

Ефективність управління

Тема: Ефективність управління
О.В.Щербина

Кожна організація в особі її керівників прагне досягти успіху



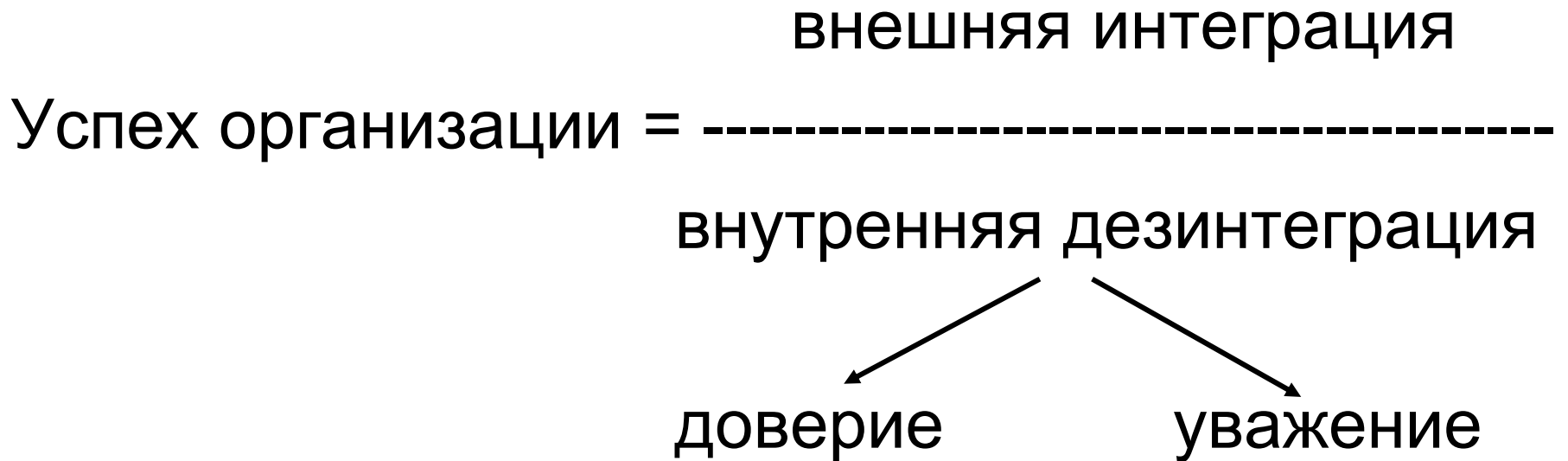
Складовими успіху організації є:

- досягнення поставлених цілей
- результативна діяльність
- ефективна діяльність
- можливість організації існувати якомога довше

Порівняльна характеристика показників успішності компанії “GE”

Показник	1981 рік	2000 рік
Кількість бізнесів	130	12
Кількість рівнів управління	12	4
Вартість компанії	\$ 25 млрд.	\$ 370 млрд.
Обсяг продажів	\$ 9 млрд.	\$ 53 млрд.
Кількість працівників	400 тис.	200 тис.

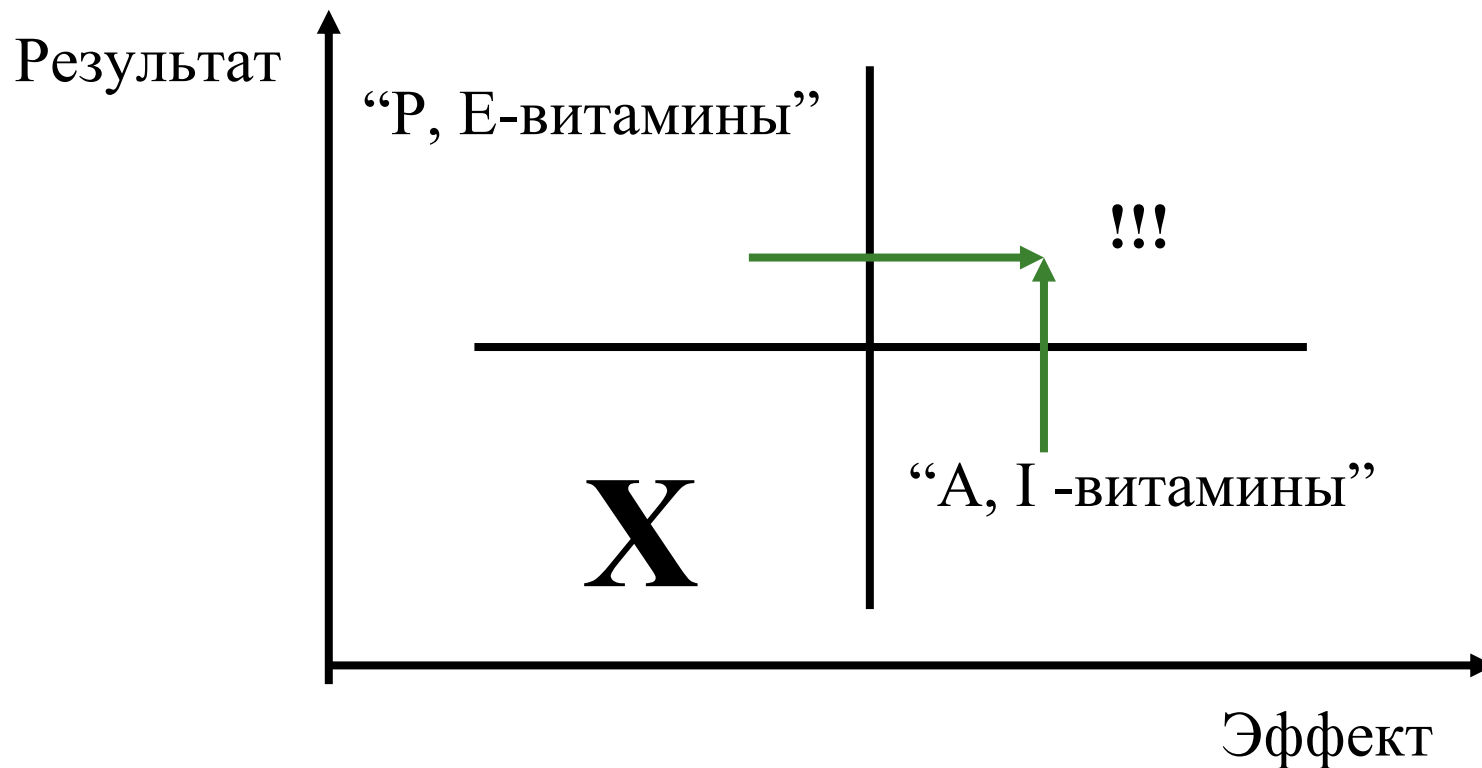
Успех по Й.Адизису



«Код Адизеса» - «РАЕІ»

Функция	Делает организацию		
Р – удовлетворение потребностей	функциональной	результатив- ной	в краткосрочной перспективе
А – администрирование	систематизирован ной	эффективной	
Е – предприимчивость	проактивной	результатив- ной	в долгосрочной перспективе
І – интеграция	целостной	эффективной	

Результативность/Эффективность



Загальний економічний принцип

- Співвідношення виходів до входів повинно бути > 1 . Але не вірною є вимога $\max$ виходів при $\min$ входах. Одна з цих величин повинна розглядатися як даність. Тому існує розділення цього економічного принципу на дві частини:
 - максі-принцип – досягнення $\max$ виходів при існуючих входах
 - міні-принцип – досягнення заданих виходів при $\min$ входах
- Ці принципи знаходять своє відображення у розрахунках продуктивності та прибутковості

Успіх будь-якої системи

$$\text{Успіх системи} = \frac{\text{Зовнішній маркетинг}}{\text{Внутрішній маркетинг}}$$

- Зовнішній маркетинг = пошук клієнтів, задоволення їх потреб, прогнозування майбутніх потреб клієнтів
- Внутрішній маркетинг = боротьба за внутрішні ресурси і визнання, подолання організаційних перешкод

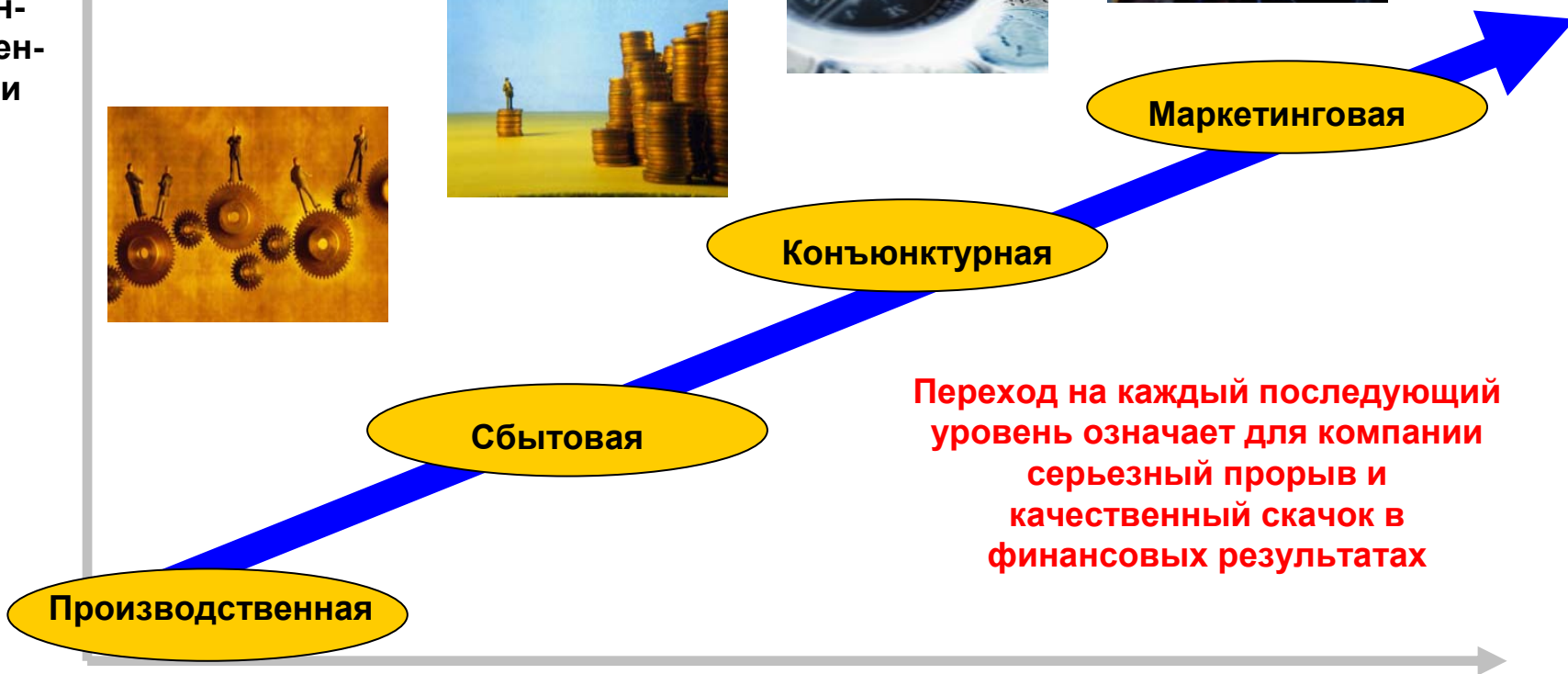
Конфлікт: від деструктиву до конструктиву

- Отже, завдання – мінімізувати енергію, яку потрібно на внутрішній маркетинг
- У той же час, конфлікти неминучі, оскільки
 - Ресурси обмежені
 - Менеджери відрізняються
- Що робити?
 - Легітимізувати конфлікт як навчальний засіб
 - Спрямувати його енергію
 - Сфокусувати конфлікт на конструктив
- Це не можливо без поваги та довіри

Базові визначення

- **Повага** – бажання слухати і вчитися у будь-кого, хто може щось привнести, незважаючи на наші відмінності
- **Колега** – це той, хто не погоджується з Вами, але кого Ви поважаєте
- **Взаємна довіра** – це бачення, довгострокова віра і надія, що навіть при тому що наші індивідуальні інтереси не задоволені у короткому періоді часу, ми все ж поділяємо однакові основні інтереси щодо організації у довгому періоді часу

Интен-
сив-
ность
кон-
курен-
ции



Переход на каждый последующий
уровень означает для компании
серьезный прорыв и
качественный скачок в
финансовых результатах

Границы кругозора

Предприятия-монополисты;
предприятия, работающие
на государство;
предприятия, работающие
по долгосрочному контракту
с одним крупным
клиентом...

Предприятия, имеющие
немногочисленных
конкурентов либо слабо
информированных
клиентов, работающие
на не насыщенном
рынке

Предприятия, имеющие
многочисленных
конкурентов; крупные
предприятия, имеющие
значительные
финансовые
возможности

Предприятия,
работающие на
развитом рынке с
высоким уровнем
интенсивности
конкуренции

Производственная ориентация:

- Мы производим высококачественную продукцию (сервис), ее не могут не купить!
- Самое главное для нас сегодня – внедрить систему качества (например, ISO 9000)
- Объем производства в этом году вырос на (сократился на...)
- Мы планируем увеличение объема производства...
- Ориентация на снижение затрат
- Главный человек на предприятии – главный технолог, главный инженер, конструктор, технический директор...
- Цена = себестоимость + норма прибыли
- Внимание внутрь предприятия – на нас, наши возможности...
- Отдел маркетинга может выполнять функции снабжения либо быть невостребованным, либо заниматься продажей-распределением произведенного...
- Имидж предприятия определяется качеством нашей работы

Сбытовая ориентация:

- Продать можно все, нужно только уметь продавать
- Имидж предприятия определяется рекламой
- Производим то, что можем продать. Любым способом!
- Продали и ладно
- Краткосрочные цели: «Раскрутиться», «выжить», «заработать»
- Краткосрочные интересы: «Продать, не важно кому, но выгодно!»
- «Живем, пока есть что продавать!»
- Собственные интересы: «Не обидеть себя»
- Ценовая политика: «Все затраты необходимо заложить в цену»
- Ценовой выбор: «По какой максимальной цене сможем продать?»
- Отношение к клиентам: «Всем не угодишь...»
- Делается значительный акцент на функцию сбыта – инвестируются деньги в тренинги продаж, изменяется система стимулирования продаж, главный на предприятии – сбытовик
- Стратегия поведения: «Пробуем всюду. Где-то получается»
- Тактика: «Пообещать-Заманить-Навязать/Продать-Оставить»
- Маркетинг понимается как реклама и стимулирование сбыта (функция, вспомогательная сбыту)

Конъюнктурная ориентация:

- Производим лишь то, что хорошо покупают!
- Продаем лишь то, что сегодня пользуется большим спросом!
- Имидж и успех зависят от скорости реакции на изменения конъюнктуры рынка!
- Цена определяется соотношением спроса и предложения...
Колеблется спрос – колеблется цена
- То, что хорошо продается – дороже. То, что залеживается – дешевле
- Концентрироваться на точках продажи. Нащупал спрос – продавай!
- Главный человек – маркетолог, он постоянно изучает ситуацию на рынке и говорит нам, что нужно делать
- Среднесрочные цели: найти свою рыночную нишу
- Среднесрочные интересы «Поймай спрос на нужный товар. Вовремя!»
- Фирма беспокоится об имидже
- Реклама нужна для того, чтобы привлечь клиента
- Клиентов нужно уважать. Выигрывает тот, кто обслужит лучше
- Стратегия поведения: «Товар ищет покупателя, а покупатель – товар. Нужно помочь им встретиться...»
- Тактика «Разыскать-Предложить-Поторговаться-Продать»

Маркетинговая ориентация:

- Долгосрочные цели: «Изучить и понять своего клиента»
- Важна лояльность клиента
- Не продаем клиенту, а становимся его партнером, устанавливаем долгосрочные взаимоотношения
- Долгосрочные интересы: «Полнее услуги для нашего клиента»
- Цена определяется исходя из ценности товара/услуги для данного конкретного клиента
- Главный человек в компании – клиент...
- За маркетинг «отвечает» каждый сотрудник компании