

Железные издержки

Не всё надо сокращать

Сокращать издержки любят многие руководители. Некоторые делают это хорошо, а у некоторых сокращение оборачивается ростом затрат. Все дело в том, что многие не понимают, с чего именно начинать. Один наш клиент как-то сказал: «Когда начинают экономию со скрепок, обычно и скрепки пропадают, и экономия не появляется».

Чтобы построить эффективную систему управления, в том числе и издержками, нужно провести анализ предметной области. Без этого нельзя понять, куда и как мы будем направлять усилия, и стоит ли вообще это делать. Ведь любые усилия в контексте бизнеса – это инвестиции и затраты. Поэтому надо четко понимать их целесообразность и отдачу. В этой статье рассмотрим основные подходы к анализу издержек и методики их оптимизации на примере металлургических предприятий.

Анализ

Анализируя структуру издержек, можно руководствоваться классическим подходом и рассматривать их с точки зрения постоянные/переменные издержки, прямые/накладные расходы. Также можно анализировать по правилу 80:20.

Постоянные/переменные

Переменные издержки – это то, что непосредственно входит в себестоимость гото-

вой продукции. В металлургических компаниях, это, прежде всего, сырье и энергоресурсы. Постоянные издержки напротив – напрямую не связаны с производством и не входят в себестоимость продукции. По большому счету – это расходы, поддерживающие жизнедеятельность компании (содержание бухгалтерии, расходы на маркетинг, аренда административного офиса и т.п.).

Методы управления и тем и другим видом издержек различны. Управление переменными издержками и их эффективное сокращение в основном происходит через технологическую модернизацию производства. Условно говоря, пока компания не заменит устаревшее оборудование более современным, и экономичным (производительным), она не сделает стратегического рывка в управлении переменными издержками. Посмотрите на Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК). На их сайте через одну идут новости о модернизации оборудования. Только в 2004 году они потратили на эти цели более 300 млн. долл. А начиная с 2000 года уже инвестировали в модернизацию около 950 млн. долл. Неудивительно, что журнал Forbs назвал их самым рентабельным металлургическим предприятием России и одним из мировых лидеров.

Управление постоянными издержками не связано напрямую с технологическим процессом. Поэтому стратегия по их оптимизации должна строиться, опираясь на целесообразность и эффективность использования ресурсов. Допустим, речь идет о таких затратных функциях, как маркетинг и реклама. Руководство компании может поставить целью проведение рекламных акций с прежней эффективностью, но за меньшие средства. Чтобы этого достичь, компания, к примеру, может перейти на тендерную систему выбора рекламных агентств. В тендерном условии будет четко оговариваться, какие результаты хочет получить заказчик и какими рамками ограничены расходы.

80:20

Суть анализа 80:20 в том, что есть четкая закономерность – 20% статей затрат дают 80% всех издержек в денежном исчислении. На крупном предприятии нет смысла вести



Вы мне уже третий раз объясняете суть вашей идеи по экономии чугуна, а письменном виде она занимает всего одну страницу! У вас что, бумаги больше не было?

Так, суть моей идеи - как раз в экономии и бумаги, и чугуна, и вашего же времени!

бой по всем фронтам, это сложно и во многом экономически нецелесообразно. Следовательно, надо выделить эти 20% статей затрат, чтобы определить приоритетные направления для управления издержками.

Только за счет того, что компания начинает контролировать расход, все опутывать счетчиками (на газ, электричество и т.п.) может добиться серьезного сокращения издержек. Понятно, что переход на энергосберегающее оборудование дает еще больший эффект. В металлургии, где расходы на энергоресурсы велики, меры по сокращению издержек именно в этом направлении дают основной результат. Одним из конкурентных преимуществ того же НЛМК является целенаправленная работа по энергосбережению. Внедрение 170 организационно-технических мероприятий по энергосбережению дало НЛМК в 2003 году экономию в сумме более 60 млн рублей. Удельный расход электроэнергии на тонну выплавленной стали у НЛМК снизился в 2003 г. на 2,44 % по сравнению с предыдущим годом. На 5% сократилось потребление пара в зимний период.

Однако, установка счетчиком в купе с четко работающей системой планирования производства дает еще больший эффект. Так Первоуральский новотрубный завод

(ПНТЗ) за счет внедрения ERP системы (Microsoft Axapta) смог точно планировать свою потребность в электричестве и газе на ближайшие несколько дней. Это дало ему возможность выйти на рынок ФОРЭМ и там закупать электроэнергию по более низким ценам. Собственно само потребление электроэнергии не сократилось, но уменьшилась ее стоимость. Что и дало существенную экономию.

Прямые/накладные

Деление издержек на прямые и накладные позволяет анализировать целесообразность расходов. Еще их можно градировать по принципу необходимости и достаточности. Соответственно сокращение необходимых издержек надо проводить более вдумчиво. В металлургии такими необходимыми издержками являются, например, расходы на планово-профилактические ремонты (ППР). Естественно технически можно на этом экономить, но тогда надо понимать, что в случае остановки производства потери будут более существенными, чем экономия. И потери эти не только чисто экономические (недополученная выручка), но и репутация (невыполненные заказы и т.д.).

То есть здесь нельзя вот так взять и сказать – мы сокращаем ППР на 20%. Скорее

всего это скажется на работе оборудования. Но оптимизация здесь возможна, к примеру, за счет проведения тендеров среди подрядных организаций, привязыванию оценки работы ремонтных служб завода к результатам работы оборудования (количеству аварий).

А расходы на рекламу в металлургии можно отнести к так называемым «достаточным» издержкам. Их объем напрямую не влияет на качество продукции, поэтому здесь возможны различные варианты по сокращению и оптимизации расходов.

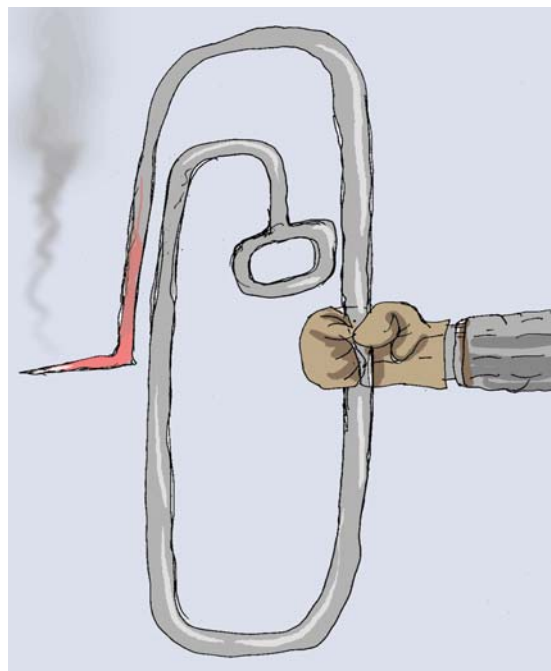
По доле в расходах

Этот подход к анализу актуален для всех трех вышеперечисленных методов. Здесь тоже важно понять, в чем основные статьи расходов. То есть мы берем постоянные и переменные статьи и оцениваем в процентном отношении от общих издержек и от своих издержек.

В металлургии мы понимаем, что процент использования металла (шихты) гораздо выше, чем тех же энергоресурсов, хотя это и энергоемкое производство. Поэтому эффективное управление и контроль расходования шихты даст больше, чем контроль за энергоресурсами. Такое процентное ранжирование очень важно, поскольку дает возможность четко поставить перед собой цель, что мы хотим делать и каких результатов достичь. Если на предприятии просто стоит цель – уменьшить издержки, то такой проект обречен на неуспех. А если проект идет с четко заданными целями и расставленными приоритетами, то всем понятно какого результата ждать.

На Первоуральском новотрубном заводе была четко поставлена задача связанная с эффективностью управления издержками. В данном случае это был контроль за расходованием металла, вторым приоритетом, шел контроль за энергопотреблением. И теперь завод получил результаты и пользуется ими.

Именно через анализ структуры издержек мы определяем приоритеты работы по их сокращению. Потому что, если мы не знаем, чем управляем, то принимаем неправильные управленческие решения.



Методы оптимизации издержек

Метод сбалансированности

Один из стратегических подходов управления издержками – метод сбалансированности. Он связан с тем, что в цели, которые ставит перед собой компания, всегда балансируют на одной чаше весов с затратами. Например, чем более качественную продукцию мы хотим произвести, тем большие затраты на обеспечение качества мы должны понести. И наоборот, снижение прямых издержек, допустим переход на более дешевое сырье, может негативно сказаться на качестве продукции. То есть неизбежно возникает противоречие. Снять его помогает метод сбалансированных показателей.

К примеру, мы четко оговариваем какого уровня качества надо достичь, и при этом снизить удельные (не абсолютные!) расходы на тонну продукции. И на этот показатель мотивируются те менеджеры, которые завязаны на его исполнение. Скажем, если речь идет о директоре по качеству, то его мотивационная программа (премии, путевки на курорты и т.п.) будет зависеть от количества рекламаций, брака, возвратов. Причем их допустимый уровень должен быть оговорен и сбалансирован с программой сокращения издержек.

Бюджетирование

Не менее эффективным методом управления издержками будет внедрение технологичного бюджетирования. Составление оперативных, месячных, квартальных и годовых бюджетов и увязывание их со стратегическими целями (посредством системы сбалансированных показателей) позволяет, как минимум, сделать появление издержек предсказуемым. Ежемесячно занимаясь бюджетированием компания волей неволей будет вынуждена соотносить расходы с годовым планом и со стратегией. Опять же бюджетирование позволяет шире вовлекать в процесс линейных менеджеров, и учитывать их мнения при защите бюджетов. Люди на местах нередко знают и видят больше сидящего в просторных кабинетах руководства. Если менеджеры будут знать, что за эффективное расходование бюджета они будут вознаграждаться, то за предложениями по оптимизации издержек дело не станет.

Один или несколько человек (даже топ-менеджеры) не знают всех тонкостей процессов на предприятии. А следовательно, могут сокращать издержки лишь по принципу – должно быть меньше на столько-то процентов. Если руководители подразделений неправильно мотивированы, то они сокращают издержки, исходя из собственных интересов, а не интересов всего предприятия. Выходом из этой ситуации может быть процедура защиты бюджета, когда руководитель службы объясняет почему он предлагает такой бюджет, что он собирается делать и каких результатов достичь. Например, Молдавский металлургический завод (ММЗ) смог за счет внедрения комплексной системы бюджетирования оптимизировать свои прямые и накладные издержки.

Оперативно-заявочная кампания

Третий метод – это оперативно-заявочная кампания и система контроля исполнения и целесообразности расходов. По сути, он является продолжением метода бюджетирования и установки ключевых показателей. Суть его в том, что при ежедневных расходах линейным менеджерам постоянно необходимо подтверждать целесообразность тех или иных расходов. Таким образом, мы избегаем ситуации, когда начальник отдела го-

ворит, что вот у меня есть деньги в бюджете (пусть даже сэкономленные) – и как хочу так трачу. Он в любом случае должен обосновать необходимость трат.

Здесь главное не допустить перегибов, и понимать, что менеджер не должен оказаться в позиции просящего, ведь речь идет о его бюджете. Просто создается система сдержек и противовесов и формализуется процесс расходования, что очень полезно для анализа структуры затрат.

Понятно, что эффективно эта система будет работать только, если в компании правильно сформирован бюджет, расписаны цели и есть мотивационная программа по сокращению издержек. Лишь в этом случае можно избежать раздутости бюджета одного отдела и скудности другого.

Аутсорсинг

Перечисленные три метода требуют внедрения информационных технологий. Потому что если не будет системы, которая будет обязывать всех отчитываться и контролировать процессы, то благие намерения по оптимизации издержек останутся на бумаге.

Поэтому отдельно строкой среди методов стратегического управления издержками идет аутсорсинг, то есть передача третьим лицам части функций предприятия.

Другой вид аутсорсинга связан с функциями, которые не являются для компании ключевыми. В этом случае можно найти подрядчика, который сможет делать то же самое, но за меньшие деньги. Допустим, у завода есть ремонтная бригада. Чтобы минимизировать издержки на их услуги, руководство может вывести это подразделение в отдельную компанию. В этом случае она сможет принимать заказы на ремонт у других предприятий, что сократит стоимость их работ за счет масштабов и, следовательно, понизит расценки на ремонт для основного заказчика. Правда этот вариант невозможен на градообразующем предприятии, где у ремонтной бригады просто не будет иных потребителей, кроме главного завода.