

Выявление синергетических эффектов в деятельности компании

Выявление синергетических эффектов в деятельности компании основывается на устранение узких мест в производственном процессе организации. Для выявления проблем в управлении необходима полная и тщательная диагностика всех процессов компании. Решить данную задачу поможет проведение SWOT-анализа деятельности предприятия. SWOT-анализ, как инструмент оценки среды функционирования предприятия, состоит из двух частей. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия. Здесь оценивается потенциал предприятия [3, с. 93]. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем для реагирования на новые условия внешней среды и обеспечения удовлетворительной прибыли, останутся ли сегодняшние сильные стороны компании таковыми в будущем, есть ли в ресурсной базе компании пробелы, которые необходимо заполнить, надо ли компании рассмотреть новые конкурентные возможности, какие виды ресурсов играют главную роль, а какие второстепенную [2, с. 144]. Особое место при проведении SWOT-анализа должны занять следующие вопросы: 1) совершенствование организационной структуры фирмы; 2) совершенствование логистических процессов; 3) совершенствование внутрифирменного взаимодействия.

Рассмотрим данные вопросы подробнее.

1) Совершенствование организационной структуры предприятия является важным моментом на пути увеличения результативности деятельности организации через выявление и управление синергетическими эффектами. Цель названного процесса – создание устойчивых взаимосвязей между подразделениями компании для эффективного обмена необходимой информацией и материальными ресурсами. Рассмотрим пример осуществления совершенствования организационной структуры предприятия, приведшей к возникновению синергетического эффекта: ООО «Основа – Строительные Ресурсы», занимающаяся добычей и реализацией нерудных строительных материалов (НСМ), к навигации 2005 года пришла со следующей структурой службы флота (рис. 1).

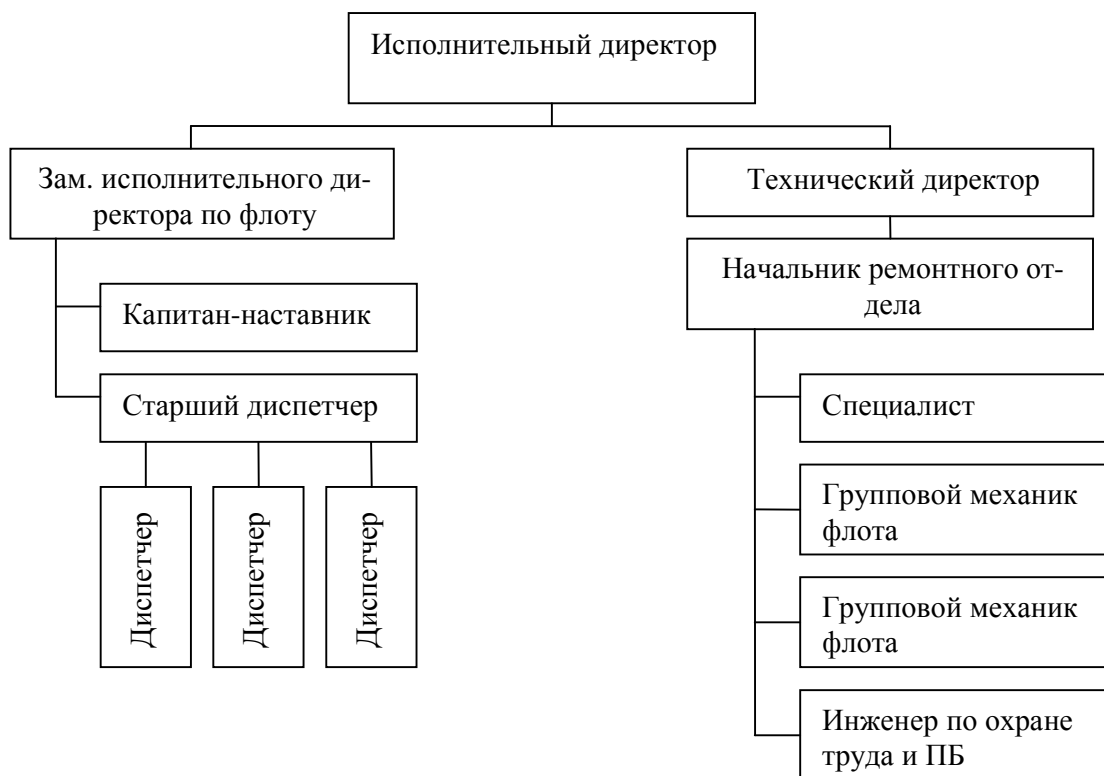


Рис. 1 Структура флотской службы ООО «Основа – Строительные Ресурсы»

Отличительной особенностью представленной на рисунке 1 структуры является то, что заместитель исполнительного директора по флоту, отвечающий за вывод судов в установленный срок для осуществления непосредственной деятельности по добычи НСМ, находился на одной иерархической ступени с техническим директором, отвечающим за эффективность работы ремонтного отдела предприятия, что и привело к серьезному резонансу в деятельности службы. Кроме этого технический директор, а также весь ремонтный отдел были оторваны от производственной деятельности организации и не были мотивированы в ускорении ремонтных работ по выводу судов в эксплуатацию к назначенному сроку. Синергетический эффект сложившихся противоречий несет отрицательную составляющую: вывод судов в гораздо поздний срок, что повлияло на невыполнение планов по добыче и реализации НСМ и срыв некоторых договоров по поставке продукции, в суммовом выражении упущенная выгода составляет 59 млн. руб.; несогласованность действий двух отделов по регулированию процесса ремонта техники, в результате на ремонт затрачено 40 млн. руб. вместо необходимых 10 млн.; дефицит денежных средств, возникший ввиду больших затрат на ремонт и высокой просроченной дебиторской задолженности, отсутствие единой цели отделов флотской службы.

Для исключения выявленных проблем, руководством предприятия было принято решение изменить организационную структуру службы флота (рис. 2).

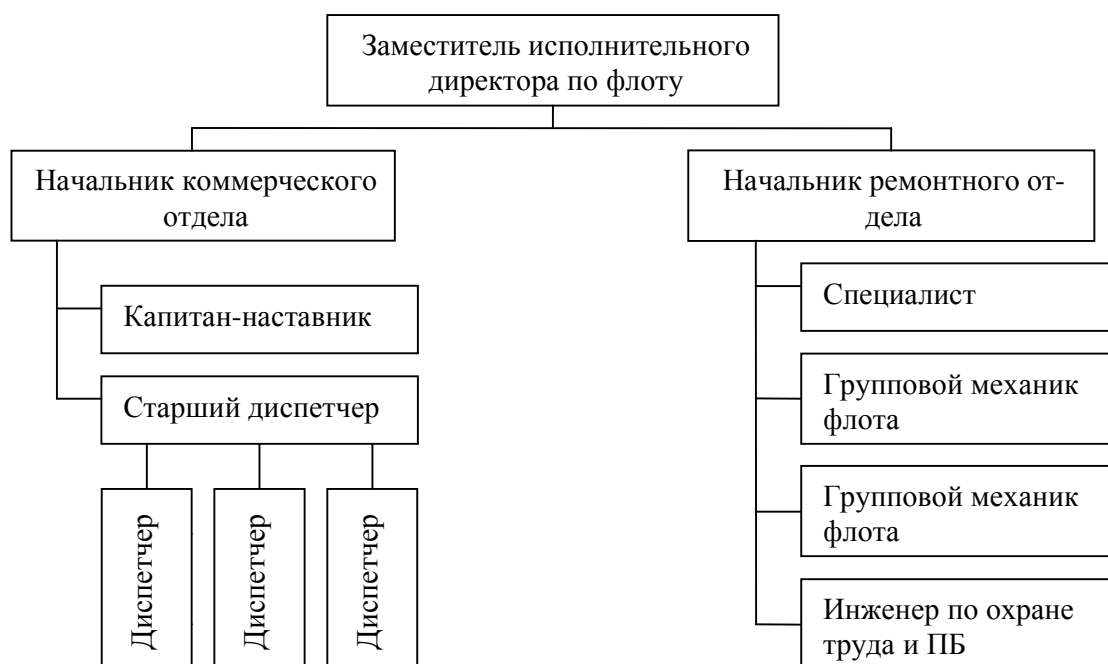


Рис. 2 Измененная структура флотской службы ООО «Основа – Строительные Ресурсы»

Измененная структура службы флота, представленная на рис. 2, предполагала подчинение службы ремонта заместителю исполнительного директора по флоту, что должно было исключить напряженность взаимодействия представленных отделов, создать большую скоординированность действий, уменьшить время принятия верных управленческих решений. Кроме этого, заработная плата всей службы ремонта и эксплуатации флота была поставлена в жесткую зависимость от выполнения/невыполнения планов по движению судов. Также были пересмотрены цели существования названных отделов для осуществления более качественной совместной работы и достижению целей организации.

Синергетический эффект от такого рода совершенствования не заставил себя ждать: к навигационному периоду 2006 года была отремонтирована практически вся необходимая предприятию техника (что в сравнении с предыдущими годами является прорывом в совершенствовании управления ООО «ОСР»), снизилась напряженность между отделами по поводу разрешения возникающих вопросов, запаздывание выполнения графика ремонта шло только на незначительные 2-3 дня, объем реализации же по итогам работы в мае в разы превышает показатели прошлых лет. Кроме этого, свойственные флотской технике в 2005 году простои по причине частого и продолжительного профилактического ремонта судов, уменьшились на 45%, что в абсолютной сумме по итогам мая 2006 года образовали сумму экономии от уменьшившихся простоев в размере 6,5 млн. рублей.

Данный анализ позволяет сделать вывод, что совершенствование организационной структуры предприятия является важным шагом для обеспечения возникновения синергетического эффекта посредством разграничения полномочий и ответственности персонала за результаты своего труда. Но совершенствование

организационной структуры – это только часть всего многообразия процессов организации. Создать дополнительный эффект синергии позволит также рационализации логистических процессов предприятия, как одной из важнейших подсистем фирмы.

2) Эффективная логистическая система предприятия опирается на планирование деятельности. Планирование же, в свою очередь, в организации опирается на ее подразделения, интегрированные в единую систему.

Рассмотрим пример осуществления совершенствования логистических процессов организации, приведшей к проявлению эффекта синергии, на опыте работы ООО «Основа – Строительные Ресурсы». Для осуществления намеченной деятельности по добыче и реализации НСМ, компания арендует в городе Казани два причала, на которые осуществляется выгрузка добытой продукции для последующей реализации. НСМ реализуется покупателям и доставляется до места назначения либо собственным, либо сторонним транспортом. Рассмотрим схему движения автотранспорта по причалу, существовавшая в начале 2005 года (рис. 3):

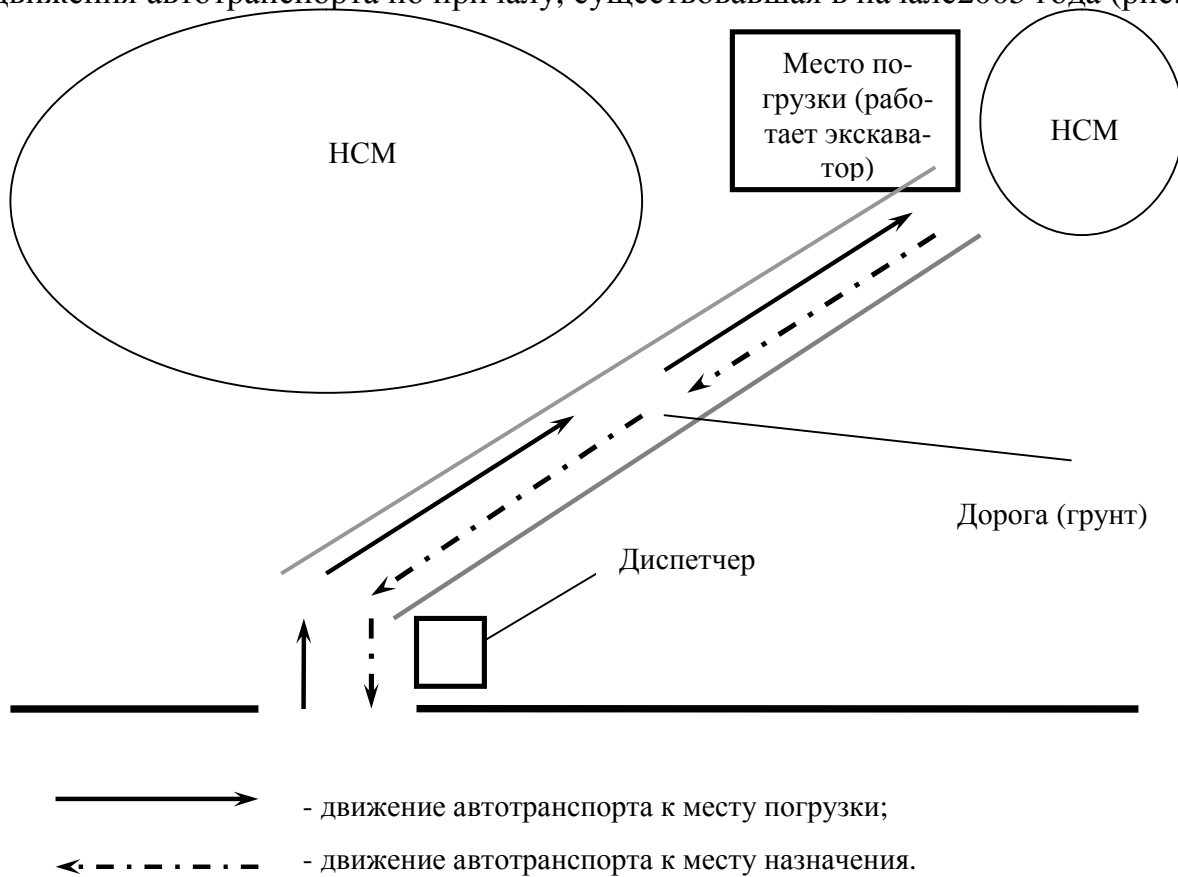


Рис. 3 Схема движения автотранспорта по причалу

Из рисунка 3 видно, что автотранспорт движется по одной грунтовой дороге в двух направлениях, что приводит к высокой загруженности данного участка пути, особенно в период дождей, когда грунтовую дорогу размывало. При этом случалось, что самосвалам бывало сложно развернуться у места погрузки ввиду малого места, в результате чего обслуживание одной машины с момента въезда до момента выезда с причала достигала 20 минут. Руководством компании было

принято решение о совершенствовании данного процесса с целью снижения временного интервала обслуживания автотранспорта до 10 минут. Для этого потребовалось изменение пути движения автоколонн, как показано на рис. 4.

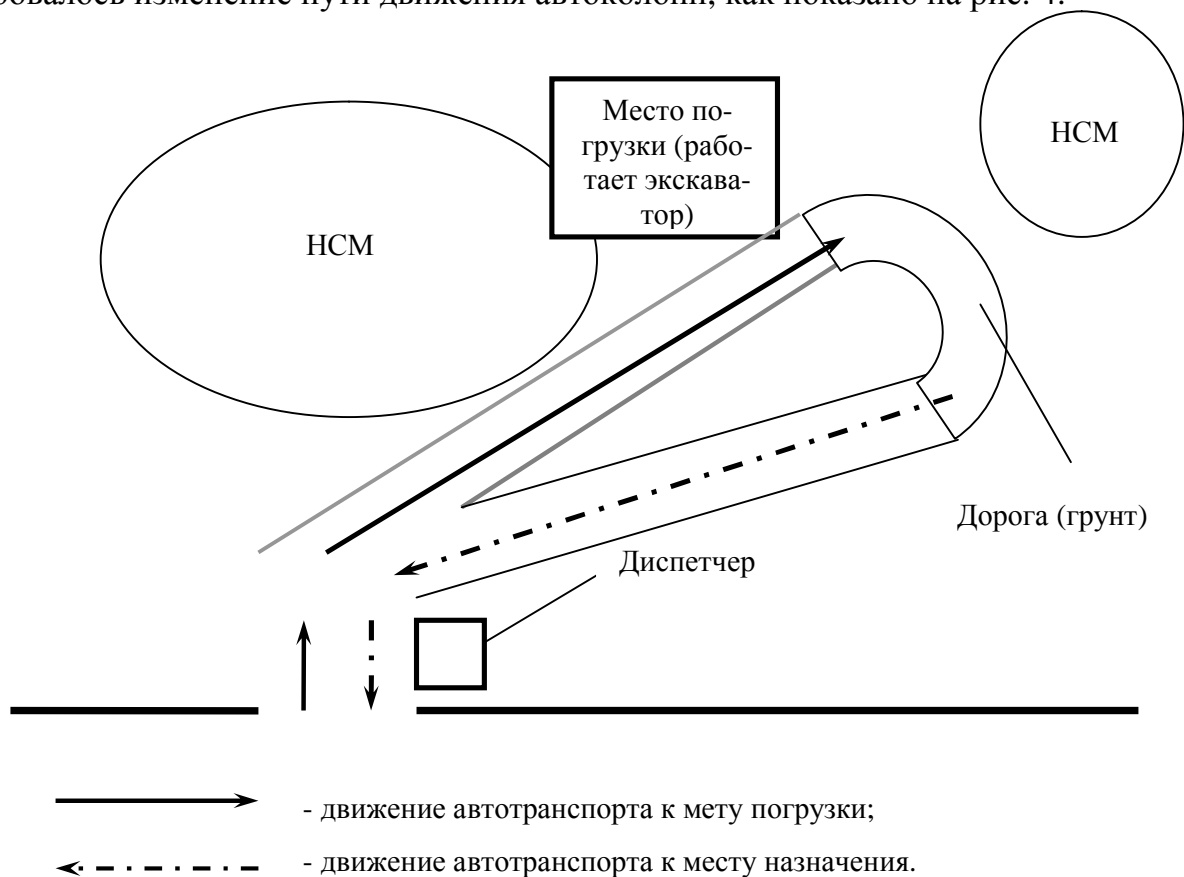


Рис. 4 Усовершенствованная схема движения автотранспорта по причалу

На рисунке 4 показана рационализация процесса отгрузки НСМ с причала. В данном случае автотранспорту не приходится разворачиваться, они едут по другой дороге, тем самым не мешая встречным самосвалам подъезжать к месту погрузки. Таким образом положительный синергетический эффект от совершенствования названного процесса заключается в следующем: время пребывания одного самосвала на причале сократилось до 10 минут, позволив с одной стороны увеличить пропускную способность склада на 70%, а с другой – увеличению производительности и загруженности погрузочной техники. В свою очередь, рационализация описанного процесса стала катализатором совершенствования документооборота. На причале был установлен компьютер с программой 1С, куда диспетчер вносит данные по отгрузкам, что так же повлияло на снижение времени обслуживания клиентов, а также позволило оперативно отслеживать движение товаров менеджерами компании.

Кроме этого, в 2006 году запланировано и уже ведутся переговоры по приобретению автомобильных весов, необходимых для взвешивания самосвалов. С точки зрения времени обслуживания клиентов установление весов вызовет незначительное увеличение времени обслуживания, примерно на 1-1,5 минуты, но при этом прогнозируется увеличение объема реализации организации на 15%. Кроме

этого, данные мероприятия заявляют о фирме ООО «Основа – Строительные Ресурсы» как о честном и надежном поставщике.

Совершенствование процессов деятельности компании, приводящие к проявлению эффекта синергии, происходит на всех уровнях от добычи до реализации товара, повышая эффективность деятельности всей компании. Управление на основе выявления синергетических эффектов позволяет перманентно создавать конкурентные преимущества во всех подсистемах организации. То есть создание организационной структуры в ООО «Основа – Строительные Ресурсы», обеспечивающей высокую степень взаимодействия, совершенствование логистических процессов, приводят к возникновению синергетического эффекта, выраженному в выполнении планов по реализации товара, сокращению времени погрузки продукции клиентам, повышению пропускной способности причалов компании, снижению важных для фирмы показателей себестоимости выгрузки, хранения и погрузки, привлечению дополнительной клиентуры. Но нельзя забывать о совершенствовании внутрифирменного взаимодействия, так как нездоровая, напряженная обстановка в коллективе предприятия может повлечь дезорганизацию всех поставленных ранее процессов.

3) Все возможные типы взаимосвязей между подразделениями можно свести к трем общим категориям: материальные, нематериальные и конкурентные взаимосвязи [1, с. 445]. Все три типа по-разному влияют на получение синергетических эффектов, но во всех трех случаях это влияние одинаково важно; данные типы не являются взаимоисключающими.

Материальные взаимосвязи. Материальные взаимосвязи возникают там, где есть возможности одновременного осуществления некоторых видов деятельности в цепочке стоимости смежными бизнес-единицами в силу наличия общих покупателей, каналов реализации, технологий и других факторов. Материальные взаимосвязи позволяют получить конкурентные преимущества в том случае, если такое осуществление деятельности способствует снижению издержек или укреплению дифференциации, при этом выгоды от дифференциации должны превосходить затраты на организацию совместной деятельности. Примером материальной взаимосвязи может служить взаимодействие компаний ООО «Основа – Строительные Ресурсы» и ООО «Строительные Ресурсы», ведущие свою деятельность в группе компаний «ОСНОВА». Для данных организаций является общим отдел сбыта, реализующий добываемый НСМ, что приводит к экономии денежных средств на дополнительную заработную плату, упрощает поиск клиентов и поставщиков. Кроме того, ООО «ОСР» и ООО «СТР» имеют единую бухгалтерию, что позволяет получить синергетический эффект не только от экономии заработной платы, происходит упрощение документооборота, возможен совместный анализ двух компаний в рамках общего направления Стройиндустрия.

Нематериальные взаимосвязи. Требуют передачи управленческих навыков и знаний от одних цепочек создания стоимости другим. Подразделения, которые не в силах совместно осуществлять некоторые виды деятельности, тем не менее могут оказаться похожими в таких категориях, как тип покупателя, тип товара, приобретаемого определенным покупателем, тип используемого производственного процесса и тип взаимоотношений с правительством. Нематериальные взаимосвязи

способствуют получению конкурентных преимуществ через передачу общих знаний или технологий в управлении определенным видом деятельности от одного подразделения другому. Благодаря этому снижаются затраты на реализацию этой деятельности или появляется возможность придать ей уникальность, что окупает все затраты на передачу умений и навыков. Например, если в ООО «Основа – Строительные Ресурсы» приходит новый человек на должность экономиста, то его адаптационный период может занять больше времени ввиду специфики бизнеса, так как необходимы определенные знания в области речного флота. Обучение же на местах позволит сократить адаптационный период молодого работника, позволит вжиться коллектив. С другой стороны, обмен специфическими знаниями различными отделами в области анализа безубыточности использования речной техники, планирования направлений и путей плавания просто необходимы, так как разрозненность вызовет возникновение отрицательного синергетического эффекта: склоки между отделами, увеличение вероятности принятия неверного управленческого решения, снижение достоверности предоставляемой различным службам информации. Для решения данной проблемы необходимым моментом будет внедрение единой организационной культуры предприятия [1, с. 447].

Конкурентные взаимосвязи. Третья форма существования взаимосвязей логически вытекает из наличия у компании таких соперников, которые в действительности конкурируют с ней по нескольким направлениям или могли бы конкурировать таким образом. Такие разнонаправленные конкуренты неизбежно связывают отрасли: действия против них в одной отрасли отражаются и на других отраслях. Например, для ООО «Основа – Строительные Ресурсы» конкурентные взаимосвязи будут характеризоваться следующим образом: разные подразделения компании, не имея материальных и нематериальных взаимосвязей в своей деятельности будут руководствоваться достижениями конкурирующей компании, что представляет собой сравнительный анализ деятельности двух компаний. Для складской логистики – это показатели времени обслуживания клиента на причале, себестоимость одной тонны выгрузки, хранения и погрузки НСМ; для финансово-экономического отдела – это показатели финансовой устойчивости организации; для отдела сбыта – показатели объема реализации в натуральном и стоимостном выражении, показатели прибыльности, клиентская база, размер дебиторской задолженности. Зная некоторые значения конкурирующей компании, подразделения фирмы ориентируют руководство компании на показатели выше выявленных или, как минимум, те же самые, из чего и строится выявление и устранение узких мест в деятельности компании. И хотя конкурентные взаимосвязи могут возникать и в отсутствие материальных или нематериальных взаимосвязей, все три типа часто сосуществуют в разных комбинациях: ведь именно материальные или нематериальные взаимосвязи позволяют создать базу для диверсификации.

Чтобы создать эффективные взаимосвязи, необходимо знать препятствия, мешающие скоординированным действиям подразделений [1, с. 523]:

- 1) руководители подразделений очень трепетно относятся к охране своей территории;
- 2) конфликты по поводу приоритетов в совместной деятельности;
- 3) несправедливые обвинения в низкой эффективности работы;

- 4) несправедливая система стимулирования;
- 5) оторванность подразделений от общего процесса производственной деятельности;
- 6) недооценка вклада отдельного подразделения в успешную работу других организаций.

На каждом российском предприятии существуют данные препятствия на пути к созданию эффективных внутрифирменных взаимосвязей. Поэтому менеджмент каждой компании должен разработать ряд мер по совершенствованию вышеназванных процессов в соответствии со спецификой деятельности.

Таким образом, для создания прогрессивного эффективного предприятия необходимо четкое управление деятельностью компании исходя из выявления и управления синергетическими эффектами. Но мало управлять процессами в производственной деятельности, хотя они и позволяют получить определенный резерв прочности организации, необходимо также управление нематериальными ресурсами, а именно знаниями и опытом сотрудников, для достижения дополнительного эффекта синергии в целях закрепления уже достигнутого результата деятельности и создания предпосылок будущих преобразований. Кроме того, должны быть отлажены механизмы внутрифирменного взаимодействия, что, несомненно, приведет к повышению эффективности всей компании.

Список использованной литературы

1. Портер М.Е. Конкурентное преимущество / Пер. с англ. – М, «Альпина Бизнес Букс», 2005.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
3. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А., Стратегическое поведение: от разработки до реализации// Менеджмент в России и за рубежом, № 3, 2002, с. 88-129.