



управляем предприятием



ТЕХНОЛОГИЯ ТОЧЕЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Часть 2

Пример применения технологии



Елена Буравлева

Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация – структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение

операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: <http://www.cons-dir.ru>

Очень часто проекты изменений — это «тяжелые проекты», связанные с глубокой и масштабной перестройкой в деятельности организаций. Но в ситуации кризиса проведение таких изменений доступно далеко не всем. Ведь на их реализацию потребуется существенное время и ресурсы, которых именно сейчас у большинства предприятий нет. В кризис же любому предприятию нужен максимальный эффект максимально быстро и с минимальными затратами. Как же быть?

Необходимо применить другой подход к изменениям. В статье мы расскажем о технологии точечных взаимосвязанных изменений, как об эффективном инструменте в ситуации, когда необходимы быстрые и результативные меры. Во второй части статьи мы приведем пример применения технологии точечных изменений.



Пример проведения точечных изменений, встроенных в систему управления

Одна торговая компания имеет разветвленную сбытовую сеть, состоящую из центрального отдела оптовых продаж, собственной розничной сети магазинов и нескольких филиалов. Для обеспечения товарных запасов движение товара организовано следующим образом: компания принимает товар на центральный склад хранения, с которого идут оптовые отгрузки крупным клиентам и происходит распределение товара на склады собственных торговых точек (филиалов и магазинов). Поскольку компания имеет большой товарооборот, поставки организованы дискретно: поступление товара на центральный склад осуществляется 2 раза в месяц, а отгрузки — 1–2 раза в неделю.

Чтобы положительный эффект возникал еще до того, как все намеченные изменения будут полностью завершены, точечные изменения должны быть «встроены» в деятельность компании, то есть поддержаны необходимыми инструментами регулярного управления.

Общая проблема, которую озвучивало руководство компании, — отсутствие/низкий объем прибыли и хроническое невыполнение планов продаж. В ходе диагностики и анализа проблем были выявлены следующие ключевые точки (корневые проблемы):

- подчинение отдела продаж и отдела закупок одному лицу (коммерческому директору), которое к тому же вело договора с ключевыми поставщиками. Продажи строились не от потребностей рынка, а от заинтересованности отдела закупок в получении ретробонусов за выполнение планов закупок, навязанных поставщиками. Как следствие, затоваривание склада и замораживание денежных средств, большой объем убытков из-за неликвидного товара;
- отсутствие аналитики по маржинальности и оборачиваемости номенклатуры (товарных групп и отдельных позиций). Как следствие, формирование продуктового портфеля, нерентабельного для компании, низкий объем маржинального дохода;
- отсутствие системы мотивации у отдела закупок (оклады без привязки к KPI). Как следствие, низкая заинтересованность в финансовом результате компании.

В результате анализа было предложено ключевое (системное) решение: выстроить систему работы отдела закупок. Более конкретно предложенные изменения состояли в следующем:

- разделить подчинение отделов закупок и сбытовой структуры. Создать комитет по планированию продаж с участием представителей коммерческой службы, службы закупок и планово-экономического отдела;
- ввести дополнительные показатели отчетов, формируемых финансовой службой (рентабельность и оборачиваемость в разрезе видов номенклатуры);
- ввести в мотивацию отдела закупок KPI по поддержанию нормативов оборачиваемости, оптимального складского запаса, премии за выполнение плана по маржинальному доходу.



Чтобы данное решение работало эффективно, организовали поддержку изменений инструментами регулярного управления:

1) система материальной мотивации:

- ежемесячное премирование (депремирование) менеджеров по закупкам по результатам выполнения KPI;
- ежеквартальное премирование/депремирование менеджеров по закупкам за выполнение компанией квартального плана по маржинальному доходу;

2) обеспечение организационными и финансовыми ресурсами:

- выведение отдела закупок в прямое подчинение генеральному директору;
- закрепление за аналитическим отделом обязанностей по формированию ежемесячного отчета по оборачиваемости и рентабельности в разрезе номенклатуры;

3) система контроля результатов:

- ввод нормативов оборачиваемости запасов (в разрезе номенклатуры), минимального и максимального складского запаса, еженедельный контроль соблюдения нормативов;
- ежемесячный отчет по оборачиваемости и рентабельности в разрезе номенклатуры, контролируемый генеральным директором и коммерческой службой;

4) информационная система и доступная актуальная информация:

- дополнительные настройки информационной системы для формирования отчетов в нужных разрезах.

Для того чтобы изменения носили системный характер, их последовательность также должна быть взаимоувязана между собой. В приведенном примере последовательность проведения изменений выглядела так, как показано в таблице 4.

Таблица 4. Последовательность проведения изменений по улучшению финансовых показателей в части продаж.

Этап работ	Недели					
	1	2	3	4	5	6
Реорганизация коммерческой службы: выведение отдела закупок в прямое подчинение генеральному директору, оценка внутреннего резерва и назначение руководителя коммерческой службы из сотрудников компании (коммерческий директор переведен на должность руководителя отдела закупок).						
Изменение системы мотивации сотрудников отдела закупок: ввод KPI.						
Разработка нормативов оборачиваемости запасов, минимального и максимального складского запаса.						
Дополнительные настройки информационной системы для формирования необходимой отчетности.						



Итоги проведенной работы:

- высвобождение в оборот компании большого объема средств, регулярно замораживаемых в низкооборотчиваемом товаре;
- повышение рентабельности продаж и улучшение показателей выполнения планов продаж за счет изменения продуктового портфеля и переориентации планов на потребности рынка;
- получение компанией регулярной прибыли.

Этот пример показывает, что проведение локальных изменений в ключевых для компании проблемных областях позволяет существенно и за относительно короткий срок с минимальными затратами повысить эффективность работы предприятия.

Итак, технология точечных изменений помогает компании получить существенный эффект с минимальными усилиями без необходимости проведения полномасштабной реорганизации. Каким образом это достигается? Тем, что «точечность» изменений компенсируется тремя элементами:

- **опорой на системный подход, но применительно к решению локальной задачи:** выделение корневых причин, приводящих к возникновению целого клубка проблем, и фокусировка усилий на устранение именно этой причины;
- **эволюционным подходом и «встроенностью» цепочки точечных изменений в деятельность компании:** локальные изменения взаимосвязаны между собой и поддерживаются на всех уровнях управления и во всех областях деятельности компании;
- **высокой квалификацией экспертов:** технология требует от экспертов хороших знаний в различных областях управления и накопленного опыта решения различных управленческих задач.

Применение инструментов технологии точечных изменений и правил, перечисленных выше, дает возможность компании даже собственными силами (с привлечением внутренних экспертов) выявить дополнительные резервы для повышения эффективности в непростых экономических условиях.