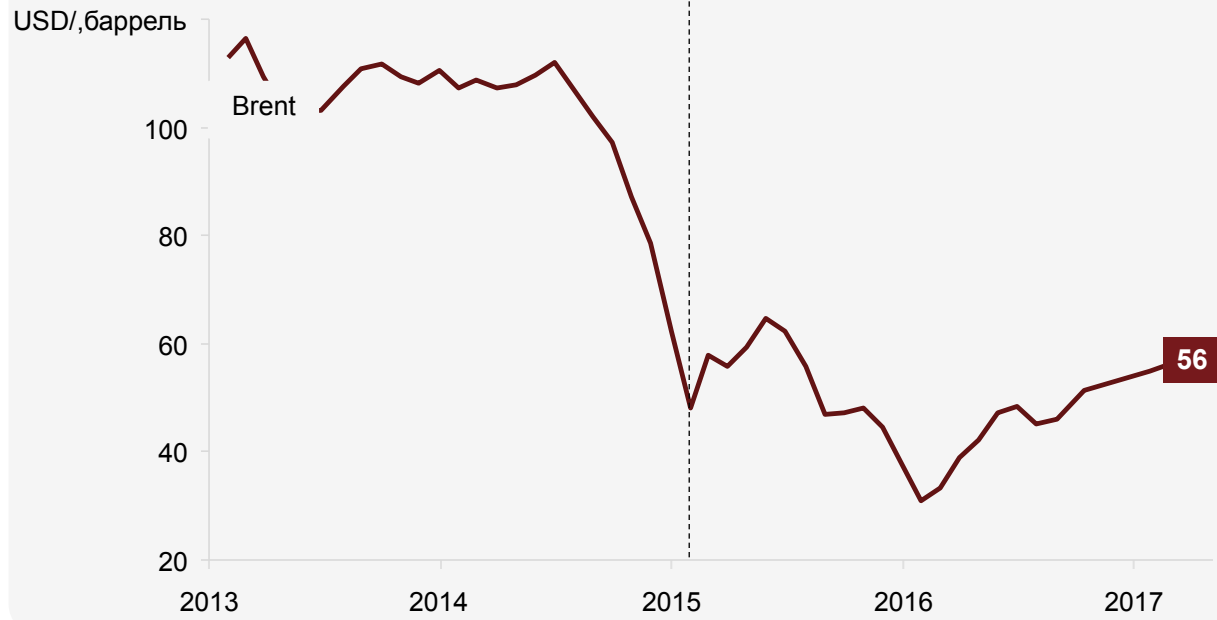


Снижение цен на нефть в 2014-2016 заставило нефтяные компании переориентироваться с обеспечения роста на повышение операционной эффективности и сокращение затрат

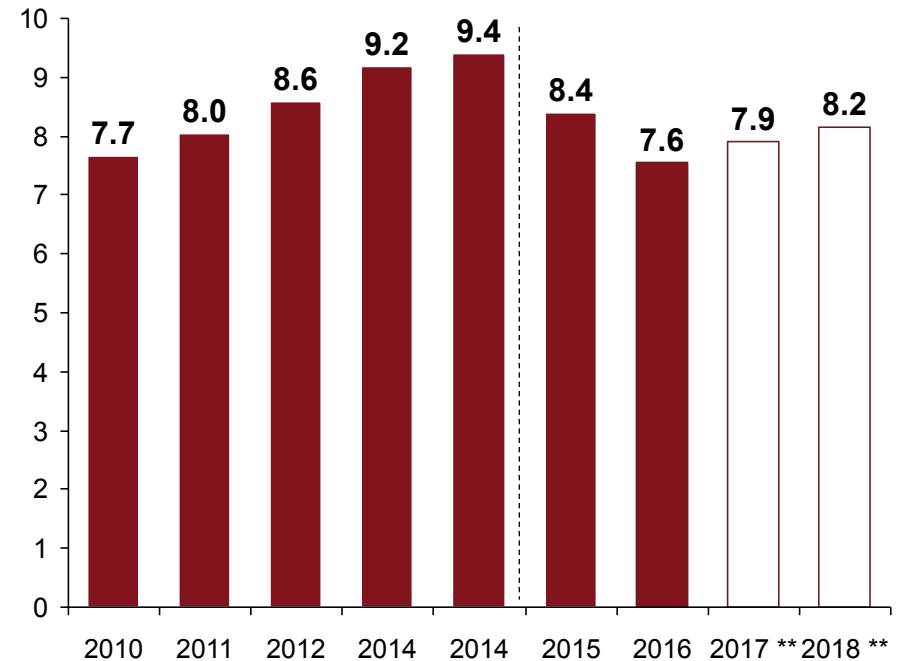
Основной фокус – обеспечение роста, оптимизация затрат вторична

Адаптация к новой реальности, переход к оптимизации затрат



В 2015 году большинство международных и крупных национальных нефтяных компаний получили первый эффект от реализации программ по сокращению затрат

OPEX, \$/BOE *



Источник Rystad:

В текущих условиях большинство крупных компаний реализуют сложные комплексные программы сокращения затрат, которые часто заканчиваются неудачей

По результатам опроса СЕО крупных международных компаний, только треть реализуемых оптимизационных программ заканчивается полным достижением поставленных целей

Итоги реализации оптимизационных программ *



* Неуспешное завершение: невыполнение поставленных целей на 15% и более / задержка в достижении эффекта на более чем 12-24 мес. / превышение бюджета на реализацию инициативы на 10-20%

Причины неудач

- Оптимизация затрат **без согласования со стратегическими** целями
- **Слепое следование** данным бенчмаркинга **без учета специфики** компании
- **Равномерное распределение** целей по сокращению затрат между всеми функциями
- **Отсутствие внутренней культуры** для постоянного совершенствования

Подход PwC позволяет проводить оптимизацию затрат без ущерба для сильных сторон компании, необходимых для достижения стратегических целей



... и создает базу для дальнейшего повышения эффективности и роста

Сокращение затрат

Постановка целей на основе данных бенчмаркинга

Широкое применение рычагов снижения затрат

Фокус на структуру

Коммуникации «сверху вниз»

Реактивное, («диета»)

Идея

Методология

Связь с орг. структурой

Управление изменениями

Устойчивость

Подход PwC

Соответствие стратегии, сохранение «необходимых» затрат

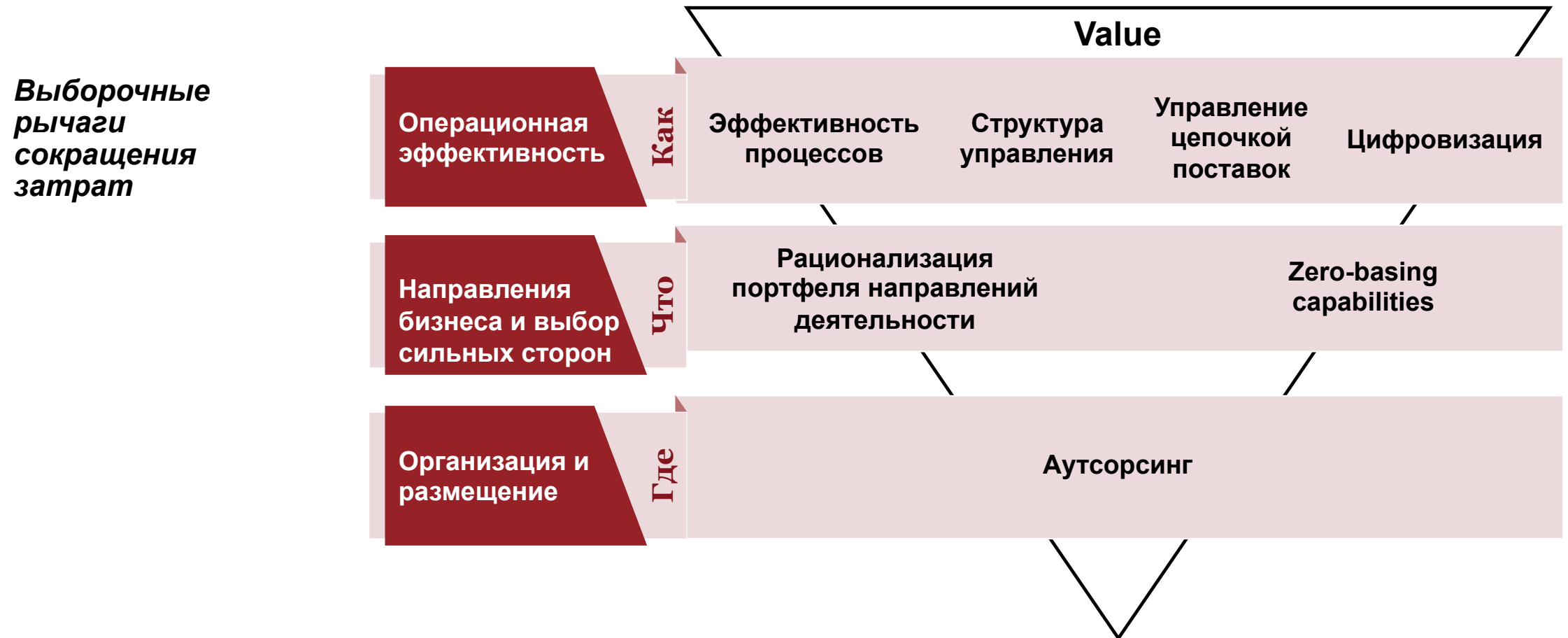
Выбор рычагов для сокращения «ненужных» затрат

Целостный подход к организационному дизайну

Опирается на внутреннюю культуру компании

Системное, («изменение подхода»)

Предлагаемый подход предполагает использование рычагов сокращения затрат, одновременно воздействуя на портфель направлений деятельности компании, ее структуру и процессы



Эффективность процессов

Упрощение или исключение процессов, не создающих стоимость



Время на реализацию:
~ 3-15 месяцев



Потенциал сокращения затрат:
10-20%

Лучшие практики

- Ранжирование процессов на: создающие ценность, за которую потребитель готов платить, поддерживающие процессы и процессы, не создающие стоимость
- Фокус на процессы, не создающие стоимость
- Фокус на процессы с перспективами быстрого достижения эффекта (quick wins)
- Использование проверенных данных в качестве базы для принятия решений

Текущие операционные задачи



Источник: PwC 2015 Global Operations Survey

Структура управления

Сокращение уровней управления



Время на реализацию:
~ 3-4 месяцев



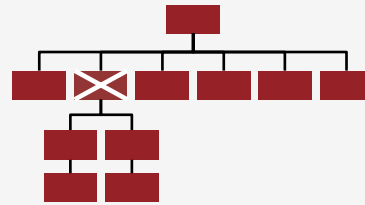
Потенциал
сокращения затрат:
10-15%

Лучшие практики

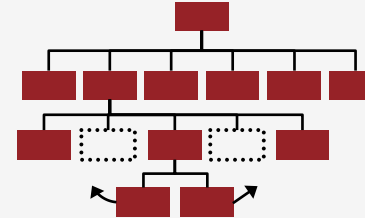
- Определение целевой структуры исходя из стратегии, требуемого баланса полномочий и ответственности
- Использование таких инструментов как: устранение промежуточных уровней управления, объединение ролей, централизация, создания общих центров оказания услуг
- Определение планов развития для сотрудников: горизонтальные перемещения менеджерам с меньшими возможностями для вертикального продвижения

Техники совершенствования организационного дизайна

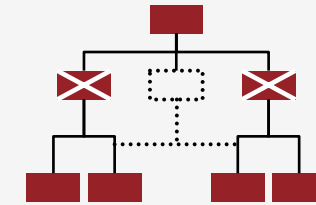
Устранение промежуточных уровней



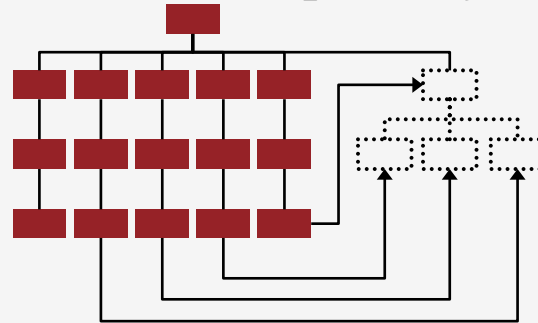
Исключение нижнего уровня



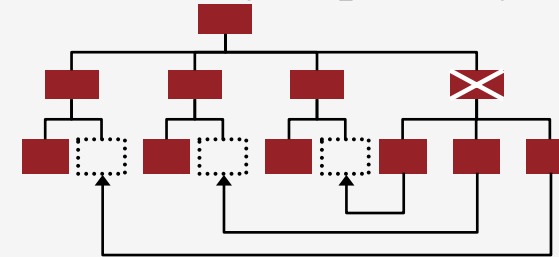
Объединение ролей



Централизация



децентрализация



Управление цепочкой поставок

Закупки являются лишь частью процесса вдоль которого формируется себестоимость, снижение себестоимости требует оптимизации модели управления



Время на реализацию:
~ 6-12 месяцев



Потенциал сокращения затрат:
5-10%

Лучшие практики

- Кросс-функциональное взаимодействие, совместный поиск областей для оптимизации (бизнес подразделения и закупки)
- Обоюдная ответственность за достижение целей по экономии с держателями бюджетов
- Наделение закупочной функции полномочиями оспаривать распределение ресурсов и блокировать необоснованные закупки

Процесс формирования себестоимости

1. Определение модели потребления работ/услуг

2. Спецификация и количество закупаемых единиц

3. Закупочная процедура

Неверно выбранная модель потребления или завышенное количество единиц сделают понесенные затраты неэффективными даже при корректно проведенных закупочных процедурах

Цифровизация

Фокус на инициативах, повышающих стоимость – невозможность реализовать все инициативы по цифровизации



Время на реализацию:
~ 1-3 года



Потенциал сокращения затрат:
20-25%

Лучшие практики

- Автоматизация ручных процессов не должна быть целью, если не приводит к повышению эффективности и снижению затрат
- Идентификация возможностей для внедрения новых технологий на начальном этапе трансформации
- Фокус на инициативах, повышающих стоимость – невозможность реализовать все инициативы по цифровизации

Провайдер: провайдер финансовых услуг

Ситуация

- Численность бэк-офиса глобальной компании 10 тыс. человек
- Преобладают ручные процессы
- Устаревшая немасштабируемая ИТ-инфраструктура с высокой степенью кастомизации

Решение

- Переход компании на полностью цифровую модель:
- Развертывание новой облачной инфраструктуры
 - Цифровизация основных внутренних процессов
 - Разработка нового цифрового клиентского интерфейса
 - автоматизация 70% всех операций

Результаты

- Компания на пути к достижению цели по экономии в размере 1 млрд. долл.
- Достигнутая степень доступности ИС составляет ~100%
- Операционные затраты и риски снизились при повышении уровня качества и управляемости
- Компания оперативно реагирует на изменения условий рынка и предпочтений клиентов

Рационализация портфеля направлений деятельности

Упрощение всего, что не создает дополнительную стоимость



Время на реализацию:
~ 1 год

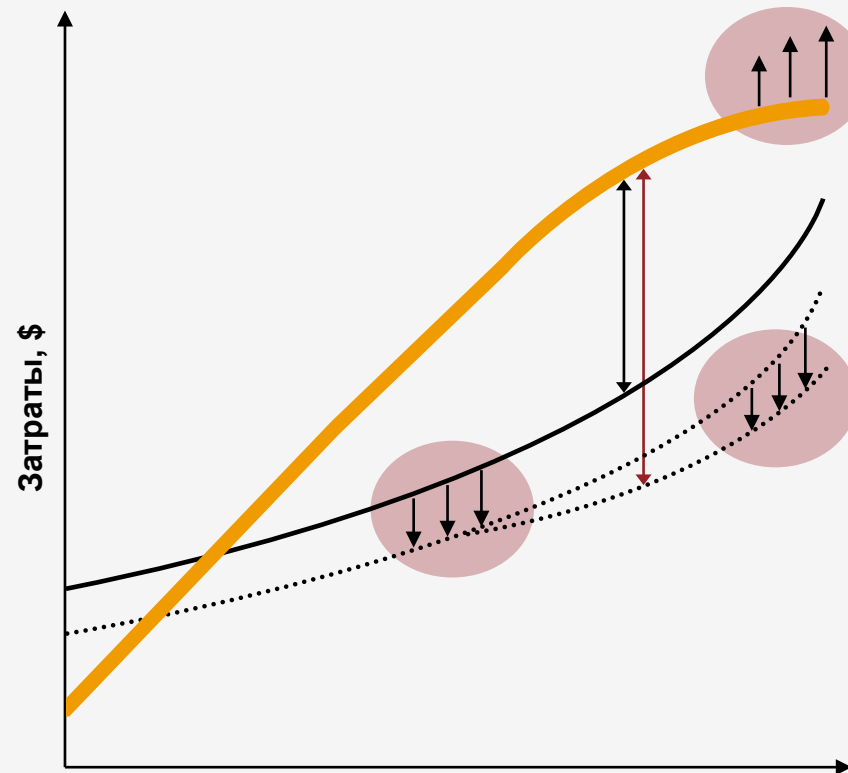


Потенциал
сокращения затрат:
20-30%

Лучшие практики

- Исходное предположение – портфель может быть оптимизирован. Ищите симптомы неэффективностей
- Постоянный мониторинг и оптимизация портфеля направлений деятельности

Стратегии выравнивания выручки и затрат для максимизации стоимости



Zero-basing

Верификация всех затрат на предмет создаваемой стоимости, необходимости и соответствия стратегическим приоритетам



Время на реализацию:
~ 6-18 месяцев

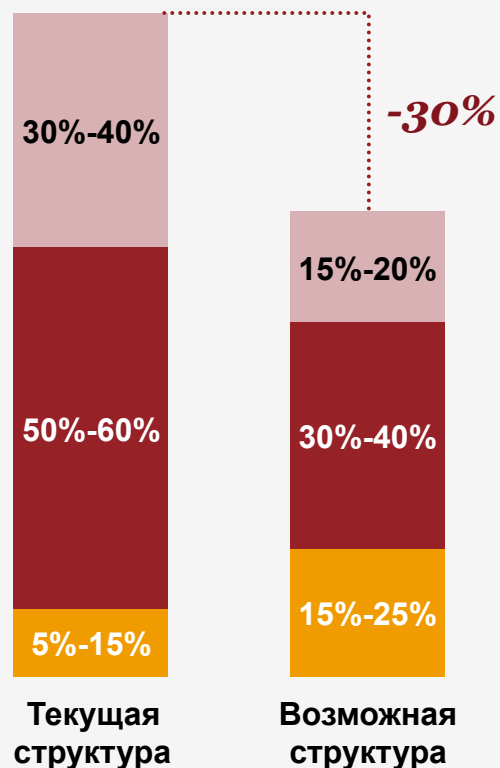


Потенциал сокращения затрат:
25-30%

Лучшие практики

- Формирование нового отношения к расходам, критичный взгляд на текущее положение вещей, определение минимальной (нулевой) базы
- Формирование дисциплины: внедрение ежегодного процесса анализа новых или инкрементальных затрат на предмет их целесообразности

Изменение структуры затрат на базе подхода zero basing



Области повышенного внимания
Снижение затрат до уровня ниже конкурентов. Повышение эффективности за счет приведения этих затрат к минимуму

Table stakes
Повышение эффективности и сокращение затрат для обеспечения «достаточно хорошего» уровня качества

Сильные стороны
Инвестиции для достижения превосходства. Обеспечение качества и производительности

Аутсорсинг

Передача необходимых, но не определяющих процессов внешним исполнителям с опытом более эффективного их выполнения



Время на реализацию:
~ 6-18 месяцев



Потенциал
сокращения затрат:
5-50%

Лучшие практики

- Основная экономия достигается при передаче на аутсорсинг вспомогательных транзакционных процессов, в меньшей степени – производственных
- Передача на аутсорсинг только процессов с измеримым результатом, определение уровня сервиса
- Использование в качестве базового уровня затраты на процесс с учетом оптимизации, которая может быть выполнена самостоятельно
- Обеспечение прибыльности для подрядчика (win-win)
- Контроль выполнения процессов

Распределение экономии от передачи функций на аутсорсинг по источникам экономии *

