

Как оптимизировать расходы на командировки

Управление деловыми поездками сотрудников коммерческой службы



Андрей Медведев,
генеральный директор, «Промышленные силовые машины»

→ **Деловые поездки — одна из важнейших статей расходов компании, идущая сразу после затрат на персонал и аренду помещений. Строгий контроль этой сферы деятельности сотрудников позволяет на 20–30% снизить издержки, не сокращая числа командировок и не урезая финансирования командированных. Как добиться таких результатов?**

География деловых поездок наших менеджеров очень обширна. Они посещают заказчиков по всей России, в странах СНГ, за рубежом. Часто бывают в Красноярском крае, на Ямале и Урале, в Казахстане, Белоруссии. И командировок очень много: в 2012 году — более 300, а в этом году — уже свыше 150. С каждым годом число командировок растет, так как развивается бизнес, увеличивается объем производства, расширяется круг клиентов, становится больше поставок и переговоров.

Сотрудники отдела продаж ездят в командировки для установления контактов с заказчиками, переговоров, участия в тендерах и выставках. Много ездят инженеры сервисной службы для монтажа и пусконаладки готового оборудования. И самая меньшая часть командировок приходится на обучение в других городах — для сотрудников всех подразделений. В общем, с уверенностью можно сказать, что от правильно выстроенной организации командировок зависит результативность работы компании.

Определите стратегические принципы организации командировок

На мой взгляд, самое главное — получить максимальную отдачу от пребывания менеджеров в командировках. Приоритеты у нас такие: результативная работа в отъезде и быстрое возвращение в офис. Поэтому, например, мы отаем предпочтение авиaperелетам перед железной дорогой, если есть такая альтернатива, несмотря на бо́льшие затраты. В поезде покупаем сотрудникам билеты только в купе, чтобы люди чувствовали себя комфортно.

Мы должны заранее определить основные планы менеджеров на командировки и сделать их как можно более насыщенными. Рассчитывайте маршрут так, чтобы за одну поездку каждый сотрудник наладил как можно больше контактов. Наша компания помогает работнику сделать его пребывание в командировке более эффективным, обеспечивает не только корпоративной сетевой связью, но и мобильным интернетом. Для этого есть специальный «командировочный» планшет, который подключен ко всем необходимым сервисам и даже к внутрикорпоративной ICQ.

Еще одно важное обстоятельство: рабочие процессы не должны страдать, пока сотрудник в отъезде. Мы, чтобы безболезненно выстраивать совместные планы, ввели «график отсутствия» на корпоративном электронном портале. В нем отображаются все плановые поездки минимум на неделю вперед: имя, даты отсутствия и место командировки. Рекомендую взять на вооружение: такой график позволяет сохранять в компании привычный темп работы.

Виртуальные переговоры

Если нет необходимости физического присутствия менеджера на переговорах, например в другой стране, или вы ограничены в бюджете, можно использовать виртуальные переговоры. Сегодня для этого создано несколько эффективных технологий, в частности, public telepresence¹. Благодаря подобным разработкам решение деловых задач во многом перестало зависеть от государственных границ, расстояний или тарифов на авиaperелеты. Системы позволяют в любой момент пообщаться с зарубежными коллегами или партнерами с полным ощущением личного присутствия за одним круглым столом. По всему миру разбросано огромное количество публичных и частных комнат «виртуального телеприсутствия», которые можно использовать, например, для демонстрации нового продукта или проведения презентаций. Конечное решение о том, стоит ли менеджеру отправляться в поездку или, не теряя время и деньги, провести встречу виртуально, принимает сам. По нашим данным, сегодня к подобным технологиям обращается более 62% участников рынка делового туризма.

¹ Public telepresence — услуга видео-конференц-связи, которая поддерживает высокую четкость изображения и дает эффект присутствия. — [Ана](#)

Источник: Ассоциация бизнес-туризма

Назначьте ответственного

За организацию командировок у нас отвечает офис-менеджер. Она планирует поездки, подбирает время отправления, заказывает самые экономичные билеты и гостиницу (например, иногда выгоднее забронировать более дорогую гостиницу, которая расположена ближе к месту деловой встречи, чем переплачивать за такси по городу), оформляет визы.

Сам сотрудник от подготовки к поездке не отстраняется. Если планируется командировка в другую страну или в очень отдаленный регион России, менеджер сам выясняет, какая там прогнозируется погода, изучает местные особенности, готовит карты и маршрут перемещений. Это позволяет владеть ситуацией и на месте чувствовать себя более комфортно.

При планировании командировок главное — как можно раньше сообщить офис-менеджеру о предполагаемой поездке и оформить заявку. У нас заявки подаются через корпоративный электронный портал.

Готовьтесь заранее. Оптимальный срок подачи заявки на командировку — две недели до поездки. Иногда удается его соблюсти, но часто из-за различных форс-мажорных обстоятельств, например ради встречи со стратегически важным клиентом, приходится подавать заявку за пару дней до отъезда. И в этом случае наличие одного человека, который владеет полной информацией и всеми контактами для организации деловой поездки, является большим преимуществом. Это позволяет качественно подготовиться к командировке даже в очень сжатые сроки.

Определите лимит расходов на командировку

В нашей компании установлены следующие лимиты на командировки по России. Суточные — 1500 руб., стоимость гостиницы — максимум 5000 руб. в день. Как показывает практика, это средние расходы на деловую поездку, которые позволяют менеджерам чувствовать себя комфортно, и ни к чему их превышать. Кроме того, мы возмещаем затраты на такси, если сотрудники едут с багажом. Для заграничных командировок предусмотрены суточные в размере 2500 руб.

Исходя из этой информации и количества необходимых деловых поездок формируется бюджет компании на командировки. Мы не урезаем число поездок — их столько, сколько требуется. За 2012 год на командировки было израсходовано примерно 0,2% годового оборота компании в 1,6 млрд руб.

❗ Для контроля расходов на командировки можно использовать виртуальные банковские карты, не являющиеся материальным носителем и предназначенные для совершения покупок в интернете. Они могут быть привязаны к единому корпоративному счету и управляться централизованно. С их помощью можно легко установить определенный бюджет деловой поездки и очертить круг поставщиков услуг.

Контролируйте расходы и отчетность

Вам, как руководителю, следует контролировать поездки сотрудников и обоснованность расходов. Менеджеры должны знать, какие документы нужно сдать для отчета о командировке. Это нужно закрепить в положении о командировках, где указываются лимиты поездок и весь порядок действий при их оформлении. В течение трех дней после поездки сотрудники обязаны сдать документы (билеты и счета) офис-менеджеру. Мы не идем на принцип: если вдруг какой-то подтверждающий документ сотрудник не приносит, например чек из такси, который не везде могут предоставить, — верим на слово.

По результатам командировки менеджеры по продажам сдают отчет о проделанной работе, в котором подробно описывают результаты встреч и переговоров. «Сервисники», то есть инженеры, которые выполняют сервисные работы на поставленном нами оборудовании, сдают акт оказанных услуг и отчет в отдел технического контроля. Ну а те, кто побывал на обучении, предоставляют для отчетности копию сертификата.

По итогам командировки авансовый отчет составляет бухгалтерия, это надежнее. Стимулируем тех, кто не умеет вовремя сдавать документы, следующим образом: пока не сдашь отчет о командировке, не получишь начисления на следующую поездку. Так как ездят работники много, это дисциплинирует.

Мнение

Введите стандарты доступного сервиса

Юлия Купина, исполнительный директор, Ассоциация бизнес-туризма

Я считаю, что эффективное управление корпоративными поездками невозможно без тревел-политики, или, если использовать более привычную для российского бизнеса терминологию, положения о служебных командировках.

Как правило, в каждой компании на документальном уровне закреплена такая статья командировочных расходов, как уровень суточных, который может варьироваться в зависимости от направления деловой поездки или должности сотрудника. Я рекомендую пойти дальше и зафиксировать в тревел-политике допустимые лимиты расходов на деловые поездки, жестко регламентировать, в частности, верхнюю границу стоимости проживания в гостинице (или доступный класс отеля), категорию авиабилетов, размер представительских расходов, наличие трансфера и другие аспекты. Эти стандарты должны быть едины для специалистов всех уровней, что позволит исключить фактор демотивации сотрудников. Например, позволив для покупки билетов бизнес-класса может быть только продолжительность беспересадочного авиaperелета (например, более пяти или восьми часов), но не место в корпоративной иерархии.

Только в случае, когда стандарты классов сервиса регламентированы документально, вы сможете аргументированно объяснить отправляющемуся в командировку сотруднику, почему он, например, летит экономклассом или будет проживать в гостинице уровня «три звезды».

Ищите способы сэкономить

Экономить мы достигаем разными способами. Во-первых, за счет того, что заказ всех билетов и гостиниц сосредоточен в одном пункте. Таким образом у нас накапливаются баллы от авиакомпаний и агентств, которые мы расходуем на полеты сотрудников.

Во-вторых, при заблаговременном планировании поездок на авиaperелетах, например, можно сэкономить до 50%. В частности, разница в цене билетов на самолет за два дня до вылета или за 14 дней может достигать 10 000 руб. и более.

Третье обстоятельство касается участия в выставках и конференциях. Как правило, мы получаем от организаторов скидочные предложения на размещение в гостинице. У нас и у самих был опыт приема множества гостей из других стран и регионов РФ, когда мы организовывали международную конференцию поставщиков компании. Они тоже сами оплачивали проживание в ярославской гостинице и по нашему с ней договору получили скидку 5%.

И последнее: сократите до минимума командировки, не приносящие прибыль и не направленные на развитие компании. Например, затраты на поездки наших сотрудников к заказчикам для проведения пусконаладочных работ обычно включены в стоимость оборудования. Поездки менеджеров для проведения переговоров тоже впоследствии окупятся. Совсем другое дело — командировки в случае гарантийного ремонта. За них мы платим сами и в этих расходах, естественно, не заинтересованы. Для нас это дополнительный стимул исключить всякую возможность выхода нашего оборудования из строя.

Информация об авторе

Андрей Медведев окончил Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова (факультеты информатики и вычислительной техники и экономического). Работал в ТД «Автодизель» ведущим специалистом отдела продаж и заместителем начальника отдела маркетинга. Один из инициаторов создания в 2005 году инженеринговой группы «Промышленные силовые машины».

ГК «Промышленные силовые машины» специализируется на инженеринге и производстве специальной оборудования на базе дизельных двигателей. Основана в 2005 году. Штат — 300 сотрудников.

Официальный сайт — www.powerunit.ru

Информация о компании

Ассоциация бизнес-туризма — независимое объединение корпоративных покупателей тревел-услуг. Партнер Ассоциации корпоративных управляющих деловыми поездками (АСТЕ) и негосударственной Ассоциации бизнес-туризма (IVDR). Сотрудничает с ведущими поставщиками бизнес-тревел-услуг.

Официальный сайт — www.businesstravelrussia.ru