель - **обеспечить те качества товара, за которые клиент готов платить.**

И одновременно с этим у нас появляется возможность для разумного уменьшения затрат:

Нужно убрать те опции, которые клиент оплачивать не хочет.

Например, если клиент не хочет оплачивать доставку, мы можем убрать ее, а также какие-то дополнительные услуги. Можем убрать дополнительную гарантию: если клиент что-то покупает и ему не нужна гарантия, то зачем мы закладываем ее в стоимость продукта?

Можно убрать дополнительную комплектацию или дополнительный сервис. К примеру, техобслуживание товаров в течение трех месяцев или что-то еще.

Подумайте, какие дополнительные опции включает Ваш товар или услуга. И как вы можете их сократить.

Гораздо лучше их исключить из самого товара и сделать дополнительными опциями, которые клиент может оплачивать по желанию. И за счет этого вы сможете извлечь дополнительные деньги.

К примеру, у вас есть круглосуточная служба поддержки, а на самом деле клиентам она не очень-то и нужна. В ночное время совсем немного звонков. Имеет смысл отказаться от этого, **сократить расходы и пустить прибыль на удовлетворение именно тех требований, за которые клиент готов платить.**

К примеру, если для покупателей на первом месте цена, то можно снизить ее, сократив дополнительные опции. За счет дополнительной прибыли, которую мы получили. Если для клиента важна скорость, к примеру, чтобы ему в течение получаса доставили товар, - отлично! Мы можем убрать что-то еще, но доставить быстро.

ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Следующая стратегия – это время. Очень часто оно тратится совершенно нещадно. И хотя все знают поговорку, что время – деньги, на практике ей руководствуются очень немногие. Тут, опять же, надо делить время на стратегическое и на обеспечение.

Стратегическое время – то, которое напрямую способствует созданию потока клиентов и денег. К примеру, мы участвуем в выставке и там набираем контакты потенциальных клиентов. Отлично! Мы долго общаемся с человеком, получаем крупный заказ – хорошо. Это стратегическое время.

Но есть **время на обеспечение**. И здесь надо показывать своим примером всем сотрудникам, что вы цените время. Если вы как руководитель бизнеса этого не делаете, то время в вашей компании будет растрачиваться попусту. Что бы вы ни говорили и как бы ни уверяли, что время ценно, и все должны работать над тем, чтобы быть оптимальными и эффективными...

В качестве примера вспомните рабочее совещание, когда куча сотрудников собирается на три-четыре часа. Вспомните, как у вас проходит собрание.

Все ли участники нужны на нем? А те, кто нужен, все ли должны присутствовать на всем мероприятии? Или каких-то сотрудников можно пригласить в самом начале, чтобы они участвовали, когда решаются вопросы, касающиеся непосредственно их, и потом их отпустить?..

Подумайте, эффективно ли вы тратите это время. Сколько часов у вас уходит в неделю на совещания? Если они занимают три-четыре часа, то считайте, что вы теряете половину рабочего дня.

Учитывая, что у нас всего в неделе пять рабочих дней, то есть десять половинок дней, и одна такая половинка – это 10% рабочего времени. Вы его тратите впустую. Представьте: 10% эффективной работы, которая могла бы выполняться, если бы вы правильно построили совещание!

ОПРЕДЕЛЯЕМ ВАЖНЫЕ ДЕЛА, ЧТОБЫ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ

Следующая стратегия – это **правильные действия**. Очень часто мы знаем, что и как нужно делать, но не делаем. К примеру, у нас есть масса самых разных задач. Среди них есть важные, и есть мелкие. Вспомните, когда вы приходите на работу, как строится ваш рабочий день?

Беретесь ли вы сразу за важные задачи, или же приходите, и вас поглощают текущие дела в офисе?

Начинаются звонки, куча email'ов, сотрудники прибегают с неотложными вопросами, кто-то приносит документы на подпись, кому-то надо выдать денег и прочее. Так ли проходит ваш день?

Если так, то фактически вы некачественно выполняете свою работу, потому что вы неэффективны и позволяете себе быть таким. Это надо менять.

Каков правильный подход? Прежде всего, с самого утра, как только вы пришли на работу, **проранжируйте список всех дел**, которые есть у вас в плане.

- Первая группа дел – те, которые действительно развивают компанию, позволяют увеличивать прибыль, поднять продажи.
- Вторая группа дел – те, которые обеспечивают жизнедеятельность. Опять же, стратегические дела и дела на обеспечение.

ПЕРВАЯ ПОЛОВИНА ДНЯ

В первую половину дня, самую эффективную для работы, решайте дела из первой группы. После обеда вернуться к стратегическим вопросам уже очень сложно. Вы, наверное, это за собой замечали – **если с утра большое дело не сделал, к вечеру взяться за него намного тяжелее.**

Почему мы часто отвлекаемся на простые дела? Объяснение заключается в том, что его сделать можно быстро и вроде даже какой-то маленький результат есть.

Вроде бы что-то сделали, есть мелкий результат, то есть на поверхности совесть чиста – мол, я делом занимался.

Например, мы сотруднику что-то объяснили, с клиентом поговорили. А на самом деле мы отсрочиваем необходимость взяться за большое важное дело.

Ваша задача – **в первую половину дня обязательно включать как можно больше часов на стратегические дела.** Это означает, что следует отсечь всю текучку. Можете сказать сотрудникам, допустим, «До 12 ко мне вообще не подходить, меня нет», если Вы приходите в офис к 10 утра. И в это время заниматься важными задачами.

В противном случае вы будете превращаться в очень загруженного бизнесмена, у которого руки постоянно не доходят до действительно важных дел.

При этом он говорит: «Я безумно занят, у меня куча дел, надо столько всего делать». А компания вперед не двигается.

Сейчас **задание**: составьте список всех дел, которые у вас есть на завтра. Очень хорошо, если вы отложите книгу и прямо сейчас сделаете это. Если читаете книгу в выходной день, то, соответственно, напишите список на понедельник.

Теперь выделите среди них важные задачи – стратегические, и текущие – дела на обеспечение. Запланируйте на утро понедельника или на утро завтрашнего дня как минимум два-три часа, которые вы уделите важным стратегическим делам.

ПРАВИЛЬНО СТАВИМ ЗАДАЧИ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ

Следующая стратегия – это **постановка задач**. Вспомните, когда вы давали сотрудникам какие-либо задачи и говорили, например: «Сделай вот это». И все – сотрудник уходил выполнять задание.

Через какое-то время, допустим, через день, два, три, вы подходили к нему и спрашивали, думая, что он уже все сделал: «Ну как, готово?». Он говорит: «Да нет, пока не сделал, времени как-то не хватило».

Бывало такое? Наверняка.

Ваши сотрудники будут всегда нерационально использовать время, если вы не начнете устанавливать четкий срок выполнения любого поручения.

Причем он должен быть минимальным.

Не давайте кучу времени, например, неделю, на выполнение одной задачи. Сколько бы времени вы не дали, действие всегда растягиваются на все доступное время.

И сотрудники начинают делать параллельно много бесполезных дел.

Чтобы рационально использовать время, всегда ставьте срок, причем минимально возможный.

Прямо сейчас просмотрите все задачи, которые вы ставили своим подчиненным в последнее время. Есть ли среди них те, которые не имеют срока?

Если такие есть, исправьте это: проверьте состояние задачи – выполнена ли она. Если нет, обязательно поставьте дедлайн и отследите, чтобы все было выполнено к сроку.

ДВА ПОДХОДА К БЫСТРОМУ СОКРАЩЕНИЮ РАСХОДОВ

К решению вопроса о сокращении расходов есть два подхода.

Первый подход заключается в том, что **мы не будем сокращать расходы, пока не убедимся, что это необходимо**. Я имею в виду, что траты у нас остаются, пока нам кто-то не докажет, что необходимо их убрать.

В рамках второго подхода мы **обосновываем необходимость расходов, а не их сокращение**. Поясню: если у вас есть какие-то расходы, и вы сомневаетесь, убрать их или нет, целесообразнее убрать. Если потом окажется, что они необходимы (вам об этом доложат), просто восстановите эту статью расходов.

Две позиции, диаметрально противоположные. Первый вариант – обоснование сокращения расходов. Другой вариант – вы, наоборот, обосновываете необходимость расходов.

Чтобы сохранить расходы, надо приложить усилие. Обосновать сокращение расходов будет проще и безболезненней. Даже если вы боитесь: «А вдруг мы исключим что-то важное» - отбросьте страх!

Если это действительно так, позже вам будут постоянно напоминать сотрудники или клиенты о том, чего не хватает. И вы всегда сможете восстановить расходы, от которых отказались.

В любой организации есть тенденция наращивать расходы на обеспечение. Надо наоборот регулярно их сокращать.

Есть еще одна вещь, которую надо учитывать. Если вы планируете затраты с запасом, т.е. планируется какое-то мероприятие или проект, и вы закладываете на него затраты в бюджет чуть больше, чем получилось по смете, этот запас всегда будет съедаться.

Именно поэтому лучше **не говорите сотрудникам, что в плане есть запас**. Необходимо иметь резервы, но сотрудникам об этом лучше не знать, иначе они будут благополучно расходовать доступные средства.

ВСЕ, ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О БЮДЖЕТИРОВАНИИ

Следующая стратегия – это бюджетирование. Обязательно составляйте бюджет – **конкретное количество денег, которое вы выделяете на то или иное направление.**

Вы говорите: «У нас ровно столько денег и все. Больше нет, поэтому как хотите – так и крутитесь». Сначала сотрудники будут возмущаться, а потом окажется, что, в общем-то, можно и при скудном бюджете жить весьма неплохо.

Никаких обсуждений. Денег нет и все. И нечего доказывать, что так правильно – просто не надо этого делать.

Задание: откройте бюджет на следующий месяц, который вы составляли. Некоторые статьи сократите – сделайте их меньше на 20-30%, и пусть сотрудники уложатся в эти суммы. Если будут спрашивать, почему вы приняли такое решение, отвечайте просто – денег нет.

Для примера начните с офисных расходов - на бумагу, канцтовары и пр. Возьмите и сократите. Посмотрите и удивитесь.

Окажется, что многие расходы можно уменьшить вполне безболезненно

ПРАВИЛА ДЛЯ НОВЫХ РАСХОДОВ

Обязательно введите правило: **если сотрудник хочет попросить ввести расход на какую-то статью, он сначала должен прийти и проконсультироваться с вами лично и получить согласие.**

Почему это важно? Потому что все любят, и ваши работники в том числе, тратить деньги фирмы анонимно.

Заговорить о новой статье расходов проще, когда написана служебная записка от имени всего отдела, подписанная его руководителем. Но никто не хочет просить деньги лично у шефа, если это не крайне необходимо.

Поэтому введите в практику: **когда кто-то хочет увеличить расходы, запросить дополнительные средства, он должен запросить их напрямую у вас.** Причем обязательно с четким письменным обоснованием.

Мы вводим преграды для введения новых типов расходов. Окажется, что просить станут меньше, потому что лень будет писать. Удивительно, но это действительно так.

Еще совет – **чаще отказывайте.** Пришел к вам сотрудник с предложением: «Давайте еще закупим вот это» - взяли и отказали. Пришел второй раз – отказали. Если он пришел в третий раз – значит, действительно необходимо.

Когда вы постоянно будете практиковать политику жесткого отношения к расходам, и сотрудники будут знать, что вы просто так деньгами не бросаетесь – они уже побоятся приходить к вам по всяким мелочам и предлагать какую-то ерунду.

Сделайте процесс расходов сложной процедурой. Чем она проще, тем быстрее ваши деньги будут улетать в трубу.

ВНИМАНИЕ К МЕЛОЧАМ

Следующая стратегия – отношение к мелочам. На самом деле, мелочи мелочами не являются. **Показывайте своим личным примером, что для вас важно сэкономить даже 100 рублей.** И когда есть выбор и можно купить что-то за 1000 рублей или за 1100, Вы купите за 1000.

Сотрудники у вас учатся, и вы для них пример для подражания. Если показываете, что вы легко бросаете деньги на ветер – они будут считать, что это совершенно нормально, и так же будут разбазаривать средства фирмы.

Если же вы демонстрируете, что каждая статья расходов – это зло, которое лучше избежать, в крайнем случае, минимизировать, тогда это все меняет. Вы можете бояться, что покажетесь мелочным, жадным – не стоит.

Жесткость плюс компетентность рождают уважение. Жесткость плюс некомпетентность рождают презрение.

Поэтому будьте жестки в отношении расходов, но, естественно, будьте компетентны. И тогда все будет хорошо.

СОТРУДНИКИ НЕ ОДОБРЯЮТ – ЧТО ДЕЛАТЬ?

Следующая стратегия называется **«Они этого не одобряют»**. Это те меры, которые вашим сотрудникам не понравятся.

Если вы станете совсем жестким в отношении расходов, персонал может говорить: «Мы не будем работать в таких условиях». Например, если решите перевести офис из центра ближе к окраине, чтобы сэкономить на аренде.

Они говорят: «Нет, как так? Нам придется дольше ездить». Но проходит какое-то время и ничего – все ездят и никто больше не возмущается.

Например, у меня и у многих моих клиентов практика показала, что по поводу всех этих переездов больше всего возмущаются москвичи, которые живут рядом с офисом, и которым ехать 20-30 минут. А те, кто приезжают из Подмоскovie, кто едет по 2-2,5 или даже 3 часа до работы, те не протестуют.

Так что **те, кто ценит работу – приспособятся**. А тех, кто не ценит, можно уволить. И за счет них самым ценным сотрудникам поднять зарплату.

Наша психология такова, что мы привыкаем к рутине. У людей есть устоявшийся образ жизни, и они считают его правильным. Им кажется, что его изменение приведет к катастрофе, а этого нельзя допустить.

Поэтому сотрудники начинают возмущаться:

- «Как это так – офис переедет?»,
- «Да что это такое – мы будем жить в меньшем офисе?!»,
- «Почему мы сократили расходы вот на это?»,
- «Как это не у всех есть интернет?» и пр.

Но проходит время - люди привыкают. И им кажется, что все совершенно нормально и нет в этом ничего страшного, а деньги уже сэкономлены. Причем, сэкономлены постоянно. **Это постоянная прибыль**, которую мы нашли в своем бизнесе.

Задание. Мы разобрали основные стратегии, которых необходимо придерживаться в бизнесе. Я прошу вас сейчас еще раз посмотреть на эти 8 стратегий и выбрать как минимум 3, которые вы начнете внедрять в своей компании прямо завтра или в понедельник.

Обведите кружочком 3 выбранные стратегии и напишите рядом один конкретный первый шаг, который вы сделаете прямо завтра.

Итого у вас будут 3 шага, которые вы сделаете прямо завтра для снижения расходов с точки зрения стратегического видения успеха вашей компании.

РЕЗЮМЕ: ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ

Для снижения затрат используйте следующие приемы:

- Подумайте, чего хочет клиент, и обеспечьте ему те качества товара, за которые он готов заплатить деньги;
- Организуйте свое время и время сотрудников таким образом, чтобы максимально использовать его для решения рабочих задач;
- Научитесь составлять список дел на каждый день и выделять в нем важные первоочередные задачи – их старайтесь решить в первой половине дня;
- Правильно ставьте задачи перед сотрудниками – должен быть обозначен срок выполнения и проконтролирована её реализация к сроку.

К сокращению расходов есть 2 подхода: в первом вы обосновываете **сокращение** расходов, во втором – **необходимость** расходов.

Если планируете какое-либо мероприятие и закладываете в бюджет чуть больше материальных затрат, чем вышло по смете, ни в коем случае не говорите об этом сотрудникам фирмы! Иначе этот запас денежных средств очень быстро иссякнет.

Обязательно составляйте бюджеты – записываете конкретное количество денег, которое выделяете на то или иное направление. И заведите для сотрудников правило: если требуется создать дополнительную статью расходов, этот вопрос необходимо обсудить с вами лично, предоставить четкое письменное обоснование и получить ваше согласие.

Чаще отказывайтесь – не соглашайтесь после первой же просьбы купить новый шкаф или компьютер. Если это действительно так необходимо, сотрудник придет еще.

Показывайте личным примером, что готовы экономить деньги и даже 100 рублей для вас – деньги.

И, наконец, **стойте на своем при принятии непопулярных мер**, которые вызывают всеобщий гнев и негодование сотрудников. Например, при переезде в офис из центра ближе к окраине. Человек привыкает ко всему, а тот, кто ценит свою работу, приспособится к меняющимся обстоятельствам.

Следуйте этим нехитрым советам, и скоро вы заметите позитивные изменения в работе своей фирмы и сотрудников.

ЧАСТЬ 3: ТАКТИКИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ

Теперь перейдем к тактике. В этой части книги мы с вами поговорим о конкретных вещах: как на практике внедрять различные фишки и рецепты снижения затрат.

ВЕДЕМ ПЕРЕГОВОРЫ С ПОСТАВЩИКАМИ

Работа с поставщиками – один из самых простых и быстрых способов снизить расходы, если вы что-то закупаете (товар либо услуги).

На самом деле поставщиков можно практически всегда сильно «прожать»

К сожалению, очень часто поставки и закупки считаются на предприятии чем-то второстепенным. По крайней мере, директору не очень хочется забивать себе голову этими вопросами, и он отдает их на откуп менеджеру. И зря это делает.

Представим, что 60% ваших расходов приходится на закупки, 20% - на производство и 20% - на административные расходы. Теперь представим, что стоимость закупок удалось снизить на 5%. А 5% от 60% позволяет снизить общие расходы на 3%!

Чтобы добиться такого же эффекта от производства (то есть, чтобы сэкономить за счет него 3%), нам бы пришлось сократить расходы производства аж на 15%! Таким образом, очевидна связь:

15% от 20% равно 3%,

и 5% от 60% - это те же самые 3%.

Снизив стоимость закупок всего на 5%, мы можем сократить общие расходы на 3%, что эквивалентно сокращению расходов на производстве на 15%.

Что проще – «прожать» поставщиков на 5% или снизить расходы на производство на 15%? Не всегда, но в большинстве случаев первый вариант намного проще.

КАК СНИЖАТЬ РАСХОДЫ НА ЗАКУПКИ?

Здесь есть несколько важных нюансов. Первый – **контроль менеджера по закупкам**. Никогда не оставляйте закупки без контроля!

Это всегда потенциально опасная область, которую нельзя просто доверить менеджеру. Когда контроль над закупками находится целиком в его руках, и он определяет цены, это грозит тем, что велик соблазн что-то сделать в свою пользу.

Я имею в виду всем известные откаты, которые процветают в закупках на каждом шагу. Поэтому нужен очень жесткий контроль.

Плюс **внешний «злодей» по сбиванию цен** – человек, который будет отвечать за переговоры по ценам, но не ведет дальнейшие закупки. Он отвечает именно за то, чтобы обсудить цены и сказать «да» или «нет».

В этом случае мы разделяем принятие решения о цене и сам процесс закупок. А это позволяет нам значительно снизить риск откатов и прочих проблем.

Также «злодей» нужен, чтобы менеджерам по закупкам было проще. Чтобы они могли лишь говорить: «Мне шеф сказал - вот такая цена. Я понимаю, что не справедливо для вас, но извините, я ничего не могу сделать».

РЕГУЛЯРНЫЙ АНАЛИЗ ЦЕН

Следующий важный пункт – необходимо регулярно проводить анализ цен. Введите в регламент, в должностную инструкцию для менеджера по закупкам обязанность минимум раз в неделю анализировать рынок и искать поставщиков с более низкими ценами.

Схема действий может быть такой: опросили 5 поставщиков, **нашли самый дешевый вариант и выслали своему поставщику** найденный низкий прайс другой фирмы.

Очень часто вы можете таким образом заставить его снизить цены, потому что приводите доказательства: «Вот смотрите, я у конкурентов нашел вот такое предложение, а я у вас постоянный клиент. Дайте мне нормальные цены, либо я уйду к конкуренту».

Я сам это делал буквально месяца три назад. Мы в большом количестве производим полиграфию наших курсов (диски, распечатки к ним, брошюры и т.д.). У меня за это отвечает один сотрудник.

Когда он в очередной раз пришел ко мне с ценами – согласовывать, я смотрю и говорю: «Что-то не то. Езжай в типографию и снижай цены». Он поехал к ним, но ему отказали. Сотрудник вернулся ко мне и спрашивает: «Чего делать?». Я сказал: «Набери в Яндексе «Типографии» и собери прайсы».

Он собрал, мы нашли более дешевый вариант и вместе поехали к поставщику. Менеджеру этой типографии я показал прайс:

- «Вот, смотрите список цен конкурентов. Там стоимость на 15% ниже. Мы хотим работать с вами, вы хорошая компания. Но я считаю деньги, я бизнесмен. И здесь написано на 15% ниже. Почему я должен переплачивать?»

Сразу же без вопросов снизили цены.

Есть еще один важный фактор, который следует учитывать. Помимо того, что вы постоянно мониторите рынок, **держите поставщиков в курсе, что вы ищете лучшие цены.**

И когда у них в мозгу возникнет мысль: «А не поднять ли цены?», они будут делать это осторожно в отношении вас, потому что будут знать, что вы можете обратиться к кому-то другому.

ЕСЛИ ПОСТАВЩИКИ ХОТЯТ ПОВЫСИТЬ ЦЕНЫ

Случается, что поставщики все же хотят повысить цены. Прежде всего, когда они пришлют вам уведомление об этом – **откажите им**. Скажите: «А мы не согласны». Нередко одно высказанное возражение, может у некоторых из них отбить хотя бы 20-30%.

Причем они, скорее всего, просто скажут: «Ладно, вот вам старая цена». И все.

Если все же они настаивают, дайте такой ответ: «Хорошо. Мы сейчас проанализируем рынок, поищем более дешевый вариант. Если не найдем, тогда продолжим работать с вами». А дальше смотрите и ищите.

Следующий вариант – **оплатите счет за вычетом той суммы, на которую они повысили цену**. Это более жесткий вариант, крайний. Применять его можно, если у вас действительно финансовые трудности.

При этом скажите: «Правило руководства – цены заморожены. И мы ничего не можем сделать». Это, конечно, не всегда срабатывает, но попробовать, особенно в крупных компаниях, можно. Там устанут «бодаться» и скажут: «Ладно, так и быть. Для вас – старая цена».

Очень часто мы не верим в то, что можем изменить ситуацию, и говорим: «Да нет, так не бывает, наши поставщики станут настаивать на повышении цен».

Но зачастую, когда поставщики говорят «Нет», на самом деле они имеют в виду не «Нет», а «Не хочу».

Поясню. Как правило, у них все равно заложена достаточно высокая норма прибыли, но они просто хотят больше «прожать» вас со своей стороны. Самое важное, о чем стоит помнить в такой ситуации: **для продавцов очень важно совершить сделку. Цена вторична**. Для них гораздо важнее тот факт, что они получили еще одного клиента и еще одну сделку закрыли.

А то, что цена плюс-минус 3-5% - менее существенно. И когда вы это осознаете, торг с поставщиками становится гораздо более простым.

БИТВЫ ЗА ЦЕНЫ

Следующий важный момент – **заставьте поверить, что цена для вас главное**. Начинайте биться за нее, говорить: «Нет, нам важна прежняя стоимость. Обоснуйте, почему вы повышаете ее».

Если вы сейчас что-то закупаете, для вас есть задание. Завтра или в понедельник проанализируйте рынок и найдите прайсы конкурентов своих поставщиков.

Как только найдете более низкие цены, тут же пишите поставщику: «Дорогой друг, мы нашли значительно более низкие цены и, соответственно, нам хотелось бы, чтобы вы тоже предоставили адекватное предложение. Почему мы переплачиваем?».

На услуги цены можно сбивать еще сильнее. Вполне реально получить минус 20-30%. Если есть возможность, узнайте, сколько платят конкуренты. Это не всегда получается, но иногда все же выходит. Например, когда вы смогли переманить сотрудника, который раньше работал у конкурентов и знает их цены.

Следующая вещь касается закупок в интернете. Если вы что-то покупаете в онлайн, то можете там найти отличные **сайты, которые предлагают купоны на приобретение товаров и услуг с хорошей скидкой**.

Интернет-магазины периодически раздают их, стимулируя своих клиентов и подписчиков более активно покупать. Можно найти такой купон и добиться скидки 3-5-7-10%, а на некоторые услуги - значительно больше.

Следующая идея: **в интернете дешевле покупать электронные товары вместо физических**. Что я имею в виду? Виртуальный пылесос, конечно, не купишь. Но можно приобрести, например, программное обеспечение, антивирусы или другие программы, которые вы используете в своей работе.

Вы можете купить дистрибутив программы, скачать его через интернет и это обойдется значительно дешевле, чем делать заказ диска, который вам привезут. Обучающий семинар, записанный на DVD, с курьерской доставкой обойдется значительно дороже, чем оплата участия в вебинаре.

Еще можно сэкономить, закупая программное обеспечение – сокращенные программы вместо полных. Например, 1С. Далеко не всем нужны полные профессиональные версии. Многим подойдут базовые комплектации, там достаточно необходимого функционала. Очень часто это прилично экономит средства.

Что ж, я думаю, с поставщиками мы разобрались. Переходим к рассмотрению других тактик.

ПЕРЕСЫЛКА ДОКУМЕНТОВ

Здесь есть несколько возможностей для разумного снижения расходов.

Первое - и мы у себя это очень активно применяем – **пересылать отсканированные копии документов**. Если вы активно общаетесь со своими контрагентами, что-то закупаете или продаёте, то постоянно обмениваетесь документами: договорами, актами, счетами и т.д.

Мы ввели в практику следующую вещь: пересылаем друг другу не оригиналы, а сканы документов **с отсканированной печатью**. Это позволяет значительно снизить почтовые расходы и затрачиваемое время менеджеров. Оригиналы документов высылаем отдельно, по требованию. Оказывается, что далеко не всем нужны оригиналы. Примерно две трети наших партнеров не требуют оригиналов, вполне хватает сканов.

Вы можете сказать: «Да нет, наши будут требовать!». Кто-то будет, а другие - нет. Не всегда нужны именно оригиналы, а если и нужны, то не обязательно на все документы.

Можно переслать, например, счет для оплаты и написать: «Если вам требуются оригиналы, то напишите нам, мы вам их вышлем». Кому-то они окажутся не нужны, другие просто забудут.

Очень часто так можно неплохо сэкономить. Считайте сами: каждое отправление, даже простой почтой, - это порядка 100 рублей плюс минимум столько же стоит время менеджера, пока он все это сделает. А если пересылок много, то это уже серьёзные деньги. Также отправлять сканы документов намного быстрее.

ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

Следующая вещь, которую желательно сделать, это **внедрить электронный документооборот**, если у вас активно используются различные накладные, счета внутри компании. Благодаря этому вы сэкономите бумагу, краску для картриджа, а главное - в целом ускорите весь процесс.

Когда по офису туда-сюда носят бумажки, часто это значительно увеличивает время прохождения необходимых административных процедур.

Нередко заказ, который можно было бы сделать за день, делается неделю, поскольку на каждом этапе надо подписать очередную бумажку, а человека нужного нет, или он занят, или требует чтобы бумажки приносили оптом по пятницам, или просто лень идти нести бумаги (схожу завтра) и т.д.

Приведу пример: компанию Microsoft вы, наверное, знаете? В ней все целиком построено на электронном документообороте.

Все служебные записки, приказы отсылаются на e-mail сотрудникам, и это считается совершенно нормальным. Не нужно устанавливать какую-нибудь сложную IRP-систему. Достаточно просто перевести большую часть бумажного документооборота в электронный вид.

Для этого **есть отличный бесплатный сервис Google Docs**. Чтобы найти его, Вам нужно перейти по адресу: www.docs.google.com. Там есть возможность создавать серверные версии Word, Excel, можно смотреть разные отчёты, добавлять доступ к ним своим сотрудникам.

В моей компании практически все отчёты сделаны в Google Docs. Во многих компаниях моих клиентов точно так же используются этот сервис. Он совершенно бесплатный! Это его огромный плюс.

ПРЕСЕКАЕМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОФИСНЫХ РЕСУРСОВ В ЛИЧНЫХ ЦЕЛЯХ

Использование сотрудниками офисных ресурсов в личных целях - огромная беда, потому что персонал считает это совершенно нормальным и естественным. Работники считают, что это закономерно и очень удивляются, когда их кто-то за это ругает, поэтому вводите контроль. Причём за всем!

Принтер. Вы удивитесь, когда поставите какое-либо контролирующее устройство и начнёте считывать, что печатают ваши работники. Часто это отнюдь не служебные документы - книги, интересные статьи из журналов, студенты печатают свои курсовые. То есть кучу всего за счёт компании.

Совершенно точно вам это говорю! Проверьте. Если в компании больше 10-15 человек, скорее всего, у вас есть с этим проблемы.

Телефон. Изучите счета. Здесь вы вновь удивитесь, когда узнаете, что из 10-15 сотрудников в компании есть 1-2 человека, которые активно используют корпоративный телефон в личных целях.

Они звонят родственникам за границу, знакомым, кому-то на мобильные телефоны и так далее. Контролируйте это!

Интернет. Это вообще отдельный разговор... Вы схватитесь за голову, когда первый раз изучите отчеты о том, где и как сотрудники проводят время в интернете.

Вы узнаете, что кто-то качает видео, активно играет в онлайн-игры или постоянно сидит в «Одноклассниках», «ВКонтакте» и прочее, и прочее, и прочее. В связи с этим есть очень хорошее правило, которое я рекомендую взять на вооружение.

Отключите интернет всем сотрудникам, которым он не требуется по их служебным обязанностям

Когда введете это правило, увидите - если есть сотрудники, которые используют интернет в личных целях, они будут против. Станут доказывать, что им периодически нужен интернет.

Иногда действительно может возникнуть необходимость что-то отправить или получить по e-mail. Решается это так: вы ставите один общий компьютер, причем таким образом, чтобы монитор был виден всем, особенно вам. Так вы будете видеть, чем занят сотрудник за компьютером.

Не ставьте рядом стул! Только стол, компьютер, клавиатура, мышь. Когда нет удобств, человек не будет долго задерживаться, и сделает лишь самое необходимое.

Могу рассказать пример одной крупной IT-компании, которой руководит мой знакомый. Компания насчитывает около 1000 человек и один из этажей, которые они арендуют, оборудован так: в центре большой коридор, из которого идут ответвления в кабинеты, и там же, в центре этого коридора, стоят столы с четырьмя компьютерами.

Они имеют выход в интернет. Любой сотрудник может с их помощью зайти в интернет, посмотреть, что ему надо, вернуться в свой кабинет и работать дальше. А общего доступа нет, потому что когда компания большая, то плата за интернет становится просто астрономической.

Что еще привлекает сотрудников? Конечно, **канцтовары!** Вы снова удивитесь тому, что Ваши сотрудники считают совершенно нормальным забрать домой бумагу для печати, ручки, скрепки, степлеры. Уборщицы очень активно забирают туалетную бумагу. А если у вас есть кухня для сотрудников, то уборщица «поработает» и там и прихватит кофе, чай, сахар. Вообще все, что можно забрать, будет забираться часто.

Вы скажете: «Нет, мои сотрудники не такие!». Попробуйте это как-то проверить. Лучше всего **повесить видеокамеру**. Причём тут есть один большой секрет:

Если вы решите повесить камеру, это намного увеличит продуктивность работы сотрудников. Сам факт того, что за ними наблюдают, заставляет работать лучше. Это проверено!

Маленькая хитрость: вам **не обязательно вешать настоящие** камеры. Или можно повесить настоящую, но не обязательно её подключать. Какое-то время это будет работать.

Как это преподнести сотрудникам? Просто повесьте камеру и объявите, что с этого момента вы наблюдаете!

На самом деле можете и не наблюдать до тех пор, пока они сами не догадаются. Обычно это занимает около трёх месяцев. А до того времени персонал будет очень неплохо работать, и случаи использования офисных ресурсов в личных целях значительно снизятся.

Курьер. Тут тоже часто бывают сложности, потому что сотрудники могут его использовать в личных целях и отправлять туда, куда вам не хотелось бы, чтобы его отправляли. Например, отвезти рабочие документы и заодно заехать в другое место и что-то за них получить (письмо, посылку и так далее).

РАЗЪЕЗДНАЯ РАБОТА

Следующая **тактика**, о которой мы поговорим, - это **поездки**. Бывает так, что работа ваших сотрудников имеет разъездной характер – в пределах города или в других городах.

Очень часто оказывается, что вместо того, чтобы отправить в поездку сотрудника, гораздо выгоднее послать курьера, потому что стоимость времени специалиста весьма и весьма высока. По крайней мере, значительно выше той суммы, в которую обойдется послать курьера.

Но часто сотрудники просто хотят съездить куда-то и обосновывают вам необходимость поездки. А на самом деле им просто хочется выйти из офиса, пройтись по свежему воздуху.

Особенно если есть возможность поехать в какую-нибудь интересную командировку. Но, если подумать, может оказаться, что не нужно туда ехать.

Поэтому, когда сотрудники приходят к вам с предложением куда-то съездить в вашем городе или в другом, всегда требуйте подробного обоснования: зачем на самом деле это нужно? Если нет серьезной необходимости, не позволяйте этого делать!

КАК ЭКОНОМИТЬ НА ПЛОЩАДИ ОФИСА

Очень часто офисные ресурсы пользуются крайне не рационально, с излишком - офис слишком просторный. Конечно, это тешит самолюбие, вы можете сказать сотрудникам, коллегам, друзьям, недругам: «Вот у меня большой просторный офис».

Но на самом деле это совершенно **не рациональное использование места, когда на одного сотрудника приходится 4-5-6 м² площади**. Это совершенно откровенное растрачивание площади. Скорее всего, вы платите за офис довольно приличные деньги. И очень часто можно сократить площадь на треть без малейшего ущерба.

Вы можете сказать: «Ну, нет, мы не поместимся». Ерунда! Приведу пример: в call-центрах люди рассажены таким образом, что на каждого сотрудника приходится 1,5 метра площади. И отлично сидят, работают. Вам не обязательно делать так экстремально, но укладываться примерно в 3 метра на человека можно совершенно спокойно. А то и в 2-2,5м² на каждого сотрудника.

Кроме того, при работе в просторном офисе действует психологический аспект:

Когда люди сидят просторно и свободно, они чувствуют себя довольно-таки расслабленно... А когда находятся плотно друг к другу, обстановка становится более рабочей

Если вы задумываетесь, **покупать офис или нет**, скажу вам, что, как правило, этого делать не стоит. Почему? Потому что компания ваша меняется, и будут изменяться требования, к месту, к внешнему виду. А сменить это при наличии своего офиса будет уже очень тяжело.

Продать недвижимость, конечно, возможно, но это довольно сложный и затянутый процесс. Вряд ли вам нужны такие проблемы. Если не занимаетесь недвижимостью профессионально, не стоит делать вид, что вы это умеете. Вот такое простое правило.

ЕСЛИ НЕКУДА УСАДИТЬ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Ещё идея для разумной экономии при работе в офисе. У вас появились новые сотрудники, и **требуется дополнительно разместить одного-двух человек**. Вы видите, что все места уже заняты, и усадить их некуда. Снимать новый большой офис не хочется, да и рядом ничего подходящего нет. Что делать?

Пройдитесь по соседним кабинетам в офисном центре, в котором арендуете помещение. Нередко бывает, что у кого-то большая площадь, где на 30 метрах сидят два человека.

Тогда вы можете договориться об аренде небольшого кусочка помещения. Скажите, что поставите там одно рабочее место, за которым будет сидеть ваш сотрудник. Такое решение не всегда подходит, но зачастую оно бывает очень даже неплохим.

НАХОДИМ МЕСТО ДЛЯ СКЛАДА

Следующая рекомендация касается **склада**. Нередко его можно перевести в значительно более дешёвое место. У меня есть перед глазами пример оптовой компании, которую я консультирую.

У них склад находится в Москве, и они за складское помещение платят точно такую же цену, как за офисное, в котором сидят люди – по 1000 рублей за 1 м².

За складское помещение можно и нужно платить значительно меньше.

Посмотрите, разумно ли вы платите за склад? Очень часто его **можно перевести в более дешёвое место и сильно сэкономить**.

СНИЖАЕМ ЗАТРАТЫ НА ТЕХНИКУ

Техника - это колоссальный ресурс для снижения затрат.

Прежде всего, это **компьютеры**. В большинстве фирм компьютерный парк намного более мощный, чем требуется, и в этом нет никакого рационального зерна. Очень часто бывает так, что компания только образовалась, и руководство покупает самые новые и самые быстрые компьютеры. Зачем?!

Очень часто можно перекупить у других компаний или частных лиц старые компьютеры. Если для большинства ваших сотрудников компьютер нужен только чтобы работать в Word, Excel, 1С, то нет смысла закупать новинки. Никакого выигрыша это не даёт.

Что делать, если к Вам периодически приходят сотрудники и говорят: «А не поменять ли нам компьютеры на более мощные?». В этом есть смысл, если у Вас работают программисты или дизайнеры, которые разрабатывают что-то действительно сложное. Но и в этом случае это не всегда является необходимостью.

То же самое касается **программного обеспечения**. Если к вам приходят с предложением: «Давайте купим новые программы, обновим», обычно смысла в этом нет и тратить деньги не стоит. Зачастую для практически всех платных программ можно найти бесплатный аналог, например, вместо платного Microsoft Office ставить бесплатный аналог OpenOffice (см. <http://www.openoffice.org/ru/>)

Обслуживание техники. Если у вас есть годовой контракт с сервисной службой на обслуживание ваших компьютеров, принтеров, сканеров, и вы платите что-то вроде абонплаты (как страховку), зачастую это очень невыгодно.

С одной стороны, это кажется, проще: «Я один раз заплачу, и потом целый год не буду мучиться», но в большинстве случаев вы сильно переплачиваете. Гораздо проще, когда можно разово вызывать мастера, по необходимости.

Платная подписка. Нередко сотрудники стремятся на что-то подписаться, говорят: «Давайте на этот журнал подпишемся, давайте на этот». Но смысла в этом никакого нет. Большинство этих материалов можно найти в электронном виде, например, на сайте того же журнала. Зачем тогда вам оплачивать подписку?

РАСХОДЫ НА ИНТЕРНЕТ

Интернет. Цены на интернет постоянно дешевеют. Вам надо просто узнать «свежие» тарифы. Поставьте себе задачу на завтра или на понедельник узнать «свежие» тарифы для юридических лиц на интернет. Очень часто компании переплачивают из-за того, что своевременно о них не узнали.

Например, одному из моих клиентов – компании, которую я консультирую – совсем недавно мы снизили расходы на интернет. Они платили в среднем около 12000 руб./мес., сейчас платят около 4000 руб./мес. И при этом у них интернет стал даже быстрее!

Однажды, когда моя компания в очередной раз переехала в новый офис в таганском районе Москвы, и встал вопрос подключения интернета, нам предложили разные тарифы. Минимальный был порядка 3500 руб./мес. для юридических лиц.

Я сделал следующее: связался с одной из компаний, которая также работала в этом районе, но её не было в нашем офисном здании, и договорился с ними: «Давайте я оплачу проводку кабеля к нашему зданию, а вы меня подключите как физическое лицо за 500 руб./мес.».

В итоге я заплатил им 10000 единовременно, они подвели кабель и подключили меня за 500 руб. Всех остальных они подсоединяют по своим стандартным тарифам. Они согласились на мое предложение, потому что для них выгодно зайти в новое офисное здание за чужой счет. Мне выгодно, потому что я далее я платил ежемесячно всего лишь 500 руб. как физическое лицо.

Но надо понимать, что когда вы общаетесь с интернет-провайдерами, то имеете колоссальную возможность для того, чтобы их «прожать». Для них совершенно все равно – подключать физическое лицо или юридическое лицо.

Частное лицо (т.е. обычных людей) даже менее выгодно, потому что они обычно потребляют гораздо больше трафика, чем юр. лица. Ведь они качают фильмы, игры, музыку, а на работе люди по большей части работают с почтой и все. Иногда, может быть, сотрудникам фирмы требуется найти или разместить какую-то информацию в интернете. Но это бывает редко.

По этой причине вы можете смело торговаться: «Если бы я как частное лицо подключался, вы бы с меня взяли 500 руб. Так, давайте вы меня просто подключите по хорошему тарифу».

Может быть, вам не удастся, как мне, сбросить до цены частному лицу, но **договориться о стоимости в 1,5-2 раза ниже обычно можно очень легко**. Особенно, если это небольшой оператор связи. Тяжело договориться с крупным, потому что там будет трудно пробиться на прием к руководству. А если это небольшая компания, то вы можете связаться с директором и договориться напрямую.

РАСХОДЫ НА ТЕЛЕФОН

Следующий пункт – это **телефон**. То же самое – проверьте тарифы. Очень часто оказывается, что фирма пользуется старым тарифом, в то время как уже появились новые, намного ниже. Оператор вас об этом, естественно, не информирует.

Той же компании, которой мы помогли снизить расходы на интернет, мы помогли и с телефонными тратами. Они платили порядка 30 тысяч рублей в месяц, а стали платить 7-8 тысяч. И это удалось сделать за счет того, что мы проанализировали других телефонных провайдеров и переключились на более выгодный тарифный план.

На чем еще можно сэкономить? Вы можете отдельным сотрудникам дать мобильные телефоны, например, для входящих звонков. Ведь все входящие бесплатны, поэтому некоторым можно **вместо городского телефона дать мобильный**. Очень часто это выгоднее.

Кроме этого, есть замечательный источник для экономии! Это **Skype** – интернет-телефония. Чем он хорош? Если вы подключаете Skype, то можете звонить совершенно бесплатно либо по более низким ценам. Скачать и установить себе эту программу можно на сайте: www.skype.com.

А зачастую со многими клиентами и контрагентами вы сможете общаться сразу по Skype через интернет совершенно бесплатно.

ЭКОНОМИМ НА МЕБЕЛИ

Следующий важный источник экономии средств – это мебель. Очень многие фирмы, когда въезжают в новый офис, предпочитают покупать новую мебель. Часто в этом нет никакого смысла. Расходы на нее абсолютно не окупаются. Всегда можно в интернете найти массу предложений о продаже б/у мебели.

Когда моя фирма въезжала в новый офис, я просто пришел к владельцу этого офисного здания и спросил: «Есть ли у вас какая-нибудь мебель?». И мы договорились – он совершенно бесплатно отдал мне десяток столов, шкафов и т.д.

Поэтому еще раз повторю: не покупайте новую мебель. **Всегда можно найти дешевле или вообще бесплатно мебель, бывшую в употреблении.**

Еще один нюанс - если вы доверите вопрос выбора предметов интерьера своему сотруднику, по умолчанию он всегда будет искать новую мебель. Вам необходимо сконцентрировать его внимание на том, что речь идет именно про бывшую в употреблении.

БРЕНД, АВТОПАРК И АУТСОРСИНГ

Следующий момент – **переплата за бренд**. Нередко мы сильно переплачиваем просто за этикетку, за бренд. Наверняка вы это знаете из повседневной жизни. В бизнесе работает то же самое.

Пример: когда у вас кончаются чернила в принтере, можно пойти 2 путями. Либо купить целиком заправленный картридж, и это будет стоить порядка 1,5 тысяч рублей, либо попросить заправить картридж из вашего принтера обычными китайскими чернилами. Этот способ ничем не хуже, и обойдется в 300 рублей. Согласитесь, разница довольно существенная.

Очень часто **нет никакого смысла покупать новые автомобили**. Думаю, вы знаете, что машина после выхода из автосалона теряет 20-30% своей стоимости, а её качество для вас может быть вполне достаточным. Я говорю о том, что можно купить машину, на которой буквально полгода-год ездили, и она находится еще в очень хорошем состоянии, но при этом стоит уже на порядок дешевле.

И следующая вещь – это аутсорсинг. Например: если надо напечатать брошюру, то обычно нет смысла покупать для этого технику - допустим, цветной принтер. Гораздо проще отдать задачу на аутсорсинг. То же самое касается многих других вещей.

Когда вам что-то надо сделать разово, то не стоит покупать корову ради ведра молока. Стоит обратиться к аутсорсерам, которые, может быть, это сделают дороже, зато потом вы не будете переплачивать за ту технику, в которой нет необходимости.

СНИЖАЕМ РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

Следующий пункт - это персонал, а именно возможности для существенного снижения расходов в этом направлении. Речь здесь пойдет не о том, чтобы просто увольнять всех подряд. Нет. Мы поговорим о том, как это делать с умом.

Первая идея - это то, что **увольнять надо быстро**. Очень часто как бывает? Вспомните свою бизнес-практику, когда вы, в принципе, уже знаете, что этого человека надо уволить, но почему-то тянете с этим. Либо неудобно, либо страшно: а вдруг эта позиция окажется важной, и вы не сможете ее никак заменить.

Однако имейте в виду, что держать неэффективного сотрудника слишком дорого. Просто посчитайте, какую зарплату вы ему платите, и если он работает не эффективно, либо его загружают всего лишь на половину рабочего дня, то вы выбрасываете колоссальные деньги на ветер.

Второй секрет заключается в том, что **необходимо добиваться эффективности от своего персонала**. Как считаете, сколько средний сотрудник работает, т.е. действительно эффективно делает то, что надо, в свой 8-часовой рабочий день? На самом деле 1-2 часа.

Все остальное время он собирается, пьет чай, общается с коллегами, отдыхает, выходит на перекуры и т.д., и т.д., и т.д. Поэтому надо очень сильно бороться за эффективность.

В помощь могу вам порекомендовать наш курс [«Пятилетка за 2 года»](#). Он учит тому, как быть высокоэффективным человеком. За 10 дней тренинга большинство участников делают столько, сколько они раньше успевали примерно в течение 2 месяцев.

ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ РАБОТНИКА

Чем ваш сотрудник может заполнить рабочее время? Чтобы он действительно работал, вам следует помнить про **важные задачи**. Если у сотрудников есть важные задачи, если вы их нагружаете по полной программе, они будут выполнять только нужную работу.

Но если важных задач не достаточно, человек начинает, что совершенно естественно, заполнять время всякой ерундой для того, чтобы казаться занятым

Поэтому **стремитесь всегда загружать всех по полной**, и добивайтесь эффективной работы. Чтобы они выполняли задания с минимальными прерываниями. Не поощряйте никаких разговоров на личные темы и так далее.

То же самое касается менеджеров. Если у вас есть руководитель отдела и у него сильно ограниченное число людей, то он будет вынужден очень эффективно их использовать для того, чтобы выполнять поставленные задачи. Если же у него сотрудников больше, чем на самом деле надо, он всегда найдет, чем их занять.

Часто они заняты какой-нибудь ерундой. А менеджер с удовольствием обоснует, что ему эти работники необходимы.

Руководители пытаются выбить себе все больше и больше подчиненных, потому что чем их больше, тем на более высокую зарплату и должность они претендуют.

Сам руководитель отдела никогда не придет и не скажет, что у него слишком много сотрудников, потому что никому не хочется терять кусочек власти.

Но за этим надо следить - если вы видите или чувствуете, что где-то кто-то недогружен работой, то либо находите действительно ценные и важные задачи, либо безжалостно увольняйте этих людей. Держать неэффективных сотрудников, повторю, очень дорого.

НЕ РАЗДУВАЙТЕ ШТАТ

Следующая рекомендация – **не раздувайте штат бесцельно**. Есть разные категории работников. В том числе так называемые «модные» - те, которым 25-35 лет, у них есть высшее образование, знание английского и так далее.

Но очень часто у вас нет необходимости именно в данных требованиях к сотруднику. Вы можете **обратиться к менее модным категориям**, которых сможете нанять за гораздо меньшие деньги, и которые при этом ничуть не хуже.

Для примера, это могут быть люди старше 45 лет, которым уже сложнее найти работу, люди без высшего образования. Для каких-то работ могут подойти студенты, пенсионеры, инвалиды, кто-то еще.

Таких людей очень много. И вследствие того, что они менее востребованы, вы можете нанимать их за меньшие деньги. Им хорошо - их наняли, и вам – вы получили сотрудников с меньшими окладами.

КВАЛИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЧАСТИЧНАЯ ЗАНЯТОСТЬ

Кроме того, в вопросе снижения расходов на персонал есть **проблема избытка квалифицированных специалистов**, т.е. нередко мы держим сильного профессионала на какой-то простой позиции.

Практика показывает, что 70-80% задач любого среднестатистического сотрудника - простые. Например, если взять врачей, то они проводят:

- 70-80% операций - типа удаления аппендицита, что может сделать любой начинающий врач после медвуза
- 15-20% задач требуют уже некоторого опыта
- 3-5% -действительно высокой квалификации
- и только 1% - это уровень экстра-класса, например, пересадка сердца.

Это значит, что **на большинство задач вы можете нанять рядовой персонал с минимальной квалификацией**. Главный вопрос в том, чтобы грамотно распределить задачи.

Иначе менеджер по продажам, который умеет профессионально продавать, 2/3 дня будет заниматься всякой ерундой: заполнением бумажек, «холодным обзвоном» и прочим. А нужно, чтобы он выполнял именно высококвалифицированную работу.

Посмотрите на свой штат: кто из персонала выполняет низкоквалифицированную работу, имея при этом высокую квалификацию? Срочно это меняйте.

Еще рекомендую **использовать аутсорсинг, либо частичную занятость**. На некоторые задачи мы можем не нанимать людей на полную ставку, а использовать фрилансеров. Либо найти людей, которые будут работать, допустим, 2-3 часа в день.

СОМНЕВАЕТЕСЬ? УВОЛЬНЯЙТЕ!

Следующий момент касается **сомнений**. Нередко у бизнесменов возникает вопрос: «Уволить или нет? Ведь страшно! А вдруг я уволю и окажется, что без этого человека компания встанет?».

Как правило, это не так. Более того, **в среднем, каждого 5-го сотрудника можно смело увольнять**. После этого остальные начинают работать даже эффективнее.

Во-первых, потому что они увидят, что вы серьезно относитесь к лодырям и разгильдяям. И, во-вторых, за счет того, что работы станет больше, им придется быть более эффективными, чтобы ее выполнять.

Если вы кого-то увольняете, то впоследствии нанять сотрудника пусть не экстра-класса, но аналогичного по своим профессиональным навыкам уволенному, особой проблемы не составит.

НУЖНЫ ЛИ СОТРУДНИКАМ ЛЬГОТЫ?

Льготы – соцпакеты, страховки, обеды и прочее – часто сильно недооцениваются сотрудниками, т.е. в глазах персонала их стоимость намного ниже, чем вы за эти льготы платите. Как тут можно поступить? Допустим, страховка стоит 15 тысяч рублей в год. Лучше просто дайте сотруднику 10 тысяч рублей на руки. И он будет доволен, и вам экономия.

Если у вас есть соцпакеты, рекомендую переводить их в деньги, причем в меньшие. Поясню: если вы на обеды тратите в среднем 250 рублей в день на сотрудника, то дайте ему 150, и пусть он сам решит для себя вопрос пропитания.

МОТИВИРУЕМ ПРАВИЛЬНО

Премии – это колоссальный источник снижения расходов. Очень часто они раздаются просто так, особенно в крупных компаниях. Принято под Новый год давать премии.

Но если они даются регулярно, теряется весь смысл. Работники начинают считать такие премии само собой разумеющимся, т.е. их уже не надо заслуживать.

Ваши сотрудники знают, что им дадут бонус под Новый год - и все, эффект мотивации теряется. Поэтому премии давайте только по результату.

Вы говорите сотруднику: «Твоя задача добиться такого результата и тогда ты получишь дополнительное вознаграждение». Но просто так - в честь 8 Марта, 23 Февраля или еще чего-то давать бонусы нельзя.

Следующий момент - **придумывание должностей**. Это очень сильная вещь. Очень часто вы можете поощрить сотрудника не просто ростом его зарплаты, а тем, что назначите его на более высокую или более престижную должность.

Придумать должность ничего не стоит. Назвать его можно «руководитель отдела», «руководитель департамента», «директор по развитию» - как угодно. Но для сотрудников это очень почетно, им нравится чувствовать себя более значимыми.

Теперь они могут на своей визитке написать «директор», перед друзьями хвастаться. А для вас оно ничего не стоит. Используйте этот очень сильный инструмент мотивации.

ПРОВОДИМ СОВЕЩАНИЕ ЭФФЕКТИВНО

Мы с вами уже начинали говорить о совещаниях. Однако я не сказал главное: **на них надо решать дела**. Информацию для обдумывания следует высылать заранее, чтобы не было такого, что все пришли на совещание и начинают думать.

Тогда этот процесс затягивается на 3-4 часа. Думать надо заранее, а потом собраться вместе для того, чтобы решать.

Не стоит приглашать лишних людей или задерживать там тех, чей вопрос уже обсудили. Решили проблему – отпустите человека на рабочее место. Сразу планируйте совещание так, чтобы вопросы шли подряд: с этим человеком поговорили - отпустили, побеседовали со следующим - отпустили и т.д.

Не допускайте того, что все собралось и совещаются, и каждый ждет 2-3 часа - пока же, наконец, дело дойдет до его вопроса... Сидит и мучается.

А сейчас небольшая **самостоятельная работа** – выберите один любой первый шаг, который вы сделаете уже завтра для снижения расходов на персонал.

Я рассказал вам довольно много разных способов. Выберите один и реализуйте его прямо завтра. После того, как сделаете это, можете продолжить чтение.

ПОДПИСЫВАЕМ ПЛАТЕЖНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Необходимо, чтобы вы подписывали лично все крупные платежки. Даже если есть бухгалтер, которому вы абсолютно доверяете, все равно необходимо самостоятельно проводить контроль и подпись всех крупных платежей. А какие являются для вас мелкими - определяете сами.

Например, платежки до 10000 рублей отдаете подписывать бухгалтеру. В этом случае каждый день или, как минимум, раз в неделю (в зависимости от количества исходящих операций, по которым вы что-то платите), нужно проконтролировать и проверить каждую операцию. Иначе рано или поздно вас ждут проблемы. С этим сталкивались уже очень многие бизнесмены.

Хотя напрямую это не влияет на снижение расходов, но косвенно очень часто является серьезным источником проблем. Плюс, когда все будут знать, что вы проверяете каждую исходящую операцию, к расходам будут относиться намного серьезнее. И не будут даже пытаться предлагать оплатить какую-нибудь ерунду.

ЧЕМ ПОЛЕЗЕН БАРТЕР?

Можете добиться того, чтобы расплачиваться с поставщиками не деньгами, а товаром либо услугами. Это, наверное, лучший вариант. Если подходящих вариантов нет, то вы можете, например, предложить услуги своего сотрудника, который в данный момент работает с неполной нагрузкой.

Можно предложить аренду помещений или их части, которая все равно простаивает. Может быть, вы предложите излишки товара, которые все равно в противном случае пришлось бы выбросить.

Ищите возможность всеми способами оплачивать что-то бартером. Это колоссальные возможности. Во-первых, они увеличивают оборот, фактически вы совершаете продажу.

Во-вторых, нередко вы можете **экономить на налогах**. Это не всегда получается, но пробовать нужно. Налоги вообще отдельный разговор. С ними надо тщательно разбираться, поскольку у нас налоговое законодательство очень непростое.

ЭКОНОМИМ И ЗАРАБАТЫВАЕМ НА НАЛОГАХ

Вы можете очень хорошо сэкономить на налогах, если выберете **оптимальную схему налогообложения**.

В малом бизнесе в основном применяется упрощенка (упрощенная схема налогообложения), но там тоже надо смотреть и считать. Обязательно проконсультируйтесь со специалистами, какая схема наиболее оптимальна для вас. Вероятно, вы очень серьезно можете сэкономить, если поменяете систему налогообложения либо будете использовать специальные вычеты или спец. системы.

Или, например, вы можете открыть вторую компанию, через которую пускать все расходы, и переводить на нее доходов ровно столько, сколько требуется для покрытия расходов. То есть чтобы вторая компания работала в ноль.

Предлагаю еще один довольно простой рецепт, который уже помог многим предпринимателям. Вы можете самостоятельно оформить ИП (индивидуального предпринимателя) и **часть сделок проводить через ИП**. Это намного дешевле по налогам.

Если деньги поступили на счет ООО, то даже если вы платите те же самые 6% с доходов по упрощенке, надо заплатить еще 9% с дивидендов, чтобы обналичить средства. Все, что получил ИП – это уже его деньги. Вы не платите эти 9%, и это колоссальная экономия.

Здесь открываются большие возможности. Когда я об этом рассказываю, мне частенько задают вопросы: «А как к этому наши клиенты отнесутся, что мы вроде бы компания вот такая, а тут плата на счет ИП?». Я по своему опыту хочу сказать, что проблем практически никогда не возникает. Если вы директор этой компании и одновременно ИП, то так и объясняете, что вам это выгоднее по налогообложению. А клиентам обычно все равно куда оплачивать.

Еще есть возможность иногда сэкономить, если вы платите серьезные налоговые суммы. Даже скорее не сэкономить, а **заработать на уплате годовых налогов**, которые надо платить до 31 марта. Вы можете положить их на три месяца на депозит.

Если вы, например, к концу декабря скопили нужную сумму для налогов, положите ее на три месяца на депозит. Кажется, что это не очень много, но 1-1,5-2% вы можете на этом заработать. Если сумма существенная, такой вариант весьма выгоден.

В целом, налоги с одной стороны – огромная возможность для экономии, с другой – всегда делайте это аккуратно после консультаций с юристами.

ОРГАНИЗОВЫВАЕМ ЛОГИСТИКУ И СКЛАД

Не буду углубляться в теорию логистики и рассказывать, как все правильно выстраивать. Это не совсем простой вопрос. Мы лишь разберем несколько вещей, которые касаются именно снижения затрат. Для этого имеет смысл разделить все товары на пять основных категорий.

Первая – это **основные товары**, те на которых мы зарабатываем.

Вторая – это **сопутствующие товары**. Те, которые дополняют ассортимент.

Первую и вторую категории товаров надо иметь на складе.

Третья категория – это более редкие товары, которые мы можем **оформлять под заказ** конкретному клиенту. Быстро закупаем этот товар и передаем их клиенту, но на складе его просто так не держим. Иначе, во-первых, мы можем затоварить склад, во-вторых, покупая любую продукцию, мы связываем деньги, которые могли бы на нас работать.

Проанализируйте весь свой ассортимент и выделите первую, вторую, третью группы. Определите то, что необязательно иметь на складе, но можно закупать в случае наличия заказа.

Следующая группа - это те **товары, которые выходят из ассортимента**. Этим грешат очень многие компании, особенно оптовые: что-то закупили и оно лежит на складе. Но забывают, что цена хранения достаточно велика.

Вы понимаете, что на этом теряете деньги, но выбросить жалко... Товар лежит, занимает место, его сложно продать, деньги связаны. В этом случае надо быстро принимать решение. Самое простое – это **продать со скидкой**.

Объявите, что на данный товар дается большая скидка. Можно продать по себестоимости, иногда даже в минус, лишь бы избавиться от ассортимента, который не пользуется спросом.

Пятая группа товаров – **экспериментальные**, которые обязательно необходимо иметь. В небольшом количестве вводим их в ассортимент, чтобы тестировать, какие товары покупаются, что мы можем еще предлагать клиентам. В результате сокращаем неэффективный ассортимент. Кроме этого, снижаем нагрузку на склад, освобождаем площади и капитал, который связан в этом товаре.

Следующая идея относится, скорее, к маркетингу и к увеличению продаж. Это **ввод новых высокоприбыльных товаров**. Когда мы анализируем свой ассортимент, надо постоянно работать над его расширением: что еще мы можем предложить клиентам? В первую очередь подумайте, что это может быть из достаточно прибыльных товаров.

Я имею в виду не брать спички за 20 рублей – коробки продавать, а брать что-то действительно дорогое, что пользуется спросом, и на чем можно хорошо заработать. В первую очередь следует вводить такие товары. Искать их, смотреть, на что есть спрос и предлагать своим клиентам – вводить в ассортимент.

ПРОБЛЕМА ЗАТОВАРИВАНИЯ СКЛАДА

Несколько слов **по поводу затоваривания склада**. У многих компаний есть проблема, связанная с тем, что они закупают очень много. В результате складывается ситуация, когда хоть товар и хорошо покупают, но хранить его все равно негде. Весь склад забит. Понятно, что это не выгодно.

Есть довольно простое решение: **считаем среднюю ежемесячную продажу за последний квартал**. Как это сделать? Складываем продажи какого-либо товара за квартал, усредняем и видим, сколько данного товара продается в среднем за месяц.

Это скользкое среднее надо высчитывать постоянно и держать на складе остаток для покрытия одного месяца продаж. Если получается меньше, то докупайте. Если больше - более активно продавайте. Главное – не закупать гигантское количество товара. Для этого надо действовать не по интуиции, а основываясь на цифрах, которые вам подсказывают отчеты.

ПРЕМИРОВАТЬ ИЛИ ШТРАФОВАТЬ?

Следующее момент – это **премирование менеджеров по закупкам**. Необходимо назначать им специальные премии или наоборот, штрафы за два фактора.

Первое – это **отсутствие дефицита**: в течение месяца не было случая, чтобы клиент сделал заказ, и мы не смогли поставить товар по причине его отсутствия.

И второе: **отсутствие излишков** или сверхнормативных запасов. Если мы говорим о том, что у нас должен быть на складе такой остаток, чтобы покрыть один месяц продаж, то количество товаров должно быть именно таким.

Если эти два условия выполнены, можно премировать сотрудника. Если нет – не даем премию, либо штрафует. Это стимулирует менеджеров по закупкам держать оптимальные остатки на складах. Не больше и не меньше.

ЗАКУПКИ В ПЕРИОД СКИДОК

Еще одна хорошая возможность сэкономить - это **закупки в периоды скидок**. Нередко вы можете купить товар, когда у него уже истекает срок годности или хранения. И при этом вы успеете в этот срок использовать его в своем производственном цикле. Если есть такая возможность, её стоит использовать.

РЕЗЮМЕ: ТАКТИКИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ

Мы с вами разобрали основные тактики. Напомню о них еще раз:

- Можно более продуктивно работать с поставщиками.
- Пересылку документов можно сделать более грамотной и быстрой.
- Пресекайте использование офисных ресурсов в личных целях.
- Экономьте на технике и тарифах, есть масса вариантов: компьютеры, интернет, телефон, мебель и так далее.
- Поездки и командировки – должна быть обоснована их необходимость.
- Экономия на площади офиса – сотрудников можно рассадить более компактно.
- Персонал – без сожаления увольняйте, льготы замените наличными, правильно мотивируйте и нагружайте работой по полной программе.
- Платежки – лучше подписывать лично и регулярно контролировать расходы.
- Бартер – фактически продажа товара, при которой вы получаете то, что нужно, и отдаете то, в чем в данный момент не нуждаетесь.
- Налоги – на них можно не только сэкономить, но и заработать!
- Логистика и склад – товаров на складе должно быть столько, чтобы покрыть один месяц продаж. Обязательно должны храниться основные и сопутствующие товары, а не вышедшие из ассортимента и те, которые можно быстро оформить под заказ. В небольшом количестве нужно вводить экспериментальные продукты, а также следить за вводом новых высокоприбыльных.

Теперь у вас есть целая серия различных тактик. Просто выбирайте и внедряйте!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда вы всерьез возьметесь за снижение затрат в своем бизнесе, то совершенно точно **столкнетесь с сопротивлением**. Поначалу ваши сотрудники и коллеги (а может быть, руководители соседних отделов, департаментов, другие директора) будут воспринимать в штыки все, что вы будете предлагать. Они скажут, что ничего у вас не получится, что в этом нет смысла, никто так не работает и так далее.

Но постепенно, если вы будете настойчивы, и если будете грамотно внедрять нововведения – **работники привыкнут и все будет в порядке**. Я уже рассказывал о том, что психика инертна.

Люди стремятся к постоянству и стабильности, а вы своими новшествами ломаете это устойчивое положение, выбиваете почву из-под ног. Конечно, этому будут сопротивляться. И здесь необходимо проявить настойчивость и жесткость в отстаивании своих решений.

Помните: если вы сомневаетесь, снизить эту статью расходов или нет, сократить или нет, - откажитесь от нее и посмотрите, что произойдет

Очень часто бывает, что отказ от тех или иных покупок вообще никак не сказывается на работе фирмы. Хотя поначалу могло казаться, что если этого лишимся – наступит конец света, мы разоримся.

Если же вы видите, что каких-то трат действительно нельзя избежать, то можно попробовать восстановить их не в полном объеме. При таком подходе часто обнаруживается, что для работы вполне достаточно тратить лишь 30, 50, 70% от привычного бюджета, т.е. от той суммы, которую вы раньше тратили на эти расходы.

В завершение - **самая главная рекомендация: пробуйте!** Не бойтесь сокращать некоторые расходы. Не бойтесь бороться с ними! И постоянно работайте над снижением затрат. В этом действительно таится колоссальный источник прибыли любого активного бизнеса, поэтому его стоит использовать.

Понятно, что надо увеличивать продажи, захватывать новые рынки – это само собой. Но и заделывать щели, латать дыры тоже необходимо. Работайте над этим. Внедряйте те техники и стратегии, о которых мы говорили в этой книге. И, уверен, ваш бизнес начнет приносить вам значительно больше денег.

Вот и все, что я хотел вам рассказать про стратегии и тактики снижения затрат.

Желаю успехов - и до новых встреч!

Николай Мрочковский (Ultrasales.ru)

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПОДАРОК ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ – БЕСПЛАТНЫЙ ВИДЕОКУРС MINIMBA: ПРОДАЖИ

Если Вы давно мечтали пройти курс MBA, но Вас отпугивала безумная цена этого курса – заплатить 10-20-50 тысяч долларов может отнюдь не каждый – то сейчас у Вас есть шанс.

Мы - [Андрей Парабеллум](#) и [Николай Мрочковский](#) провели серию семинаров по основным дисциплинам курса **MiniMBA**:

#1. Продажи (данный блок наши читатели могут получить совершенно бесплатно)

#2. Маркетинг и реклама

#3. HR и управление персоналом

#4. Личная эффективность в бизнесе

#5. Управление проектами

#6. Стратегический менеджмент

Семинары исключительно практические – с минимумом теории и максимум конкретных рабочих фишек, тактик и стратегий. То, что необходимо менеджерам и руководителям в бизнесе в повседневной работе.

Важно! Наша программа ориентирована на малый и средний бизнес. Мы абсолютно уверены, что 4/5 знаний, преподаваемых в стандартных программах MBA, рассчитанные на крупные компании, совершенно не применимы в малом и среднем бизнесе.

И тратить драгоценное время и деньги на то, чтобы изучить макроэкономику и тонкости финансового управления холдингом, мало кто может себе позволить. В первую очередь необходимо решать самые насущные проблемы.

Поэтому мы не претендуем, что за короткий семинар Вы будете знать столько же, сколько выпускники стандартной программы MBA, которые учатся 2 года. Однако мы гарантируем, что дадим Вам огромное количество практических инструментов для применения ПРЯМО СЕЙЧАС в Вашем конкретном бизнесе.

Пройти курс MiniMBA: Продажи совершенно бесплатно

<http://ultrasales.ru/minimba/>