

# «Подводные камни» процессов сокращения издержек

*Рон Мур (Ron Moore), управляющий партнер RM Group*

Сокращение издержек оказалось практически сведено к демагогии. Костинг манит потенциальной выгодой, но на этом пути подстерегает много опасностей. Сокращение издержек приносит желаемый результат (иногда), но имеющиеся данные показывают, что еще чаще не приносит. В этой статье мы рассмотрим данные по сокращению затрат и обратимся к модели, позволяющей предсказать, когда костинг все же может сработать. Также мы рассмотрим модель определения ценности персонала, а не его стоимости. Надеемся, что статья поможет лучше понять опасности, связанные с сокращением издержек, и определить случаи, когда его использование уместно, а когда — нет.

## Введение

Похоже, что демагогия, связанная с сокращением затрат, пошла от Джека Уэлча из компании General Electric. Как Вы, возможно, помните, его называли "Нейтронный Джек" в честь так называемой нейтронной бомбы, которая оставляет здания нетронутыми, но уничтожает людей внутри. Приходится признать, он был весьма успешен. Однако годится ли его подход для всех? Имеющиеся данные заставляют полагать, что нет, и недавние рассказы о некоторых протезе Уэлча из General Electric, которые руководили другими компаниями по его модели, тоже указывают на это.

## Данные по сокращению издержек

Несколько исследований, проведенных в последние десять лет, показывают, что сокращение издержек — не слишком эффективное средство обеспечения долгосрочного успеха в бизнесе, и вероятность успеха составляет менее 50%. Краткая сводка по нескольким исследованиям приведена ниже, и результаты весьма непротиворечивы. Более того, автору не встречались исследования, которые бы противоречили или просто

не согласовались с приведенными ниже.

1. Американская ассоциация менеджмента (AMA) провела исследования в 1993 и 1995 годах. Их задачей была оценка опыта компаний по сокращению персонала. Для анализа каждый раз использовался предыдущий пятилетний период. Результаты по обоим годам оказались аналогичными; они показаны в Табл. 1.
2. Де Мёз, Лесли и др. (1994) исследовали компании, сокращавшие персонал для (1) сокращения текущих издержек, (2) сокращения количества уровней руководства для повышения эффективности, (3) снижения дублирования должностей при слиянии или (4) реагирования на вызовы конкурентов. Все эти компании утверждали, что проведенные сокращения обеспечили защиту рабочих мест оставшихся сотрудников и увеличили финансовую отдачу для акционеров. Де Мёз и др. цитируют исследование 1992 года (авторы Лесли и Лайт), в котором Лайт обнаружил, что:
  - а. Только 45% из 547 компаний, сокративших персонал в течение последних шести лет, зафиксировали рост текущих доходов.
  - б. Ко второму году после сокращений все положительные эффекты исчезли, и наблюдалось снижение производительности, примерно равное снижению в тот год, когда было принято решение о сокращении.
  - в. Таким образом, степень защищенности рабочих мест для оставшихся сотрудников осталась невысокой.

**Таблица 1:** результаты исследования AMA по опыту сокращений

	% повышения	% стабильности	% снижения
<u>Исследование 1993 года</u>			
Операционная прибыль	49,9	27,4	22,8
Производительность труда работников	35,8	40,8	23,5
<u>Исследование 1995 года</u>			
Операционная прибыль	50,6	29,1	20,4
Производительность труда работников	34,4	35,5	30,1

# «Подводные камни» процессов сокращения издержек

Рон Мур (Ron Moore), управляющий партнер RM Group

3. Исследование с участием нескольких сотен компаний, прошедших через крупные мероприятия по сокращению издержек в 1989-94 гг., опубликованное в *The Wall Street Journal* 5 июля 1995 года, показало:
  - а. Только в половине случаев повысилась производительность труда.
  - б. Только в трети случаев увеличилась прибыль.
  - в. Только в одной восьмой части случаев повысился моральный дух сотрудников.
4. В исследовании, опубликованном в газете *The Australian* в 1995 году, был сделан вывод, что компании, которые провели значительное сокращение издержек, показали следующие результаты по цене акций:
  - а. Опережали рынок в первые 6 месяцев после сокращения издержек
  - б. Отставали от рынка в течение следующих 3 лет.
5. В исследовании, проведенном US Conference Board, отчет о котором был опубликован в австралийской газете *The Age* в августе 1996 года, сообщалось, что компании, предпринявшие существенные сокращения в ходе реорганизации:
  - а. В 30% случаев испытали рост издержек.
  - б. В 22% в дальнейшем обнаружили, что сокращены не те сотрудники.
  - в. В 80% столкнулись с резким падением морального духа сотрудников.
  - г. В 67% случаев не обнаружили немедленного роста производительности труда.
  - д. В 50% не обнаружили краткосрочного роста прибыли.
6. В своей статье «Корпоративная анорексия» Дэвид Стэмпс (1996) приводит наблюдения, в соответствии с которыми сокращение во многих случаях связано со следующими факторами:
  - а. «Близорукий», мелочный менталитет,
  - б. а не стратегическое долгосрочное прогнозирование, требуемое для преобразования компании в более компактную, но и более здоровую организацию.
7. В отчете Технологического университета Квинсленда, Австралия за 1998 год указывалось:
  - а. Только около 40% фирм (проводивших сокращения) удалось достигнуть значительного роста производительности труда благодаря сокращению персонала.
  - б. Только в половине организаций, проводивших сокращения, удалось добиться фактического сокращения издержек, и
  - в. Сокращение персонала может привести к тому, что предприятие встает на путь планомерного снижения производительности и прибыльности.
8. В статье Хэймела в *Business Week* от 17 июля 2000 года сообщалось о концепции "Корпоративной липосакции", позволяющей повысить рост прибыли впятеро по сравнению с ростом продаж (благодаря сокращению издержек или другим ограничениям):
  - а. Обзор 50 компаний, прибегнувших к сокращению издержек, показал, что 43 из них столкнулись со значительным снижением выручки после 3 лет
  - б. Рост прибыли посредством сокращения издержек оказывается неустойчивым, и должен быть сбалансирован ростом продаж благодаря инновациям, разработке новых продуктов, крепкой инфраструктуры, оптимизации процессов и т.д.
9. В результате исследования 3628 компаний в течение 15 лет Моррис, Кассио и Янг сообщают:
  - а. "Сокращение кадров не приводит к улучшению финансовых показателей".
  - б. "...компании, которые провели максимальные сокращения, продемонстрировали максимальное снижение рентабельности".
  - в. "Один из наиболее заметных аспектов сокращения персонала — незначительное влияние на рентабельность по сравнению с масштабами сокращений".
  - г. "Не только не удалось повысить рентабельность, но снижение рентабельности фактически продолжилось".

# «Подводные камни» процессов сокращения издержек

Рон Мур (Ron Moore), управляющий партнер RM Group

Исходя из этих данных, можно утверждать, что вероятность успеха сокращения издержек для улучшения бизнес-показателей не высока.

## Зачем сокращать издержки?

Все эти данные показывают, что шанс улучшения показателей компании составляет не более 50/50. Почему же руководители компаний продолжают относиться к сокращению издержек как к одному из главных способов улучшения финансовых показателей, даже при малой вероятности успеха? Возможно, в силу следующих причин:

- а. "Так делают все", это устоявшаяся практика, которая приветствуется на Уолл-стрит, и которая основное внимание уделяет достижению квартальных результатов. По крайней мере, тот подход обеспечивает паритет с конкурентами.
- б. Это просто. Сокращение рабочей силы на 10% — простой и прямолинейный расчет.
- в. Демонстрируется склонность к решительным действиям.
- г. Начальника самого никогда не сокращали, поэтому он не может в полной мере оценить последствия для сотрудника.
- д. Сокращения не рассматриваются как признание неспособности руководства к эффективному управлению компанией. Зачем мы наняли всех этих людей, если оказывается, что они не нужны?
- е. Важнее всего, возможно, руководители не признают, что издержки являются следствием структуры системы бизнеса. Если не перепроектировать фундаментальную систему бизнеса, но просто удалить ресурсы из системы, производительность, вероятно, только снизится.

Первые четыре пункта не требуют пояснений. Однако последние стоит прокомментировать. В случае слияния в ходе консолидации отрасли, сокращения не обязательно указывают на управленческий провал. В такой ситуации сокращения обычны и нормальны, они позволяют устранить дублирование функций, в идеале добившись экономии от консолидации. В конце

концов, компании требуется только один генеральный, исполнительный, финансовый директор и т.д. Эти преимущества, однако, часто оказываются незначительными, если не консолидировать и предложения продуктов.

Важнее всего, однако, непонимание многими высокопоставленными руководителями последнего пункта: лишение бизнес-системы ресурсов без ее перепроектирования с большой вероятностью приведет к снижению производительности системы. Положим, простой отъем ресурсов заставит сотрудников думать немного иначе, и они автоматически скорректируют свое поведение для компенсации сокращенных ресурсов. Однако, как указывалось выше, данные показывают, что сокращение издержек сопряжено с низкой вероятностью успеха при повышении производительности.

Правильно организуйте процессы, обеспечьте вовлечение сотрудников благодаря чувству сопричастности, создайте почву для гордости, радости труда и доверия, и издержки устремятся вниз. Минимальные затраты обеспечиваются оптимальной эксплуатацией капитальных активов. Сокращение издержек, чаще всего, такого результата не дает. Однако в некоторых обстоятельствах оно может сработать. Эти ситуации рассматриваются ниже.

## Когда сокращение издержек позволяет достичь нужных результатов?

Исходя из данных, приведенных выше, не следует ожидать процветания в результате сокращения издержек. Однако иногда оно срабатывает. В каких же случаях? Возможно, при следующих обстоятельствах:

- а. Если существует реальная угроза банкротства, и ничего не остается, кроме как "остановить кровотечение", чтобы выжить.
- б. Если в компании раздута бюрократия, и необходимо что-то сделать со структурой издержек, пока собранные и быстрые конкуренты не отняли долю на рынке.
- в. Если сотрудники, профсоюзы и т.п. демонстрируют неуступчивость, и необходимо

# «Подводные камни» процессов сокращения издержек

Рон Мур (Ron Moore), управляющий партнер RM Group

привлечь внимание людей для обеспечения устойчивой конкурентоспособности.

- г. В конкретных ситуациях, где пустые траты очевидны, и необходимо принять меры.
- д. При крупном падении конъюнктуры рынка, сдвиге или дестабилизации, затрагивающих, положим, более 10-20% объема продаж.

Некоторые из этих пунктов могут иметь место одновременно, или присутствовать все вместе в одном предприятии. Поэтому необходимо задуматься, относятся ли эти пункты к предприятию, и если да, то в какой степени.

Более того, по Моррису (см. выше) сокращение персонала сработает, вероятнее всего, если оно будет сопряжено с оптимизацией производственных активов. В качестве примера можно привести закрытие неэффективного производства и сокращения всех его работников, но не сохранение всех заводов с сокращением 5% общей рабочей силы.

Сокращение издержек может сыграть свою роль, однако необходимо учитывать риск сокращения затрат для общей эффективности системы. Более того, необходимо понимать структуру бизнес-системы и изменить эту структуру так, чтобы издержки сократились как следствие.

## Ценность сотрудников

Обычно издержки на персонал известны: у бухгалтерии посчитана каждая копейка. Однако обычно неизвестна их ценность, польза от них. Во многих компаниях признают вклад сотрудников в общее дело ("Наши люди — важнейший из активов"), однако в случае падения конъюнктуры от этих активов готовы легко избавиться. Также они обычно не задумываются о приобретении (или устранении) кадровых активов с тем же подходом или уровнем стратегического мышления, которое обычно применяется к основным фондам.

В недавние годы Томас Стюарт и другие акцентировали внимание на концепции интеллектуального капитала, которая по крайней мере так же важна, как и капитал в форме фиксированных основных фондов. В своей книге "Интеллектуальный капитал — новое богатство

организаций" он предлагает ряд моделей для понимания концепции интеллектуального капитала, а также методы для определения его ценности. Последние тенденции в бизнесе также подчеркивают значимость компаний, активы которых в значительной степени сформированы интеллектуальным капиталом. Например, у Microsoft очень мало основных фондов, однако стоимость компании значительно выше многих традиционных капиталоемких компаний, таких как DuPont.

Когда компании приобретают основные фонды, они обычно придерживаются определенной политики и процесса приобретения. Аналогичным образом компании следуют определенному процессу при приобретении кадровых активов. Однако одно из ключевых отличий при бухгалтерском учете этих активов заключается в том, что финансовые и трудовые затраты на наращивание основных фондов капитализируются и переносятся в финансовых отчетах в качестве постепенно амортизируемых активов. Финансовые и трудовые затраты на приобретение кадровых активов, однако, включаются в структуру издержек, однако не переносятся в бухгалтерии как активы, несмотря на то, что со временем их стоимость увеличивается, особенно в организациях, способствующих обучению сотрудников. Обращение с этими активами с точки зрения бухгалтерии существенно отличается по своему воздействию на баланс и на налогообложение несмотря на то, что оба вида активов представляют собой капиталовложения в поддержание и развитие бизнеса. И что важнее всего, пожалуй, этот бухгалтерский подход оказывает существенное влияние на мышление руководства: с одной стороны, фиксированные основные фонды рассматриваются как таковые, как активы на балансе. С другой стороны, кадры рассматриваются как пассивы, которые можно с большей легкостью приобретать и от которых можно легко избавляться. Такой подход может приводить к принятию некачественных решений, и может быть фундаментально неверным.

На моделях, рассматриваемых в книге Стюарта об интеллектуальном капитале или на простой модели "приобретения капитала", нетрудно показать, что на привлечение и полное обучение типичного сотрудника затрачивается 50 тыс. долларов, и также

# «Подводные камни» процессов сокращения издержек

*Рон Мур (Ron Moore), управляющий партнер RM Group*

---

нетрудно показать, что со временем ценность такого сотрудника возрастает примерно до 100 тыс. долларов по мере накопления знаний и опыта. Разумеется, конкретные значения различаются в зависимости от методики и других факторов, однако суть в том, что если учитывать ценность сотрудников, близкую к фактическим инвестициям, с решением списать эти активы, возможно, лучше не спешить.

Предположим, что Вы являетесь членом совета директоров крупной компании, и генеральный директор приходит на совещание и объявляет о том, что крупное производство ликвидировано, что повлекло значительный убыток для компании. Как бы Вы оценили рассудительность директора, принявшего решение списать капитал, нажитый непосильным трудом? С другой стороны, если бы речь шла о списании кадровых ресурсов, например сокращениях, как бы Вы отнеслись к решению в таком случае? По-видимому, существует эмоциональная тенденция к большему сожалению о фиксированных основных фондах, чем о "списании" людей, вероятно, поскольку считается, что вместе с кадрами устраняются более значительные издержки. Насколько это верно, зависит от конкретных условий бизнеса. Ценность кадрового или интеллектуального капитала должна более полно учитываться при принятии подобных решений. На сегодняшний день механизм для этого отсутствует, и подобное отсутствие "ценности" может привести к превратному толкованию блага для многих организаций.

## Закключение

Бывают времена, когда сокращения сотрудников и снижение издержек являются непрямым условием выживания и успеха бизнеса. Следует понимать, что если и когда это становится необходимым, вероятность успеха, судя по историческим данным, составляет менее 50%. Шансы повышаются, если использовать критерии, перечисленные выше, и если включить в план оптимизацию производственных активов. Также следует понимать, что в случае сокращения кадров устраняется растущий в цене актив, в который инвестированы крупные средства (представьте себе

списание станка стоимостью 100 тысяч долларов). Если предположить, что планируется рост бизнеса в будущем, этот ресурс становится недоступным для поддержки роста.

Что важнее всего, правильно организуйте процессы, обеспечьте вовлечение сотрудников благодаря чувству сопричастности, создайте почву для гордости, радости труда и доверия, установите высокие требования к производительности. В результате издержки устремятся вниз, и бизнес будет процветать.

# «Подводные камни» процессов сокращения издержек

*Рон Мур (Ron Moore), управляющий партнер RM Group*

---

## Об авторе

Рон Мур (Ron Moore) является управляющим партнером The RM Group, Inc. , г. Ноксвилл, Теннесси, и автором книги "Making Common Sense Common Practice: Models for Manufacturing Excellence", третье издание которой опубликовано издательством Elsevier Books, импринт Butterworth-Heinemann; а также книги "Selecting the Right Manufacturing Improvement Tools: What Tool? When?", также изданной Elsevier Books. Автор является BSME, MSME и MBA. С автором можно связаться по телефону 865-675-7647 или по адресу электронной почты RonsRMGr@aol.com.