

Стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру

Подготовили: Зинаидова Рамила
Зульяров Адис
Иминова Дильназ
Манаспаев Ален
Маратова Мадина
Оспанова Айниля
Чай Руслан



СТРАТЕГИЯ это инструмент:

- ✓ преодоления ограничений в жизни организации, на пути её роста за счёт выявления ограничений и концентрации ресурсов, использования возможностей и преодоления угроз
- ✓ конструирования и трансляции смыслов в деятельности организации (для концентрации кадрового ресурса и ориентации его совместных действий);
- ✓ целеуказания, а также оценки правильности прошлых и будущих действий

Стратегия нужна, когда требуется развитие, долгосрочный и масштабный успех в условиях конкуренции и ограниченности ресурсов, когда действия по достижению этого успеха носят длительный, системный, многоэтапный характер

Правильная стратегия всегда направлена на повышение конкурентоспособности

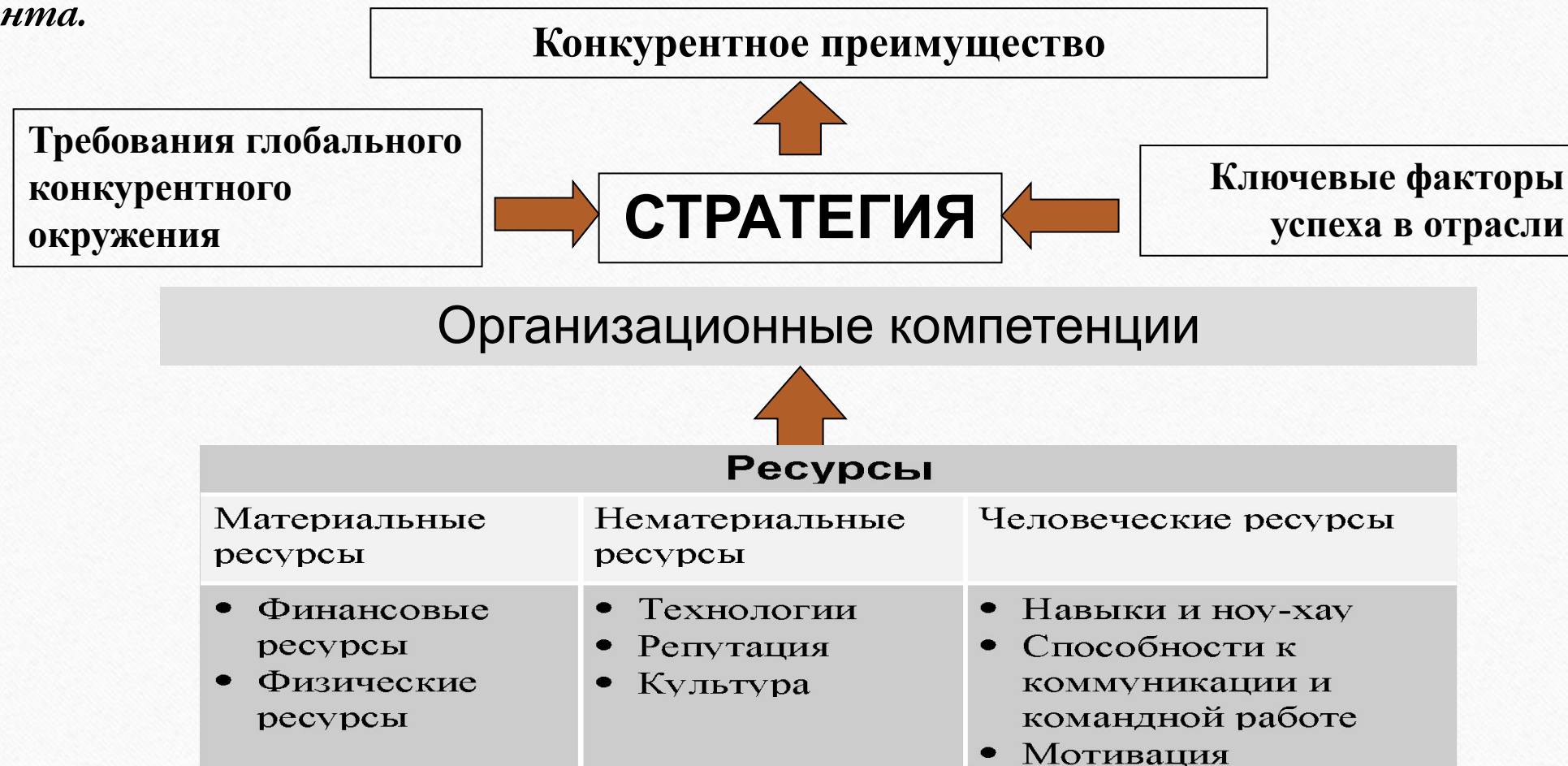
Стратегия, концепция, план: отличия

Стратегия отличается от простого **плана** комплексным связанным характером всех действий.

Стратегия отличается от **концепции**, поскольку имеет конкретный и структурированный характер.



Логистическая инфраструктура - это то, что обеспечивает функционирование системы закупок, поставок, хранения и доставки до клиента.



Объекты и субъекты стратегии

Объектами стратегического управления могут быть коммерческая фирма, страна, регион, город, университет, религиозная община, клуб любителей подводного плавания, малое предприятие и т.д.

Субъектами стратегического плана выступают исполнительный директор менеджеры (функциональные, региональные), совет директоров

Для долгосрочной реализации стратегии «Минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру» необходима качественная оценка оптимизационных возможностей всех инфраструктур логистики и их услуг. Для реализации данной стратегии нужно оценивать возможности компании и применять современные методы улучшения и сокращения всех издержек. В первую очередь необходима комплексная оценка ключевых внешних и внутренних факторов, выявление проблем и вызовов стоящих перед компанией, продумать 2-3 наиболее вероятных сценария и работать с этим как с взаимосвязанной и неразрывной системой.

Риски

Риск-менеджмент — процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата, минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

Риск-менеджмент своей главной задачей ставит получение максимальной прибыли от предпринимательской деятельности путем снижения степени угроз. Он работает на получение оптимального для бизнесмена соотношения прибыли и расходов.

Главные направления интеграции риск-менеджмента в систему управления организацией



Стратегические риски

Стратегическими рисками называются те, которые связаны с внешними событиями и тенденциями, способными воспрепятствовать росту бизнеса компании и ударить по ее акционерной стоимости

Существует 7 классов стратегических рисков, связанных с:

- **Отраслью**
- **Технологиями**
- **Брэндом**
- **Конкурентами**
- **Клиентами**
- **Проектами**
- **Застоем бизнеса**
- **Другие** (характерные для нашей компании)

• Менеджеры могут и должны использовать методы управления стратегическими рисками. Обычно, минимизируя риски, мы страхуем себя от опасности. Но чтобы развивать свой бизнес, компаниям необходимо идти на риск, делать ставки на определенные бизнес-модели, каналы сбыта, сегменты клиентской базы.

• Управляя стратегическими рисками, менеджеры не только страхуются от неприятностей, но и улучшают свои шансы на реализацию потенциала, заложенного в их действиях

Система управления стратегическими рисками

- **Шаг 1 . Выявляем и оцениваем свои риски**, обращая внимание на опасности, обусловленные спецификой нашей деятельности и бизнес-моделью. **Для каждого вида рисков оцениваем: серьезность угрозы** (какие факторы могут увеличить риск); вероятность реализации; сроки; изменение вероятности
- **Шаг 2. Составляем карту рисков**, что позволит нам контролировать ситуацию в целом.
- **Шаг 3. Даем количественную оценку рисков** применительно к значимым параметрам бизнеса: денежным потокам, прибылям, капиталу, рыночной стоимости и т.п. Эти значения сопоставляем и учитываем в процессе принятия решений о размещении капитала, ценообразовании и переносе рисков.
- **Шаг 4. Выявляем потенциальные выгоды, сопутствующие рискам.** Составляем план, позволяющий выявить и полнее использовать, все положительные факторы, сопряженные с с каждым из учитываемых рисков.
- **Шаг 5. Разрабатываем план минимизации негативных факторов.**
- **Шаг 6. Корректируем свою стратегию распределения капитала.**

Планирование в компании

1. Реактивное планирование (возврат к прошлому). Сторонники данного типа планирования отрицают все достижения сегодняшнего дня - прежде всего современное техническое развитие - и находят свои идеалы в прошлом.

Достоинства:

1. - преемственность, охраняющая от резких и необдуманных изменений;
2. - сохранение традиций, создающих чувство безопасности у работников.

Недостатки:

1. - планирование не рассматривается как система, состоящая из взаимосвязанных частей;
2. - планирование ведется без достаточного учета объективных обстоятельств настоящего и будущих изменений, не соблюдается принцип гибкости;
3. - не соблюдается принцип участия, так как реактивное планирование - функция только высшего руководства;
4. - снижается общая эффективность хозяйственной деятельности организации.

Планирование в компании

2. Инактивное планирование не считает важным использовать прошлый опыт, но и не стремится к движению вперед. Главная цель руководителей в этом случае -сохранить "стиль" организации и не допустить никаких изменений.

Достоинства:

1. "осторожность" планирования хозяйственной деятельности, которая не должна вызвать внезапных последствий.

Недостатки:

1. - неспособность организации приспособливаться к особенностям внешней среды;
2. - отсутствие возможностей для полного использования творческого потенциала сотрудников;
3. - слишком большой бюрократический аппарат.

Планирование в компании

3. Преактивное планирование всегда ориентировано на изменения. Планирование в этом случае связано не столько с получением прибыли, сколько с выживанием и последующим ростом организации.

Достоинства:

1. - адекватная оценка внешней среды;
- 2.- стремление учесть факторы внешней среды и их изменения в процессе планирования.

Недостатки:

1. - неполное использование прошлого опыта;
2. - недостаточное внимание к нуждам предприятия; неверное отношение к методам планирования;
3. - несколько излишнее внимание к точности прогнозов, которые, как известно, являются наименее гарантированной формой предвидения будущего.

Планирование в компании

4. Интерактивное планирование (взаимодействие). Главная цель такого планирования - проектирование желаемого состояния организации и поиск путей его формирования с ориентацией и на прошлое, и на настоящее, и на будущее.

Достоинства:

1. возможность использовать творческие инициативы

Недостатки:

1. - отсутствие практической модели в управлении организацией;
2. - невозможность полностью контролировать будущее.

Методы оптимизации

Оптимизация – процесс нахождения выбора наилучшего (оптимального) варианта из множества возможных. Наиболее надежным способом нахождения наилучшего варианта является сравнительная оценка всех возможных вариантов (альтернатив)

| Название метода | Суть метода |
|---------------------------|--|
| Функционально-стоимостной | <p>Этот метод включает в себя технико-экономические исследования логистических систем:</p> <ul style="list-style-type: none">• последовательность функций и их реальная стоимость, определение рабочих часов, количественной характеристики издержек, проведение окончательного расчета затрат и доходов в логистических структурах. |
| Финансовый | <p>Данный метод включает в себя постоянный мониторинг финансового положения логистических структур.</p> <p>Объектами финансового метода оптимизации являются: использование финансовых показателей (коэффициентов); анализ финансовой отчетности, внедрение МСФО.</p> |

Методы оптимизации

| | |
|-----------------|---|
| Диагностический | <p>Комплекс диагностических процедур является очевидной стартовой фазой любого процесса оптимизации.</p> <p>Объектами диагностики являются: диагностика управления логистической отрасли, диагностика результатов деятельности и экономического состояния логистических центров.</p> |
| Информационный | <p>Совершенствование технической платформы и появление новых классов программных продуктов способствует стабильному развитию предприятия и сокращению затрат в процессе всего жизненного цикла производства. Информационные технологии используются во всей системе управления логистикой, задачей которых является оптимизация производственного процесса и получение эффективного результата.</p> |

Методы оптимизации

| | |
|---------------------------------------|---|
| Метод прогнозирования и планирования | Данный метод предполагает разработку стратегий, программ и бизнес-каналов развития логистических структур, которые включают в себя конкретные цели, задачи и комплекса мероприятия с точными сроками выполнения. |
| Метод управления сквозными процессами | Сквозные процессы логистики включают в себя: управление взаимоотношениями с потребителями, потенциальными клиентами, управление спросом, закупками и материальными потоками. |
| Метод маркетинговых исследований | Функции маркетинга в логистике: исследование рынка, разработка предложений о новых технологиях, организация материально-технического снабжения, системы товародвижения, формирования спроса и стимулирование сбыта. |

Применение подходящих видов концепции для стратегии

| Виды концепции | Применение |
|--|---|
| 1. Концепция «общей ответственности». | Ее цель не максимальная прибыль, а оптимальное соотношение выгод и затрат. Под выгодами понимается решение не только экономических, но и социальных задач. |
| 2. Концепция компромиссов | Сущность концепции состоит в примирении конфликтных целей, позволяющем добиваться наиболее эффективного распределения ресурсов в логистической системе |
| 3. Концепция общей и добавленной стоимости. | Главным преимуществом концепции экономической добавленной стоимости как инструмента является определение цели: компенсировать совокупные затраты на инвестиционный капитал, т.е. эффективное использование ресурсов |

| Виды концепции | Применение |
|----------------------------------|---|
| 4. Логистическая синергия | Минимизирует затраты, которые сопряжены с выбором: более дешевого вида транспорта, сокращением уровня запасов, содержанием меньшего количества складов, содержанием меньшего количества обслуживающего персонала. Все это оказывает влияние на сокращение сервисного обслуживания потребителей. |
| 5. Кайдзен | <ol style="list-style-type: none">1. Постоянное совершенствование помогает снизить скрытые затраты.2. Кайдзен увеличивает долю работы, добавляющей ценность.3. Обеспечивает быстрое и активное внедрение перемен на конкретных участках и не требует остановки производства.4. Помогает устранить лишние движения и простои.5. Дает возможность анализировать работу и улучшать ее выполнение, а также предлагать идеи, повышающие эффективность всего предприятия.6. Позволяет совершенствовать производственный процесс. |
| 6. DMAIC | Оптимизация логистических процессов; Ускорение решения типовых проблем; Уменьшение издержек производства; Рост скорости производства продуктов и повышение их качества; Оптимизация работы с клиентами; Снижение расходов на обучение сотрудников. |

Стратегия и виды интеграции

Под логистической инфраструктурой понимают четко налаженную систему обеспечения функционирования полноценной системы закупки, поставки, сохранения и доставок до пункта назначения (точнее – до клиента). Функция такой системы – это определение ценовой политики и взаимоотношений с поставщиками.

Клиенты

Если компания применяет корпоративную стратегию концентрированного роста за счет расширения географии рынков сбыта, то в качестве логистической стратегии может быть выбрана, стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру

- ✓ прямая доставка товаров потребителям, минуя складирование;

Стратегия и виды интеграции

Посредники

- ✓ использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке;
- ✓ использование складов общего пользования

Поставщики

- ✓ использование логистической технологии «точно в срок»;
- ✓ использование складов общего пользования

Оценка эффективности стратегии развития предприятия как соотношение результата и затрат

Заключается в прогнозе результата от ее реализации и расчета совокупной стоимости стратегии, иными словами затрат на ее реализацию

$$\text{Эс} = \text{Рс} / \text{Зс}$$



Оценка эффективности инвестиционных проектов по реализации стратегии развития осуществляется на основе принятой во всем мире методики UNIDO и известных показателей эффективности, таких как:

- чистая приведенная (текущая) стоимость (Net Present Value – NPV);
- внутренняя норма доходности инвестиций (Internal Rate of Return – IRR);
- дисконтный срок окупаемости (Discounted Payback Period – DPP);
- рентабельность инвестиций (Profitability Index – PI).

Такой метод оценки стратегии необходим при реализации стратегии диверсификации, интеграции, инновационной стратегии или вариантов по созданию новых форм товара, филиалов, предприятий для оценки возможности внедрить рекомендованный вариант развития.

Оценка стратегии развития предприятия с помощью системы сбалансированных показателей (BSC)

Является наиболее удобным инструментом, позволяющим анализировать развитие и достижение поставленных целей, переводить миссию и стратегию предприятия в количественных измерения.

Система BSC транслирует миссию и общую стратегию организации в комплексе взаимосвязанных показателей, характеризующих 4 аспекта деятельности компании – Финансы, рынок/клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала.



Как система оценки реализации рекомендованной стратегии развития предприятия ССП учитывает:

Финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;

Полезность товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;

Внутреннюю операционную эффективность, оценивающую результаты внутренней организации бизнес-процессов;

Инновации и обучение, способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентированность на постоянные улучшения.



Пример применения ССП для разработанной стратегии интенсивного роста: развитие рынка, а именно выхода компании на новый географический сегмент и оптимизация обслуживания привлеченных новых клиентов, представлен в таблице.

Пример оценки стратегии на основе ССП

| Проекция ССП | Цель | Показатель | Оценочное значение показателя |
|--------------|---|--|--|
| Финансы | 1. Увеличить прибыль компании | Чистая прибыль | XX млн ден. ед. ежегодно |
| | 2. Снизить сбытовые издержки | Сумма затрат | До XX % |
| Клиенты | 3. Выйти на новый для компании географический рынок | Доля рынка нового географического сегмента | X % рынка в первый год, затем до X % всего рынка |
| | 4. Привлечь новых клиентов | Количество новых заказчиков | XX % |

| | | | |
|----------------------------|---|-------------------------------------|----------------------|
| Внутренние бизнес-процессы | 5. Внедрить инновационное программное обеспечение | Уровень рентабельности от инновации | XX % |
| | 6. Повысить оперативность процесса обслуживания | Длительность обслуживания | До X дня |
| Обучение и рост | 7. Повысить уровень квалификации персонала | Эффект от затрат на обучение | До XXX тыс. ден. ед. |

Чтобы «заставить» стратегию работать, необходимо:

- Разработать ясную систему «целевых» показателей, ориентирующую компанию на достижение целей, обозначенных в стратегии.
- Создать систему мотивации менеджмента, стимулирующую менеджмент к достижению целей.
- Произвести соответствующие изменения в организационной структуре.
- Подготовить «идеологическую базу» для поддержки изменений.
- Добиваться изменений в организационной культуре, поощряющих желаемый тип поведения работников.
- Обеспечить менеджмент компании требуемыми ресурсами в соответствии с утвержденной стратегией.

Спасибо за внимание!
