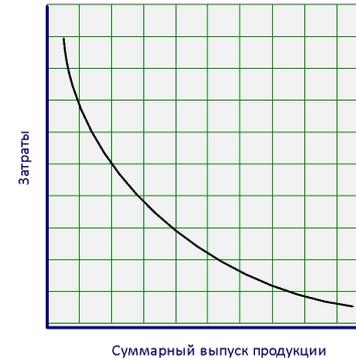


# Использование цепочек создания ценности для оптимизации себестоимости продукции

Зверев Дмитрий

# Источники снижения затрат

- Эффект опыта
  - Повышение квалификации
  - Оптимизация производственного процесса
  - Экономия
  - Улучшение контроля
- Обновление и модернизация оборудования и технологии, в том числе принципиальное.



# На величину эффекта кривой опыта оказывают влияние следующие факторы

- эффект индивидуального и группового обучения работников;
- улучшение организационной структуры и организации процессов;
- внедрение информационно-управляющих систем;
- создание эффективной системы планирования;
- осуществление эффективного контроля;
- проведение целенаправленных регулирующих мероприятий;
- улучшение методов организации труда;
- улучшение координации производственных процессов;
- внедрение эффективной системы обслуживания и ремонта оборудования;
- повышение эффективности складского хозяйства;
- совершенствование продукции;
- повышение производительности труда персонала путем систематического его обучения на рабочих местах и за счет повторения работ;
- экономное расходование материалов;
- сокращение объема отходов;
- улучшение контроля за работой;
- снижение количества часов сверхурочных работ;
- внедрение новых производственных процессов;
- уменьшения потребления энергии;
- совершенствование производственных процессов;
- интенсивное изучение современных методов промышленного производства;
- использование новых производственных технологий;
- целенаправленное совершенствование конструкции изделий;
- сокращение числа дорогостоящих деталей в изделиях;
- исключение отдельных деталей из изделий в результате ФСА;
- стандартизация изделий;
- снижение количества изменений в изделиях;
- повышение числа повторяющихся процессов в производстве и сбыте;
- оптимизация размеров партий;
- лучшее оснащение рабочих мест инструментом и приспособлениями;
- оптимизация загрузки оборудования;
- оптимизация размещения оборудования;

# Рыночное использование снижения себестоимости

Изменение соотношения:  $\frac{[\text{потребительская ценность}]}{[\text{цена}]}$

- Потребительская ценность
  - Рост прибыли, которую можно направить на создание нового конкурентного преимущества
- Цена
  - В разворачивании стратегии проникновения на рынок
  - Усиление ценового давления на конкурентов

# Не все способы снижения затрат приводят к росту потребительской ценности



Способы, дающие рост потребительской ценности  
Способы, не приводящие к росту потребительской ценности

# Способы, дающие рост потребительской ценности

- Критерий определения этого достаточно прост. Если действия над процессами и ресурсами внутри компании направлены на удовлетворение клиентов, конечных потребителей, то они приводят к росту потребительской ценности.
- Если они, кроме этого, создают ключевую компетенцию и соответствуют условиям VRIN, то возникает конкурентное преимущество. Оно заключается в соответствии ресурсов следующим требованиям:
  - Ценность ресурса.
  - Ресурс труден для копирования конкурентами

# Способы, не приводящие к росту потребительской ценности

- Если основным объектом, ради которого проводится оптимизация затрат, является кто-то другой, кроме клиента, например, акционеры, руководство и внутренние службы, налоговые органы, то её влияние на потребительскую ценность не прямое, неоднозначное или отсутствует.
- Часто к таким действиям относятся мероприятия по экономии, усилению контроля и учета, регламентированию взаимодействия между службами.

# Краткое описание модели цепочки создания ценности

# Цепочка создания ценности

- Модель цепочки ценностей используется для оценки вклада различных структурных подразделений компании и бизнес- процессов в создание ценностей для потребителей и за счет этого в увеличение конкурентоспособности компании.



Основные виды деятельности непосредственно связаны с производством и распределением продукции и услуг.

**Логистика на входе.** К ней относятся операции по обработке, складированию и внутренним перемещениям поступающих материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий.

**Производство.** Операции по преобразованию материальных ресурсов в конечную продукцию или услугу.

**Логистика на выходе.** Включает операции по доставке товара и услуг потребителю. Если речь идет о промышленной продукции, то к логистике на выходе относятся операции, связанные со складированием, обработкой и транспортировкой продукции. Для сферы услуг под логистикой на выходе понимают способы и мероприятия, необходимые для «доставки» услуги клиенту, или для «доставки» клиента на место оказания услуги.

**Сбыт и коммуникации.** Операции, призванные проинформировать нынешних и будущих покупателей о продукции или услуге и обеспечить сбыт продукции.

**Техническое и сервисное обслуживание.** Это необходимые операции по монтажу, обслуживанию, инструктированию покупателей и потребителей, то есть работы, связанные с их комплексным обслуживанием.

Операции, поддерживающие основные функциональные виды деятельности, непосредственно не связанные с производством, но влияющие на эффективность основных видов деятельности и создание ценности.

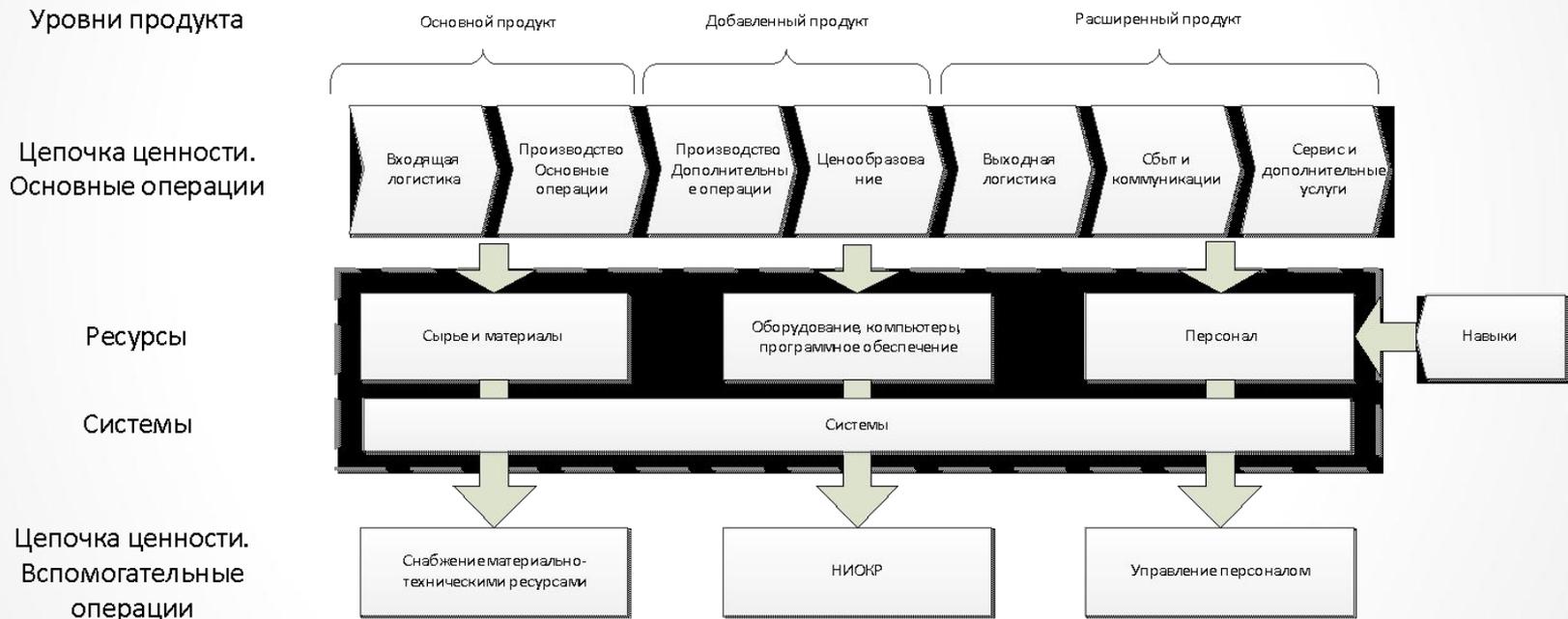
**Снабжение материальными ресурсами.** Операции по обеспечению поставок всех материально-технических ресурсов, необходимых для производства.

**Технологические разработки.** Разработки, включая научные исследования и разработку новых изделий, технологий и материалов.

**Управление персоналом.** Руководство и мероприятия, связанные с персоналом, включая набор, расстановку, обучение и повышение квалификации работников, а также система стимулирования и мотивации.

**Инфраструктура компании.** Организационные формы деятельности, включая организационную структуру, уровни управления и координацию, методы и культуру управления, принципы оплаты труда.

# Схематическое изображение взаимосвязей



# Построение своей цепочки создания ценности



Как составлять. Несколько шагов  
Автоматизация действий

# Первый шаг. Найдите первый и последний процесс в вашей цепочке.

- Определить первый процесс можно так:
  - Взять готовый продукт.
  - Задать вопрос: "Какой процесс или процессы предшествуют появлению этого продукта?"
  - Перейти к этим процессам. Задать вопрос: "Какой процесс или процессы предшествуют этому?"
  - Перейти к предшествующим процессам и так далее.
  - Найти процесс, с которого начинается производственная цепочка.
  - Процессы должны относиться **только к операциям над продуктом**.
- Последний процесс - это последнее действие или процесс, связанной с покупкой и использованием продукта клиентом.

# Второй шаг. Описание процессов.

- Опишите процесс.
- Опишите используемые в нем ресурсы
- Свяжите результат процесса с каким-либо атрибутом товара, если это возможно.

# Третий шаг. Оптимизация издержек.

- Выпишите процессы и участвующие в них ресурсы, не связанным с какими-либо атрибутами товара, т.е. не вносящими вклад в потребительскую ценность.
- Вычеркните из этого списка те процессы, системы, ресурсы, которые обладают свойствами ключевой компетенции или вносят существенный вклад в сокращение издержек.
- Используйте оставшийся список процессов и ресурсов. Проведите по нему значительное сокращение издержек или совсем избавьтесь от элементов этого списка.

Примеры использования  
модели цепочки ценностей в  
качестве инструмента  
управления себестоимостью



# Примеры использования модели цепочки ценностей в качестве инструмента, управляющего себестоимостью

- Торгово-логистическое партнерство между Wal-Mart и P&G. Совместное управление запасами.
- Эффективное использование цепочки создания ценности и поставок в ресторанах McDonald's.
- AT&T, DuPont, Lucent, NCR и UPS, кооперируются друг с другом в рекрутинге и управлении карьерой.
- Партнерская программа Star Alliance и American Express.

# Использование ценностного подхода на примере хлебобулочного производства

...

# Пекарня

(полный производственный цикл)

Получение

Финит

Приемка муки

Хранение  
муки

Просеивание,  
подача на  
замес

Замес  
теста

Приемка  
прочего  
сырья

Хранение  
сырья

Подача  
на замес  
теста

Расстойка

Формовка

Округление

Деление  
теста на  
порции

Брожение  
теста

Отделка

Выпечка

Выстойка

Упаковка

Отправка  
на склад

# Пекарня

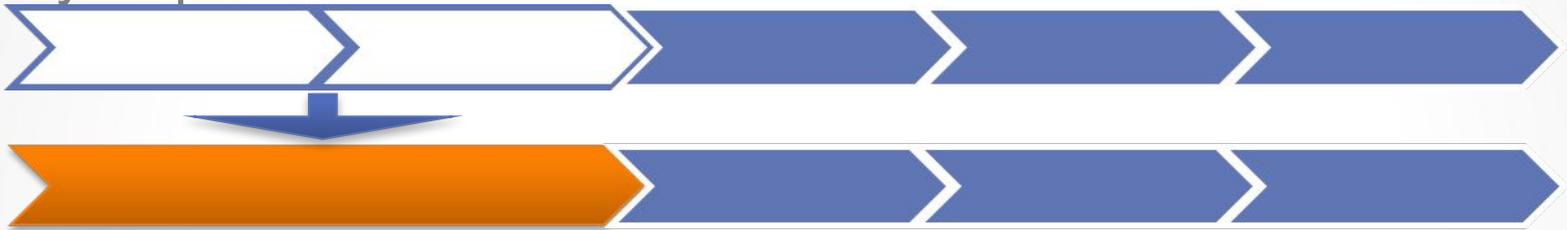
(сырье – замороженные полуфабрикаты)

Замена операций с мукой и тестоприготовлением на использование замороженных полуфабрикатов приводит к значительному упрощению производственного процесса без потери качества конечного продукта



# Хлебозавод

- Отдача отдельных производственных операций на аутсорсинг.



- Объединение или замена отдельных производственных операций

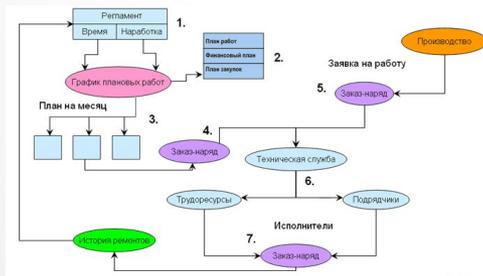


- Интеграция отдельных производственно-логистических операций в системы



# Хлебозавод

- Использование готовых мучных смесей вместо их приготовления на месте, передача закупочных функций в управляющую компанию, передача сбытовой и сервисной работы дистрибутору или в торговый дом.
- Использование улучшителей и технологии ускоренного тестоведения.
- Внедрение систем, контролирующих и оптимизирующих работу
- ERP-системы.
- EAM-система iMaint (на ОАО «Хлебный Дом»
- Замена деревянных хлебных лотков на евролотки.



# Благодарю за внимание.

• • •

[mlab@bk.ru](mailto:mlab@bk.ru)

<http://zverev-dm.narod.ru>