

Показатель издержек

При всем том внимании, которое уделяется временному циклу и качеству, может показаться, что показатель издержек не столь важен для достижения поставленных целей. Традиционные бухгалтерские системы учета оценивают затраты и эффективность отдельных проектов, операций или отделов. Однако с их помощью невозможно оценить общие издержки всего производственного процесса. Обычно такие процессы, как выполнение заказа, закупка, планирование производства или контроль, используют ресурсы и деятельность нескольких центров ответственности. Оценить затраты на бизнес-процессы стало возможно лишь тогда, когда появились системы расчета издержек по виду хозяйственной деятельности.

Например, одним из первых в конце 1980-х годов эту систему применил производитель одной из торговых марок средств личной гигиены. Анализ издержек по виду деятельности выявил, что одним из главных факторов, увеличивающих себестоимость, был выпуск нового товара небольшими партиями. По мере того как появлялись новые варианты изделия, производились его небольшие пробные партии. Для этого требовались частые остановки основного производства и переналадка оборудования, а затем возвращение со всеми сопутствующими этому проблемами к производству больших объемов стандартного продукта. После того как новый продукт проходил проверку у потребителей и поступала информация об их мнении, часто приходилось менять рецептуру, например, и снова производить еще более мелкие партии нового продукта. Раньше все затраты, связанные с процессами НИОКР, рассматривались как производственные накладные расходы и относились на счет готовой стандартной продукции. Надо сказать, что применяемый при этом принцип распределения издержек является традиционным и достаточно произвольным. Применение анализа издержек хозяйственной деятельности позволило все перечисленные выше дополнительные накладные расходы отнести на новый вид деятельности – запуск нового продукта. Выяснилось, что компания тратит на этот процесс больше средств, чем даже представляла себе. Раньше затраты на разработку нового продукта учитывались как расходы на содержание подразделения научных исследований, но никому не приходило в голову посчитать, какое число новых товаров разрабатывается и запускается в производство, или включить в (исходы на этот отдел такие высокие затраты на изготовление маленьких партий нового продукта. С помощью анализа издержек по виду деятельности менеджеры поняли, каковы общие расходы на запуск новых продуктов и возможные прибыли от их внедрения. Необходимость большей эффективности НИОКР стала очевидной.

Показатели себестоимости, качества и продолжительности временного цикла являются тремя исключительно важными параметрами для оценки основных внутренних бизнес-процессов. Независимо от того, проводит компания усовершенствование

внутренних бизнес-процессов на основе постоянно действующих программ или специальных проектов реинжиниринга, все три показателя предоставят адекватную информацию о достижении целей, определенных в этих программах.