

Лидерство по издержкам

Выполнил студент
Группы 6077/14
Быстров Антон

Об эффективности затрат

Фокус на издержках отражает традиционный упор экономистов на цену как на главное средство конкуренции – ценовая конкуренция зависит от эффективности затрат.

Компании, в т.ч. ТНК, ориентировались на:

- экономию на масштабе;
- широту охвата производства.

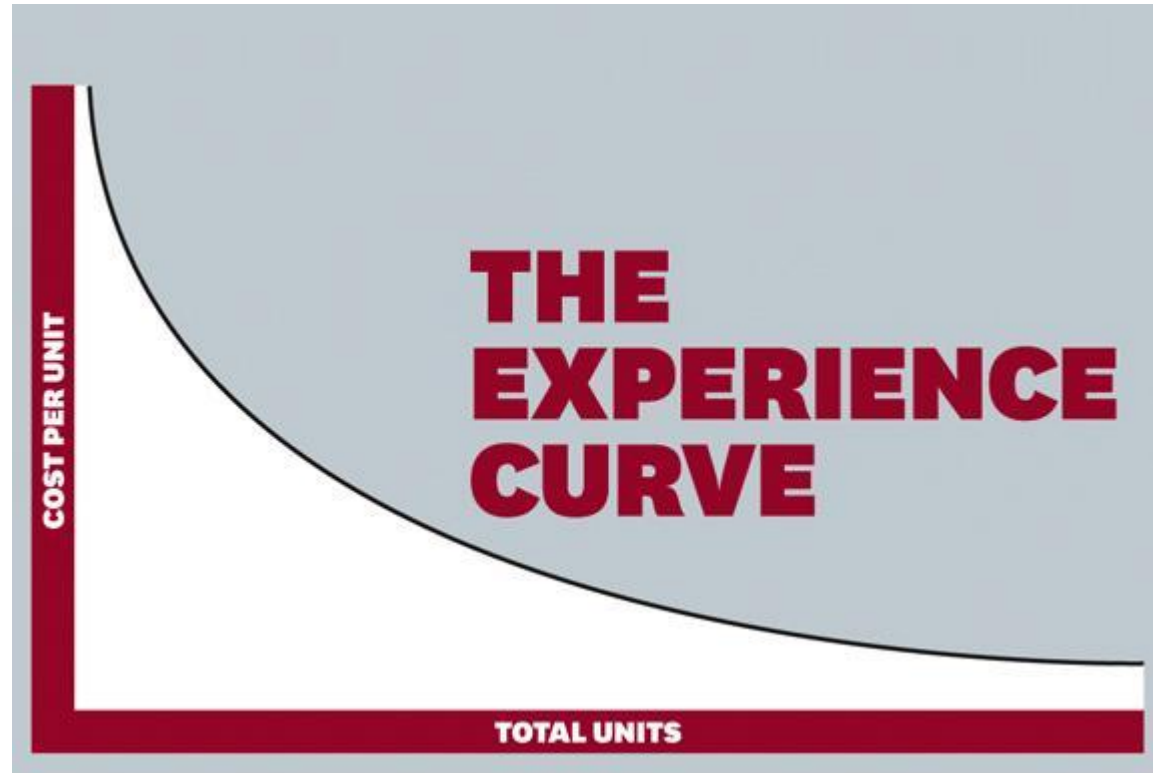
Смещения фокуса по издержкам



- Реструктурированию;
- Уменьшению размера предприятий;
- Аутсорсингу;
- «Бережливому производству».

Экономия за счёт опыта

В 1968 году VCG опубликовала «Перспективы опыта». Исследование документально подтвердило взаимосвязь между затратами и накопленным опытом.



Кривая опыта. Закон опыта.

BCG: «Издержки на единицу продукции снижаются на постоянную величину (обычно 20-30%) всякий раз, когда кумулятивный объём производства возрастает в 2 раза»

- Отношение между удельными затратами и объёмом производства:

$$C_n = C_1 * n^{-a}$$

Где: C_n – себестоимость n -й единицы продукции;

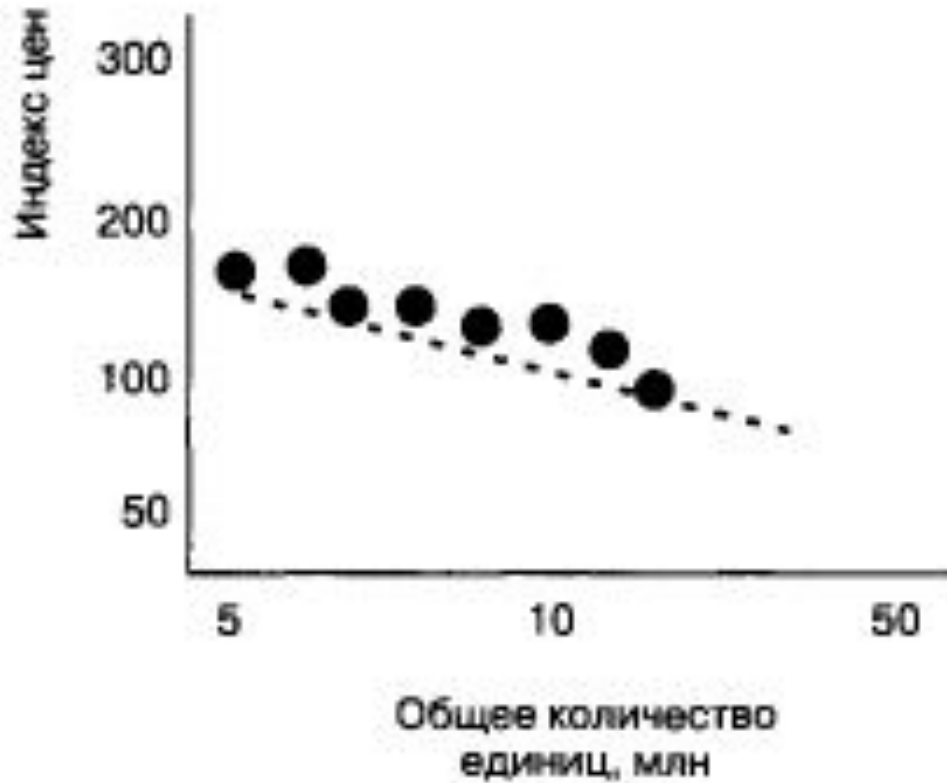
C_1 – себестоимость первой единицы продукции;

n – совокупный объём производства;

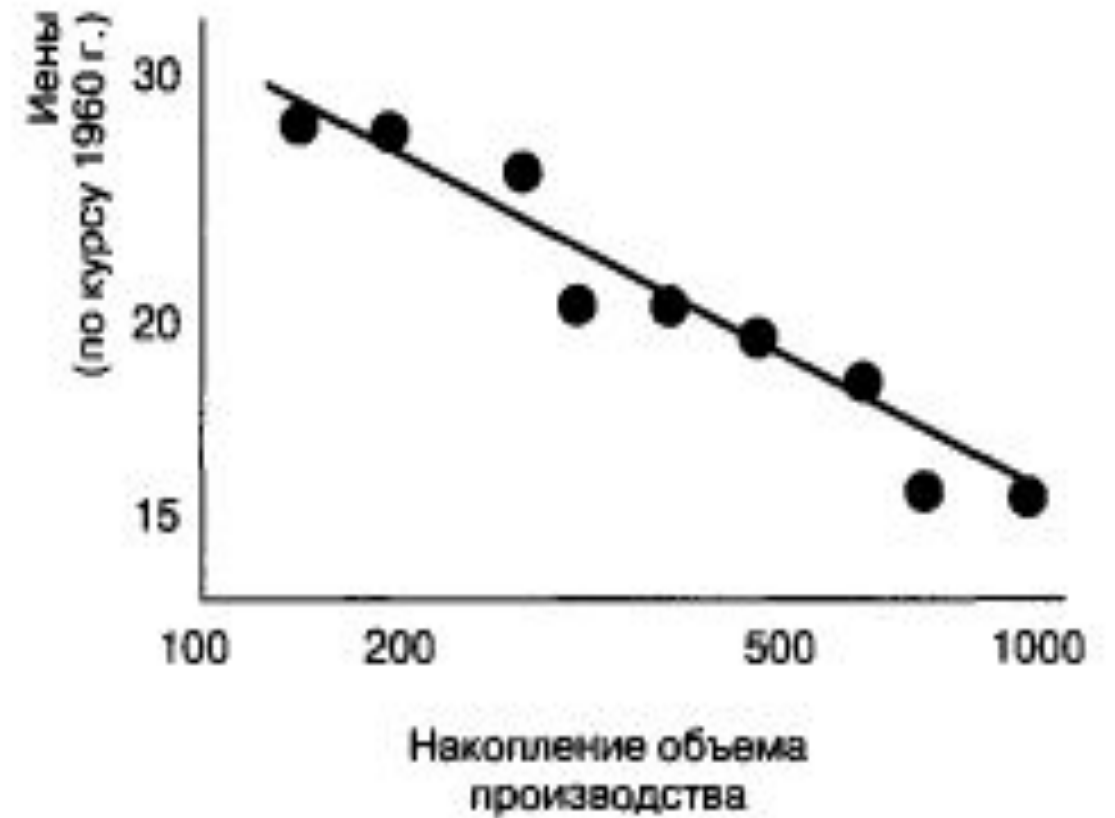
a – эластичность стоимости с учётом объёма выпуска продукции.

Примеры:

Британские холодильники,
1957–1971 гг.



Японские часы,
1967–1972 гг.



Что необходимо сделать?

Фирмы должны назначать цены на основе ожидаемых затрат – осуществлять ценообразование с целью проникновения на рынок, а не *ценообразование на основе полных издержек*.



Взаимосвязь между долей рынка, издержками и прибылью

Категория доли рынка	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5 и ниже
Инвестиции/Продажи	6,3	52,1	52,5	51,4	54,9
Дебиторская задолженность/Продажи	14,7	14,7	14,7	14,8	15,3
Товарные запасы/Продажи	18,5	19,6	20,5	20,6	22,3
Закупки/Продажи	41,8	43,4	45,8	48,8	51,3
Маркетинг/Продажи	8,9	9,5	9,5	9,3	9,2
НИОКР/Продажи	2,1	2,3	1,9	1,8	1,9
Относительное качество (%)	69,0	51,0	47,0	45,0	43,0
Относительная цена (%)	105,7	103,8	103,4	103,2	103,0
Прибыль до уплаты налогов/Продажи	12,7	9,1	7,1	5,5	4,5

ИСТОЧНИК: R. D. Buzzell and B. T. Gale, The PIMS Principles (New York: Free Press, 1987): 75.

Про увеличение доли рынка:

- Ассоциируется – не обязательно свидетельствует о наличии причинно-следственной связи.
- Неприбыльность погони за рыночной долей.
- Заблуждение в пользу композиции.



Движущие силы затрат (драйвера затрат)

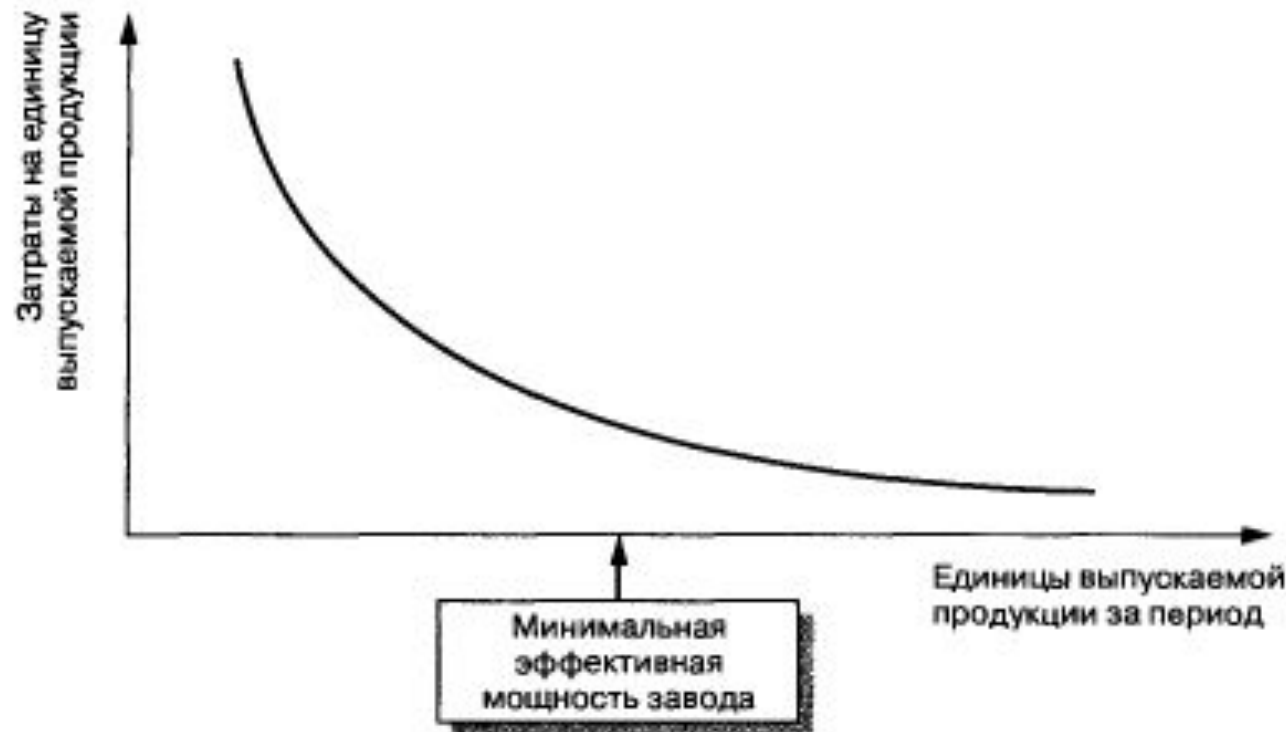


Что должны сделать при исследовании движущих сил:

- Сравнить структуру затрат фирмы с конкурентами и выявить источник неэффективности.
- Предложить рекомендации по совершенствованию эффективности затрат.

Эффект масштаба

Точка, в которой проявляется эффект масштаба – минимальная эффективная мощность завода (MEPS – Minimal Efficiency Plant Size).



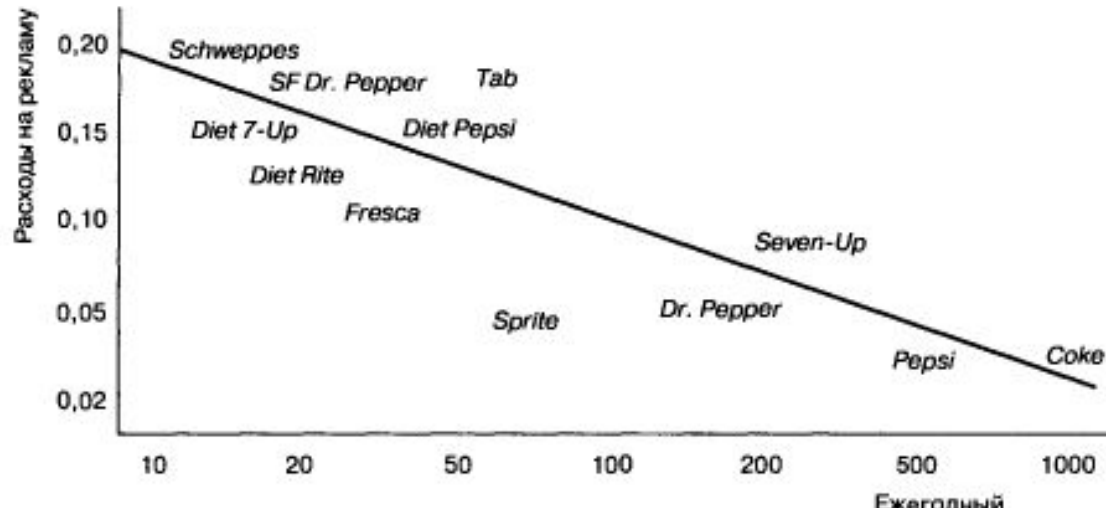
От чего происходит эффект масштаба:

1. Технические отношения между затратами на входе и объёмом выпуска продукции.
2. Неделимость.
3. Специализация.



Эффект масштаба и концентрация

отрасли



Модель	Предполагаемые затраты на разработку, \$ млн
«Ford Mondeo/Contour»	6
«GM Saturn»	5
«Ford Taurus» (модель 1996 г.)	2,8
«Ford Escort» (новая модель, 1996 г.)	2
«Renault Clio» (модель 1999 г.)	1,3
«Chrysler Neon»	1,3
«Honda Accord» (модель 1997 г.)	0,6
«BMW Mini»	0,5
«Rolls Royce Phantom» (модель 2003 г.)	0,3

ИСТОЧНИК: R. M. Grant, «DaimlerChrysler and the World Automobile Industry», in Grant and Neupert (eds), Cases in Contemporary Strategy Analysis, 3rd edn (Oxford: Blackwell Publishing, 2003).

Пределы экономии на масштабе производства

- Дифференциации товара;
- Гибкость;
- Проблемы мотивации и координации.



Экономия за счет обучения

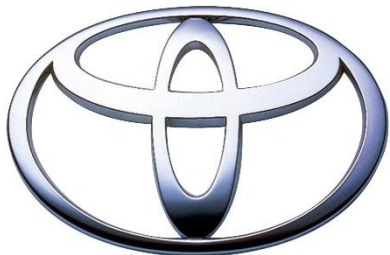
В 1943 году потребовалось 40 тысяч рабочих часов, чтобы построить бомбардировщик «Convair B-24». К 1945 году для этого требовалось только 8 тысяч рабочих часов.



Технология обработки и разработки процессов

Максимальная производительность вследствие инновационных процессов обычно проистекает из организационных усовершенствований, а не технологических инноваций или использования нового оборудования:

- Система «бережливого производства» компании Toyota сочетает в себе JIT и TQM;
- Повышение производительности Harley-Davidson;
- Wal-Mart и Kmart.



Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)

Фундаментальное переосмысление и радикальная модернизация процессов бизнеса, направленные на кардинальные улучшения таких жизненно важных современных критериев деятельности, как стоимость, качество, обслужи

	Ford Mustang 3.6л 305 л.с 1 750 000 руб
	Chevrolet camaro 3.6л 312 л.с 1 890 000 руб.
	Lada Granta Sport 1.6л 200 л.с 1 890 000 руб.

demotivation.me

ВЫ СЕРЬЕЗНО?

Хаммер и Чампи выделили следующие характеристики:

- Выполнение нескольких видов работ одним человеком;
- Разрешение рабочим принимать решения;
- Естественный порядок выполнения последовательных этапов процесса;
- Признание существования множества версий процесса;
- Использование в деятельности здравого смысла;
- Сокращение количества проверок и средств контроля там, где это имеет экономический смысл;
- Минимизацию процедур согласования;
- Назначение в каждой конкретной ситуации менеджера;
- Сочетаний централизации и децентрализации

Дизайн товаров

Промышленный дизайн — это проектирование товаров, основанное не только на функциональности и эстетике, сколько на простоте производства.



Использование мощностей

В 1997 году Boeing столкнулась с тем, что увеличение выпуска продукции сверх операционной загрузки увеличивает удельные затраты из-за оплаты сверхурочных, премий за работу в ночное время и по выходным, увеличения процента брака и более высоких эксплуатационных расходов.

В 1980-х и начале 90-х британская сталелитейная компания British Steel была самым прибыльным европейским производителем стали, потому что она сокращала мощности быстрее, чем её



Затраты на входе

Существует несколько источников низких затрат на входе:

- Различия в ценах на ресурсы в зависимости от географического места;
- Владение дешевыми источниками поставок
- Работники, не состоящие в профсоюзе;
- Рыночная власть.



Остаточная эффективность

Например, в качестве одной из мер по спасению Nissan генеральный директор Renault Карлос Госн сократил издержки на производственную деятельность Nissan на 20% в течение одного года.



Использование цепочки ценности для издержек

Анализ издержек требует декомпозировать цепочки ценностей фирмы, чтобы определить:

- Относительную важность каждого вида деятельности по отношению к полным издержкам;
- Движущие силы затрат для каждого вида деятельности и сравнительную эффективность выполнения фирмой каждого вида деятельности;
- Как затраты в одном виде деятельности влияют на издержки в другом;
- Какие виды деятельности необходимо осуществлять самой фирмой, а какие на аутсорсинге.

Основные стадии анализа цепочки ценности

1. Дезагригирование фирмы на отдельные виды деятельности:
 - Обособленность одного вида деятельности от другого;
 - Важность деятельности;
 - Различие видов деятельности с точки зрения движущих затрат;
 - Насколько велики различия в способах выполнения конкретного вида деятельности в фирме и у конкурентов.
2. Установление относительной важности видов деятельности для совокупных издержек товара.

Основные стадии анализа цепочки ценности

3. Сравнение затрат на каждый вид деятельности.
4. Определение движущих сил затрат.
5. Определение взаимосвязи.
6. Определение возможности сократить издержки:

Управление сокращением издержек

Двадцатилетний опыт компаний по сокращению издержек даёт нам два важных урока по управлению эффективностью затрат и указывает, во-первых, на важную роль динамических подходов к сокращению издержек, и, во-вторых, на огромные потенциальные возможности интегрирования различных методов реструктурирования и сокращения затрат.

Динамические аспекты эффективности

Эксперты Гарвардской школы бизнеса по операционному менеджменту указывают на то, что решающее преимущество японских компаний по сравнению с американскими в автомобилестроении, бытовой электронике и производстве строительного оборудования достигается за счёт динамической эффективности японских компаний с помощью непрерывного совершенствования.

Радикальное сокращение затрат

Корпоративное реструктурирование может включать:

- Закрытие заводов с целью улучшения загрузки производственных мощностей и отказа от устаревших технологий;
- Аутсорсинг комплектующих и услуг;
- Сокращение рабочих мест;
- Повышение управленческой эффективности за счёт сокращения уровней организации.

Спасибо за внимание и терпение!



Тест

Вопрос 1

Благодаря чему стал смещаться акцент со статических издержек на динамические издержки?

1. Реструктурированию
2. Уменьшению размера предприятия
3. Аутсорсингу
4. «бережливому» производству
5. Все ответы верны
6. Все ответы не верны

Вопрос 2

О чём говорит кривая опыта?

1. Чем больше совокупный выпуск продукции тем меньше издержки на единицу продукции
2. Чем больше совокупный выпуск продукции тем больше издержки на единицу продукции
3. Чем больше совокупный выпуск продукции тем больше издержки на производство всей продукции
4. Чем больше совокупный выпуск продукции тем меньше издержки на производство всей продукции
5. Нет правильного ответа

Вопрос 3

Что должны сделать при исследовании движущих сил затрат?

1. Сравнить структуру затрат фирмы с конкурентами и выявить источник неэффективности
2. Предложить рекомендации по совершенствованию эффективности затрат
3. Верны оба варианта

Вопрос 4

Какими факторами компенсируется преимущества эффективности, проистекающие из масштаба деятельности?

1. Дифференциация товара, гибкость, специализация
2. Дифференциация товара, проблемы мотивации и координации
3. Дифференциация товара, гибкость, проблемы мотивации и координации
4. Нет верных ответов

Вопрос 5

Из каких источников происходит эффект масштаба?

1. Технические отношения между затратами на входе и объёмом выпуска продукции
2. Неделимость ресурсов
3. Специализация
4. Верны ответы 1,2,3
5. Нет верного ответа

Вопрос 6

Что призван обеспечить реинжиниринг бизнес-процессов?

1. Повышение эффективности бизнес-процессов
2. Повышение качества бизнес-процессов
3. Повышение скорости бизнес-процессов
4. Все ответы верны

Вопрос 7

Можно ли существенно сократить издержки благодаря унификации продуктов или услуг?

1. Нет, нельзя
2. Да, можно
3. Да, можно, но частично

Вопрос 8

Какой из перечисленных движущих сил (драйверов) затрат позволяет до конца объяснить почему одна фирма в отрасли имеет более низкие удельные затраты, чем ее конкуренты?

1. Масштаб производства
2. Технология
3. Дизайн товара и проектирование процесса
4. Остаточная или X-неэффективность
5. Затраты на входе и использование мощностей
6. Нет верного ответа

Вопрос 9

X-неэффективностью также называют

1. Организационная неэффективность
2. Неэффективность производства
3. Организационный «жир»
4. Нет верного ответа
5. Верны 1 и 3

Вопрос 10

С чего следует начать пересмотр издержек?

1. Устранения организационного «жира»
2. Пересмотра бизнес-процессов
3. Пересмотра технологии производства
4. Нет верного ответа