

«ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ОРГАНИЗАЦИИ»

программа переподготовки «Управление человеческими ресурсами»

Преподаватель курса:

Дмитриева Елена Олеговна

канд. экон. наук, доцент каф. региональной экономики и управления

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Разделы темы

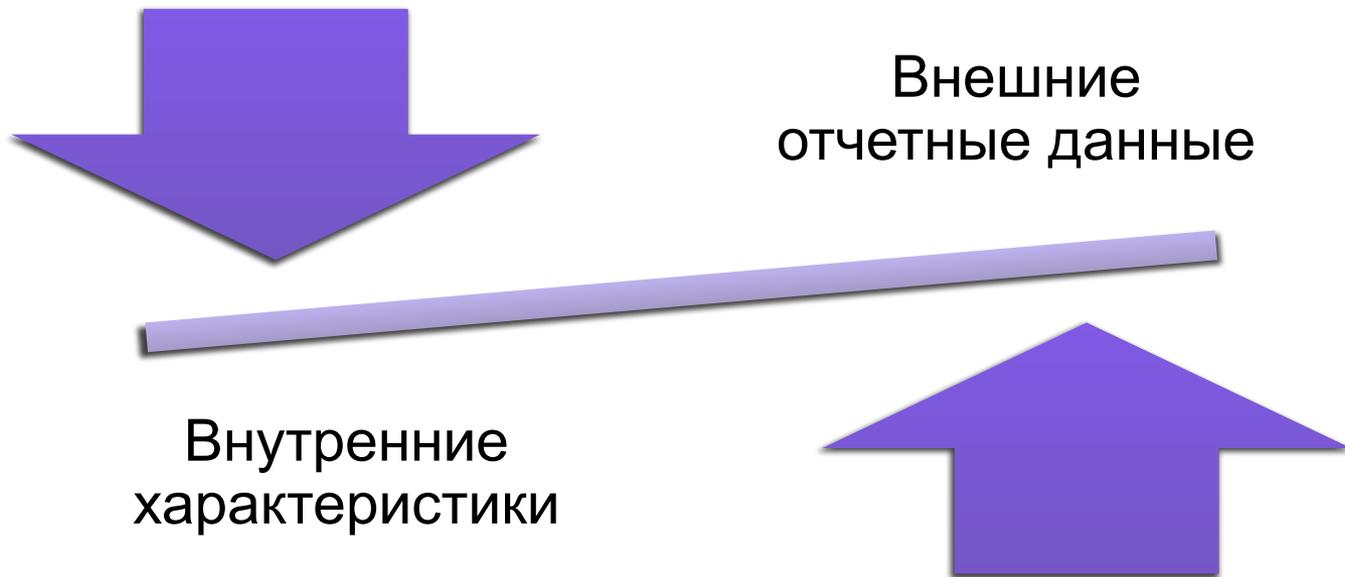
1. Вводный курс. Основы экономики организации.
2. Показатели HR-деятельности.
3. Сбалансированная система показателей.
 - 3.1. От стратегии к действию.
 - 3.2. За рамками сбалансированной системы показателей.
4. Управление по целям.

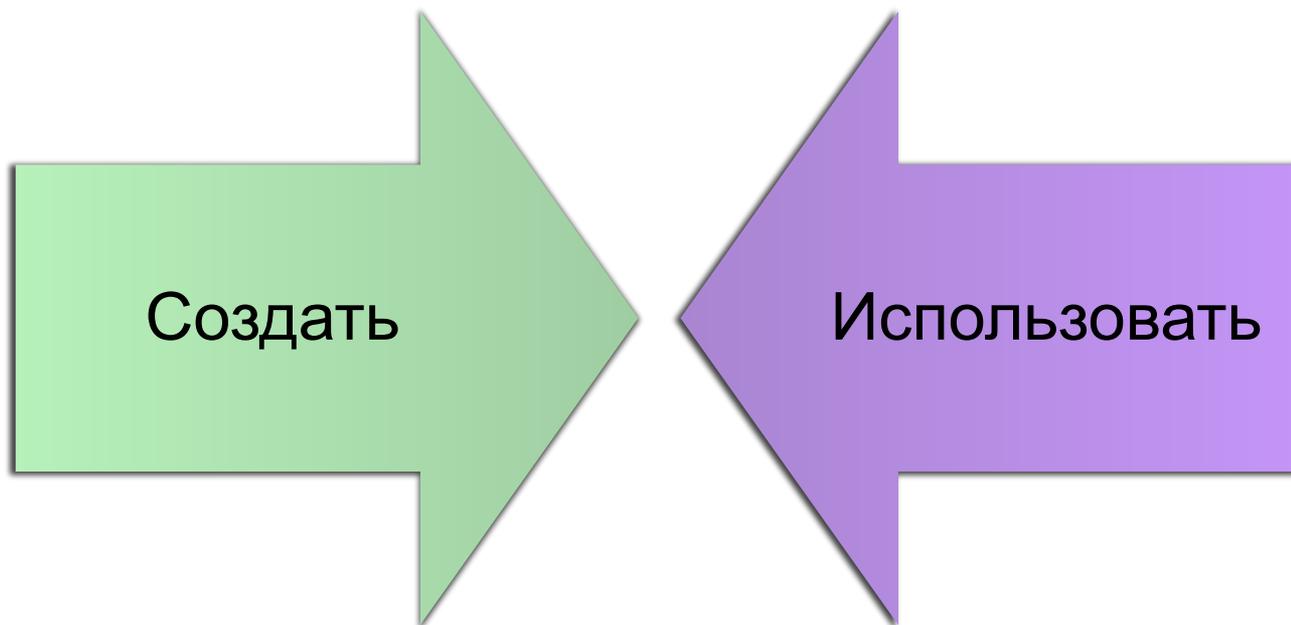
Сбалансированная система показателей



Задача ССП

- Трансформировать миссию компании в конкретные вполне осязаемые задачи и показатели.





Последовательность составления плана

1.

- Четко сформулировать стратегию компании и перевести ее в плоскость стратегических задач

2.

- Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании

3.

- Планировать, определять цели и стратегические инициативы

4.

- Расширять стратегическую обратную связь и информированность

Общие показатели, характерные для большинства компаний

Составляющая	Общий показатель
Финансовая	Рентабельность инвестиций и добавленная стоимость
Клиентская	Удовлетворение потребностей клиента, сохранение клиентской базы и доли рынка
Внутренние бизнес-процессы	Качество, сроки исполнения заказа, стоимость, разработка новых продуктов
Обучение и развитие персонала	Удовлетворенность персонала и наличие информационных систем

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Каждый выбранный показатель должен представлять собой звено в цепи причинно-следственных связей, нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности.

Финансовые цели и показатели играют двойную роль:

- 1) определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии;
- 2) являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП.

Финансовые цели отличаются в зависимости от бизнес-цикла!

ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ

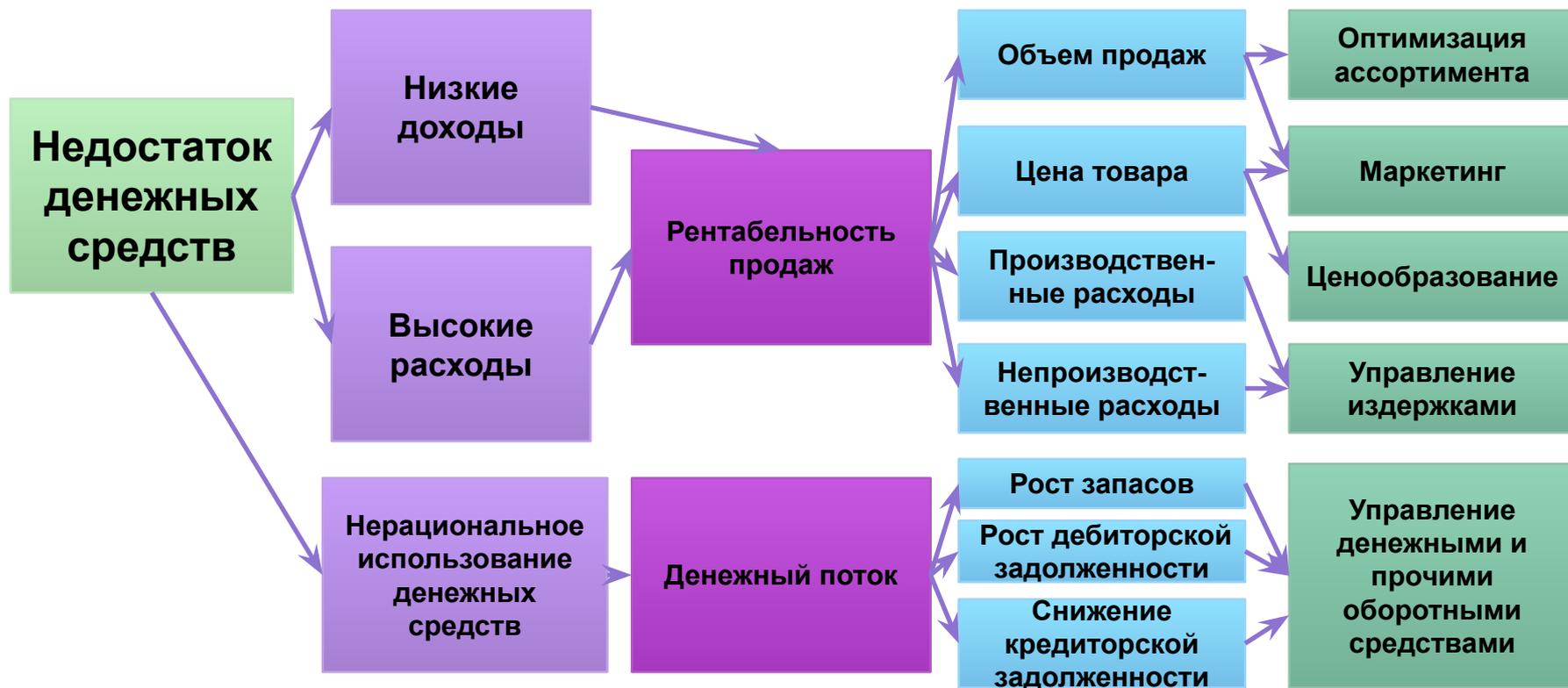
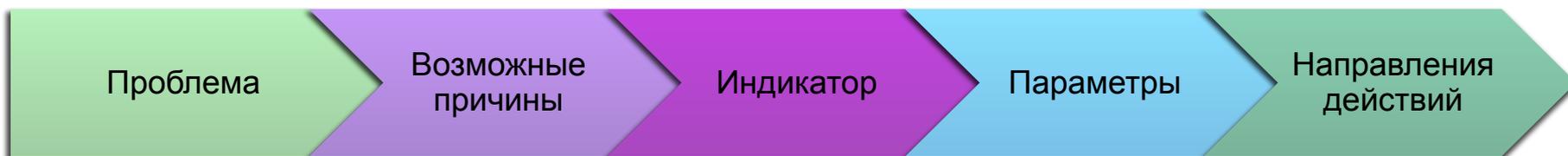
Доход?

Себестоимость?

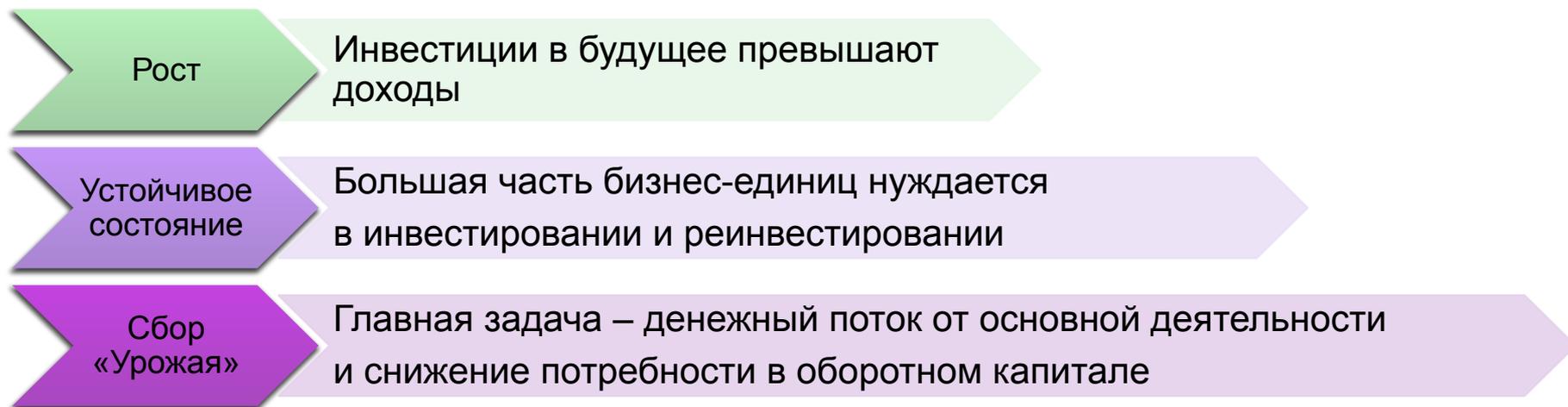
Производительность?

Основные средства?

Пример



Стадии бизнес-цикла



Стратегические направления финансовой составляющей

- 1. Рост дохода и расширение структуры деятельности**
- 2. Сокращение издержек и увеличение производительности**
- 3. Использование активов и инвестиционная стратегия**

Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор урожая	1. Показатель роста объема продаж в сегменте рынка 2. Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследование и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки	Коэффициент ликвидности оборотного капитала Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (производства, сделки)	Окупаемость Производительность

Что делать?

Рост доходов и расширение структуры деятельности:

- Новые продукты
- Новое применение
- Новые клиенты и рынки
- Новые взаимоотношения
- Новая структура предложения товаров и услуг
- Новая ценовая стратегия

Что делать?

Сокращение издержек и увеличение производительности:

- Повышение производительности
- Снижение удельных издержек
- Совершенствование системы каналов
- Сокращение текущих расходов

КЛИЕНСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где компания собирается работать.

Важно сегментация рынка!

Пример сегментирования

«Дорожные воины»: 16% покупателей

Мужчины среднего возраста, которые имеют высокие доходы и проезжают в своих автомобилях 25 000—50 000 миль в год, покупают «премиум »-бензин, расплачиваясь кредитными картами, приобретают сэндвичи и напитки в мини-маркетах и иногда пользуются услугами мойщиков машин. 2.

Истинные консерваторы: 16% покупателей

Обычно — мужчины и женщины со средними и высокими доходами, которые хранят верность одной торговой марке, а иногда даже конкретной заправочной станции, часто покупают бензин группы «премиум» и расплачиваются наличными. 3.

Поколение F3: 27% покупателей

Бензин. Еда. Скорость (от англ. — Fuel, Food, Fast). Очень мобильные мужчины и женщины (половина из них моложе 25 лет), которые постоянно находятся в пути, предпочитая питаться продуктами из мини-маркетов. 4.

Домоседы: 21% покупателей

Обычно это домохозяйки, которые в течение дня курсируют между домом, школой и магазинами и пользуются бензозаправкой, расположенной в городе или по пути следования. 5.

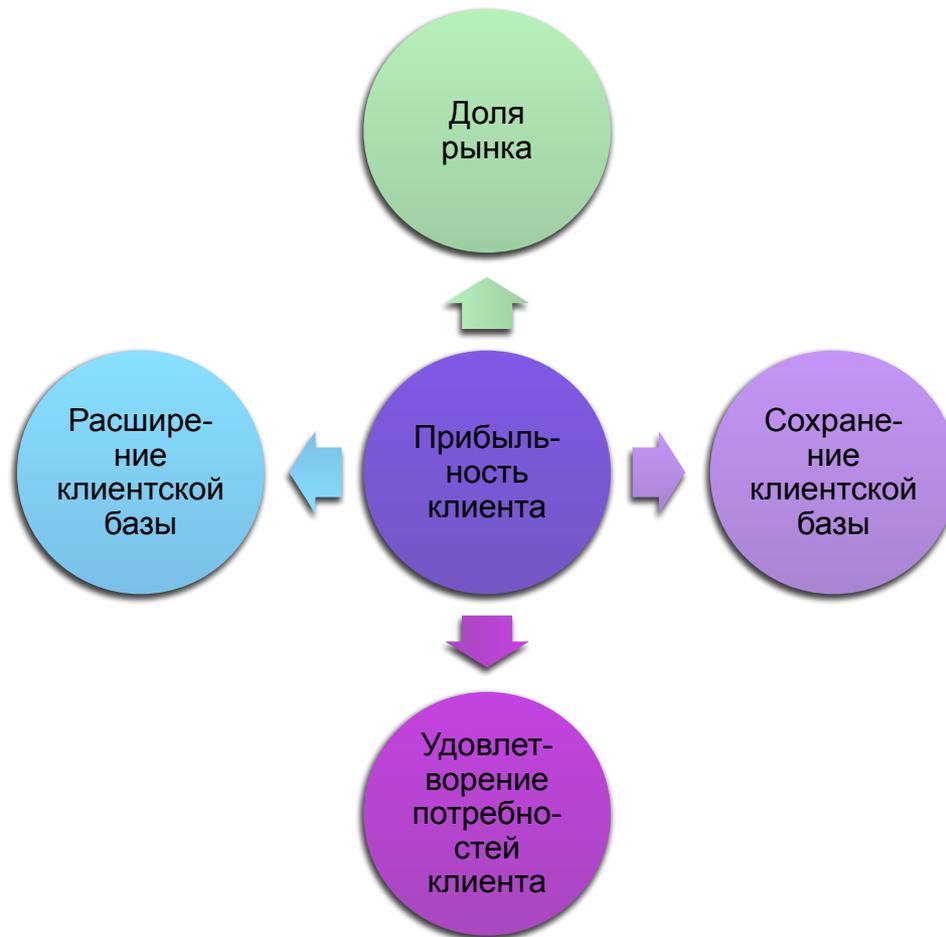
«Охотники за дешевизной» (Price Shoppers): 20% покупателей

Категория клиентов, которые ищут, где подешевле. Обычно не сохраняют лояльность ни марке бензина, ни бензозаправке, редко покупают «премиум »-бензин и зачастую стеснены в средствах.

Ключевые показатели

Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание

Ключевые показатели



Целевые сегменты и прибыльность клиентов

Клиенты	Прибыльные	Неприбыльные
Целевой сегмент	Сохранить	Трансформировать
Нецелевой сегмент	Контролировать	Прекратить сотрудничество

Модель



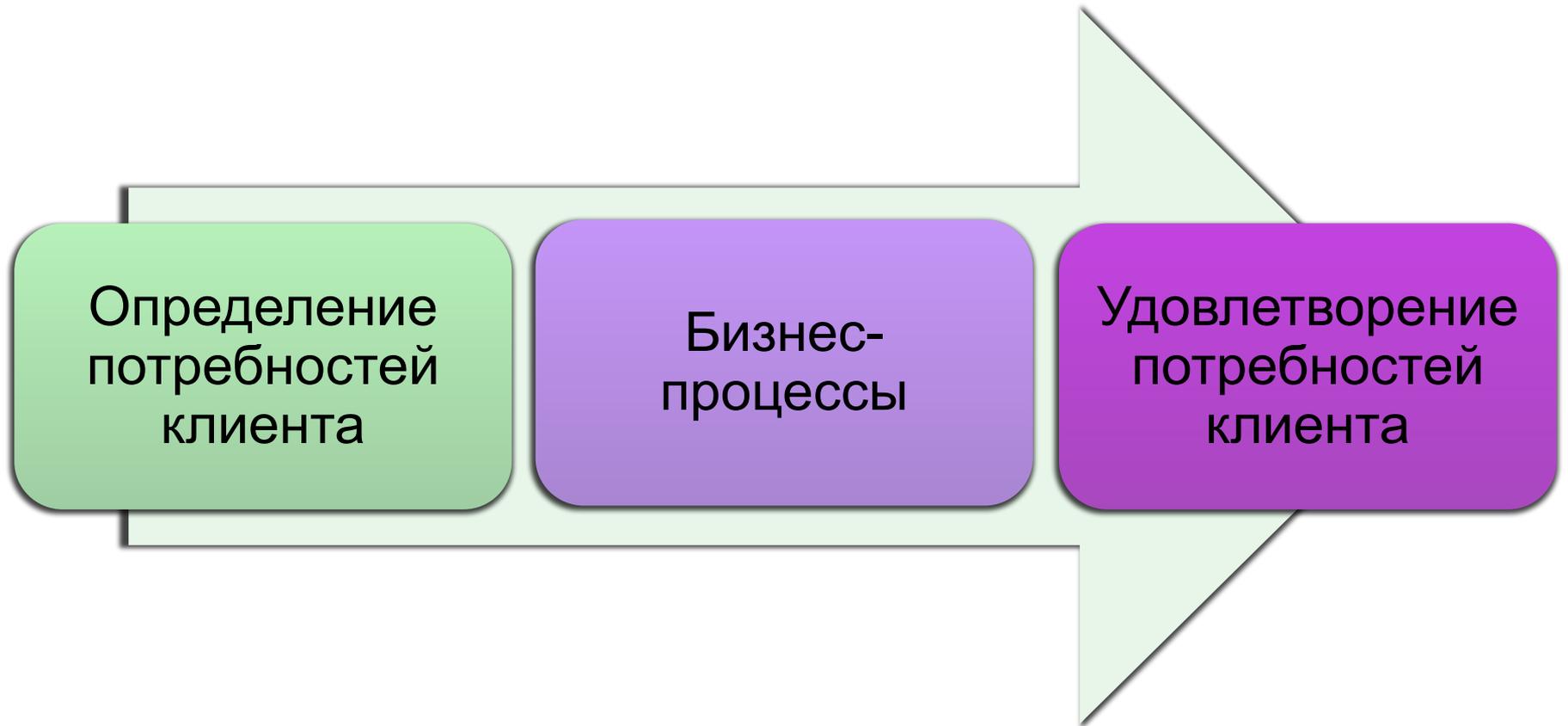
Составляющая внутренних бизнес-процессов

- Определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров.

Объединение целей финансовой и клиентской составляющих с одной стороны и внутренних процессов ставит новые задачи:

- Управление отношениями с заказчиком в ходе реализации проекта
- Предвосхищение будущих потребностей клиента и влияние на их формирование.

Общая модель



Бизнес-процессы

Инновационный процесс

Определение рынка/ создание предложения товара/услуги

Операционный процесс

Производство товара/услуги / доставка товара/услуги

Послепродажное обслуживание

Обслуживание клиента

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Три принципиальных направления

- ▣ *Возможности работника*
- ▣ *Возможности информационных систем*
- ▣ *Мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.*

Оценка кадровой ситуации

- Удовлетворенность работника
- Сохранение кадровой базы
- Эффективность работника