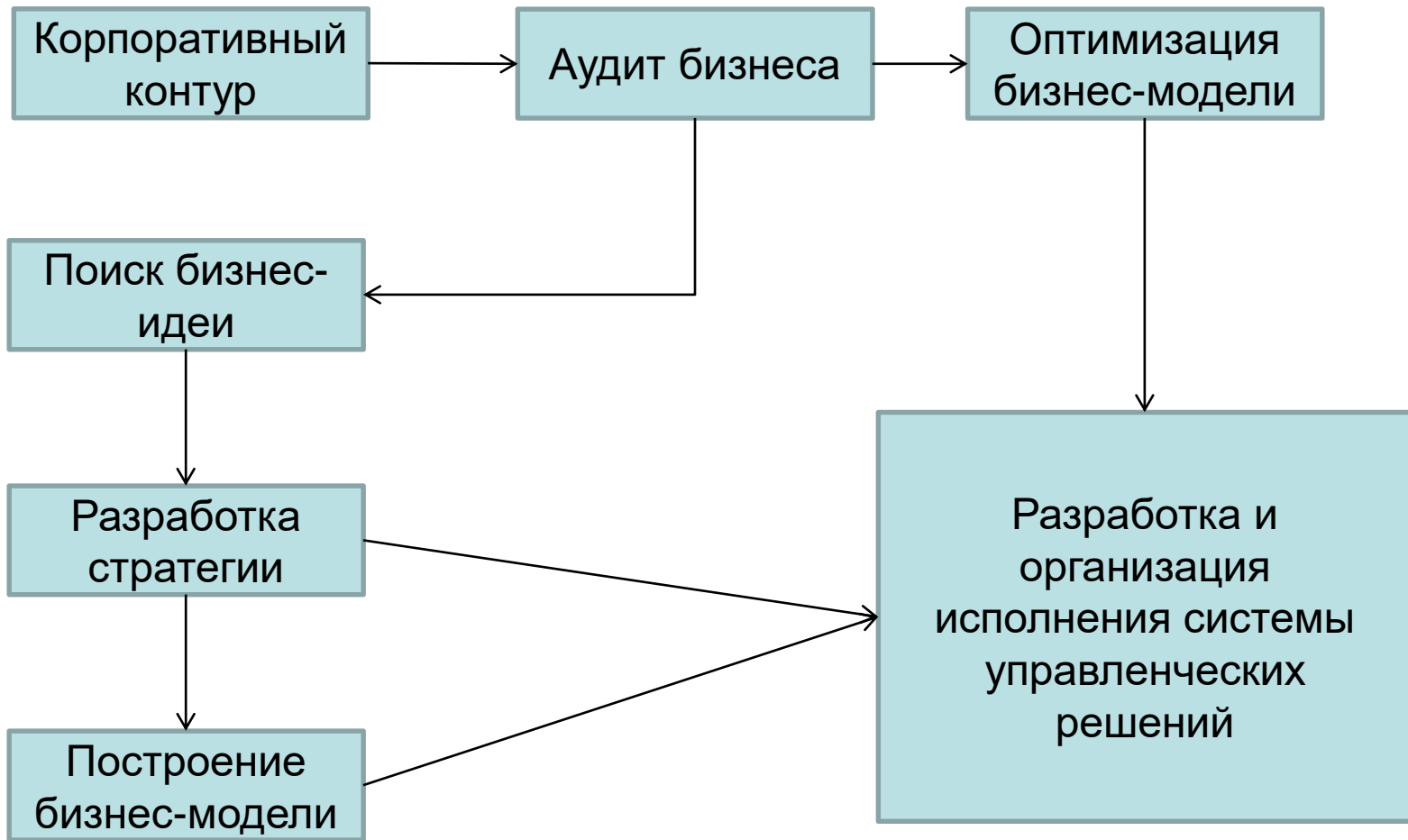


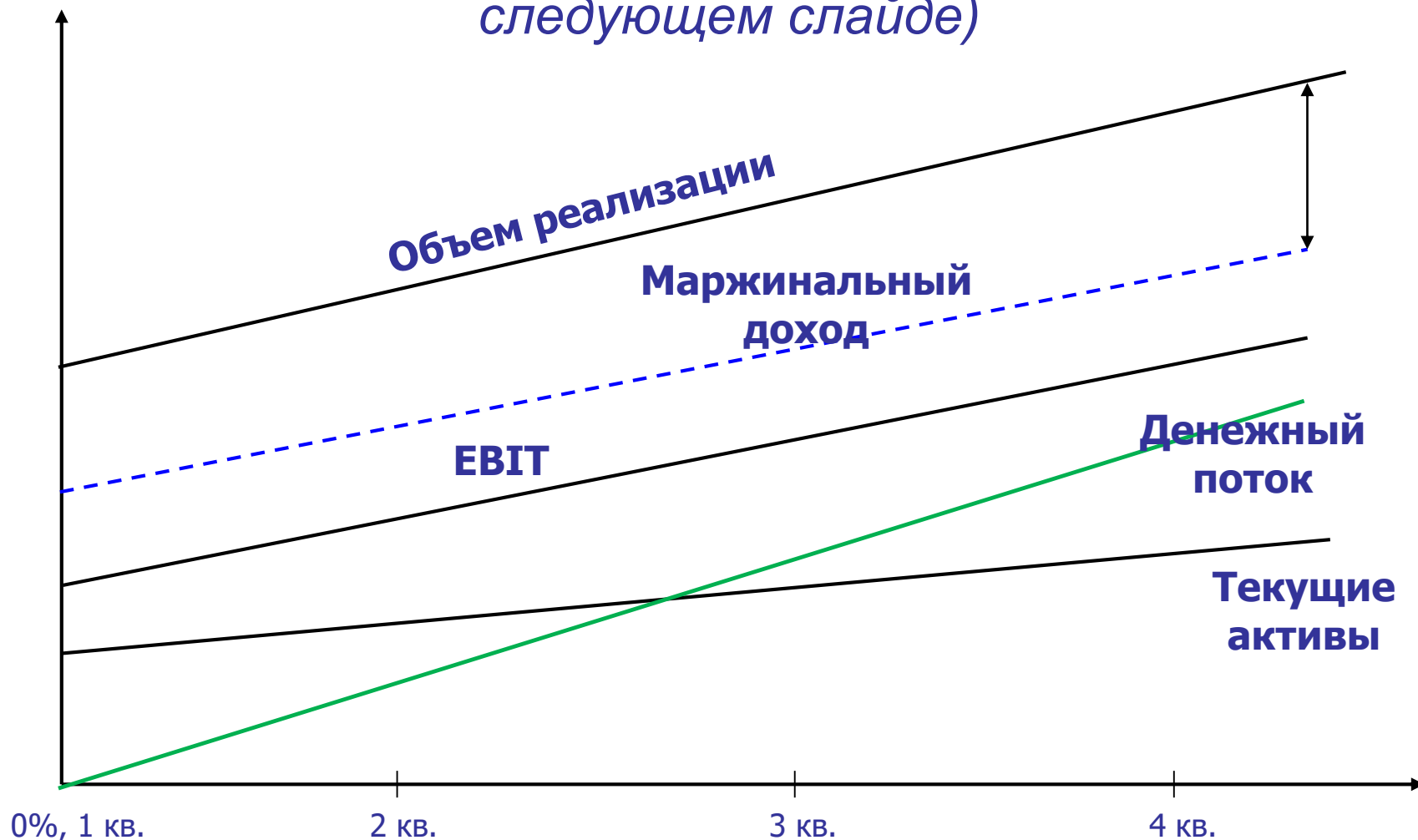
Тест для самопроверки

Определение проблемных полей в бизнесе: как выявить зоны принятия необходимых решений на стратегическом, операционном и тактическом уровне

Оценка текущей стратегической позиции
*Выбираем версию: меняем стратегию или
достаточно оптимизации бизнеса*



Диагностируем: какие факторы критично влияют на операционный денежный поток (логика анализа на следующем слайде)



ВЫЯВЛЕНИЕ ВЕДУЩИХ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

В случае снижения или отклонения от плановых показателей операционного денежного потока вначале анализируем уровень маржинального дохода – цена реализации – минус стоимость основных ресурсов (персонал, субподряд). Если он снижается – должен увеличиваться объем реализации (сохраняем объем маржи) и повышаться скорость оборота.

- Если уровень маржинального дохода не упал - смотрим на постоянные затраты – что с операционной прибылью. По переменным затратам смотрим нормативы, по постоянным – использование активов и персонала – коэффициент загрузки. Здесь важны показатели эффективности
- Если с прибылью все нормально – смотрим на финансовый и операционный циклы: насколько кредиторская задолженность и авансы покупателей покрывают стоимость текущих активов; соотношение кредиторской и дебиторской задолженности; уровень запасов и незавершенного производства; эффективность операционных процессов
- Резюме: вначале производится анализ маржинального дохода; затем финансовый цикл; третий шаг – анализ эффективности использования капитала активов (формула Дюпона); четвертый шаг – эффективность организации ключевых процессов (KPI).

Проблемные зоны: внешняя среда и стратегия бизнеса.
Диагностируем: какие факторы влияния внешней среды создают или могут создать проблему критического уровня для конкретного стратегического компонента бизнеса

Внешние факторы влияния

Макрофакторы

Стейкхолдеры

Поставщики

Клиенты

Стратегические компоненты бизнеса

Рынок

Каналы продвижения

Продукт

Операции

Проблемные зоны: ресурсы и модель организации бизнеса.

Диагностируем: доступ к каким ресурсам критично влияет на эффективность бизнеса

Ресурсы

Технологии

Материальные
активы

Компетенции

Внешняя поддержка

Операции

Продажи

Производство

Закупки

Обеспечение и
сервисы

Проблемные зоны: системы управления.

Диагностируем: в каких зонах управления происходят сбои, критично влияющие на эффективность бизнеса

Фазы управления

Планирование

Организация
исполнения

Контроль

Функции управления

Стратегия

Маркетинг и продажи

Производство и
закупки

Финансы

Персонал

Уровни управления

Корпоративный

Стратегический

Тактический

Операционный

И вновь оцениваем стратегическую позицию.
Диагностируем: выберите правильное решение

