

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Стратегия низких издержек





Продолжаем цикл лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент». Эта лекция будет посвящена более детальному рассмотрению стратегии низких издержек. Как я уже говорила раньше, стратегия низких издержек, наверное, одна из самых популярных стратегий конкурентного преимущества и одна из самых первых, которой пытаются оперировать компании на рынке.

Что происходит при получении ценового преимущества?

Что подразумевается под ценовым преимуществом в рамках стратегии низких издержек?

Для того чтобы установить преимущества по издержкам перед соперником, совокупные издержки компании во всей цепочки создания ценности должны быть более низкими, чем совокупные издержки конкурентов.

Существует два способа достичь этого:

1. Эффективнее, чем конкуренты, осуществлять операции в цепочке создания ценности.
2. Усовершенствовать всю цепочку создания ценности так, чтобы исключить или обойти самые высокзатратные операции.

Чтобы компания могла управлять своей цепочкой создания ценности экономически эффективней, чем конкуренты, менеджерам надо начать скоординированную, консолидированную, непрерывную работу по выявлению возможностей направления снижения издержек в каждой из части цепочки создания ценностей. Ни одна операция не должна избежать внимательного изучения потенциала для снижения издержек. И весь персонал компании также должен использовать все свои способности (находчивость, инновационность), чтобы предложить эффективные способы снижения расходов. Особое внимание следует уделять набору факторов, известных как затратная составляющая. Этот фактор оказывает сильное влияние на издержки компании.

При калькуляции себестоимости расходы делятся на постоянные и переменные. И переменные издержки, которые чаще всего связаны с обслуживающим, вспомогательным производством, потенциально более интересны как объект снижения издержек.

Снижение издержек в рамках постоянных расходов очень ограничено. Вспомните мультфильм «Жадный богач», когда из одной шкуры пытались сшить шапку, и герой этого мультика спрашивает скорняка: «А можно сделать 2 шапки? Можно и 2. А можно 3? Можно 3. А может быть, и 5? Ну, можно и 5». И когда скорняк из одной шкуры сделал 5 шапочек, они были маленькие. Это типичный пример, демонстрирующий, что у постоянных издержек есть четко ограниченный лимит минимизации.

Гораздо больший потенциал для определения направления минимизации у переменных издержек: сопутствующих, обслуживающих, сопровождающих, таких как механизация, автоматизация процесса, транспортные, складские, маркетинговые издержки, издержки по сертификации, лицензированию, маркировке и сортировке товаров.

Компоненты затратных составляющих:

- использование имеющихся возможностей предприятия: основные фонды, прилегающие территории, кадровые, материальные, инновационные ресурсы, ноу-хау, изобретения;
- эффективность использования цепочки поставок;
- затраты на производство. И если мы говорим об основном производстве, это достаточно лимитированное направление по сокращению издержек;
- технология производства и проектирования. Здесь могут находиться ресурсы для снижения издержек;
- коммуникационные системы, информационные технологии обладают практически неисчерпаемым ресурсам по снижению издержек;
- привлечение сторонних ресурсов;
- материальное поощрение сотрудников и внедрение корпоративной культуры;
- преимущества крупных экономических объектов, которые можно создавать, если имеется потенциал по объединению усилий в случае наблюдающего дефицита определенных ресурсов;



- возможность диктовать свои условия на рынке сопряжена как с возможностью снижения издержек, так и с возможностью увеличения бюджета. Если необходима агрессивная маркетинговая компания, это может привести не только не к снижению издержек, но и наоборот, какому-то проектному краткосрочному их увеличению.

Направления снижения издержек

Итак, давайте очертим основные направления, наиболее часто используемые в отношении снижения издержек:

1. Стремление воспользоваться всеми доступными преимуществами крупных экономических объектов.

Преимущества крупных экономических объектов обусловлены способностью снижать удельные затраты путем увеличения масштабов деятельности. Речь идет о теории «Эффекта масштаба», которая гласит: «при увеличении объема производства совокупные издержки за счёт увеличения масштабов производства уменьшаются равно, как и относительные издержки на единицу произведенной продукции, либо услуги».

Во многих случаях крупные заводы или база сбыта оказываются более экономичными в эксплуатации, чем небольшие объекты. Продажа стандартных продуктов по всему миру, как правило, способствует снижению удельных затрат. Преимущество крупных экономических объектов действует и в рекламе. Например, компания Bosch смогла позволить себе заплатить три с половиной миллиона долларов за 30-секундный рекламный ролик «СуперКубка» в 2012 году, потому что эти затраты можно было распределить на сотни миллионов единиц продаваемого продукта.

2. Стопроцентное использование результатов накопленного опыта и познания.

Здесь речь идет о затратах на ведение деятельности, которые могут снижаться по мере накопления персоналом знаний и опыта. Чем больше накопленного опыта, компетенций, знаний, тем больше появляется у персонала стратегических инициатив и тем меньше средств нужно вкладывать компании в дальнейшее снижение издержек. Экономия за счет знаний и опыта может являться следствием отладки либо освоения новых технологий, использования опыта и новаторских предложений работников.

3. Стремление эксплуатировать производственные мощности в полном объёме.

Способность компании работать на полную мощность оказывает большое влияние на себестоимость производства единицы продукции. Опять возвращаясь к тому, о чём говорила: большой ресурс для снижения издержек производства именно в отношении переменных расходов. К примеру, работа завода в одну смену по восемь часов либо в две смены по шестнадцать часов, либо создание процесса непрерывного, круглосуточного производства. В трехсменном режиме эксплуатируются одни и те же мощности, но в тройном размере. Более высокий коэффициент использования производственных мощностей позволяет разделить затраты на амортизацию, другие затраты на больший объем, тем самым снижая постоянные затраты на единицу продукции. Чем более капиталоемким является бизнес, тем выше постоянные затраты в процентном соотношении к общим расходам. И тем больше издержки производства единицы продукции при работе не на полную мощность.

4. Повышение эффективности цепочки поставок.

Очень перспективное направление в такой перспективной для оптимизации деятельности любой компании сфере, как логистика, организация непрерывной цепочки поставок, организации складского хозяйства. Создание партнерских отношений с поставщиками для упорядочения процесса заказа и покупки. Сокращение затрат на хранение товарно-материальных ценностей путем оперативной инвентаризации либо использования сырья и материалов по системе «день-в-день». Экономия на доставке, обработке материалов и вычисление других возможностей для сокращения расходов. Это только маленький спектр возможных методов по снижению затрат в рамках оптимизации цепочки поставок. Иногда компаниям с отличительными компетенциями в экономически эффективном управлении цепочкой поставок удаётся достичь значительного преимущества по сравнению с конкурентами.



5. Использование низких затрат на инвестиции там, где это не повлечет за собой ухудшения качества.

В качестве примера можно привести использование более дешевого сырья, комплектующих или дешевой рабочей силы. И соответственно, вынос производства, сборки, как это часто бывает, в развивающиеся страны. Там можно использовать дешевую рабочую силу и даже обходить, к сожалению, экологическое законодательство, поскольку в развитых странах, в отличие от стран развивающихся, очень жестко регламентируется процедура утилизации отходов производственной деятельности. И это влечет за собой увеличение издержек. Таким образом, это типичное подтверждение того, что стратегия снижения издержек выгодна в направлении оптимального использования ресурсов при выносе вредных производств, например, в страны третьего мира, беднейшие либо развивающиеся страны.

6. Использование компанией возможности диктовать свои условия поставщикам или другим лицам в системе цепочки создания ценностей, чтобы добиться определенных уступок.

И здесь, конечно же, карт-бланш имеют крупнейшие дифференцированные компании, представленные практически по всему миру, такие как PepsiCo или Coca-Cola, которые, используя свое рыночное влияние, имеют очень хороший инструмент для прессинга поставщиков, ритейлеров, чтобы добиваться более выгодных условий по каналам сбыта или поставки.

7. Использование коммуникационных систем, информационных технологий для достижения операционной эффективности.

Здесь очень важно говорить о быстром обмене данными, производственными графиками с клиентами и поставщиками. Например, консолидация усилий, выстраивание эффективных коммуникаций при формировании плана-заказа при формировании схемы доставки с учетом геолокации крупных поставщиков. В совокупности с сильным программным обеспечением позволяет достичь существенного снижения производственных и околопроизводственных затрат, а также за счет автоматизации и внедрения программного обеспечения информационных систем позволяет высвободить рабочую силу, что влечет экономию фонда заработной платы и уменьшению затрат.

8. Использование передовых технологий производства и технологических процессов для повышения общей эффективности.

Производственные затраты можно сократить за счёт использования компьютерного проектирования, позволяющего внедрять интегрированные и эффективные методы производства (инвестирование в роботизацию, в автоматизацию). Многие компании активно прибегают к системам общего контроля качества, инжинирингу бизнес-процессов, методологии «6-ти сигм» и другим техникам управления бизнес-процессами, направленными на повышение эффективности с одновременным снижением затрат.

9. Осознание ценностных преимуществ аутсорсинга или так называемой вертикальной интеграции.

В предыдущих лекциях мы говорили о пользе аутсорсинга и о том, что крупные компании всё больше и больше склоняются к этому. Передача определенных операций в цепочке создания ценности стороннему исполнителю может оказаться более экономной, чем их выполнение собственными силами. Сторонние специалисты, в силу своего опыта и объемов производства, вполне способны выполнять данные операции с меньшими затратами и с усиленным контролем. Кроме того, объединение действий с поставщиками или партнерами по созданию интегрированных каналов сбыта приводит к снижению затрат за счёт увеличения объемов производства, сокращения операционных издержек на единицу произведенной продукции или укрепления рыночной позиции.

10. Мотивация сотрудников с помощью материальных стимулов и повышения корпоративной культуры.

Я уже говорила о том, что люди – это неисчерпаемый ресурс компании, и том, что продуманная система мотивации, стимулирования и кадрового резерва, как показывает практика, – очень действенный механизм, который приводит к сокращению издержек. Корпоративная культура компании может стимулировать у работников желание к повышению производительности, к постоянному совершенствованию, формирует программу лояльности и вовлеченности в бизнес-процессы. Многие компании известны своей хорошей корпоративной культурой и системой



стимулирования, что приводит в итоге к сокращению затрат. Среди примеров практически все крупные компании международного класса. Каждая из них имеет свои ключевые ценностные ориентиры, основанные на корпоративной культуре, базирующиеся на корпоративной этике, а также на деловом этикете.

11. Модернизация системы цепочки создания ценностей для снижения издержек.

Мы уже несколько раз упоминали о том, что автоматизация, научно-технический прогресс, применение продвинутых технологических решений, современное программное обеспечение дают возможность для снижения издержек. Особое место здесь отводится модернизации системы цепочки создания ценности. Сильные преимущества по издержкам дает конструирование системы цепочки создания ценности таким образом, чтобы избежать дорогостоящих этапов работы и полностью обойти некоторые затратные виды деятельности. Подобного плана реконструкция, модернизация цепочки создания ценностей может позволить в долгосрочном стратегическом плане формировать прямые продажи потребителям в обход дистрибьюторов, например, или дилеров. Чтобы избежать необходимости в дистрибьюторах (дилерах), компания может, допустим, создать собственное торговое представительство, проводить торговые операции на сайте компании. Очень популярна сейчас интернет-торговля, которая снижает издержки и использует все ресурсы глобального интернет-пространства. Ну, за примерами далеко ходить не надо: eBay, Amazon, Alibaba, Aliexpress, которые наглядно демонстрируют успешность внедрения интернет-торговли, требующей на первом этапе определенного инвестиционного ресурса. Сейчас же это минимально затратная история с максимальным объемом реализации продукции.

Или, например, снижение затрат в отношении оптово-розничной цепочки создания ценности. Как правило, расходы по транспортировке, маркировке, ответственному сопровождению груза, обязательному страхованию груза при международных транспортировках очень дорогостоящие. Добавка к стоимости товара с учетом совокупных транспортных, экспедиционных, складских, маркировочных и иных расходов прибавляет в некоторых случаях 30–35 %. А при использовании транспортировки дорогостоящим способом – от 55 до 70% к стоимости товара. В данном направлении модернизация цепочки создания ценностей может рассматривать альтернативные способы нахождения либо доведения товара до потребителя. К примеру, вынесение производства поближе к потребителям. Это один из самых быстрокупаемых способов по минимизации цепочки создания ценностей. Или же применение альтернативных способов транспортировки. Ни для кого не секрет, что самый дешевый способ транспортировки – морской транспорт.

Также мы можем говорить о том, что на пути модернизации цепочки создания ценности применяются такие методы, как устранения ненужных работ или работ с низкой добавленной стоимостью. Типичным примером является корпорация Walmart, которая испытывала сильную конкуренцию, но на основе своих факторов успеха по снижению издержек заняла лидирующие позиции на рынке. Они оптимизировали бизнес-процессы, подвергли оптимизации практически все перечисленные выше затратные составляющие, что в совокупности дало снижение издержек на 35 %.

Для большей наглядности хотелось бы привести показатели, которые очень впечатляют – такая квинтэссенция достижения успеха при продвижении стратегии снижения издержек.

Итак, преимущества Walmart по издержкам вытекают из ряда инициатив и практик, используемых данной компанией:

1. Внедрение обширного обмена информацией с поставщиками с помощью интернет-систем, которые передают данные о продажах с кассовых терминалов непосредственно поставщикам товаров. Тем самым обеспечивает поставщиков информацией о спросе и предпочтениях клиентов в режиме реального времени.

2. В Walmart считается обычной практикой активное сотрудничество с продавцами во время процессов покупки и доставки в магазин для получения взаимовыгодной экономии.

3. Следующий элемент, который был использован в рамках данной стратегии снижения издержек, – это проведение глобальных закупок некоторых товаров и централизация большей части закупочной деятельности, что дало экономию в 2,5 %.



4. Инвестиции в автоматизацию распределительных центров, эффективное управления автопарком, внедрение других практик, позволяющих уменьшить расходы штаб-квартиры, распределительных центров и магазинов компании. Это дало Walmart около 4 % экономии издержек ежегодно.

5. Стремление оптимизировать ассортимент выпускаемой продукции, добиться большего товарооборота. Унификация ассортиментной линейки – классический прием, используемый компаниями в направления снижения издержек.

6. Установка систем безопасности, внедрение в магазине алгоритмов работы, которые снижают показатели естественной убыли, давая примерно от 0,5 до 1 % преимущества по издержкам. Казалось бы, что такое 0,5 %? Но если мы возьмем за основу показатели товарооборота компании в год, это будут очень впечатляющие цифры.

7. Согласования предпочтительных ставок аренды недвижимости и лизинговых платежей с застройщиками и владельцами, выгодные места размещения магазинов компании также дали возможность получить снижение издержек.

8. Управление трудовым коллективом, выплата заработной платы осуществляется таким образом, что позволяет снизить затраты на рабочую силу практически на 5 %, одновременно сохраняя систему мотивации и стимулирования работников.

Инициативы по снижению издержек дали Walmart существенную экономию и позволили еще более укрепить свои позиции на рынке.

Как стать успешным производителем с низкими издержками? Очень часто бытует мнение, что если компания выбрала путь на снижение издержек, когда-нибудь она всё равно сдаст свои позиции, потому что этот лимит быстро исчерпается. Можем ответить, что производители с низкими издержками являются чемпионами по бережливости. И тем не менее они редко колеблются, если возникает необходимость потратить значительные суммы на ресурсы и возможности, которые обещают снизить издержки бизнеса. Действительно, обладание подобного типа конкурентоспособными активами очень важно для достижения конкурентного преимущества в качестве производителя с низкими издержками, с постоянным контролем за качеством и соответствию стандартам производимой продукции.

Есть некоторые типичные ошибки, которые могут быть использованы конкурентами в том случае, если компания, придерживающаяся этой стратегии, не уделяет должного внимания гипотетическим угрозам, могущим возникнуть в рамках ее реализации. Речь идет о чрезмерном увлечении агрессивным снижением цен и достаточно интенсивной работе по снижению издержек. Здесь может возникнуть очень сложная ситуация, когда существенное снижение издержек может привести к потере качества, и это никоим образом недопустимо для компании. И вторая серьезная ошибка – использование такого подхода к сокращению затрат, который может быть легко скопирован конкурентами. Но, я думаю, что опытный стратегический менеджер должен справиться с этой ситуацией. Главное знать, где на пути могут встречаться подводные камни, чтобы постараться их избежать.