

# НАУЧНО – ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

**«Современные системы управления предприятием как инструмент повышения конкурентной устойчивости бизнеса и снижения финансовых рисков в условиях экономического спада».**

**г. Самара, 09.12.2011 г.**

# **ДОКЛАД**

## **«Повышение конкурентоспособности и снижение рисков производственных компаний с помощью современных систем управления»**

**ДОКЛАДЧИК: Митрович Станислав**

Финансовый директор ЗАО «ТАРКЕТТ», г. Отрадный, Самарская область

Докторант Университета в г. Нови Сад, Сербия; Специальность: Финансы, бухгалтерия и аудит.

**Нынешний бизнес устроен так сложно, что ни один руководитель не в состоянии увидеть и осмыслить все происходящее в нем...\***

\*«Harvard Business Review — Россия», 2011.12

## СТРУКТУРА ДОКЛАДА:

1. Бизнес модель – оценка стратегической позиции и практический пример построения.
2. Система внутреннего контроля и управления рисками.
3. Информационная безопасность.
4. Оценка модели – результаты и заключение.

# Бизнес модель

Оценка стратегической позиции компании, применяя  
«Анализ пяти сил Портера»



# Бизнес модель

## Рыночная власть поставщиков

Основные особенности сегмента:

- 1) большая доля импортного сырья (больше 70%),
- 2) ограниченное количество поставщиков,
- 3) ограниченное предложение на рынке сырья,
- 4) высокая ценовая зависимость сырья от ситуации на глобальном финансовом рынке (в частности - цена на нефть),
- 5) высокие требования к качеству сырья (экологическая безопасность).

# Бизнес модель

## Рыночная власть потребителей

Основные особенности сегмента:

- 1) потребительский сегмент - строительные материалы,
- 2) сезонный характер спроса,
- 3) высокие требования к качеству продукции (противопожарные, санитарные и технические),
- 4) высокая зависимость между ценой и спросом.

# Бизнес модель

## Угроза появления новых конкурентов и продуктов - заменителей

Основные особенности сегмента:

- 1) увеличение количества игроков на рынке (новые производители – Китай, Азия, Европа),
- 2) появление более дешёвых продуктов заменителей,
- 3) недобросовестная конкуренция.

# **Бизнес модель**

**Возможные пути преодоления проблем.....**

**Практический пример построения бизнес модели  
для повышения конкурентоспособности и  
снижения рисков**

# Бизнес модель

## КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС МОДЕЛИ

1. Чётко определены приоритеты («5 С») и цели по каждому из них.
2. Использование конкретных ключевых показателей деятельности (KPI) для измерения результатов на ежемесячной основе.
3. Развита функция внутреннего контроля и **управления рисками**.
4. Применение **САП** системы в качестве основного инструмента для учёта, анализа и управления бизнес процессами.
5. Основной фокус: запросы потребителей, экология, охрана здоровья и **безопасность** труда.
6. **Кодекс этики**.

# Бизнес модель

## «5 C»



**C**ustomer (Потребитель)

**C**ash (Денежный поток)

**C**ost (Затраты)

**C**ommitment (Приверженность)

**C**reativity (Креативность)

# Бизнес модель



## «5 C» - Customer (Потребитель)

1. Позиционирование компании как **поставщика решений** (цель - стать больше, чем просто изготовителем и продавцом товаров);
2. Новые дизайны и инновационные решения в производстве (цель – ежегодное обновление 30% ассортимента продукции);
3. KPI:
  - Выпуск продукции первого сорта – более чем 99%;
  - Доступность товара – минимум 98%.
4. Ключевой аспект: **обеспечить ценность для потребителя.**

# Бизнес модель



«5 C» - **C**ash (Денежный поток) & **C**ost (Затраты)

1. Оптимизация оборотного капитала;
2. Улучшение структуры затрат:
  - Жёсткий контроль непроизводственных (косвенных) затрат;
  - **Инвестирование в прибыльные проекты с коротким сроком окупаемости;**
  - Оптимизация потребления материальных ресурсов.
3. KPI:
  - OEE (Overall Equipment Effectiveness) - общая эффективность оборудования;
  - **Постоянный рост производительности – 5% на годовом уровне;**
  - WCM (World class manufacturing) – «Производство мирового уровня».

# Бизнес модель



## «5 C» - Commitment (Приверженность)

1. **Безопасность** – основной принцип в работе (безопасность людей, процессов, продукции ...);
2. Социальная **ответственность**;
3. **Забота** об окружающей среде; **охрана** здоровья и безопасность труда;
4. KPI:
  - KPI Environmental (показатели использования ресурсов, образование и использование отходов).
  - Соблюдение международных стандартов **ISO-9001, ISO-14001, OHSAS-18001**.
  - Расширение сертификации **«Листок жизни»**.

# Бизнес модель



## « 5 C » Commitment (Приверженность) - пример

1. Присвоен высший уровень экологической безопасности продукции для здоровья человека на основе добровольной экологической сертификации.
2. Экологическая маркировка для 5 коллекций – «Листок жизни».



# Бизнес модель



«5 C» - Creativity (Креативность)

1. Постоянное внедрение **инновационных решений**;
2. Новые продукты, категории и дизайны;
3. KPI:
  - Количество инноваций на одного сотрудника.
  - Обновление дизайнов не менее 30% на годовом уровне.

# Бизнес модель



## «5 С» - Creativity (Креативность) - пример

Внедрение проекта по переработке отходов (**scrap recycling**), для выполнения целей по:

- Повышению уровня защиты окружающей среды (минимальные отходы);
- Снижению сырьевой себестоимости продукции на 15% -20%;
- Внедрению инновационных производственных технологий.

Стоимость проекта ~ 10 миллионов евро; Срок окупаемости ~ 1,5 года.



# Система внутреннего контроля и управления рисками

1. Чётко определены требования внутреннего контроля по каждой функции деятельности (закупка, продажа, логистика, финансы, кадры, капитальные вложения..).
2. Ознакомление всех сотрудников с политикой внутреннего контроля.
3. Проведение внутреннего и внешнего аудита.
4. Мониторинг выполнения ключевых контролей в САП системе.
5. Управление рисками через самооценку (self assessment) и определение матрицы риска.

# Информационная безопасность



# КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕС МОДЕЛИ

1. Чётко определены приоритеты («5 С») и цели по каждому из них.
  - ✓ **РЕЗУЛЬТАТ**: ясно определена стратегия по всем основным функциям, позволяющая выделить приоритетные задачи, установить тактические цели и сформулировать конкретный план действий для их достижения (Action plan).
2. Использование конкретных ключевых показателей деятельности (KPI) для измерения результатов на ежемесячной основе.
  - ✓ **РЕЗУЛЬТАТ**: возможность объективно измерять результаты.
3. Развита функция внутреннего контроля и управления рисками.
  - ✓ **РЕЗУЛЬТАТ**: выявление факторов риска, анализ отклонений от заданных параметров, обратная связь.

# КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕС МОДЕЛИ

4. Применение САП системы в качестве основного инструмента для учёта, анализа и управления бизнес процессами.

✓ **РЕЗУЛЬТАТ**: повышение уровня гибкости и прозрачности бизнеса, позволяющих эффективно реализовывать, контролировать и оперативно корректировать стратегию предприятия.

5. Основной фокус: запросы потребителей; экология; охрана здоровья и безопасность труда.

✓ **РЕЗУЛЬТАТ**: довольный покупатель, довольный сотрудник, высокий уровень экологического сознания.

6. Кодекс этики.

✓ **РЕЗУЛЬТАТ**: Поддержание основных ценностей компании – постоянное стремление к совершенствованию!

# КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ БИЗНЕС МОДЕЛИ в цифрах ...

1. Выпуск готовой продукции ~ 100 млн. кв. м. в год;
2. Более 1000 сотрудников;
3. Высокое качество продукции (первый класс ~99%), экологичность и безопасность, широкая гамма расцветок и стилей, наличие уникальных инновационных продуктов;
4. Более 30 коллекций продукции.
5. Покупатели – более 6 млн. российских семей в год.
6. Стабильное поступление налоговых отчислений в бюджет РФ;
7. Средняя заработная плата ~ 40тыс. рублей;
8. Социальный пакет для сотрудников предприятия (медицинская страховка, страхование от несчастных случаев, бесплатное питание...);
9. Объем инвестиционных вложений в Самарский регион за последние 10 лет – более 160 млн. евро;
10. Производство по международным стандартам ISO-9001, ISO-14001 и OHSAS-18001.

Нынешний бизнес устроен так сложно, что ни один руководитель не в состоянии увидеть и осмыслить все происходящее в нем. Тем не менее, выход есть!\*

\*«Harvard Business Review — Россия», 2011.12

# ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ





**СПАСИБО ЗА ВАШЕ ВНИМАНИЕ!**