

Содержание семинара

Занятие 1: Введение в управление издержками

Занятие 2: Модель калькулирования по переменным затратам

- Группировка затрат по категориям, модель “затраты-объем-прибыль” и концепция маржинальной прибыли, анализ многопрофильного предприятия

Занятие 3: Методы распределения затрат

- Цели и способы распределения затрат

Занятие 4: Носители издержек

- Определение носителей издержек, классификация и выявление

Занятие 5: Подходы к снижению издержек

- Подход на основе носителей издержек, анализ тенденций, сравнительный анализ , временные носители

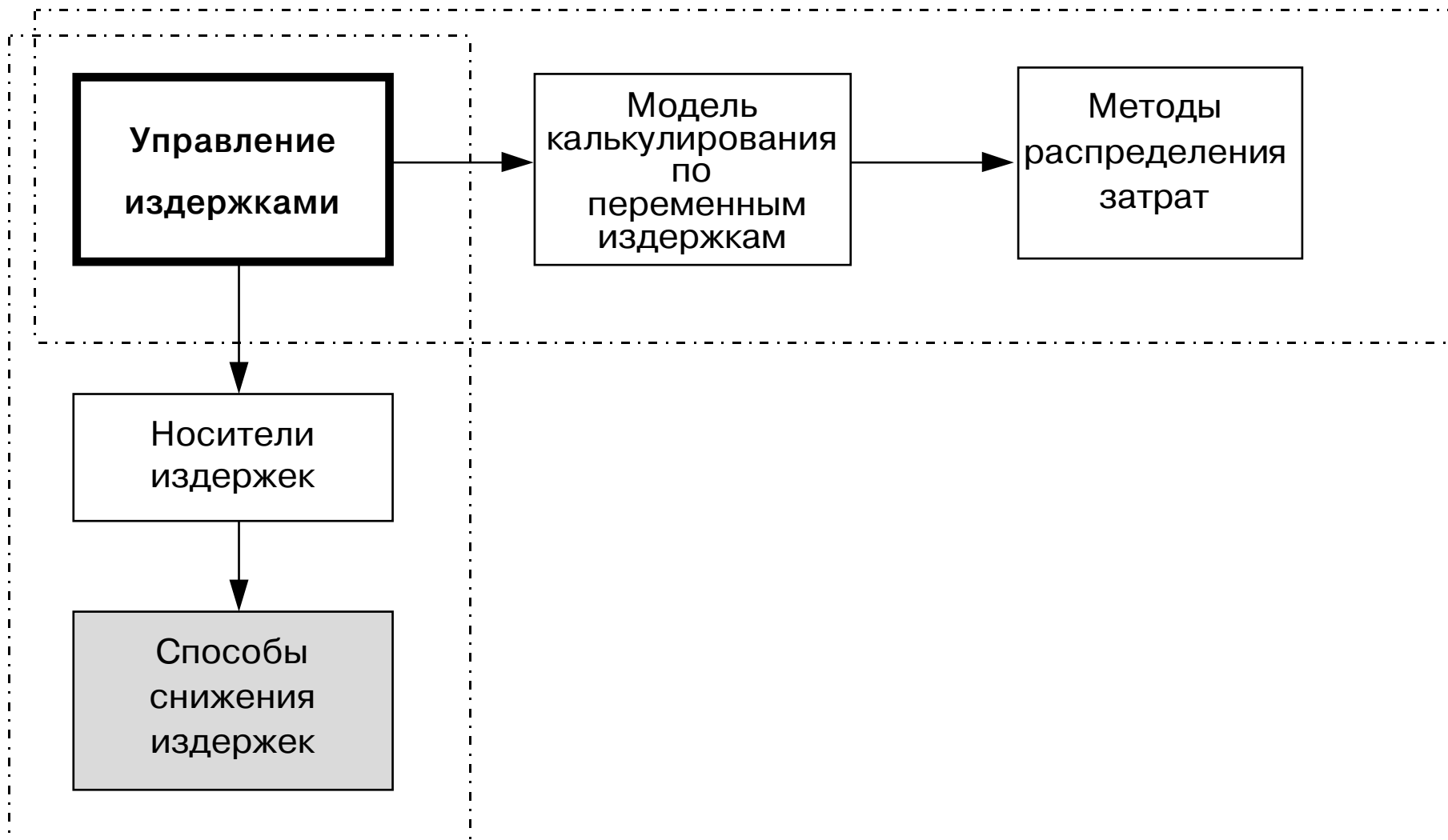
Занятие 6: Издержки, имеющие важное значение в условиях России

Занятие 7: Обсуждение примеров предприятий (домашнее задание)

Содержание семинара

Анализ и измерение издержек

Контроль и снижение издержек



На практике существует три подхода к анализу снижения издержек

Анализ тенденции по диаграмме издержек и правило 80/20

- Составить диаграмму издержек и их тенденцию
 - Отобрать важные и контролируемые издержки
 - Изучить их более подробно
- ↓
- Определить возможное снижение издержек

Разработка сравнительных показателей

- Выявить сферы возможной регистрации показателей
 - Определить источники данных для перекрестного сравнения
 - Выполнить перекрестные сравнения
- ↓
- Определить возможное снижение издержек

Подход с применением носителей издержек

- Выявить применимые носители издержек
- Определить возможное снижение издержек

Анализ тенденции и определение показателей сравнения позволяют определить направления для экономии - они не дают решений. Подход с применением носителей издержек - более прямой.

Во всех трех видах анализа решающее значение будут иметь два вопроса

Существенна
ли данная статья
расходов?

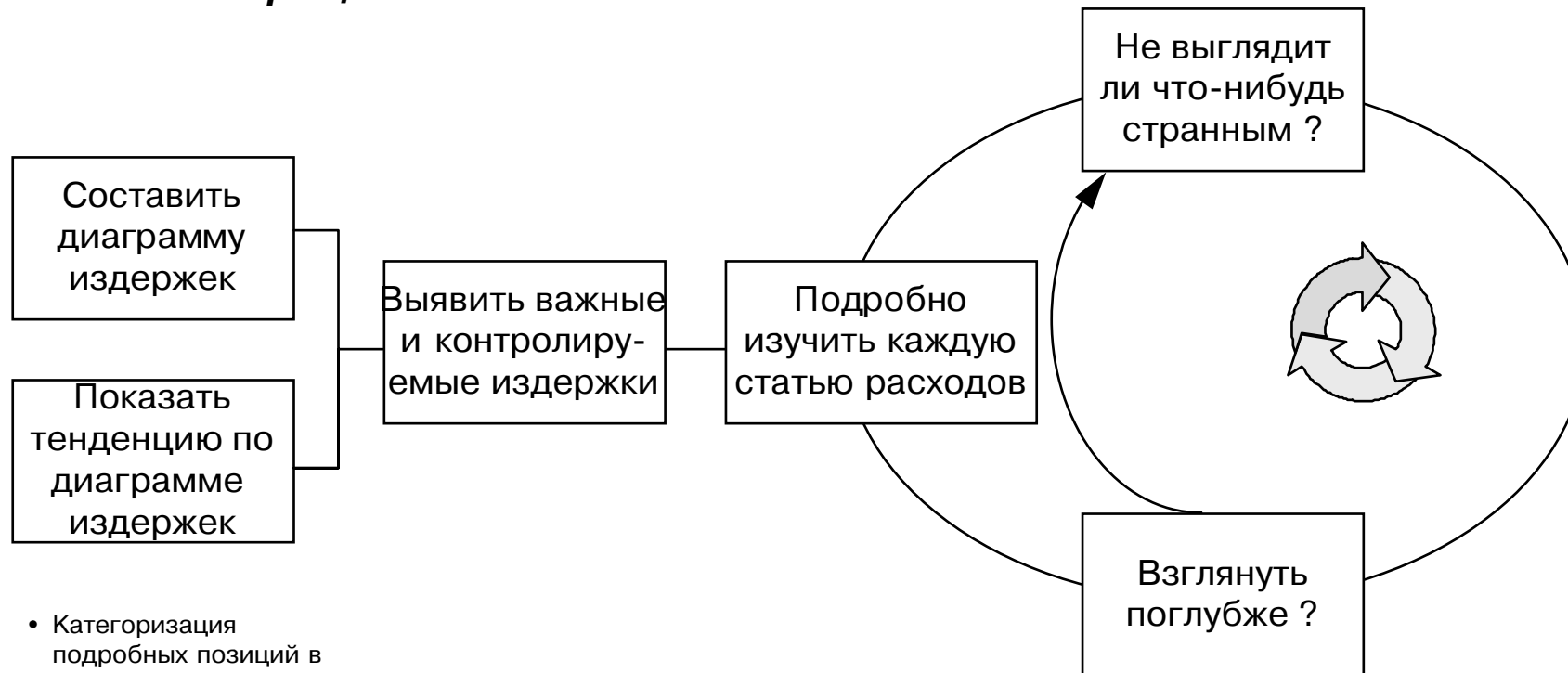
- Существенной экономии не получится от изменения статьи расходов, составляющей 1% от всех расходов предприятия
- Для поиска 80% решений нужно затратить 20% усилий - это правило 80/20

Контролируема
ли статья ?

- Большая, но не контролируемая статья не дает практической возможности для экономии в виде снижения издержек
- Одновременно с учетом больших издержек руководству следует сосредоточить усилия на тех из них, на которые можно оказать влияние

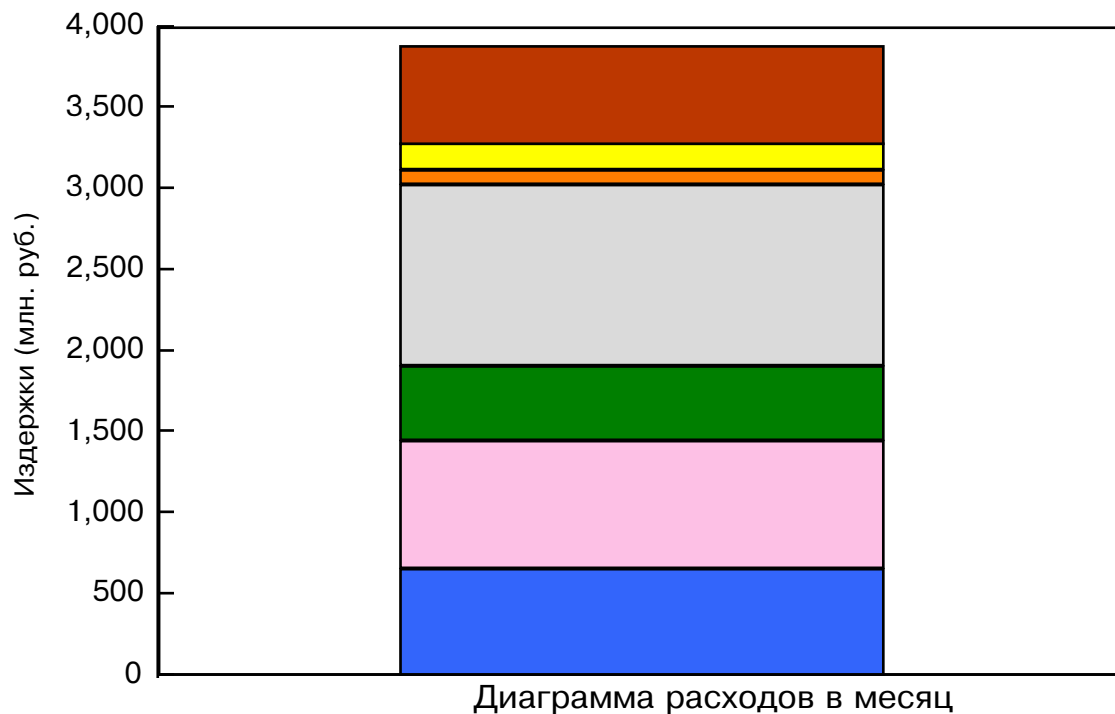
Диаграммы издержек и изучение тенденции для анализа сокращения издержек

Описание процесса



- Категоризация подробных позиций в меньшее число "корзин издержек"
- Устранение влияния инфляции

Составление диаграммы издержек для предприятия металлопосуды, указывает на материалы, электроэнергию и накладные расходы, как на основные составляющие издержек



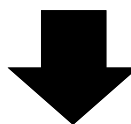
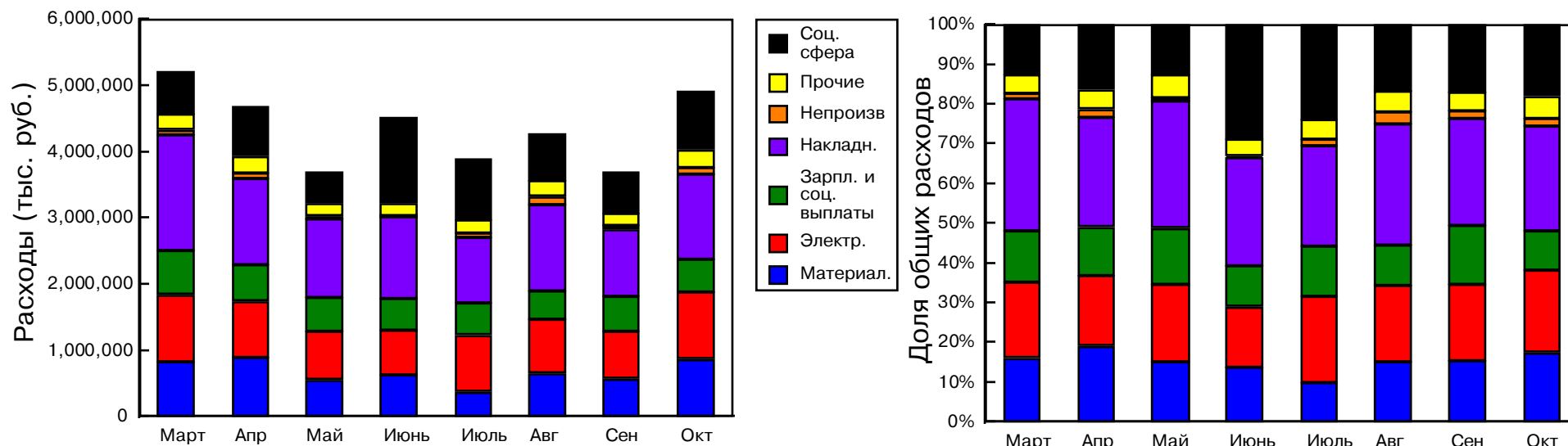
Соц. сфера
Прочие
Непроизвод.
Накладные
Зарплаты и социальные выплаты
Электричество
Материалы

	Значит.	Контролир.
Материалы	Да	Да
Электричество	Да	Да
Зарплата и соц. выплат		
Накладные расходы	Да	Да
Отходы		
Прочие		
Социальная сфера	Да	



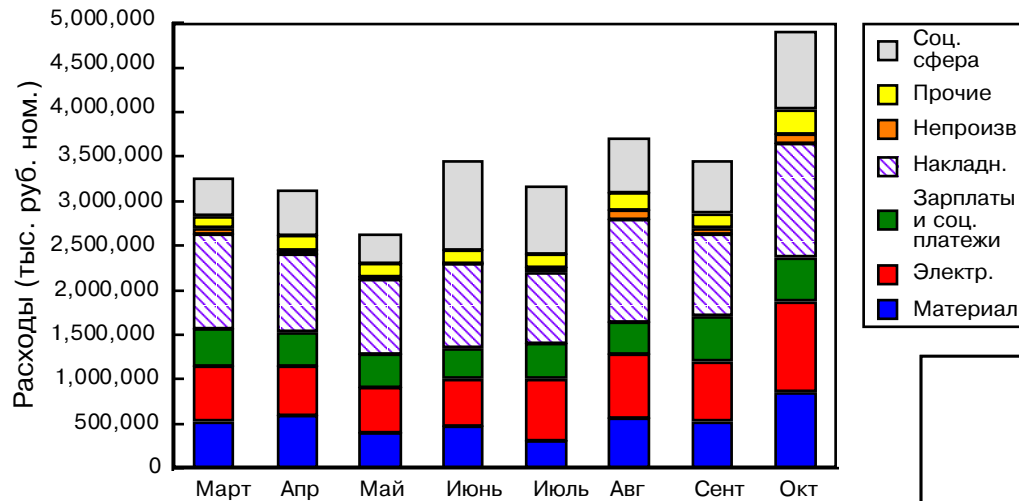
Надо подробнее изучить материальные издержки, расходы на электроэнергию и накладные расходы

Изучение тенденции изменения каждой статьи расходов как части общих издержек еще сильнее подчеркивает значимость расходов на электроэнергию и накладных расходов



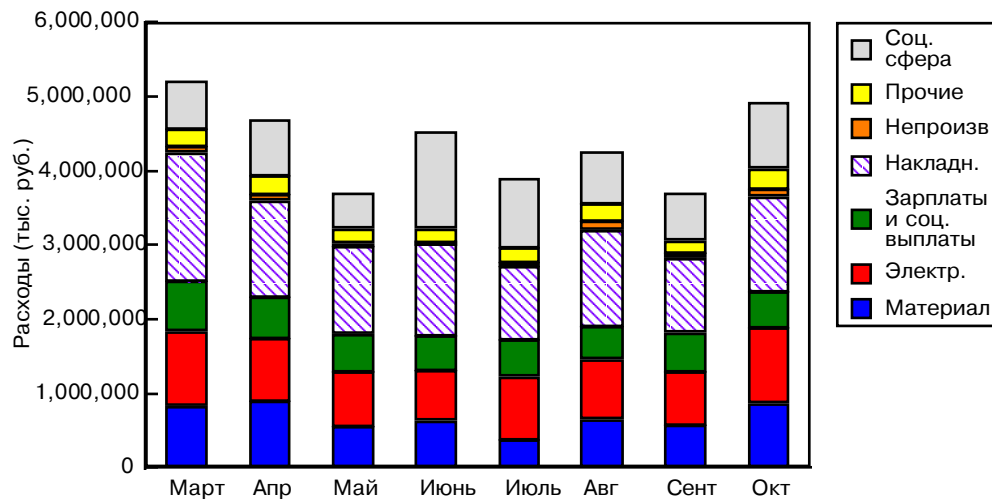
Необходимо рассмотреть подробно расходы на электроэнергию, материалы и накладные расходы

Обратите внимание, что для отображения тенденции нам нужно уметь удалить из анализа влияние инфляции

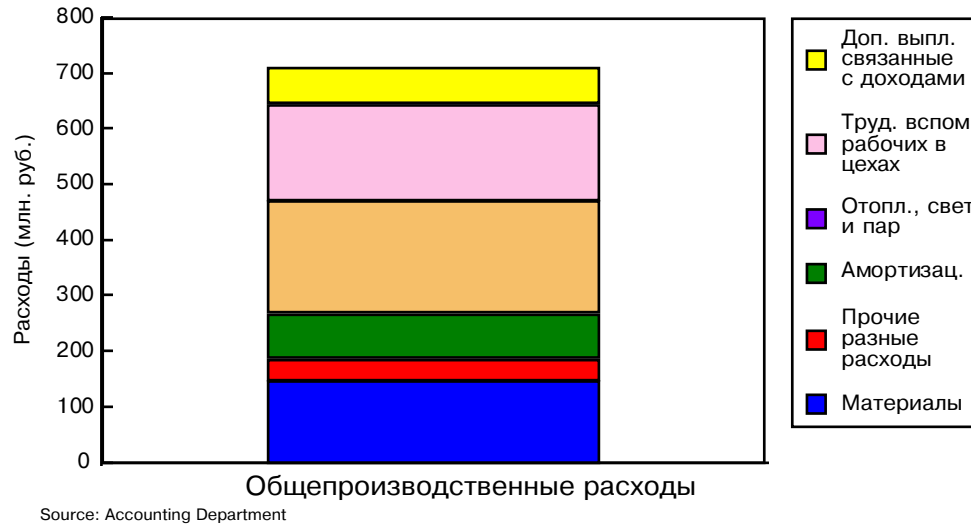


Разделить на дефлятор. индекс инфляции

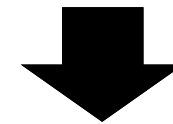
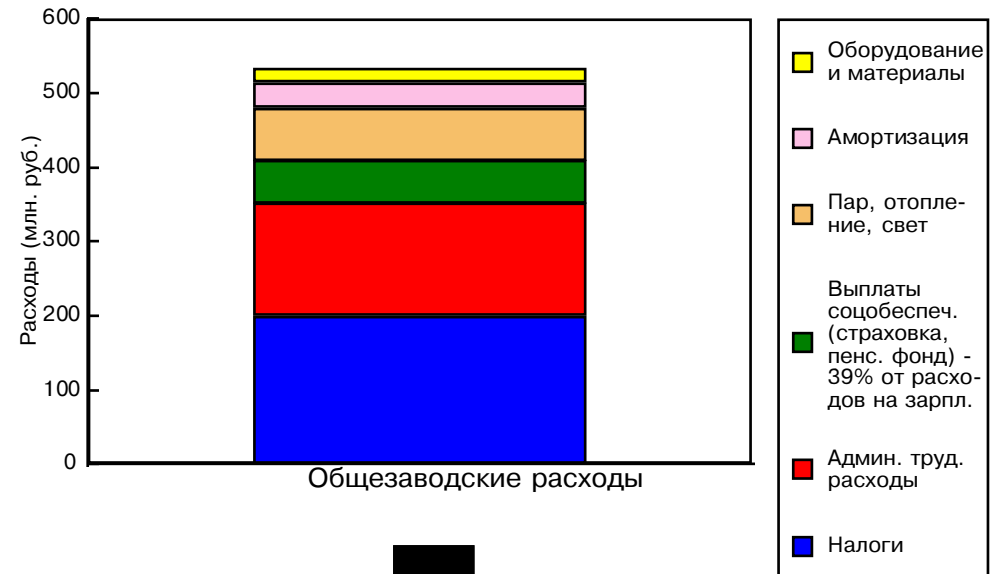
	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт
	0.62	0.67	0.71	0.76	0.82	0.87	0.9	1



Подробное изучение накладных расходов предприятия металлопосуды, выявило два возможных направления снижения издержек

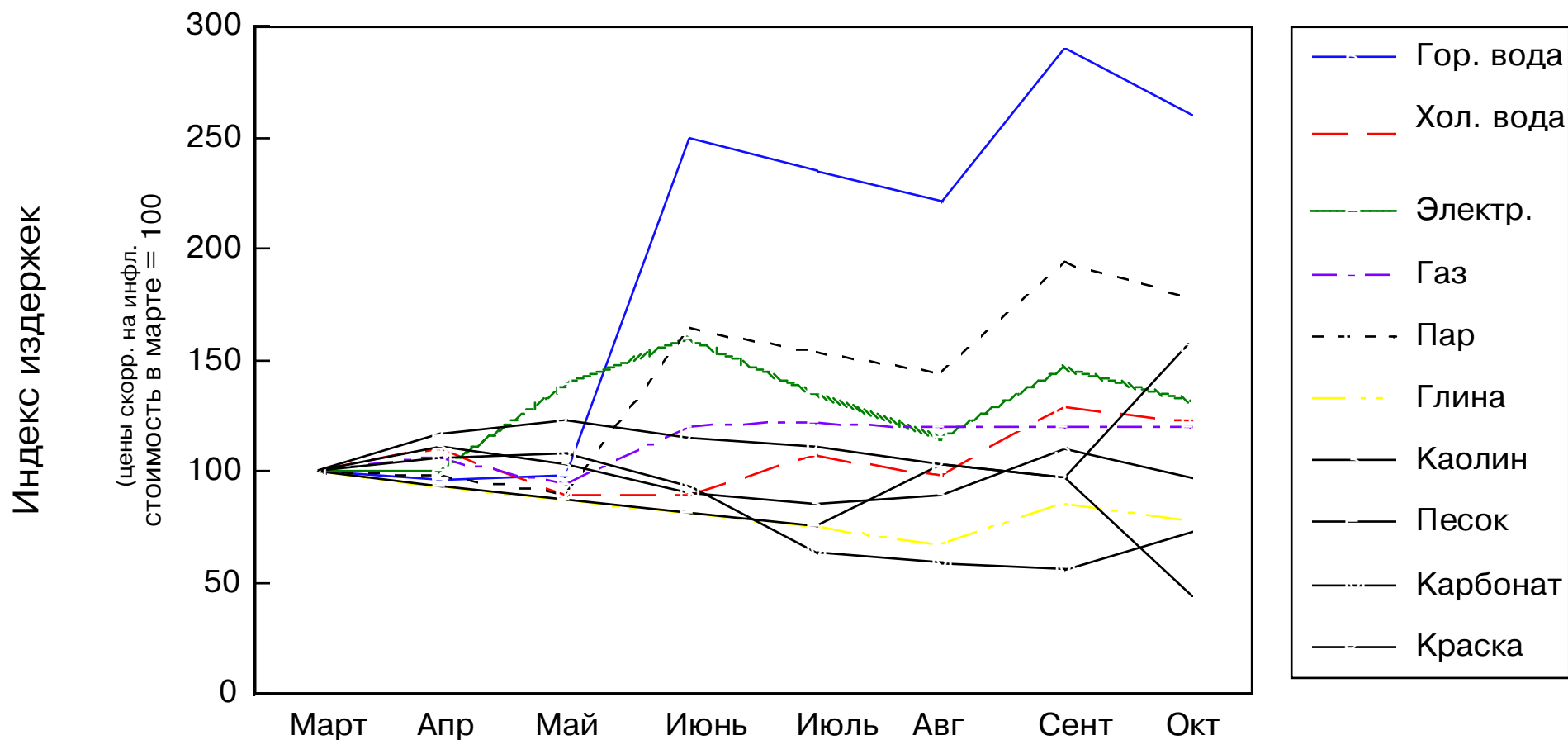


Предприятие должно разработать программы по снижению затрат на отопление, освещение и пар



Налоги являются основной статьей расходов. Предприятие должно найти способы достижения экономии за счет налогов.

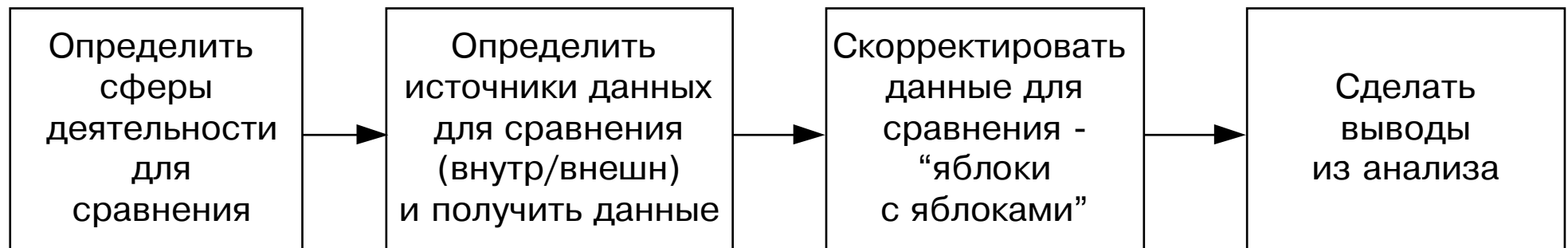
Такие же выводы можно сделать при анализе расходов на материалы и электроэнергию



Тенденция роста затрат на горячую воду и пар предполагает принятие программ экономии на этих статьях затрат.

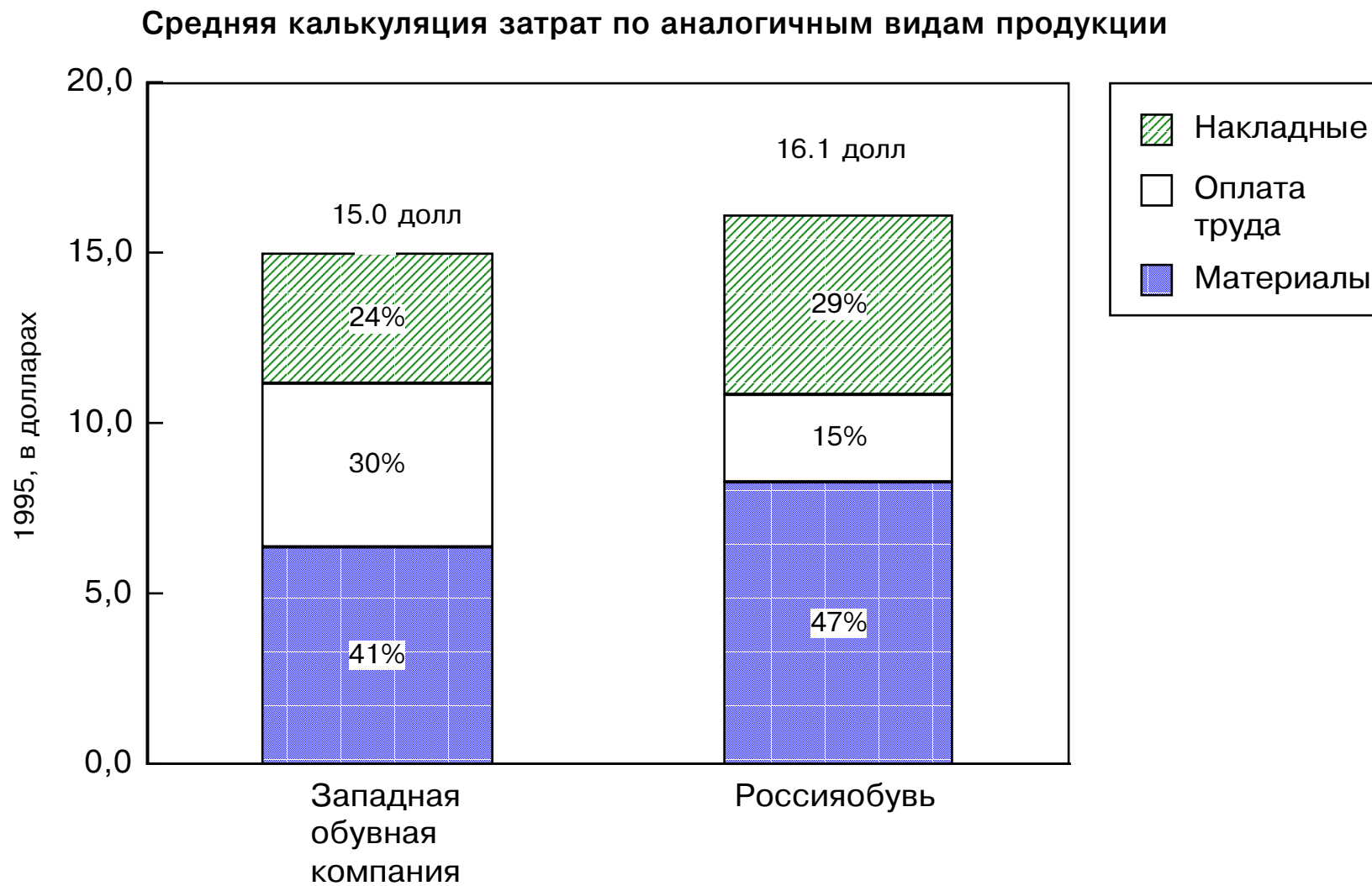
Определение показателей сравнения - это просто использование показателей работы других подразделений предприятия (или других предприятий) для выявления возможных сфер оптимизации

Описание процесса

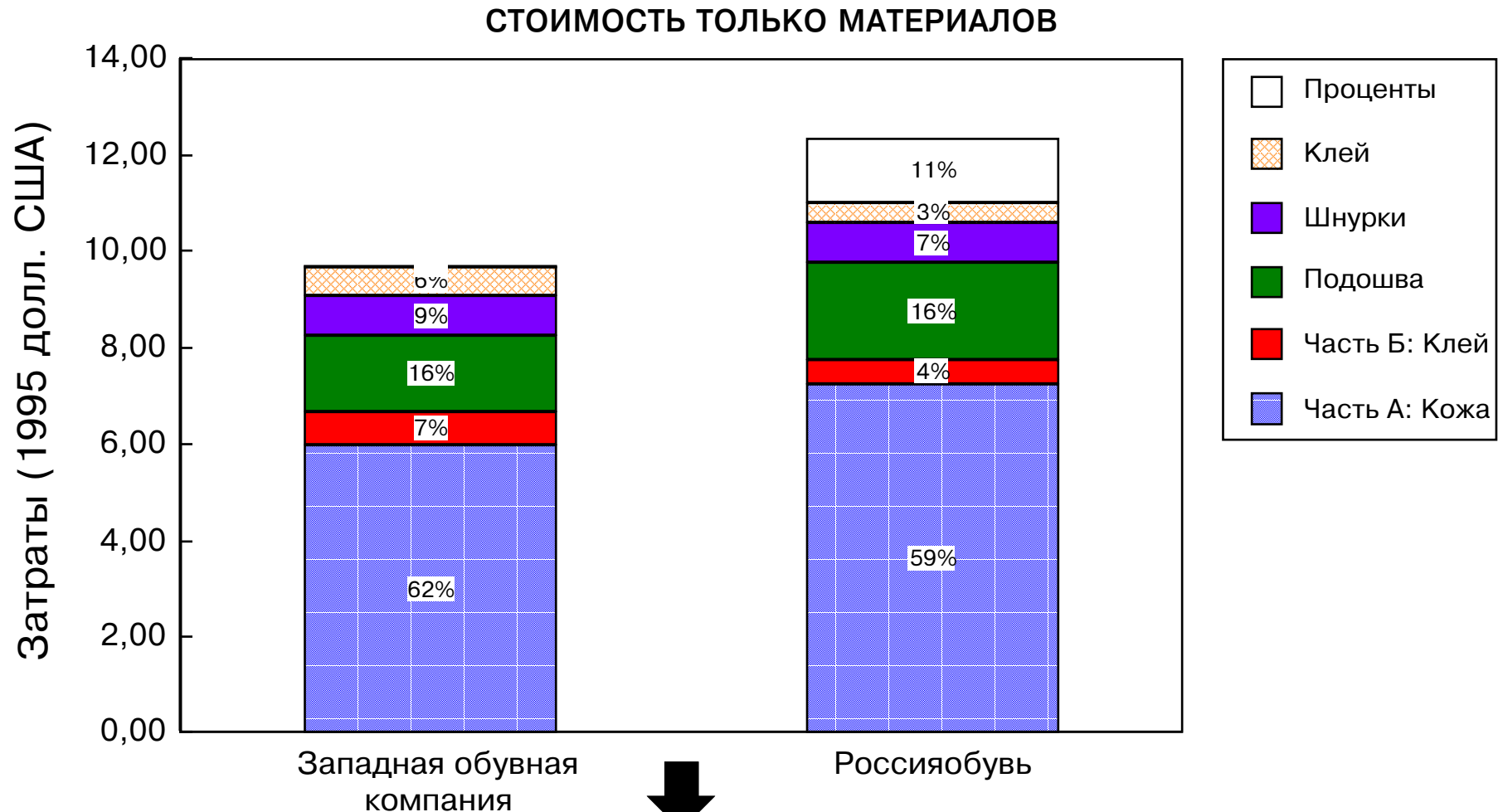


Теперь давайте посмотрим на пример определения показателей сравнения для предприятия Россияобувь, производителя обуви

У Россияобувь более высокие затраты на материалы по сравнению с западной обувной компанией



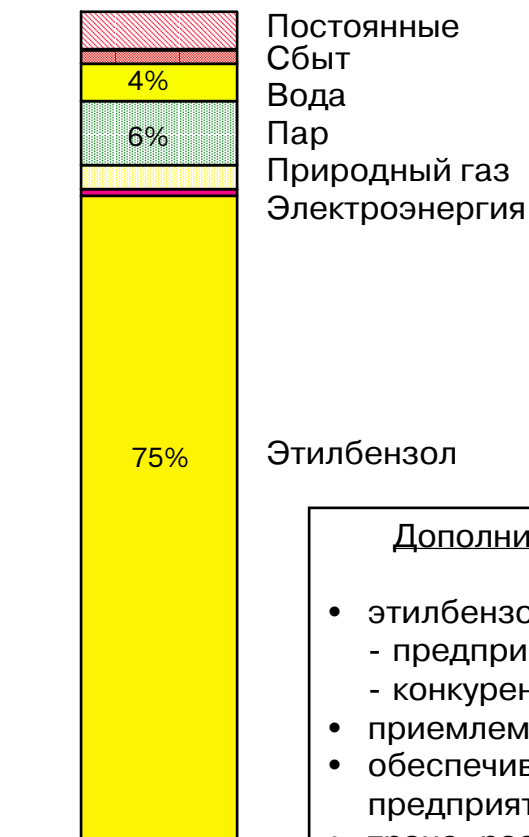
При более подробном анализе видно, что разница возникает в основном из-за затрат по позиции кожа



Здесь возможно снижение издержек.
Начнем с рассмотрения позиции кожа

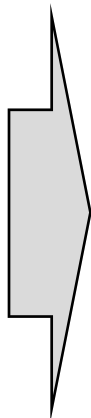
Снижение издержек - Практический пример 1

СОСТАВ СЕБЕСТОИМОСТИ СТИРОЛОВОГО МОНОМЕРА



Дополнительные сведения

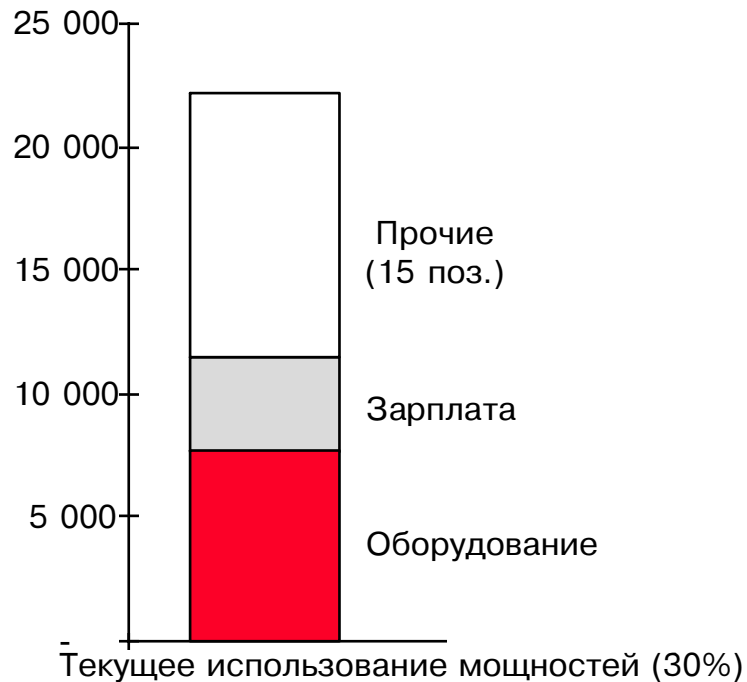
- этилбензол на 1000 т стирола :
 - предприятие: 1300 т
 - конкурент: 1000 т
- приемлемое качество: 99,7%
- обеспечиваемое предприятием качество: 99,9%
- транс. расходы по этилбензолу высоки (вкл. в расходы на сырье)



- Какова главная статья расходов?
- Каковы главные носители?
 - дизайн
 - спецификация
 - изначальные издержки
 - масштаб
 - эффективность
 - технология
 - местонахождение
 - затраты на сбыт
- Каковы ваши 2 первых решения по снижению себестоимости?
 - 1 :
 - 2 :
- Каков будет результат?
 - финансовый
 - организационный
 - для положения продукции

Снижение издержек - Практический пример 2

ПРЕССОВАННЫЕ ДЕТАЛИ ДЛЯ АВТОМОБИЛЯ (рублей / штука)



Дополнительные сведения

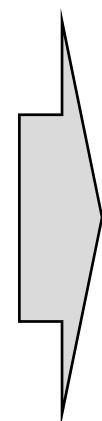
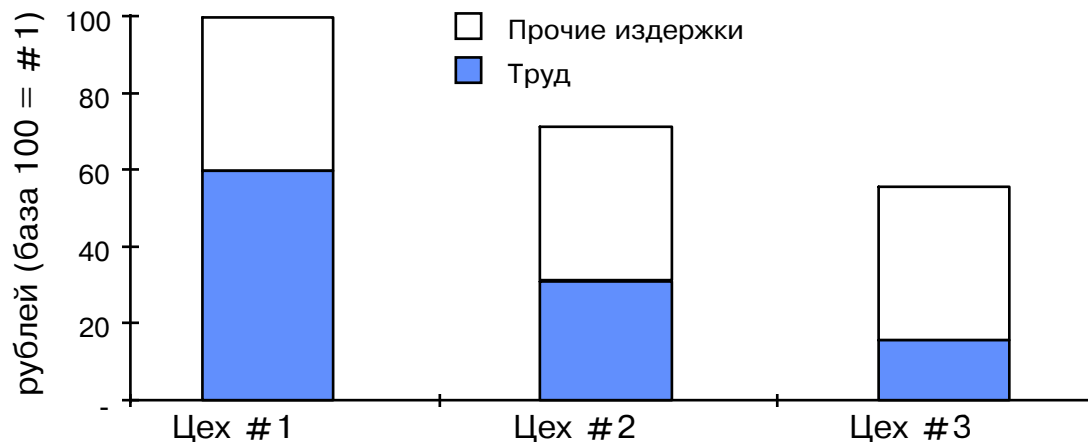
- 4 станка на 2 вида продукции для 2 клиентов
- Каждый станок требует своего оператора
- 1 вид каждые 4 месяца за 2 дня, другие через более длительный срок
- Много времени на переход на другой вид



- Каковы главные статьи расходов?
- Каковы главные носители?
 - дизайн
 - спецификация
 - изначальные издержки
 - масштаб
 - эффективность
 - технология
 - местонахождение
 - затраты на сбыт
- Каковы ваши первые 2 сферы для изучения для снижения расходов?
 - 1:
 - 2:
- Каков будет эффект?
 - финансовый
 - организационный
 - на положение продукции

Снижение издержек - Практический пример 3

ОБУВЬ (1 пара: сравнимая обувь)



- Какой цех имеет лучшие показатели?
- Почему?
- Как организована работа в цехах?
- Можно ли улучшить работу цеха #1 и цеха #2 путем заимствования опыта других цехов?
- До какого предела?

ОБУВЬ (# персонала по цехам и производству)



Дополнительные сведения

- цех #1:
 - 10 постоянных работников
- цех #2:
 - 5 постоянных
 - 5 временных (декабрь-февраль и июль-август)
- цех #3 :
 - 3 постоянных работника
- условие: между цехами оптимизация производства невозможна

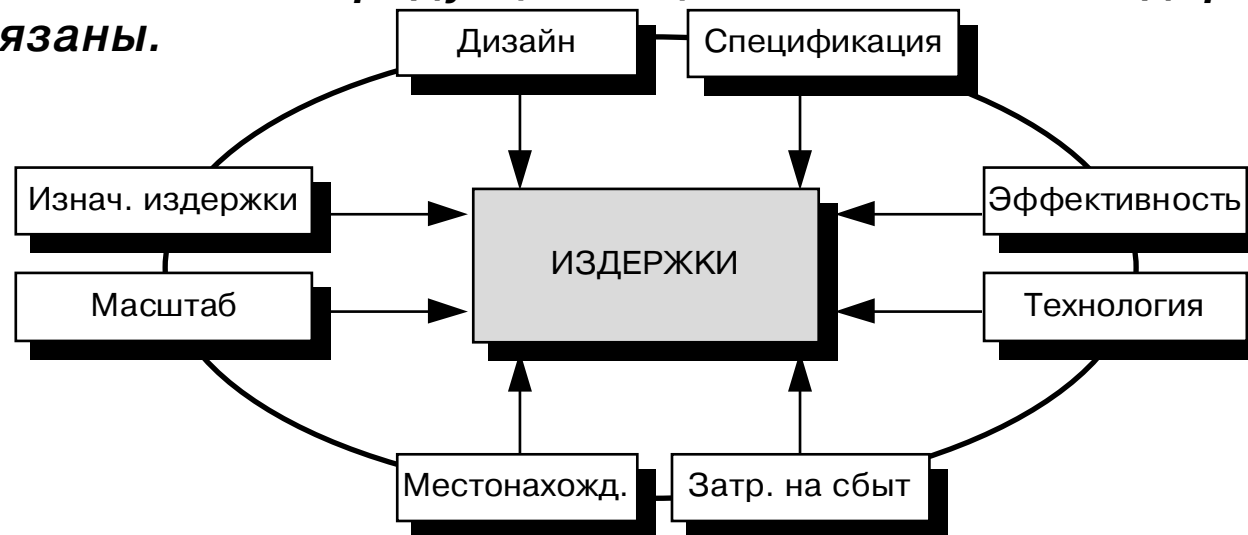
Как использовать носители издержек?

Каждый носитель издержек может влиять на себестоимость продукции

... но, в зависимости от конкретного вида продукции, некоторые носители оказывают большее влияние, чем другие.

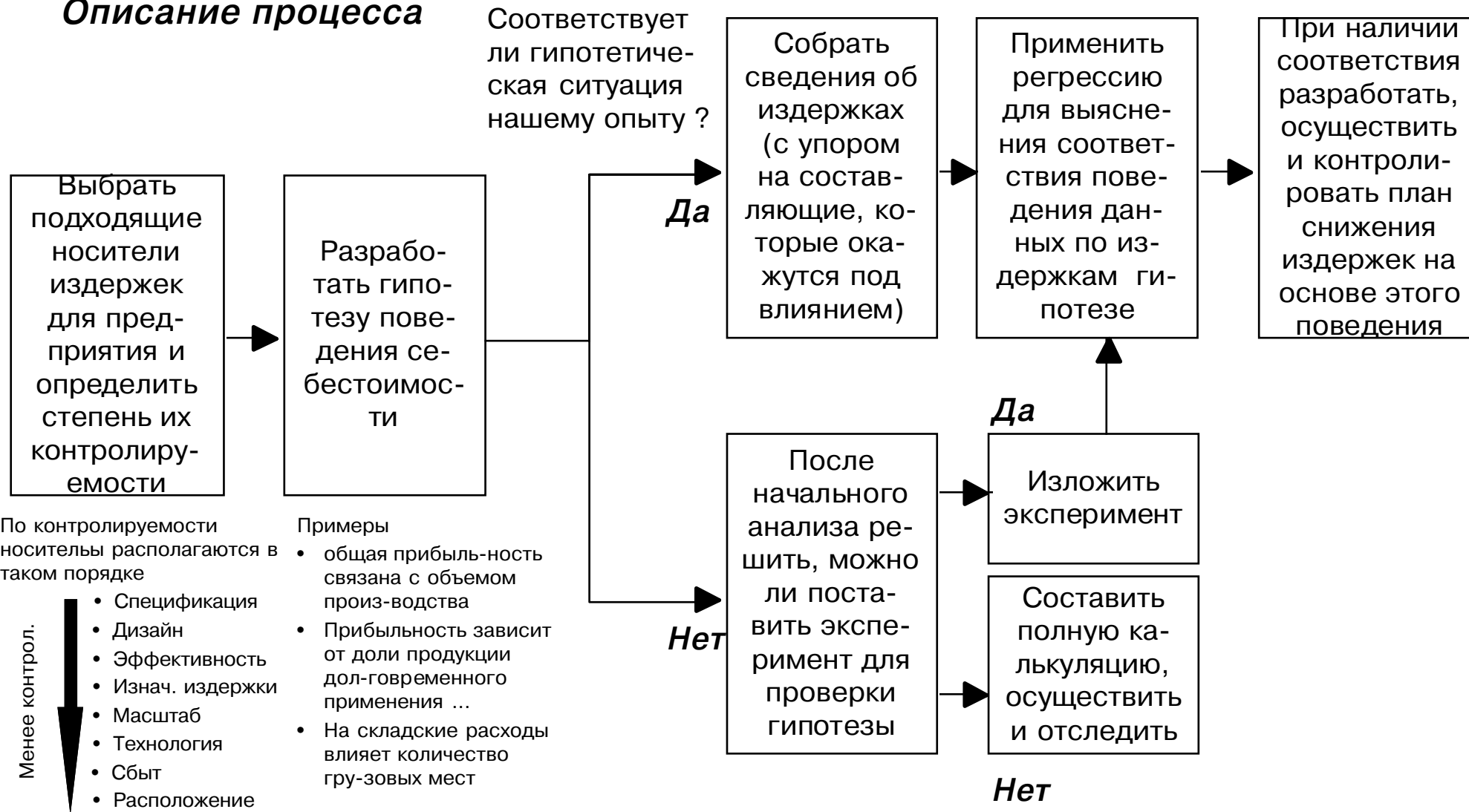
Цель состоит в определении важнейших носителей издержек для каждого вида продукции и влияния на них.

Однако при влиянии на стоимостные носители нужно тщательно оценивать влияние на продукцию в целом: носители издержек взаимосвязаны.



Подход с использованием носителей издержек

Описание процесса



Введение в методологию составления диагностических анкет и таблиц

Цель

- Цель диагностической анкеты и таблиц состоит в следующем:
 - помочь руководству сосредоточить усилия на тех носителях издержек, которые имеют важное значение для предприятия
 - подсказать, какие именно издержки вероятнее всего попадают под влияние этих носителей
 - поставить вопросы, обычно связанные с каждым носителем, для оказания руководству помощи в составлении долгосрочной программы снижения издержек

Диагностическая таблица : основные носители издержек в России в зависимости от вида продукции

В зависимости от рода деятельности компании должны сосредоточить усилия на разных носителях

	ТНП	Промышл. продукция	Сырье
Дизайн	○	○	○
Спецификация	●	●	○
Изнач. издержки	○	○	●
Масштаб	●	○	●
Произв. труда	●	●	○
Орган. бизнес-процессов	●	●	●
Технология	○	●	○
Местонахожд.	○	○	○
Затраты на сбыт	●	○	○

Чем темнее круг, тем большее значение имеет носитель

Диагностическая анкета: Является ли дизайн важным носителем издержек для вашего предприятия?

- При рассмотрении дизайна вашей продукции, есть ли позиции
 - которые можно изъять без ущерба для качества?
 - которые можно заменить более дешевой продукцией?
- Можно ли добиться экономии (сырья, электроэнергии, труда...) при использовании другого дизайна?
 - можно ли производить более простой вариант, привлекая меньшее число персонала и станков?
 - можно ли еще более стандартизировать продукцию?
- Каков эффект использования новой упрощенной и удешевленной конструкции?
 - в отношении удовлетворения запросов потребителей
 - в отношении снижения себестоимости
 - в отношении качества/стоимости

Диагностическая анкета: Является ли спецификация важным носителем издержек для вашего предприятия?

- Ценят ли ваши потребители прежде всего качество при любой цене?
 - (Проведено ли первичное исследование в подтверждение этому)
- Все ли отличительные черты продукции (размер, цвет...) важны?
- Не имеет ли ваша продукция таких качеств, за которые потребители не желают платить?
- Соответствует ли положение продукции на рынке ее себестоимости?
 - товары/продукция низкого уровня: низкая себестоимость, низкое качество и/или обслуживание
 - товары/продукция высокого уровня: высокая себестоимость оправдана высоким качеством и/или обслуживанием, отсюда высокая цена...
- Какой эффект окажет снижение качества, уменьшение сложности, рационализация продукции на:
 - продажи (то есть, на потребителей)?
 - издержки?
 - прибыльность?

Диагностическая анкета: Являются ли изначальные издержки важным носителем издержек для вашего предприятия?

- Какова доля труда, электроэнергии и сырья в общих издержках?
- Каковы возможные пути экономии?
 - по закупкам электроэнергии за сырье
 - можно ли отсрочить оплату, получить скидки, покупать большие партии?
 - по поставке электроэнергии из собственных источников или от близлежащего предприятия, но дешевле?
 - по покупке более дешевого труда в другом месте?
- Как предприятие может снизить эти издержки?
 - снижение требуемых ресурсов / увеличение эффективности
 - отсрочка платежа
 - переговоры / давление на поставщиков
 - средства хеджирования (защита от увеличения цен на сырье и материалы)

Диагностическая анкета: Является ли технология важным носителем издержек для вашего предприятия?

- Какая технология используется для производства каждой из основных групп продукции?
- Является ли данная технология наиболее эффективной для производства этого вида продукции?
- Каковы ее показатели по сравнению с технологией конкурентов?
- Соответствует ли уровень механизации масштабу деятельности?
- Удовлетворяет ли технология требованиям того сегмента рынка, на который вы нацелены?
- Действительно ли вы так хорошо знаете эти требования?

Диагностическая анкета: Является ли производительность труда важным носителем издержек для вашего предприятия?

- Оплачиваете ли вы труд большего числа рабочих, чем вам необходимо?
- Снижает ли недостаточная подготовленность персонала конкурентоспособность вашего предприятия в отношении затрат и обслуживания?
 - ведет ли это также к ошибкам, оказывающим более глубокое влияние?
- Сможет ли система стимулирования и улучшение условий труда повысить производительность ваших рабочих?
- В каких сферах можно резко увеличить эффективность?
 - обслуживания
 - в производственной
 - в технологической

Диагностическая анкета: Является ли проектирование процесса важным носителем издержек для вашего предприятия?

- Имеются ли случаи неэффективной работы оборудования?
- Можете ли вы произвести ту же продукцию, используя более простые, быстрые или дешевые процессы?
- Повысит ли пересмотр ваших бизнес-процессов вашу конкурентность за счет снижения издержек ил более полного удовлетворения потребностей ваших заказчиков?

Диагностическая анкета: Является ли масштаб важным носителем издержек для вашего предприятия?

- Каково соотношение между переменными и постоянными затратами?
 - масштаб имеет более важное значение для предприятия с большей долей постоянных затрат
- Каков процент использования мощностей в настоящее время?
- Каковы были бы издержки при полном использовании мощностей?
 - какова была бы разница по сравнению с текущими издержками?
- Увеличило бы это конкурентоспособность в цене или прибыльность?
- Имеет ли смысл новая производственная политика?
- Возможно ли найти новые каналы сбыта, чтобы использовать лишние мощности и получить выгоды от соответственного снижения издержек?

Диагностическая анкета: Является ли местонахождение важным носителем издержек для вашего предприятия?

- Насколько важно местонахождение для рынка, на котором вы конкурируете?
- Каковы преимущества/неудобства вашего местонахождения?
 - стоимость труда, недвижимости и коммунальных услуг
 - близость к заказчикам и поставщикам
 - хорошие каналы связи и сбыта
- Пользуетесь ли вы в полном объеме преимуществами вашего местонахождения?
- Возможно ли преодолеть какие-либо неудобства? Как? Каково положение вашего предприятия по сравнению с вашими конкурентами?

Диагностическая анкета: Являются ли затраты на сбыт важным носителем издержек для вашего предприятия?

- Какова важность затрат на сбыт для себестоимости продукции?
- Каковы возможные варианты?
 - собственные точки сбыта
 - региональные агенты
 - предприятия торговли...
- Что предпочтительнее по затратам (затраты на сбыт и/или комиссионные) при сохранении эффективности и надежности?
- Каков эффект увеличения / сокращения числа каналов сбыта для конкурентоспособности продукции?

Подход с использованием носителя издержек: Пример

Роспосуда, производитель фарфоровой столовой посуды, хочет сократить издержки.

О предприятии:

- 60% продукции представляет собой обычную столовую посуду, продаваемую на внутреннем рынке
- 40% продукции составляет изготовленная вручную фарфоровая посуда индивидуального исполнения, поставляемая на экспорт; требует установления более высокой цены по сравнению с посудой для внутреннего рынка
- Внутренний спрос на посуду находится на высоком уровне; спрос на посуду индивидуального исполнения за рубежом находится на низком уровне; Роспосуда затоваривает данный сегмент рынка
- Производственные мощности, составлявшие 165 млн. изделий в 1991 г., сократились до 75 млн. штук в 1995 г.
- Роспосуда имеет высокие постоянные затраты на электроэнергию

Подход с использованием носителей издержек выявил у предприятия два главных носителя: масштаб и спецификация

Прочие носители имели ограниченное влияние

	ТНП	Промышл. продукция	Сырье
Дизайн	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Спецификация	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Изнач. издержки	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Масштаб	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Произв. труда	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Орг. бизнес-проц.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Технология	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Местонахождение	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Затраты на сбыт	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Анализ показал

Росспосуда проанализировала четыре основных носителя издержек для отраслей, производящих товары народного потребления:

- **Спецификация:** обычная посуда с рисунком по типу дикалькомании и посуда индивидуального исполнения с рисунком, выполненным вручную
- **Масштаб:** Для производства используются четыре мощные обжиговые печи, однако в настоящее время объем производства составляет 75 млн. изделий
- **Эффективность:** Производство упало до 43% от уровня 1991 г.
- **Сбыт:** Росспосуда не занимается сбытом своей продукции

Как было определено, масштаб производства и спецификация продукции являются наиболее важными носителями издержек для Росспосуды.

Можно было ожидать существенное влияния этих носителей на те издержки, которые, как мы знаем, *существенны* для предприятия

	Сырье	Труд	Электроэнергия	Финансирование	Аренда и лизинг	Сбыт	Продажа и маркетинг	Аппарат управления	Налоги	Соц. активы	Амортизация
Дизайн	●	●	◐	○	○	○	◐	◐	○	○	○
Спецификация	●	●	◐	○	○	○	◐	◐	○	○	○
Изнач. издержки	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Масштаб	●	●	◐	●	◐	●	●	●	●	○	○
Произ. труда	◐	●	○	○	○	◐	◐	●	○	○	◐
Орг. бизнес-проц.	◐	●	●	◐	●	○	◐	◐	○	○	◐
Технология	◐	◐	●	◐	●	○	◐	◐	○	○	●
Местонахождение	●	●	◐	◐	●	○	●	●	●	●	○
Затраты на сбыт	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○

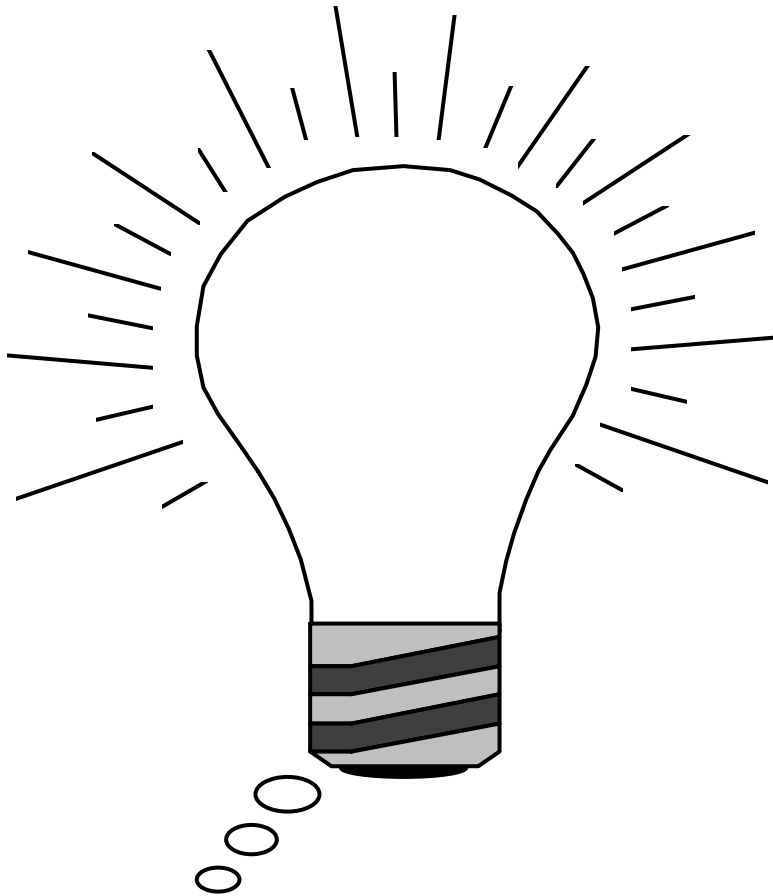
Разработка гипотез

По мере сужения перечня носителей издержек до масштаба и спецификации были разработаны две гипотезы.

Гипотезы:

1. **МАСШТАБ:** Так как постоянные затраты Роспосуды высоки, увеличение масштаба позволит экономить на затратах.
2. **СПЕЦИФИКАЦИЯ:** Роспосуда производит два вида продукции с очень различными спецификациями.
 - Индивидуального исполнения продукция, предназначенная на экспорт, требует установления высоких цен, однако часть ее не находит спроса из-за проблем с качеством.
 - Повседневная посуда продается хорошо.

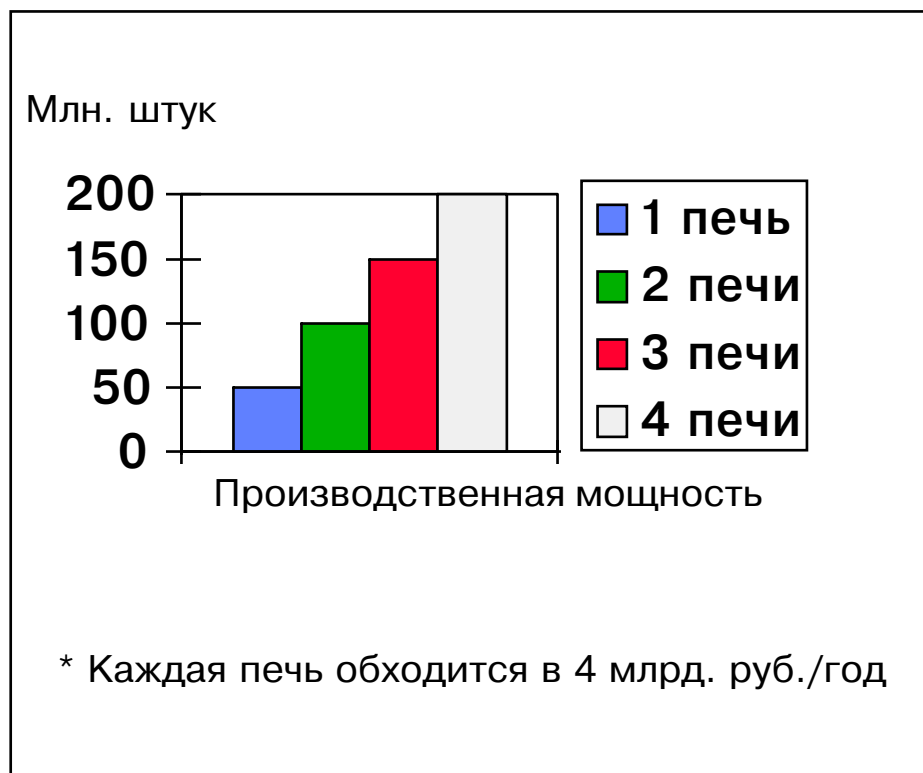
Таким образом, изменив спецификацию Роспосуда может устранить несоответствие между спросом на рынке и спецификацией продукции.



Росспосуда решила, что эти гипотетические ситуации не являлись частью накопленного предприятием опыта

Росспосуда провела два эксперимента для проверки гипотез

Эксперимент 1: Масштаб



- Изолировав количество (масштаб) потребляемой электроэнергии как основную сферу сокращения издержек, Росспосуда провела эксперименты с различными уровнями потребления электроэнергии
- В настоящее время работают четыре печи -- намного ниже своей полной мощности
- Росспосуда определила, что она может закрыть две печи для снижения расходов на электроэнергию, и тем не менее сохранить существующий уровень производства

Росспосуда решила, что эти гипотетические ситуации не соответствовали накопленному предприятием опыту

Эксперимент 2: Спецификации

Традиционно Росспосуда закупала глину низкого, среднего и высокого качества, но не могла определить какого качества глина шла на изготовление какой продукции. В качестве эксперимента Росспосуда решила:

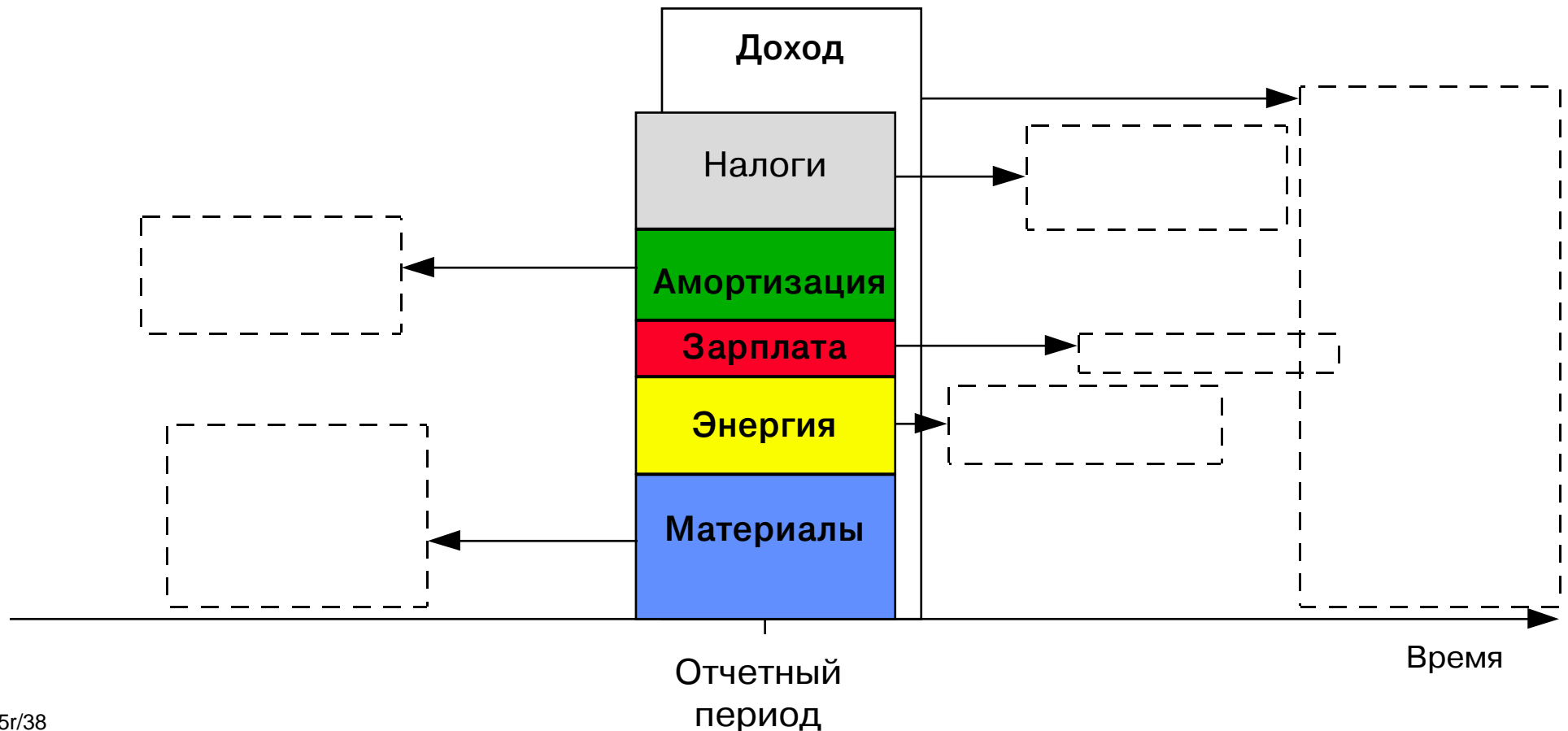
- Улучшить качество экспортной продукции за счет использования глины высокого качества и глазури ТОЛЬКО для изготовления посуды индивидуального исполнения, которую можно было бы продать по более высокой цене
- Провести эксперименты с разными сортами глины для изготовления повседневной посуды для определения соответствующих пропорций, которая бы тем не менее отвечала требованиям местных заказчиков и продавалась по конкурентным ценам
- Таким образом, Росспосуда смогла максимально увеличить ценность, получаемую различными заказчиками посуды по конкурентным ценам, что увеличило объем продаж и прибыли Росспосуды

Анализ носителей издержек: Выводы

- Анализ носителей издержек представляет собой достаточно сложный процесс, позволяющий оценить возможные пути снижения издержек
- Этот подход основан на выработке гипотезы с учетом понимания важности того или иного носителя издержек для вашего предприятия
- Предыдущие примеры были несколько упрощенными
- Надеемся провести с вами дальнейшее обсуждение на следующем семинаре при помощи возможного анализа, который вы сделаете на примере собственного предприятия

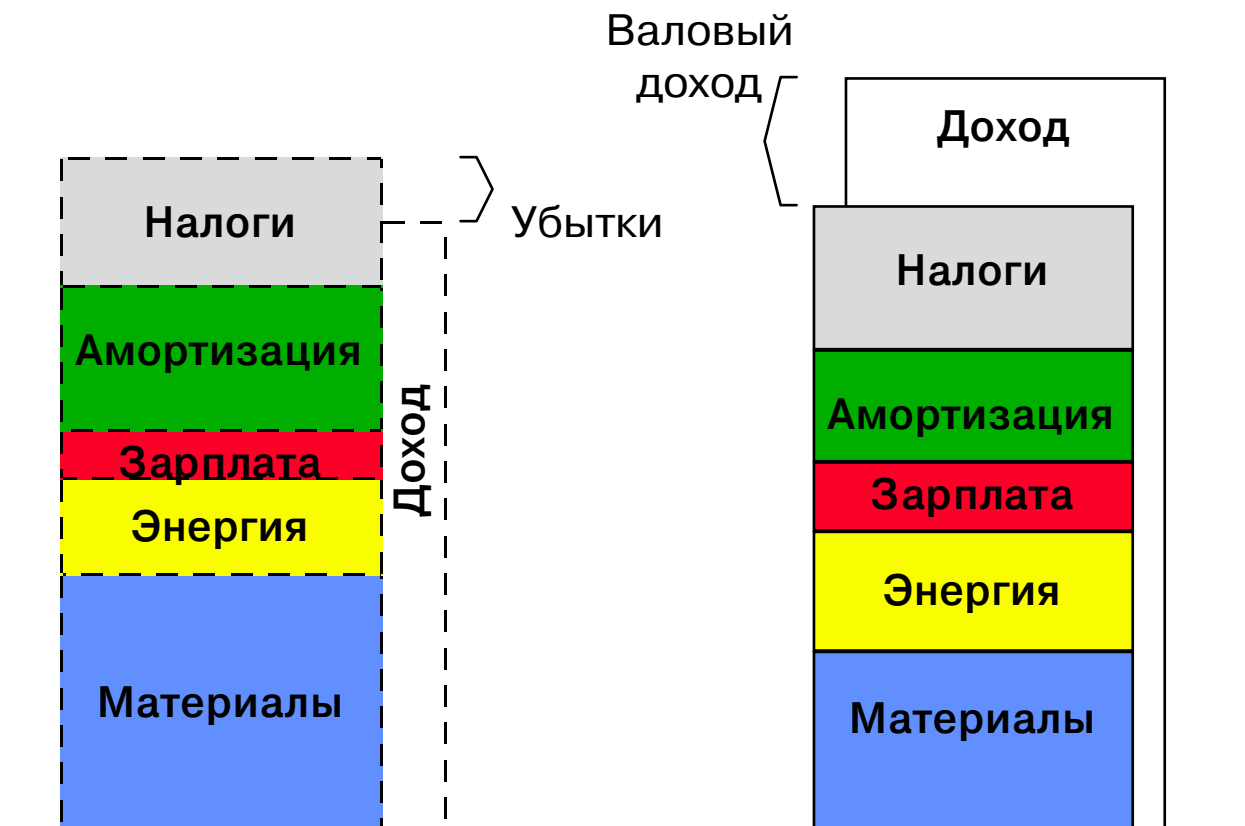
Распределение платежей по срокам представляет собой еще одно измерение управления издержками предприятия

Структура издержек в том виде, в каком она отражена в ваших отчетах, представляет собой неполную картину реальных издержек вашего бизнеса, так как она не учитывает сроки оплаты закупок и получения платежей. В условиях России при высоких процентных ставках вопрос о сроках становится очень важным



Корректировка структуры издержек на временные факторы дает правильную картину рентабельности продукции

В России общепринято, что предприятия выглядят рентабельными в своих отчетах о прибылях и убытках, но фактически они несут потери, так как они не учитывают задержки и авансовые платежи



Наиболее часто встречающиеся в России временные факторы:

- Большие запасы сырья
- Задержки платежей поставщикам
- Задержки в выдаче зарплаты
- В книгах указана нереальная стоимость основных фондов
- Налоги
- Большие запасы готовой продукции
- Дебиторская задолженность
- Неплатежи
- Бартер

Корректировка в зависимости от сроков платежей - Материалы

Существует два основных носителя, влияющих на фактическую стоимость материалов:

- Возраст запасов сырья
- Разница во времени между получением материалов и платежа за них

- Так как по правилам российского бухгалтерского учета сырье должно учитываться по его исторической стоимости, стареющие запасы ведут к недооценке стоимости сырья в отчете о прибылях и убытках. Восстановительная стоимость таких материалов намного превышает их историческую стоимость
- Для того, чтобы устранить фактор старения в вашем анализе, учитывайте материалы по их текущей рыночной цене
- Или, оцените средний возраст ваших запасов и рассчитайте издержки финансирования за этот период времени. Прибавьте издержки финансирования к балансовой стоимости материалов

В зависимости от характера отношений с вашими поставщиками вы либо делаете предоплату, либо покупает в кредит. Соответственно, издержки финансирования за период предоплаты/кредита должны быть прибавлены/вычтены.

Корректировка в зависимости от сроков платежей - Энергия, зарплата, налоги и амортизационные отчисления

При рассмотрении фактической стоимости энергии, зарплаты и налогов следует помнить, что указанные платежи осуществляются с большим отставанием от того момента, когда такие издержки были понесены.

Не зависимо от этических аспектов подобной практики указанные факторы должны включаться в ваш анализ издержек, так как они сокращают фактические издержки.

Хотя амортизация не является отчислением денежных средств, она представляет собой возмещение инвестиций в основные средства, необходимые для того, чтобы оставаться в бизнесе. Таким образом, для оценки фактических издержек, необходимых для того, чтобы оставаться в бизнесе, данная статья затрат должна быть лишена любых искажений, имевших место с течением времени владения основными средствами.

Проблема с амортизацией заключается в том факте, что за последние пять лет из-за гиперинфляции историческая стоимость основных средств не отражает текущую стоимость активов. Переоценка основных средств, проводимая в соответствии с нормативными инструкциями, часто является неточной корректировкой на инфляцию:

- Она либо недооценивает текущую стоимость, что ведет к амортизационным отчислениям на недостаточном для возмещения инвестиций уровне; или
- она переоценивает стоимость, что увеличивает амортизационные отчисления и приводит к установлению неконкурентных цен

Корректировка в зависимости от сроков платежей - Выручка

Величина выручки в реальном выражении, как правило, завышена.

- Цикл производства представляет собой период времени между переработкой сырья и других закупаемых материалов в готовую продукцию. В течение этого периода времени предприятию необходимо финансировать свои оборотные средства
- Хранение готовой продукции до момента отгрузки покупателю также вызывает необходимость финансирования оборотных средств
- Для предприятий, использующих метод начисления для оценки доходов, средневзвешенный возраст дебиторской задолженности также является фактором издержек финансирования
- И наконец, отчет о прибылях и убытках при использовании метода начисления не включает в себя фактор невыполнения покупателем своих обязательств

Временные факторы как связующие звенья между управлением издержками предприятия и другими сферами финансового управления

Управление издержками предприятия является центральной частью финансового управления, так как оно имеет дело с фундаментальной предпосылкой любого жизнеспособного бизнеса - рентабельностью производимой продукции. Однако, управление издержками является только одним измерением финансового управления. Для ведения успешной конкуренции следует также рассмотреть и другие измерения

