Управление эффективностью предприятия, или

«Это не кризис начался…

Это шара закончилась!»

Из диалога менеджеров в пост-кризисной Украине (осень 2010 г.)

Основные типы процессов стратегического планирования

Планируемый	Предпринима-тельский	Обучение путем приобретения опыта
- Полностью сознательный и контролируемый процесс мышления	- Полусознательный процесс	- Стратегия - эволюционный процесс, имеющий повторяющийся характер
- Результаты относительно стандартизированы	- Большой опыт и глубокая проницательность, способствующая формулировке видений и стратегии	- Модель внутренних и внешних импульсов в течение процесса внедрения стратегии
- Внедрение стратегических планов в назначенное время после их тщательной разработки	- Неформальное и личное виденье, необходимое для сохранения гибкости	- Возникает из организационной динамики и прямо влияет на поведение

Это точно не будет получаться

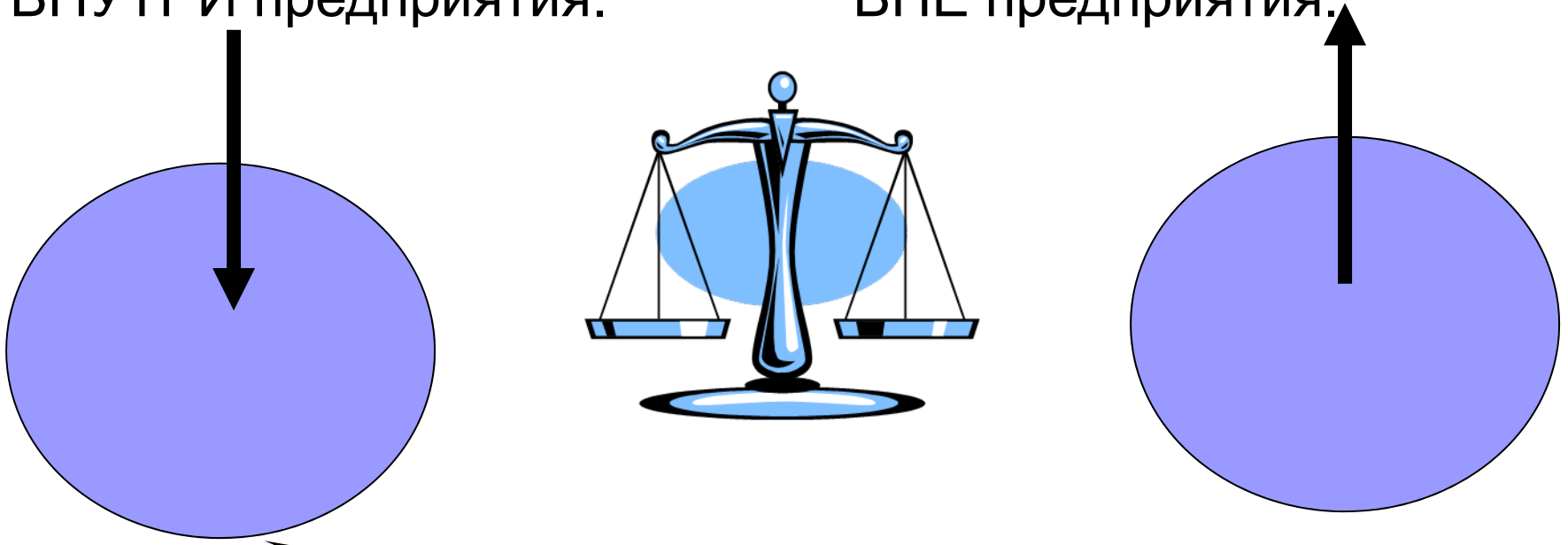
«Предельные» фундаментальные подходы к стратегии в современном мире

Стратегическое позиционирование

Поиск конкурентных преимуществ

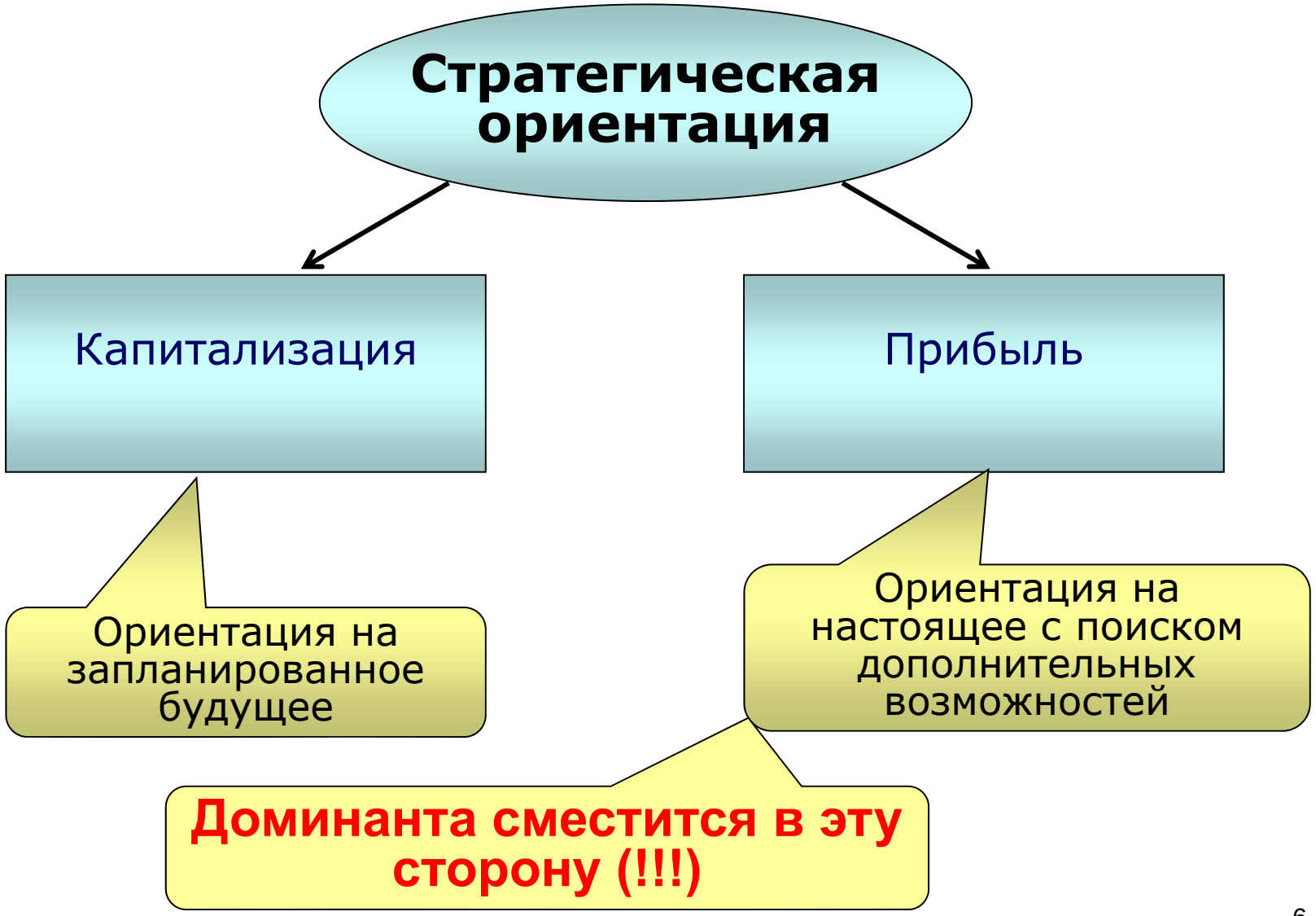
Конкурентные преимущества бизнеса могут быть найдены ВНУТРИ предприятия.

Конкурентные преимущества бизнеса могут быть найдены ВНЕ предприятия.

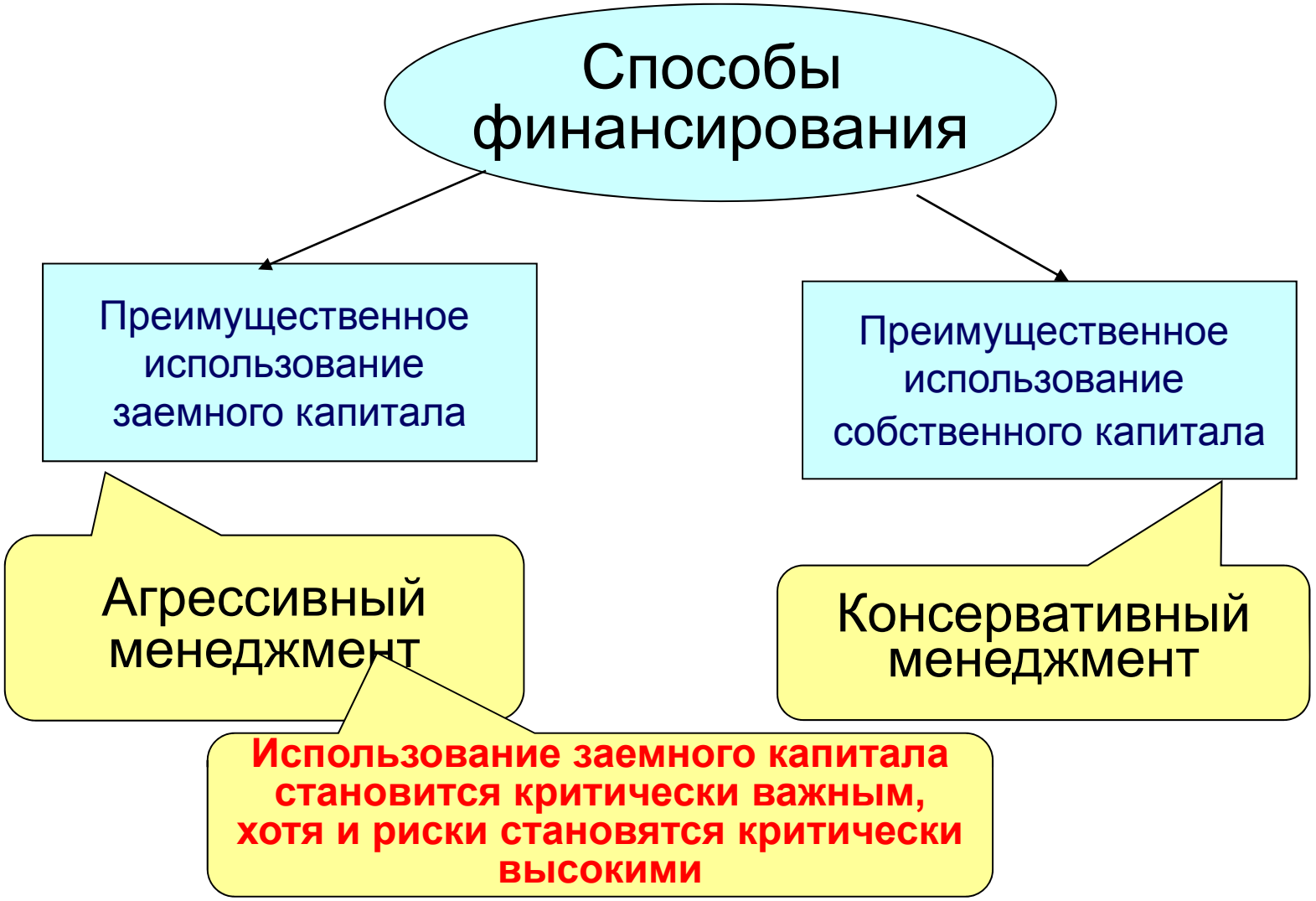


Доминанта сместится в эту сторону (!?)

Стратегическая ориентация компании



Подходы к выбору источников финансирования



Стратегическая ориентация компании

Подход 1. Управление стратегией на основе Видения = «от желаемого»

Большая часть этих принципов выглядит наивно

Принципы:

- Дальние перспективы планирования (3-7 лет);
- Анализ макротенденций, от которых зависит будущее;
- Восприятие среды через сценарии будущего;
- ИС ориентирована на прогнозирование;
- Ориентация на преданность, развитие активов, вертикальную интеграцию;
- Харизматическое, «мечтательное» лидерство;
- Структура централизованная, жесткая, «сверху-вниз»;
- Люди всегда готовы выполнить приказ;
- Экономическое преимущество достигается за счет эффекта масштаба;
- Конкуренты получают мощные сигналы от компании.

Стратегическая ориентация компании

Подход 2. Управление стратегией на основе возможностей = «от достигнутого»

Большая часть этих принципов сформулированы прямо для текущего состояния экономики

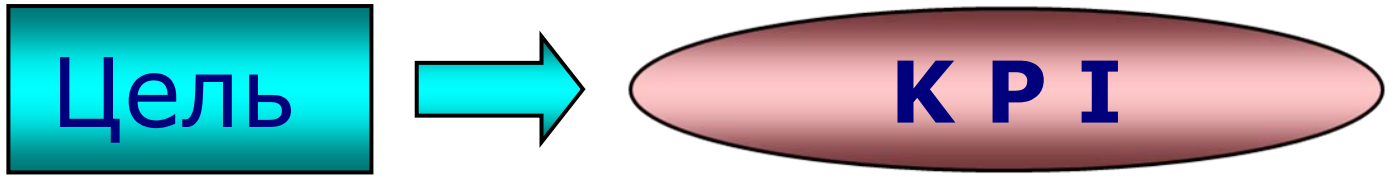
Принципы:

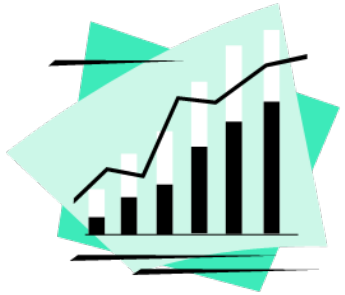
- Планирование текущего времени (месяц, квартал, год);
- Анализ текущих угроз и возможностей;
- Восприятие среды через контроль над изменениями;
- ИС ориентирована на реальное время;
- Ориентация на гибкость, адаптивность, гибкую реакцию;
- Тактическое, деятельное лидерство;
- Люди – предприниматели;
- Экономическое преимущество достигается за расширения видов деятельности;
- Действия компании оказываются сюрпризом для конкурентов.

Сбалансированное управление по целям:

KPI (Key Performance Indicator) – ключевой показатель эффективности

Требования к KPI:





!

Необходимо в корне пересмотреть сложившуюся систему показателей предприятия, поставив ее в соответствие с поставленными целями

KPI. Аргументы «ЗА»

Что надо обеспечить в управлении компанией?

- **Постоянно анализировать текущую ситуацию и корректировать ближайшие цели**.
  Цели не должны носить эпизодический характер, а по возможности полностью покрывать все аспекты бизнеса: финансы, рынок, процессы и персонал.
- **Сосредоточить усилия команды на наиболее приоритетных целях.**
  Например, смещение акцента от прибыли к операционному денежному потоку.
- **«Оцифровать» цели**.
  Чтобы не было возможности двойного толкования степени их достижения.
- **Обеспечить ответственность членов команды и справедливую мотивацию за достижение целей.**

Создать такую систему необходимо максимально быстро, и тогда она станет системой быстрого реагирования на слабо предсказуемые изменения рыночной ситуации.

Издержки предприятия

«Уменьшение затрат» – надо все взвесить перед тем как …

- **Не следует бездумно сокращать издержки. Увольнение уборщиц помещений и переход на более дешевую туалетную бумагу для офиса не спасет бизнес.**
- Необходимо избежать двух системных ошибок:
  - Сокращения небольших, но заметных статей расходов, например, имиджевого характера, что сразу же посылает негативный сигнал рынку о состоянии компании.
  - Бездумная борьба с издержками может нанести ущерб самому бизнесу, в частности, увольнение ключевых сотрудников может привести к потере качества продукции или услуг

Важность управления оборотным капиталом

Неэффективное управление приводит к избытку инвестиций в оборотные средства.

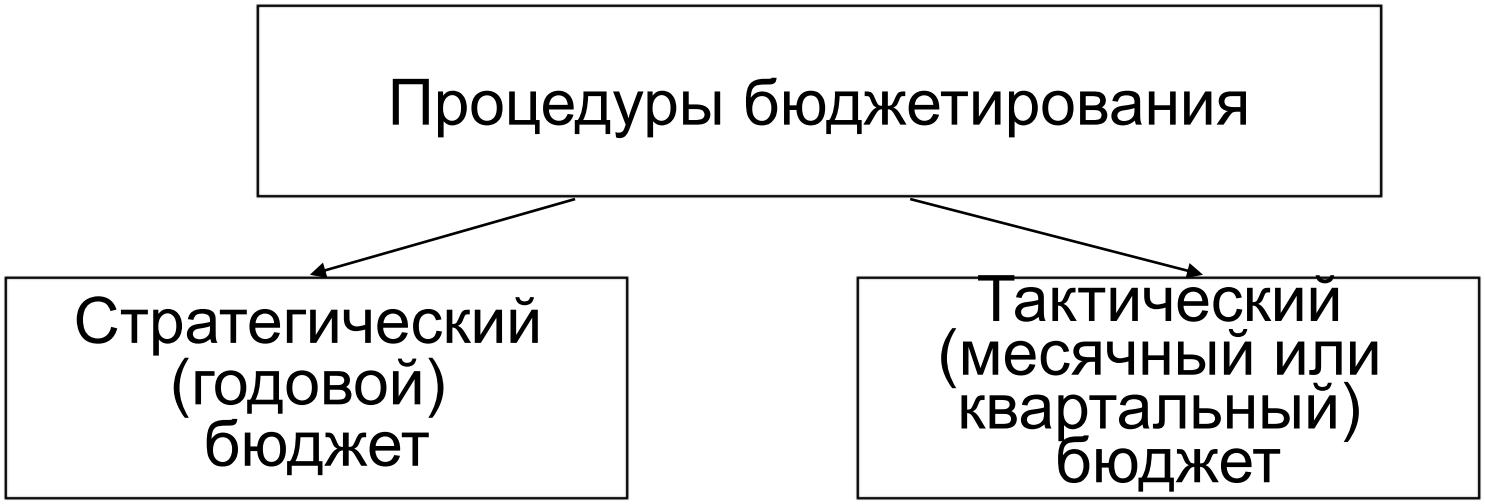
В этом случае, компании необходимо оценить свои потребности в оборотных средствах и привести оборотные средства к минимально необходимому и наиболее эффективному уровню.

Критически важная процедура

Оценка потребности в оборотных средствах.

- **Шаг 1: оценить объем потенциальных продаж компании.**
- **Шаг 2: составить производственный план для этого уровня продаж.**
- **Шаг 3: оценить инвестиции в сырье и материалы, необходимое для этого уровня продаж.**
- **Шаг 4: оценить период производства и размер инвестиций в незавершенное производство и готовую продукцию.**
- **Шаг 5: оценить инвестиции в дебиторскую задолженность на основе кредитной политики компании.**
- **Шаг 6: оценить условия кредита, выдвигаемые поставщиками сырья и последующее высвобождение оборотных средств через кредиторский лаг.**

Роль бюджетирования



- Используются агрегированные финансовые показатели,
- Невысокая степень подробности
- Возможность уточнения в процессе выполнения
- Невысокая точность прогнозируемых показателей

- Используются детализированные финансовые показатели,
- Высокая степень подробности
- Слабая возможность уточнения в процессе выполнения
- Более высокая точность прогнозируемых показателей

Повышается роль тактического бюджета

Лебедь, рак и щука управления запасами

Величина треугольника отражает насколько оптимальна система управления запасами. Чем меньше треугольник тем ниже эти затраты и рентабельность запаса больше.

Альтернативы отношения к маркетингу

Альтернатива 1. Маркетинг это комплекс мер, заставляющий компанию плавно меняться в желаемую большинством потребителей сторону:

- “Мы дадим Вам все что захотите, если Вы станете нашими лояльными клиентами”.
- «Мы готовы тратить большие деньги, лишь бы Вы были нашими клиентами».

Альтернатива 2. Маркетинг должен быть прибыльным

Придется принять, хотя будут сопротивления

Направления маркетинговой деятельности

Если для нас

Кризис – это благоприятная возможность для выхода компании на качественно иной уровень

Необходимо усилить службу маркетинга

Задачи:

•Усилить позиции компании на рынке и (или) выйти на новые рынки (сегменты рынка);

•Оптимизировать (возможно перепозиционировать) продуктово-рыночный портфель компании;

•Повысить эффективность маркетинговых программ.

= Сохранить (увеличить) доход компании

Вы можете объяснить сотруднику, что нужно делать для достижения стратегических целей Компании.

НО, для <u>успешного</u> достижения этих целей…

У сотрудника должна быть мотивация к действию

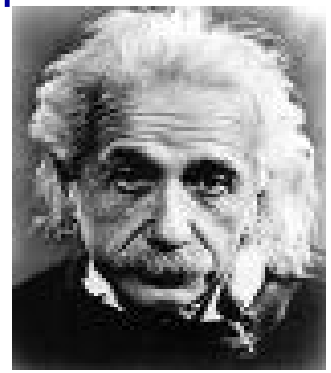
*Нужны ли нам **ДРУГИЕ** люди для эффективного управления!?*

Мотивационная система

Классификация мотивационных состояний

Альтернативы изменения мотивационной системы

Скорость становится решающим фактором эффективности бизнеса



Ресурсов бизнесу никто не добавит.
Вывод: надо увеличивать скорость.
Повышение производительности = увеличение скорости

$$E = м\,C^2$$

Производительность (энергия) бизнеса

Объем ресурсов (масса) бизнеса

Скорость использования ресурсов

Спасибо за внимание!

- При подготовке презентации были использованы материалы В.Савчука «Управление предприятием в условиях кризиса»