

Лекция

Технологии эффективной системы управления бизнесом

- Понятие бизнес существует на трех уровнях: всеобщем, отраслевом и бизнесе отдельной компании.
- Первый уровень бизнеса - это уровень бизнеса как вида человеческой деятельности.
- *Бизнес – это исторически сложившийся вид человеческой деятельности, целью которого является получение прибыли через реализацию ресурсов для создания продуктов и услуг, востребованных рынком.*
- Понятие «отраслевой бизнес» подразумевает совокупность компаний одной отрасли, обладающую характерными свойствами, как то объемом отраслевого рынка, силой конкуренции в отрасли, характерной прибыльностью отраслевого бизнеса.

- Бизнес отдельной организации (компании), являясь его первичным звеном, представляет собой конструкцию из конкретных людей, материальных объектов и отношений, цель которой производство прибыли для владельцев и наемных работников.
- Когда эта конструкция собрана, она начинает жить в среде регуляторов, поставщиков, потребителей. В процессе функционирования проявляется ее эффективность. Необходимо корректировать эту систему в процессе жизнедеятельности с целью повышения эффективности различными путями:

- перемещать ее в другую, более благоприятную, среду;
- улучшать существующую среду;
- менять систему построения конструкции;
- менять (улучшать) элементы конструкции;
- оптимизировать систему управления конструкции.

- Объективно прибыль определяется тремя категориями:
- емкостью рынка, т.е. объемом денег, которые покупатели платят за товары этого рынка;
- долей компании на рынке, т.е. отношением объема продаж компании к емкости рынка;
- прибыльностью компании, т.е. отношением прибыли к объемам продаж компании.
- Таким образом, математически универсальная формула прибыли, завязанная на рынок, будет выглядеть следующим образом.

• <i>P</i>	=	<i>E</i>	<i>x</i>	<i>D</i>	<i>x</i>	<i>P</i>
прибыль компании в деньгах		емкость рынка в деньгах		долях компании на рынке в %		прибыльностью компании в %

- Теперь задачи управления прибылью приобретают системный и комплексный характер, становятся ясными и измеримыми и сводятся к следующим:

1. Увеличение емкости целевого рынка.

2. Увеличение доли компании на рынке.

3. Повышение прибыльности.

- Детализация задачи «**Увеличение емкости целевого рынка**» приводит к определению ряда подзадач или мероприятий:

- Защита целевого рынка от импорта и товаров заменителей;

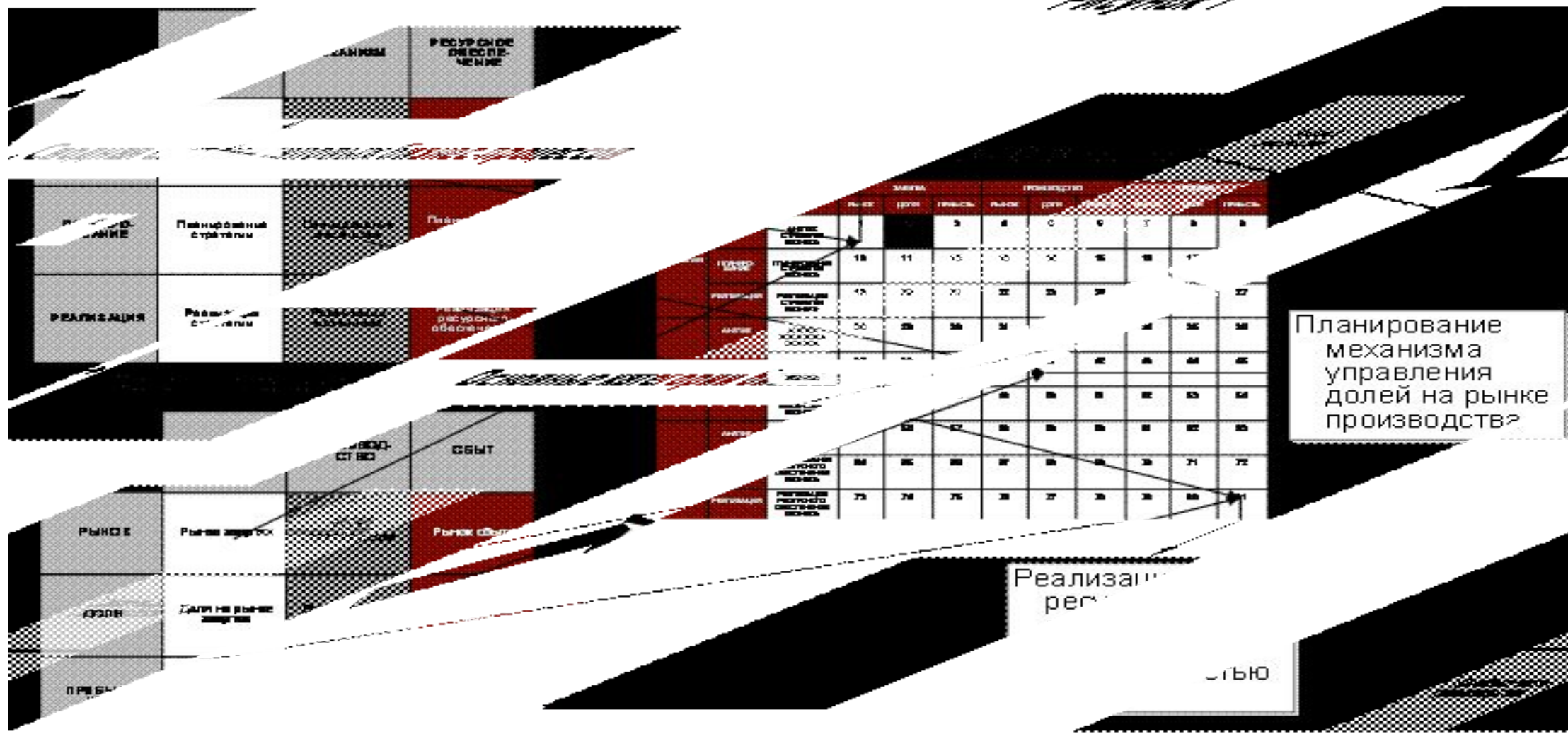
- Лоббирование благоприятных условий для отрасли и ее развития;

- Пропаганда потребления товаров целевого рынка.

- Задача «**Увеличение доли компании на рынке**» по сути распадается на составляющие комплекса маркетинга:
- Управление товарным предложением (расширение ассортимента и повышение качества товаров, обеспечение сырьем, организация производства, получение квот на продажу, получение товаров других производителей для продажи, поглощения, альянсы с целью увеличения объема продаж и т.д.);
- Управление ценой продаж (демпинг, система скидок, кредитование и т.д.);
- Управление дистрибуцией (оптимизация каналов сбыта, оптимизация региональной структуры сбыта, оптимизация структуры потребителей, повышение эффективности продаж, CRM и т.д.);
- Управление продвижением (реклама, брендинг, PR, другие мероприятия оперативного маркетинга).

- Категории этапов бизнеса – «Закупка/Производство/Продажа» отвечают на вопрос «На каком этапе создается прибыль?».
- Категории областей бизнеса – «Емкость рынка/Доля на рынке/Прибыльность» отвечают на вопрос «При каких условиях создается прибыль?».
- Категории областей организации – «Стратегия/Механизм/Ресурсы» отвечают на вопрос «С помощью чего достигается цель?».
- Категории процессов управления организацией – «Анализ/Планирование/Реализация» отвечают на вопрос «Каким образом достигается цель?».

- **Основные категории управления организацией** выявляются при пересечении основных процессов управленческого цикла (анализ, планирование и реализация, включающая мотивацию и контроль) и областей организации (стратегия, механизм и ресурсное обеспечение).
- **Стратегию организации** определяют как систему целей организации и способов их достижения.
- **Механизм организации** – это система организации способа достижения целей компании.
- **Ресурсы организации** представляют собой комплекс материальных и нематериальных ценностей (объектов), необходимых для реализации способа достижения целей организации.
- Определив основные процессы управления какой-либо организацией и категории бизнеса, можно соединить их в единой концепции, т.е. к девяти объектам (категориям) бизнеса следует применять девять основных процессов управления организацией.



Планирование механизма управления долей на рынке производства

Реализация...
...остью

- При данном подходе эффективная система управления бизнесом будет состоять из нескольких этапов (см. рисунок 2):
- разработка миссии и видения бизнеса, которые вырабатываются владельцами бизнеса и ключевым менеджментом;
- определение структуры бизнес-процессов, эффективно осуществить которое может помочь представленная нами концепция;
- постановка конкретных задач бизнеса, чему помогает система знаний бизнеса или комплекс наук о бизнесе (см. рисунок 3);
- решение поставленных задач – достижение главного результата коммерческой организации – увеличение прибыли, чему способствует применение системы инструментов бизнеса (см. рисунок 4)

Миссия,
ценности

Генеральная стратегия
и миссия
определяет
ключевые
цели (цели)

Система
ключевых
бизнес-
процессов

Планы
бизнеса
определяют
ключевые
процессы

Задачи
бизнеса

Результат
(прибыль)

ОБЛАСТИ БИЗНЕСА

ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	ОБЛАСТИ БИЗНЕСА		
	ЕМКОСТЬ РЫНКА	ДОЛЯ НА РЫНКЕ	ПРИБЫЛЬНОСТЬ
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
41	42	43	44
45	46	47	48
49	50	51	52
53	54	55	56
57	58	59	60
61	62	63	64

Инструменты бизнеса в матрице областей бизнеса и управления

Рисунок 4

ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	ОБЛАСТИ БИЗНЕСА		
	ЕМКОСТЬ РЫНКА	ДОЛЯ НА РЫНКЕ	ПРИБЫЛЬНОСТЬ
<p>Организованная система</p> <p>Цели</p> <p>Изменения</p>	<p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Ключевая компетенция</p> <p>Измерение уровня</p> <p>Удовлетворенности клиентов</p> <p>Сегментация клиентов</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей изменений</p> <p>рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p>	<p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Венчурное финансирование</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей изменений</p> <p>рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>Персонализированные маркетинг</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p> <p>Анализ акционерной стоимости</p>	<p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей изменений</p> <p>рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p>
<p>Управление отношениями с клиентами</p> <p>Сбалансированный маркетинг</p> <p>Качество</p>	<p>Процессно-ориентированное управление</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p> <p>Ранние инновации бизнес-процессов</p>	<p>Управление отношениями с клиентами</p> <p>Персонализированный маркетинг</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p>	<p>Управление отношениями с клиентами</p> <p>Персонализированный маркетинг</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p>
<p>Интеграция цепочки поставок</p>	<p>Процессно-ориентированное управление</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p> <p>Ранние инновации бизнес-процессов</p> <p>Интеграция цепочки поставок</p>	<p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p>	<p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p>

ОСНОВЫ МЕТОДИКИ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- **1 фаза. Определение оптимальной структуры бизнес-процессов компании:**
- Анализ структуры бизнес-процессов наиболее эффективных отраслевых компаний в стране и мире;
- Анализ структуры бизнес-процессов коммерческой организации и сравнение ее с показателями лучших практик;
- Разработка целевой структуры бизнес-процессов компании с учетом прогноза развития отрасли, миссии и видения компании и, в том числе, с использованием рационального объединения нескольких бизнес-процессов в один.

2 фаза. Создание системы управления системой бизнес-процессов:

- Анализ эффективности бизнес-процессов лучших отраслевых компаний в стране и мире;
- Анализ эффективности бизнес-процессов коммерческой организации;
- Постановка целей повышения эффективности бизнес-процессов компании.
- Разработка и реализация комплекса мероприятий по достижению целей эффективности бизнес-процессов компании.