

# Стратегия лидерства по издержкам

# Что такое издержки производства ?

Издержки производства — затраты, связанные с производством товаров. В бухгалтерской и статистической отчетности отражаются в виде себестоимости. Включают в себя:

- \* материальные затраты,
- \* расходы на оплату труда,
- \* проценты за кредиты

# Сфера применения стратегии «лидерство по издержкам»

Производство товаров широкого потребления:

- \* Авиаперевозки
- \* Телекоммуникации
- \* Производство электроэнергии
- \* Банковское дело

# Экономия за счет опыта

Исследования БКГ в обобщенном виде формулируются как «**Закон опыта**»:

- \* Издержки на единицу продукции снижаются на постоянную величину (обычно 20 – 30%) при возрастании совокупного объема производства в 2 раза.

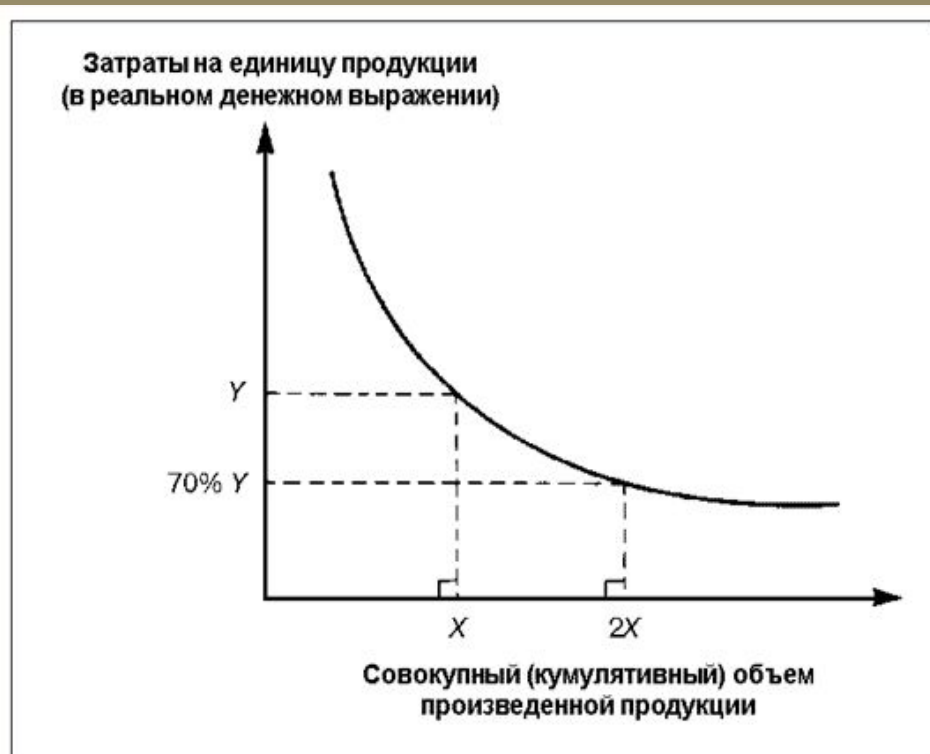
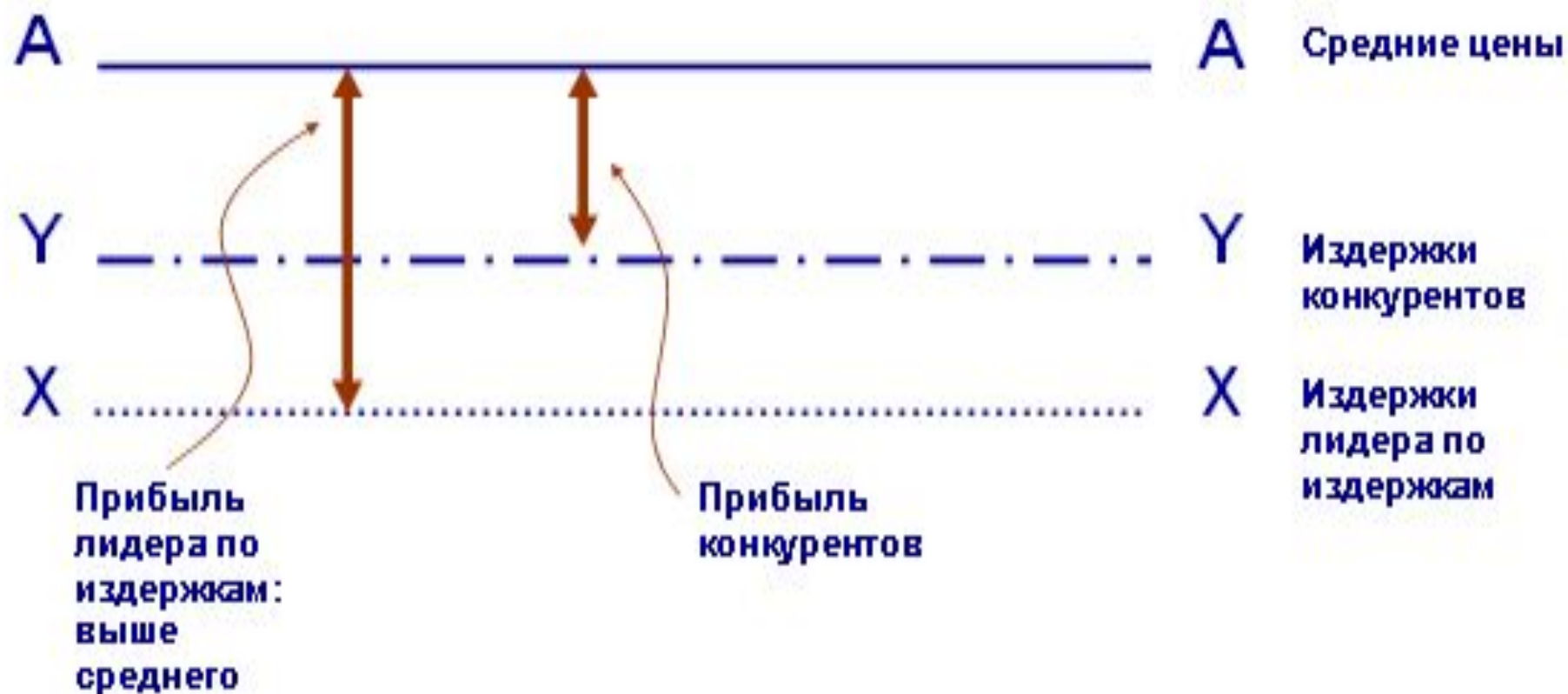


Рисунок 3.12. Кривая опыта

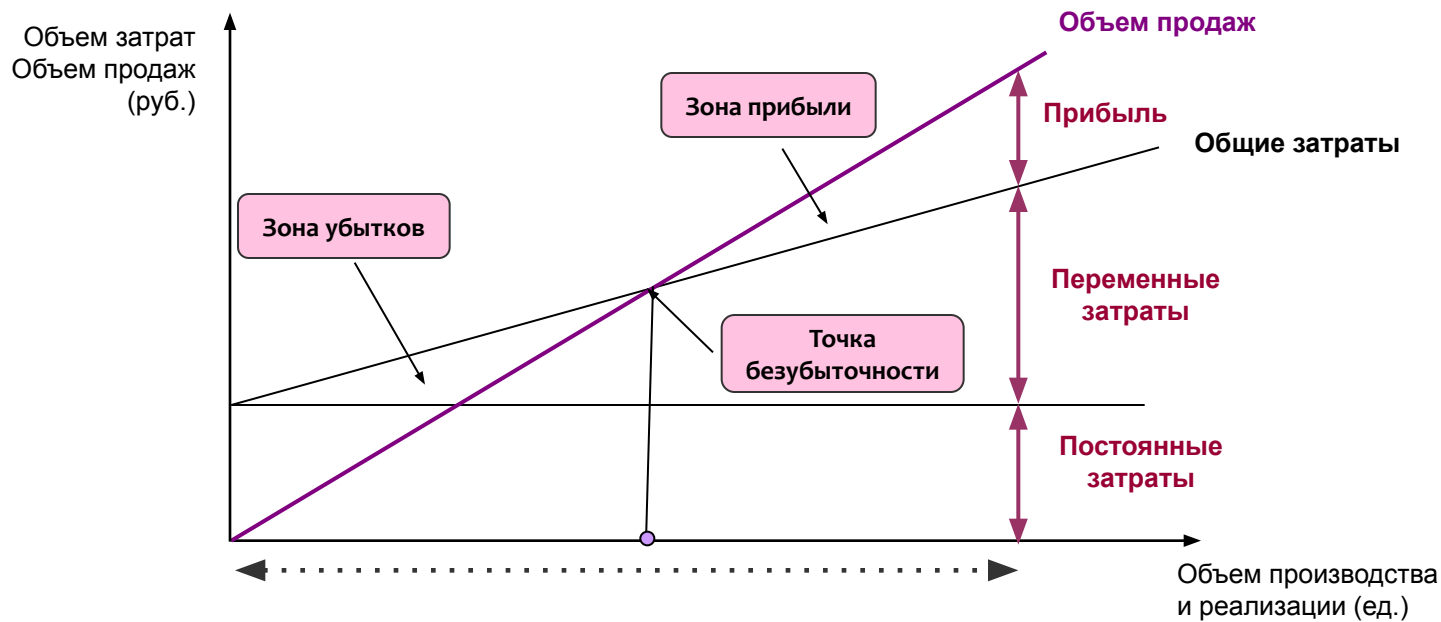
**Вывод:** если фирма сможет увеличивать объем производства продукции быстрее своих конкурентов, то она сможет продвигаться вниз по кривой опыта и добиваться превосходства в уровне затрат .

## Как лидерство по издержкам приносит прибыли выше среднего уровня

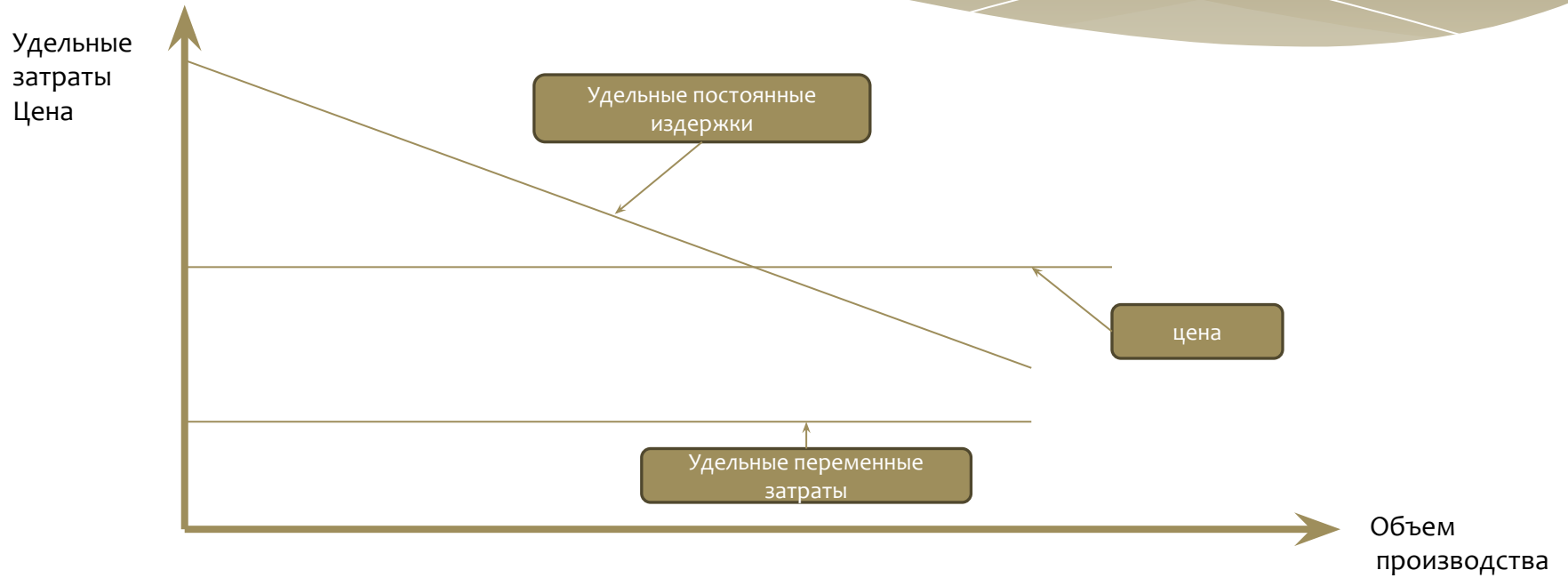
Прибыль на единицу = Цена – Издержки на единицу



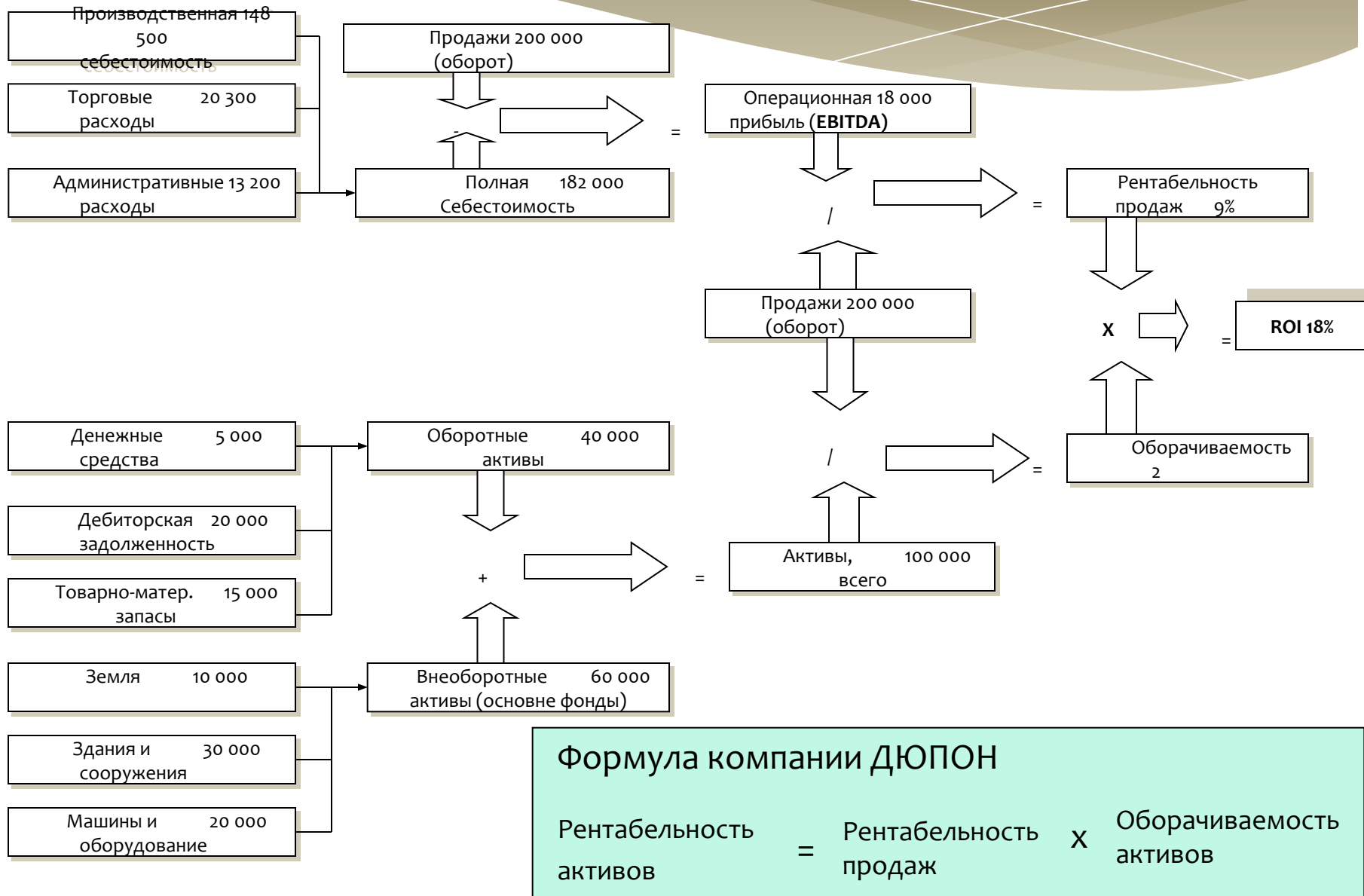
# Зависимость прибыли от объема производства



Зависимость удельных затрат  
(затрат на единицу продукции) от объема производства



# Взаимосвязь факторов, влияющих на величину издержек



## Формула компании ДЮПОН

$$\text{Рентабельность активов} = \text{Рентабельность продаж} \times \text{Оборачиваемость активов}$$



# Источники экономии издержек

- \* Экономия на масштабе производства (эффект масштаба)
- \* Экономия за счет обучения
- \* Улучшение бизнес - процессов
- \* Унификация отдельных элементов товара

# Постоянные издержки

- \* Зарплата управленческого персонала
- \* Амортизационные отчисления
- \* Проценты по обязательствам
- \* Оплата аренды
- \* Затраты на рекламу
- \* Затраты на НИОКР

# Отраслевые особенности

Есть отрасли, где почти все издержки являются постоянными

- \* Авиа и ЖД перевозки
- \* Образование
- \* Кинопрокат

# Стоимость размещения на первом канале телеканале (на 1 месяц)

Пл. Мо	Кол-во выходов	Сумма секунд	Минуты	GRP's (сумма TVR)	GRP's 30" (сумма TVR, покупка)	CPP 30" (стоим. за 1 TVR, покупка), с учетом НДС	Итого (со скидками и НДС)
	4	40	0,67	6,32	2,11	174 221,33	366 805,03р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	4	40	0,67	5,63	1,88	174 221,33	327 671,50р.
10	5	50	0,83	6,46	2,15	174 221,33	375 336,34р.
	4	40	0,67	4,70	1,57	174 221,33	273 035,24р.
	4	40	0,67	4,56	1,52	174 221,33	264 727,92р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	4	40	0,67	4,85	1,62	174 221,33	281 939,88р.
	4	40	0,67	5,28	1,76	174 221,33	306 850,77р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	4	40	0,67	6,04	2,01	174 221,33	350 643,93р.
10	5	50	0,83	6,50	2,17	174 221,33	377 681,95р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	4	40	0,67	7,04	2,35	174 221,33	408 883,63р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	4	40	0,67	5,71	1,90	174 221,33	331 717,41р.
	4	40	0,67	4,31	1,44	174 221,33	250 367,66р.
	4	40	0,67	5,92	1,97	174 221,33	343 622,53р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
10	9	90	1,50	14,07	4,69	174 221,33	817 054,47р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	174 221,33	0,00р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	348 442,65	0,00р.
	4	40	0,67	10,43	3,48	348 442,65	1 211 372,50р.
	4	40	0,67	18,04	6,01	348 442,65	2 094 992,10р.
	4	40	0,67	18,82	6,27	348 442,65	2 185 764,17р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	348 442,65	0,00р.
10	9	90	1,50	30,07	10,02	348 442,65	3 492 179,38р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	348 442,65	0,00р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	348 442,65	0,00р.
	4	40	0,67	14,90	4,97	348 442,65	1 750 250,07р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	348 442,65	0,00р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	348 442,65	0,00р.
	4	40	0,67	11,62	3,87	348 442,65	1 349 634,54р.
	4	40	0,67	12,08	4,03	348 442,65	1 402 597,83р.
	4	40	0,67	11,10	3,70	348 442,65	1 289 121,67р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	348 442,65	0,00р.
	0	0	0,00	0,00	0,00	348 442,65	0,00р.
10	5	50	0,83	13,57	4,52	348 442,65	1 676 267,45р.
5	105	1050	17,50	228,02	76,01	348 442,65	21 407 922,97р.

Итого к оплате, с учетом комиссии:

22 478 319,12р.

# Как сократить постоянные издержки?

Превратить постоянные издержки в переменные

- \* Например, в компании «Самсунг» для этого используют арендованный персонал для сборки, количество которого зависит от спроса на конечную продукцию

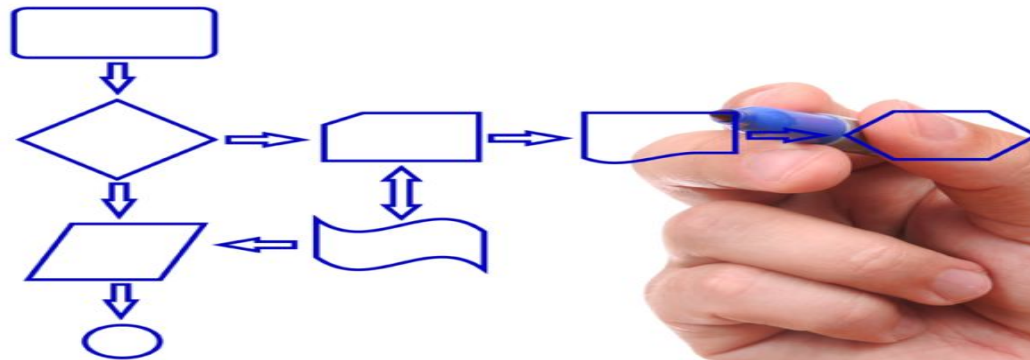
# Экономия за счет обучения

Пример:

- \* В 1943 году на производство одного бомбардировщика компании «Боинг» требовалось 40 тысяч рабочих часов
- \* В 1945 году для этого требовалось только 8 тысяч рабочих часов

# Что такое бизнес - процесс

- \* Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных действий или операций, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.
- \* Для наглядности бизнес-процессы визуализируют при помощи блок-схемы бизнес-процессов.



# Блок – схема бизнес – процесса (обслуживание клиента в ресторане)





# Реинжиниринг бизнес - процессов

- \* Реинжиниринг бизнес-процессов (англ. Business process reengineering)— фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта бизнес-процессов

**Смысл реинжиниринга бизнес-процессов в двух его основных этапах:**

- \* определение оптимального (идеального) вида бизнес-процесса;
- \* определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т.п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

# Пример реинжиниринга бизнес - процесса

Пример:

- \* В период с 1912 по 1913 движущийся конвейер компании «ФОРД» сократил время сборки одного автомобиля марки «Модель Т» со 106 до 6 часов

# Факторы ограничивающие экономию на масштабах производства

- \* Утрата гибкости
- \* Проблемы мотивации и координации
- \* Возможности современных технологий

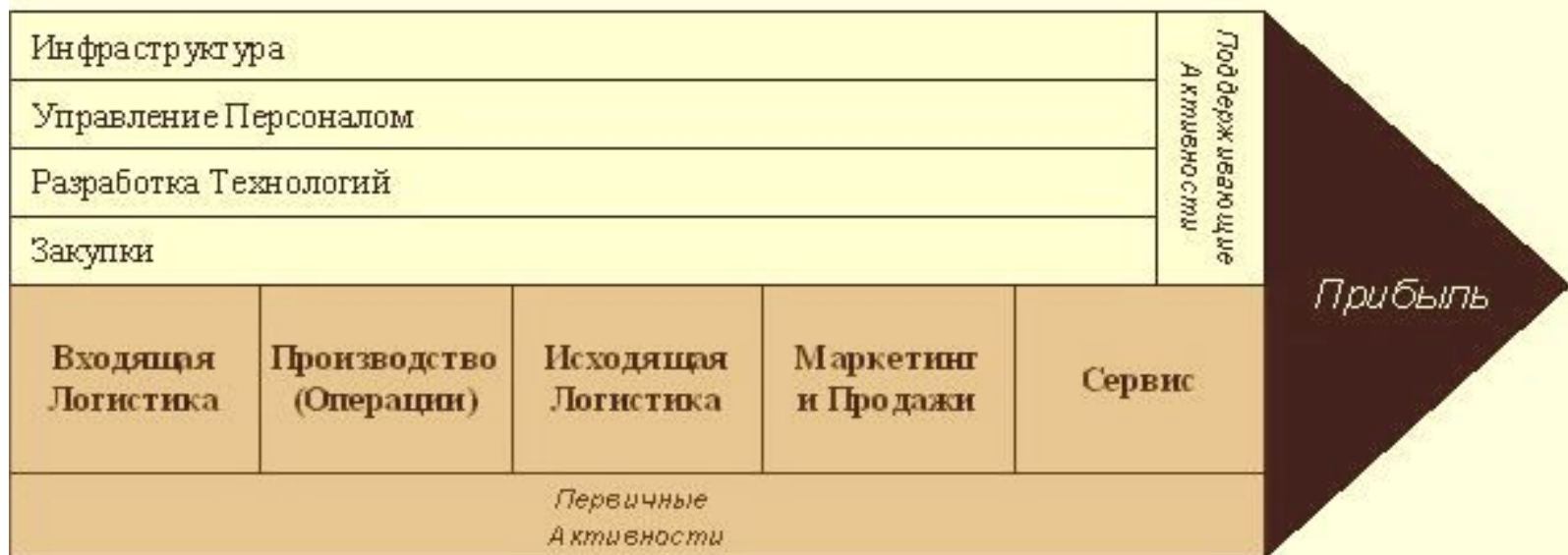
# Как найти конкретные решения при стратегии «лидерство по издержкам»

- \* Сравнить структуру затрат фирмы с конкурентами и выявить источники отставания
- \* Разработать решения по снижению затрат по этим факторам

# Снижение издержек с помощью анализа цепочки создания ценности

<http://pribylov.ru>

Цепочка создания стоимости



*Value Chain*

# Снижение издержек с помощью анализа цепочки создания ценности



# Основные стадии анализа цепочки ценности

1. Деагрегирование фирмы на отдельные виды деятельности
2. Выявление важнейших звеньев цепочки ценности с позиций величины издержек
3. Определение возможности сокращения издержек

# Как компания «Southwest Airlines» добилась лидерства по издержкам

- Продажа билетов через интернет
- Автоматы по продаже билетов

Продажа билетов

- Автоматы для регистрации
- Нет трансфера багажа
- Нет пересадок

Регистрация пассажиров и прием багажа

- Специализированные наземные бригады (макс. 20 мин. на земле)
- Аэропорты в городах среднего размера

Обслуживание самолетов на земле

- Свободная рассадка
- Нет питания на борту

Обслуживание пассажиров на борту

- Только Боинги 737

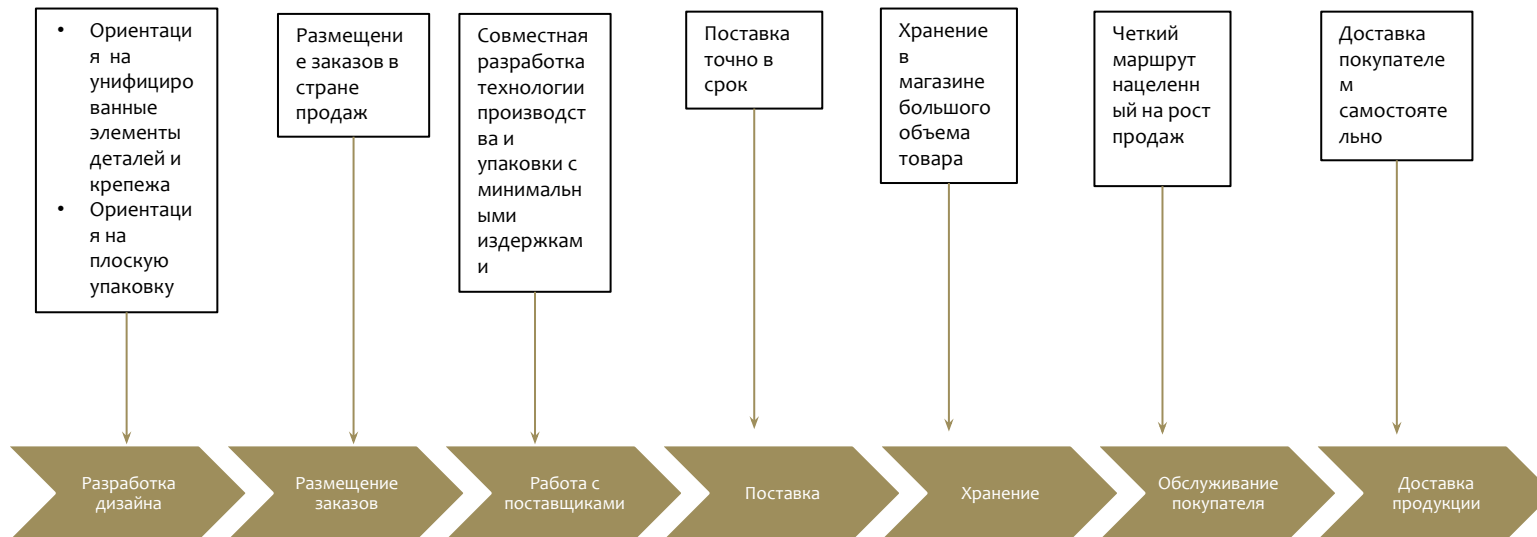
Ремонт самолетов



# задание

- \* Постройте цепочку создания ценности для компании, сферой бизнеса которой является сетевые магазины предлагающие хозяйственные товары самой широкой номенклатуры (все для дома)
- \* Сформулируйте стратегические решения по каждому из выделенных элементов этой цепочки, которые приняла компания ИКЕА, что бы стать лидером по издержкам на этом рынке

# IKEA



# Основные понятия темы

- \* Издержки производства
- \* Постоянные издержки
- \* Переменные издержки
- \* Удельная прибыль
- \* Удельные издержки
- \* Стратегия лидерства по издержкам
- \* Кривая опыта
- \* Закон опыта
- \* Экономия за счет обучения
- \* Бизнес – процесс
- \* Реинжиниринг бизнес – процесса
- \* Цепочка создания ценности