

Ваш Успешный Бизнес

контрольные списки вопросов



Многим владельцам бизнесов и руководителям компаний часто сложно найти время, отвлечься от ежедневной рутины бизнеса, критически оценить результаты деятельности и пересмотреть долгосрочные цели и стратегии. Однако оценка прогресса и понимание того, как вывести бизнес на более высокий уровень, очень важны, особенно, если в бизнесе, на рынке или в экономической среде, в которой функционирует этот бизнес, произошли изменения.

Руководители предприятий должны удостовериться, что:

- они двигаются в правильном направлении;
- ведут деятельность на нужном им рынке, с «правильными» товарами и услугами;
- извлекают максимум возможностей из ситуации на рынке - и быстрее, чем конкуренты;
- используют правильный набор инструментов для того, чтобы предложить большую ценность покупателям;
- минимизируют затраты, которые не несут дополнительной ценности покупателям;
- осведомлены об изменениях и способны быстро реагировать на возможности и угрозы;
- оценивают результаты деятельности, чтобы понимать, насколько они успешны или неуспешны.

Мы предлагаем несколько чек-листов, которые помогут Вам выяснить, насколько хороши результаты Вашей компании в различных аспектах деятельности и каким аспектам следует уделить больше внимания:

- Ваше финансовое положение
- Организационная структура Вашей компании
- Видение и ценности Вашей компании
- Управление инновациями
- Управление активами
- Ваш рынок
- Эффективность обслуживания и дистрибьюции
- Постоянное улучшение Вашего бизнеса
- Ваш менеджмент и персонал
- Ваш рост



Понимание Вашего бизнеса

Способность понимать и оценивать свой бизнес – это тот навык бизнесмена, который определяет успех или провал всего бизнеса.

Если Вы стремитесь к эффективному управлению бизнесом, Вам необходимы:

- тщательно проработанный бизнес план;
- ключевые показатели эффективности для оценки результатов деятельности бизнеса (KPI): ключевые показатели помогают оценить, насколько успешно Вы достигаете поставленных целей. Правильно подобранные показатели помогут улучшить деятельность бизнеса.
- точная, надежная и своевременная информация о деятельности предприятия: информация используется для принятия ежедневных управленческих решений, для прогнозов и планирования.

Для каждого рода задач необходимо подбирать соответствующие показатели эффективности: показатели всегда привязаны к определенному набору действий, результаты которых и нужно оценивать.

Виды показателей



Состав показателей на уровне организации, подразделения и сотрудников всегда должен быть сбалансированным.

Примеры ключевых показателей эффективности

Финансовые показатели:

- выручка,
- чистая прибыль,
- объем продаж в денежном выражении,
- маржинальная прибыль,
- рентабельность (инвестиций, активов, продаж),
- оборачиваемость (активов, запасов),
- ликвидность

Нефинансовые показатели:

- объем продаж в натуральном выражении,
- доля рынка,
- уровень конкурентных преимуществ,
- удовлетворенность внешних и внутренних клиентов,
- удовлетворенность персонала,
- время выполнения заказа,
- производственный цикл,

	<ul style="list-style-type: none"> • производительность труда, • текучесть персонала
<p><u>Количественные показатели:</u> оценивают результаты деятельности организации в числах (в определенных единицах измерения, с помощью формул и метрических шкал) – объективная оценка</p>	<p><u>Качественные показатели:</u> оценивают результаты деятельности организации с помощью суждений («хорошо», «плохо») и баллов – субъективная оценка</p>
<p><u>Индивидуальные показатели:</u> оценивают личные результаты деятельности сотрудника или руководителя, зависящие только от их собственных усилий</p>	<p><u>Командные показатели:</u> оценивают результаты деятельности подразделения (группы, организации), зависящие от совместных усилий подразделения (группы, организации)</p>
<p><u>Запаздывающие показатели:</u> оценивают отдаленные по времени и необратимые по форме результаты деятельности организации; это показатели конечных результатов работ за определенный длительный промежуток времени</p>	<p><u>Опережающие показатели:</u> оценивают текущие и пока еще обратимые результаты деятельности организации; это показатели промежуточных результатов работы за определенный, относительно короткий период времени</p>
<p><u>Оперативные показатели:</u> оценивают достижение оперативных целей организации</p> <ul style="list-style-type: none"> • объем продаж, • оборачиваемость запасов, • рост клиентской базы, • операционные издержки, • удовлетворенность внутренних клиентов, • время выполнения заказа 	<p><u>Стратегические показатели:</u> оценивают достижение стратегических целей организации</p> <ul style="list-style-type: none"> • стоимость бизнеса, • доля рынка, • чистая прибыль, • маржинальная рентабельность, • уровень конкурентных преимуществ, • индекс удовлетворенности покупателей
<p><u>Показатели результативности:</u> оценивают результаты деятельности – эффекты, затраты ресурсов (время, издержки, выручка)</p>	<p><u>Показатели эффективности:</u> оценивают полезный эффект по отношению к затраченным ресурсам и времени (рентабельность, производительность труда)</p>
<p><u>Абсолютные показатели:</u> измеряют полученные результаты в абсолютном выражении, без сравнения с результатами прошлых периодов, затратами</p>	<p><u>Относительные показатели:</u> измеряют полученные результаты в относительном выражении в сравнении с результатами прошлых периодов, затратами</p>
<p><u>Функциональные показатели:</u> оценивают выполнение функций организации (маркетинг, логистика, продажи)</p>	<p><u>Проектные показатели:</u> оценивают выполнение проектов в организации (время, бюджет, результат)</p>



Ваше финансовое положение

Финансовые показатели деятельности предприятия отображают «состояние здоровья» всего бизнеса.

Знаете ли Вы:

- Какая у Вас кредиторская задолженность? да нет
- Сколько Вам должны Ваши покупатели/клиенты? да нет
- Есть ли просроченная/сомнительная дебиторская задолженность? да нет
- Как ведется работа с дебиторами? да нет
- Ваш банковский баланс? да нет
- Сколько Ваш бизнес зарабатывает в день? да нет
- Какова финансовая устойчивость предприятия? Есть ли зависимость от кредиторов и инвесторов? да нет
- Как распределяются и тратятся Ваши средства? да нет
- Как организованы закупки товара/сырья? да нет
- Не заморожены ли денежные средства в закупленных надолго вперед товарно-материальных ценностях? да нет
- Достаточно ли у Вас источников финансирования? да нет
- Существует ли дефицит денежных средств? да нет
- Где искать новые источники финансирования? да нет
- Быстро ли растет ли Ваш доход по сравнению с затратами? да нет
- Точку безубыточности продаж? да нет
- Есть ли для Вашего бизнеса гранты/налоговые льготы? да нет

За финансовыми показателями необходимо следить постоянно – это поможет предотвратить множество проблем. За какими именно показателями и как часто - зависит от масштаба бизнеса и сферы деятельности. Универсальными являются следующие:

- Реализация (объем продаж товаров/услуг) – валовый доход за период (день, неделя, месяц)
- Дебиторская задолженность
- Кредиторская задолженность
- Состояние оборотных средств
- Задержанные платежи
- Текущие издержки



Организационная структура Вашей компании

Выбор правильной структуры бизнеса – одно из важнейших решений, которое принимает владелец. Несоответствующая предприятию структура может тормозить его развитие и создавать множество проблем. Структура предприятия создается с учетом:

- Распределения и специализации работ;
- Департаментализации (группирование работ и их исполнителей в отдельные департаменты, отделы, группы);
- Диапазона контроля (количество сотрудников в подчинении данному менеджеру);
- Делегирования;
- Координации работ и видов деятельности.

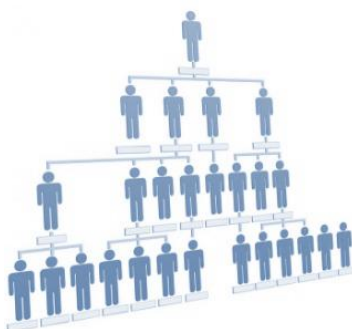
Организационная структура вторична, первичными являются факторы, влияющие на ее создание:

- Стратегия – цели и специфика ведения бизнеса;
- Среда – потребители, конкуренты, темпы изменений;
- Технология – бизнес-процессы;
- Масштаб – масштаб деятельности, количество сотрудников;
- Стадия жизненного цикла.

Организационная структура должна быть дееспособной, бесконфликтной, экономичной, гибкой и соответствующей структуре потребностей клиента.

Вы

- Уверены, что вклад партнеров/акционеров/других участников в развитие бизнеса соответствует Вашим ожиданиям? да нет
- Уверены, что выбранная форма собственности позволит бизнесу развиваться так, как и было запланировано? да нет
- Уверены, что организационная структура предприятия не тормозит его развитие? да нет
- Уверены, что количество уровней иерархии на предприятии оптимально и нечрезмерно? да нет
- Уверены, что в компании отсутствует бюрократия? да нет
- Уверены, что организационная структура компании не мешает информационным потокам? да нет
- Управляете всем бизнесом в целом (а не отдельными его функциями)? да нет



Миссия, видение и ценности Вашей компании

Миссия, видение и ценности компании должны лежать в основе философии компании и быть понятными всем сотрудникам и реализовываться в каждом их действии. На основе миссии, видения и ценностей формируется стратегия бизнеса. Компании нужно понимать ценность своего предложения для покупателей, включая материальные и нематериальные выгоды, которые его продукты/услуги предлагают.

- Знаете ли Вы, в чем заключается миссия Вашей компании? да нет
- Есть ли у Вашей компании видение того, что должно быть достигнуто? да нет
- Известны ли ключевые ценности вашего бизнеса? да нет
- Используются ли ключевые ценности для вдохновения и постоянного улучшения культуры и поведения организации? да нет
- Сосредотачивается ли Ваша компания больше на процессах, добавляющих ценность и максимизирующих прибыль, чем на индивидуальных заданиях? да нет
- Сотрудничает ли Ваша компания с покупателями при разработке новых продуктов/услуг? да нет
- Пересматривает ли компания на регулярной основе бизнес-процессы с целью их упрощения и устранения бюрократии? да нет
- Ценит ли Ваша компания вклад каждого сотрудника и вознаграждает персонал за инновации? да нет
- Оценивает ли Ваша компания действия конкурентов, чтобы понять, что они делают лучше, и как привнести их практику в Ваш бизнес? да нет
- Лояльны ли Вы к хорошим поставщикам/покупателям? да нет
- Развиваете ли Вы свои конкурентные преимущества? да нет
- Заботитесь ли Вы о репутации компании и ценностях Вашего бренда? да нет
- Обучаете ли Вы своих сотрудников, чтобы они использовали новые навыки для развития конкурентных преимуществ компании? да нет



Управление инновациями

Инновация – необходимая составляющая выживания бизнеса на высоко конкурентных рынках, где все сложнее и сложнее выделять свои продукты и услуги среди всех остальных. Следующий чеклист включает те вопросы, которые помогут Вам выяснить, эффективно ли Ваша компания управляет инновациями.

Вы

- Систематически ищете возможности для инноваций в технологиях? да нет
- в регуляторных изменениях? да нет
- на других рынках и в других секторах? да нет
- в сотрудничестве с поставщиками? да нет
- в стандартизации бизнес процессов? да нет
- Понимаете, как покупатели используют Ваш продукт/услугу и что им нравится или не нравится, какие альтернативы они рассматривают и какие дополнительные товары/услуги они покупают? да нет
- Знаете конкурентные преимущества и недостатки Ваших товаров/услуг? да нет
- Поощряете идеи и вознаграждаете за предложения новых или улучшенных товаров и услуг? да нет
- Осведомлены о текущих проблемах и тенденциях в Вашем бизнесе? да нет
- Организовали процесс выявления и обсуждения хороших идей внутри Вашей компании? да нет

Механизм управления инновациями состоит из нескольких элементов:

- Прогнозирование инноваций;
- Планирование инноваций;
- Анализ ситуации;
- Идентификация потребности в инновации;
- Определение критериев выбора альтернатив инноваций;
- Разработка альтернатив;
- Выбор наилучшей из них;
- Согласование управленческого решения;
- Реализация;
- Контроль и оценка результатов.



Управление активами

Объем, состав и структура активов предприятия оказывают прямое влияние на конечный финансовый результат. Активы позволяют предприятию вести хозяйственную деятельность, производить товары, выполнять работы и оказывать услуги. Эффективное управление активами помогает улучшить продуктивность и результативность деятельности компании, а также сократить расходы.

Вы

- Эффективно используете производственные мощности? да нет
- Минимизируете сроки производства? да нет
- Минимизируете использование материальных ресурсов? да нет
- Применяете метод производства just-in-time? да нет
- Покупаете и используете основные активы согласно целям бизнеса? да нет
- Эффективно используете рабочие смены? да нет
- Производите запасы в соответствии с продажами? да нет
- Продаете все, что производите? да нет
- Планируете замену основных средств? да нет
- Анализируете производственные пики и падения? да нет

Активы предприятия классифицируются по признакам:

1. По формам функционирования:
 - материальные активы; нематериальные активы; финансовые активы;
2. По характеру участия в хозяйственном процессе и скорости оборота:
 - необоротные активы; оборотные активы;
3. По характеру обслуживания различных видов хозяйственной деятельности:
 - операционные активы; инвестиционные активы;
4. По характеру финансовых источников формирования:
 - валовые активы; чистые активы;
5. По характеру владения:
 - собственные активы; арендуемые активы;
6. По степени ликвидности:
 - активы в абсолютно ликвидной форме; высоколиквидные активы; среднеликвидные активы; слаболиквидные активы; неликвидные активы.



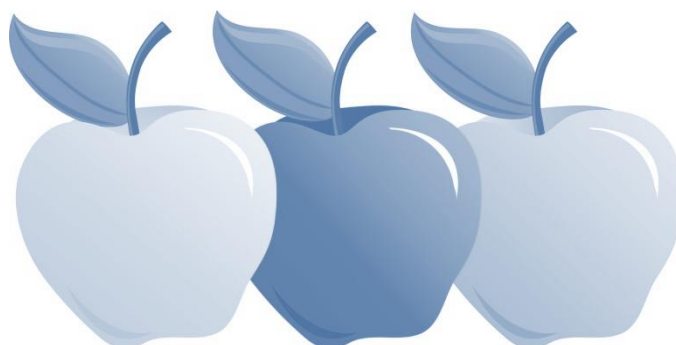
Ваш рынок

Понимание рынка, прогнозирование тенденций и перспектив его развития – та способность руководителя, которая позволит его предприятию оставаться конкурентоспособным.

Знаете ли Вы

- Кто Ваши конкуренты? да нет
- Ценовую политику Ваших конкурентов? да нет
- Сильные и слабые стороны Ваших конкурентов? да нет
- Чем продукты конкурентов отличаются от Ваших (функционал, внешний вид, другие критерии)? да нет
- Маркетинговые активности конкурентов? да нет
- Поставщиков конкурентов? да нет
- Вашу долю рынка? да нет
- Какой спрос на Ваши продукты? да нет
- Новых игроков на рынке? да нет
- Как можно конкуренцию превратить в сотрудничество? да нет
- Ваш ассортимент и жизненный цикл товаров? да нет
- Влияние технологических изменений на Ваш бизнес? да нет
- Как можно расширить Ваш рынок? да нет
- Как законодательство влияет / может повлиять на Ваш рынок? да нет

Информация о Вашем рынке и конкурентах дает возможность планировать бизнес стратегию и структуру Вашего бизнеса. Необходимо искать способы получить как можно больше информации – от покупателей, поставщиков, конкурентов и СМИ.



Эффективность обслуживания и дистрибьюции

Изменения в потребительском спросе и ожиданиях могут иметь значительное влияние на деятельность компании и ее логистику. Важно убедиться, что деятельность предприятия достаточно гибкая и может реагировать на постоянно изменяющиеся условия. Этот чек-лист обращает внимание на ключевые аспекты обслуживания и дистрибьюции.

Вы

- Продаете в отдаленных регионах? Если да, Вы знаете сумму дополнительных транспортных расходов? да нет
- Пользуетесь услугами перевозчиков или своим собственным транспортом? да нет
- Отправляете транспорт назад пустым? да нет
- Знаете стоимость поставки товара/услуги на каждого отдельного покупателя? да нет
- Знаете стоимость хранения единицы готовой продукции? да нет
- Знаете, можно ли для Ваших товаров/услуг использовать почтовую службу (письма, посылки)? да нет

Можете ли Вы

- Реструктурировать дистрибьюторскую сеть (и склады), чтобы они соответствовали региону продаж и/или местоположению производства? да нет
- Предоставлять транспортные услуги другой компании? да нет
- Передать на аутсорсинг часть дистрибьюторской работы? да нет
- Организовать свой транспортный парк? да нет

Транспорт и дистрибьюция могут составлять значительную часть расходов компании. Нет смысла производить идеальный товар, если нет возможности во время и экономно поставлять его на рынок. Организуйте максимально эффективную и выгодную логистику!



Постоянное улучшение бизнеса

Бизнес должен постоянно развиваться и улучшать показатели своей деятельности. Этот чек-лист рассматривает факторы, влияющие на качество бизнеса, и помогает выяснить, где могут быть возможности для улучшения.

Вы

- Консультируете Ваших покупателей по качеству товаров? да нет
- Ведете учет жалоб от покупателей? да нет
- Разработали четкие и понятные стандарты качества для Вашего бизнеса? да нет
- Отслеживаете результативность компании для того, чтобы выявить возможности для улучшения качества? да нет
- Разработали программу улучшения качества? да нет
- Отслеживаете деятельность конкурентов? да нет
- Знаете, что покупатели ценят в Вашем продукте/услуге? да нет
- Уверены, что информация, которую Вы собираете для мониторинга Вашего бизнеса, помогает выявлять возможности для постоянного улучшения? да нет

Постоянное улучшение, ставшее элементом политики компании, следует, по меньшей мере, распространять на:

- продукцию;
- процессы;
- систему менеджмента качества;
- бизнес и фирму в целом, включая все виды менеджмента;
- окружающую среду.



Управление и персонал

Грамотное управление персоналом обеспечивает высокие результаты деятельности бизнеса. Этот чек-лист рассматривает критерии достижения успеха с помощью персонала компании.

Вы

- Используете «правильный» персонал в «правильном» месте? да нет
- Нанимаете работников с различными навыками? да нет
- Обучаете и мотивируете персонал? да нет
- Делегируете работникам задачи и наделяете их ответственностью? да нет
- Отслеживаете эффективность работы персонала? да нет
- Получаете адекватную обратную связь от Вашего торгового персонала? да нет
- Поощряете коммуникацию в ходе выполнения задания? да нет
- Определяете цель работы, должностные обязанности и ответственность? да нет
- Определяете цели выполнения задач и показатели для измерения результатов? да нет
- Определяете приоритетность задач и целей? да нет
- Проводите обсуждения и даете обратную связь по результативности деятельности сотрудников? да нет
- Обеспечиваете сотрудников коучем/наставником, чтобы помочь им раскрыть свой потенциал полностью? да нет

Суть менеджмента в достижении успеха через людей. Управляйте ими грамотно и дайте им возможность максимизировать свой вклад в успешное развитие бизнеса.



Ваш рост

На зрелых рынках компаниям необходимо искать новые источники роста. Предприятия, которые не растут за счет новых продуктов и услуг, не будут развиваться, их развитие пойдет на спад, поскольку их продуктовый портфель будет неизбежно устаревать. Этот чек-лист поможет выявить ключевые драйверы роста.

Вы

- Открываете новые точки продаж и запускаете новые продукты? да нет
- Обучаете персонал работать в новых условиях? да нет
- Уверены, что месторасположение компании подходит для ведения бизнеса? да нет
- Уверены, что производственный процесс удовлетворяет спрос? да нет
- Уверены, что новые мощности помогут удовлетворить спрос? да нет
- Запускаете новые проекты, которые обеспечат развитие бизнеса? да нет
- Планируете рост за счет естественного прогресса или путем покупки другого бизнеса? да нет
- Экспортируете? да нет

Решите, хотите ли Вы развивать свой бизнес. Если да, подумайте, какие ресурсы Вам будут необходимы для достижения целей и сколько времени понадобится на запуск новых проектов.



Соответствие требованиям регулирующих органов и заинтересованных сторон

Важно выполнять требования регулирующих органов и оправдывать ожидания акционеров, иначе Вы можете потерять свой бизнес. Этот чек-лист охватывает основные аспекты, о которых Вы должны помнить.

Вы

- Выполняете требования центральных и региональных контролирующих органов? да нет
- Выполняете требования по технике безопасности и здравоохранению? да нет
- Выполняете налоговые обязательства? да нет
- Связаны контрактами и знаете о возможных последствиях в случае их нарушения? да нет
- Знаете об этических аспектах ведения бизнеса в Вашей отрасли? да нет
- Принимаете во внимание этические аспекты при принятии решений? да нет



Ресурс подготовлен командой компании ИнтелТех по материалам CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) «Превращая Ваш бизнес в успех: набор инструментов».

По вопросам автоматизации бизнеса обращайтесь:

по телефонам:

(067)467-90-05

(044)209-93-20

по имейлу:

inteltech@inteltech.kiev.ua

Наш веб-сайт:

<http://inteltech.kiev.ua/ru>

С уважением, команда ИнтелТех

С нами Ваш бизнес всегда будет под Вашим контролем!