



Стратегия – основа развития предприятия.

Докладчик:

Бойцов Андрей Александрович

Руководитель Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»

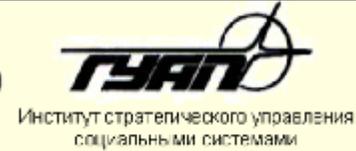
Директор Северо-Западного департамента ISMC

Член Комиссии по этике и социальной ответственности предпринимательства

Общественного совета по развитию малого предпринимательства при

Губернаторе Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург, 2008



Тематический блок:

1. Ресурсы компании – как не проесть, но преумножить
2. Процессы – как грамотно построить процессное управление
3. Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат
4. Переходим на контроль – как не задавить людей и заставить их генерировать идеи
5. Инструменты превращения элементов культуры в рычаги управления – как «не утонуть» в имидже
6. Знания – сила компании, как не стать зависимыми от ключевых сотрудников
7. Работа с персоналом – риски и дипломатия
8. Инструменты сильного руководства – новое и забытое старое
9. Разработка стратегии предприятия

Цель презентации:

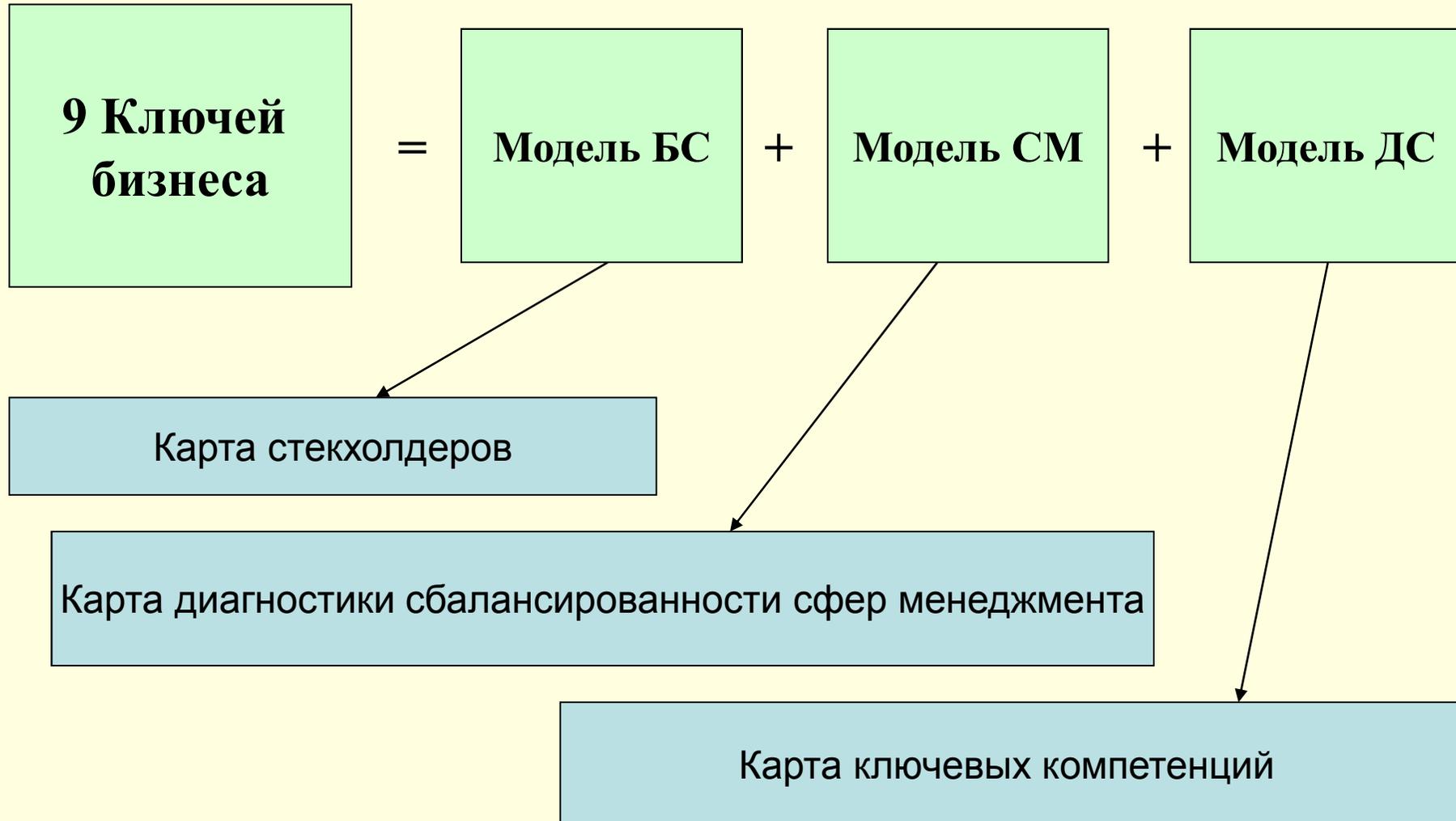
Показать как компании могут заработать больше денег, используя современный подход к управлению по методологии «9 ключей бизнеса»





Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» :

- пример правильной и грамотной организации бизнеса;
- инструмент развития инновационных технологий управления бизнесом;
- показатель уровня и тенденций развития бизнес-среды региона;





Институт стратегического управления
социальными системами



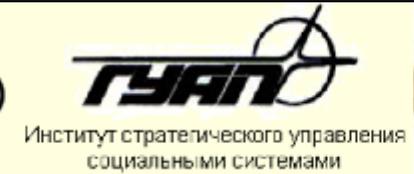
**Стратегия организации – совокупность принципов,
которыми стабильно руководствуются
организации в процессе своего существования**



Институт стратегического управления
социальными системами



Политика – определяет интересы и правила поведения.



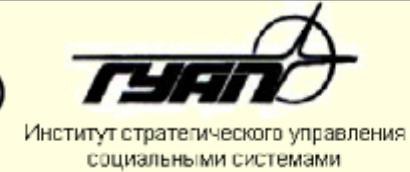
Стратегия – задает вектор развития компании.



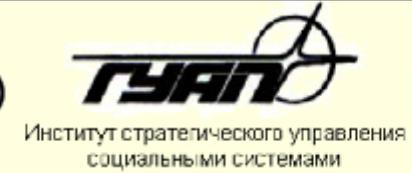
Институт стратегического управления
социальными системами



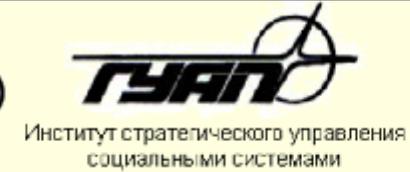
Стратегические цели – линия горизонта.
Каскадирование целей и построение планов развития



Цель стратегического управления: Обеспечение устойчивого развития бизнеса



Что это значит для Вас
???

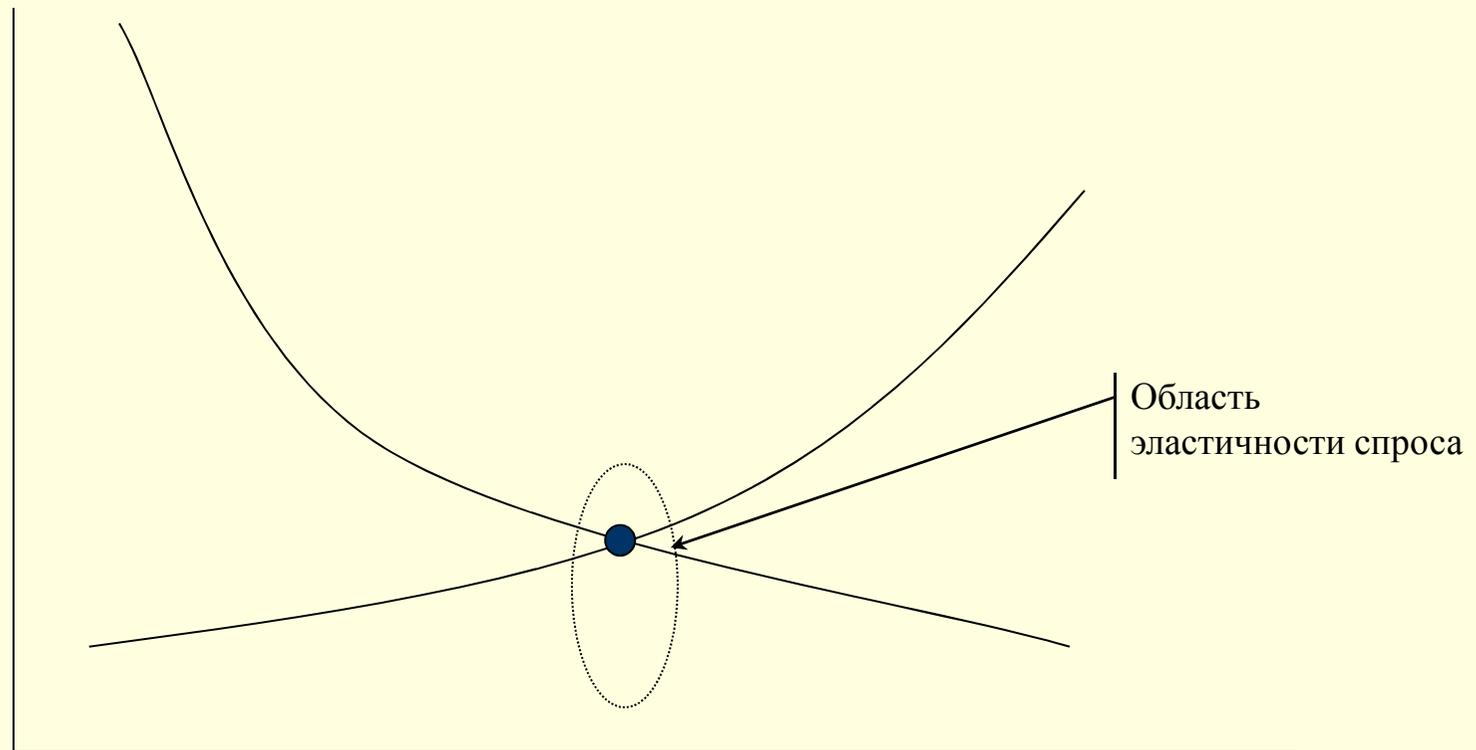


**Задача стратегического управления:
создание единой системы целей
компании и способов их
достижения.**

Функции стратегического управления:

1. Формулирование целей
2. Определение путей их достижения
3. Постоянная корректировка целей и путей их достижения

Кривая спроса - предложения

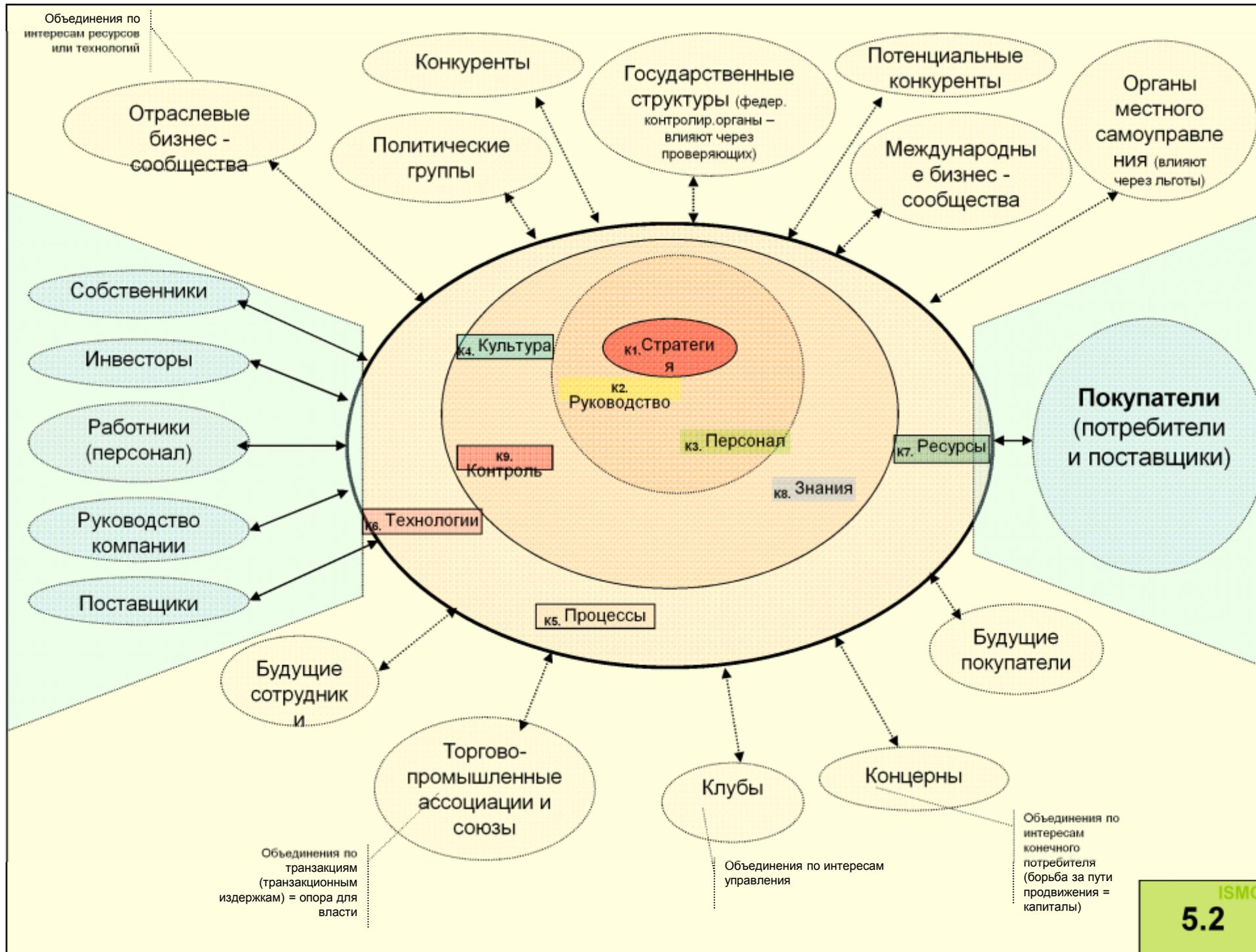


Стратегия представляет собой
создание посредством разнообразных
действий уникальной и ценной
ПОЗИЦИИ.

(М.Портер)

Доминирующие стратегии

1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Позиционирован ия	Предпринимател ьства	Предпринимател ьства (для России)	Ресурсные стратегии	
Дизайна	Обучения	Конфигураций (для России)	Ключевых компетенций	
Организационно й культуры	Когнитивные	Позиционирован ия (для России)		Динамических способностей



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

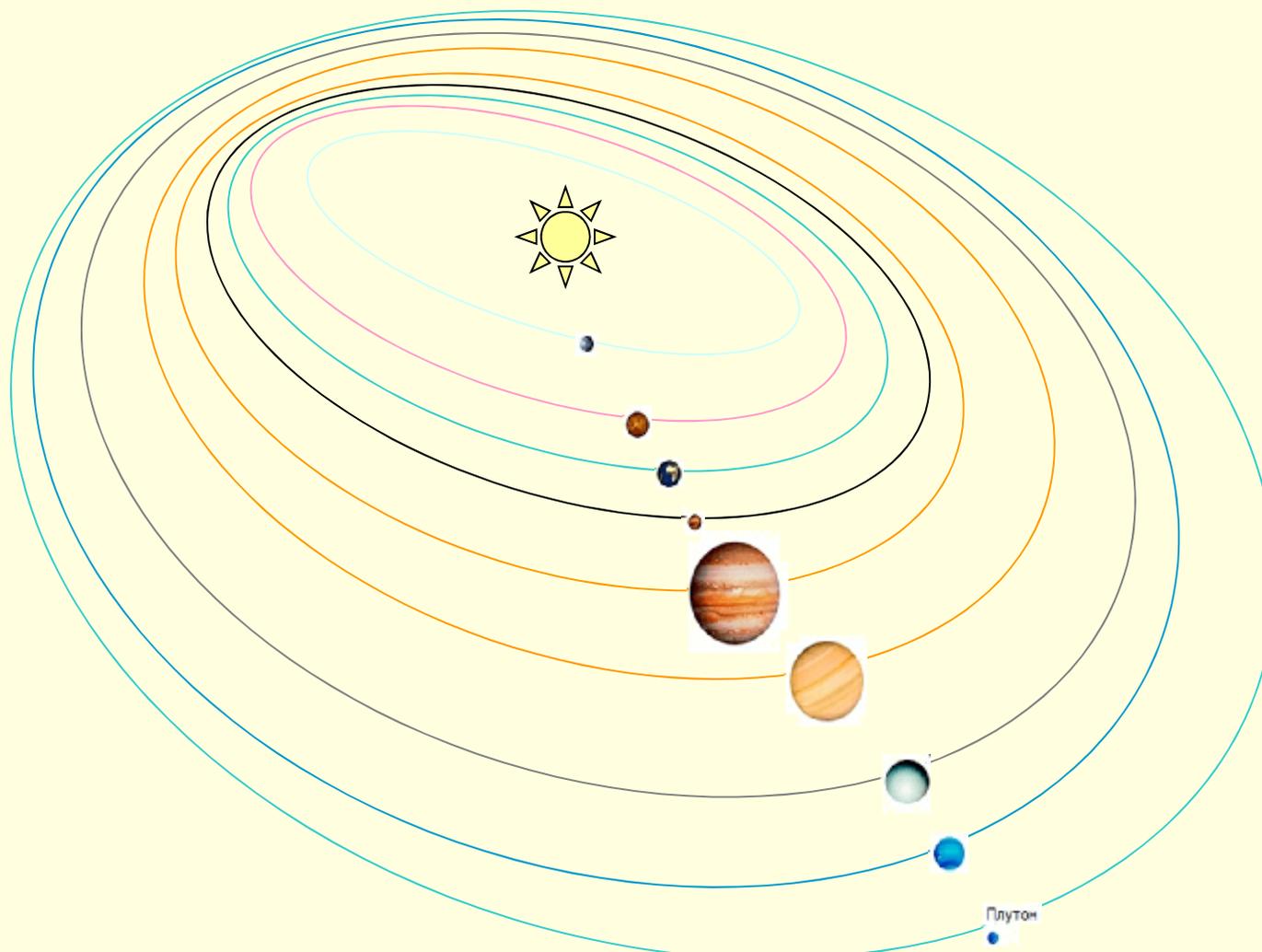
Как этого достичь ?



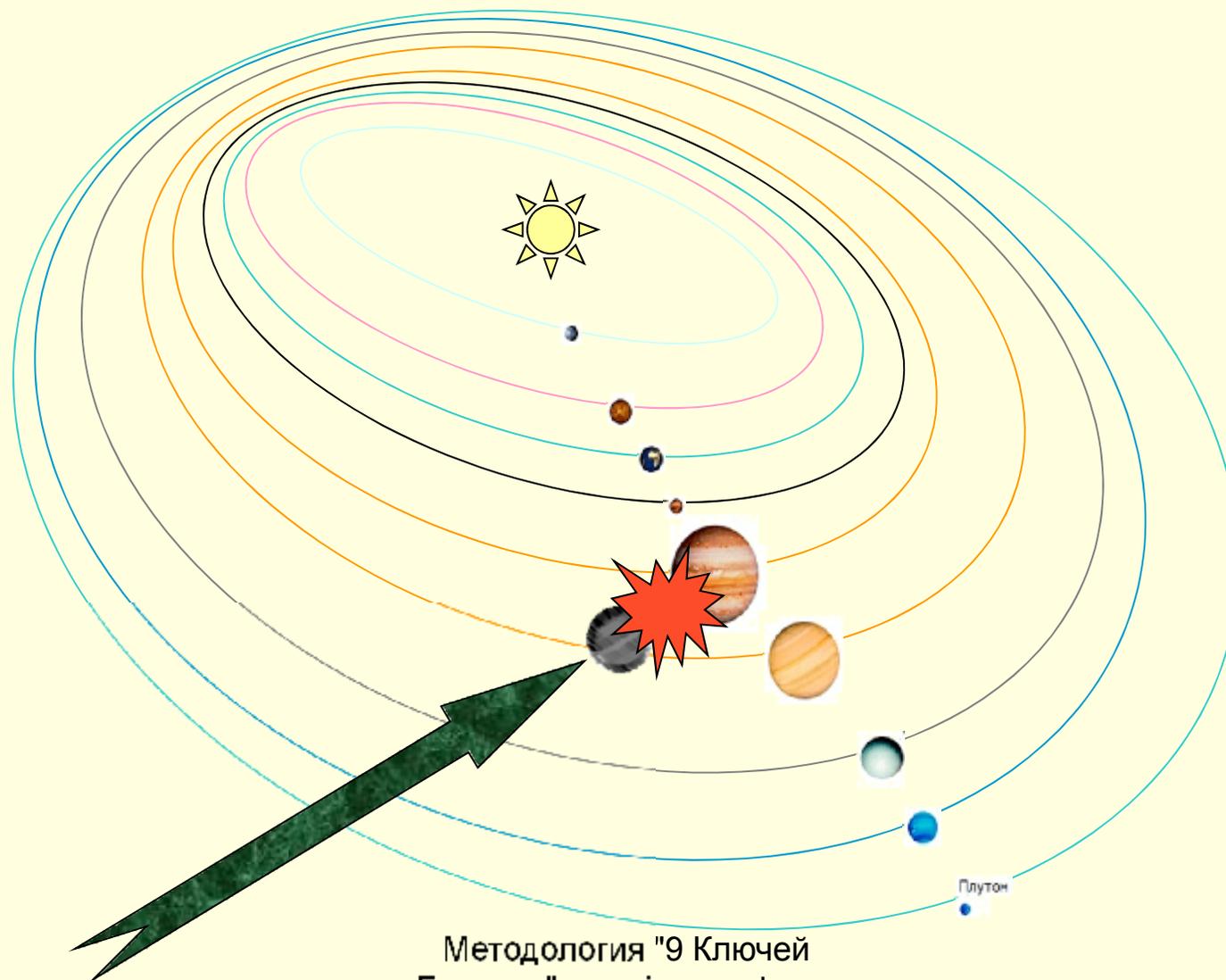


Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

Что это такое?



Что дает грамотное стратегическое управление в бизнес-сообществе

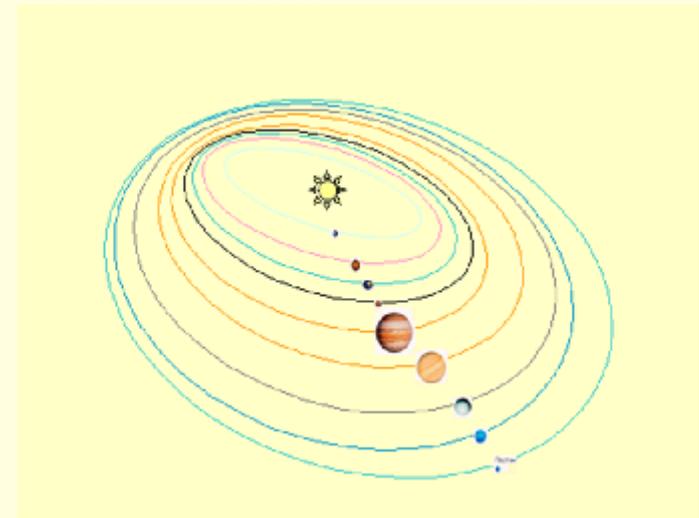
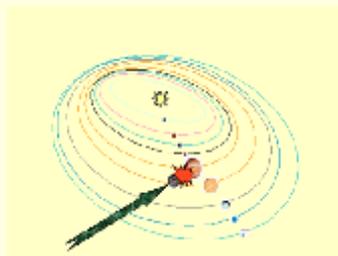


Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spb.org

Сравнительная характеристика типов бизнес-сообществ

Параметр	БС1	БС2	БС3
Лидер бизнес - сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие - производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления на принципах КСО
Цель лидера бизнес – сообщества	Расширение рынка сбыта как за счет захвата новых территорий, так и за счет новых ниш	Распространение своих технологий на максимально возможную территорию	1. Привлечение новых клиентов 2. Подготовка условий для продвижения продукции своих членов
Члены бизнес - сообщества	Предприятия, входящие в цепочки товарно-денежных отношений	Предприятия, использующие аналогичные технологии	Предприятия, желающие стать лидерами бизнеса и соблюдающие Кодекс КСО
Цель нахождения в бизнес – сообществе	Сохранение гарантированных финансовых поступлений	Повышение прибыли за счет снижения издержек	Повышение прибыльности бизнеса за счет улучшения качества собственного менеджмента
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Обмен опытом
Основные форма работы КСО – корпоративная социальная ответственность по интересам	Аутсорсинг, внешние аудиты, пром-акции, клубы	Конференции, учебные лаборатории, клубы бенчмаркинга	Круглые столы, тематические программы развития, семинары, иерархические клубы

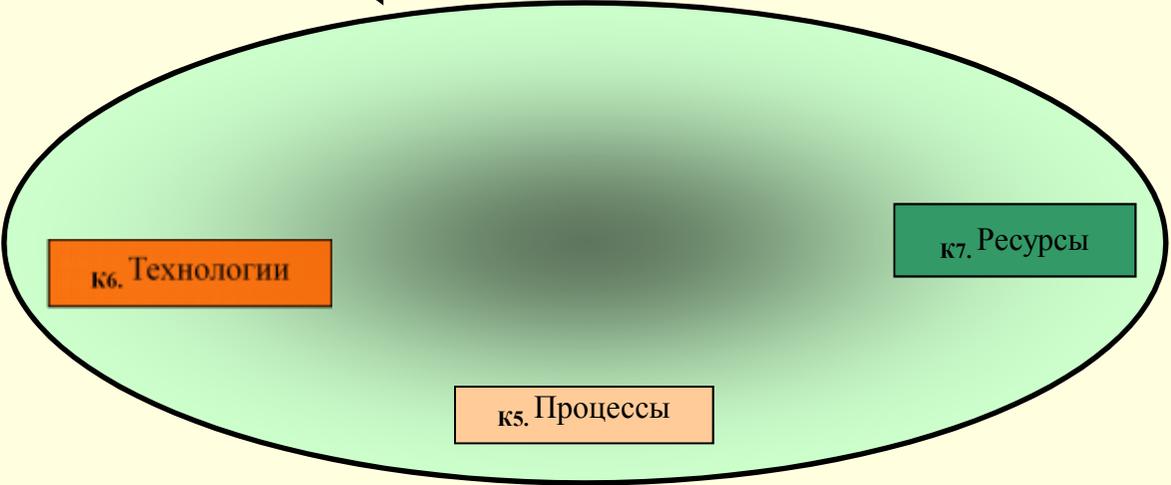
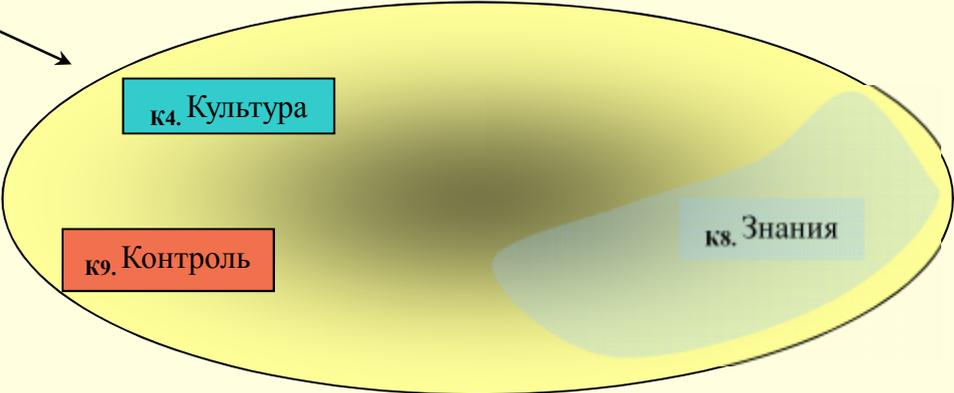
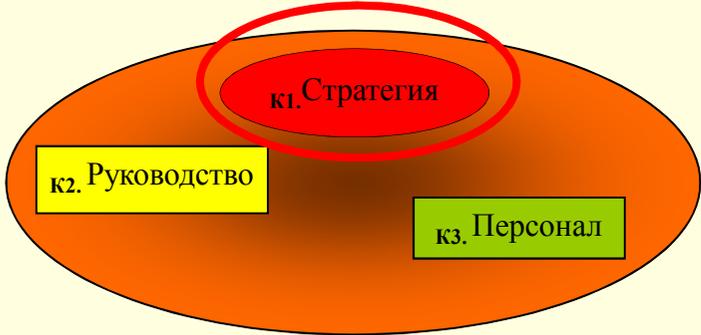
Варианты перехода со стадии на стадию



Стратегический контур
(контур дипломатии)

Контур идей

Контур
примитивизма



Ресурсы

«Творческий» взгляд

7.1. Запасы:

Площади
Оборудование
Запасы на складе
В цеху
Оптимизация техпроцесса
Инфраструктуры
Невыбранные люди
Невыбранная энергетика

7.2. Закупки:

Связи с покупателями
Бренд
Базы покупателей

7.3. Потери

7.4. Производственная среда

7.5. Окружающая среда

Заемные: Что можно взять у СТК, переложив на них затраты на поддержку (на себя берем часть привлечения и аренду с неустойкой)

7.6. Финансы

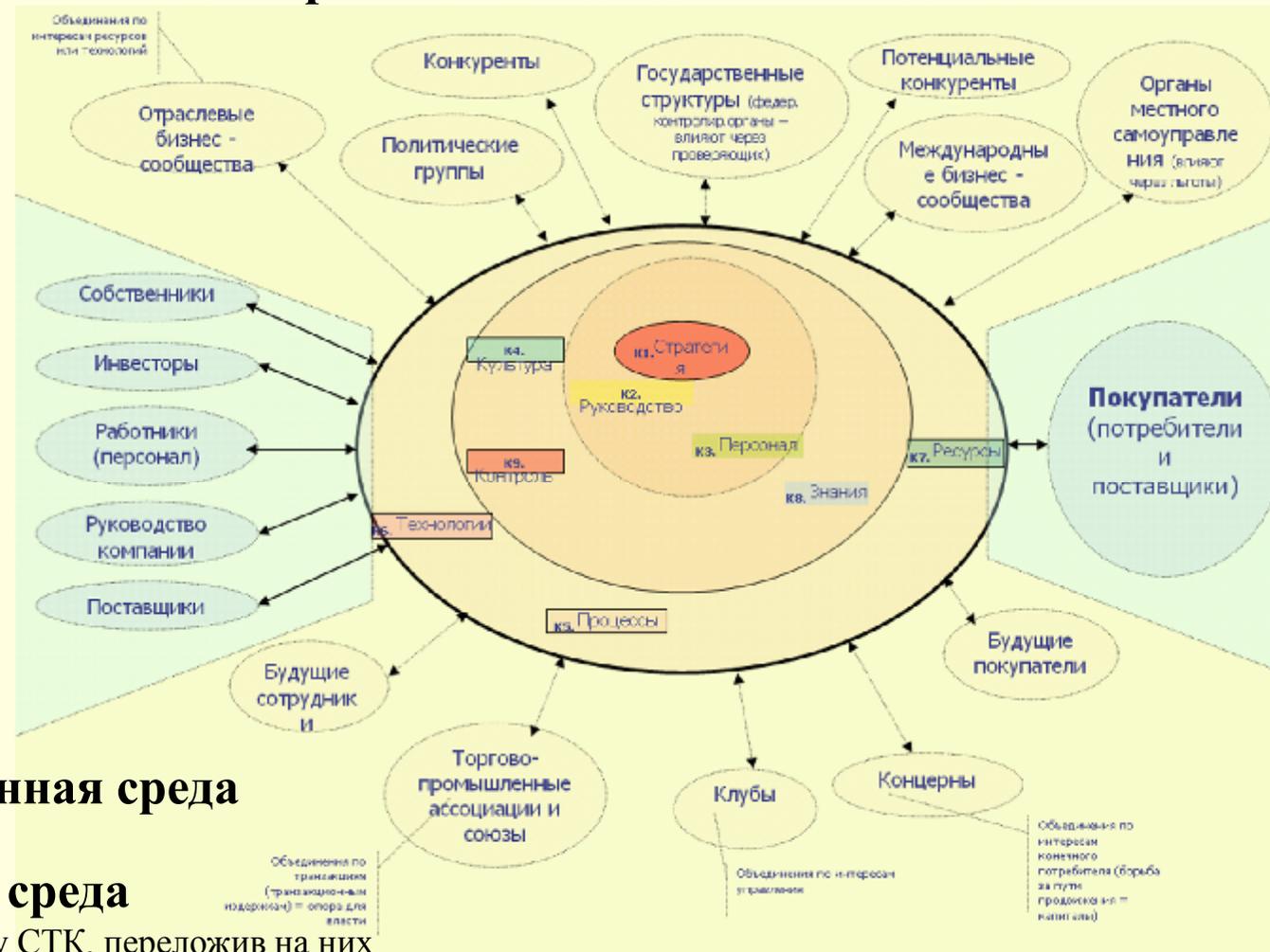
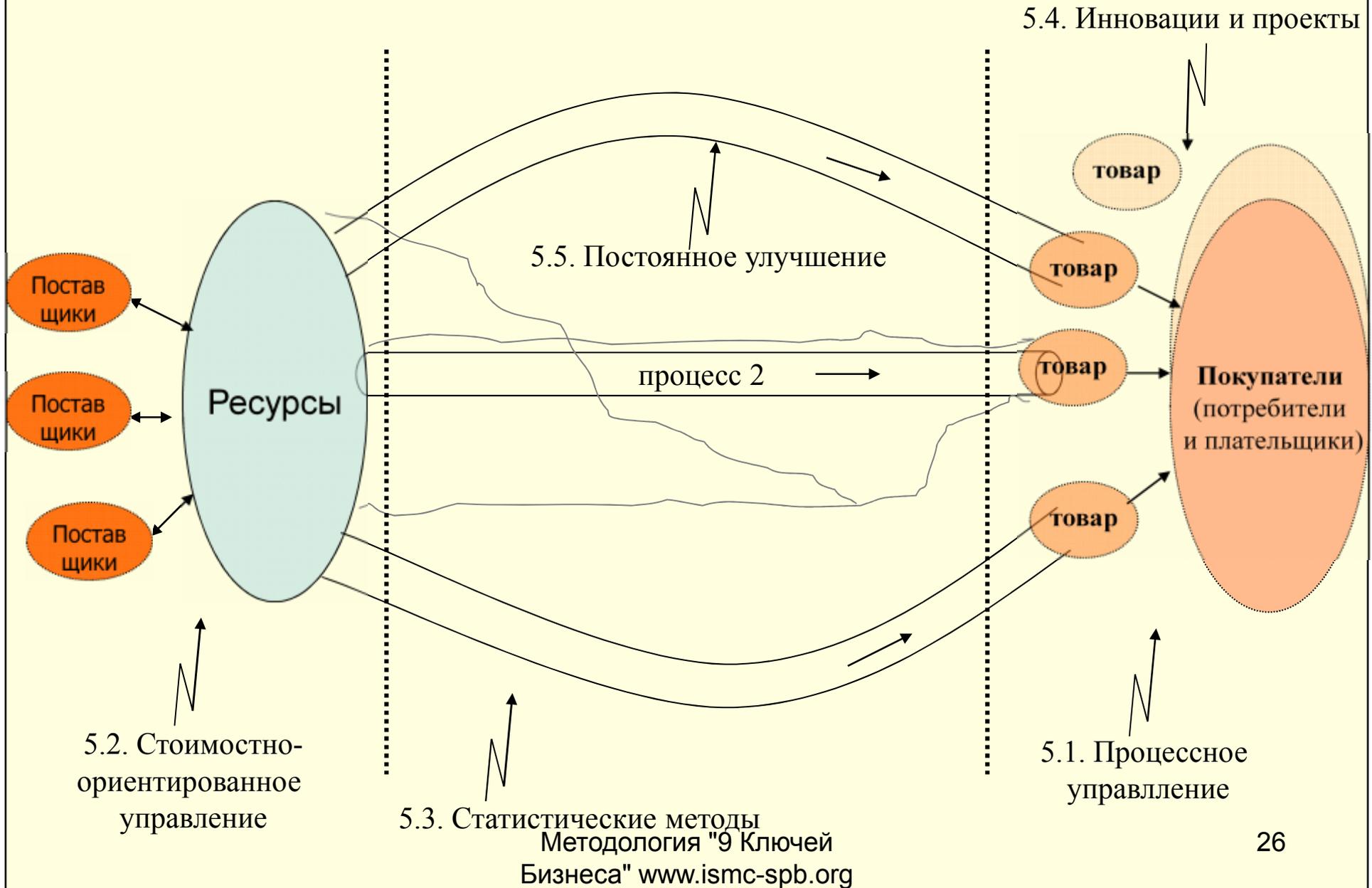


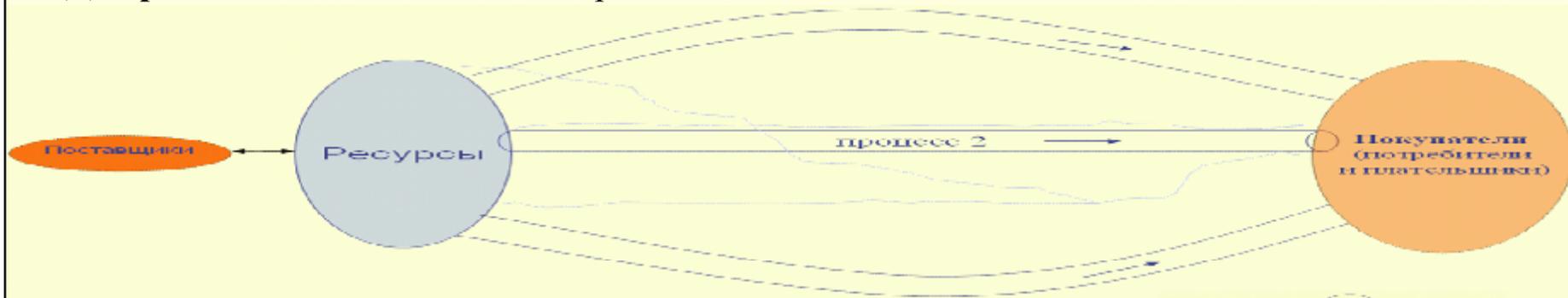
Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель

31

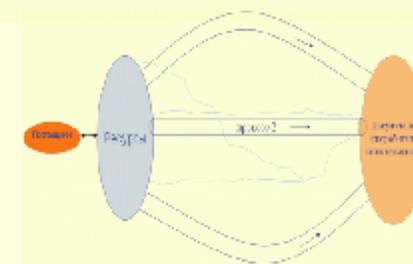


6.4. Информационные технологии

До применения – длительность процессов была большой



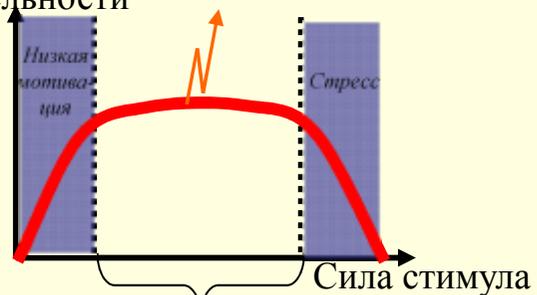
После применения – длительность процессов резко уменьшилась



6.5. Упорядочение –
как правильно делать правильные вещи
с наименьшими временными затратами

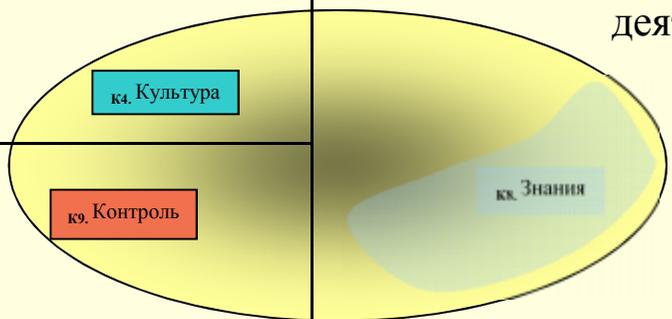


Эффективность
деятельности



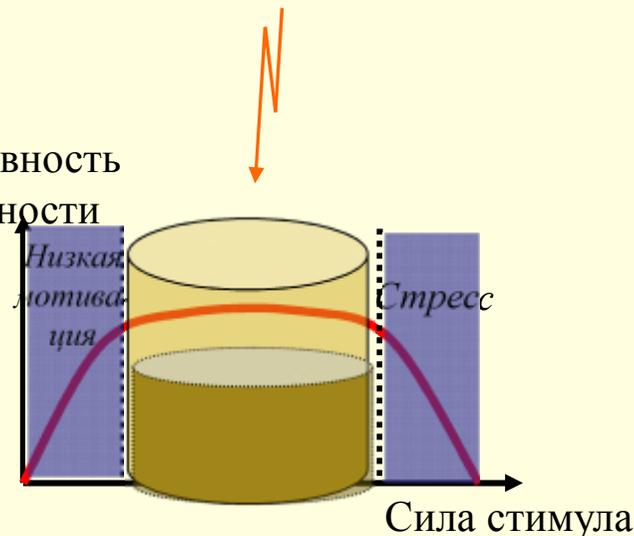
Области применения культуры

Задача: повышение высоты «плато»

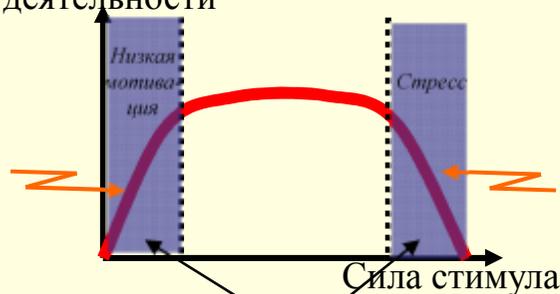


Задача: не давать «расползаться» потенциалу сотрудников

Эффективность
деятельности



Эффективность
деятельности



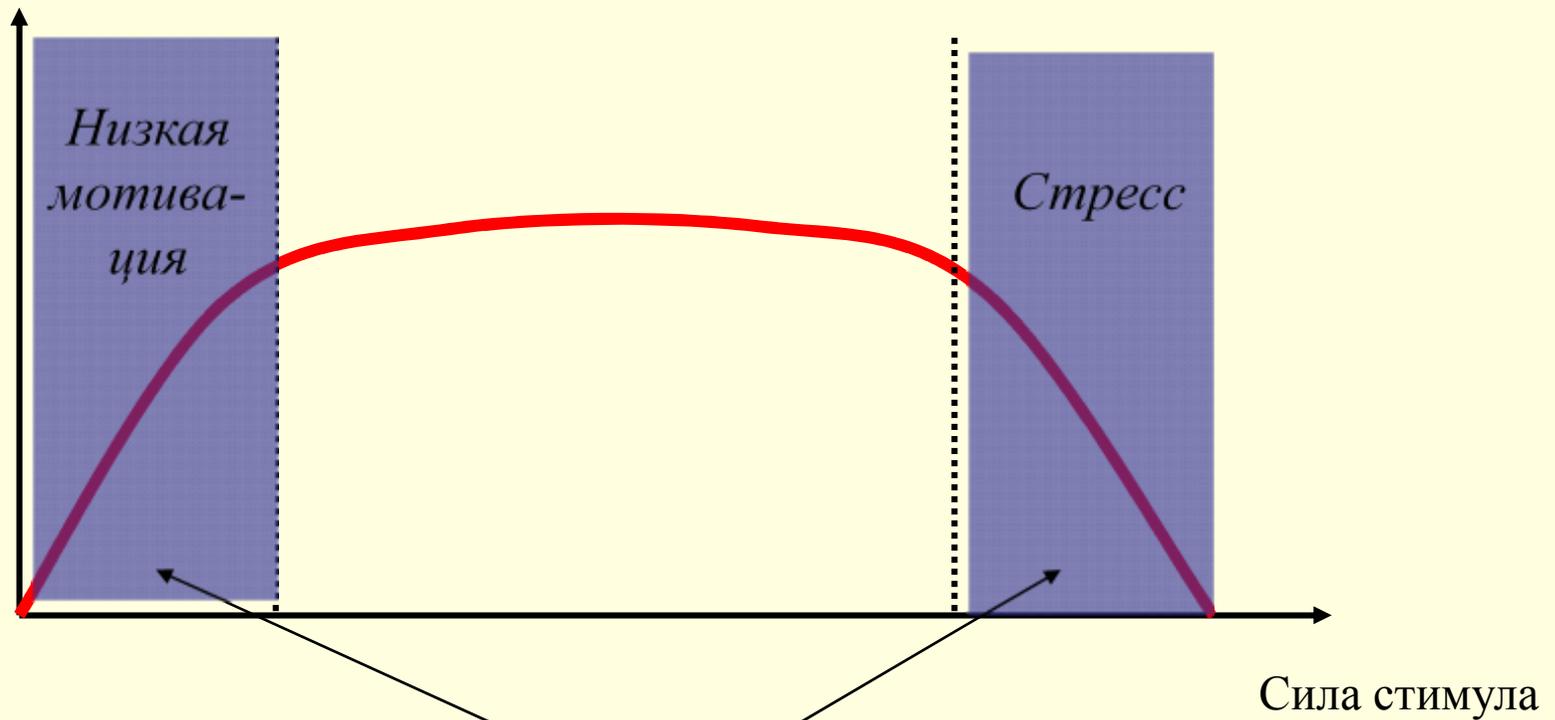
Области применения контроля

Задача: недопущение выхода стимула за граничные рамки.

“Таким образом, мы можем
видеть теорию «стакана» в
действии”

Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spb.org

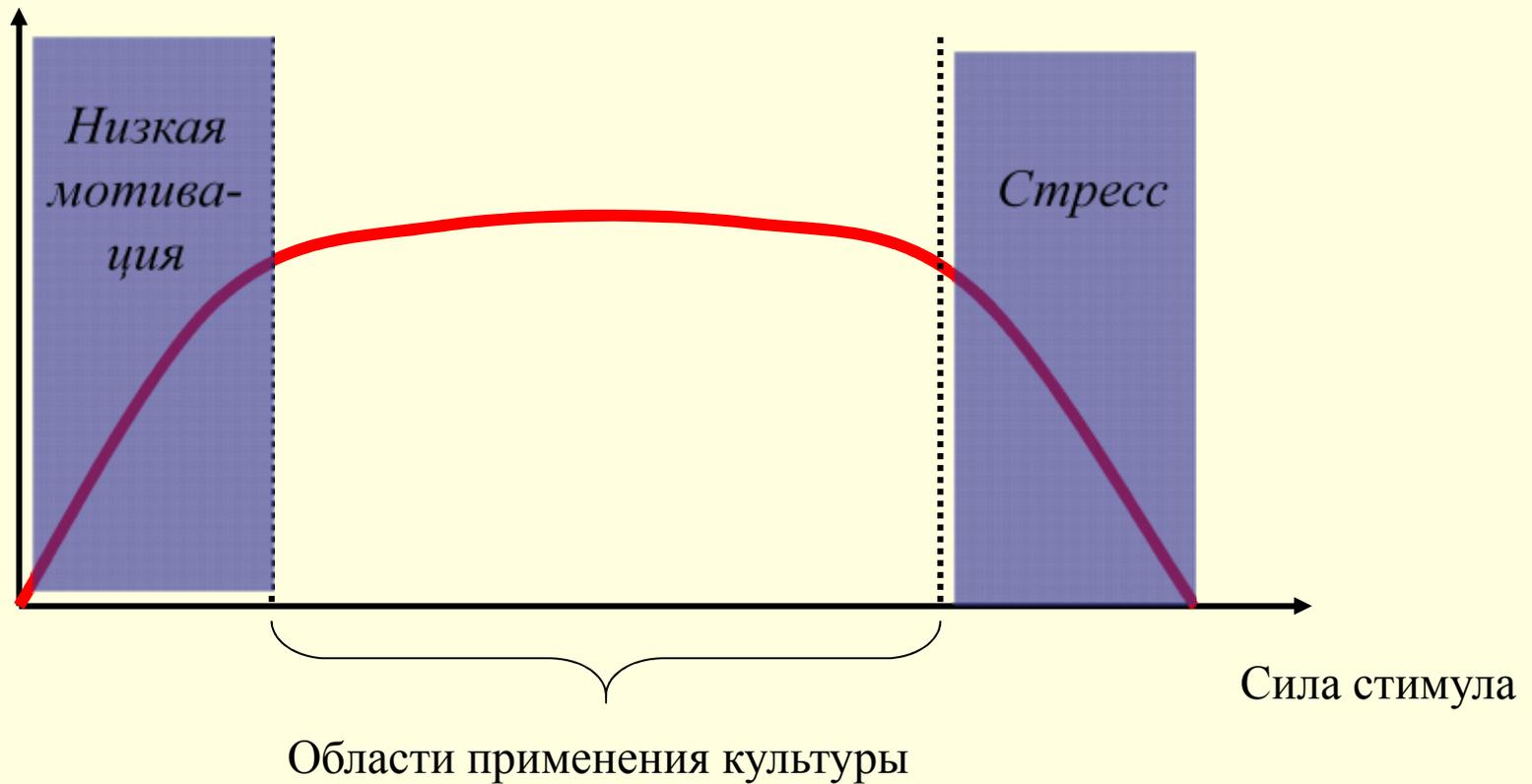
Эффективность
деятельности



Области применения контроля

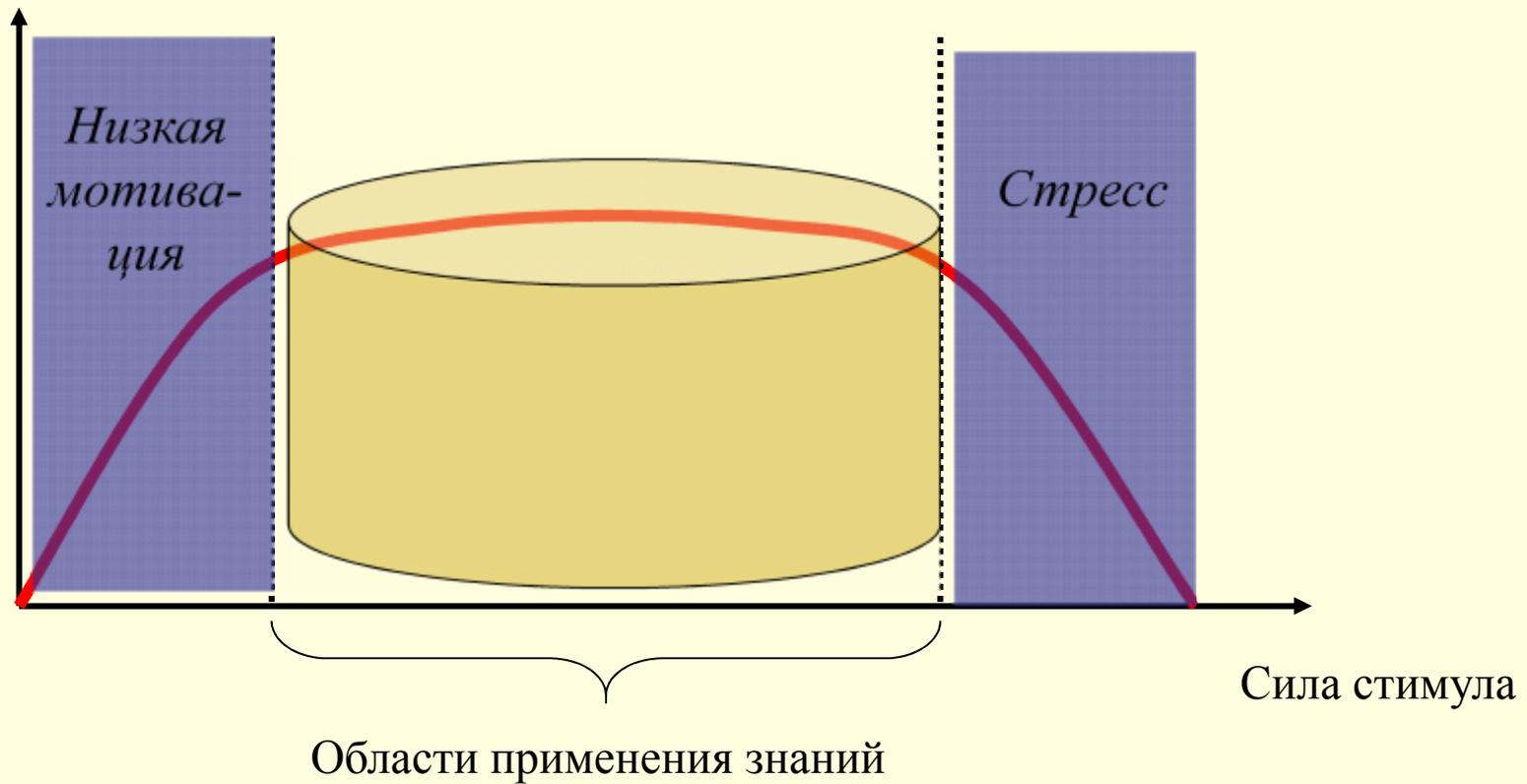
Задача: недопущение выхода стимула за граничные рамки.

Эффективность
деятельности

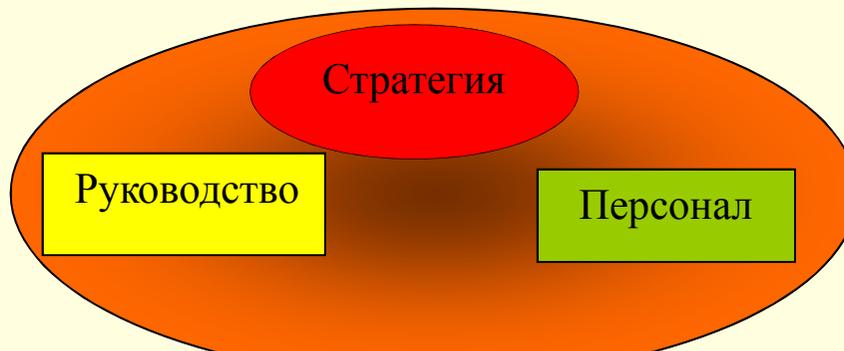


Задача: повышение высоты «плато»

Эффективность
деятельности

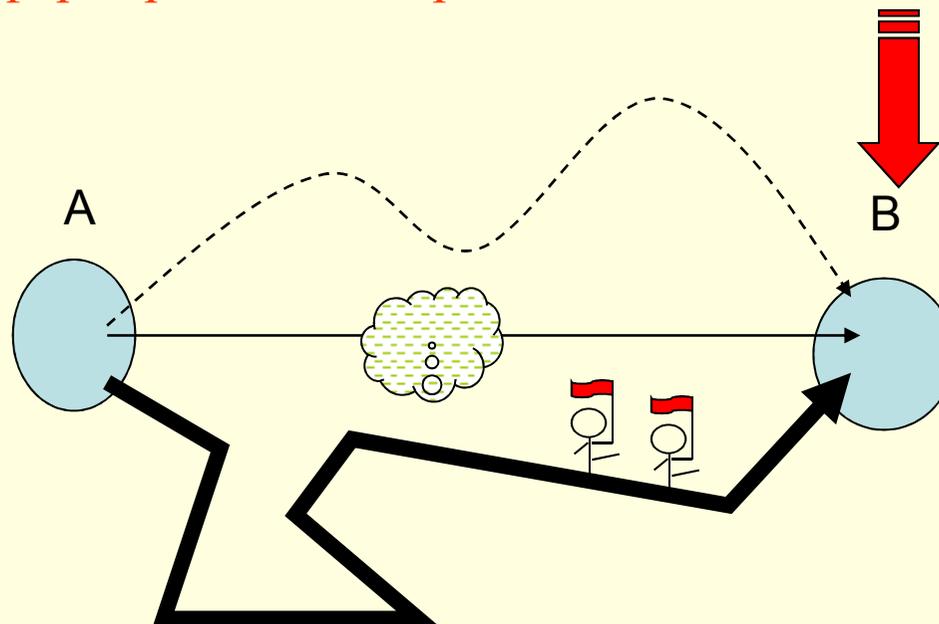


Задача: наполнение «стакана»



Стратегия формирует цели и путь к ним
Руководство обеспечивает движение по этому пути
Персонал обеспечивает достижение поставленных целей.

Как выбрать правильный курс к целям,
сформированным стратегическим планом?



Формула успеха предприятия по методологии «9 Ключей Бизнеса»

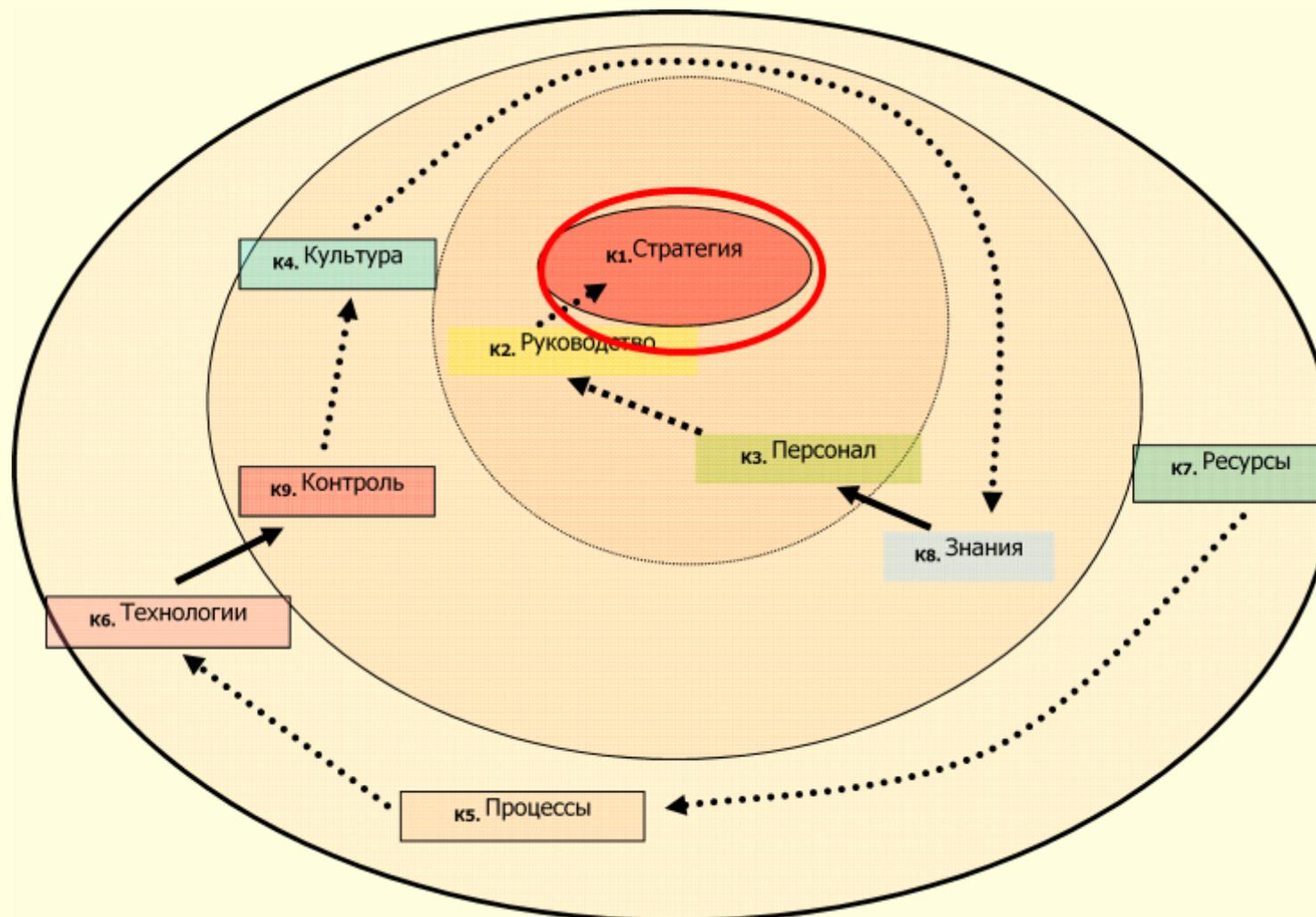
- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.

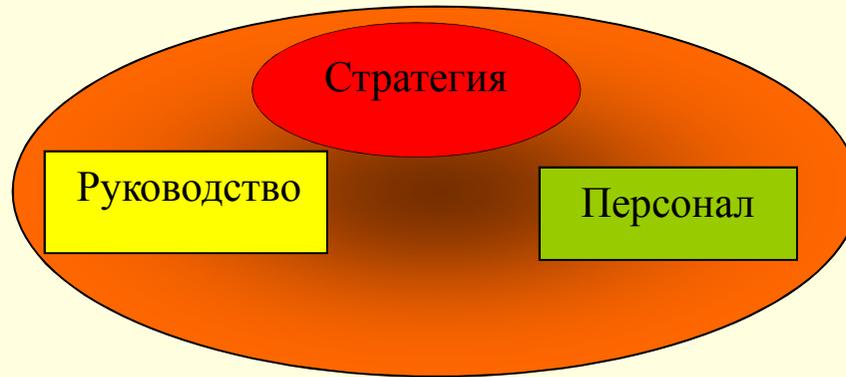
- **Руководство** - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- **Стратегия** – основа развития предприятия.
- **Персонал** – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.
- **Корпоративная культура** - основа всей деятельности предприятия.
- **Процессное управление** - основа постоянного совершенствования.
- **Управление ресурсами** – задача системы управленческого учета.
- **Контроль** и самооценка – механизм достижения целей.
- **Технологии** – основа долгой жизни предприятия
- **Управление знаниями** - основа развития.

- Предприятие является частью общества и живет по его законам, руководствуясь принципом сбалансированности взаимоотношений со стейкхолдерами.

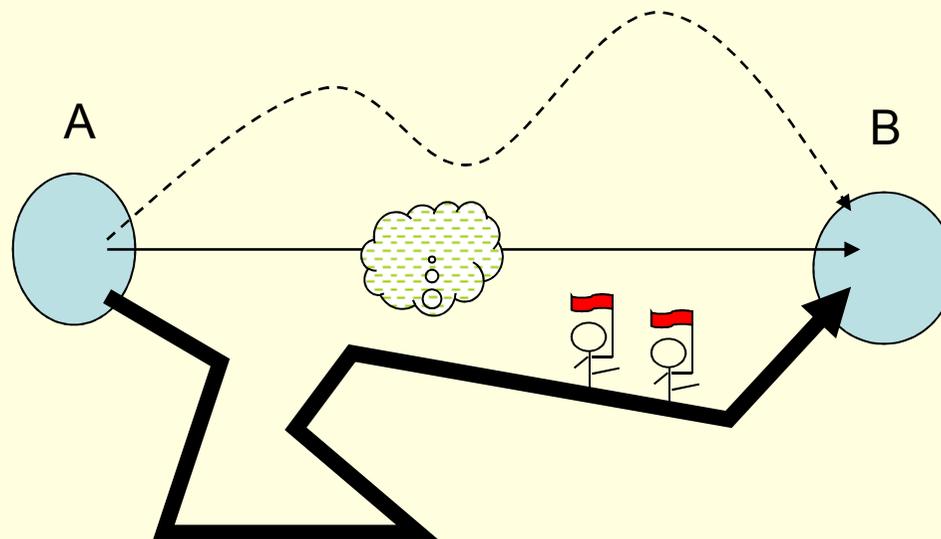
Как это применить на практике ???

Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия

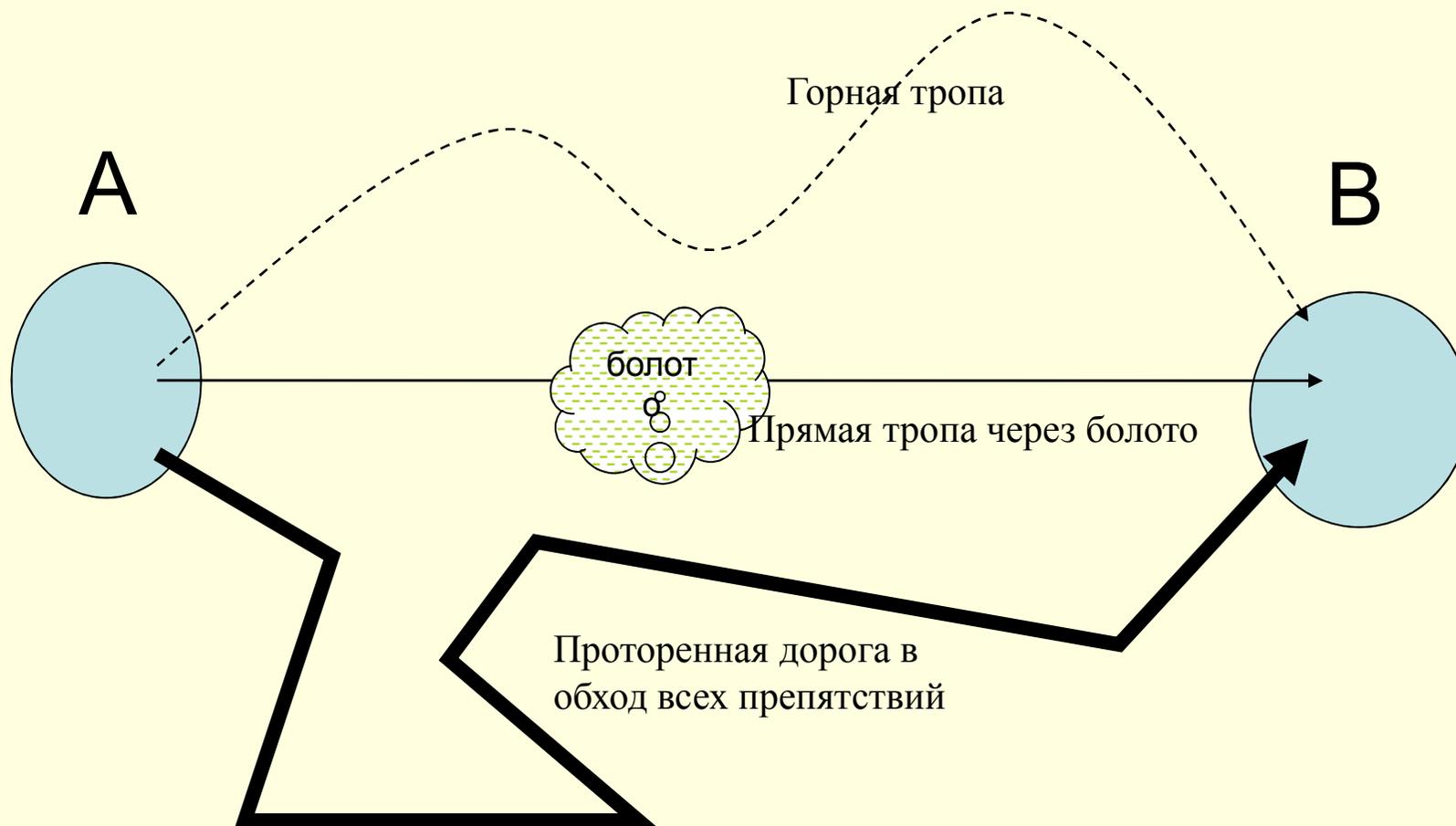




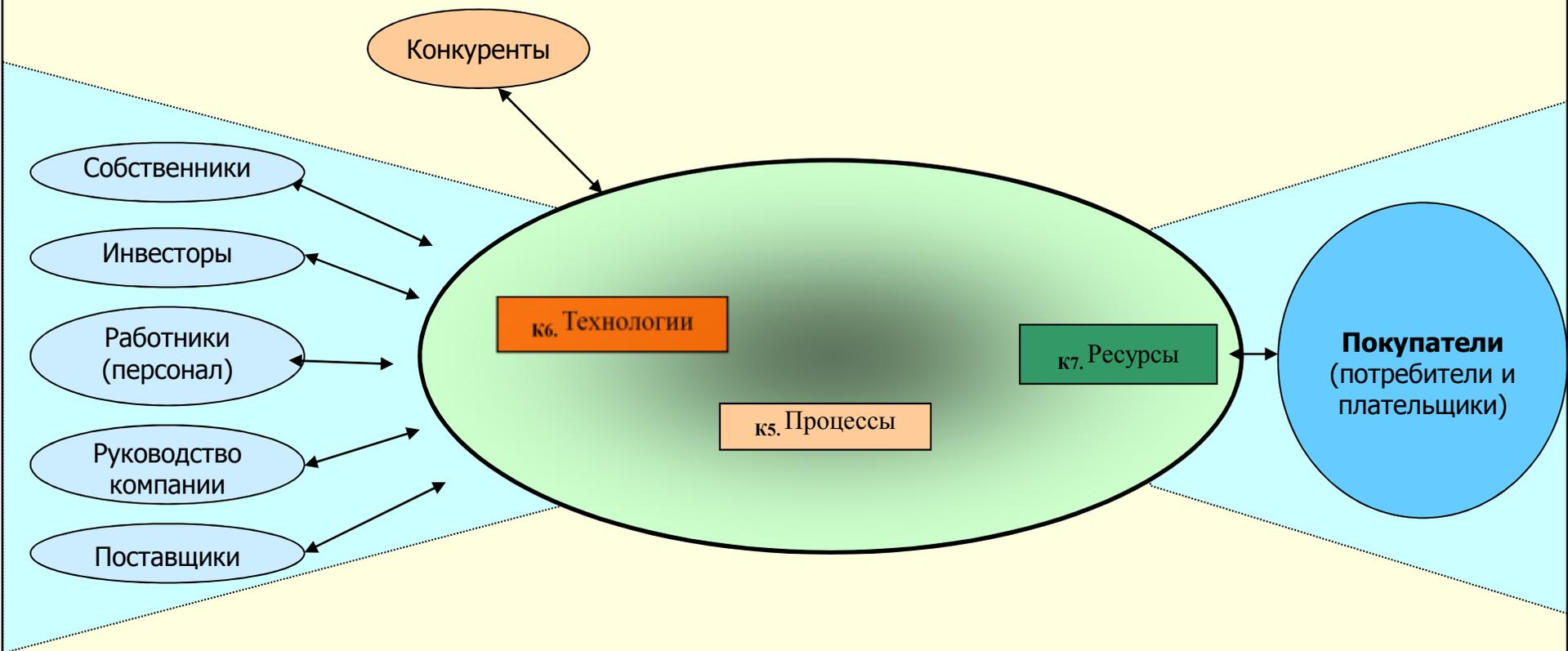
Стратегия формирует цели и путь к ним
Руководство обеспечивает движение по этому пути
Персонал обеспечивает достижение поставленных целей.



В неоднородной среде прямой путь не всегда самый быстрый

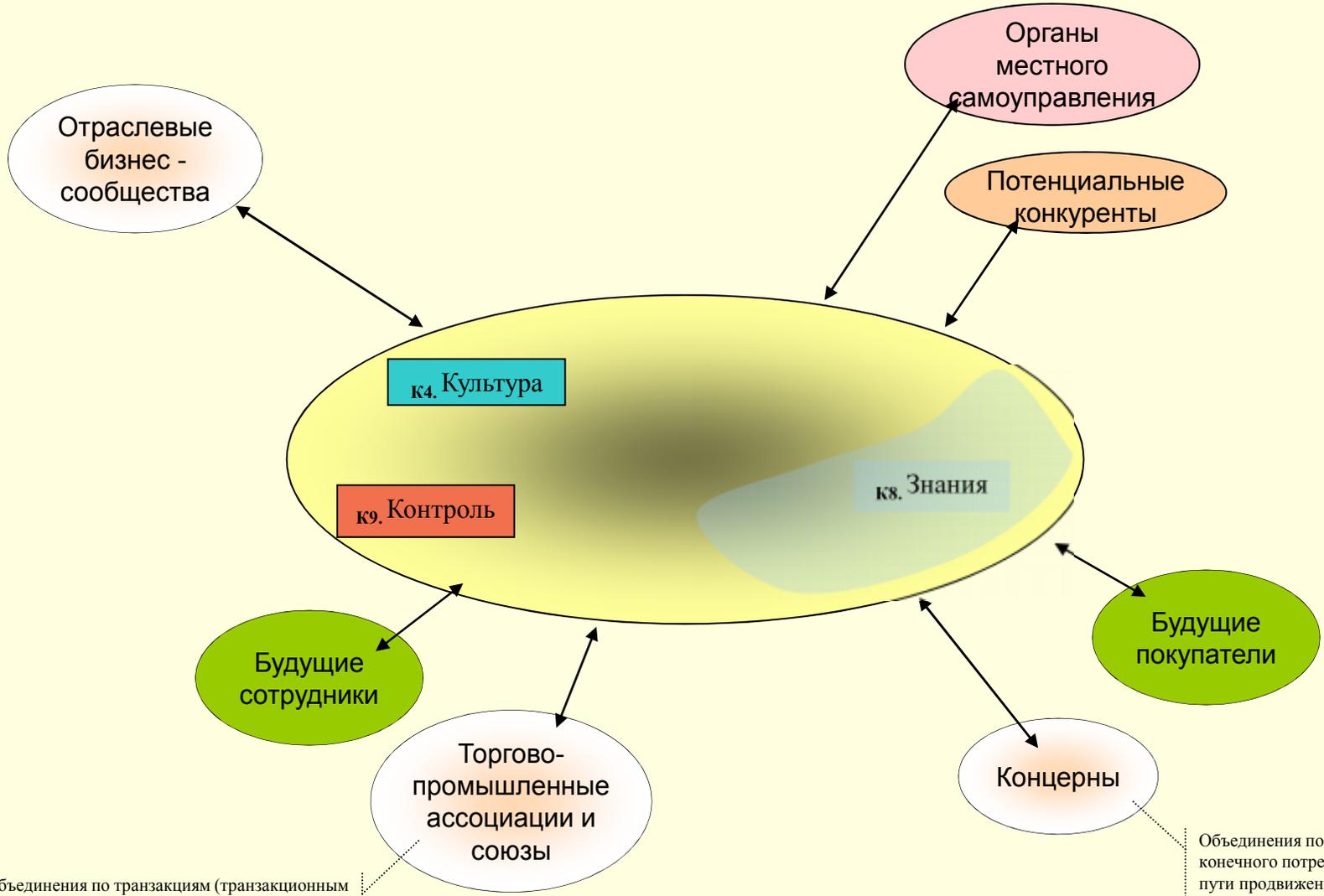


Стекхолдеры контура примитивизма





Стекхолдеры контура идей

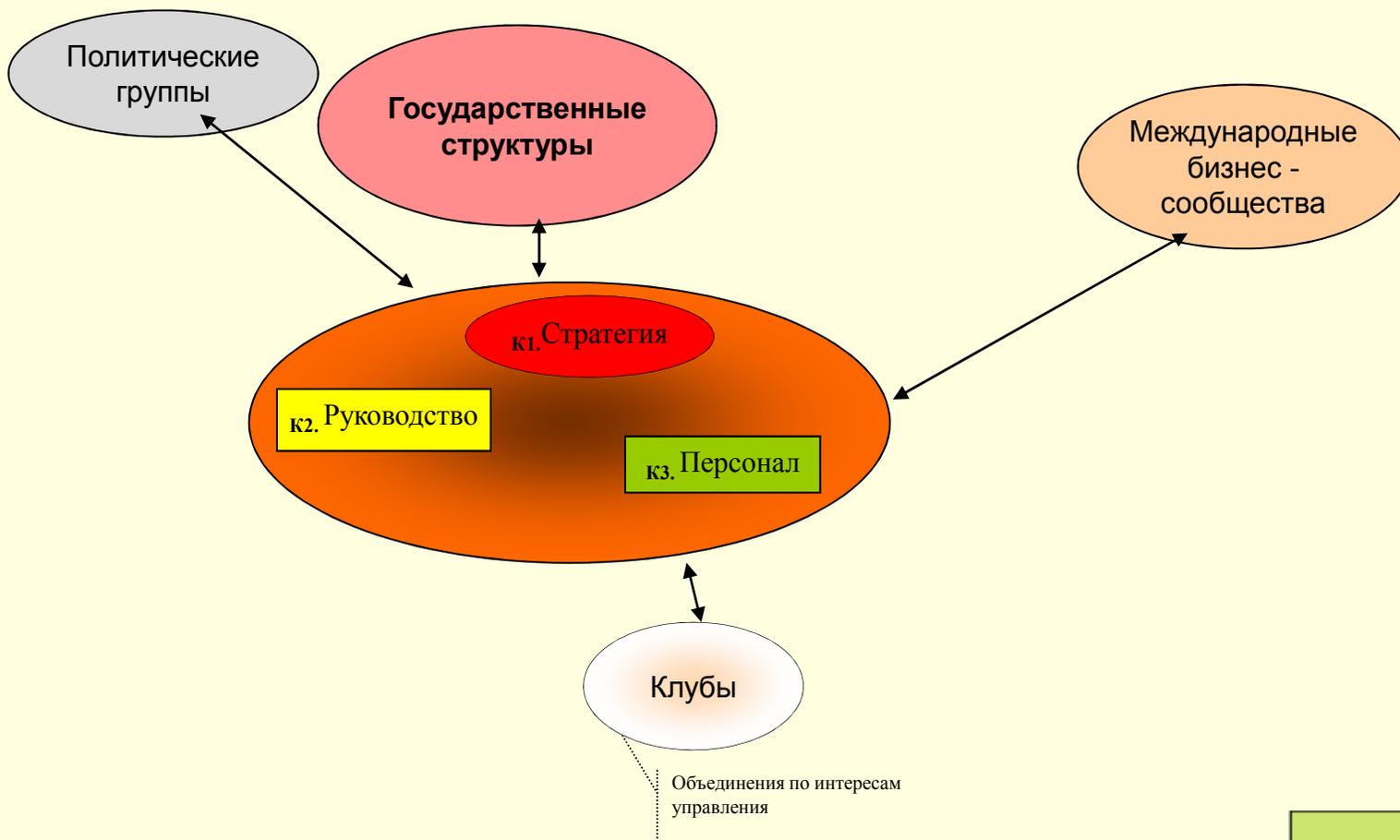


Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

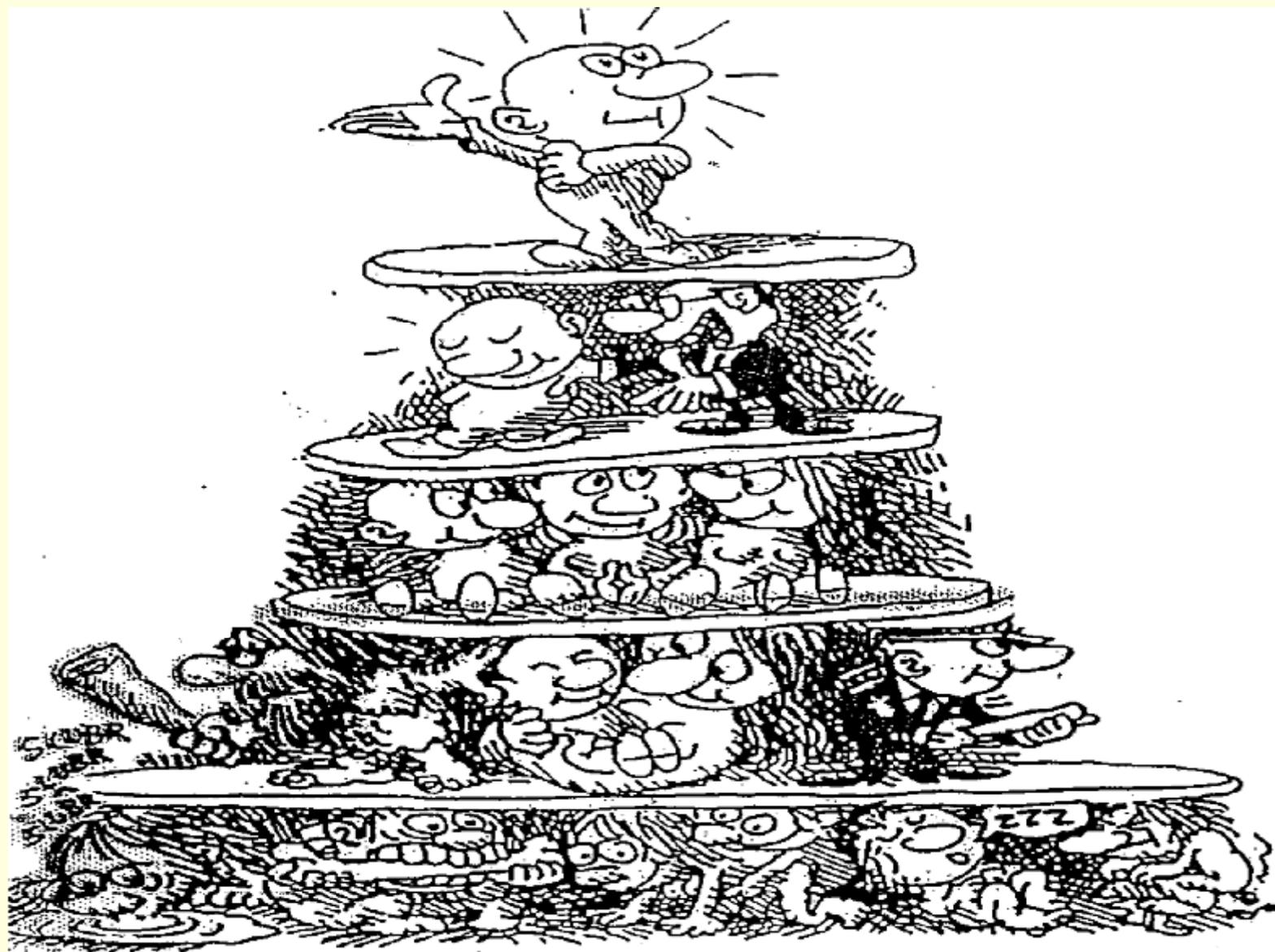
Объединения по интересам конечного потребителя (борьба за пути продвижения = капиталы)



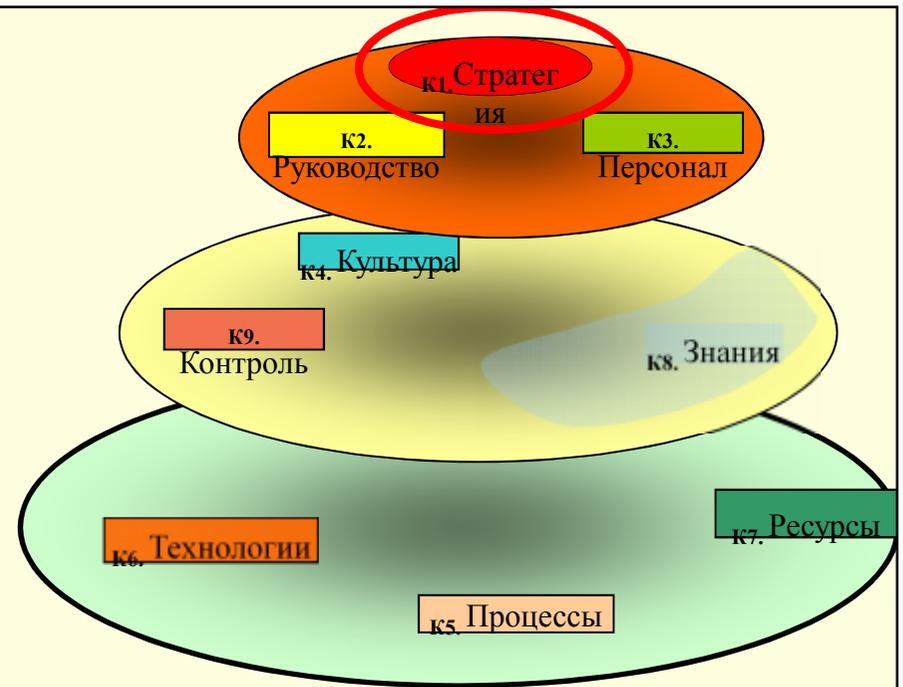
Стекхолдеры контура дипломатии



Что это значит для Вас
???

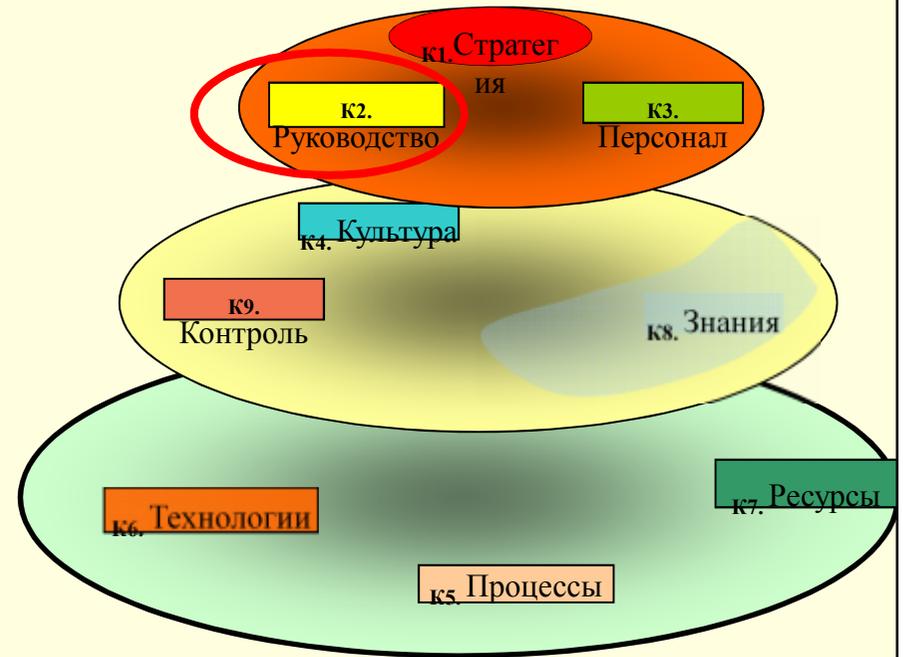


Источник: Учебник по туризму (Дания)



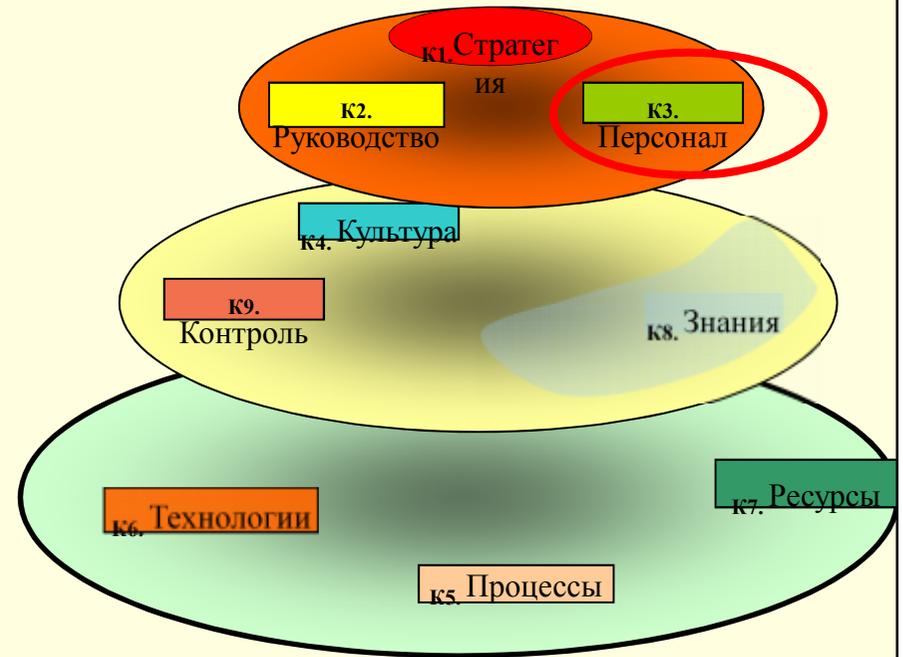
Атрибуты стратегии

1. Видение компании
2. Внутренняя политика компании
3. Внешняя политика компании
4. Ценности компании



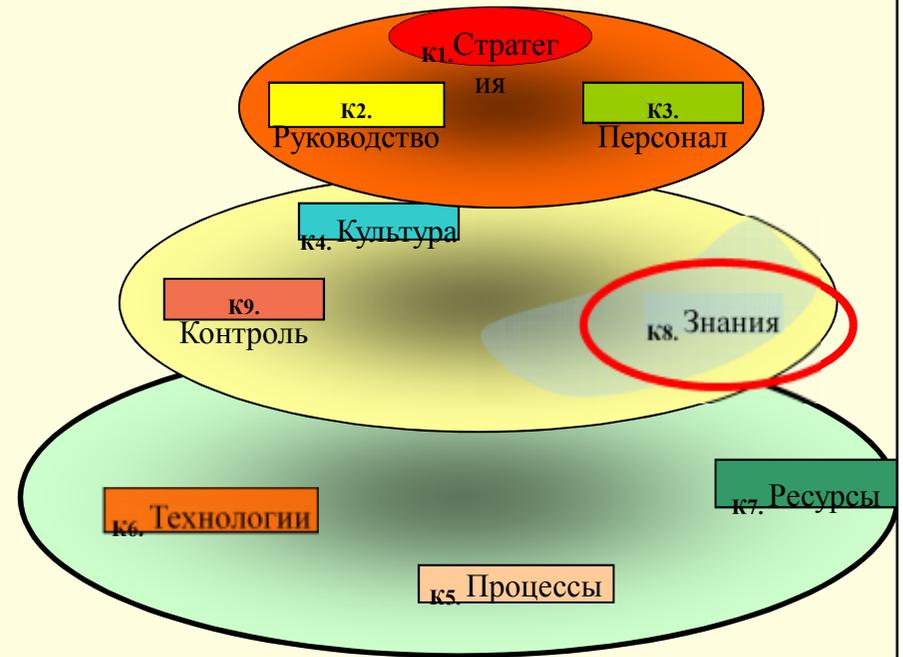
Атрибуты стратегии

1. Организационная структура
2. Функциональная структура
3. Система планирования
4. Система бюджетирования
5. Проектное управление



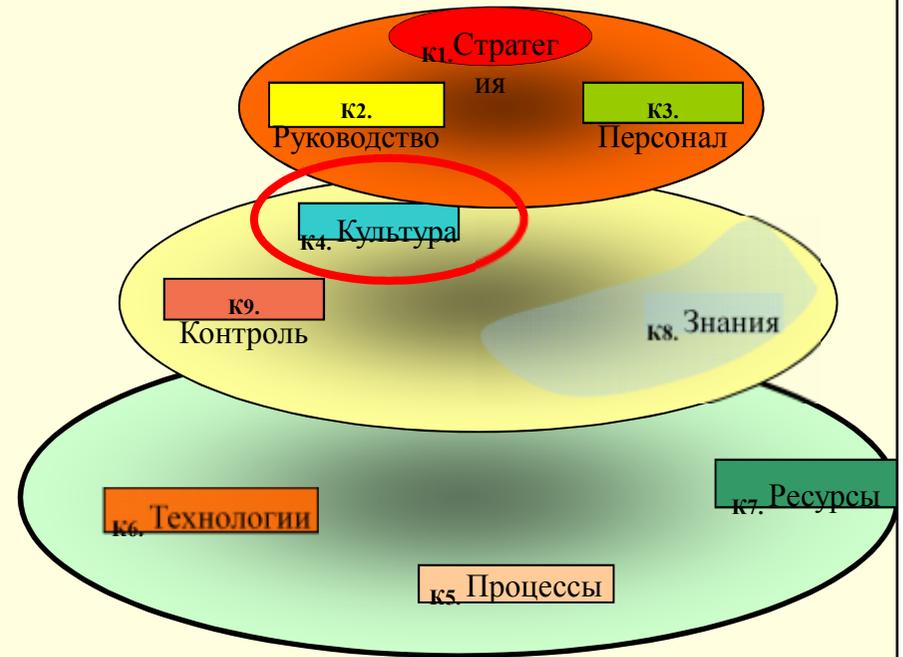
Атрибуты стратегии

1. Позиционирование компании как работодателя
2. Система продвижения персонала
3. Система мотивации
4. Система командной работы



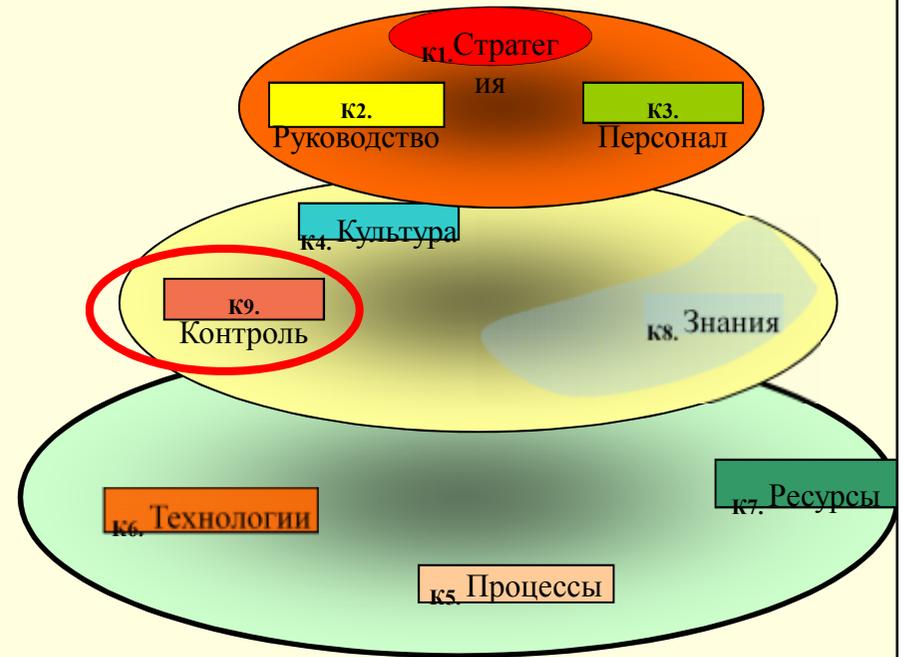
Атрибуты стратегии

1. Политика в области рисков
2. Политика управления знаниями
3. Конкурентная разведка



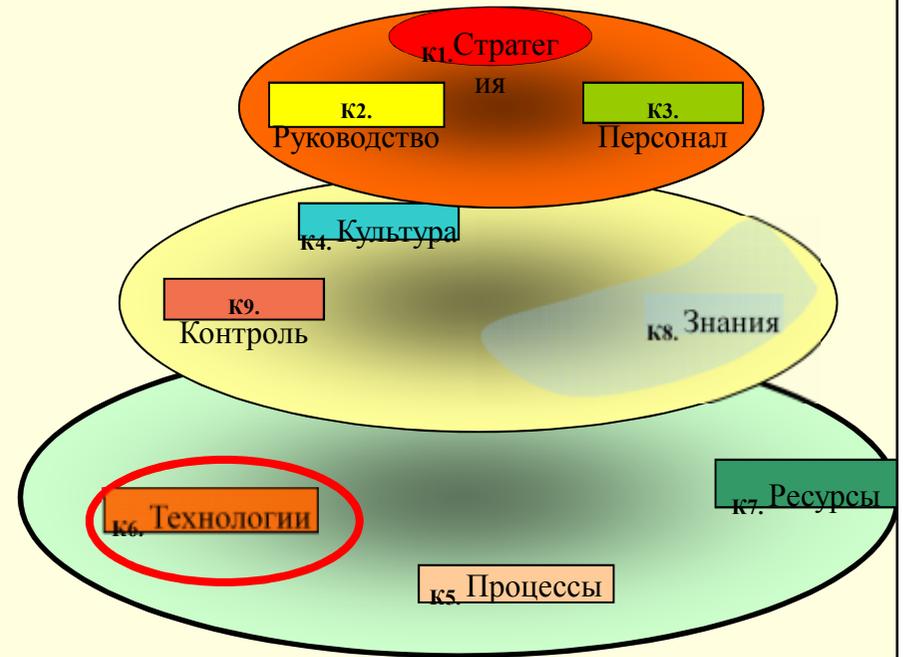
Атрибуты стратегии

1. Корпоративный кодекс
2. Корпоративная культура
3. Имиджевая политика



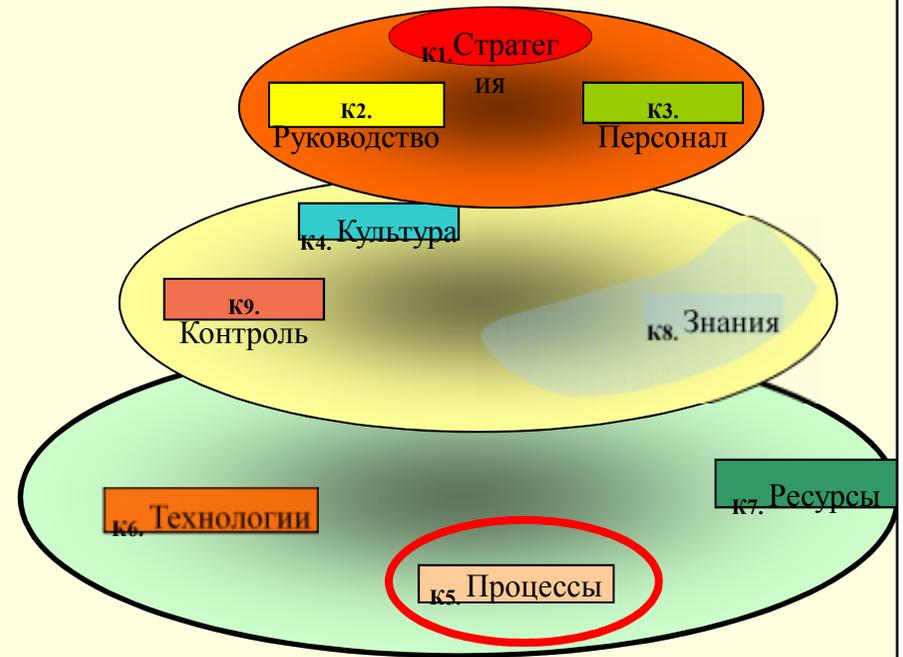
Атрибуты стратегии

1. Политика в отношении учета и контроля
2. Политика в отношении планирования
3. Политика в отношении модели самооценки



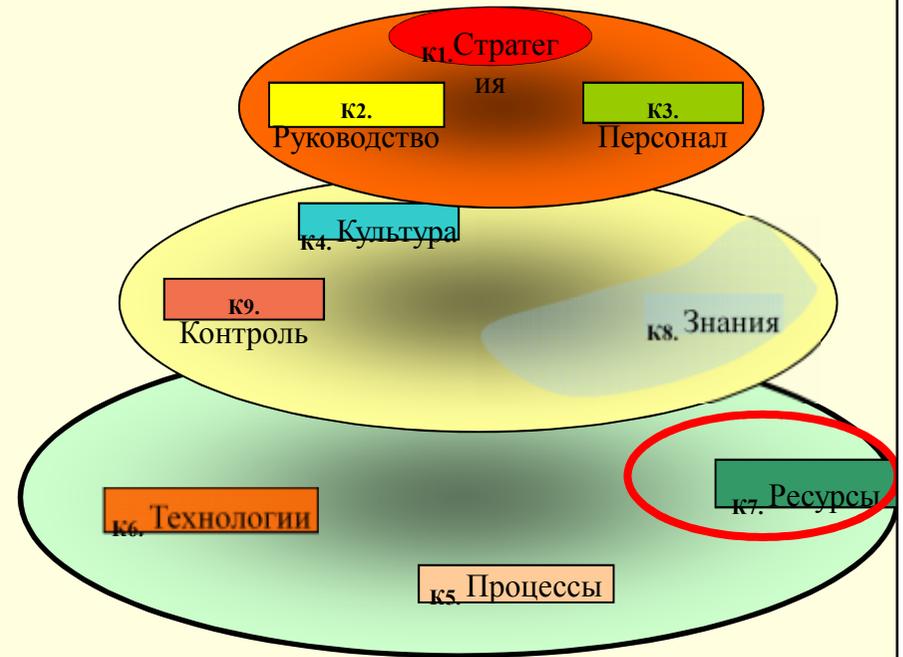
Атрибуты стратегии

1. Маркетинговая стратегия
2. Производственная политика
3. Политика в области охраны труда



Атрибуты стратегии

1. Продуктовая политика
2. Проектный менеджмент
3. Процессное проектирование



Атрибуты стратегии

1. Политика в отношении потребителей
2. Политика в отношении поставщиков
3. Политика в отношении персонала
4. Политика в отношении запасов



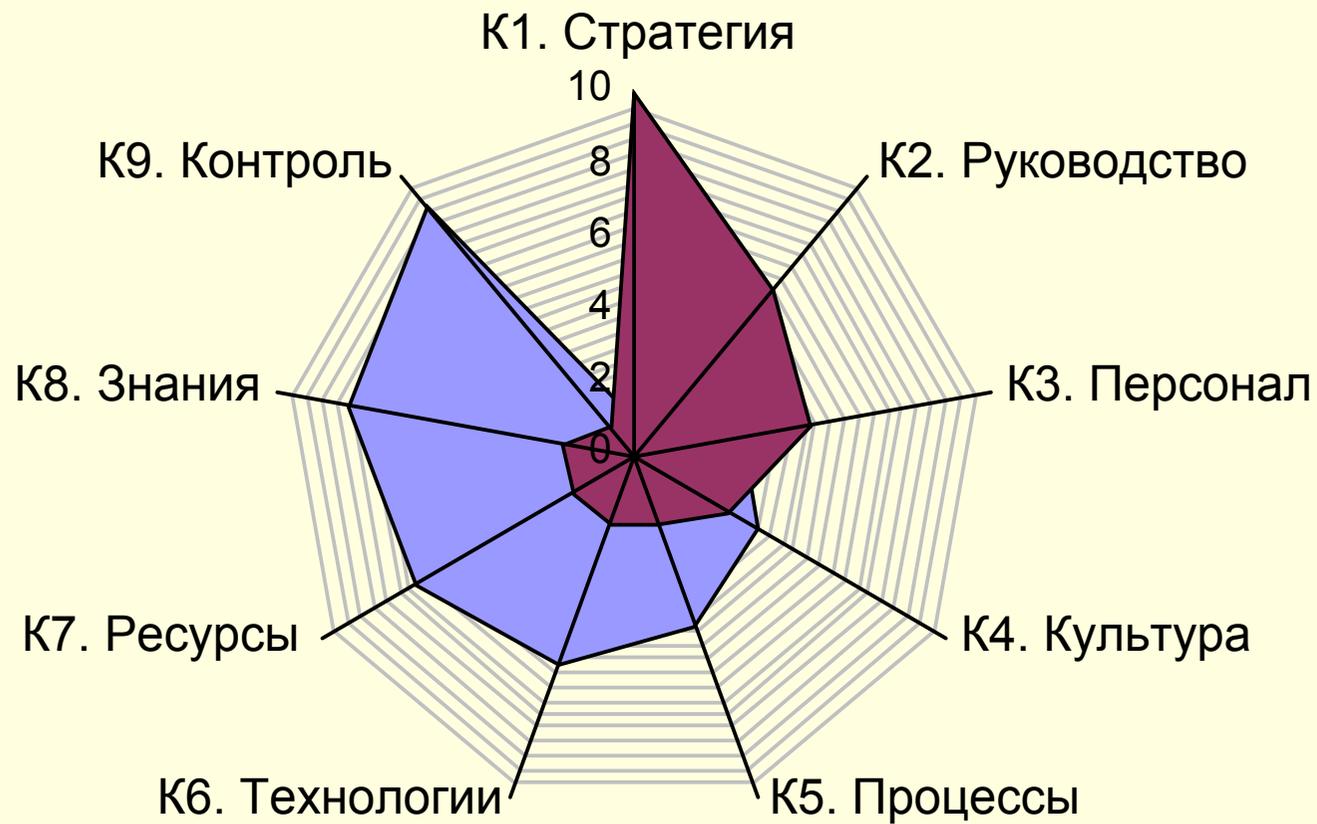
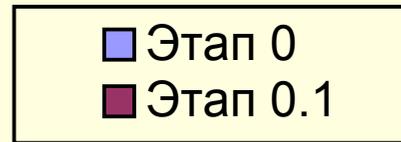
Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

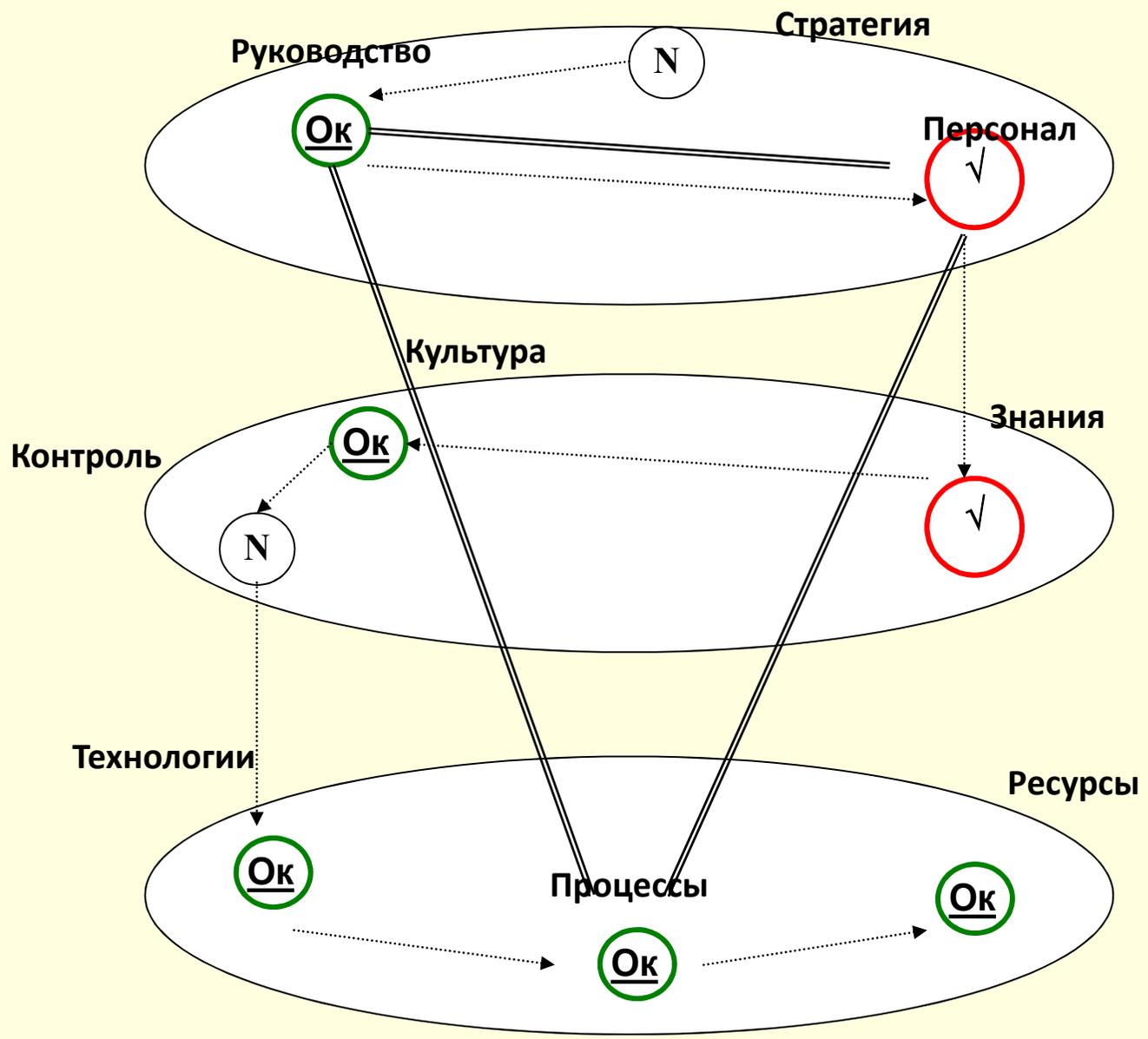
Как этого достичь ?



С чего начать ???

Система оценки сбалансированности менеджмента компании





Выводы:

1. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с **необходимостью объединяться для приобретения дополнительных конкурентных преимуществ** посредством сокращения потерь, ускорения освоения новой продукции и наилучшего удовлетворения потребностей своих клиентов.
2. Философия современного менеджмента рассматривает предприятие и его окружение **как единое целое**, следовательно в концепции уже заложена возможность синергетического эффекта для создания уникальных источников потребительской ценности, но эту возможность еще надо реализовать.
3. Только **взаимное увязывание интересов и возможностей** участников бизнес-сообществ на основе принципов корпоративной социальной ответственности и **сбалансированных отношений в соответствии с методологией «9 Ключей Бизнеса»** позволяет им добиться **высоких экономических показателей в долгосрочном периоде**. Это укрепляет само бизнес-сообщество и позволяет всем предприятиям – его членам- планомерно улучшать свою работу.
4. То предприятие, которое лидирует в бизнес-сообществе только тогда добьется высокого и стабильного результата, **когда сможет поднять уровень всех участников сообщества** до своего уровня. Надо помнить, что развитие бизнес-сообществ определяется, прежде всего, **сменой преобладающих типов взаимодействия и взаимоотношений между её членами** по мере развития их системы управления. **И чем выше уровень менеджмента и социальной ответственности участников бизнес-сообщества, тем большую выгоду от взаимоотношений получают как они сами, так и конечный потребитель.**



Институт стратегического управления
социальными системами





Международное общество
менеджеров и руководителей
социально-ответственного бизнеса



WWW.ISMSS.RU

193060, Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ,
6 подъезд, офис 355



Институт стратегического управления
социальными системами



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



Виноградова
Ольги Владимировна



Яковлев
Александр Викторович



Пиотровская
Елена Маркеловна



Игнатьев
Юрий Алексеевич



Бойцов
Андрей Александрович