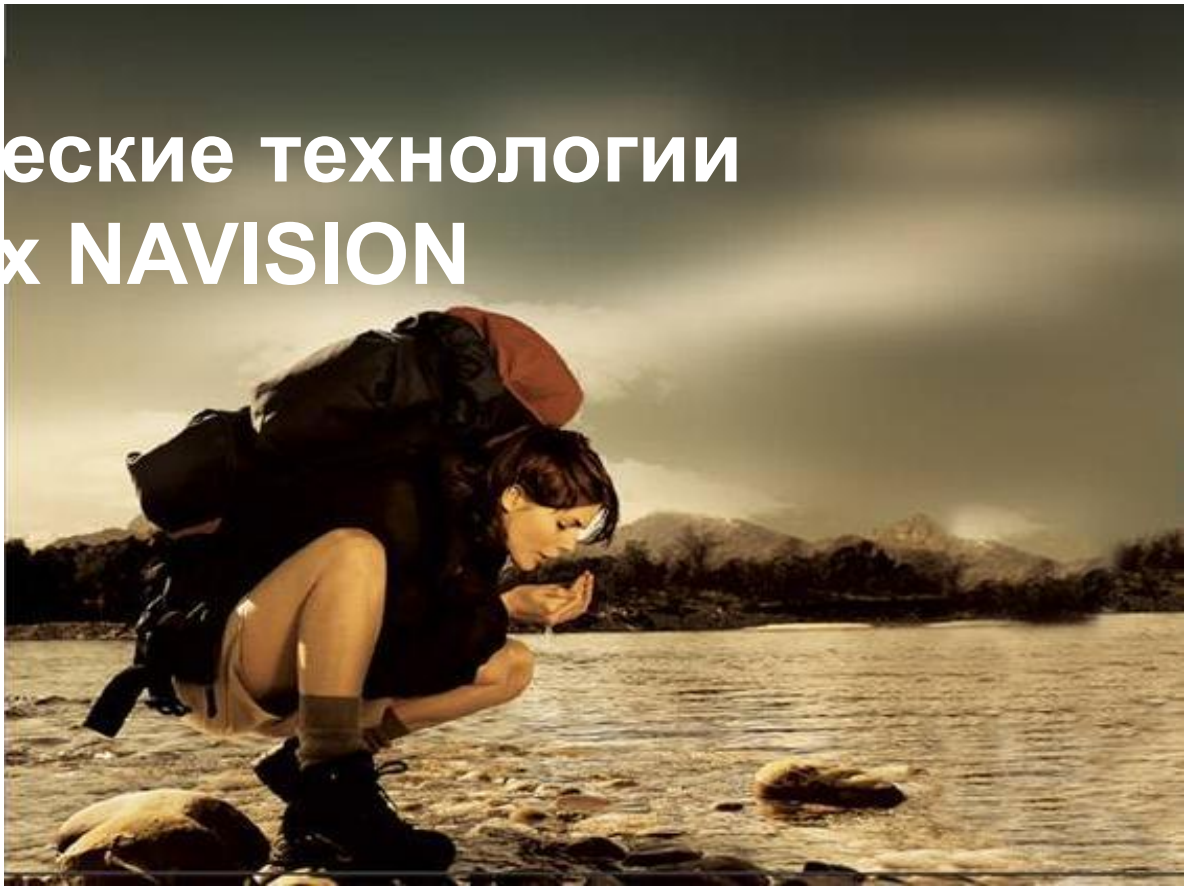
Управленческие технологии в решениях NAVISION



Игорь Торгов
NAVISION CIS

Андрей Гершун,
Рахул Кушваха,
Микаэл Горский
МАГ КОНСАЛТИНГ

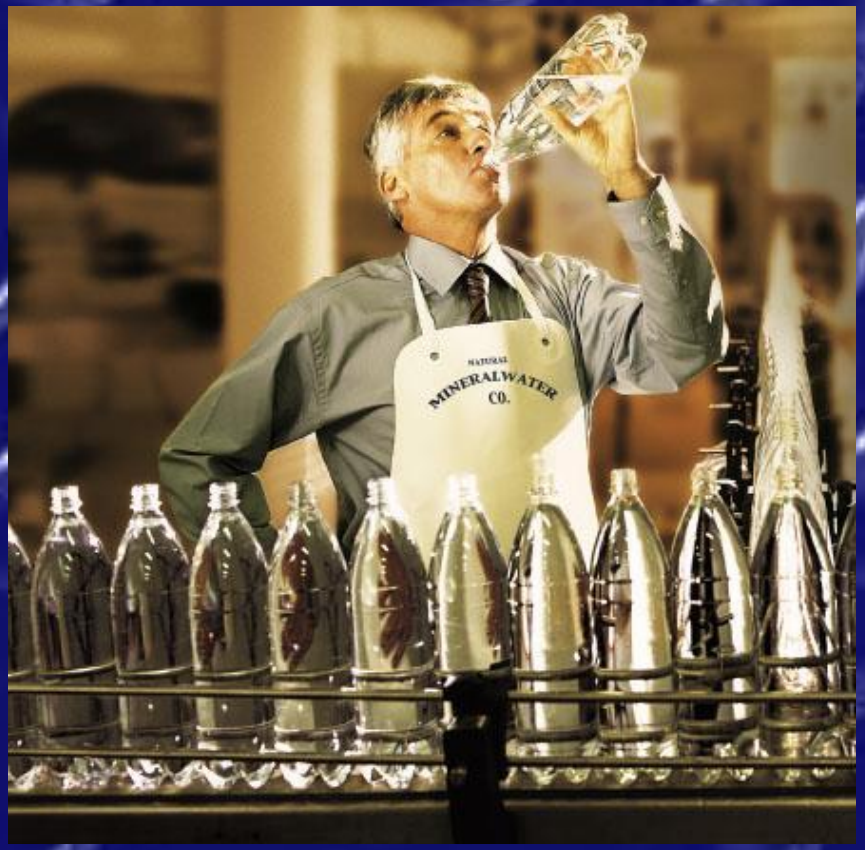
MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

План выступления

- Стратегическое планирование и система взаимосвязанных показателей
- Финансы
- Клиенты и внешнее окружение
- Внутренние бизнес-процессы
- Обучение и развитие

Рост доходов составил 150%…



А хорошо ли это…
и что будет потом?

МЕСЯЦ СПУСТЯ…

- Существенно снизилась маржа
- Компания оказалась без денег для погашения кредитов
- Большое количество нареканий покупателей
- Дилеры отказываются работать с нами
- Выход из строя производственного оборудования
- На складе нет свободного места
- Спад продаж

А в чем собственно дело?…

- Максимизация прибыли текущего года – это не единственная цель компании!
- Возможные причины
  - Цели сотрудников не совпадали с целями компании
  - Бизнес-стратегия компании не была определена и донесена до сотрудников
  - Мы не смогли вовремя это отследить
- Нет стратегического управления

Стратегическое управление

- Разработка стратегий деятельности компаний с помощью формализованных процедур
- Постоянный пересмотр ответов на вопросы:
  - Где сейчас находится организация?
  - В каком направлении она должна развиваться в будущем?
  - Как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Если вы не знаете куда идете, то любая дорога приведет вас туда ...

Миссия, видение, стратегия

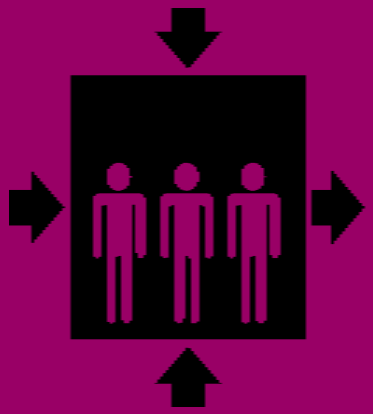
- Чтобы начать двигаться надо выбрать направление → **МИССИЯ**
- Чтобы знать куда мы движемся надо поставить себе цель → **ВИДЕНИЕ**
- Какой путь выбрать для достижения этой цели? → **СТРАТЕГИЯ**

NAVISION®

The Way to Grow

МИССИЯ

Помогать партнерам и клиентам в построении быстрорастущего, прибыльного и надежного бизнеса, обеспечивая их новейшими информационными и управленческими технологиями



МИССИЯ

Помогать клиентам в построении системы учета для повышения эффективности управления и привлечения инвестиций

MAG CONSULTING

учет для управления. учет для инвестиций

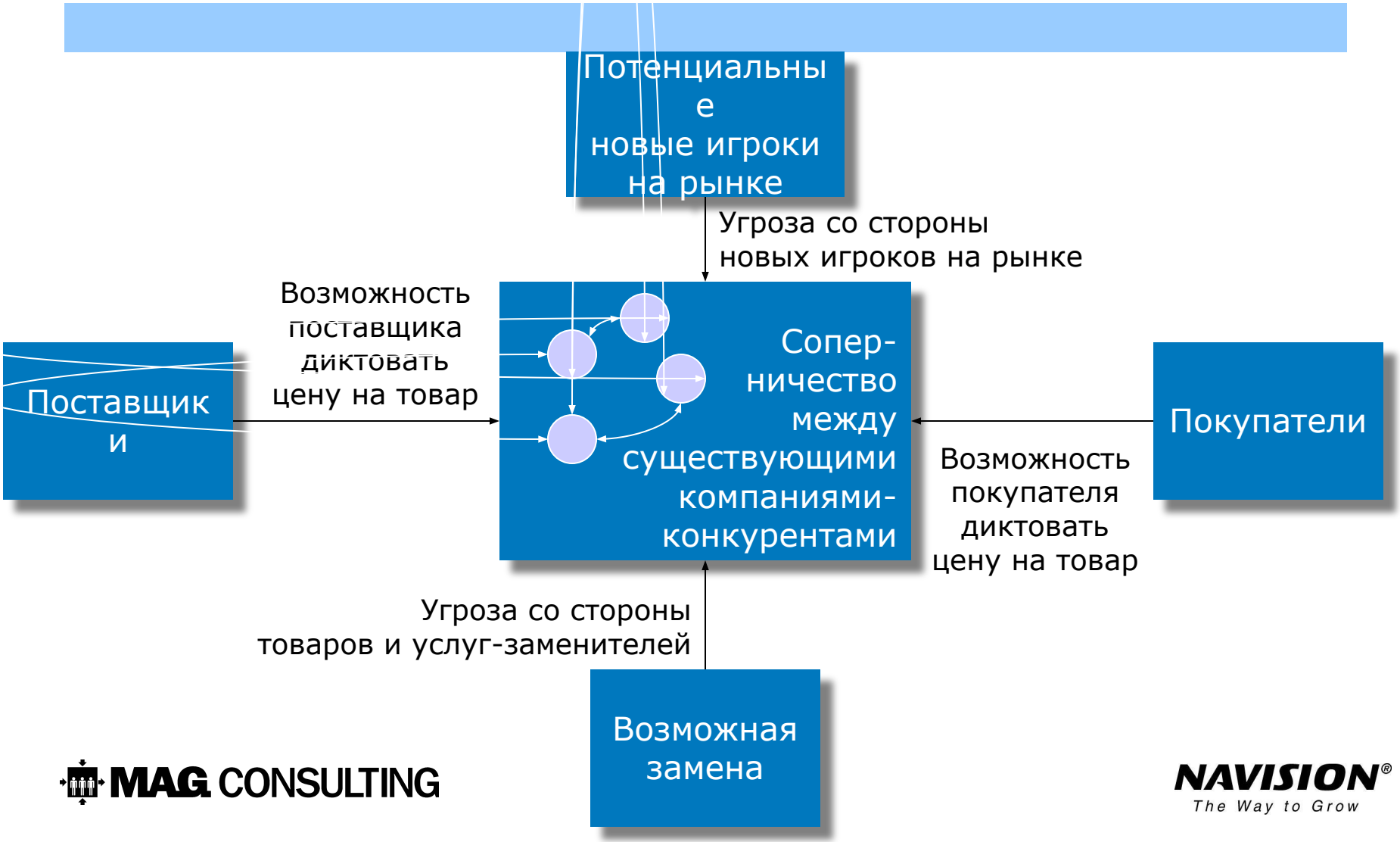
Видение

- Описание желаемого состояния предприятия в будущем

Стратегия должна быть простой

- Основные направления стратегии:
  - Лидерство по себестоимости
  - Отличие от других
  - Специализация
- Для того, чтобы выбрать направление:
  - Структурный анализ рынка
  - SWOT-анализ

Структурный анализ рынка



MAG CONSULTING

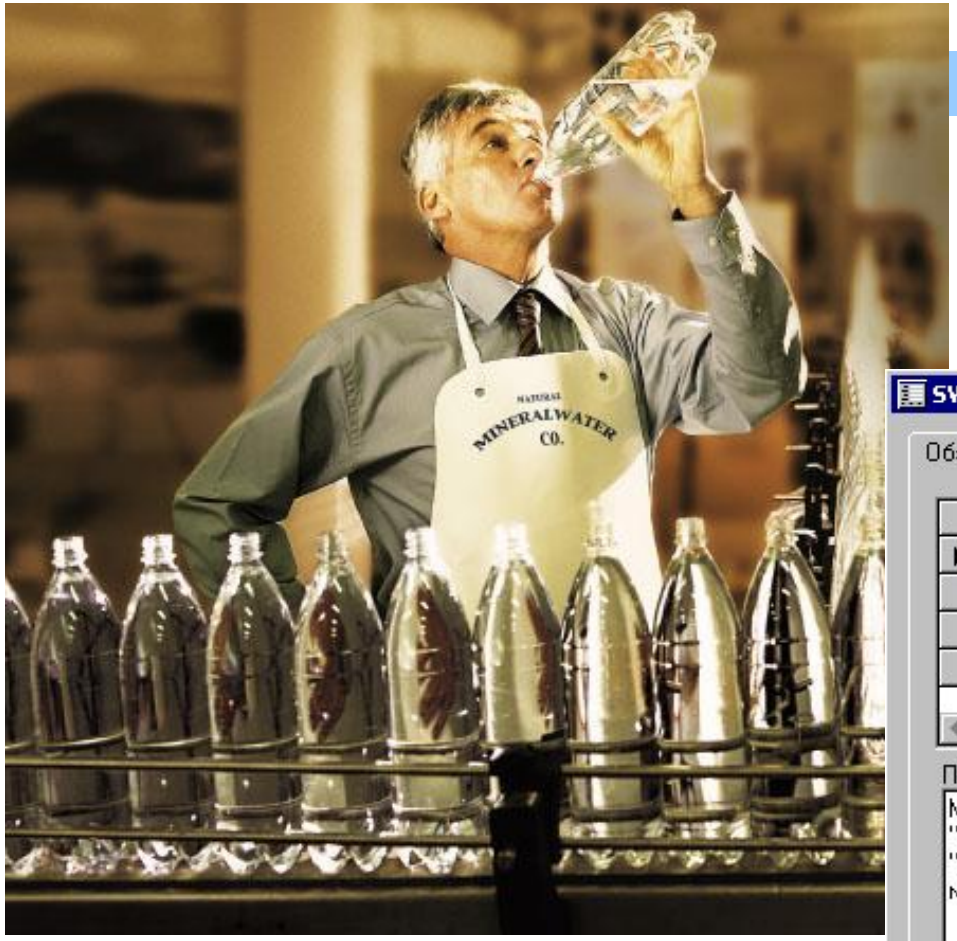
NAVISION®
The Way to Grow

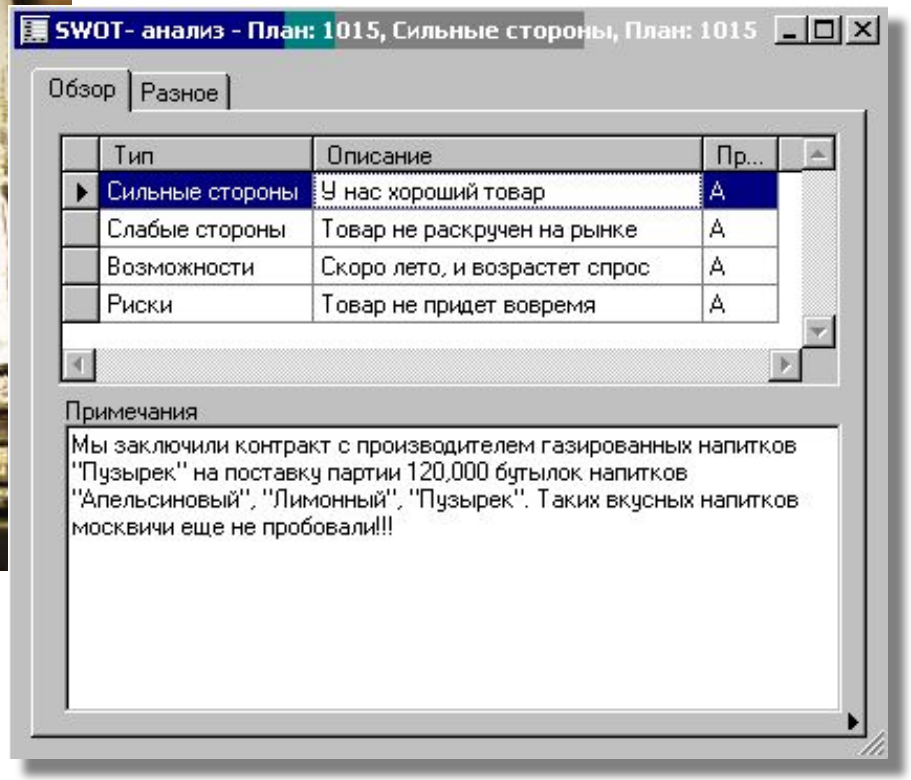
SWOT-анализ

- Диагностическая процедура для оценки состояния предприятия и его будущего развития

STRENGTHS Сильные стороны	**WEAKNESSES** Слабые стороны
OPPORTUNITIES Возможности	**THREATS** Угрозы, риски, негативные тенденции

Пример SWOT-анализа





MAG CONSULTING

Выбор стратегии

- При сопоставлении результатов SWOT-анализа с результатами структурного анализа рынка становится ясным какое стратегическое направление наиболее перспективно для предприятия:
  - Лидерство по себестоимости
  - Отличие от других
  - Специализация

Инструмент реализации стратегии

- Основным инструментом реализации стратегии является система взаимосвязанных показателей (Balanced Scorecards)

Миссия и видение компании
Каково наше видение будущего?

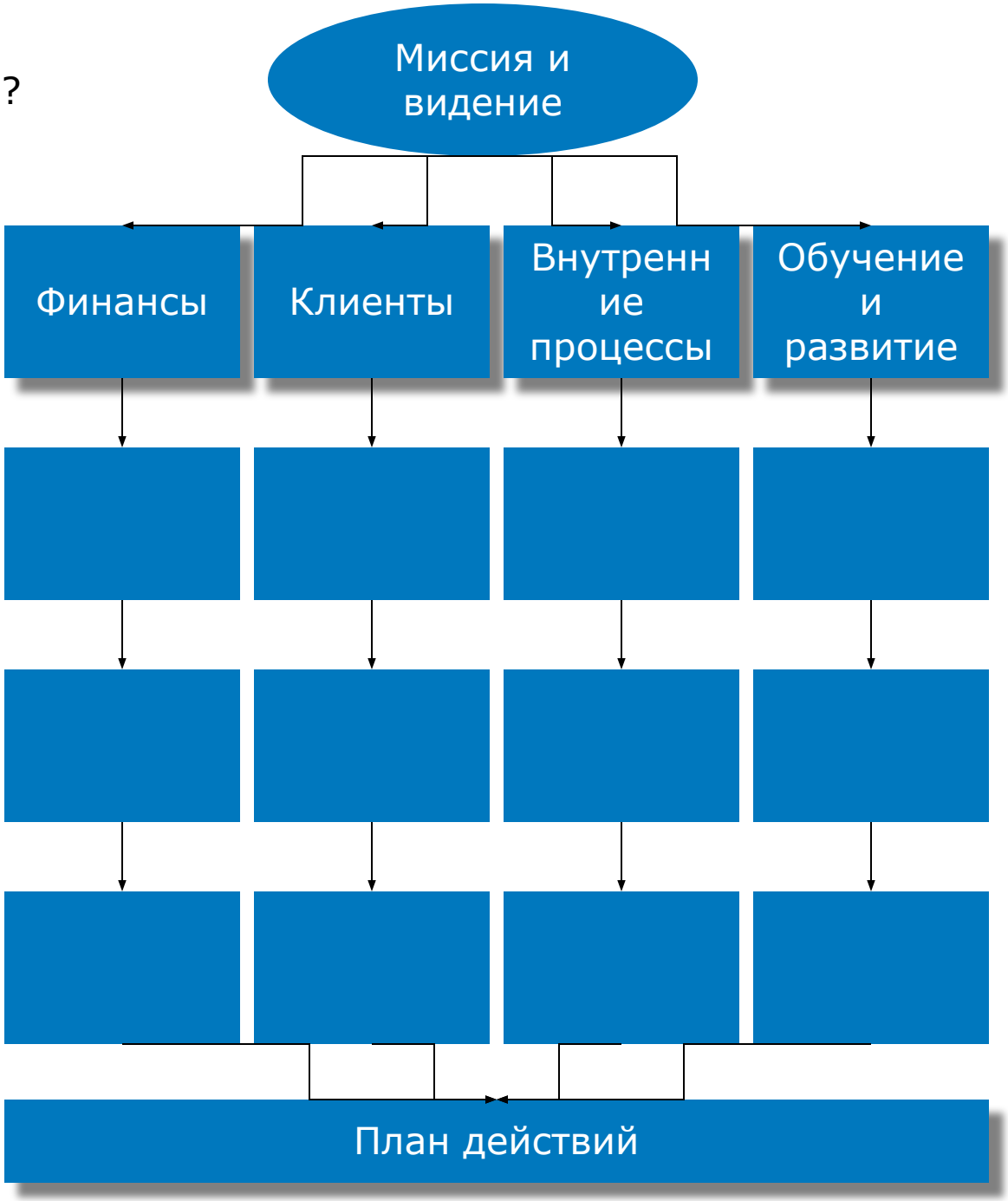
Аспекты
Как мы будем декомпозировать наше стратегию?

Стратегические цели
Как мы поймем, что мы достигли, того, что хотели?

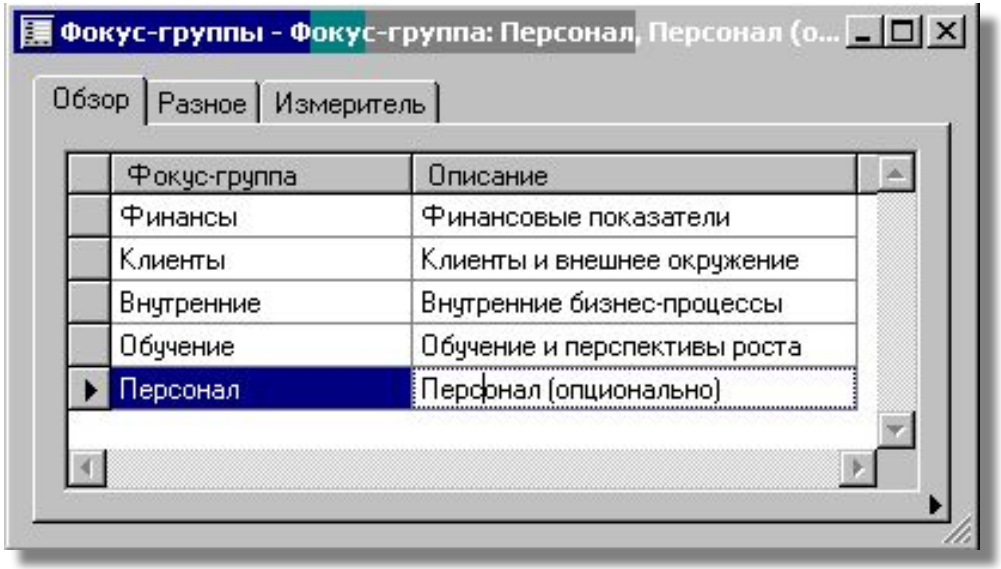
Критические факторы
Что важно, для достижения стратегических целей?

Показатели
Как мы сможем измерить наше движение в нужном направлении?

План действий
Что мы должны сделать?

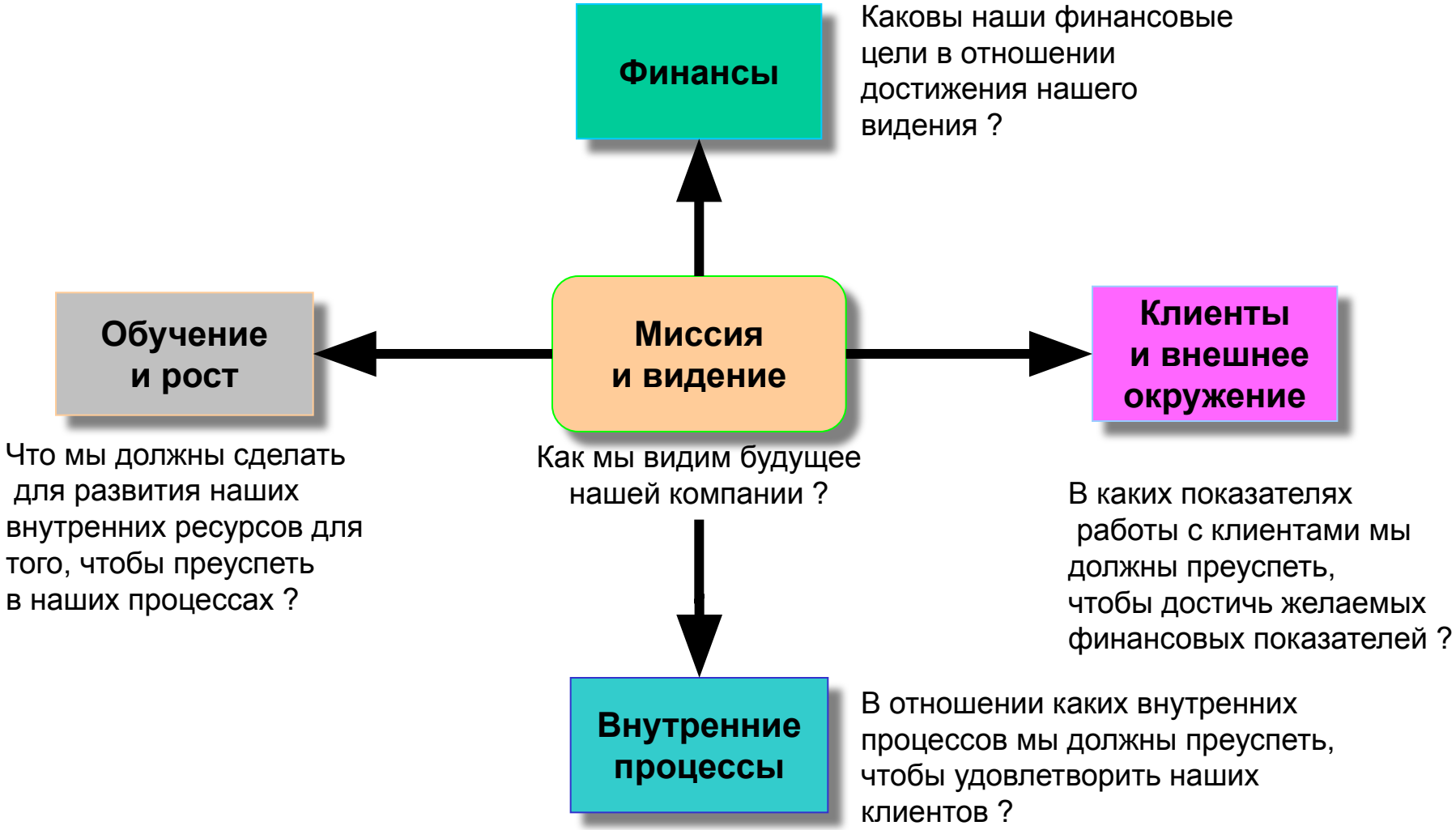


Аспекты, перспективы, фокус-группы



- Как другие видят нас?
- Как мы видим сами себя?
- Динамика или статика?

Взаимосвязь элементов СВП



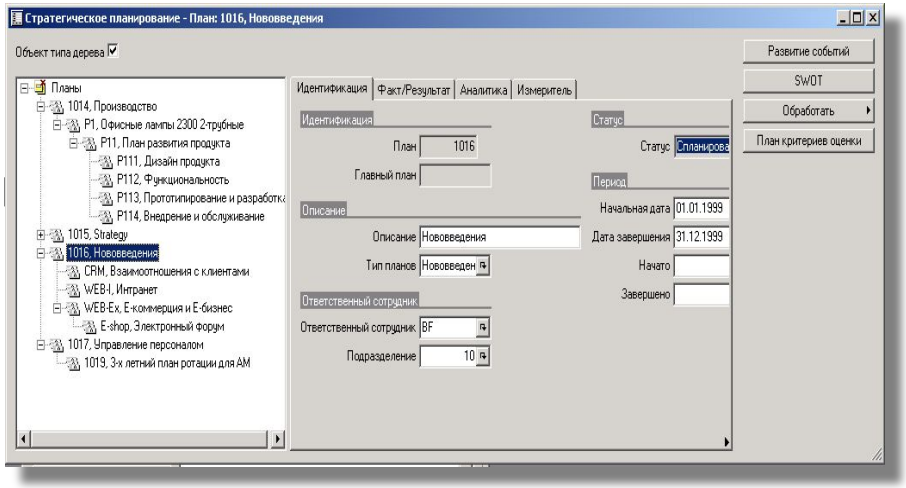
Стратегические цели

MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Стратегические планы

- Модуль Стратегическое планирование позволяет управлять целями и стратегиями компании, отслеживая продвижение компании в выбранном направлении
- Стратегические планы
  - маркетинговые кампании
  - проекты по выпуску ново продукции
  - программы повышения качества обслуживания клиентов
  - планы развития инфраструктуры



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Критические факторы успеха

Успех связан лишь с небольшим количеством факторов. Сосредоточение именно на таких факторах, приведет к максимальному воздействию

Финансы

- Высокие и стабильные доходы

Клиенты

- Увеличивающаяся доля рынка
- Удовлетворенные клиенты

Внутренние процессы

- Своевременное производство и доставка

Обучение и рост

- Развивающаяся компания
- Внедрение новых технологий
- Удовлетворенность персонала

Показатели СВП

Финансовые индикаторы:

Совокупные активы ($) или Совокупные активы/на сотрудника ($);
Доходы/совокупным активам (%);
Доходы/сотрудника ($);
Доходы от новых продуктов/клиентов ($);
Прибыли/совокупным активам или Прибыли/сотрудникам (%);
Коэффициент прибыли (%).

Индикаторы по клиентам:

Количество клиентов (#);
Доля рынка (%);
Средний оборот/клиента ($);
Среднее время затраченное на взаимоотношения с клиентом (#);
Индекс лояльности клиентов или Индекс удовлетворенности клиентов (%).

Индикаторы процессов:

Своевременная доставка (%);
Улучшение производительности (%);
Административные расходы ($);
Оборачиваемость складских запасов (#);
Время подготовки производства (#);
Стоимость административных ошибок ($);
Прямые контакты с клиентами (чел/лет) (#).

Индикаторы обучения и роста:

Текучесть кадров (#);
Время на обучение (#);
Среднее время отсутствия (#);
Ежегодные затраты на обучение на человека ($);
Индекс удовлетворенности сотрудников (#).

От миссии к показателям…

Миссия
Удовлет-ворение жажды среднего класса

Видение
Мы – поставщик недорогой качественной воды

Стратегия
Снижение себестоимости

Аспект
Внутренние бизнес-процессы

Стратегическая цель
Снизить себестоимость производства На 10%

Фактор успеха
Низкая цена на заготовки для пластиковых бутылок

Показатель
Средняя цена на заготовки для пластиковых бутылок

Значение
4 руб.

От миссии к показателям…

Миссия
Удовлет-
ворение
жажды
среднего
класса

Видение
Мы –
поставщик
недорогой
качественной
воды

Стратегия
Отличие
от других
поставщиков
воды за
позиционирова
ния

Аспект
Клиенты
и внешнее
окружение

Стратегическая цель
Сделать
торговую
марку
узнаваемой

Фактор успеха
Узнаваемость
торговой
марки

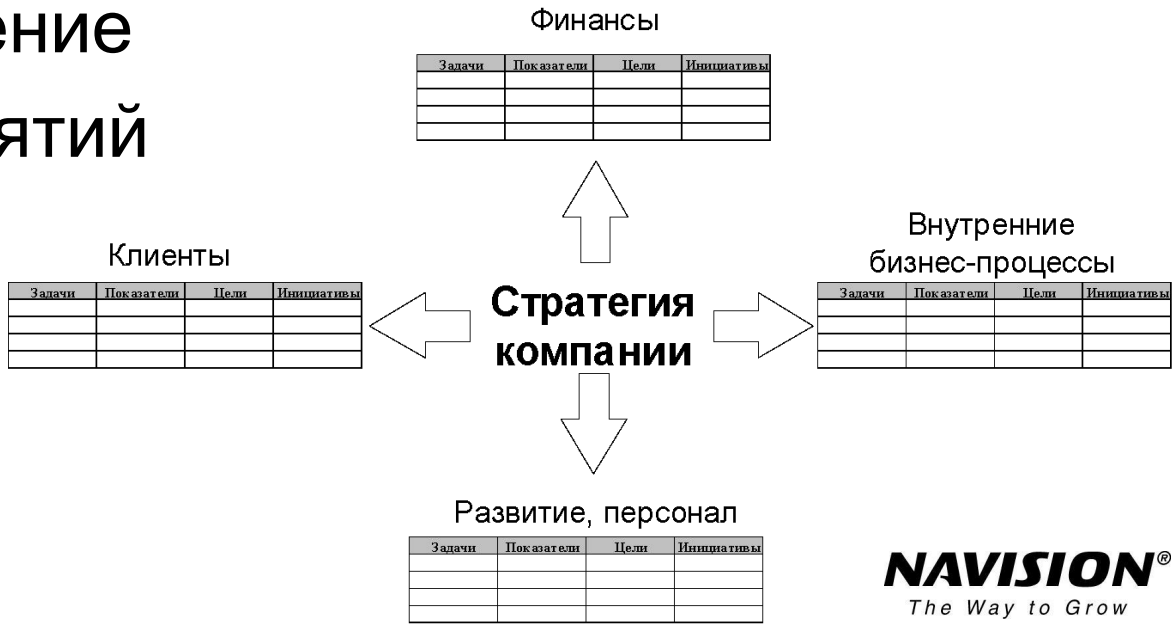
Показатель
Доля
покупателей,
узнающих
торговую
марку

Значение

10%

Определение измерителей, целевых значение и мероприятий

- Аспект
- Критический фактор успеха (задача)
- Измеритель
- Целевое значение
- План мероприятий



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Как увязать цели компании и действия сотрудников?

- При построении системы СВП обязательно производить проверку на соответствие системы показателей глобальным целям компании на каждом уровне

MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Сколько должно быть показателей?

- 15 - 25 – на корпоративном уровне и основных бизнес-единиц
- 10 - 15 – на уровне подразделений
- 5 - 10 – на индивидуальном уровне и для небольших групп
- Необходимо исключить показатели, которые не связаны с критическими факторами успеха, или дублируются другими показателями

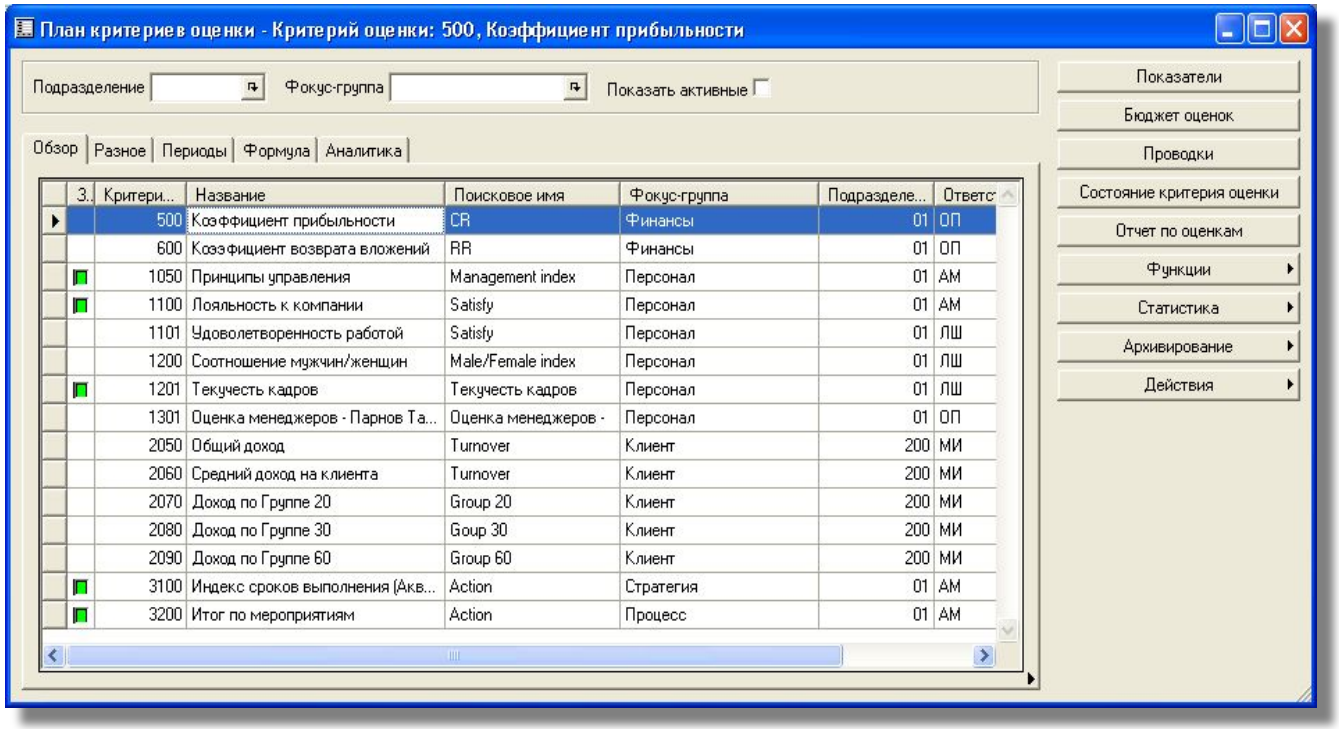
Пример СВП

Стратегические цели	Показатели		Цель	Факт	Предыдущий период
Финансовые					
Увеличить объем продаж	Валовый доход		6,000	5,482	5,127
Улучшить маржу	Валовая маржа как % от валового дохода		35%	31.6%	29.8%
Снизить затраты	Операционные затраты как % от валового дохода		20%	24.2%	26.4%
Клиенты					
Увеличить продажи существующим клиентам	Соотношение кросс-продаж		30%	13%	27%
	Степень удержания клиентов	Предпочтительный поставщик	35% 30%	30% 20%	35% 22%
Диферсифицировать клиентскую базу					
Привлечь новых клиентов	Доход по новым сделкам	Расходы на рекламу	500 25,000	800 24,500	600 22,300

Пример СВП – 2 / 2

Внутренние процессы					
Охват прибыльных сегментов рынка		# идентифицированных сегментов	3	0	0
Разработка нового продукта	Продажи нового продукта $		40,000	25,000	32,000
Оптимизировать производственный процесс	Длительность производственного цикла	Время разработки нового продукта	90 дн.	Н/Д	240 дн.
Внедрить CRM систему		Аудит качества данных	90 мин.	285 мин.	190 мин.
	Индекс сроков выполнения		100%	40%	38%
			75%	50%	50%
Обучение и развитие					
Поддержать уровень удоволетворенности сотрудников	Прибыль/сотрудника	Индекс удоволетворенности сотрудников	50,000	30,000	20,000
			90%	60%	65%
		# дней тренинга/сотр.	6	4	4
Снизить текучесть кадров		Коэффициент удержания кадров	99%	95%	100%
Разработать долгосрочную программу карьерного роста	Индекс сроков выполнения	Да/Нет	100%	50%	50%

Настройка показателей



З..	Критери...	Название	Поисковое имя	Фокус-группа	Подразделе...	Ответс
	500	Коэффициент прибыльности	CR	Финансы	01	ОП
	600	Коэффициент возврата вложений	RR	Финансы	01	ОП
	1050	Принципы управления	Management index	Персонал	01	АМ
	1100	Лояльность к компании	Satisfy	Персонал	01	АМ
	1101	Удоволетворенность работой	Satisfy	Персонал	01	ЛШ
	1200	Соотношение мужчин/женщин	Male/Female index	Персонал	01	ЛШ
	1201	Текучесть кадров	Текучесть кадров	Персонал	01	ЛШ
	1301	Оценка менеджеров - Парнов Та...	Оценка менеджеров -	Персонал	01	ОП
	2050	Общий доход	Turnover	Клиент	200	МИ
	2060	Средний доход на клиента	Turnover	Клиент	200	МИ
	2070	Доход по Группе 20	Group 20	Клиент	200	МИ
	2080	Доход по Группе 30	Goup 30	Клиент	200	МИ
	2090	Доход по Группе 60	Group 60	Клиент	200	МИ
	3100	Индекс сроков выполнения (Акв...	Action	Стратегия	01	АМ
	3200	Итог по мероприятиям	Action	Процесс	01	АМ

Откуда берутся данные?

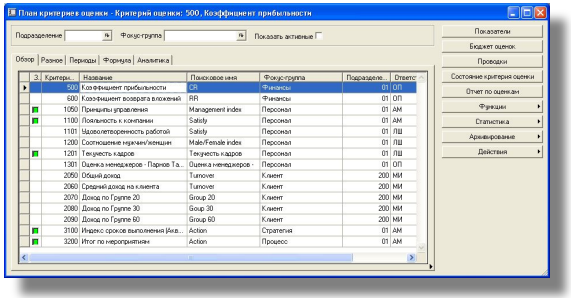
Финансы

Финансовые транзакции
Операции с клиентами и поставщиками
Дистрибуция и производство

Клиенты и внешнее окружение

Анкеты
Web-анкетирование
Телемаркетинг – опросы
Менеджеры по работе с клиентами

Система взаимосвязанных показателей



Модуль Управление персоналом
Анкетирование
Планы развития
....

Обучение и перспективы роста

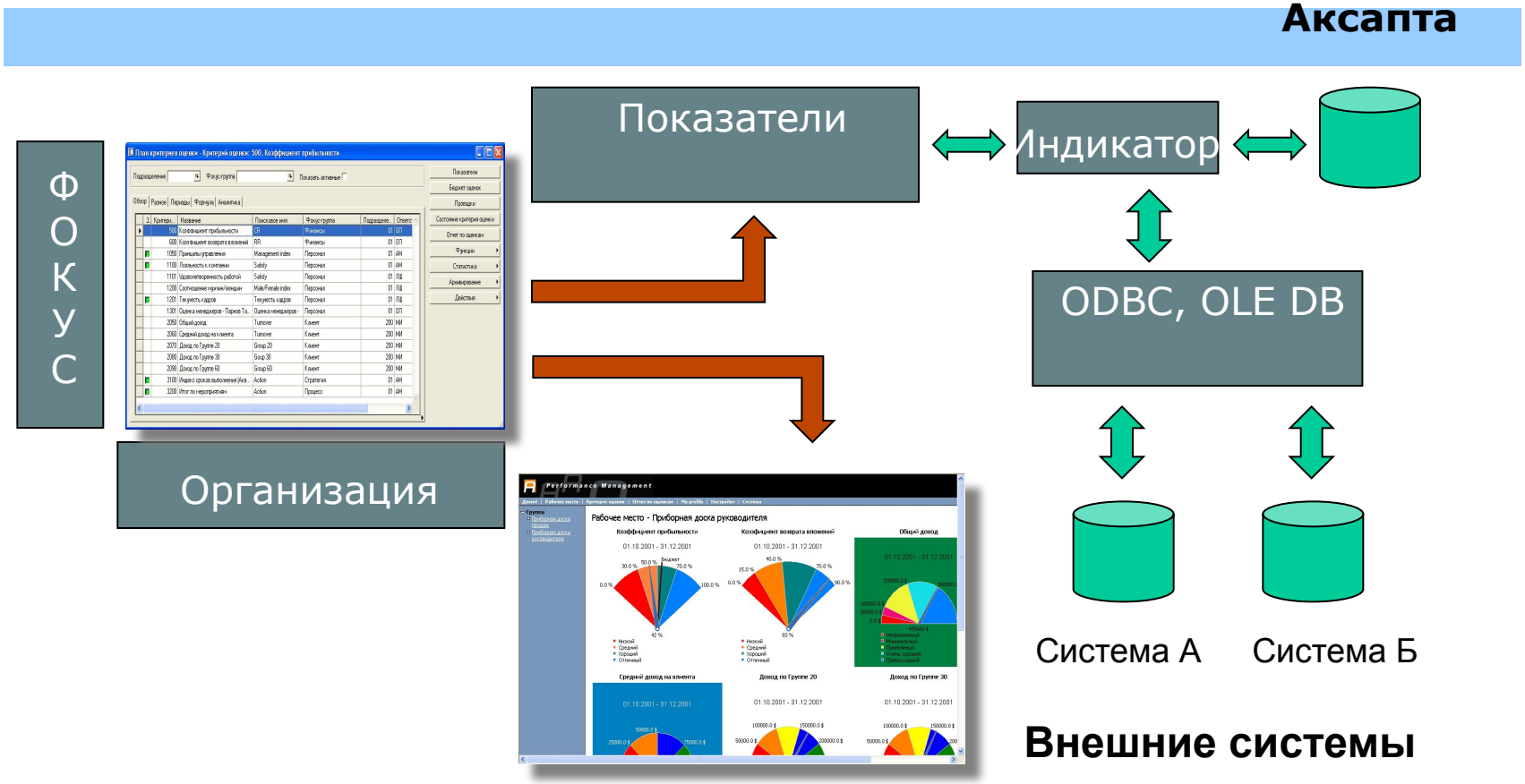
Стратегические планы
Планы мероприятий
Выполнение мероприятий

Внутренние бизнес-процессы

MAG CONSULTING

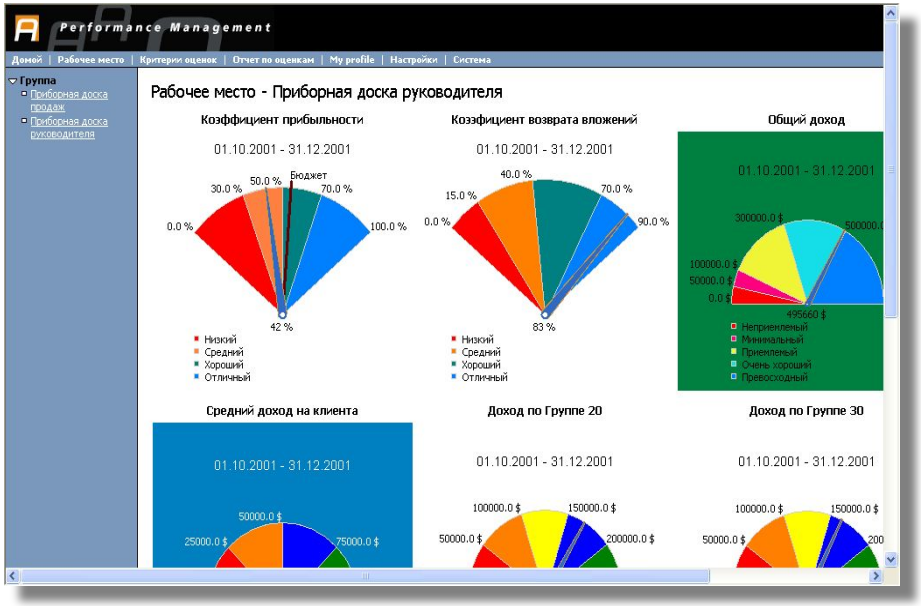
NAVISION®
The Way to Grow

Откуда берутся данные?



Только важная информация для руководителя

- Необходимо получать и обрабатывать лишь небольшой объем информации
- Панель управления
- Представление через Web

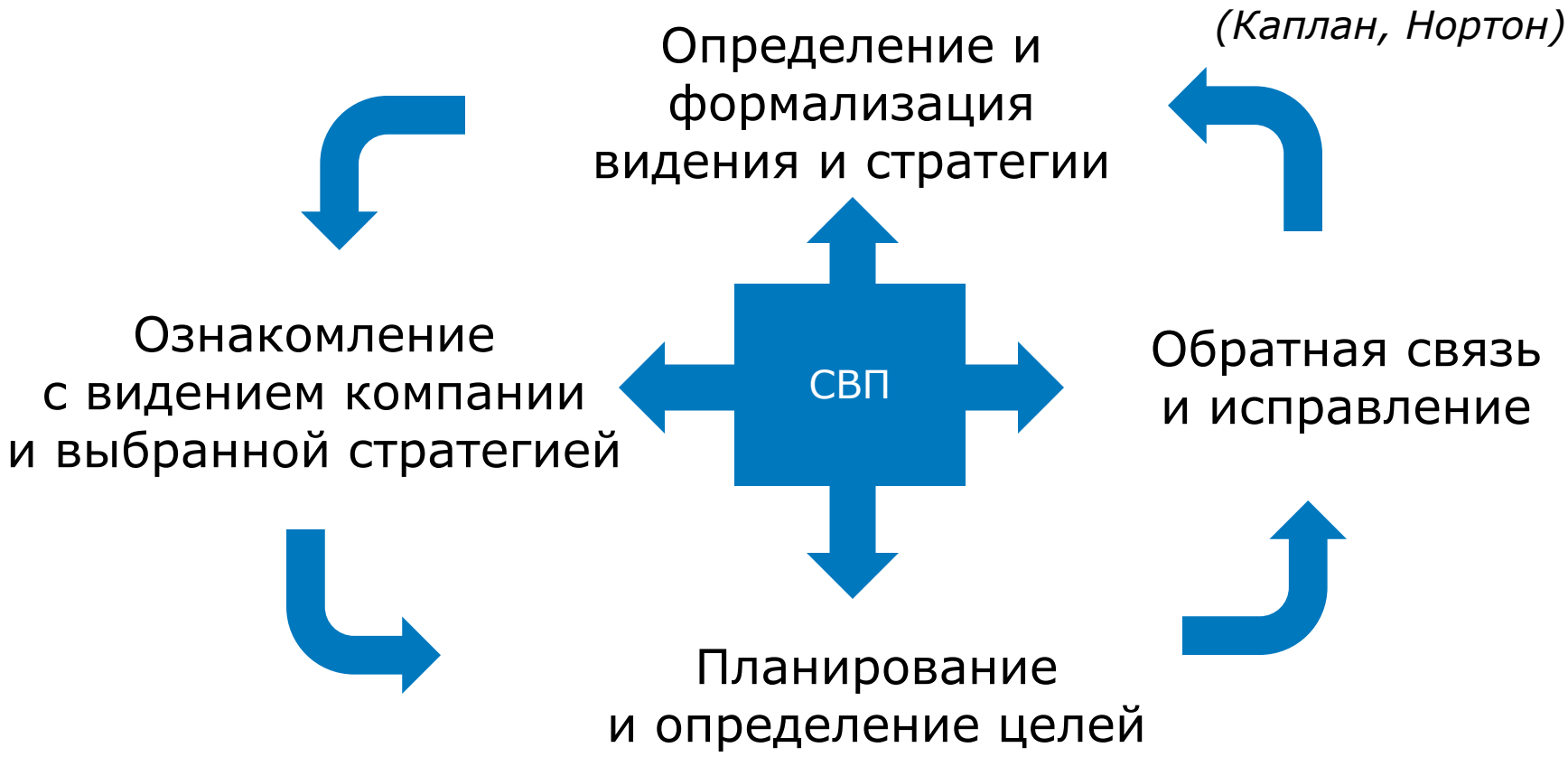


MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Схема использования СВП

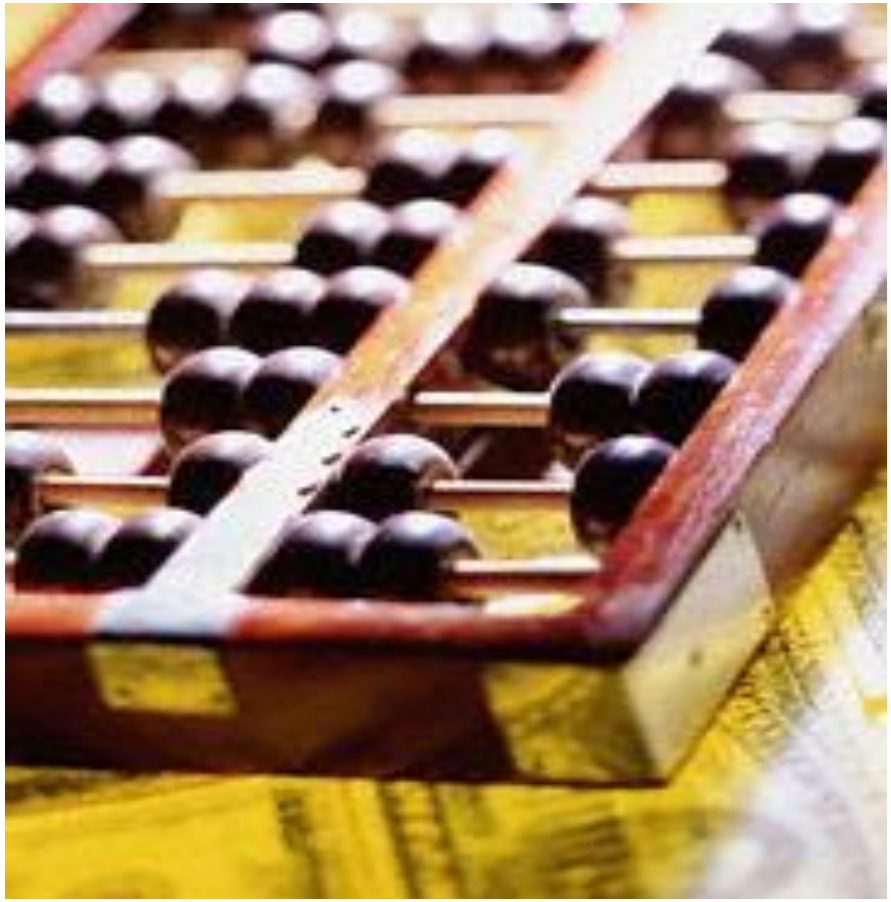
(Каплан, Нортон)



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

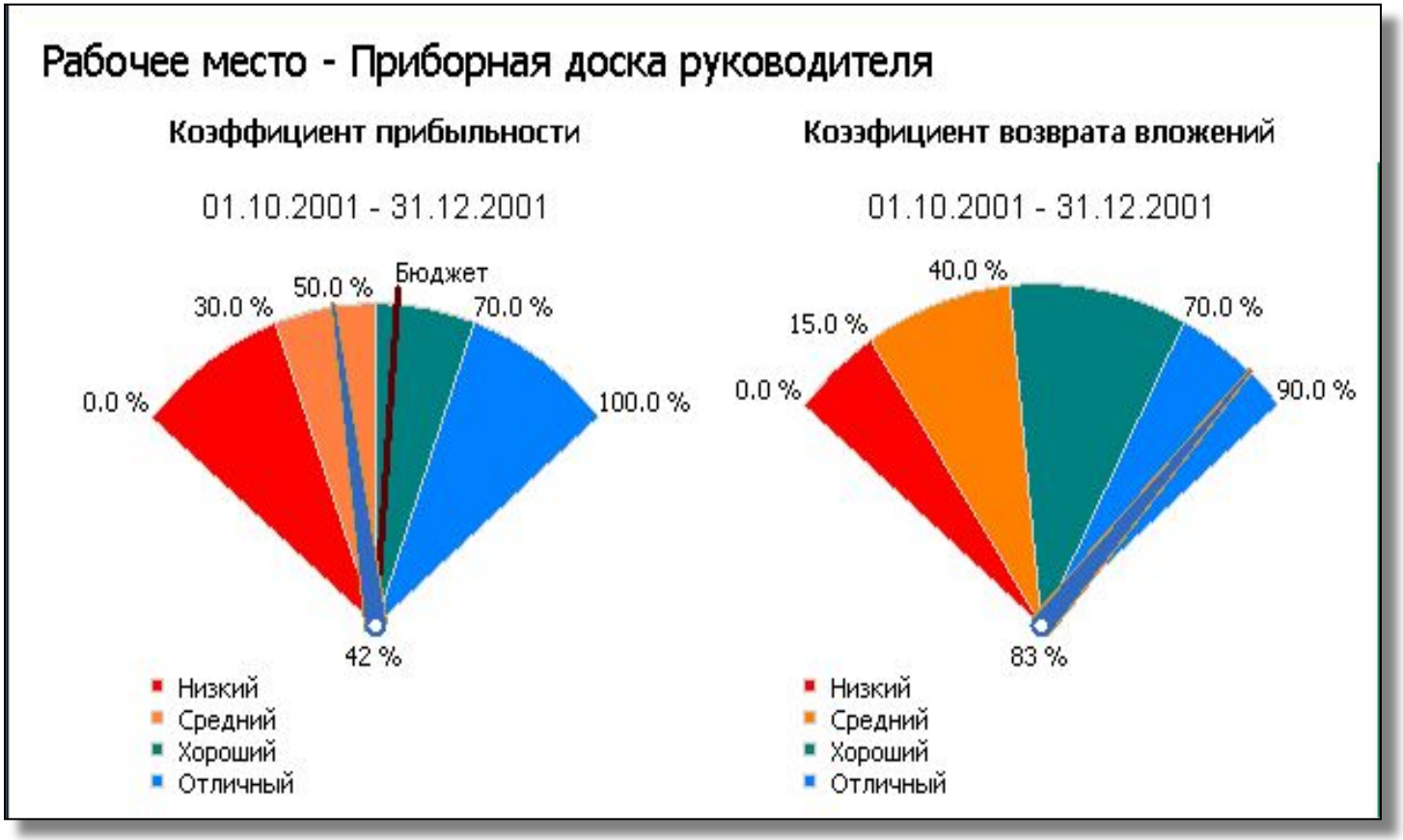
Финансы



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Пример настройки финансовых показателей в СВП



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Управление на основе финансов

- Финансовая отчетность
- Учет по международным стандартам / US GAAP (трансляция)
- Бюджетирование / управление по отклонениям
- Учет затрат / ФСА
- Прогнозирование потоков денежных средств

Почему нельзя опираться только на финансовые показатели?

- Прибыль
  в текущем квартале
  увеличилась
- Объем продаж вырос.

- Делаем вывод – дела обстоят хорошо и никаких воздействий предпринимать не надо – так держать !!!

НО…

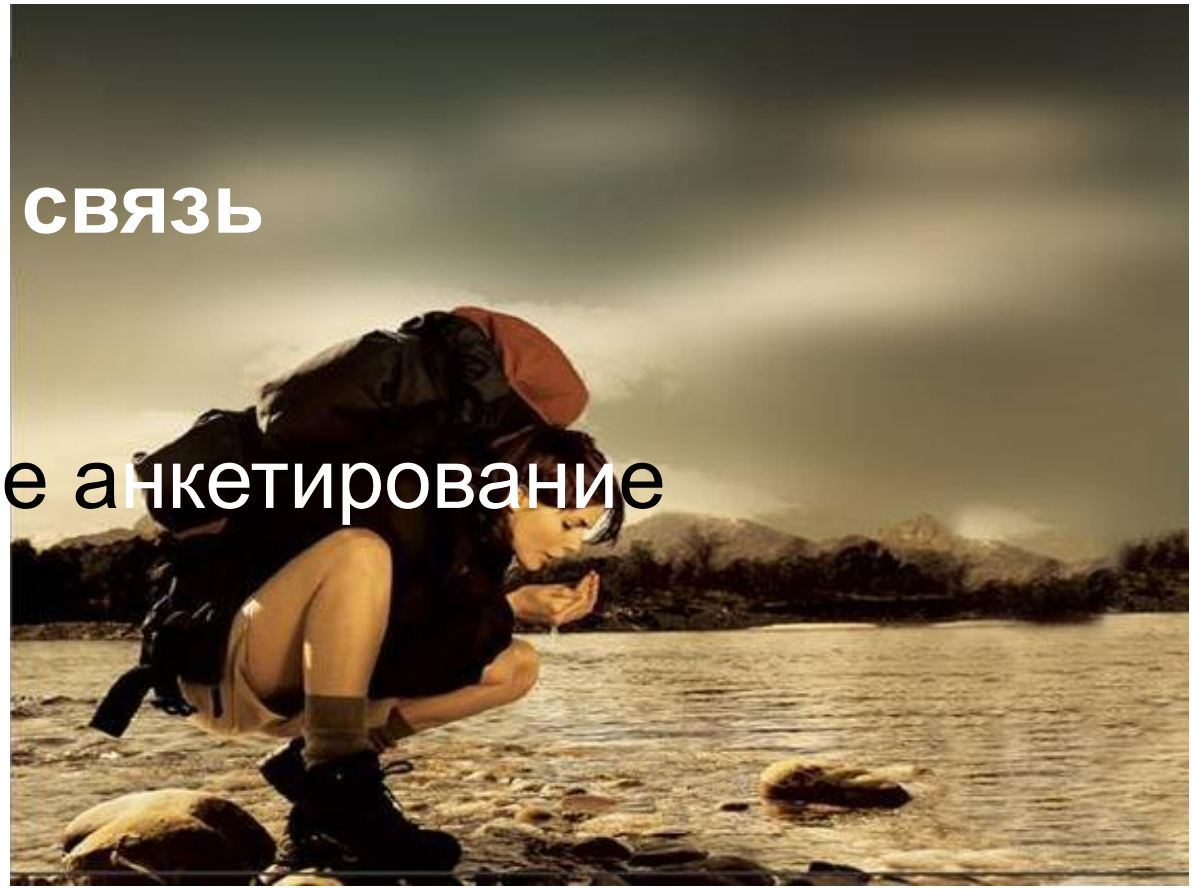
- Средний доход на клиента понизился
- Продажи по группе небольших магазинов упал
- Анкетирование клиентов показало снижение уровня удовлетворенности из-за снижения качества и отсутствия новых продуктов
- План по разработке нового продукта идет со значительным запаздыванием по срокам

- Какой вывод мы можем сделать теперь ?

Управление компанией только с помощью финансовых показателей сродни попытке скоростной езды на спортивном автомобиле по извилистой горной дороге, глядя только в зеркало заднего вида.

Обратная связь

Электронное анкетирование



Как оперативно опросить и узнать мнение?

- Сотрудников
- Клиентов
- Партнеров
- Претендентов на работу

Различные области применения анкетирования

Опросы

- Удовлетворенность клиентов
- Удовлетворенность сотрудников
- Культура и поведение

Обратная связь

- Обратная связь
- Оценка эффективности проектов
- Оценка курсов
- Диалоги развития сотрудников

Тестиро-вание

- Тестирование знаний
- Управление сертификационными тестами
- Тестирование продуктов
- Тестирование мнений

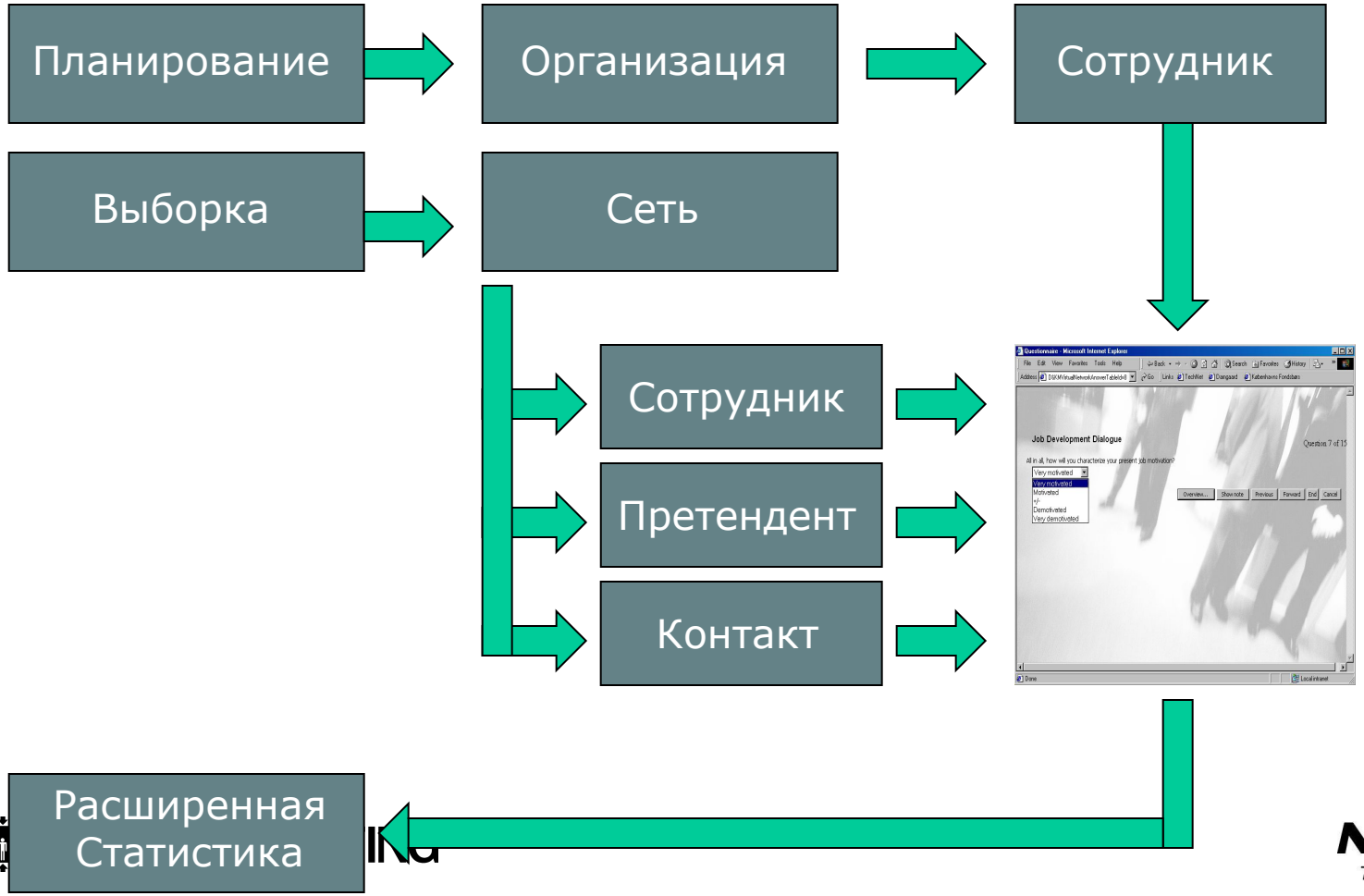
Обучение

- Концепции
- Методологии
- Процессы
- Системы

MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

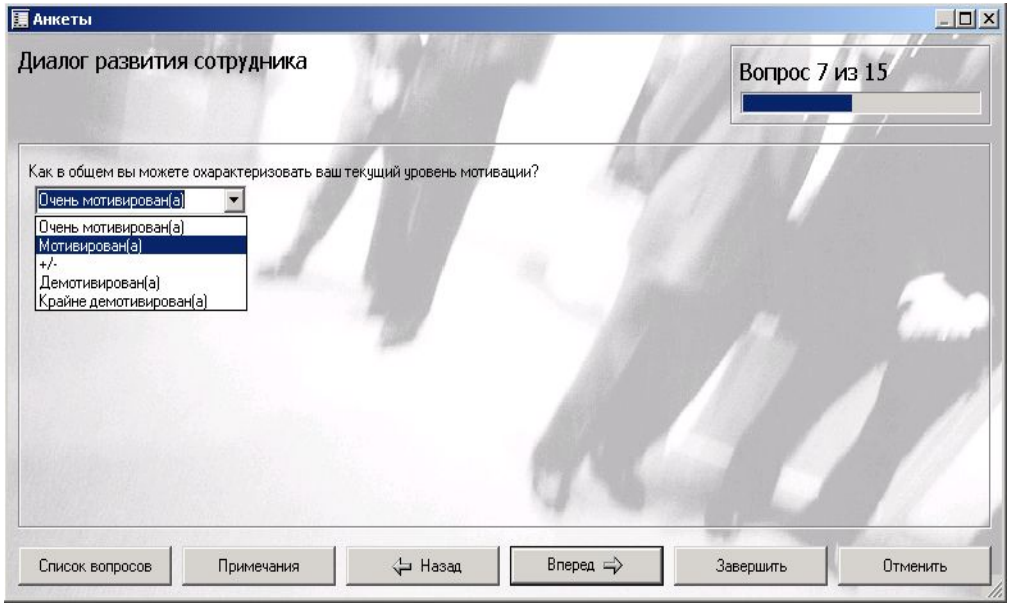
Электронное анкетирование



NAVISION®
The Way to Grow

Создание анкет

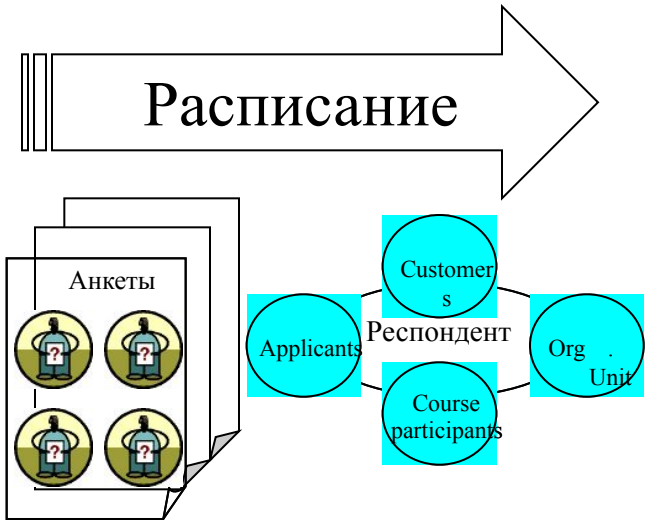
- Вопросы
- Последовательность
- Инструкции
- Формат ответа
- Сбор очков

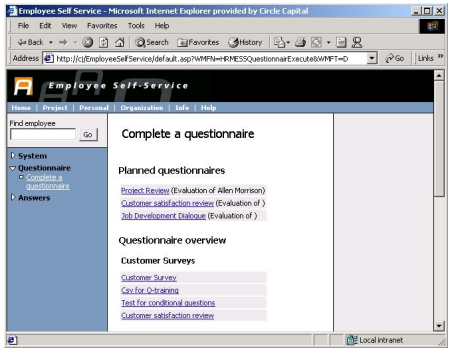


MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Тест, планирование, распространение и ответы на анкетирование



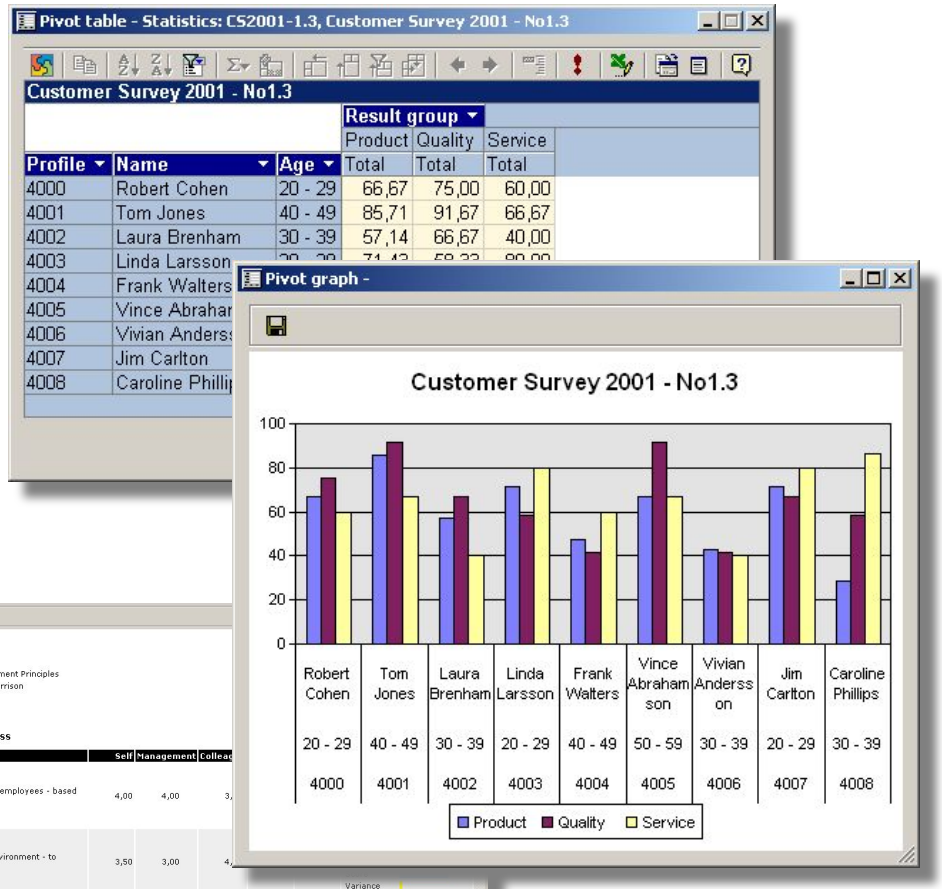


MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Результаты

- Отчеты и анализ
- Плавающие таблицы и графика
- Демографическая поддержка
- Обратная связь



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Сбор информации

- Ответы на Анкеты даются теми **людьми,** чьи **мнения** являются релевантными для бизнеса (клиенты, сотрудники, контактные лица, соискатели вакансий).
- Системы бизнес-отчетности дают информацию **ЧТО** происходит с бизнесом. Анкетирование может дать информацию для ответа на вопрос **ПОЧЕМУ**.
- Множество управленческих решений принимается на основе **гипотез**. Анкеты (вопросники) могут помочь протестировать эти гипотезы:
  - Наши клиенты фокусируются на том, на чем мы думаем они фокусируются
  - Есть ли у наших сотрудников необходимый уровень компетенции, требуемый для применения нашей стратегии
  - Разделяют ли сотрудники наши ценности
  - Является ли эффективными наш найм и тренинги

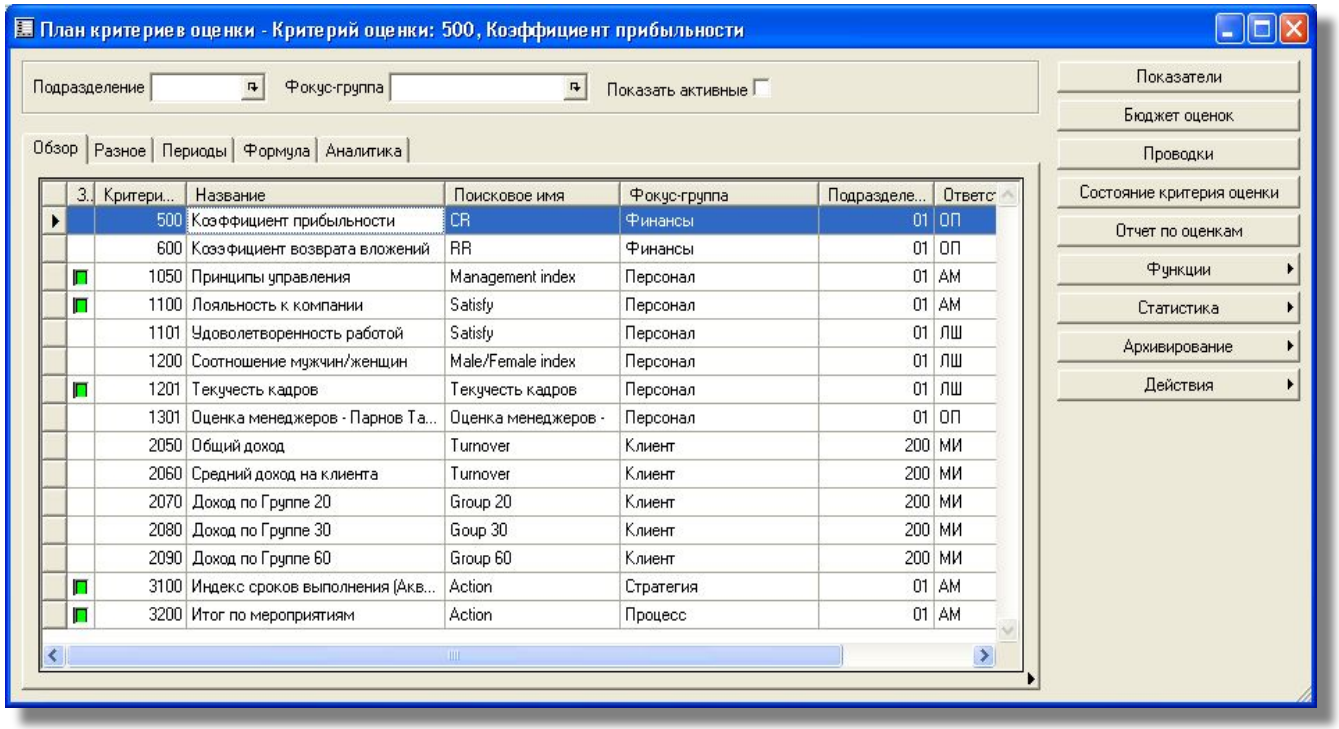
Пример СВП

Стратегические цели	Показатели		Цель	Факт	Предыдущий период
Финансовые					
Увеличить объем продаж	Валовый доход		6,000	5,482	5,127
Улучшить маржу	Валовая маржа как % от валового дохода		35%	31.6%	29.8%
Снизить затраты	Операционные затраты как % от валового дохода		20%	24.2%	26.4%
Клиенты					
Увеличить продажи существующим клиентам	Соотношение кросс-продаж		30%	13%	27%
	Степень удержания клиентов	Предпочтительный поставщик	35% 30%	30% 20%	35% 22%
Диферсифицировать клиентскую базу					
Привлечь новых клиентов	Доход по новым сделкам	Расходы на рекламу	500 25,000	800 24,500	600 22,300

Пример СВП – 2 / 2

Внутренние процессы					
Охват прибыльных сегментов рынка		# идентифицированных сегментов	3	0	0
Разработка нового продукта	Продажи нового продукта $		40,000	25,000	32,000
Оптимизировать производственный процесс	Длительность производственного цикла	Время разработки нового продукта	90 дн.	Н/Д	240 дн.
Внедрить CRM систему		Аудит качества данных	90 мин.	285 мин.	190 мин.
	Индекс сроков выполнения		100%	40%	38%
			75%	50%	50%
Обучение и развитие					
Поддержать уровень удоволетворенности сотрудников	Прибыль/сотрудника	Индекс удоволетворенности сотрудников	50,000	30,000	20,000
			90%	60%	65%
		# дней тренинга/сотр.	6	4	4
Снизить текучесть кадров		Коэффициент удержания кадров	99%	95%	100%
Разработать долгосрочную программу карьерного роста	Индекс сроков выполнения	Да/Нет	100%	50%	50%

Настройка показателей



З..	Критери...	Название	Поисковое имя	Фокус-группа	Подразделе...	Ответс
	500	Коэффициент прибыльности	CR	Финансы	01	ОП
	600	Коэффициент возврата вложений	RR	Финансы	01	ОП
	1050	Принципы управления	Management index	Персонал	01	АМ
	1100	Лояльность к компании	Satisfy	Персонал	01	АМ
	1101	Удоволетворенность работой	Satisfy	Персонал	01	ЛШ
	1200	Соотношение мужчин/женщин	Male/Female index	Персонал	01	ЛШ
	1201	Текучесть кадров	Текучесть кадров	Персонал	01	ЛШ
	1301	Оценка менеджеров - Парнов Та...	Оценка менеджеров -	Персонал	01	ОП
	2050	Общий доход	Turnover	Клиент	200	МИ
	2060	Средний доход на клиента	Turnover	Клиент	200	МИ
	2070	Доход по Группе 20	Group 20	Клиент	200	МИ
	2080	Доход по Группе 30	Goup 30	Клиент	200	МИ
	2090	Доход по Группе 60	Group 60	Клиент	200	МИ
	3100	Индекс сроков выполнения (Акв...	Action	Стратегия	01	АМ
	3200	Итог по мероприятиям	Action	Процесс	01	АМ

Откуда берутся данные?

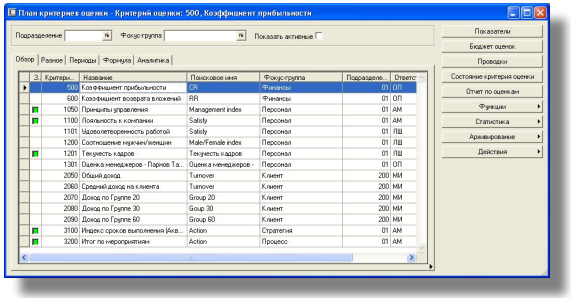
Финансы

Финансовые транзакции
Операции с клиентами и поставщиками
Дистрибуция и производство

Клиенты и внешнее окружение

Анкеты
Web-анкетирование
Телемаркетинг – опросы
Менеджеры по работе с клиентами

Система взаимосвязанных показателей



Модуль Управление персоналом
Анкетирование
Планы развития
....

Обучение и перспективы роста

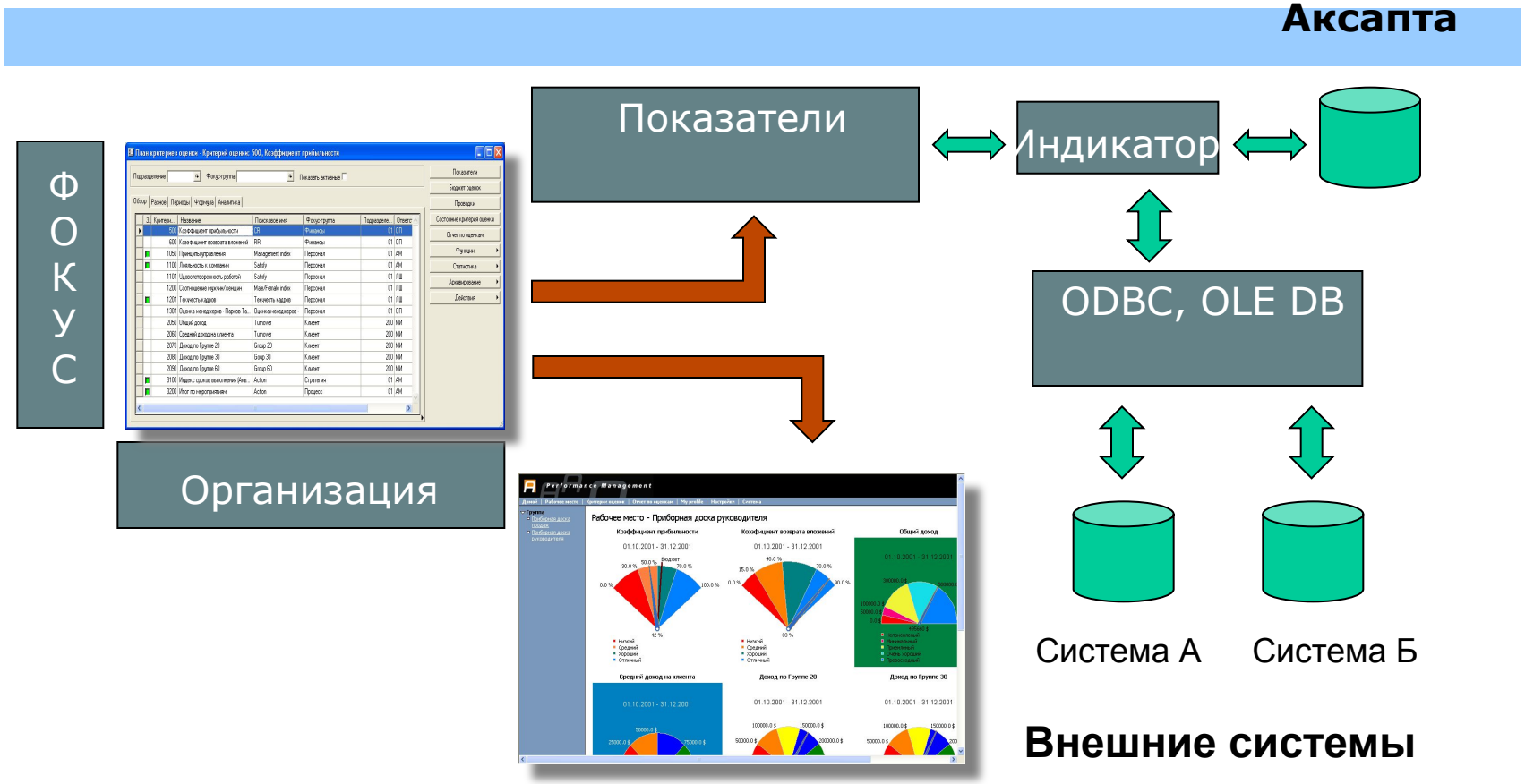
Стратегические планы
Планы мероприятий
Выполнение мероприятий

Внутренние бизнес-процессы

MAG CONSULTING

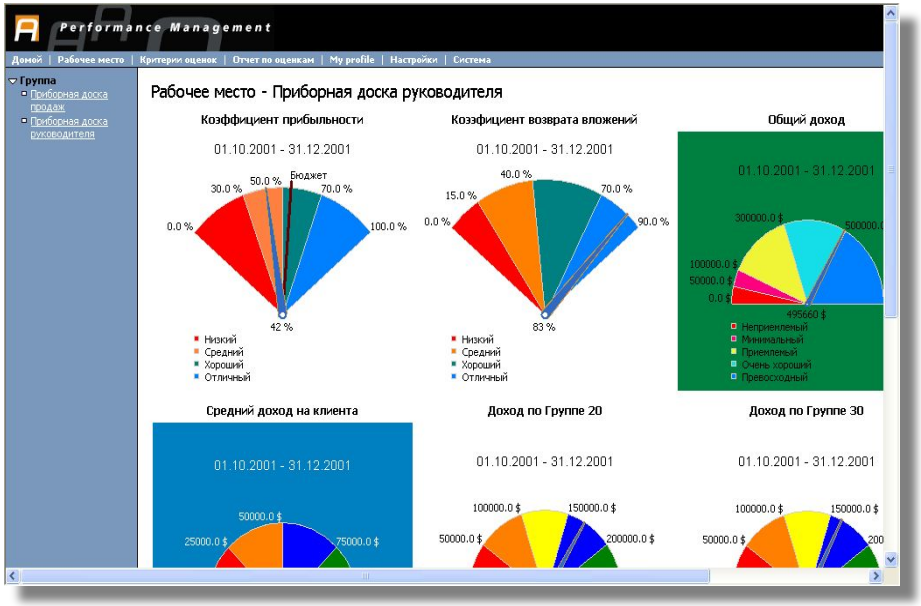
NAVISION®
The Way to Grow

Откуда берутся данные?



Только важная информация для руководителя

- Необходимо получать и обрабатывать лишь небольшой объем информации
- Панель управления
- Представление через Web

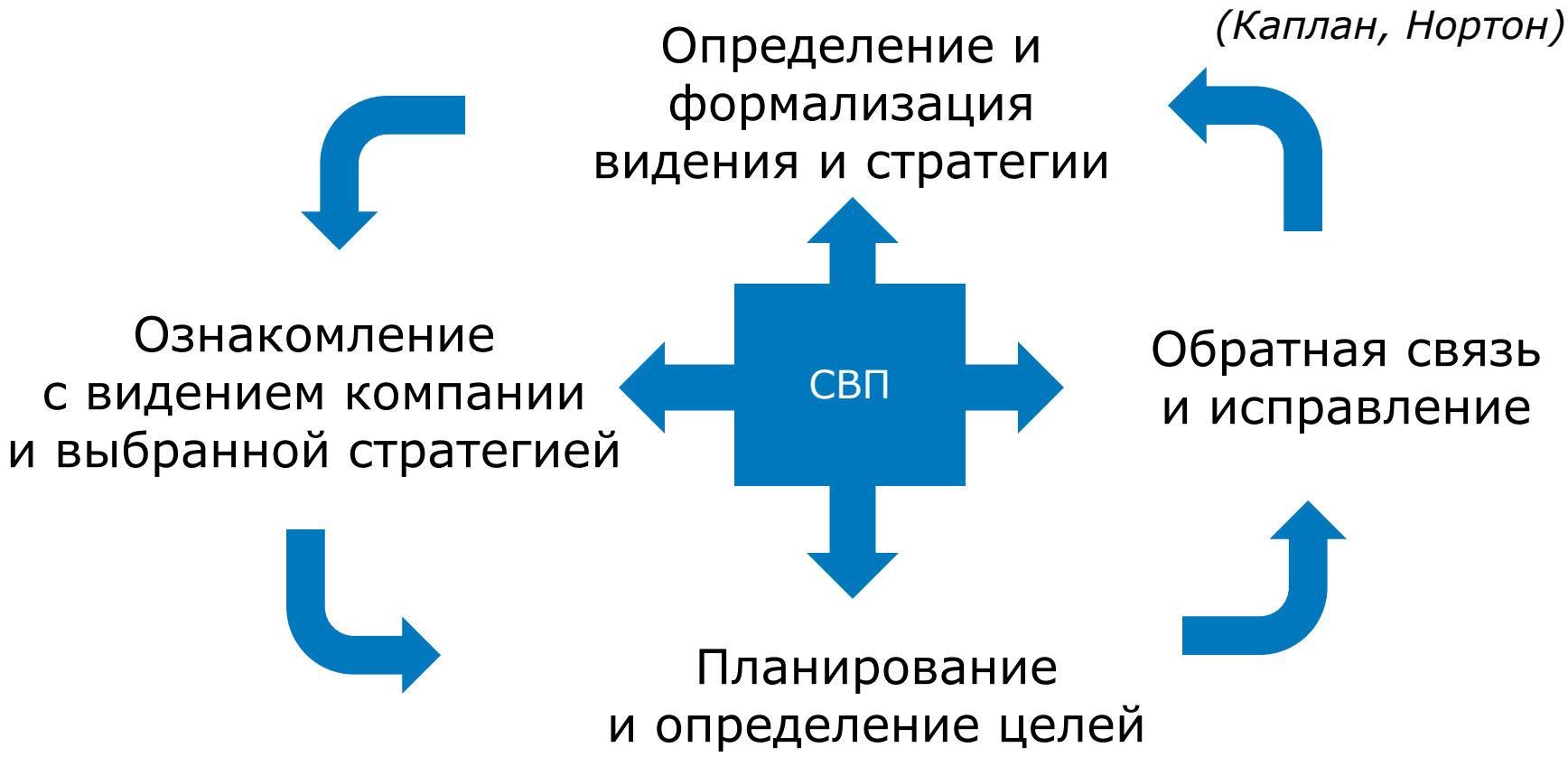


MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Схема использования СВП

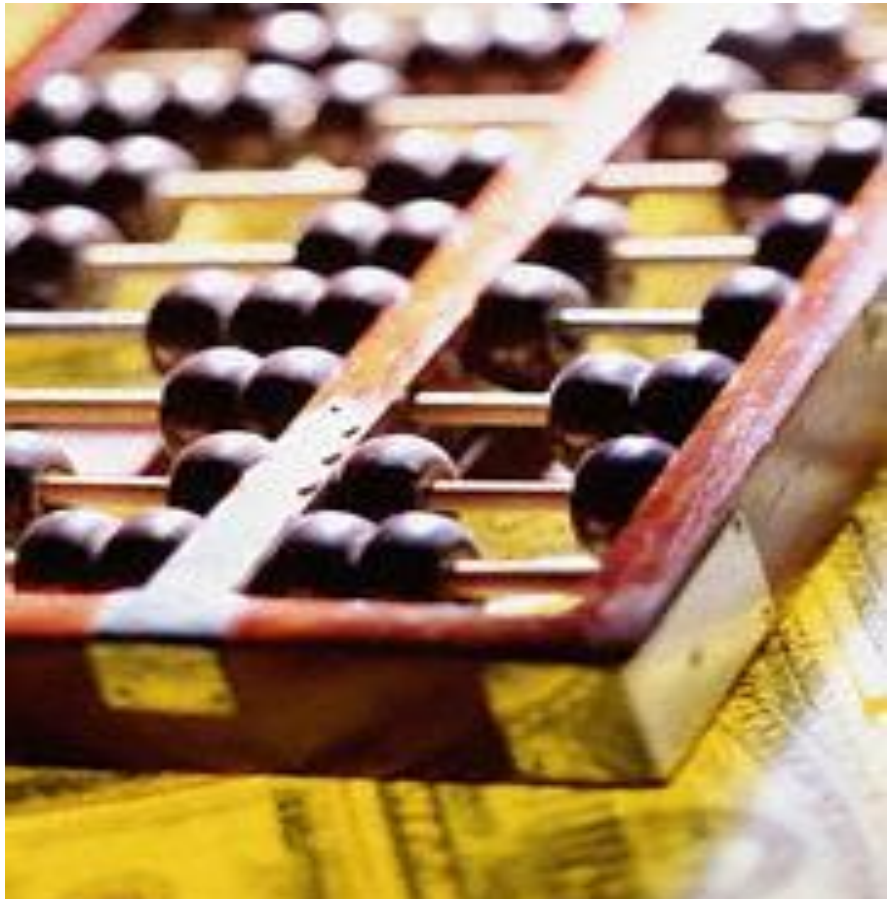
(Каплан, Нортон)



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

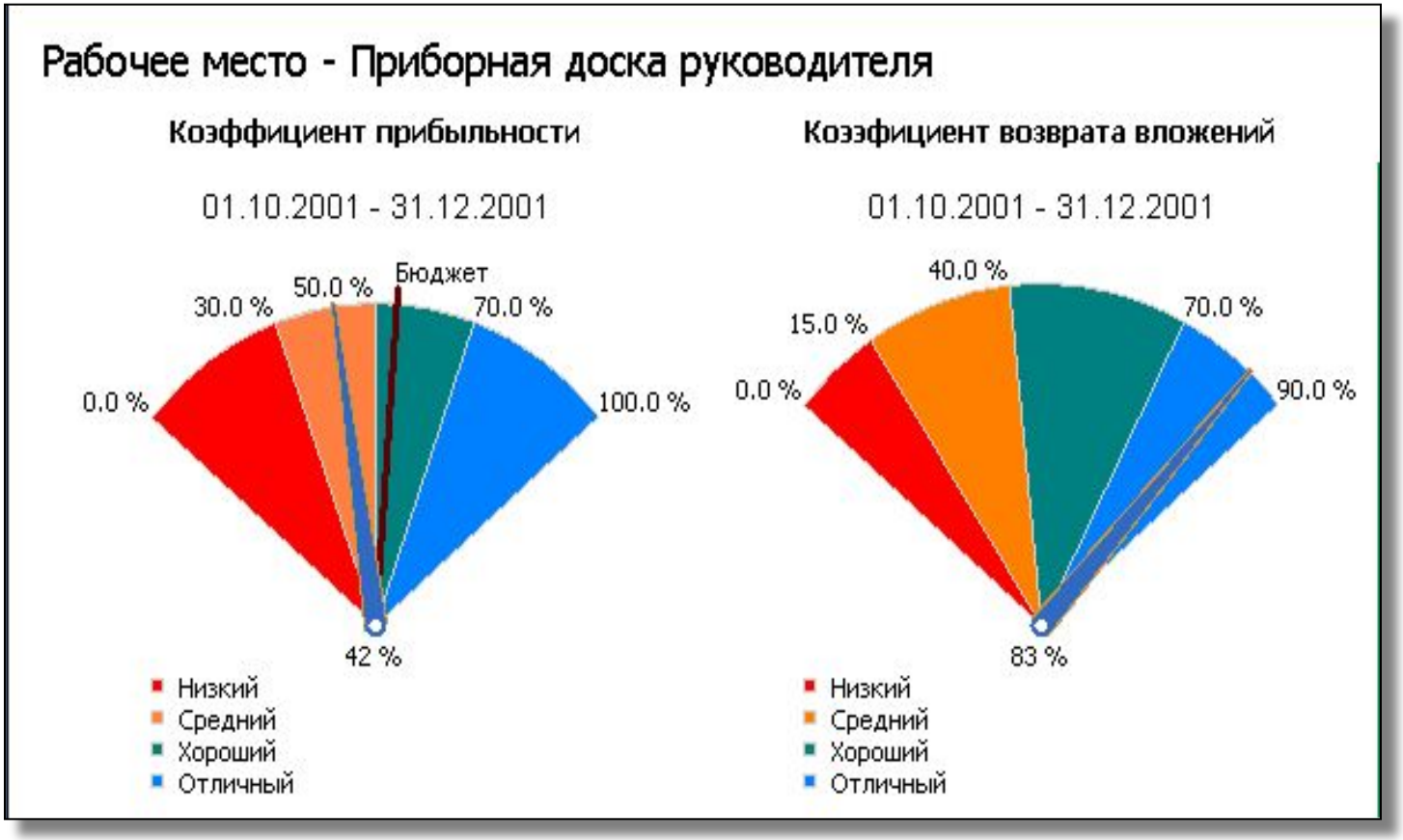
Финансы



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Пример настройки финансовых показателей в СВП



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Управление на основе финансов

- Финансовая отчетность
- Учет по международным стандартам / US GAAP (трансляция)
- Бюджетирование / управление по отклонениям
- Учет затрат / ФСА
- Прогнозирование потоков денежных средств

Почему нельзя опираться только на финансовые показатели?

- Прибыль
  в текущем квартале
  увеличилась
- Объем продаж вырос.

- Делаем вывод – дела обстоят хорошо и никаких воздействий предпринимать не надо – так держать !!!

НО…

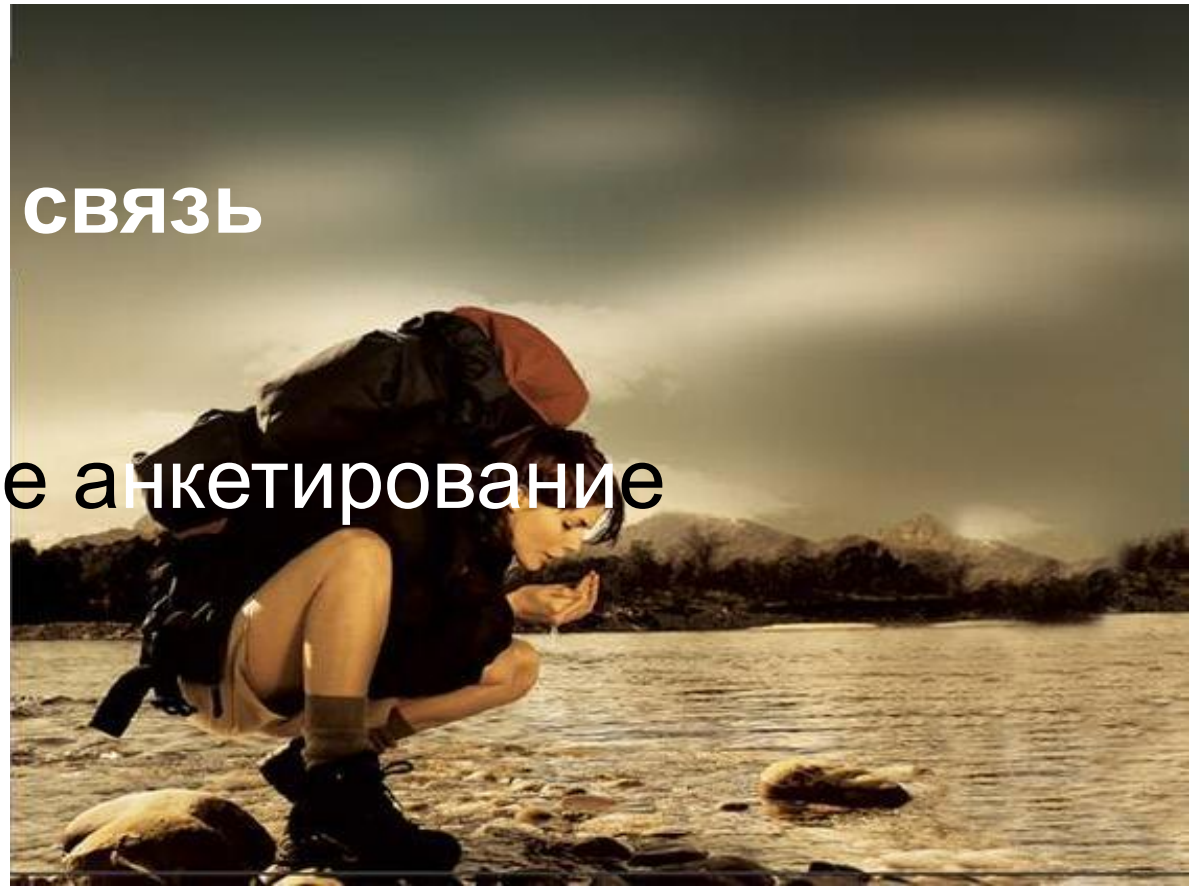
- Средний доход на клиента понизился
- Продажи по группе небольших магазинов упал
- Анкетирование клиентов показало снижение уровня удовлетворенности из-за снижения качества и отсутствия новых продуктов
- План по разработке нового продукта идет со значительным запаздыванием по срокам

- Какой вывод мы можем сделать теперь ?

Управление компанией только с помощью финансовых показателей сродни попытке скоростной езды на спортивном автомобиле по извилистой горной дороге, глядя только в зеркало заднего вида.

Обратная связь

Электронное анкетирование



Как оперативно опросить и узнать мнение?

- Сотрудников
- Клиентов
- Партнеров
- Претендентов на работу

Различные области применения анкетирования

Опросы

- Удовлетворенность клиентов
- Удовлетворенность сотрудников
- Культура и поведение

Обратная связь

- Обратная связь
- Оценка эффективности проектов
- Оценка курсов
- Диалоги развития сотрудников

Тестиро-вание

- Тестирование знаний
- Управление сертификационными тестами
- Тестирование продуктов
- Тестирование мнений

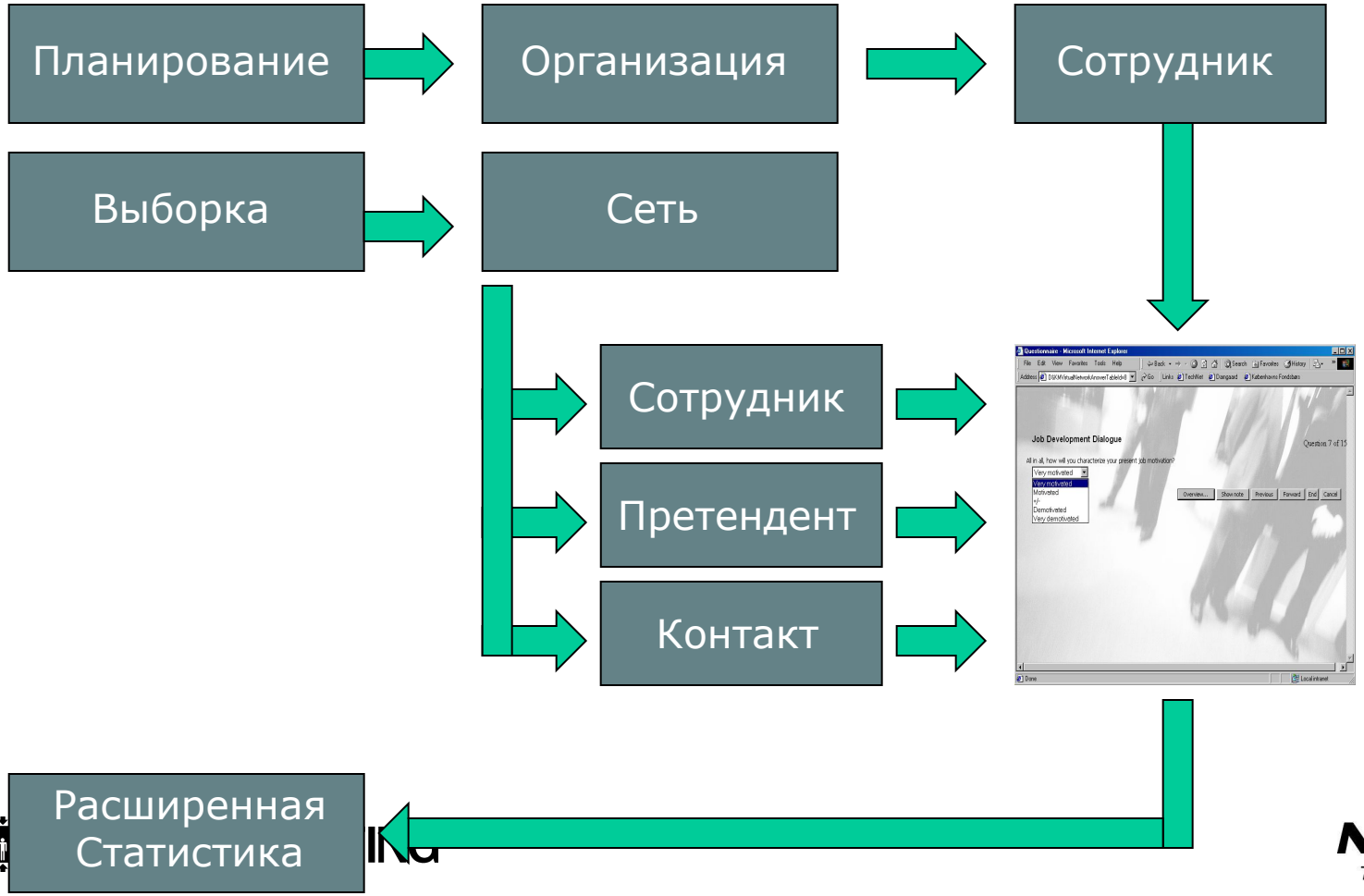
Обучение

- Концепции
- Методологии
- Процессы
- Системы

MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

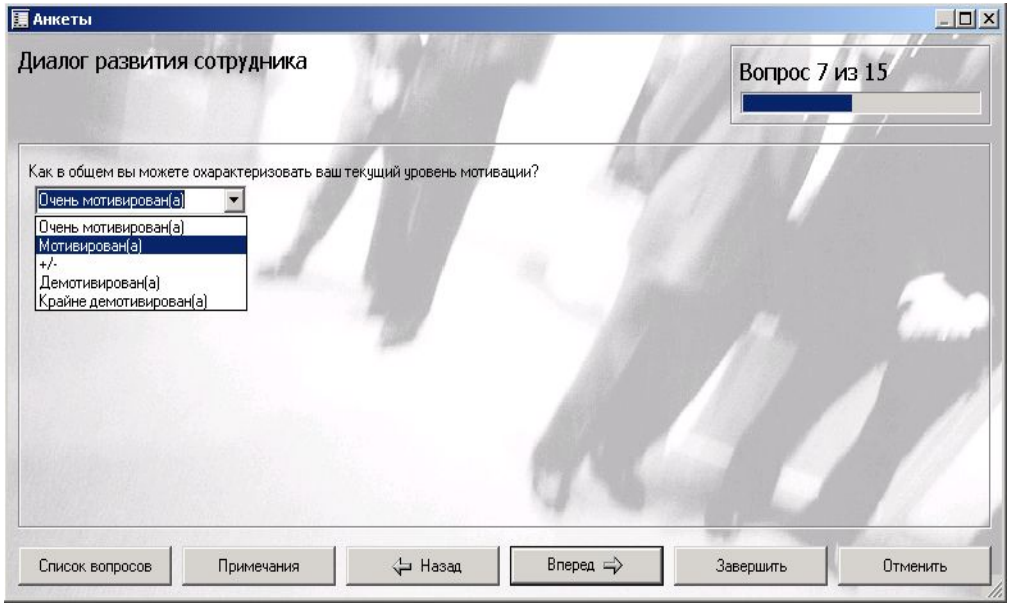
Электронное анкетирование



NAVISION®
The Way to Grow

Создание анкет

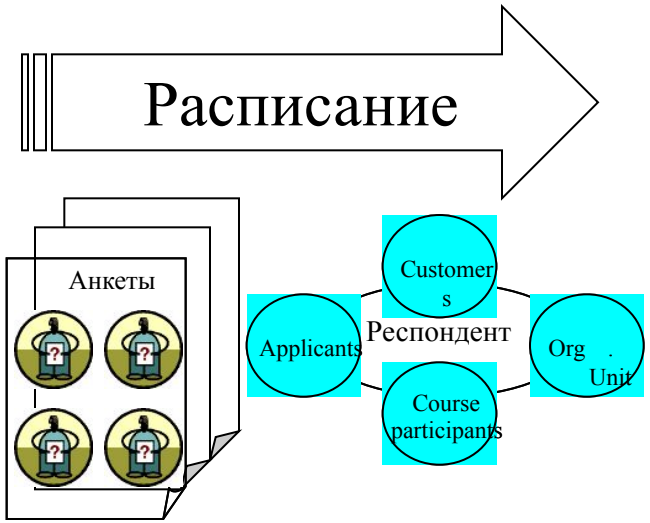
- Вопросы
- Последовательность
- Инструкции
- Формат ответа
- Сбор очков

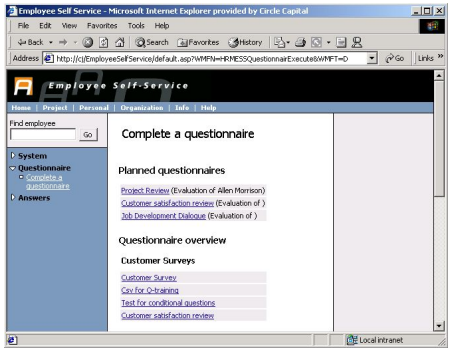


MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Тест, планирование, распространение и ответы на анкетирование



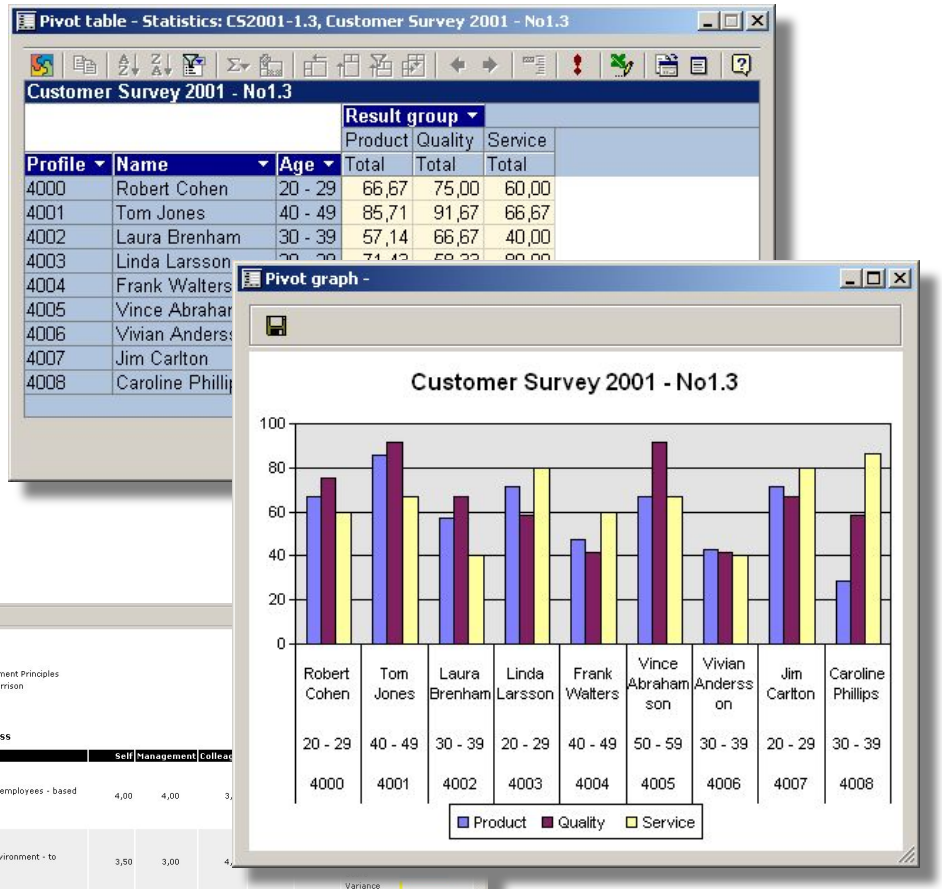


MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow

Результаты

- Отчеты и анализ
- Плавающие таблицы и графика
- Демографическая поддержка
- Обратная связь



MAG CONSULTING

NAVISION®
The Way to Grow