Пятое издание
2020-12-01

GORA

бизнес методика

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ – ОПИСАНИЕ

Интер Консалт

«К разработке методики **GORA** мы шли многие годы в процессе внедрения систем и инструментов менеджмента в различных компаниях, российских и зарубежных, небольших и очень крупных, из десятков отраслей. Анализируя огромное количество проектов по улучшению систем управления, мы задавались вопросами: *«Как эффективно справляться с хаосом в управлении?», «Как донести до персонала основную суть бизнеса, за счет которой компания выживает и развивается на рынке?», «Как объединить разрозненные, но при этом самые эффективные инструменты менеджмента в комплексную систему и сделать их требования понятными и практически реализуемыми?»* Ответом на эти вопросы является **GORA**»

Алексей Горшенин
Основатель, генеральный директор компании ИнтерКонсалт, к.э.н., автор методики GORA и книги “Система управления удовлетворенностью Клиентов и устойчивым развитием бизнеса“, бизнес-тренер президентской программы подготовки управленческих кадров и органов по сертификации, член редакционной коллегии научного интернет-журнала «Экономические исследования», глава экспертного совета портала FoodSMI.com

Интер Консалт

СОДЕРЖАНИЕ

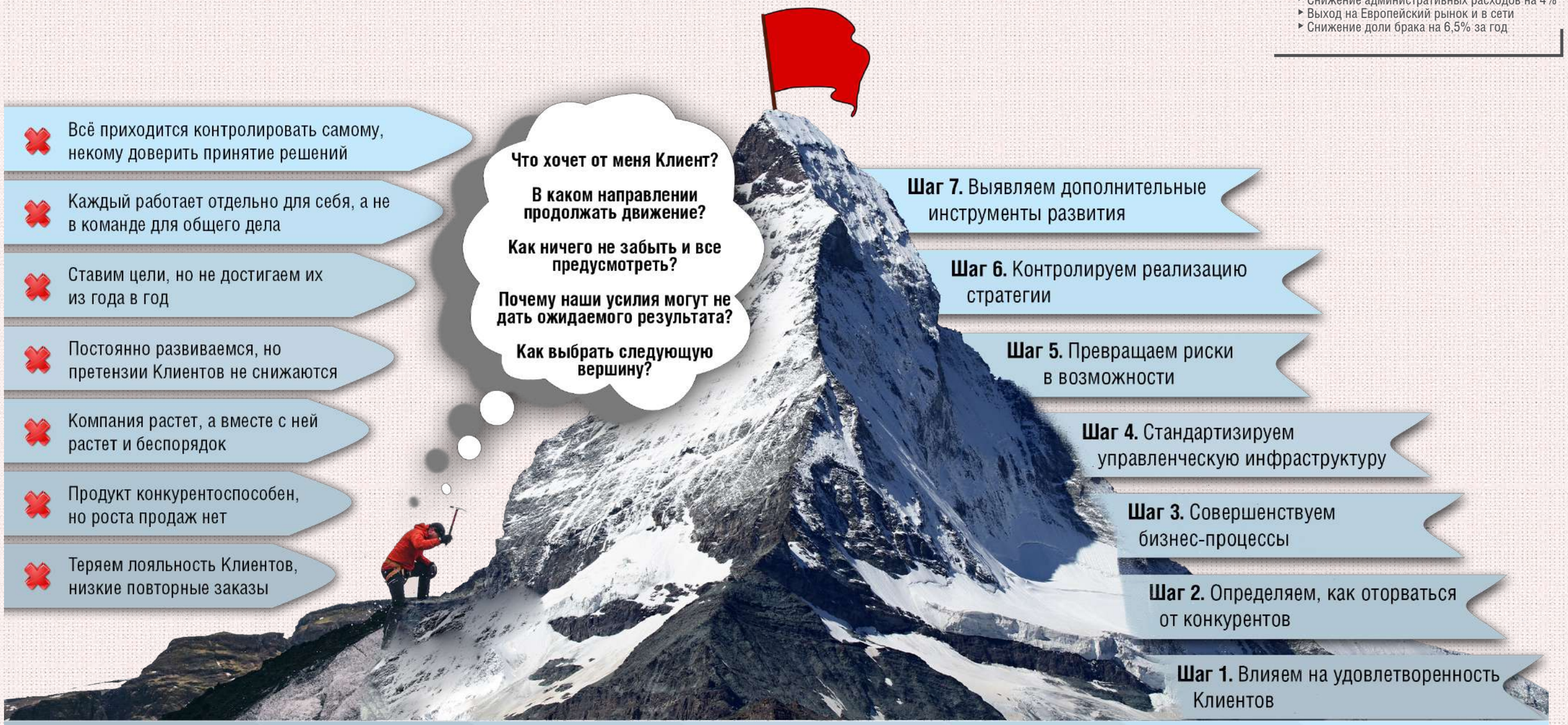
Путь, который пройдет компания при внедрении **GORA**....4
Что даёт методика **GORA**....6
Факты о **GORA**....7
ШАГ 1 Влияем на удовлетворённость Клиентов....8
ШАГ 2 Определяем, как оторваться от конкурентов....10
ШАГ 3 Совершенствуем бизнес-процессы....12
ШАГ 4 Стандартизируем управленческую инфраструктуру....14
ШАГ 5 Превращаем риски в возможности....16
ШАГ 6 Контролируем реализацию стратегии....18
ШАГ 7 Выявляем дополнительные инструменты развития....20
Комментарии практиков....22
Отзывы....23
Часто задаваемые вопросы....24
О компании **ИнтерКонсалт**....26
Контакты....27

Путь, который пройдет компания при внедрении **GORA**

Примеры отдельных результатов:

- Рост продаж на 147% за год
- Уменьшение необоснованных потерь на 27 млн. руб. в год
- Снижение административных расходов на 4%
- Выход на Европейский рынок и в сети
- Снижение доли брака на 6,5% за год

- Всё приходится контролировать самому, некому доверить принятие решений
- Каждый работает отдельно для себя, а не в команде для общего дела
- Ставим цели, но не достигаем их из года в год
- Постоянно развиваемся, но претензии Клиентов не снижаются
- Компания растет, а вместе с ней растет и беспорядок
- Продукт конкурентоспособен, но роста продаж нет
- Теряем лояльность Клиентов, низкие повторные заказы



Шаг 7. Выявляем дополнительные инструменты развития

Шаг 6. Контролируем реализацию стратегии

Шаг 5. Превращаем риски в возможности

Шаг 4. Стандартизируем управленческую инфраструктуру

Шаг 3. Совершенствуем бизнес-процессы

Шаг 2. Определяем, как оторваться от конкурентов

Шаг 1. Влияем на удовлетворенность Клиентов

Анализ ожиданий Клиентов по сегментам рынка, точкам контакта → Формирование целей компании с учетом ожиданий Клиентов → Описание цепочки функций, создающей ценность для Клиентов → Создание модели компетенций и систем управления процессами → Создание защиты от внешних и внутренних угроз → Формирование предупреждающей системы метрик → Использование дополнительных инструментов менеджмента

Что даёт методика **GORA:**

Методика позволяет:

▶ понять, **КАК** обеспечить рост на рынке, оторваться от конкурентов, соответствовать ожиданиям потребителей, скорректировать стратегию и бизнес-модель;

▶ определить, **ЧТО** необходимо контролировать в своем бизнесе и **КАК** выстроить систему управления для реализации эффективной рыночной стратегии;

▶ использовать сравнительно простые и наглядные, но показавшие свою эффективность **МЕТОДЫ** управления;

▶ объединить ценностное предложение для потребителей, рыночную стратегию, бизнес-модель, процессы и управление качеством в **ЦЕЛОСТНУЮ** систему управления устойчивым развитием компании, без лишних усложнений.

Преимущества методики **GORA:**

▶ Комплексный и сбалансированный подход, охватывающий все ключевые составляющие устойчивого успеха любой компании.

▶ Позволяет отладить все элементы управления, увязав их между собой и выстроив логику, основанную на объективном анализе.

▶ Позволяет избежать ошибок, допускаемых при внедрении инструментов менеджмента независимо друг от друга разными группами внедрения и консультантами.

▶ Позволяет внедрить единую интегрированную с любыми международными стандартами систему.

Факты о **GORA:**

Включает концентрированную практику, собранную нами за 15 лет консультаций и уникальные авторские методики

~25 млрд. руб. эффекта принесено нашим Клиентам

Создана на основе нашей работы с более чем 600 компаниями с годовым оборотом от 100 млн. до 1,5 трлн. руб. из более 45 отраслей

Основана на системе международных стандартов и лучших практик, которая отработана на тысячах компаний в 200 странах

Позволяет количественно оценить устойчивость бизнеса, взаимообусловленность процессов, уровень возможных потерь и др.

От 40 до 300 дней консультант проводит на предприятии в процессе внедрения GORA

Методика **GORA** создана с учетом:

▶ международного стандарта ISO 9001 (Системы менеджмента качества);

▶ международного стандарта ISO 9004 (Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации);

▶ международного стандарта ISO 31000 (Менеджмент риска);

▶ международного стандарта ISO 22301 (Системы менеджмента непрерывности бизнеса);

▶ лучших практик по целеполаганию, включая подходы по Голдратту;

▶ международно признанных подходов по разработке ключевых показателей деятельности (KPI на основе BSC – сбалансированной системы показателей);

▶ лучших практик и методов управления рисками, включая FMEA-анализ и др. методы;

▶ лучших практик и методов анализа требований Клиентов, включая метод Кано;

▶ лучших практик и методов разработки стратегий развития бизнеса;

▶ лучших практик и методов совершенствования бизнес-процессов;

▶ лучших практик и методов управления изменениями, компетенциями, несоответствиями, документами и др.

ШАГ 1 Влияем на удовлетворённость Клиентов

▶ **Анализ потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон**

Цель шага:

1. Выявить базовые, ожидаемые, привлекательные для потребителя требования, которым необходимо соответствовать, и точки контакта, в которых мы их нарушаем.

2. Оценить текущий уровень удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.

3. Получить понимание по каким сегментам (группам потребителей) и в каких точках контакта необходимы изменения в первую очередь.

Что Вы сделаете совместно с консультантом:

1. Выделите группы потребителей и заинтересованные стороны и определите их веса.

2. Определите точки контакта по каждой группе потребителей и каждой заинтересованной стороне и вес (значимость) каждой точки контакта.

*Удовлетворенность Клиентов либо растёт, либо снижается. Если мы на неё **целенаправленно** не влияем, она точно снижается*

3. Опишите потребности и ожидания по атрибутам качества (базовые, ожидаемые, привлекательные) в каждой точке контакта для каждой группы потребителей и каждой заинтересованной стороны.

4. Определите уровень удовлетворённости в каждой точке контакта по каждой группе потребителей.

5. Рассчитаете текущий уровень удовлетворённости по каждой точке контакта / группе потребителей / товару (услуге).

Факты о Шаге 1 (в среднем на 1 предприятие):

- ✓ *5 групп потребителей*
- ✓ *32 точки контакта*
- ✓ *22 дня на разработку шага*

ЗА ВРЕМЯ НАШЕЙ РАБОТЫ МЫ БОЛЕЕ 200 РАЗ ПОМОГЛИ ОПРЕДЕЛИТЬ ТРЕБОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Интер Консалт

ШАГ 1 Бизнес-кейс

Компания N. Вид деятельности: производство пищевых продуктов.
Численность работников: 400 человек. Выручка за год: 10 млрд руб.
Активы: 6 млрд руб. Чистая прибыль: 700 млн руб.

Описание ситуации

✓Компания N постоянно развивается, но претензии к продукции не снижаются. Клиенты жалуются на то, что товар либо условия не соответствует их требованиям. Одних не устраивает упаковка, других сложности с закупками, третьи хотели бы видеть более разнообразную рецептуру и т.д.

✓Проведённый анализ свидетельствует о том, что наметилась тенденция к сокращению клиентской базы, а за год потеряно 10% потенциальных потребителей. Причем поток уменьшается, несмотря на устойчивый платёжеспособный спрос, т.е. Клиент уходит к конкурентам.

✓Потеря Клиентов – это не только недополученная прибыль, но и крайне негативная тенденция на перспективу. Такая ситуации не устраивает акционеров, партнёров, сотрудников и др.

Поиск решений

✓Необходимо определить реальное положение компании N на рынке относительно ожиданий потребителей и измерить уровень их удовлетворенности.

✓Необходимо понять отвечают ли продукты потребностям и ожиданиям потребителя. Если не отвечают, то по каким параметрам.

Итоги работы совместно с консультантом

✓Выделено 22 группы потребителей. По каждой группе определено от 5 до 15 точек контакта (ТК).

✓Проведены анализ потребностей и ожиданий по всем ТК и оценка уровня удовлетворённости, который в среднем составил 3,7 балла. Но в половине ТК он оказался низким (2,5 балла).

✓По каждой группе потребителей и каждой ТК с низким уровнем были предприняты действия.

Пример решения

✓По одной из самых значимых групп потребителей «Дистрибьюторы» была выявлена самая низкая удовлетворённость в ТК «Заявка» – 2 балла. Основная проблема – отсутствие плановой доступности всех категорий продуктов, что приводило к убыткам дистрибьюторов и нежеланию бронировать большие объемы. А производитель в свою очередь не имел возможности работать на склад «вслепую».

✓Решением проблем, выявленных в ТК «Заявка», стало подключение дистрибьюторов к ERP системе, что позволило управлять товарными запасами у дистрибьюторов и привело к росту продаж по этой группе на 36,5% в течение года.

Эффект от принятых решений (шаг 1)

✓Суммарный эффект от роста удовлетворённости потребителей, оптимизации ассортимента, роста производства и объёма продаж, а также сокращения издержек составил 13,3 млн в виде прироста чистой прибыли на 1,9% уже в первый год.

В зависимости от вида деятельности, масштаба, состояния внутренней и внешней среды компании процент прироста чистой прибыли от реализации шага 1 варьируется от 0,5 до 3% в первый год

ШАГ 2 Определяем, как оторваться от конкурентов

Конкретизация рыночной стратегии, контекста и стратегических целей

Цель шага:

1. Выявить свои неценовые преимущества и приоритетные перспективные направления развития.

2. Определить свою стратегию влияния на Клиентов, соответствующую этапу жизненного цикла компании и уровню развития рынка и, если получится, скорректировать бизнес-модель так, чтобы сформировать «голубой океан».

3. Каскадировать стратегию на уровень бизнес-процессов компании.

Что Вы сделаете совместно с консультантом:

1. Определите сравнительные преимущества (реальные или предполагаемые особенности продукта или сервиса, которые отличают компанию от конкурентов настолько, что потребители не обращают особого внимания на стоимость).

2. Выделите перспективные направления, в рамках которых компания может в сложившихся условиях реализовать новые или укрепить свои текущие сравнительные преимущества и обеспечить долгосрочное развитие.

3. Оцените перспективные направления по значимости (проверка на масштабируемость, воспроизводимость и емкость рынка) и приемлемости затрат.

4. Определите стратегии и проверите их сбалансированность.

5. Определите стратегические цели по SMART и проверите влияние на них контекста.

__Стратегия__ – это концентрирование имеющихся ресурсов на перспективных направлениях, которые могут быть приняты рынком

Факты о Шаге 2 (в среднем на 1 предприятие):

- ✓ *4 направления стратегии*
- ✓ *12 стратегических целей*
- ✓ *23 дня на разработку шага*

ЗА ВРЕМЯ НАШЕЙ РАБОТЫ МЫ БОЛЕЕ 180 РАЗ ПОМОГЛИ КОНКРЕТИЗИРОВАТЬ СТРАТЕГИИ И ЦЕЛИ

ШАГ 2 Бизнес-кейс

Компания N. Вид деятельности: производство пищевых продуктов.
Численность работников: 400 человек. Выручка за год: 10 млрд руб.
Активы: 6 млрд руб. Чистая прибыль: 700 млн руб.

Описание ситуации

✓Компания N формулирует стратегии и ставит стратегические цели, но не достигает их из года в год, при этом недостатка ресурсов нет. В результате наметилась тенденция к сокращению клиентской базы, снижению роста продаж и прибыли, а конкуренты «наступают на пятки». Необходимо удержать нишу в условиях динамичного развития компании и рынка.

✓Стратегии часто противоречивы, а стратегические цели не «привязаны» к потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон. Компания N понимает, что «неразбериха» в стратегическом планировании усугубляет негативные тенденции и все это может привести к потере бизнеса. Такая ситуация не устраивает акционеров, партнёров, сотрудников и др.

Поиск решений

✓Необходимо понять, как обеспечить стабильный рост компании N в условиях быстрого развивающегося рынка и высокой конкуренции. Для этого необходимо определить, чем компания N отличается от конкурентов, т.е. выявить неценовые преимущества и направления развития.

Итоги работы совместно с консультантом

✓Выделены реальные особенности продукта или сервиса, которые отличают компанию от конкурентов настолько, что потребители не обращают особого внимания на стоимость.

✓Выделены 49 перспективных направлений, в рамках которых компания может в сложившихся условиях реализовать новые или укрепить свои текущие сравнительные преимущества и обеспечить долгосрочное развитие. По итогам оценки по значимости и приемлемости затрат приоритетными признаны 19.

✓Конкретизированы стратегии и стратегические цели, проведена их балансировка. Исходная общая формулировка стратегии для компании N: «Сбалансированный, дифференцированный рост путем повышения качества имеющихся продуктов и услуг, расширения их спектра, применения инноваций, изменяющих правила игры на рынке».

Пример решения

✓В рамках реализации одного из 10 направлений конкретизации стратегии в части инноваций, качества и безопасности продуктов выделены три стратегические цели и на их основе сформулированы следующие перспективные направления развития (ПНР):

- Разработка уникальных продуктов, которые не производятся в России.
- Разработка и внедрение стандартизированной линейки продукта и специалитетов.
- Дооборудование с целью большей точности, наглядности, достоверности (добавление точек контроля).

Эффект от принятых решений (шаг 2)

✓Повышение эффективности управления инвестициями и активами, рост окупаемости инвестиций и капитала.

✓Суммарный эффект от роста окупаемости инвестиций и капитала составил 11,2 млн в виде прироста чистой прибыли на 1,6% уже в первый год.

В зависимости от вида деятельности, масштаба, состояния внутренней и внешней среды компании, а также при условии полного отображения инвестиций в балансе процент прироста чистой прибыли от реализации шага 2 варьируется от 0,5 до 25% в первый год

ШАГ 3 Совершенствуем бизнес-процессы

Идентификация и описание требуемых бизнес-процессов

Цель шага:

1. Идентифицировать необходимые для результативности компании процессы (цепочку передачи ценности Клиентам и другим заинтересованным сторонам).

2. Определить и учесть при описании процессов наиболее эффективные способы передачи ценности Клиентам и другим заинтересованным сторонам.

3. Понять, что необходимо поменять в текущей деятельности компании для запуска построенной модели процессов, т.е. начать внедрение.

Что Вы сделаете совместно с консультантом:

1. Идентифицируете и опишите процессы, начиная с уровня общей модели до уровня подпроцессов и функций.

2. Разработаете межпроцессные соглашения.

3. Определите для каждого процесса: измеримые цели, конкретные требования к входящим потокам и ресурсам, увяжете входящие и желаемые выходные потоки, а также определите существенные нежелательные выходы.

4. Определите для каждого процесса: владельца и его функции, матрицу ответственности с четким распределением функционала и проверкой логичности, однозначности и равномерности распределения ответственности.

5. Нарисуете понятную визуализированную схему процессов компании на разных уровнях.

Факты о Шаге 3 (в среднем на 1 предприятие):

- ✓ *13 процессов 1-го уровня, 87 - 2-го уровня*
- ✓ *~15% выявленных дублированных функций*
- ✓ *85 дней на первый цикл разработки шага*

ЗА ВРЕМЯ НАШЕЙ РАБОТЫ МЫ ПОМОГЛИ ОПИСАТЬ БОЛЕЕ 1200 БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Интер Консалт

ШАГ 3 Бизнес-кейс

Компания N. Вид деятельности: производство пищевых продуктов.
Численность работников: 400 человек. Выручка за год: 10 млрд руб.
Активы: 6 млрд руб. Чистая прибыль: 700 млн руб.

Описание ситуации

✓Компания N растёт и развивается, бизнес масштабируется, а вместе с этим растёт и беспорядок в управлении. Нет эффективного взаимодействия между отделами и сотрудниками. По некоторым направлениям деятельности невозможно найти ответственного или ответственных сразу несколько, а в результате никто ни за что не отвечает и нельзя найти виноватого.

✓Процессная модель в компании N есть, но она слабо связана со стратегией развития компании, в ней не учтены потребности и ожидания потребителей, риски и возможности. В процессах есть «мусорные» функции.

✓Компания N понимает, что плохо отлаженная система управления, а также тенденция на снижение производительности затрат, в конечном счёте приводят к оттоку кадров и снижению прибыли. Такая ситуация не устраивает акционеров, партнёров, сотрудников и др.

Поиск решений

✓Необходимо понять, как в компании N сформировать цепочку процессов с учётом стратегии развития, потребностей и ожиданий потребителей, рисков и возможностей.

✓Необходимо оптимизировать ресурсы на уровне функций персонала, т.е. повысить производительность и снизить затратность ресурсов в компании N.

✓Необходимо синхронизировать процессы компании N с процессами других компаний, также внедривших процессную модель и, как результат, получить эффект синергии в цепочке поставок.

Итоги работы совместно с консультантом

✓Сформирован список процессов, состоящий из 12 процессов 1-го уровня, 80 – 2-го уровня. Определены цели процессов. Дано внутреннее детальное описание процессов. Сформированы цепочка процессов и межпроцессные соглашения.

✓Определены владельцы процессов и их функции, разработана матрица ответственности. Выявлено дублирование 12% функций.

Пример решения

✓Компания N при внедрении процессной модели выявила, что продукция может быть отгружена на дальние склады с остаточным сроком годности, недостаточным для торговых сетей и участия в запланированных маркетинговых акциях и поэтому утилизирована по приходу из-за невозможности реализации такого объема вне акций. Выявлено 5 отгрузок за 2 года на сумму 122 млн руб.

✓Компания N, посчитав эффект от внедрения процессной модели, выявила, что затраты на администрирование снизились на 4% в год за счет объединения подразделений в бизнес-процессы и перераспределения функций. Компания N смогла поставить конкретные цели владельцам процессов по оптимизации ресурсов от 5 до 10% на следующий год.

Эффект от принятых решений (шаг 3)

✓Суммарный эффект от роста производства и объёма продаж, а также сокращения издержек и повышения производительности труда составил 17,5 млн в виде прироста чистой прибыли на 2,5% уже в первый год.

В зависимости от вида деятельности, масштаба, состояния внутренней и внешней среды компании процент прироста чистой прибыли от реализации шага 3 варьируется от 1,5 до 5% в первый год

ШАГ 4 Стандартизируем управленческую инфраструктуру

Алгоритмизация ключевых элементов управления

Цель шага:

1. Разработать понятную и простую структуру документации.

2. Выявить ключевые источники потенциальных сбоев и внедрить систему устранения их причин.

3. Разработать систему управления организационными знаниями и внедрить модель компетенций.

4. Внедрить действенный порядок управления изменениями в компании.

5. Внедрить другие инструменты улучшения и поддержания системы.

Что Вы сделаете совместно с консультантом:

1. Используете наши стандартные алгоритмы (а значит, огромный практический опыт и требования международных стандартов) по ключевым управленческим функциям, присущим любой компании.

2. Определите адекватный, необходимый уровень «бюрократизации».

3. Разработаете на основе алгоритмов понятные всем процедуры и инструкции по ключевым управленческим функциям.

4. Внедрите разработанные документы в деятельность компании.

5. Получите практические рекомендации, как сделать разработанные в кабинетах документы действительно работающими.

Факты о Шаге 4 (в среднем на 1 предприятие):

- ✓ *24 источника несоответствий*
- ✓ *7 точек сбора критических данных*
- ✓ *65 дней на разработку шага*

ЗА ВРЕМЯ НАШЕЙ РАБОТЫ МЫ ПОМОГЛИ РАЗРАБОТАТЬ ТЫСЯЧИ ПРОЦЕДУР НА ОСНОВЕ АЛГОРИТМОВ

Интер Консалт

ШАГ 4 Бизнес-кейс

Компания N. Вид деятельности: производство пищевых продуктов.
Численность работников: 400 человек. Выручка за год: 10 млрд руб.
Активы: 6 млрд руб. Чистая прибыль: 700 млн руб.

Описание ситуации

✓Компания N постоянно улучшается и развивается, но систематически происходят сбои в работе, которые приходится устранять в «ручном» режиме.

✓Персонал не понимает необходимость постоянных изменений, поэтому в компании N большая текучка кадров, хотя зарплаты выше среднего уровня.

✓Ресурсы на обучение и повышение квалификации есть, но используются плохо, несмотря на это, часто нет специалистов на конкретную должность, требования к компетентности размыты.

✓Отсутствует системный подход к внутренним аудитам и анализу со стороны руководства. Неразвитость и несовершенство управленческой структуры бизнеса оборачивается большими потерями и убытками в целом по компании N, что не устраивает партнёров, сотрудников и др.

Поиск решений

✓Необходимо разработать понятную и простую структуру документации.

✓Необходимо выявить ключевые источники сбоев и внедрить систему устранения их причин.

✓Необходимо разработать систему обучения персонала и управления организационными знаниями.

✓Необходимо выстроить систему внутренних аудитов и анализа со стороны руководства компании.

Итоги работы совместно с консультантом

✓Разработан классификатор документации и типовой алгоритм управления документированной информацией. Классификатор имеет 4-х уровневую иерархию.

✓Разработан классификатор несоответствий и типовой алгоритм управления несоответствиями. Выявлено 20 основных источников несоответствий. Алгоритм включает выявление причин несоответствия, а также разработку корректирующих действий.

✓Разработана 3-х уровневая модель компетенций, 4-х уровневый классификатор компетенций и алгоритм обучения персонала.

✓Разработан типовой процесс управления изменениями, использующий результаты внутренних аудитов, несоответствия и др., который предусматривает фиксацию опыта организации.

✓Разработан алгоритм внутреннего аудита системы менеджмента.

Пример решения

✓В рамках модели компетенций разработаны:

- перечень компетенций по трем уровням: корпоративные, управленческие и профессиональные;
- кластеры компетенций: развитие бизнеса, достижение результатов, работа с информацией, работа с людьми;
- 4-х уровневая шкала развития компетенций: 0 – уровень некомпетентности, 1 – уровень развития (базовый уровень), 2 – уровень опыта (уровень профессионализма), 3 – уровень мастерства (уровень эталона).

Эффект от принятых решений (шаг 4)

✓Алгоритмизация управления привела к повышению эффективности во всех элементах управленческой инфраструктуры бизнеса.

✓Суммарный эффект от повышения эффективности системы управления в целом и устранения первопричин часто повторяющихся сбоев составил 21,7 млн в виде прироста чистой прибыли на 3,1% уже в первый год.

В зависимости от вида деятельности, масштаба, состояния внутренней и внешней среды компании процент прироста чистой прибыли от реализации шага 4 варьируется от 1,5 до 5% в первый год

ШАГ 5 Превращаем риски в возможности

Анализ рисков, влияющих на целевые результаты деятельности

Цель шага:

1. Защитить требуемые результаты (например, чистую прибыль) от влияния ключевых угроз.

2. Повысить осведомленность и устойчивость процессов к угрозам.

3. Подготовиться к возникающим вместе с рисками дополнительным возможностям.

Что Вы сделаете совместно с консультантом:

1. Идентифицируете риски и возможности, связанные с контекстом организации, потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон, стратегическими целями, функциями в процессах.

2. Идентифицируете риски, связанные с потенциальными несоответствиями конструкции, потенциальными несоответствиями производственных, технологических циклов.

3. Проведете оценку выявленных рисков по вероятности, последствиям возникновения и уровню применения контрольных методов. При этом определите результаты, которые для бизнеса рассматриваются как ключевые по влиянию со стороны рисков.

4. Создадите программы управления рисками и проверите их достаточность.

Факты о Шаге 5 (в среднем на 1 предприятие):

- ✓ *390 идентифицированных рисков*
- ✓ *28 критических рисков*
- ✓ *40 дней на разработку шага*

ЗА ВРЕМЯ НАШЕЙ РАБОТЫ МЫ ПОМОГЛИ ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ДЕСЯТКИ ТЫСЯЧ РИСКОВ И ВНЕДРИТЬ СОТНИ ПРОГРАММ

ШАГ 5 Бизнес-кейс

Компания N. Вид деятельности: производство пищевых продуктов.
Численность работников: 400 человек. Выручка за год: 10 млрд руб.
Активы: 6 млрд руб. Чистая прибыль: 700 млн руб.

Описание ситуации

✓Компания N понимает, что риски в бизнесе неизбежны, но не знает, какие именно риски угрожают бизнесу и как их классифицировать и оценить, поэтому не имеет системной защиты от внешних и внутренних угроз.

✓В компании N несколько раз повторялась одна и та же ситуация. Технолог, отрабатывавший технологию производства много лет, увольняется или уходит на пенсию и не может передать весь объем наработок, потому что в компании не предусмотрена многолетняя фиксация результатов всех тестов, проб, включая ошибки. В итоге – потеря времени, снижение производительности затрат по всей цепочке бизнес-процессов, убытки.

✓Компания N понимает, что риски выявляют и возможности бизнеса, но не знает, как превратить риски в возможности, не налажена система архивирования и фиксации важного опыта, а это упущенная выгода, недополученная прибыль. Это не устраивает партнёров, сотрудников и др.

Поиск решений

✓Необходимо определить, какие целевые результаты деятельности важны для компании N, в отношении которых должны идентифицироваться и оцениваться риски.

Итоги работы совместно с консультантом

✓Идентифицировано 252 риска, связанных с контекстом компании, выявлен 21 критический риск.

✓Идентифицировано 93 риска, связанных с потенциальными несоответствиями в технологии производства, выявлено 12 критических рисков.

✓Проведена оценка выявленных рисков по вероятности, последствиям возникновения и уровню применения контрольных методов. Более половины выявленных рисков имеют вероятность наступления от 50 до 90% со значительными последствиями – серьёзность колеблется от значительной до критической.

✓Разработана программа управления рисками и возможностями.

Пример решений

✓Риски, связанные с законодательством и влияющие на текущий процесс и его способность обеспечить требуемый результат: экспорт продукции в связи с изменением «пищевого» законодательства в странах поставки продукции.

✓Риски, связанные с ресурсами и влияющие на текущий процесс и его способность обеспечить требуемый результат: не выпуск продукции или несвоевременный выпуск продукции по причине выхода из строя основного технологического оборудования на срок более 3-х суток из-за его неправильной эксплуатации; задержка выпуска продукции более чем на 12 часов по причине отсутствия неосновного сырья.

Эффект от принятых решений (шаг 5)

✓Создание программы управления рисками положительно сказалось на целевых результатах деятельности и вывило возможности бизнеса в технологии производства и кадровом администрировании.

✓Суммарный эффект от роста окупаемости затрат и роста прибыли, а также сокращения издержек составил 8,4 млн в виде прироста чистой прибыли на 1,2% уже в первый год.

В зависимости от вида деятельности, масштаба, состояния внутренней и внешней среды компании процент прироста чистой прибыли от реализации шага 5 варьируется от 0,5 до 2,5% в первый год

ШАГ 6 Контролируем реализацию стратегии

Разработка ключевых показателей деятельности

Цель шага:

1. Разобраться как осуществлять управление, основанное на измерениях (нельзя управлять тем, что нельзя измерить).

2. Разработать систему показателей, которая позволяет контролировать выполнение стратегии.

3. Использовать лучший мировой опыт в части KPI.

Что Вы сделаете совместно с консультантом:

1. С учетом стратегии и целей выделите направления оценки и критические факторы успеха, опираясь на известную методику построения сбалансированной системы показателей (BSC).

2. Сформируете общую базу данных показателей деятельности.

3. Классифицируете и опишите показатели по четкой схеме, выделите ключевые решающие показатели.

4. Внедрите систему показателей на тех уровнях, где это необходимо.

Ключевые показатели деятельности *– это не про финансы и не про мотивацию персонала, хотя их можно для этого использовать. Прежде всего – это маркеры, позволяющие предупредить сбои в реализации стратегии*

- ✓ *6 этапов уникальной авторской методики KPI*
- ✓ *Несколько ключевых показателей для первых лиц*
- ✓ *10+ показателей для владельцев процессов*
- ✓ *50+ показателей для персонала*

ЗА ВРЕМЯ НАШЕЙ РАБОТЫ МЫ ПОМОГЛИ РАЗРАБОТАТЬ БОЛЕЕ 2000 ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Интер Консалт

ШАГ 6 Бизнес-кейс

Компания N. Вид деятельности: производство пищевых продуктов.
Численность работников: 400 человек. Выручка за год: 10 млрд руб.
Активы: 6 млрд руб. Чистая прибыль: 700 млн руб.

Описание ситуации

✓Компания N растёт и развивается, бизнес масштабируется, а вместе с этим возрастает количество показателей, которые используются руководителями разных уровней для оценки деятельности. Для компании N назрел вопрос: сколько нужно показателей и как их выбрать, чтобы успешно руководить организацией?

✓Компания N из года в год формирует стратегии развития и стратегические цели, которые не воплощаются в реальные действия, т.к. не каскадируются на уровень бизнес-процессов, никак не измеряются и поэтому не доходят до исполнителей. Решения по реализации стратегии принимаются спонтанно, без учета индикаторов, адекватно отражающих конкретное положение дел, что негативно сказывается на результатах работы всей компании и приводит к потере прибыли.

Поиск решений

✓Необходимо выстроить технологию управления, основанную на измерениях, которая позволит компании четко формулировать стратегию и измерять её реализацию.

✓Необходимо выстроить сбалансированную систему показателей (BSC), позволяющую учитывать интересы всех заинтересованных сторон и разрабатывать перспективы, отражающие разные стороны бизнеса: удовлетворённость потребителей, бизнес-процессы, финансы, работники.

Итоги работы совместно с консультантом

✓Сформирована общая база данных (группировка по стратегическим целям) – 200 показателей.

✓Сформирована итоговая база данных (группировка по составляющим BSC) – 98 показателей.

✓Выделены ключевые показатели деятельности (KPI) – 30 показателей, в том числе: 8 решающих показателей (KWI), 12 показателей результативности (KRI), 10 показателей эффективности (KEI).

✓Выполнена визуализация, а именно – разработано 17 аналитических таблиц и 14 графиков (инструментальная панель) и 8 пиктографических отчётов.

Пример решения

✓**KWI (ключевые решающие показатели):** заявки дистрибьютеров, выполняющиеся с опозданием, и причины задержки / ежедневно (показатель сформирован на уровне бизнес-процесса «Продажи»); изменения в заказах после первоначального размещения (контролируемые и неконтролируемые) / еженедельно (показатель сформирован на уровне бизнес-процесса «Обеспечение сырьём и материалами»).

✓**KRI (ключевые показатели результативности):** фактическое выполнение заявок дистрибьютеров в срок и сравнение с фактическими затратами бюджета / ежемесячно (показатель сформирован на уровне бизнес-процесса «Управление финансами»); индекс репутации бренда (по результатам изучения рынка, %) / раз в квартал (показатель сформирован на уровне бизнес-процесса «Маркетинговые исследования»).

✓**KEI (ключевые показатели эффективности):** коэффициент использования производственных мощностей / ежемесячно (показатель сформирован на уровне бизнес-процесса «Производство»); чистая прибыль в расчёте на одного сотрудника, руб. / ежемесячно (показатель сформирован на уровне бизнес-процесса «Управление финансами»).

Эффект от принятых решений (шаг 6)

✓Суммарный эффект от роста производства и объёма продаж, повышения окупаемости активов, собственного капитала и инвестиций составил 49,7 млн в виде прироста чистой прибыли на 7,1% уже в первый год.

В зависимости от вида деятельности, масштаба, состояния внутренней и внешней среды компании процент прироста чистой прибыли от реализации шага 6 варьируется от 5 до 15% в первый год

ШАГ 7 Выявляем дополнительные инструменты развития

▶ Определение направлений дальнейшего улучшения

Цель шага:

1. Получить объективную оценку результатов внедрения GORA.

2. Выявить дополнительные инструменты, необходимые Вашей компании.

3. Разработать дорожные карты внедрения дополнительных инструментов.

Что Вы сделаете совместно с консультантом:

1. Проведете внутренний аудит и оцените устойчивость системы менеджмента компании и другие индикаторы зрелости системы управления и бизнеса.

2. Рассмотрите другие инструменты менеджмента, которые уже будут вписываться в Вашу систему управления, поскольку она подготовлена к этому внедрением GORA.

3. Определите, нужно ли Вам сертифицироваться на соответствие международным стандартам.

4. Разработаете, если потребуется, планы-графики по внедрению новых инструментов менеджмента и международных стандартов.

Устойчивость системы менеджмента компании

Интегральный показатель. Демонстрирует способность системы к устойчивому развитию — 79,04%

1. Интегрированность системы менеджмента в стратегию

Показывает насколько все процессы ориентированы на реализацию стратегии — 69,21%

2. Отслеживаемость удовлетворённости потребителей

Отражает степень учёта потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон в точках контакта — 76,02%

3. Взаимообусловленность процессов компании

Показывает уровень проработанности межпроцессных связей и сфокусированности процессов на выходах — 79,35%

4. Защищенность системы менеджмента от потерь и рисков

Учитывает возможные действия, потребляющие ресурсы, но не создающие ценности для заинтересованных сторон — 51,17%

5. Компетентность персонала

Оценивает уровень соответствия подготовки персонала требованиям системы — 64,72%

6. Документированность системы менеджмента

Характеризует достаточность регламентации с учетом сложности и стоящих задач — 89,54%

Интер Консалт

ШАГ 7 Бизнес-кейс

Компания N. Вид деятельности: производство пищевых продуктов.
Численность работников: 400 человек. Выручка за год: 10 млрд руб.
Активы: 6 млрд руб. Чистая прибыль: 700 млн руб.

Описание ситуации

✓Компания N, внедрившая GORA, не хочет останавливаться на достигнутом и планирует продолжить совершенствование системы управления в компании. Как понять какие методы и инструменты управления теперь можно применять с большей отдачей?

✓После внедрения шагов GORA в компании N, работающей в сфере производства пищевых продуктов, по результатам анализа на шаге 7 основной серьезной оставшейся проблемой, которая так и не была решена в полной мере, стала сравнительно низкая производительность труда и недостаточные объемы выпускаемой продукции, а также постоянное количество брака, вызванное производственными, технологическими причинами.

Поиск решений

✓Необходимо получить перечень возможных инструментов для решения оставшихся проблем и выбрать нужные для следующего цикла улучшения системы менеджмента в компании N.

Итоги работы совместно с консультантом

Предложен перечень методов, которые рассматривались для дальнейшего применения в компании N, исходя из обозначенных проблем – низкая производительность труда и брак продукции:

✓«Бережливое производство» (LEAN), а также отдельные элементы системы LEAN.
✓Внедрение статистических методов.
✓Внедрение процесса одобрения производства компонентов PPAP (Production part approval process) и перспективного планирования качества продукции APQP (Advanced Product Quality Planning).
✓Внедрение методов управления рисками (FMEA и др.)

Пример решения

✓В итоге на следующий цикл улучшения системы менеджмента после внедрения GORA компания N выбрала внедрение FMEA. Выбор обосновывался необходимостью, в первую очередь, выявить ключевые технологические причины производства бракованной продукции, а в последующем начать внедрение LEAN и SPC, используя в полной мере анализ на основе FMEA.

✓Анализ по FMEA занял 9 месяцев, поскольку требовалось собрать достаточное большое количество статистических данных о сбоях, ошибках, поломках, повреждениях, разрушениях, отклонениях параметров продукции. Часть данных собиралась у потребителей при дальнейшем использовании продуктов компании. Отказы описывались в физических и технических терминах, а не в терминах того, что может заметить потребитель.

✓В итоге применения FMEA компания получила обоснованный список видов потенциальных отказов и оценку их критичности, а также разработала перечень необходимых действий для снижения вероятности возникновения отказов, повышения контроля текущих процессов и уровня применения контрольных методов.

Эффект от принятых решений (шаг 7)

✓Суммарный эффект от роста производительности труда и сокращения издержек составил 10,5 млн в виде прироста чистой прибыли на 1,5% уже в первый год.

Комментарии практиков

Мария Кудашова, ведущий консультант / аудитор ИнтерКонсалт, тренер-психолог, разработчик серии тренингов по системам менеджмента, автор методик по внедрению систем менеджмента, внештатный преподаватель органов по сертификации, член экспертного совета портала foodsmi.com:
«Что может помешать успешному внедрению методики GORA? Во-первых, отсутствие лидерства, воли владельцев и первых лиц, делегирование принятия стратегических решений на уровень, не обладающий компетенциями для этого. Во-вторых, отсутствие понимания своего сегмента рынка. В-третьих, отсутствие базовой системы управленческого учета»

Татьяна Демичева, руководитель отдела сопровождения Клиентов ИнтерКонсалт:
«Цель многих консалтинговых компаний – убедить Вас, что их внедрение дает быстрый эффект, поэтому они обещают рост на 30, 50 или 100% чуть ли не в течение года, а также снижение нагрузки на владельца. Это означает, что они отличные продавцы. Вы верите в эти маркетинговые сказки? Мы – нет. Мы не можем знать, удастся ли Вам достичь таких результатов уже через год-два и почти не участвовать в управлении своей компанией, т.к. Ваши успехи зависят не только от нас»

Владимир Сейфер, консультант по системам менеджмента ИнтерКонсалт:
«Наша задача – дать вам практические инструменты управления долгосрочным успехом. И это инструменты, не нами придуманные, основанные на огромном опыте работы с компаниями от 10 человек до 150 тыс. Поверьте, мы отобрали лучшее и сделали эти наработки доступными»

Маргарита Малаева, менеджер по операционному контролю ИнтерКонсалт:
«Мы не предлагаем никаких дополнений – поездок, клубов, т.к. не пытаемся вынуть из Вашего кармана лишние деньги. Вместо этого мы обеспечиваем поддержку в течение ещё 12 месяцев после завершения внедрения. Наши цены включают только плату за напряжённую работу на предприятии»

Екатерина Григорьева, консультант по системам менеджмента ИнтерКонсалт:
«Мы проводим внедрение вместе с Вами, непосредственно на Вашем предприятии, вникая в проблемы на месте. Никаких удаленных форматов и системы "прослушай лекцию и внедряй". Такой подход максимально повышает маржу консультантов, но не эффективность Вашего внедрения»

Дарья Светогорова, консультант по системам менеджмента ИнтерКонсалт:
«Что мы не делаем при разработке GORA: мы не даём шаблонных решений, набора готовых стандартных схем и показателей. Почему мы этого не делаем? Потому что они дают кратковременный эффект и не позволят Вам запустить долгосрочный механизм устойчивого развития»

Анастасия Мурахтанова, консультант по системам менеджмента ИнтерКонсалт:
«Что делаем мы: вбиваем в головы управленческие навыки, а в систему управления – инструменты, основанные на гибком, но очень структурированном и мотивирующем подходе»

Интер Консалт

Отзывы

«Знания консультантов в области стандартов и смежных областях вкупе с системным подходом к работе помогли нам ритмично, без сбоев провести и завершить проект внедрения в установленные сроки… Консультанты прекрасно проявили себя при ведении встреч на всех уровнях, от генерального директора до технического специалиста»
Руководитель проекта по внедрению стандартов компании «Smurfit Kappa St. Petersburg» Алексеенко И.

«Полностью удовлетворены уровнем подачи материала, ясностью изложения, интересно организованным процессом консультирования…. На все наши вопросы были даны развернутые ответы…».
Генеральный директор компании «AHLSTROM» Харри Пекка Рантонен

«Хотим выразить благодарность компании ИнтерКонсалт за плодотворную работу над проектом. Сотрудники компании показали свой высокий профессионализм. С вашей компанией мы планируем продолжить сотрудничество, и обязательно будем рекомендовать Вас, как лидеров на Российском рынке по внедрению стандартов и сопровождению на всех этапах внедрения, включая сертификационные аудиты».
Генеральный директор ООО «Белая рыба» Мартыненко К. А.

«Отмечаем умение заинтересовать участников с первых слов и поддерживать креативную атмосферу в ходе всего общения, глубокое знание материала и неравнодушие к озвучиваемым темам»
Менеджер по системе качества по РФ компании «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» Воронцова Е. Н.

«Хочется выразить признательность за энтузиазм и высокий профессионализм в работе… На все наши многочисленные вопросы давались чёткие и грамотные ответы».
Генеральный директор ООО «Доширак Коя» Ким Енчел

«Выражаем признательность коллективу ИнтерКонсалт за проведенную работу по проверке наших поставщиков в рамках системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Мы оценили оперативность работы, высокий уровень квалификации сотрудников ИнтерКонсалт, компетентный подход к проведению аудитов, отличные знания системы пищевой безопасности и бизнес-процессов наших поставщиков… Надеемся на дальнейшее сотрудничество с Вами».
Генеральный директор ООО «ВкусВилл» Фарафонов А. В.

«Хотим отметить профессионализм и компетентность сотрудников компании ИнтерКонсалт, проявленный при внедрении системы на нашем предприятии»
Директор филиала компании «Бунге СНГ» в Колодезном Мусатов С. Н.

«В ходе построения работоспособной и результативной системы управления в компании сотрудники ИнтерКонсалт проявили себя как надежные партнеры и компетентные специалисты, способные решать сложные задачи»
Директор по управлению качеством региона Восточная Европа «Пивоваренная компания «Балтика» Визир Д. М.

«Компания ИнтерКонсалт проявила себя как высокопрофессиональная компания с наличием высококвалифицированных кадров, оперативно и качественно выполняющих свою работу»
Начальник отдела качества компании «Паулиг Рус» Бабенко Ю.

«Выражаем искреннюю благодарность компании ИнтерКонсалт за ответственное отношение к делу, профессиональный подход к выполнению поставленных задач, помощь в создании эффективной системы менеджмента, а также за позитивный настрой и доброжелательность на протяжении всего проекта. Мы готовы к продолжению сотрудничества и будем рекомендовать Вашу компанию для участия в подобных проектах в других организациях»
Заместитель генерального директора по техническому и организационному развитию ООО НПО «ПРО АКВА» Семенов А. В.

Часто задаваемые вопросы

Как внедряется GORA?

Внедрение любой системы управления требует четкого методического подхода. GORA не является исключением, поэтому весь проект внедрения проходит по ШАГАМ:

ШАГ 0 – диагностический аудит. Данный этап необходим для оценки текущего состояния системы управления и определения дальнейшего детального плана работ. Вы увидите все слабые и сильные стороны собственной системы управления, получите количественную оценку устойчивости бизнеса и сможете посмотреть на свою компанию со стороны. Длительность аудита составляет от 5 до 8 дней работы с Вашими сотрудниками.

ШАГ 0. После диагностического аудита необходимо сформировать группу внедрения и пройти обучение. Это важно для того, чтобы научиться использовать инструменты менеджмента, разобраться с методиками и начать говорить на одном языке в команде. В рамках обучения порядка 60% времени занимают практические упражнения и только 40% теория. Это позволяет получить необходимые навыки для дальнейшего внедрения системы.

Далее совместно с консультантом будет пройден путь разработки и внедрения системы по ШАГАМ:

ШАГ 1 Анализ потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон.

ШАГ 2 Конкретизация рыночной стратегии, контекста и стратегических целей.

ШАГ 3 Идентификация и описание бизнес-процессов.

ШАГ 4 Алгоритмизация ключевых элементов управления.

ШАГ 5 Анализ рисков влияющих на целевые результаты деятельности.

ШАГ 6 Разработка ключевых показателей деятельности.

Часто задаваемые вопросы

Как организована работа с консультантами при внедрении GORA?

На каждом шаге внедрения системы проходят консультационные сессии с Вашей группой внедрения. Для обеспечения эффективности работы все встречи, состав участников, а также план работ будет согласовываться с Вами заранее.

Сессии могут быть проведены как в оффлайн, так и в онлайн режиме. Во время сессии будут переданы методики, проекты документов, необходимые для работы. Консультант проработает с Вами каждый шаг системы, подберет наилучшие практики, ответит на вопросы и научит правильно использовать инструменты, которые необходимы именно Вашей компании.

В конце проекта мы определим дальнейшие направления для улучшения системы (ШАГ 7), т.е. проведем повторный аудит, который покажет достигнутый уровень системы управления.

Сколько длится внедрение системы устойчивого развития GORA?

Развитие – процесс постоянный. Для нас важно не просто передать наши знания и наработки, но научить Вас использовать полученные методики и инструменты. Поэтому развитие и совершенствование Вашей системы управления будет непрерывным. Средняя продолжительность проекта GORA с участием нашей команды составляет от 15 до 20 месяцев.

О компании **ИнтерКонсалт**

ИнтерКонсалт – крупнейшая консалтинговая компания России и СНГ, специализирующаяся на внедрении, обучении и сопровождении различных систем управления на основе международных стандартов и инструментов менеджмента.

Наша стратегия:
Предлагать инновационные и ценные для бизнеса Клиента решения, основанные на общепризнанных инструментах менеджмента.

Более **1000** проектов в **45+** отраслях

Проекты в **40+** регионах РФ и **12** странах

Более **16** лет успешной работы

- Пищевая промышленность и сельское хозяйство
- Торговые сети
- Общественное и корпоративное питание
- Гостиничное хозяйство
- Производство упаковки и упаковочных материалов
- Нефтяная промышленность
- Горнодобывающая промышленность
- Тяжелая промышленность
- Производство медицинских изделий и расходных материалов
- Химическая промышленность
- Автомобильная промышленность
- Оказание услуг и др.

Мы работаем на всей территории России и СНГ.

Контакты

Тел.: **+7 495 760-4675 | 8 800 600-7959**
Эл. почта: mail@iksystems.ru

Технический офис: Россия, 170019, г. Тверь, ул. Маяковского, 33, офис 66.
Тел./факс: **+7 4822 68-06-99**

Веб-сайты:
goramethod.com
iksystems.ru

GORA

бизнес методика