

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.

Затраты на единицу продукции
(в реальном денежном выражении)

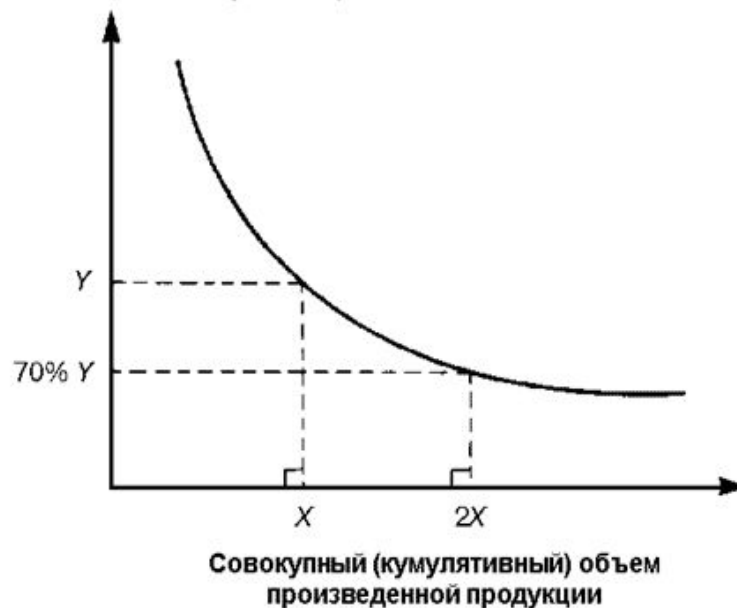
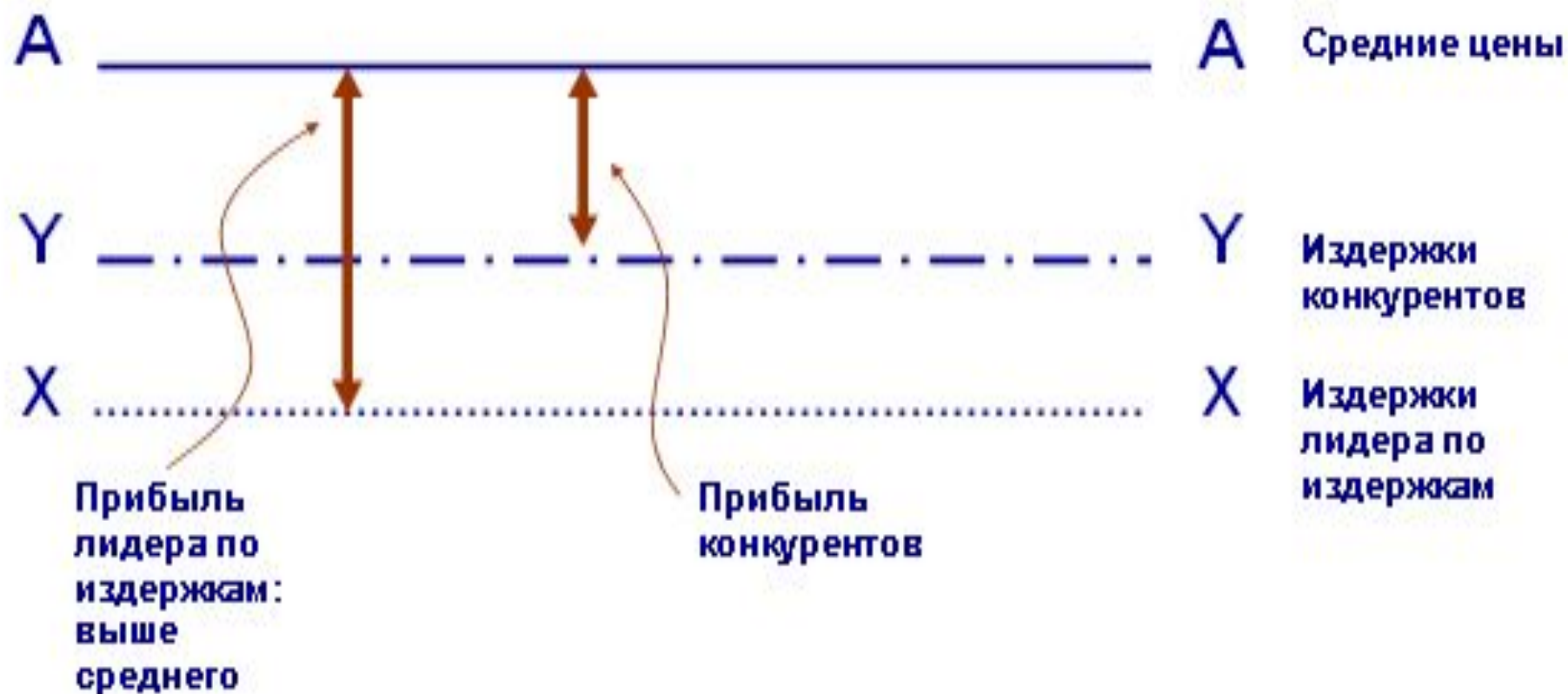


Рисунок 3.12. Кривая опыта

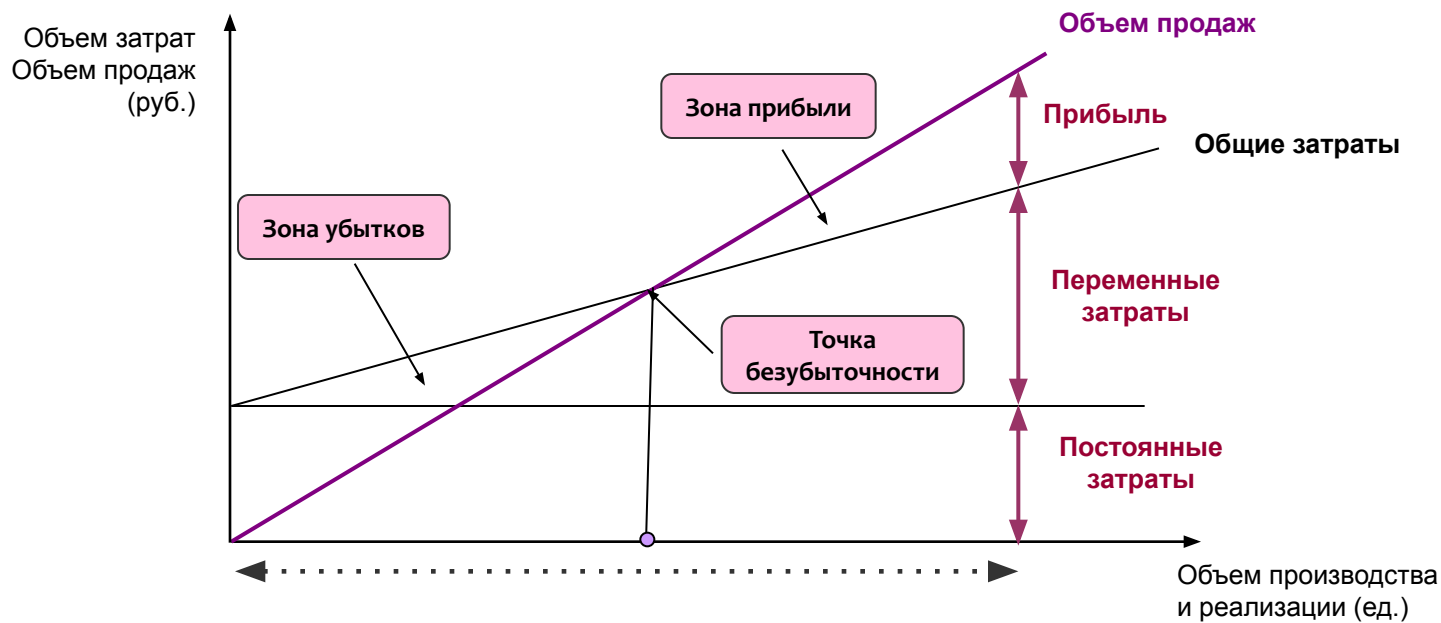
Вывод: если фирма сможет увеличивать объем производства продукции быстрее своих конкурентов, то она сможет продвигаться вниз по кривой опыта и добиваться превосходства в уровне затрат .

Как лидерство по издержкам приносит прибыли выше среднего уровня

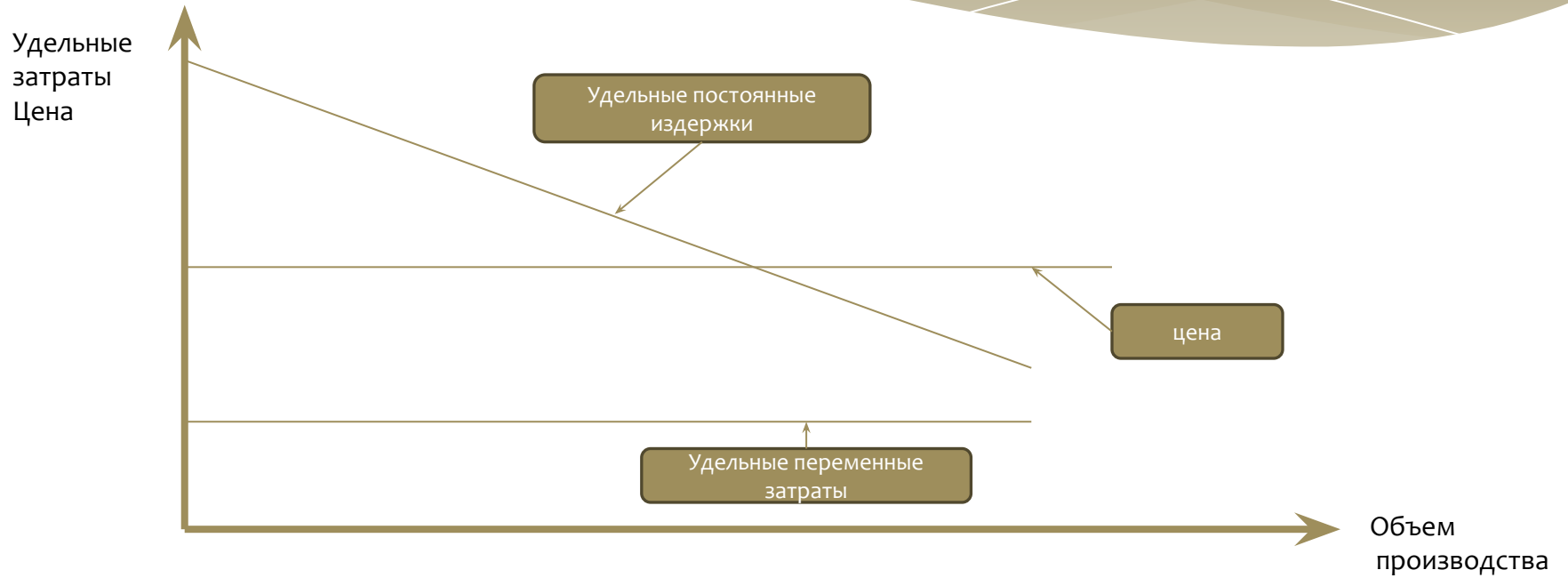
Прибыль на единицу = Цена – Издержки на единицу



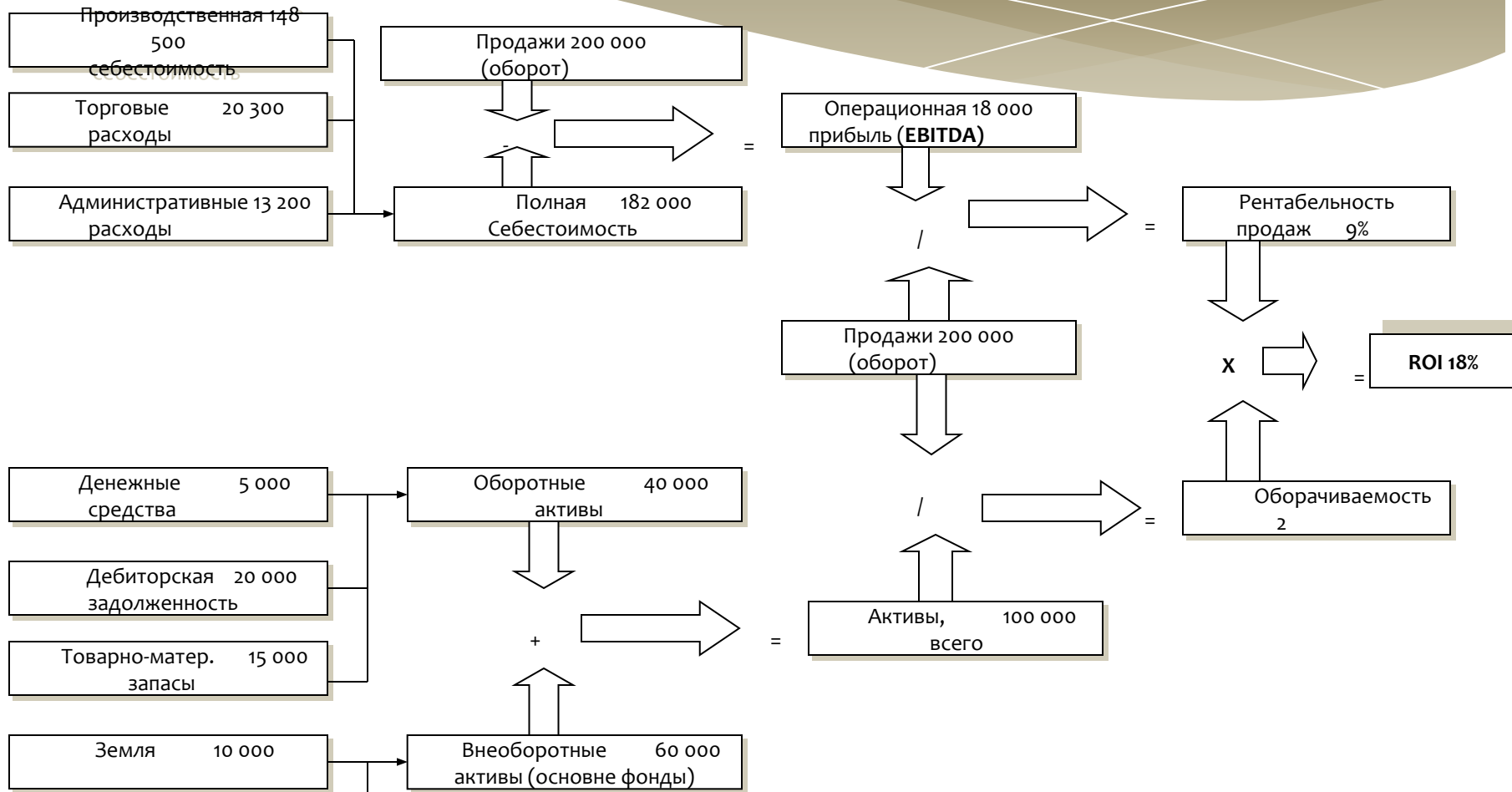
Зависимость прибыли от объема производства



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)

Пн 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

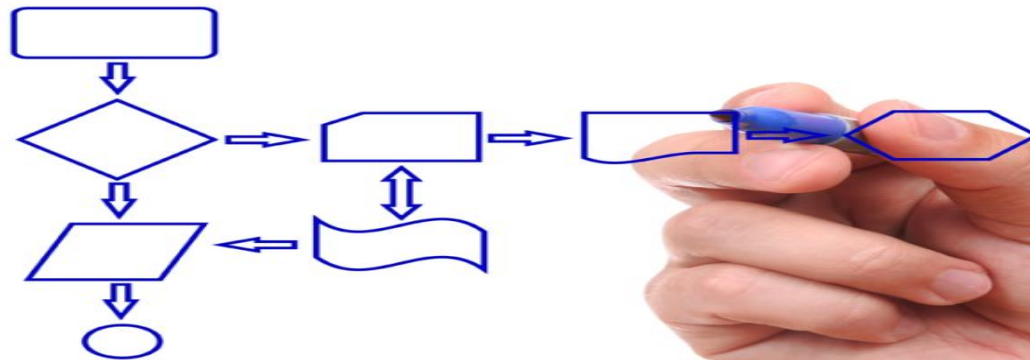
Экономия за счет обучения

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

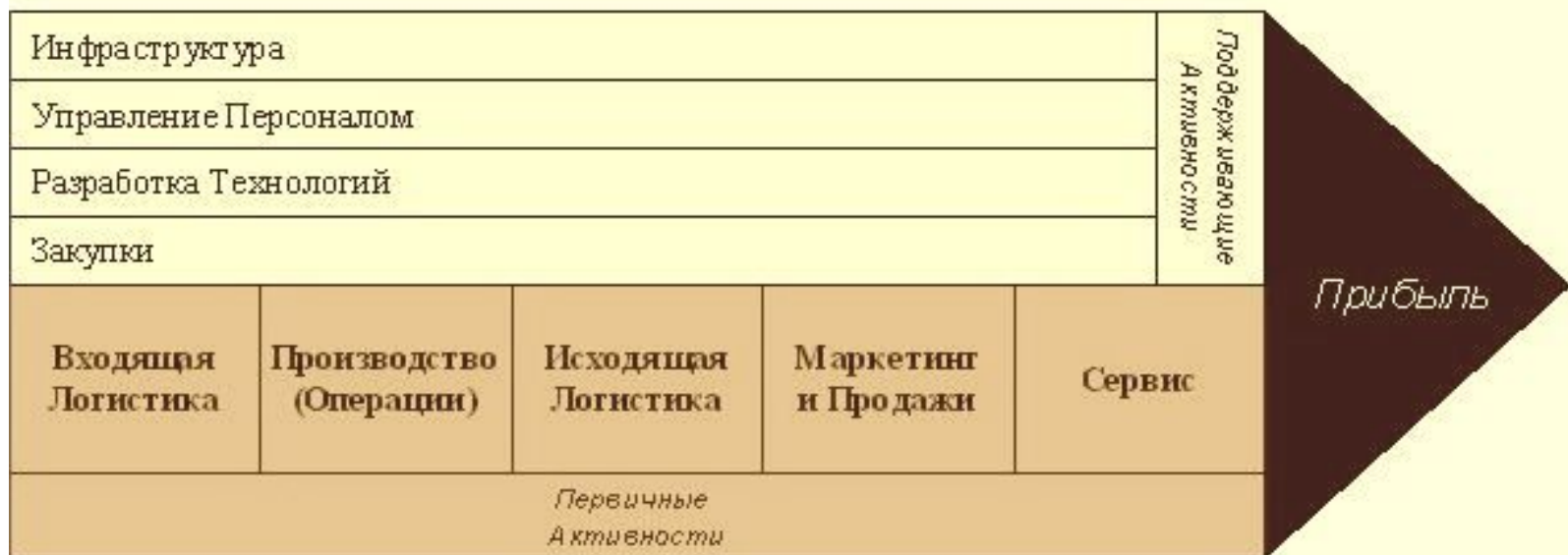
Как найти конкретные решения при стратегии «лидерство по издержкам»

- * 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

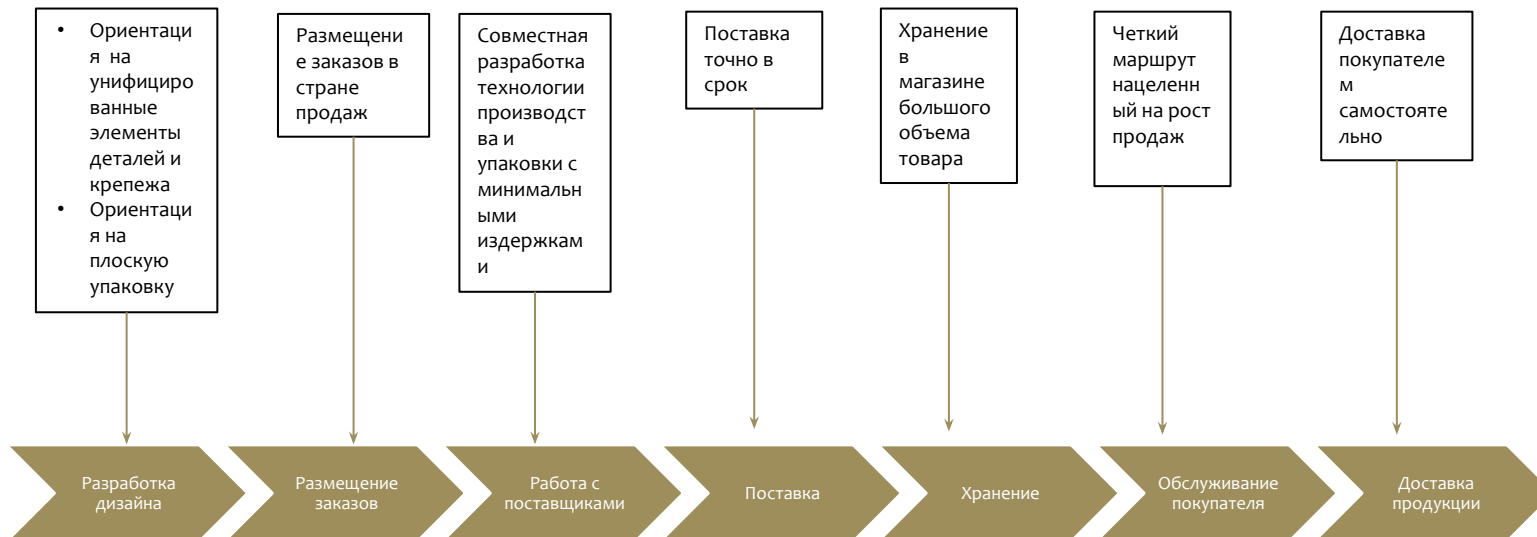
- Только Боинги 737

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