



500 дней после слияния

Труди Белл, Джек Демпси, Гленн Рамсделл, Тим Чэпмэн

На закупках можно сэкономить средства в объеме, эквивалентном половине премии, которая выплачивается приобретаемой компании в ходе слияния или поглощения. Многие сделки по слиянию и поглощению обладают мощным потенциалом создания акционерной стоимости, который можно реализовать за счет оптимизации управления закупками и снабжением (УЗС). Наш опыт показывает, что тщательная работа по совершенствованию УЗС позволяет снизить общую стоимость товаров и услуг, потребляемых объединенными компаниями, на 10—15%.

Потенциал снижения затрат путем оптимизации УЗС¹ настолько велик, что может стать одним из решающих аргументов в пользу слияния. Так, в ходе одного из недавних слияний между двумя энергетическими компаниями США одобрению сделки со стороны регулирующих органов штата и федеральных властей во многом способствовал тот факт, что объем средств, который планировалось

¹ В основе нашего исследования лежит допущение о том, что эффективность УЗС в приобретенной компании находится на среднем или более низком уровне, чем в компании-приобретателе.

Труди Белл (Trudy E. Bell) — консультант McKinsey, Кливленд
Джек Демпси (Jack J. Dempsey) — партнер McKinsey, Миннеаполис
Гленн Рамсделл (Glenn Ramsdell) — консультант McKinsey, Сан-Франциско
Тим Чэпмэн (Timothy L. Chapman) — старший партнер McKinsey, Кливленд

экономить в течение первых десяти лет после слияния, составлял около 1 млрд долл. США, причем почти половину этой суммы предполагалось высвободить за счет усовершенствований в сфере УЗС. Другой пример: руководители одной из компаний по производству электроники полностью убедились в целесообразности предстоящего слияния, только когда оценили объем средств, который планировалось сэкономить за счет оптимизации УЗС. В результате реальная экономия компании, обеспеченная благодаря слиянию, составила порядка двух третей от размера премии, выплаченной приобретаемой организации.

Однако президенты многих компаний, в которых отделы закупок занимаются исключительно поточным оформлением заказов, по-прежнему не замечают потенциала, связанного с оптимизацией УЗС. «Насколько это сложно? — с сомнением спросил один из руководителей в ходе недавнего слияния. — Нет, давайте просто сравним цены и выберем наилучший вариант».

Следует отметить, что использование скрытых возможностей увеличения акционерной стоимости, доступных благодаря оптимизации УЗС, на самом деле представляет собой сложную задачу. В действительности эти возможности часто недооцениваются, поскольку, для того чтобы эффективно использовать их, необходимо приложить существенные усилия и тщательно продумать все действия. Тем не менее результат определенно будет стоить затраченных усилий. В большинстве компаний доля расходов на оплату услуг сторонних подрядчиков и на закупку у поставщиков самых разных товаров — от офисной мебели до сырья — может достигать 75% совокупного объема затрат². Фактически эта цифра может и превышать указанный уровень, поскольку компании все чаще отдают на аутсорсинг вспомогательные виды деятельности, такие как организация оплаты труда, управление колл-центрами, взыскание задолженности по кредитам, управление запасами и даже сборка и доставка продукции.



Таким образом, УЗС может стать источником значительного снижения затрат для любой компании — независимо от того, создана она в результате слияния или нет. Вместе с тем следует отметить, что оптимизация УЗС как инструмент снижения затрат особенно эффективна в течение первых недель и месяцев совместной работы объединенных компаний. Это обусловлено тем, что процесс слияния или поглощения создает в компаниях атмосферу цейтнота и неопределенности. На начальном этапе слияний и поглощений потенциал сокращения затрат выше, а реализовать его проще, чем на последующих этапах.

² Timothy L. Chapman, Jack J. Dempsey, Glenn Ramsdell, and Michael R. Reopel. Purchasing: No time for lone rangers // The McKinsey Quarterly, 1997, No 2, P. 30—40.

Перед всеми подразделениями и отделами встают одни и те же задачи: интегрировать персонал и процессы нескольких компаний в рамках одной объединенной и в максимально сжатые сроки достичь масштабных целей по повышению эффективности.

В результате предложения по оптимизации УЗС, реализация которых ранее планировалась лишь в весьма неопределенном будущем, оказываются в числе наиболее значимых приоритетов. Столкнувшись с необходимостью срочно решать множество проблем, подразделения, ранее не занимавшиеся УЗС, могут сосредоточить усилия на оптимизации этого процесса, чтобы найти такие способы снижения затрат, которые не потребуют сокращения персонала. Таким образом, УЗС, традиционно играющее лишь незначительную роль, может стать для новой компании, создаваемой в ходе слияния, приоритетным направлением деятельности.

В ходе слияния двух финансовых организаций специалисты по банковскому обслуживанию розничных и корпоративных клиентов провели с рабочей группой по УЗС ряд совместных мероприятий, чтобы выявить возможности для снижения затрат в самых разных областях деятельности, таких как составление кредитных отчетов, печать чеков, обслуживание банкоматов и изготовление рекламных буклетов. Причем ранее эти виды деятельности не относились к компетенции подразделений по УЗС. Для снижения затрат рабочая группа приняла следующие меры: консолидация «разрозненных закупок» (под «разрозненными закупками» понимается ситуация, когда закупка товаров и заказ услуг осуществляются с участием слишком большого количества поставщиков и заказчиков), разработка оригинальных стратегий заключения договоров с поставщиками, поиск новых поставщиков, изменение структуры спроса (например, корректировка объема материалов и услуг, которые заказываются и используются в каждый период времени). Благодаря этим мерам в течение первого года после слияния рабочей группе удалось сократить затраты в вышеперечисленных областях на 8—20% (минимальная экономия — 8% — отмечена в области обслуживания банкоматов, а максимальная — 20% — в области составления кредитных отчетов и печати рекламной продукции).

Слияние и его последствия актуальны не только для новой объединенной компании. Слияние становится фактором неопределенности для поставщиков обеих участвующих в слиянии компаний — особенно если в результате слияния поставщикам приходится вступать в конкурентную борьбу друг с другом. В то время как одни поставщики могут с уверенностью ожидать заключения новых сделок, другие рискуют лишиться клиента. Именно поэтому многие поставщики предлагают

новым компаниям более выгодные цены и новые условия сотрудничества, таким образом предоставляя им больше возможностей для внесения в договоры необходимых изменений. Даже самое незначительное снижение затрат на все товары или услуги, приобретаемые компанией, может высвободить существенный объем денежных средств. В то же время предложения поставщиков, желающих удержать своих клиентов, зачастую существенно превышают все их ожидания.

Например, одна из компаний по производству электроники, созданная в результате недавнего слияния, попросила поставщика о 10-процентной скидке на сборку печатных плат. Поставщик же выдвинул ответное предложение, по условиям которого клиент мог удвоить свою экономию. Это стало возможным благодаря тому, что сотрудничество с новой компанией открывало перед поставщиком широкие перспективы: он мог сократить свои затраты за счет увеличения объема производства, а также наладить с новой компанией более тесное сотрудничество в таких областях, как оптимизация производства и составление технических спецификаций для отдельных деталей.

Таким образом, слияния дают высшему руководству отличную возможность усовершенствовать навыки в области закупок, что не только позволит добиться значительного снижения затрат, но и, возможно, станет конкурентным преимуществом новой компании, созданной в результате слияния.

Первые 30 дней после слияния

В первые недели после слияния перед генеральными директорами и высшим руководством новых компаний встает вопрос о том, с чего начать оптимизацию закупочной деятельности. По-настоящему эффективная стратегия оптимизации должна охватывать как краткосрочную, так и долгосрочную перспективу. Для успешной реализации стратегии необходимо сначала выявить возможности сокращения затрат, доступные на текущий момент, а затем — оценить прибыль, которую можно получить в долгосрочной перспективе. Чтобы с максимальной выгодой использовать атмосферу цейтнота и неопределенности, которая складывается на начальном этапе существования новой организации, высшие руководители должны принять шесть перечисленных ниже мер — желательно в течение первого месяца после слияния.

1. Восстановить стабильность. Неопределенность, возникающая после слияния, побуждает поставщиков ставить новые цели и достигать их, однако она может и парализовать работу новой организации, если работники сильно обеспокоены своим будущим. Высшему руководству

необходимо как можно скорее успокоить сотрудников, озабоченных тремя вопросами: зачем проводится слияние (цель), кто отвечает за его проведение (ответственность) и что будет с работниками (перспективы). Восстановить стабильность крайне важно — лишь после того как будут сняты вопросы о будущей судьбе компании, новая организация сможет направить все усилия на проведение мероприятий по повышению эффективности. В рамках УЗС основным инструментом оптимизации является существенное снижение затрат, позволяющее избежать сокращения персонала.

Известие о том, что ситуация внутри новой компании стабилизировалась, а ее руководство сосредоточило усилия на создании стоимости, необходимо сообщить поставщикам. Также поставщики должны узнать о том, что новая компания, вероятно, изменит существующую базу поставщиков. Все это подготовит поставщиков к последующей работе и побудит их к активным действиям.



2. Рассказать сотрудникам о том, что оптимизация УЗС — самое эффективное средство экономии, которое позволяет скомпенсировать премию, выплаченную приобретенной компании. Во многих корпорациях отделы закупок страдают от недостатка дисциплины, обусловленного непривлекательным имиджем этого функционального направления, а также низким уровнем требований со стороны руководства. Традиционно управление закупками не считается «колыбелью» талантливых руководителей. Закупки чаще рассматриваются лишь как одно из направлений административной деятельности, а вовсе не как «полигон для развития навыков», активно работая на котором компания может добиваться непрерывного повышения эффективности.

Чтобы разрушить сложившиеся стереотипы о системе закупок, компании должны четко разъяснить своим сотрудникам, что УЗС имеет решающее значение для достижения успеха после слияния. Необходимо обратить внимание сотрудников на то, как именно затраты на закупку товаров и оплату услуг влияют на все общие финансовые показатели компании, а также на совокупный объем создаваемой для акционеров стоимости. Наконец, следует ознакомить сотрудников с предстоящей работой по оптимизации УЗС, в ходе которой все затраты компании будут подвергнуты тщательному анализу.

3. Поставить труднодостижимые цели по сокращению затрат на закупки и снабжение. Генеральные директора, которым приходится решать возникающие после слияния проблемы, смогут добиться успеха, если будут ставить перед всеми функциональными подразделениями компании труднодостижимые цели. Для подразделения по УЗС масштабной, но все же выполнимой задачей будет сокращение затрат как минимум

на 10—15% в течение первого года после слияния. Приведем пример. Генеральный директор диверсифицированной энергетической компании, созданной в результате слияния двух компаний среднего размера, поставил цель по снижению затрат на 100 млн долл. США без сокращения персонала, при этом 20 млн долл. необходимо было сэкономить уже в течение первых шести месяцев после слияния. Компании удалось достичь поставленной цели, причем снижение затрат составило более трети от общей суммы, которую планировалось сэкономить благодаря слиянию. Кроме того, объем сэкономленных средств составил почти 75% от общего объема выплат акционерам, которые планировалось произвести в течение первого года.



Наилучшее решение — поставить цели по сокращению затрат в рамках УЗС еще до завершения слияния, чтобы начать работу в этом направлении сразу после создания новой организации.

4. Назначить опытного авторитетного руководителя для управления закупками и снабжением. С одной стороны, УЗС играет очень важную роль в обеспечении надлежащего уровня экономии затрат; с другой стороны, при оптимизации системы закупок необходимо преодолевать организационные барьеры, такие как низкий статус подразделений УЗС внутри компании и необходимость налаживать взаимодействие с другими подразделениями. Именно поэтому управление закупками и снабжением следует доверять авторитетным руководителям высшего звена. Наиболее успешные компании чаще всего назначают руководителем службы снабжения топ-менеджера из другого отдела. Вступив в должность, он оперативно разрабатывает план активных мероприятий в области УЗС, определяет приоритетные направления работы и при необходимости набирает новых сотрудников для работы в таких сферах, как управление портфелем закупок, управление запасами, финансовый анализ и закупка отдельных категорий товаров. При этом мероприятия, проводимые в области УЗС, должны охватывать весь спектр товаров и услуг, потребляемых новой компанией.

Некоторые компании ищут опытных сложившихся специалистов по УЗС за пределами организации, однако результаты нашего исследования говорят о том, что подобный подход может быть ошибочным. Когда на первое место выходит оперативность работы, лучше всего привлечь компетентного специалиста из штата компании. Штатный специалист хорошо знаком с деятельностью по крайней мере одной из объединяющихся компаний, может немедленно вступить в новую должность и сразу начать работу по сокращению затрат. К тому же в мире не так много компетентных специалистов по УЗС, и поиск таких работников за пределами организации весьма затруднителен.

Иногда компаниям-приобретателям везет, и благодаря слиянию они получают не только другую компанию, но и опытного директора по снабжению. В общем и целом оценка сторонних кандидатов должна проводиться в рамках предшествующей слиянию комплексной проверки приобретаемой компании.

5. Побудить сотрудников внедрить и использовать новую модель УЗС. Новая организационная модель УЗС имеет две отличительные особенности, которые крайне важны для полной реализации потенциала УЗС, но при этом могут оказаться непривычными для сотрудников компании.

Во-первых, новая модель УЗС распространяет компетенцию отдела закупок на все затраты компании. Удивительно часто в компаниях создается ситуация, при которой подразделение УЗС контролирует лишь половину затрат компании на закупку товаров и оплату услуг. В одной из крупных страховых компаний отдел закупок контролировал всего 30% этих расходов, тогда как приобретение всех новых технологий и оплата услуг большинства подрядчиков осуществлялись другими подразделениями. Когда закупки ведутся сразу несколькими отделами, компания не может заключать договоры с поставщиками на максимально выгодных для себя условиях. Кроме того, подобная ситуация затрудняет поиск и оценку новых поставщиков, а также делает невозможным строгий контроль над всеми внешними расходами.

Во-вторых, новая модель УЗС предполагает, что в ходе принятия решений необходимо учитывать не только стоимость отдельных позиций, но и общую стоимость владения в рамках новой компании. Общая стоимость владения включает в себя внутренние эксплуатационные затраты и потери (в том числе затраты на перемещение запасов, потери в выпуске продукции и потери, обусловленные снижением производительности, нормы расхода запасов), а также неразделяемые затраты на ведение бизнеса и работу с подрядчиками (в том числе затраты на оформление и выполнение заказов, затраты на экспедиционное обслуживание, транспортные расходы, а также затраты на составление спецификаций и стандартизацию).

В некоторых компаниях меры по сокращению затрат на снабжение ограничиваются проведением переговоров с поставщиками, в ходе которых компании добиваются снижения цен за счет увеличения объема закупок. Однако при подобном подходе можно упустить до двух третей потенциала экономии, поскольку в целом удастся добиться лишь незначительного снижения затрат — не более чем на 2—3%. Приведем еще один пример: в ходе одного из слияний

подразделение УЗС выявило возможность получить пятипроцентную скидку за объем при закупке новых персональных компьютеров. Однако в ходе совместной работы с отделом ИТ были выявлены следующие дополнительные возможности для экономии: сократить количество используемых программ и снизить требования к аппаратному обеспечению; отдать обслуживание и ремонт компьютеров на аутсорсинг; выяснить, какие пользователи могут полноценно работать на предположительно устаревших компьютерах. Использование этих возможностей позволило втрое увеличить экономию на закупке новых компьютеров.

Анализ общей стоимости владения открывает новые перспективы для снижения затрат: выбор наиболее выгодных конкурсных предложений становится уже не единственным источником экономии. С учетом общей стоимости владения можно не только определить желаемый уровень цен, но и сформулировать требования, далеко не всегда включаемые в типовые договоры, в частности требования в отношении таких параметров, как вес, объем и качество товара, а также величина затрат, связанных с его жизненным циклом.

В ходе слияния двух банков одна из ведущих компаний, специализирующихся на выпуске печатной продукции, решила отвоевать контракты на печать бланков у поставщиков, обслуживавших эти банки в течение долгого времени. Компания не только предложила более низкие, чем у конкурентов, цены на печать бланков, но и изъявила готовность предоставить четыре возможности для снижения общей стоимости владения: выкуп старых бланков у обоих объединяющихся банков; помощь в создании электронных версий наиболее часто используемых бланков; хранение наименее востребованных бланков на своем складе, а не у клиента; содействие в разработке автоматизированной мини-типографии для печати бланков (предлагалась следующая система: компьютер автоматически отправляет данные на высокоскоростной принтер, затем специальный станок упаковывает бланки в конверты, а франкировальная машина ставит на конвертах штампы).

Приведенный пример показывает, что УЗС может быть не только инструментом снижения затрат, но и конкурентным преимуществом, особенно для тех компаний, которые способны постоянно оптимизировать работу с поставщиками, а не просто получать единовременную выгоду от сделок с ними. Сокращение затрат лишь путем снижения закупочных цен и отказ от других возможностей экономии лишают компании преимуществ, которые дает новая модель отношений клиента с поставщиком. А поставщики, в свою очередь, лишаются стимулов к повышению эффективности работы.

6. Разработать и провести мероприятия, дающие немедленный эффект. Как правило, эффективно работающие организации, созданные в результате слияния, оперативно составляют специальную базу данных своих затрат, чтобы выявить 20 наиболее дорогих товаров и услуг. Затем компании составляют перечень поставщиков этих товаров и услуг, уточняют действующие цены, текущий объем запасов, условия поставки и дистрибуции, информацию об автоматической системе регистрации заказов, а также даты заключения последних договоров на поставку. Получив всю необходимую информацию о важнейших товарах и услугах, подразделение по УЗС в составе новой организации может формировать межфункциональные рабочие группы по снабжению. Основная задача этих групп, в которые почти всегда входят представители поставщиков, — находить возможности для сокращения затрат и эффективно использовать их. Оптимизация УЗС должна быть направлена на достижение следующей цели: за два года сократить все затраты компании, а не только расходы на приобретение товаров и услуг, на 10—15%, причем половину запланированной экономии обеспечить в течение первых шести месяцев или первого года.

Наиболее существенную экономию нередко можно обеспечить при закупке тех товаров и услуг, поставщики (или даже целые рынки) которых испытывают трудности в связи с избытком мощностей, глобализацией и появлением новых технологий. Расходы на закупку подобных ресурсов — к которым относятся, в частности, товары для офиса, услуги связи, труд временных работников, обслуживание компьютерной техники, услуги в сфере ИТ, организация поездок и досуга сотрудников — обычно относятся на счет косвенных затрат. Приведем пример. Ежегодный объем косвенных затрат одной из уже упомянутых нами компаний составлял около 100 млн долл. США. Чтобы сократить эти затраты, компетентные рабочие группы по снабжению провели целый ряд мероприятий: определили совокупный объем потребления, нашли новых поставщиков, стандартизировали спецификации и сократили их количество, по некоторым позициям перешли на более дешевые аналоги, оптимизировали спрос, назначили ответственного руководителя для контроля за соблюдением новой политики в сфере снабжения. В результате за шесть месяцев удалось выявить и использовать возможности снижения затрат более чем на 20 млн долл. США.

Опыт показывает, что для полной оценки одной из основных статей расходов рабочей группе по УЗС требуется всего восемь недель после слияния. Поэтому начинать проведение программы по снижению затрат можно уже в течение первых трех месяцев существования новой компании. Одна компания по производству электроники сформировала несколько рабочих групп для оценки 12 основных статей расходов.



Для выполнения этой задачи специалистам потребовалось всего 180 дней. Благодаря этому компания смогла ускорить проведение мероприятий по снижению затрат (запланированный объем экономии составлял 10—15%).

Первый год и далее

Оптимизация закупок не должна ограничиваться поиском возможностей для скорейшего снижения затрат. Высшему руководству новой компании следует приложить все усилия к тому, чтобы система закупок не утратила своей эффективности и в долгосрочной перспективе. Этого можно достичь благодаря перечисленным ниже мерам.

1. Разработать критерии оценки эффективности, позволяющие отслеживать, как именно экономия, обеспечиваемая за счет УЗС, отражается на прибыли компании. Половина потенциальной экономии за счет УЗС может остаться нереализованной, если у компании отсутствует специальная система оценки, помогающая проследить превращение экономии в прибыль. Так, экономия, обеспечиваемая благодаря замене одного товара на другой — например, замене дорогого насоса со множеством ненужных функций на дешевый мало-мощный насос, — может превратиться в дополнительную прибыль конкретной бизнес-единицы. Однако на самом деле руководители бизнес-единиц, как правило, не обеспечивают повышения прибыли, попросту растрачивая сэкономленные средства.



Следует указать на целый ряд факторов, затрудняющих оценку эффективности УЗС. Во-первых, корпоративные системы финансовой отчетности зачастую плохо согласованы с основными статьями расходов. Во-вторых, при слиянии двух компаний формирование общей системы бухгалтерской отчетности чаще всего оказывается трудной задачей, поскольку номера центров затрат и коды товаров, принятые в каждой из организаций, не совпадают. Кроме того, компании могут совершенно по-разному отражать расходы на конкретные товары и услуги, а также по-разному решать вопрос о том, какие затраты должны относиться на счет инвестиций, а какие — на счет текущих расходов. Наконец, наиболее серьезная проблема состоит в том, что большинство систем финансовой отчетности основаны на учете себестоимости реализованной продукции (включаящей, в частности, затраты на сырье), тогда как расходы на закупку отдельных товаров и услуг (например, затраты на приобретение компьютеров или оплату услуг подрядчиков, затраты на эксплуатацию, обслуживание и ремонт оборудования и т.д.) не получают должного внимания. Поэтому компаниям нужны такие системы, с помощью которых можно отслеживать и оценивать сокращение затрат за счет

оптимизации УЗС, а также определять источники экономии (важно, чтобы экономия достигалась путем оптимизации бюджета объединенной компании).

В то же время компании не должны прекращать или замедлять реализацию мероприятий по снижению затрат из-за отсутствия или несовершенства информационных систем. Решение важных проблем в сфере ИТ, требующих существенных затрат времени, можно отложить до тех пор, пока не завершится процесс слияния. В краткосрочной перспективе всю необходимую информацию можно получать с использованием простой и практичной компьютерной базы данных, в которую заносятся все сведения о затратах компании.

Творческий подход к использованию ИТ-систем позволяет снизить транзакционные издержки; кроме того, с помощью ИТ-систем можно отслеживать и контролировать затраты, возникающие после слияния. Недавно одна компания, созданная в результате слияния, совместно с одним из своих поставщиков разработала и разместила во внутрикорпоративной сети специальную электронную страницу, с помощью которой сотрудники компании смогли самостоятельно заказывать необходимые им канцтовары. Благодаря этому удалось освободить отдел закупок от выполнения ряда рутинных задач, что позволило специалистам по снабжению уделять больше времени мероприятиям, направленным на создание стоимости (например, управлению отношениями с поставщиками). Компания провела вертикальную интеграцию с одним-единственным партнером и теперь закупает у него основную часть канцтоваров, имея при этом значительную скидку за объем. Таким образом ей удалось избавиться от необходимости сотрудничать с сотнями мелких поставщиков. Кроме того, сегодня компания может отслеживать динамику потребления канцтоваров с такой точностью, которой раньше нельзя было и представить.

2. Сосредоточить усилия на создании подразделения УЗС, соответствующего уровню мировых стандартов. После слияния отделу закупок, скорее всего, потребуется привлечение новых специалистов из других, не связанных с УЗС подразделений. Это необходимо для того, чтобы обеспечить соответствие резко возросшим требованиям руководства и повысить уровень компетентности сотрудников, которым предстоит управлять всеми затратами компании. Для решения этих задач может потребоваться заменить как минимум половину специалистов по снабжению. Однако выполнение подобного решения может занять слишком много времени, что едва ли допустимо в ходе слияния — в период, когда первостепенное значение имеет снижение затрат. Поиск и наем

квалифицированных специалистов по снабжению может оказаться весьма непростым делом, которое, возможно, займет больше времени и потребует более существенных затрат, чем ожидают генеральные директора.

3. Закрепить за УЗС статус самостоятельного направления деятельности. В ведущих мировых компаниях подразделения по УЗС совместно с основными внутренними клиентами (в число которых входят бизнес-единицы, ответственные за основные виды деятельности, а также отдельные подразделения, такие как производственный отдел и отдел разработки новых продуктов) разрабатывают и реализуют предложения по постоянному снижению затрат, не предполагающие сокращения персонала. Эффективная работа подразделения по УЗС может значительно улучшить все финансовые показатели компании. Генеральный директор одной из компаний, предоставляющих услуги в области электроэнергетики, заявил, что у него закупочная деятельность является «направлением с самой высокой рентабельностью инвестиций».

Уже сейчас многие из ведущих мировых компаний воспринимают УЗС подобным образом, закрепляя за ним статус самостоятельного направления деятельности с собственным виртуальным отчетом о прибылях и убытках и собственным бухгалтерским балансом. При этом доходы, отражаемые в отчете о прибылях и убытках, должны складываться из средств, сэкономленных подразделением УЗС, а расходы — из прямых затрат на УЗС, таких как затраты на оплату труда. В бухгалтерском балансе должны учитываться стоимость запасов и кредиторская задолженность — это необходимо для того, чтобы отразить воздействие УЗС на эти показатели в рамках всей компании в целом (см. схему). Таким образом, выделение УЗС в самостоятельное направление деятельности позволяет сосредоточить внимание на экономии, которую может обеспечить это подразделение.

Ошибки, которых следует избегать

В первые месяцы после слияния оптимизация УЗС привлекает внимание руководителей не только из-за существенного потенциала экономии, но и благодаря тому, что она позволяет быстро снизить затраты и за счет этого обеспечить акционерам быстрый доход. В то же время руководителям необходимо знать о пяти факторах, которые могут стать препятствием для успешной оптимизации.

1. Чрезмерная демократичность. Пытаясь в ходе принятия решений угодить всем заинтересованным сторонам внутри компании, руководители могут свести на нет все усилия по оптимизации затрат. Достижение согласия между всеми сторонами важно в тех случаях,

СХЕМА: Отчет о прибылях и убытках и бухгалтерский баланс подразделения УЗС

Отчет подразделения УЗС о прибылях и убытках, млн долл. США

| | 1996 | 1995 |
|--|-----------|-----------|
| Экономия, обеспечиваемая рабочими группами по снабжению | 78 | 39 |
| Скидки за досрочную оплату | 7 | 2 |
| Перекрестные продажи товаров и услуг компании ее поставщикам | 6 | 1 |
| Скидки от поставщиков, осуществляющих перекрестные продажи клиентам компании | 4 | — |
| Итого, доход | 95 | 42 |
| Зарплаты, дополнительные выплаты и льготы работникам | 11 | 7 |
| Затраты рабочей группы по снабжению | 3 | 2 |
| Прочие прямые расходы | 6 | 2 |
| Итого, расходы | 20 | 11 |
| Чистый доход | 75 | 31 |

Бухгалтерский баланс подразделения УЗС, млн долл. США

| Активы | | Капитал и обязательства | |
|-------------------------------|------------|---------------------------------------|------------|
| Запасы | 87 | Кредиторская задолженность | 27 |
| Основные средства системы УЗС | 14 | Совокупные сбережения | 106 |
| Склад | 32 | | |
| Итого, активы | 133 | Итого, капитал и обязательства | 133 |

Источник: анализ McKinsey.

когда речь идет о прямых затратах, снижение которых может отразиться на качестве продукции. Когда же дело касается сокращения косвенных затрат, получать согласие всех отделов и подразделений, как правило, не требуется.

Одна компания, работающая в отрасли высоких технологий, наделила небольшую группу специалистов полномочиями по заключению контрактов на закупку тех товаров и услуг, расходы на которые относились к косвенным затратам компании. Таким образом компания избавилась от необходимости согласовывать все закупки с многочисленными отделами, ранее осуществлявшими закупки самостоятельно. Директор другой компании описал свой новый подход к закупкам следующим образом: «В новой компании решения будут приниматься не на основе вашего или моего опыта; они будут приниматься исходя из передового опыта, полученного нашей компанией или другими участниками рынка».

2. Низкий уровень навыков. Мероприятия, позволяющие эффективно использовать возникающие после слияния возможности для экономии средств, могут отложиться на неопределенный срок, если в обеих объединившихся компаниях отделы снабжения занимались исключительно поточным оформлением заказов, не искали возможностей для постоянного снижения общей стоимости владения и не вели с поставщиками переговоров, направленных на согласование более выгодных условий сотрудничества. Решение этой проблемы состоит в том, чтобы

привлечь к мероприятиям по оптимизации закупок перспективных сотрудников из различных отделов, выступающих в роли внутренних потребителей. Благодаря этому компания сможет более эффективно использовать возможности экономии, а также привлекать талантливых специалистов к управлению снабжением после завершения интеграционных процессов.

3. Несогласованность процессов. Если объединяющиеся компании используют разные подходы к УЗС, это может замедлить процесс снижения затрат. Так, в ходе слияния двух телекоммуникационных компаний стороны столкнулись с тем, что в одной компании закупки осуществлялись централизованно, а в другой снабжением занимались региональные подразделения. Различия между системами снабжения, а также стремление новой компании согласовать решения со всеми заинтересованными сторонами негативно сказались на УЗС. В результате к проведению мероприятий по сокращению затрат можно было приступить лишь после того, как новая компания определила и согласовала планируемую организационную структуру подразделения УЗС, а также утвердила новый подход к управлению снабжением. Этот процесс занял больше девяти месяцев; таким образом, было упущено бесценное время, которое можно было использовать для сокращения затрат и создания межфункциональных рабочих групп по УЗС.

Вот почему усилия подразделений УЗС в обеих объединяющихся организациях должны быть сосредоточены не на изучении или реструктурировании процессов, а на выявлении потенциальных возможностей для экономии. Новые процессы УЗС станут более понятными и доступными после того, как рабочие группы по снабжению закончат детальный анализ отдельных статей расходов, необходимый для снижения общей стоимости владения.

4. Недостаток фактической информации. Из-за отсутствия корректной информации о затратах обеих компаний руководители могут уделять мероприятиям по оптимизации снабжения недостаточно внимания, особенно если системы учета закупок отражают менее половины ежегодных затрат на закупку товаров и оплату услуг. Однако, если из-за недостатка информации компания отказывается от проведения конкретных мероприятий, ожидая запуска новой информационной системы, УЗС не сможет обеспечить экономию в сжатые сроки. Залог успеха заключается в том, чтобы проводить необходимые мероприятия, несмотря на препятствия.

5. Привлечение неквалифицированных кадровых ресурсов. Слишком часто компании, охваченные естественной после слияния суетой, не уделяют управлению закупками и снабжением должного внимания

или, хуже того, не заботятся о привлечении самых лучших специалистов к участию в рабочих группах по УЗС. Наш опыт говорит о том, что, допуская подобную недалёковидность, руководители делают серьёзную ошибку, которая в конечном счете дорого им обходится. Программы оптимизации УЗС, которые проводятся некомпетентными специалистами и слабыми руководителями, быстро себя исчерпывают, и в результате компании лишаются возможностей для экономии. Подразделения по УЗС должны комплектоваться высокопрофессиональными сотрудниками, которые благодаря своим навыкам смогут не только добиться поставленных целей, но и заслужить доверие других сотрудников организации.

Компании, уделяющие должное внимание управлению закупками и снабжением, могут сэкономить достаточно средств, чтобы окупить большую часть затрат на слияние. Кроме того, высокоэффективное УЗС может стать долгосрочным конкурентным преимуществом новой компании. Сегодня, в условиях жесткой конкуренции на рынке слияний и поглощений, разумные приобретатели, твердо намеренные использовать возможности УЗС и обладающие необходимыми для этого навыками, могут позволить себе вкладывать в осуществление сделки больше средств и при этом сохранять уверенность в том, что в результате слияния удастся создать высокую полезную стоимость. *В*