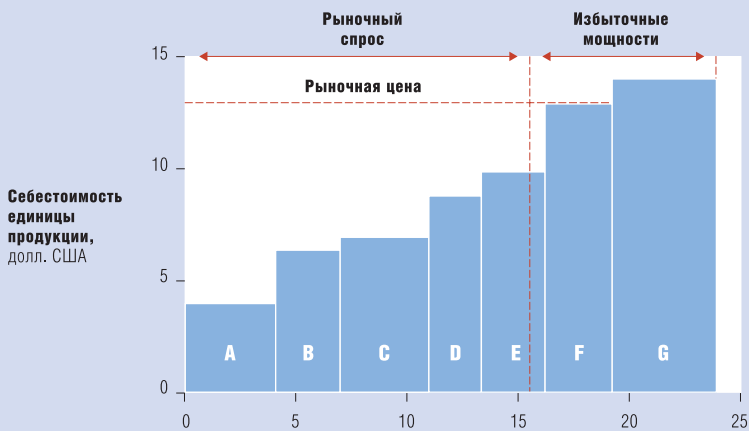




Вечные идеи

Классические концепции McKinsey, актуальные и сегодня.

Кривая отраслевых затрат



Доступные отраслевые мощности в порядке увеличения затрат

Каждый блок на диаграмме соответствует единице отраслевой мощности (например, компании, заводу, производственной линии); ширина каждого блока отражает величину мощности, которую обеспечивает такая единица

Как правило, производители готовы поставлять какой-либо массовый товар до тех пор, пока устанавливаемая ими цена превышает затраты на единицу продукции. Но как они определяют, какие цены на продукцию бизнес-подразделений остаются конкурентоспособными и в каких сегментах рынка сохраняется их конкурентоспособность? Одним из основополагающих методов, позволяющих проанализировать динамику ценообразования, является построение кривой отраслевых затрат — широко используемого в микроэкономике вида графиков, на которых схематично отображается доступный объем мощностей для производства того или иного продукта с определенным шагом увеличения затрат.

Во многих случаях цена на конкретный продукт определяется двумя факторами: уровнем спроса на него и объемом затрат следующего доступного поставщика. В теории использование кривой отраслевых затрат позволяет компаниям предсказать, как повлияют на рыночную цену объем доступных мощностей, изменение спроса и стоимость факторов производства. Однако на практике из-за целого ряда обстоятельств картина оказывается далеко не такой четкой и ясной, как хотелось бы. Есть ли у конкурентов выход на те или иные рынки?



Повлияет ли реинвестирование прибыли в разработку продукта на экономические характеристики рынка? Различается ли реальная или предполагаемая полезная стоимость продукта в зависимости от потребительского сегмента? Сталкиваясь с такими сложностями, многие компании до 1980-х годов полагались в вопросах ценообразования исключительно на «интуицию».

В начале 1980-х годов консультанты компании McKinsey стали искать пути решения этих проблем. Они определили важные переменные, используемые для построения кривой отраслевых затрат, а также методы ее применения для анализа реальной конкурентной среды. С помощью линейного программирования удалось разработать несколько вариантов анализа для отдельных продуктов, потребителей и регионов, что позволило выделить ряд упрощенных рыночных ситуаций, для которых можно было построить кривую отраслевых затрат. Путем сравнительной оценки компромиссных решений любая компания может при разработке стратегии исходить из таких параметров, как прогнозный уровень рыночной цены, факторы, влияющие на прибыль, и действия конкурентов.

Построение кривой отраслевых затрат позволяет анализировать вопросы ценообразования при помощи строго научных методов микроэкономики, но при этом для получения наиболее важных выводов по-прежнему требуется виртуозное мастерство. Кривая отраслевых затрат лучше всего подходит для анализа цен на массовые товары, но при этом ее также можно использовать в тех областях, в которых существуют количественно измеримые различия в полезной стоимости — например, различия, зависящие от продолжительности морской транспортировки. Опыт построения кривой отраслевых затрат для решения проблем, связанных с изменением климата, показывает, что этот метод по сей день остается эффективным и актуальным. Схематическое отображение затрат на проведение различных мероприятий по сокращению выбросов CO₂ облегчает выбор наиболее рентабельных вариантов.

ПАРТНЕРЫ MCKINSEY & COMPANY В РОССИИ



Виталий Клинец — старший партнер. Руководит проектами для организаций государственного сектора и предприятий нефтегазовой отрасли в области разработки стратегии, организационного развития и финансов. Реализовал проекты для компаний нефтегазовой, металлургической и телекоммуникационной отраслей, учреждений финансового сектора и государственных структур.



Ермолай Солженицын — старший партнер, управляющий директор московского офиса. Реализовал проекты для предприятий металлургической, нефтегазовой и авиастроительной отраслей в области разработки стратегии, производственной деятельности, организационных вопросов и сбыта. Один из руководителей Международной экспертной группы McKinsey по сырьевым отраслям.



Ирина Швакман — старший партнер. Имеет большой опыт реализации проектов для компаний финансового, потребительского, а также для электроэнергетического сектора. Член Международной экспертной группы McKinsey по финансовому сектору, Европейской экспертной группы по электроэнергетике и Европейской экспертной группы по розничному бизнесу.



Пол Эрик Шотиль — старший партнер, управляющий директор по России, СНГ и Центральной Европе. Руководит проектами в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности для телекоммуникационных компаний и компаний высокотехнологичных отраслей Европы. Входит в руководство отраслевых экспертных групп McKinsey по телекоммуникациям и по высокотехнологичным отраслям, а также функциональной Экспертной группы по вопросам стратегического развития.



Руслан Алиханов — партнер. Реализовал проекты в энергетическом и сырьевом секторах, активно работает с компаниями высокотехнологичных отраслей. Входит в состав Международных экспертных групп McKinsey по вопросам сырьевых материалов и стратегического развития; руководит восточноевропейским отделением Международной экспертной группы McKinsey по организационным системам и моделям управления.



Йохен Бербернер — партнер. Один из руководителей Экспертной группы McKinsey по сырьевым и основным промышленным материалам и Экспертной группы по повышению эффективности операционной деятельности. Входит в руководство международной группы, занимающейся вопросами обеспечения эффективности оборудования и оптимизации техобслуживания и ремонтов; возглавляет Экспертную группу по автомобилестроительной отрасли и сборочному производству в Москве.



Дарья Борисова — партнер. Реализовала ряд крупных программ преобразований в российских компаниях нефтегазового сектора и химической промышленности. Руководит проектами в сфере стратегического планирования, повышения эффективности коммерческой деятельности, оценки и оптимизации инвестиций, организационного развития. Входит в Международную экспертную группу McKinsey по энергетике и химической промышленности.



Георгий Кобулия — партнер. Специализируется на работе с компаниями, осуществляющими деятельность в металлургической и горнодобывающей отраслях, а также компаниями энергетического сектора. Реализовал проекты в области разработки стратегии, производственной деятельности, снабжения, организации слияний и поглощений.



Дмитрий Савицкий — партнер. Возглавляет направление маркетинга и продаж в секторе B2B, имеет большой опыт реализации проектов для ведущих нефтяных и газовых компаний Восточной Европы, в основном в сфере нефтепереработки и сбыта. Активно работает с компаниями металлургической отрасли.



Степан Солженицын — партнер. Реализовал ряд крупных проектов в сфере стратегического планирования, организационного развития, управления эффективностью и обеспечения роста бизнеса в электроэнергетическом секторе. Входит в состав Экспертной группы McKinsey по энергетике и сырьевым материалам.



Ольга Стерхова — партнер. Входит в руководство московского Экспертного центра McKinsey по информационным технологиям. Работает с клиентами в телекоммуникационной отрасли, консультирует компании других секторов по различным вопросам операционной деятельности и информационных технологий, таким как снабжение, управление эффективностью, ИТ-архитектура, стратегия ИТ и т.д.



Александр Сухаревский — партнер. Один из руководителей Европейской экспертной группы McKinsey по розничной торговле и потребительским товарам. Руководит проектами, связанными с разработкой форматов магазинов, повышением эффективности операционной деятельности, цепочки поставок, закупок, а также слияниями и поглощениями.



Олег Тимченко — партнер. Участвовал в проектах для компаний телекоммуникационной, металлургической, транспортной, банковской отраслей сектора розничной торговли. Специализируется на разработке стратегии, проектах слияния и поглощения, новых подходах и усовершенствовании деятельности предприятий.



Аветик Чалабян — партнер. Руководит проектами для крупнейших российских компаний нефтяной, металлургической, горнорудной и авиационной отраслей в области разработки стратегии, организации и операционной деятельности. В последнее время активно сотрудничает с частными инвестиционными фондами, развивающими свою деятельность в России.



Extranet McKinsey

(<http://operations-extranet.mckinsey.com>)

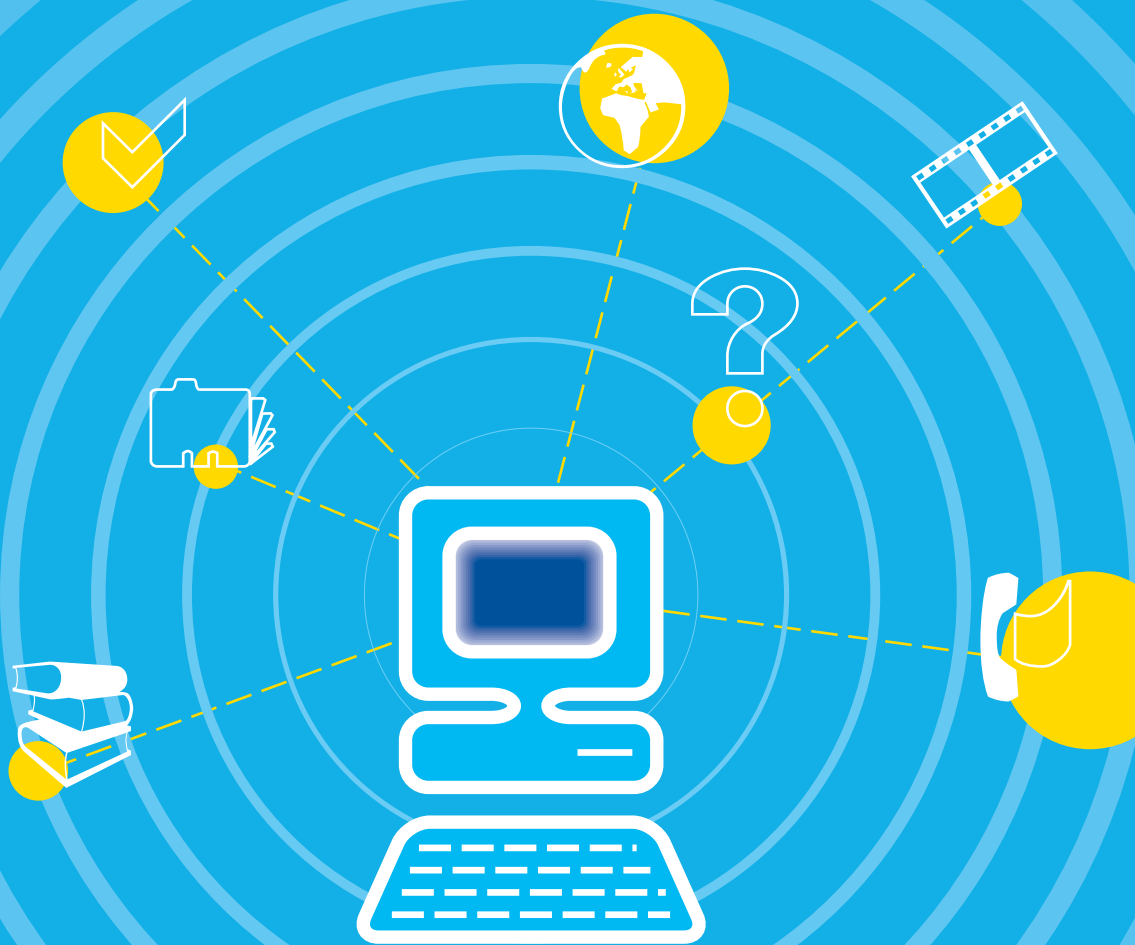
Уникальный бесплатный ресурс со статьями, интервью и сетевыми функциями, предназначенный для руководителей и специалистов, заинтересованных в повышении операционной эффективности своих компаний («бережливое» производство, закупки и логистика, капитальное строительство)

На сайте мы предлагаем:

- Регулярные колонки с мнениями и советами экспертов
- Индивидуализированную свежую информацию, обновляемую по несколько раз в неделю
- Возможность общаться с другими пользователями ресурса и обмениваться с ними идеями в Meeting Point (Место встречи) плюс эксклюзивные закрытые сообщества
- Каналы прямого общения для быстрой передачи вопросов и просьб

Процедура регистрации:

- Зайдите на сайт <http://operations-extranet.mckinsey.com>
- Укажите ваше имя, название компании, должность и адрес электронной почты
- Через некоторое время вы получите письмо с вашими логином и паролем



Посетите сайт «Вестника McKinsey» по адресу

www.vestnikmckinsey.ru

На сайте вы сможете:

- ознакомиться с предыдущими номерами журнала
- прочитать статьи, существующие только в интернет-версии
- оставить свои комментарии
- подписаться на рассылку сообщений о выходе новых номеров

Адрес электронной почты «Вестника McKinsey»: vestnik@mckinsey.com

Кураторы выпуска
Йохен Бербнер
Анатолий Ермолов

Выпускающий редактор
Галина Фунина

Редакторы
Елена Евсева
Филипп Григорьев
Сергей Сурин
Евгения Шелехова

Экспертный совет
Владимир Александров
Руслан Алиханов
Влада Богданова
Денис Васильев
Михаил Дмитриев
Владимир Кулагин
Наталья Мироевская
Сергей Соколов

Перевод
Дмитрий Кормалев
Георгий Пискун
Дарья Пирс

Корректор
Светлана Липовицкая

Художники
Леонид Фирсов
Павел Шевелев

Обложка
Павел Шевелев

Дизайн оригинал-макета и верстка
ООО «Бюро Пресс-Папье»

© McKinsey & Company. Russia, 2011

McKinsey & Company — ведущая международная консалтинговая компания, занимающаяся управленческим консалтингом. Основана в США в 1926 г., в настоящее время имеет 99 офисов в более чем 50 странах мира. McKinsey работает на российском рынке с 1993 г., за это время в стране проведено свыше 600 проектов для крупнейших российских и зарубежных компаний. Среди наших клиентов — ведущие компании финансового, сырьевого и потребительского секторов. McKinsey сотрудничает с российскими государственными структурами, международными финансовыми организациями и учреждениями культуры.

Термины, использованные в статьях, сформулированы экспертным советом «Вестника McKinsey»

Все размещенные в журнале материалы защищены Законом об авторском праве. Полное или частичное воспроизведение или размножение каким бы то ни было способом материалов, опубликованных в настоящем издании, допускается только с письменного разрешения ООО «Мак-Кинзи и Компания СиАйЭс». При перепечатке материалов и использовании их в любой форме, в том числе в электронных СМИ, ссылка на «Вестник McKinsey» обязательна. McKinsey & Company не несет ответственности за последствия, наступившие в результате использования в практической деятельности содержащихся в журнале рекомендаций.

Издание зарегистрировано в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ №77-11308.

Учредитель: «Мак-Кинзи и Компания, Россия»

Отпечатано в ООО «Бюро Пресс-Папье»
Адрес: 109240, Москва, Яузская ул., 8/2

Адрес редакции: 125080, Москва, ул. Лесная, д. 5С
Телефон: (495) 424-8000
Факс: (495) 424-8001
Адрес электронной почты: vestnik@mckinsey.com
<http://www.vestnikmckinsey.ru>
