

2008 год

## **Инновационная среда региона как основа его инфраструктурного развития или крутись как можешь**

Часть 1

«Мудрость человеческая имеет нужду в опытах, а жизнь кратковременна»  
Н.М.Карамзин «История государства Российского»

Ровно год назад, в июле 2007 года, Министерством экономического развития и торговли была принята «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации». В ней четко указаны основные направления развития нашего региона: логистика и транспорт; промышленное производство; инноватика; сфера услуг.

С транспортом, производством и услугами все, в общем-то, понятно. Бери и делай. Не ясно с инноватикой. Что же это такое?

Если залезть в рунет, можно найти большое количество определений, связанных с инноватикой.

*Инновация - материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания, управления и т.п.*

Не очень понятно. Однако, если власть сказала – надо быть готовым не упустить свой шанс. Но бизнес прагматичен, тратить ресурсы на абстракции не готов. Если есть результат, значит должна быть и прибыль. Без неё вложение капитала бессмысленно.

Давайте разберемся, какой прок предпринимателю от этой инноватики.

Государство поставило перед обществом задачу – создать инновационную среду и механизмы её поддержки. Говоря по-человечески, создать внешний мотив для предпринимателей и инвесторов, чтобы они вкладывали деньги в новые технологии.

*Врезка 1: Инновационная среда – совокупность систем и механизмов создания и поддержания мотивов для бизнеса в развитии и рыночном продвижении передовых технологий.*

Давайте рассмотрим сложившуюся ситуацию.

Есть деньги, есть идеи, научная база, даже люди кое-где есть, но нет механизма, нет проектных команд, нет рынка! Даже стихийный спрос на инновации со стороны бизнеса уже появился, а предложения не формируются. Можно говорить о непрактичности изобретателей и неповоротливости бизнесменов. Но проблема гораздо глубже и решать её приходится не «сабельной атакой».

Где рождаются инновации? Прежде всего, в малом бизнесе. Он активен, близок к покупателю, работает «без тормозов», но на одном энтузиазме. Больше чем на опытную модель денег обычно не хватает.

Где востребованы инновации? Прежде всего, в крупном бизнесе. Он неповоротлив и всегда нуждается в «свежей крови». У него есть ресурсы, но мало инициативы. Он готов платить, но только за конечный продукт.

Рынок на стадии рождения инновации не сформирован. Сателлитные программы не работают. Удел инноватики – торговля ширпотребом, услуги населению и мелкий

2008 год

сервис. Короче, деньги теряют все. Одни – потому что не могут продать. Другие – потому что не могут купить. Явно чего-то не хватает.

Врезка 2: Сателлитные программы – совокупность процессов и инфраструктуры управления инновациями, созданная предприятием-лидером. При этом функции постановки задач, обеспечения и управления портфелем инновационных проектов остаются у предприятия-лидера, а функции генерации идей, создания и внедрения инноваций передаются предприятиям-сателлитам.

А не хватает, в первую очередь – посредника между автором идеи и покупателем её результата. В качестве посредника могут выступать и венчурные фонды и бизнес-ангелы и просто меценаты.

Но это не отменяет задачи создания инновационной среды. На рынок должны постоянно выплескиваться новые разработки, а бизнес должен быть в состоянии их воспринимать. Иначе наш регион перестанет быть привлекательным для инвестиций и сдаст позиции.

Как избежать минорного сценария?

Для начала определимся с основными игроками. Это государство, промышленность и торговля (крупный и мелкий бизнеса), общественные организации, финансовые структуры и жители нашего региона. Взглянем на расклад игроков.

Государство заинтересовано в процветании региона, социальной стабильности, увеличении налоговых сборов и притоке инвестиций. Бизнес заинтересован в увеличении прибыли и стабильной работе. Общественные организации - в повышении своего авторитета. Жители – в улучшении жизни.

У каждого есть свои преимущества и проблемы. Крупный бизнес более конкурентный для персонала, но нуждается в современных системах управления. Малый бизнес очень инициативен, но страдает от оттока специалистов в крупный бизнес. Общественные организации активны, но разрознены, не координируют свою политику и нелояльны к малому бизнесу. Финансовые структуры динамично развиваются, но не готовы вкладываться в инновационные риски, пока можно спекулировать на земле и недвижимости. Граждане весьма образованы, стали требовательнее к условиям труда и не торопятся проявлять энтузиазм. Государство осознает сложность проблемы и создает Комплексные программы развития Санкт-Петербурга на 2008-2011 годы: По инвестиционной политике; По развитию потребительского рынка и т.д. Одним словом создает механизм инновационного развития. Однако требуется время, чтобы рынок воспринял механизм, создаваемый государством. И чем лучше общество узнает этот механизм, тем меньше времени потребуется на его внедрение.

Врезка 3: По данным на 2006 год Санкт-Петербург занимает первое место в России по количеству малых предприятий (2 397 на 100 тыс.человек), третье место по доле занятых в малом бизнесе (31,6 %), но пятое по объему оборота малых предприятий на душу населения (149,4% от среднего по РФ). Если учесть, что в Санкт-Петербурге сумма господдержки малых предприятий составляет всего 0,9 тыс.руб на одно предприятие (для сравнения в Москве это 50 тыс.руб, в Ленобласти – 3 тыс.руб) это говорит о большом потенциале бизнеса.

Так что же предлагает государство рынку кроме лозунгов и PR-акций? Государство предлагает бизнесу двигаться быстрее и эффективнее, подстегивая нерасторопных кнутом ВТО. А быть эффективным надо уметь. В современных экономических условиях борьба

2008 год

идет не столько за материальные ресурсы, сколько за ресурсы рынка. Следуя за модой, продукты устаревают очень быстро, и предметом конкуренции становится время вывода на рынок новых продуктов. То есть время внедрения инноваций. Именно – время ! И именно внедрения! Речь идет о полном цикле – от выявления спроса до поставки потребителю нового продукта. Здесь пропущенных звеньев быть не может.

Это требует от бизнеса новых динамических способностей, а значит и новых стратегических подходов к своему развитию.

Моделей, описывающих развитие бизнеса очень много. В основном они основываются на факторах (силах), влияющих на предприятия - силы отраслевой конкуренции, степень удовлетворенности потребителей и т.п. Однако, в последние годы, преобладают модели построения бизнеса в концепции стекхолдеров – т.е. заинтересованных сторон бизнеса.

*Врезка 4: Стекхолдер - заинтересованная сторона: лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Примеры: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество.*

*[МС ИСО 9000:2000]*

С точки зрения инновационного развития, недостатком всех существующих бизнес – моделей, является отсутствие единого комплексного подхода к практике управления. Все модели исходили либо из теории менеджмента, либо из копирования конкретных практических действий.

Вопрос в том, как связать системы управления развитием общества и инновационного развития предприятия. Можно конечно пойти обычным путем, создать три дюжины надстроек и согласовательных комиссий. Путь поверенный, веселый, но с печальными последствиями.

А можно изучить мировой опыт и найти простое, эффективное и даже элегантно решение. В данном случае, отставание в экономическом развитии от Европы, США и Японии для нас стало преимущество - мы видим их путь и последствия решений. Нам осталось только взять проверенные методики и адаптировать их к суровой российской действительности. В Санкт-Петербурге уже несколько лет апробируется система управления бизнесом на основе модели сбалансированности системы менеджмента и динамических способностей компании - Методология «9 ключей бизнеса». В её основе лежат принципы социальной ответственности бизнеса и паритет отношений с заинтересованными сторонами. Вся концепция управления бизнесом построена на показателях сбалансированности различных сфер менеджмента, являющихся отражением отношений со стекхолдерами. Инструменты управления, такие как – карты стекхолдеров, структурная диагностика и т.д. - позволяют полностью контролировать состояние бизнеса, управлять его развитием в российских условиях, а так же распространять эти идеи в странах ближнего и дальнего зарубежья.

Что бы было понятно, вернемся к вопросу инноватики. В основе инновационного развития бизнеса и общества лежит принцип сотрудничества, т.е. предприятие, которое хочет преуспеть на рынке, должно соблюдать принципы социальной ответственности. Иначе общество в лице государства, работников, потребителей может на него обидеться, и устроить обструкцию. Как это произошло с фирмой «Найк», продажи которой резко упали, после обнародования информации об использовании детского труда. Такую «инновацию» общество отвергло.

2008 год

Врезка 5: Под социально ответственным бизнесом мы понимаем успешно развивающийся бизнес, который дает в долгосрочном периоде хорошие показатели деятельности, с одной стороны, а с другой - соблюдает правила ведения бизнеса, установленные в Российской Федерации. При этом ISMC приветствует благотворительную деятельность, но не считает её наличие основным признаком социальной ответственности.

[Декларация Международного общества менеджеров и руководителей социально ответственного бизнеса «ISMС»]

Если инициатором инновационного развития является бизнес, то инициатором социальной ответственности является общество. И чтобы совместить интересы общества и бизнеса с точки зрения инновационного развития и социальной ответственности, Правительство Санкт-Петербурга учредило систему Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге».

Задача данного проекта - создание в регионе инновационной среды, такой среды, которая поставит производство новых знаний на поток. Если говорить о стратегии на уровне государства - важнейшая задача Конкурсов – генерировать и внедрять правильные методы и практические инструменты структурированного развития бизнес-среды региона и реализации кластерной политики. Система Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» должна придать региону новое качество - устойчивое инновационное развитие.

Как это сделать? Через выявление, формализацию и пропаганду применения предприятиями современных методов управления и следования принципам социальной ответственности. Именно степень социальной ответственности, является критерием оценки на втором (общегородском) этапе Конкурсов. Анализ сбалансированности сфер менеджмента и взаимоотношений между организацией и ее стейкхолдерами (потребителями, партнерами, поставщиками, властью, обществом и т.д.) дает четкую картину гармоничности интересов конкретного предприятия и общества. То есть, что является основным признаком социальной ответственности. Такие показатели уже несколько лет применяются крупнейшими компаниями, такими как Ниссан, Филипс, Тошиба. В качестве экспертов Конкурса привлекаются специалисты петербургских предприятий, лидеров в своих отраслях. Таким образом, через систему подготовки экспертов Конкурсов Администрация города закладывает основу для формирования интеллектуальной бизнес-элиты Санкт-Петербурга, просвещенной и лояльной правительственному курсу на технологическое и интеллектуальное лидерство России.

И самое главное – перенимая современные инструменты управления, обучаясь и внедряя их у себя, предприниматель высвобождает время и силы. Время и силы для развития новых направлений бизнеса, свободная голова для новых идей и новых свершений. Инновационное развитие позволяет сделать свободу нормой жизни. На благо родины и себя любимых.

Часть 2.

«Заводское дело - дело живое и в мертвящий формализм оно трудно укладывается»  
Академик А.Н.Крылов «Мои воспоминания: Мировая война»

В предыдущей статье мы говорили, что государство поставило перед обществом задачу – создать инновационную среду и механизмы её поддержки. В частности, в нашем городе, государство предлагает это сделать при помощи общегородской системы Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге».

2008 год

Всем ясно, что в современных экономических условиях борьба идет не столько за материальные ресурсы, сколько за ресурсы рынка. Следуя за модой, продукты устаревают очень быстро, и предметом конкуренции становится время вывода на рынок новых продуктов. То есть время внедрения инноваций. Именно – время! И именно внедрения! Речь идет о полном цикле – от выявления спроса до поставки потребителю нового продукта. Здесь пропущенных звеньев быть не может.

Это требует от бизнеса новых качеств – новых динамических способностей. А значит и новых стратегических подходов к своему развитию. Красиво, эффектно, но с чем это едят – не понятно. Давайте разберемся – откуда ноги растут.

Как предприятию получить максимальную прибыль на современном рынке? Прежде всего, надо понять, какие закономерности руководят нашим рынком. В таблице 1 приведена временная динамика представления о факторах рынка.

*Вставка 1*

	18 век	19 век	20 век	1-я половина 21 века
Ресурсы	Земля	Деньги	Трансакции	Отношения
Идеология	Идея конфликта	Идея конфликта	Идея конкуренции	Идея конкуренции
Поведение	Война	Поглощение и разорение	Слияние и вытеснение	Кооперация и объединение

*Табл.1. Доминирующие идеи рынка.*

«Отношения» - вот то ключевое понятие, которое определяет ресурсы и всю идеологию поведения на современном рынке. Отношения между заинтересованными сторонами бизнеса и самим бизнесом. Про стекхолдеров мы уже говорили в прошлой статье.

*Вставка 2: Первичные стекхолдеры – субъекты, оказывающие решающее влияние на деятельность компании (акционеры, клиенты, поставщики, кредиторы, покупатели и продавцы Производства компании).*

*Вторичные стекхолдеры – те люди и общественные группы, взаимное влияние которых находятся в прямой или косвенной зависимости от деятельности или решений компании (местное сообщество, органы власти, СМИ, общество в целом)*

*[POST, 2002, с.11-12]*

Отношения устойчивы только тогда, когда они находятся в состоянии динамического равновесия. То есть когда они сбалансированы. В первую очередь – это сбалансированность отношений между собственниками бизнеса, работниками и обществом, это ответственность собственников бизнеса перед работниками и обществом, а также работников и общества перед собственниками бизнеса.

В то же время собственники и управленцы должны быть ответственны и перед самими собой, своими близкими, своим бизнесом как частью Российского общества – они обязаны уметь высвободить время и силы для развития новых направлений бизнеса,

освобождать голову для новых идей и новых свершений. Свобода должна стать нормой жизни. И это не лозунг.

Мировая статистика «гибели» компаний показывает, что только 20% бизнесов доживают до трехлетнего возраста, и лишь 4-5% компаний достигают своего десятилетия. Путь развития для них - это не бездумное «хождение по мукам» или путешествие по «дороге из желтого кирпича». Это четко спланированное движение, гарантирующее результат в виде устойчивого и прибыльного бизнеса. А иначе – естественный забор.

Чтобы понять принципы, обеспечивающие успех, надо сказать несколько слов об идеологических основах выживания. Каждый начинающий предприниматель мечтает об успешном начале своей деятельности, а каждый состоявшийся – о её сохранении и развитии. При этом первые попадают в сферу совершенно новых для себя отношений, в то время как вторые уже находятся в сфере сложившихся отношений с субъектами предпринимательской деятельности, т.е. «по русски» - со стекхолдерами.

На рисунке 1. приведен «комикс» карты стекхолдеров компании.

**Вставка 3.**

Объединения по интересам ресурсов или технологий

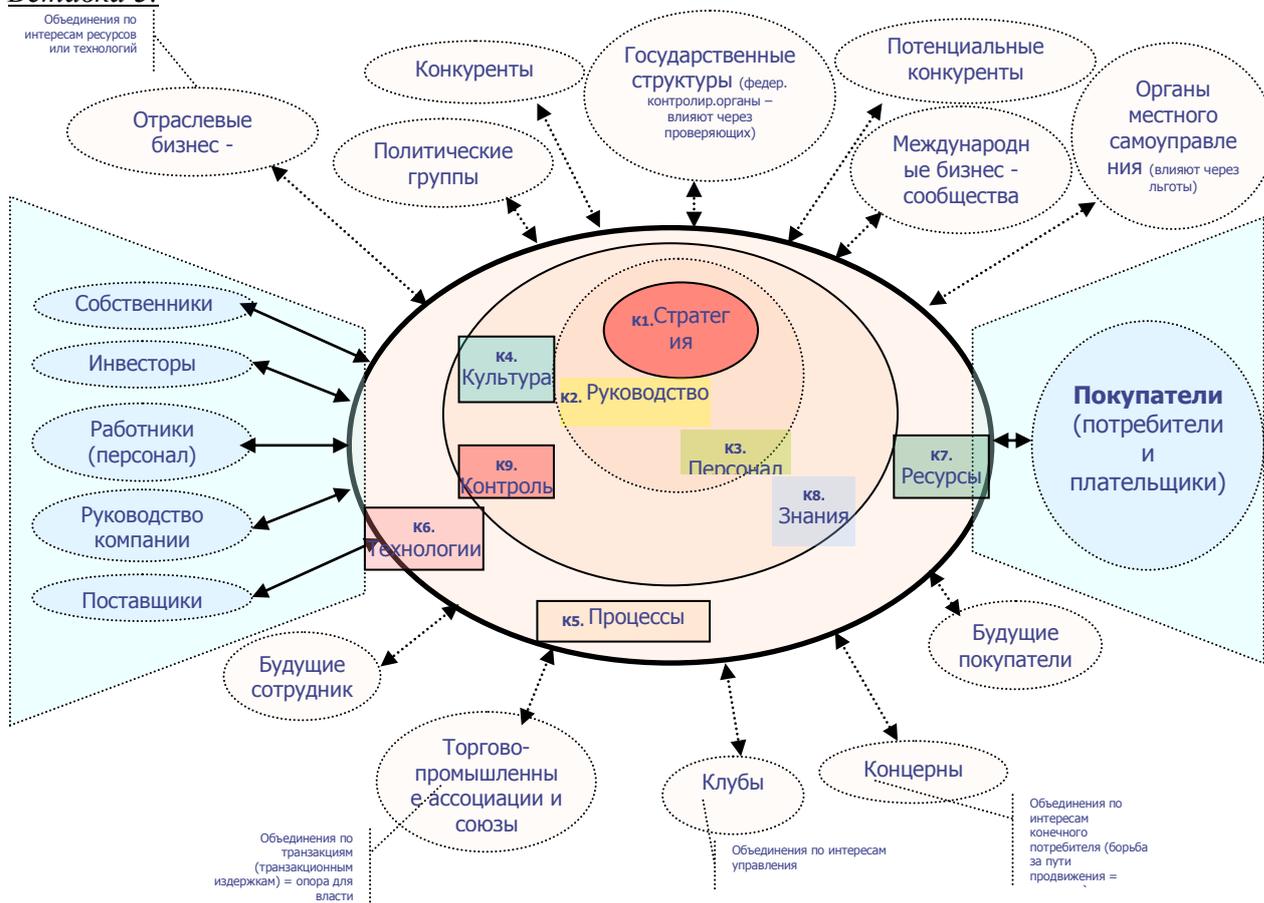


Рис.1. Карта стекхолдеров предприятия.

В свою очередь каждая группа стекхолдеров содержит множество подгрупп. Например, группа «Государственные структуры» включает в себя контролирующие, фискальные, сертифицирующие и др. органы.

Каждый предприниматель определяет для себя своих стекхолдеров, с которыми он должен выстраивать взаимоотношения. Обычно к ним относят по крайней мере учредителей, партнёров, производителей, поставщиков, розницу, конкурентов,

2008 год

акционеров, инвесторов, органы государственной власти (федеральные, региональные и муниципальные институты власти) и т.д. Картинка веселая, но ошибка в этом списке может привести к потере бизнеса.

Сферу отношений со стекхолдерами регулируют как законы, так и сложившиеся правила делового общения. Стабильность этих отношений определяется, прежде всего, балансом встречных ожиданий. Если вы ожидаете покупку товара потребителем, то потребитель ожидает от вас приобретение качественного товара да еще и по оптимальной цене. Если Государство ожидает от вас, что вы будете платить налоги, то Вы ожидаете, что оно не будет вмешиваться в Ваш бизнес, хотя бы временно. И т.д. и т.п.

Предпринимательская деятельность будет успешной лишь при условии постоянного поддержания баланса встречных ожиданий заинтересованных сторон. То есть, действуем строго по Л.Кэрлу «Чтобы стоять на месте надо очень быстро бежать вперед!».

Таким образом, каждой компании приходится реагировать на сложнейшую систему противоречивых ожиданий, вырабатывая соответствующий рациональный отклик. При этом менеджмент компании вынужден решать целую совокупность проблем, таких как: ранжирование заинтересованных сторон, балансирование конфигураций встречных ожиданий по каждой заинтересованной стороне, балансирование противоречивых ожиданий и откликов по всей системе заинтересованных сторон.

Сложновато, но выбор приоритетных стекхолдеров, определяющих фундаментальную деятельность предприятия, поддержание и развитие отношений, основанных на балансе встречных ожиданий – есть основа успешного бизнеса. И упрощения здесь смерти подобны.

Но понять, как сбалансировать взаимные ожидания – это не самое сложное. Самое сложное – управлять этим балансом. Классика управления говорит – «сначала измерь, а уж потом отрежь». А измерение – это уже задача серьезного системного анализа и мониторинга. А «чтобы так петь – двадцать лет учиться надо». Это Вам не «Волга-Волга».

Принцип прост – измеряем не силы отношений, а степень их развитости. Как? Через сферы менеджмента. Каким образом? Диагностируя показатели факторов сфер менеджмента. Как у С.Лема «Сипульки - смотри сипулькарии». С той только разницей, что для этого есть целый набор инструментов методология «9 Ключей бизнеса». Используя карты стекхолдеров, профиль сбалансированности менеджмента, командная карта, профиль ключевых компетенций компании, внешний корпоративный университет и т.д., можно быстро и точно определить стадию развития бизнеса и эффективность применения различных методов достижения успеха. Что позволяет грамотно ставить цели развития бизнеса и быстро их достигать за счет экономии ресурсов и экономии времени при правильном планировании благолепии.

Вставка 4: Сфера менеджмента – область управления, характеризующаяся через факторы управленческого воздействия, сгруппированные по заранее заданным признакам. При этом каждый фактор характеризуется не менее чем одним оцифрованным показателем и методикой его определения.

Немного скажем о сферах менеджмента. В методологии их девять. Чисто для удобства управления. Ибо основой современной модели динамических способностей компании являются контуры развития менеджмента компании. Их три. И на каждом контуре применяются свои методы управления и инструменты развития. Несоответствие методов управления и степени развитости контуров развития бизнеса ведет к тупым потерям времени и разбазариванию ресурсов. На рисунке 2 приведен «комикс» уровней развития бизнеса и распределения по ним сфер менеджмента.

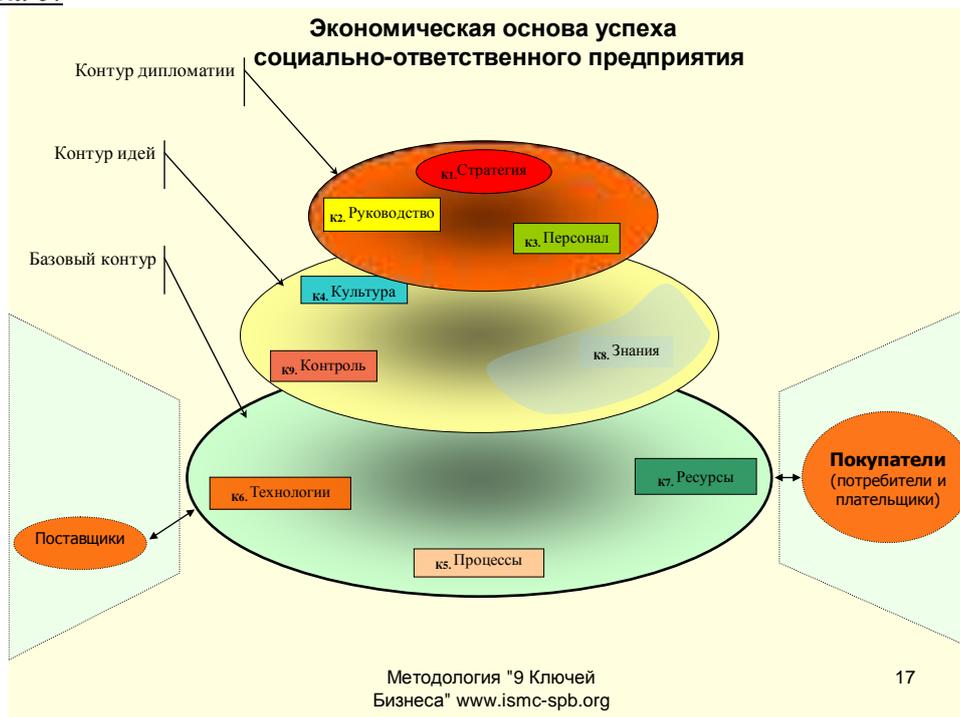
Вставка 5.

Рис.2. Контур развития бизнеса и сферы менеджмента компании.

Естественно, что компания – это лишь форма ведения бизнеса. Первичная «ячейка». Следующим структурным уровнем является уже бизнес-сообщество. Парадокс в том, что любая компания вольно или не вольно входит сразу в несколько бизнес-сообществ. Как всякий советский школьник должен был «осознано» вступить в ряды пионерской организации, так и всякий предприниматель должен «осознано» вписываться в различные бизнес-сообщества. Потому как это «объективная реальность, данная нам в ощущении». И успех бизнеса зависит от того, как грамотно его «отец-основатель» может идентифицировать себя в бизнес-среде. Она не аморфна. Это не «манная каша» - это «макароны по флотски». Понимание её структуры – это ресурс, не понимание – «корм для рыб».

Вставка 6: Бизнес – сообщество – это система субъектов бизнеса (предприятия, отдельные организаторы бизнеса, гос.структуры, союзы и ассоциации и пр.), осуществляющих свою деятельность в области преобладающего «гравитационного влияния» конечного потребителя. Сфера, в пределах которой возможно устойчивое развитие бизнес-сообщества вокруг конечного потребителя, определяется той мерой социальной ответственности (по отношению к своему конечному потребителю), которую члены бизнес-сообществ готовы на себя взять. Бизнес-сообщество – это объединение людей, которые занимаются бизнесом, работают в одной цепочке добавленной ценности для потребителя в едином бизнес-пространстве.

*[Декларация Международного общества менеджеров и руководителей социально ответственного бизнеса «ISMС»]*

Цель создания бизнес-сообщества - необходимость постоянно предлагать рынку конкурентную продукцию и предоставлять услуги лучше, быстрее и дешевле своих конкурентов. Это процесс естественный, но его можно сделать сознательным. Особенно, если знать структуру трех основных типов бизнес-сообществ и механизмы регулирования их развития.

2008 год

Конечно для этого необходимо решать две, казалось бы, взаимоисключающие задачи:

1. Снижения транзакционных издержек за счет использования конкурентных возможностей рынка;
2. Повышения устойчивости и стабильности бизнеса за счет укрепления связей в рамках сложившихся бизнес-сообществ.

Это решение уже тридцать лет ищут лучшие бизнес-аналитики мира и уже наработали «пухлый» пакет возможных решений. Но его применение ограничено отдельными компаниями – успешными компаниями. Причина - отсутствие единого стандарта грамотности управления. Бизнес-элита общества и бизнес-элита предприятий не связаны единым стандартом грамотности управления. Сами стандарты грамотности там, где они есть на предприятиях, носят роль должностных инструкций и стандартов процессного управления, но ни как не являются инструментом формирования и проверки лояльности сотрудников. Повсеместно лояльность достигается через корпоративные обряды, знания рутин и коллективные праздники. Но через коммуникативные ситуации нельзя достигнуть глубокого сопричастия к подвигу компании. Перенять стереотип успешного поведения на рынке.

Успешный стереотип поведения определяется стилевыми особенностями деятельности. Т.е. наработанные блоки операций, приводящие к успеху. Мы должны добиваться успеха на автомате, минимумом усилий и за минимальное время. Успешный стереотип поведения это не просто деятельность, приносящая деньги, это деятельность, которая дает долгосрочные деловые отношения и позиционирование в бизнес-сообществах, т.е наработка делового имиджи и статуса. Это не просто «встреча по одежке» - это бизнес «по уму». Как? Очень просто и очень сложно.

Основной невосполнимый ресурс – время. опережение конкурента – есть основное конкурентное преимущество. Система Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» - «заточена» на экономию времени всех участников конкурсов при достижении ими поставленных целей.

Для этого в рамках Конкурсов реализуются три основных социальных проекта:

1. Формирование профессиональной бизнес-элиты Санкт-Петербурга (Для руководителей компаний и студентов организовано обучение на базе ВУЗов по программам стратегического управления корпорациями и бизнес-сообществами как социальными системами.)

2. Формирование социальной базы конкурсов (Для менеджеров и специалистов компаний организована подготовка экспертов Конкурсов по методам оценки сбалансированности менеджмента и критериям социальной ответственности бизнеса)

3. Формирование самарегулирующейся системы развития Конкурсов (С участием лидеров бизнеса и общественных организаций создаются общественные центры развития социальной системы конкурсов – Клуб участников конкурсов, Совет экспертов, Центр социальной пропаганды и др.)

Участвуя в мероприятиях Конкурсов, руководители Компаний могут освоить передовые методы управления и продвинуть свой бизнес на благо обществу.

Устойчивый и прибыльный бизнес нужен всем. Бизнес, который будет приносить дивиденды в виде денег и социальных благ для всех стейкхолдеров. Но для того, чтобы он

2008 год

приносил Вам еще и моральное удовлетворение, радость жизни, «щелячий восторг» бытия...надо еще многому научиться.

Часть 3

«Ты то, что представляешь ты собой»  
И.В.Гете «Фауст» (Часть I).

В двух предыдущих статьях мы говорили, каким образом при помощи общегородской системы Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» решается задача по созданию инновационной среды и приданию бизнесу новых качеств – динамических способностей.

Мы рассмотрели новые стратегические подходы к развитию бизнеса и основные закономерности развития современного рынка.

Мы пришли к выводу, что компания – это лишь форма ведения бизнеса и успех бизнеса определяется тем, как компания «осознано» вписывается в различные бизнес-сообщества.

Мы определили на каких принципах основывается современная система менеджмента компаний, как измеряются отношения между компанией и её стекхолдерами. Упомянули, какие инструменты стратегического управления используются в современном менеджменте (карты стекхолдеров, профиль сбалансированности сфер менеджмента, профиль ключевых компетенции и т.д.).

Мы установили, что в одной из важнейших составляющих успеха являются динамические способности компании – способности не просто быстро реагировать на изменения рынка, но и предугадывать эти изменения. Все мы изучали в школе «закон инерции». Увы, он универсальный. Всякая компания – суть инерционная система. И чем крупнее компания, тем она изначально более медлительная. В современном мире, когда информация о новинках рынка доходит до потребителей со скоростью интернета, а успех бизнеса зависит от способности «удивлять» потребителя новинками, тут мало кто может себе позволить быть «томозом».

Как сделать так, чтобы «инерция компании» не стала «тормозом бизнеса»? С точки зрения теории управления ответ прост – надо поставить соответствующую задачу перед менеджерами и решить её. Вот только с точки зрения практики управления решение этой задачи может стать настоящей «головоломкой».

Хотя, в принципе, в этом нет ничего сложного, если применять современные методологии управления бизнесом. Для этого надо лишь грамотно сформулировать задачу, а именно: выбрать модель управления компании, идентифицировать её с организационной структурой; определить стадию развития бизнеса и те сферы менеджмента, которые надо развивать в первую очередь; выбрать эффективные инструменты их развития; не ошибиться в сделанном выборе.

На практике это значит грамотно ставить цели развития бизнеса и быстро их достигать за счет экономии ресурсов и экономии времени при правильном планировании. Как? Применить модель динамических способностей компании по Методологии «9 ключей бизнеса».

Вставка 1: Глобализация рынка, истощение природных ресурсов и глобальная информатизация требуют от современного бизнеса активной, быстрой и «хищной» политики. Основа такой политики: компетентный, креативный, профессиональный менеджмент и четкое видение будущего собственником компании.

[Декларация Международного общества менеджеров и руководителей социально ответственного бизнеса «ISMС»]

Мы уже рассмотрели, что основу современной модели динамических способностей компании составляют три контура развития менеджмента компании: базовый контур; контур идей и контур дипломатии. Три контура – три уровня развития менеджмента. На рисунке 1 приведен «комикс» уровней развития бизнеса и распределения по ним сфер менеджмента.

Вставка 2.

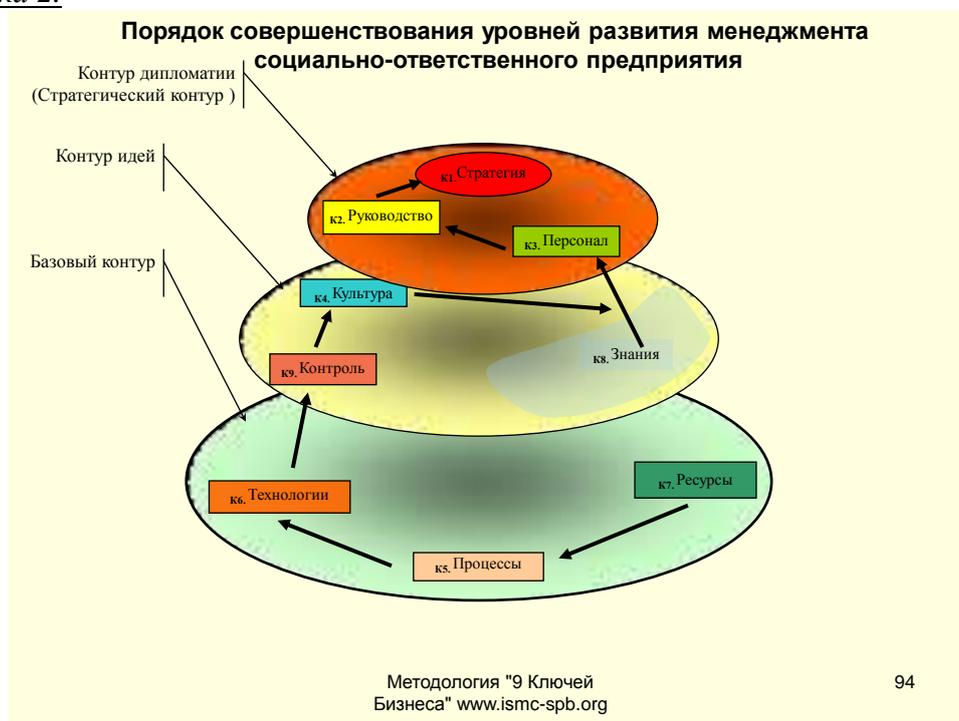


Рис.1. Контур развития бизнеса и сферы менеджмента компании.

И на каждом контуре применяются свои методы управления и инструменты развития. Несоответствие методов управления и степени развитости контуров менеджмента компании ведет к тупым потерям времени и разбазариванию ресурсов. Прежде чем показать, как это применяют на практике успешные компании, посмотрим «а с чем это едят».

Для начала пару слов о моделях управления компаниями и вообще, «откуда ноги растут». Любое управление бизнесом предусматривает его моделирование. Это аксиома, без неё нет ни планирования ни контроля. Модели могут быть статическими и динамическими. Статические модели – это уже «отстой» и не будем о них.

Любая динамическая модель создается для удобства управления бизнесом. Причем создается руководством компании. Чаще всего за основу берут уже проверенные на практике успешные модели и адаптируют их под свою компанию. И у любой модели есть два «головняка»: как её применить к бизнесу и как по ней определить уровень развития

2008 год

бизнеса. Если эти «головняки» снять, то модель начинает работать и приносить компании хорошую экономическую прибыль.

Динамические модели бывают теоретические и практические. В теоретических моделях воплощены фантазии и обобщения авторов. Они описательны и не оцифровываются. Они красивы, но что с ними делать в управлении, когда факторы менеджмента не имеют цифрового значения – не понятно. «Головники» не снимаются. «Алые паруса» в действии. Романтично, но бесполезно.

Практические динамические модели «рождаются» внутри бизнеса с помощью системного подхода. Попросту говоря – систематизируются показатели успешных компаний, классифицируются данные и описываются методы воздействия на факторы менеджмента. Обобщаются общие и отбрасываются частные. Опять систематизируются и т.д., пока не выстраивается устойчивая «картина мира», с которой можно работать. Здесь не хочу вдаваться в теорию. Каторжная, но полезная работа. Желающие могут подробнее узнать об этих методах в Институте стратегического управления социальными системами ГУАПа, главное, что такие модели полностью оцифровываются. Руководитель легко может ими пользоваться, потому что «головники» снимаются в процессе самого применения модели на практике при помощи инструментов диагностики и развития. К нашему счастью, эти инструменты менеджмента уже заложены в структуре таких моделей. И заложены через цифровые показатели. Согласитесь, что приятно двигаться как путешественник, у которого есть карта, GPS-навигатор и свобода выбора пути.

Возвратимся к модели динамических способностей компании по Методологии «9 ключей бизнеса». На рисунке 1 мы видим три контура менеджмента. Они все присутствуют в любой компании, но их развитость зависит от развитости бизнеса. Грамотно построенный бизнес формирует контуры менеджмента компании в следующем порядке:

1. Сначала формируется базовый контур. Налаживаются поставки и продажи, формируются процессы и осваиваются технологии. Это основа всего бизнеса - захваченная, но еще не освоенная территория рынка. Чтобы её освоить, увеличить прибыль, сделать доходы стабильными и получать радость от самого бизнеса, а не от его прибыли, надо подняться выше.
2. Подняться на второй уровень – контур идей, стать социально-ответственным предприятием. Наладить контроль, сформировать корпоративную культуру – начать получать предпринимательскую ренту от своих ключевых компетенций, «углублять» рынок. Формировать и накапливать знания, осваивать новые методы управления бизнесом и персоналом. Подниматься выше, на уровень стратегического управления (не путать с управлением стратегией).
3. Возвысится до уровня стратегического управления на контуре дипломатии – получать сверхприбыль от применения альтернативных маркетинговых стратегий. Высокий уровень интериоризации персонала, эффективное, а не просто результативное управление. Долгосрочная устойчивость развития бизнеса. Для собственника – осознание и раскрыть всего потенциал своего бизнеса, как продолжением своего «Я». Новый качественный уровень управления.

Красивая картинка, но как её «нарисовать» в жизни? Опять вернемся к рисунку 1 и увидим на нем не только три контура, но и девять сфер менеджмента. Что такое сферы менеджмента мы уже обсуждали в прошлой статье. Не будем к этому возвращаться. Напомним, только, что все сферы складываются из конкретных факторов. Например сфера «ресурсы» состоит из таких факторов бизнеса, как запасы, финансы, отношенческие активы и т.д., которые выражаются через конкретные показатели, выраженные в цифрах.

2008 год

Здесь мы не будем забивать себе голову, чем показатели прямые отличаются от показателей косвенных, как рассчитываются индексы, а как тренды. Просто усвоим, что все, о чем идет речь, учитывается и считается. «Экономика должна быть экономной», а значит «учет и контроль» в действии.

Подробнее о сферах менеджмента и их использовании в управлении компанией мы поговорим в следующей публикации. А сейчас вернемся к прагматике бытия.

В условиях быстро меняющегося, динамичного рынка преуспевают только те компании, кто способен так же быстро реагировать на изменения без «надрыва» и больших внутренних потерь. Это и есть суть лидерства на рынке. А лидерство дело не хитрое, но мудреное и хлопотное.

Для захвата лидирующих позиций прежде всего необходимо сконцентрироваться на ресурсах компании. Основными ресурсами являются те уникальные способности, которыми обладает фирма. Но их носителями являются сотрудники компании. И ещё не факт, что они их полноценно применяют во благо развития бизнеса. Однако, есть способ активно «вгрызаться в рынок» используя весь потенциал своих сотрудников и предпочтения бизнес-сообществ.

Для этого, при динамичном развитии компании важно поставить грамотное управление всеми внутренними и внешними процессами.

Вставка 3. Грамотное управление процессами подразумевает четкое определение внешних требований к фирме, описание последовательности всех действий с исключением лишних процедур и операций, четкое понимание взаимосвязей и взаимозависимостей руководящих действий, жесткий контроль и мониторинг значений основных показателей работы.

[Декларация Международного общества менеджеров и руководителей социально ответственного бизнеса «ISMС»]

Эффективность производственных процессов определяется не только современным оборудованием, но правильной организацией производственного пространства, обстановкой, в которой работают люди.

Современные стратегии предусматривают, что успешным является только то предприятие, которое лидирует не только в прибыли, но и в избегании потерь: лишние или недостаточные запасы; отвлекающие факторы; беспорядок кажущийся организованным пространством – все это приводит не только к потере сырья, но и к потере времени. А клиент ждать не будет – он уйдет к конкуренту и Вы утратите свое «место под солнцем» в бизнес-сообществе.

А место в бизнес-сообществе дает стабильную прибыль и постоянных клиентов. Для того, чтобы расширить круг постоянных клиентов, максимизировать свою прибыль и стабилизировать финансовые поступления, компании необходимо оптимизировать свою систему управления с учетом требований клиентов и внешних стандартов. Однако это не гарантирует компании увеличения прибыли. Прибыль обеспечивают ключевые компетенции самой компании. Но развитие этих компетенций, как правило, не интересует никого, кроме самой компании.

По факту, компании надо создать интегрированную систему менеджмента, которая бы учитывала как все разнообразие предъявляемых к ней требований, так и потенциал ключевых компетенций самой компании. Т.е. создать динамическую модель бизнеса. Тогда у неё будут и деньги и прибыль. Ее роль в бизнес-сообществе повысится, повысится и доход. Отсюда и база для развития. Деньги, уважение, почет.

2008 год

Доминирующие стратегии динамических способностей доказали, что современное предприятие должно развиваться именно за счет своих ключевых компетенций. Основной ключевой компетенцией предприятия является способность выстраивать взаимоотношения с клиентами, уметь быстро перенастраивать собственную работу под изменяющиеся запросы рынка. Предугадывать эти запросы. Что может быть обеспечено только двумя способами: создание положительного образа фирмы среди своих клиентов и придание этому системного характера. Т.е. создание, осознание и формализация бизнес – процессов, связанных с клиентом и постоянная маркетинговая «заточка» персонала. Это позволяет создать прочную базу управления запросами своих клиентов (стратегия научающих продаж), то есть быстрого внедрения инноваций.

А значит – поиск идей, проектный менеджмент, процессное управление, стратегическое управление. Вот тут то и начинает работать модель динамических способностей компании по Методологии «9 ключей бизнеса». Быстрое управление – быстрая прибыль. Грамотное управление – стабильная прибыль. Современное управление – растущая прибыль. Это мало знать – это надо уметь, этому надо учиться. Как? Обсудим в следующей статье, когда рассмотрим системы диагностики менеджмента компаний.

Динамическими моделями управления надо уметь пользоваться, чтобы быть лидером рынка и получать дополнительную прибыль, особенно в рамках бизнес-сообществ. Хотя можно и не пользоваться, ведь кто-то должен быть аутсайдером ☺.