**Оптимизация производственных расходов**

Анализ проектов, которые мы выполняли, показывает, что нередко значительные резервы по сокращению затрат находятся именно в складской логистике. Например, часто используется устаревшее оборудование для контроля качества сырья. На одном из предприятий это приводило к тому, что принималось сырье с параметрами, не соответствующими требованиям технологии.

В результате нарушался производственный процесс и увеличивались затраты как на использование данного сырья, так и на электроэнергию. Незначительные инвестиции в покупку новых приборов позволили добиться существенного сокращения затрат на производстве и выстроить эффективную претензионную работу с поставщиком.

На другом предприятии из-за нехватки складского персонала и ограниченного времени на прием и разгрузку вагонов не проводилось взвешивание всех вагонов с поставляемым сырьем. Выборочные проверки показали, что недовес по вине поставщика мог составлять до 10%. С учетом общего объема закупок предприятия потери были намного существеннее, чем заработная плата работников склада.

Бывает, что из-за недостатка оборудованных складских площадей сырье может храниться без соблюдения необходимых условий – например, под открытым небом. В результате изменяются физико-химические свойства сырья и нарушается технология производства. Это может вести за собой увеличение объема сырья, требуемого в производственном процессе, или рост использования других ресурсов (например, электроэнергии), или, в худшем случае, брак продукции.

**Транспортная логистика**

Очень часто неэффективно организована логистика предприятия – как внешняя (доставка сырья или готовой продукции), так и внутренняя (перемещение по территории предприятия). Проблемы, с которыми мы сталкивались на практике, как правило, связаны с неэффективным использованием транспортных средств (низкая загрузка).

Например, предприятие, самостоятельно организуя работу с клиентами, определяет минимальный объем продаж, но не всегда оговаривает минимальный объем поставки. Последнее важно, потому что стоимость доставки иногда очень существенно влияет на доходность заказа. Так, один из наших клиентов самостоятельно организовывал поставки продукции как крупным дистрибьюторам, так и мелким розничным фирмам. Из-за недозагрузки транспортных средств при розничных поставках средняя доходность заказа по сравнению с поставками дистрибьюторам падала на 8–12%. После проведенного анализа ряду партнеров было предложено либо перейти на обслуживание у дистрибьюторов, либо использовать самовывоз, либо оплачивать доставку.

Во внутренней логистике проблемы связаны с неоптимальным маршрутом движения сырья или незавершенной продукции. К примеру, на одном предприятии сырье и материалы выгружались для проведения входного контроля, затем их везли через всю территорию предприятия для подготовительной обработки, а потом они еще раз транспортировались по территории завода для подачи в цех. Из-за такой организации логистики предприятие не только несло дополнительные затраты на ГСМ, но и теряло сырье при погрузке и транспортировке.

На некоторых предприятиях затраты на транспортную логистику удавалось сократить за счет на первый взгляд не самых очевидных решений. Так, на одном из предприятий водители ездили обедать на машинах, на которых работали. Так было всегда, и ни у кого это вопросов не вызывало. Однако, поскольку большую часть автопарка составляли грузовые автомобили и тракторы, стоимость таких обедов оказывалась для предприятия довольно значительной. После несложных расчетов руководство предприятия нашло простой способ существенной экономии: приобрело микроавтобус и стало возить на нем водителей на обед.

**Закупки**

Даже если в компании хорошо регламентированы тендерные процедуры, это не приводит автоматически к оптимизации затрат на закупки. Причины не только в откатах и коррупции, что, наверное, нигде еще не удалось полностью исключить. Проблемы зачастую скрываются в самой организации процесса, и именно за счет ее пересмотра можно добиться снижения затрат. Рассмотрим некоторые из возможных изменений.

Устранение излишней формализации. Иногда, пытаясь ввести максимальную степень регулирования и контроля закупок, получают обратный эффект: деятельность отдела закупок сводится к формальному сбору и заполнению огромного количества бумаг. При этом забывают, что основная обязанность сотрудников, участвующих в процессе закупок, – найти поставщика с наиболее выгодными условиями (цена, качество, условия поставки и оплаты) и заключить с ним договор. Часто в ходе выполнения проектов мы видим, что в крупных компаниях на каждое заседание тендерных комитетов выносится по 15–20 закупок. Это значит, что сотрудники службы закупок тратят огромное количество времени на подготовку тендера, сбор и обработку полученных от поставщиков документов и сравнительный анализ поставщиков. При этом детально разобрать каждую из закупок все равно физически невозможно из-за недостатка времени.

Чаще всего только очень ограниченное количество закупок действительно нуждается в детальном анализе и специальном рассмотрении. Для всех остальных необходимо определить приоритетных поставщиков, которые обеспечивают основные объемы поставок на наиболее выгодных условиях. Кроме приоритетных поставщиков, должны быть выбраны несколько альтернативных; это исключит риски, связанные с тем, что поставщик – один. На заседание тендерного комитета в этом случае выносится вопрос не об отдельной закупке, а о выборе приоритетных (и альтернативных) поставщиков и утверждении (пересмотре) условий работы с ними. Таким образом, сотрудники службы закупок концентрируются на ключевой функции – подборе поставщиков, чьи условия наиболее выгодны.

У лучшение координации между производственно-техническими службами и службой закупок. Значительного эффекта в плане сокращения затрат можно добиться за счет совместной работы производственно-технических служб и службы закупок. Технические специалисты могут дать альтернативные варианты требований к закупаемым материалам, комплектующим, запасным частям и т. п., а также определить, как необходимо изменить производственные показатели при изменении характеристик закупаемых материалов. Это поможет еще на начальном этапе планирования закупок и выбора поставщика понять, к какой комбинации цены и качества нужно стремиться для оптимизации всех производственных затрат. Кроме того, бо2льшая координация предотвратит появление неликвидных запасов, так как закупаться будет лишь то, что необходимо для производства (или ремонта) и отвечает технологическим требованиям.

Независимая оценка действующих условий работы с поставщиками и поиск потенциальных поставщиков. Служба внутреннего аудита или независимая компания должна провести анализ рынка и поиск потенциальных поставщиков. Сначала анализируются открытые источники информации для составления наиболее полного перечня потенциальных поставщиков и определения общего уровня цен и условий поставок. Затем с некоторыми потенциальными поставщиками проводятся дополнительные переговоры о возможных ценах и условиях закупок. Это, как правило, дает немедленный эффект, так как позволяет руководству компании сразу провести новую тендерную кампанию с приглашением более широкого круга участников и получением лучших условий закупок. Иногда в ходе такой работы обнаруживалось, что компания может закупать ряд материалов по цене в полтора-два раза ниже прежней.

**Рассказывает практик Вадим Афанасьев Ведущий аналитик ЗАО «Самарский кислородный завод»**

Самарский кислородный завод.

Сфера деятельности:

выпускает продукты разделения воздуха (кислород, азот, аргон, водород), а также сварочные, пищевые, поверочные и медицинские смеси. Форма организации: ЗАО (входит в концерн Linde Gas). Месторасположение: Самара. Численность персонала: более 200. Доля рынка: 6% рынка Приволжского федерального округа по газообразной продукции и около 15% – по жидким газам (по оценкам компании).

В последние месяцы мы стали намного внимательнее работать с поставщиками, тщательнее анализируем цены закупаемых материалов, тем более что стоимость многих ресурсов снизилась.

У нас очень сложная логистика: применяется как мелко-, так и крупнотоннажный транспорт. Для перевозки и хранения жидкой продукции мы используем железнодорожный транспорт, а также множество мобильных и стационарных танкеров. К тому же в силу физических законов жидкие газы не могут долго храниться, и их потери необратимы. Поэтому оптимизации логистики и хранения мы сейчас уделяем огромное внимание. Все просчитываем до мелочей. Четкий прогноз продаж, производство максимально точного объема продукции, оптимальная доставка – везде экономим по чуть-чуть, а в масштабах предприятия это миллионы.