

Третье издание
2018-09-21



G O R A

б и з н е с м е т о д и к а

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ –
ОПИСАНИЕ

«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 справиться 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

Автор методики GORA, основатель, генеральный директор компании «ИнтерКонсалт», бизнес-тренер президентской программы подготовки управленческих кадров, член редакционной коллегии научного интернет-журнала «Экономические исследования», глава экспертного совета портала foodsmi.com, внештатный преподаватель органов по сертификации, кандидат экономических наук, занимал должности руководителя и генерального директора в международных компаниях

СОДЕРЖАНИЕ

Путь, который пройдет компания при внедрении **GORA**.....4
 Что даёт методика **GORA**.....6
 Факты о **GORA**.....7
 ШАГ 0 Выявляем системные проблемы управления.....8
 ШАГ 1 Влияем на удовлетворённость Клиентов.....10
 ШАГ 2 Определяем, как оторваться от конкурентов.....12
 ШАГ 3 Совершенствуем бизнес-процессы.....14
 ШАГ 4 Стандартизируем управленческую инфраструктуру.....16
 ШАГ 5 Превращаем риски в возможности.....18
 ШАГ 6 Контролируем реализацию стратегии.....20
 ШАГ 7 Выявляем дополнительные инструменты развития.....22
 Комментарии практиков.....24
 Отзывы.....25
 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



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 13 лет консультаций и уникальные авторские методики
-  ~25 млрд. руб. эффекта принесено нашим Клиентам
-  Создана на основе нашей работы с более чем 450 компаниями с годовым оборотом от 100 млн. до 1,5 трлн. руб. из более 40 отраслей
-  Основана на системе международных стандартов и лучших практик, которая отработана на тысячах компаний в 200 странах
-  Позволяет количественно оценить устойчивость бизнеса, рискозащищенность системы, 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);
- ▶ международно признанных подходов по разработке ключевых показателей деятельности (KPI);
- ▶ лучших практик и методов управления рисками;
- ▶ лучших практик и методов анализа требований Клиентов;
- ▶ 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 0 Выявляем системные проблемы управления

Оценка устойчивости развития бизнеса и тренинг группы управления

Цель шага:

1. Получить **внешний экспертный анализ** устойчивости системы менеджмента.
2. Выявить **системные проблемы**, а не искать отдельные ошибки исполнителей.
3. Получить представление о **соответствии своей системы** современным требованиям (уровню развития рынка) и этапу жизненного цикла своей компании.
4. Повысить **компетентность руководителей** в инструментах менеджмента и подготовить их к внедрению GORA.

Что будет выполнено консультантом:

1. Проведена диагностика имеющихся подразделений и процессов и выявлены:
 - a. дублирование и ненужные функции;
 - b. отсутствие понятных критериев и требований к важным функциям;
 - c. отсутствие должного внимания к возможным существенным сбоям;
 - d. разрыв цепочек построения ценности для потребителя;
 - e. неэффективность использования ресурсов;
 - f. прочие ошибки и несоответствия в системе.
2. Проведена многоуровневая и многокритериальная оценка устойчивости системы менеджмента, как на уровне каждого процесса, так и на уровне компании. Каждое подразделение (процесс) для расчета экспертных показателей будет оценено экспертами по 107 критериям (в 9 разделах) в разрезе 6 показателей устойчивости.
3. Проведено обучение (тренинг) всех руководителей компании по бизнес-методике GORA.

Факты о Шаге 0 (в среднем на 1 предприятие):

- ✓ Более 1000 задаваемых на каждом аудите вопросов
- ✓ 24 опрошенных на каждом предприятии руководителя
- ✓ До 300 страниц отчета по диагностике

ЗА ВРЕМЯ НАШЕЙ РАБОТЫ МЫ ПРОВЕЛИ НЕСКОЛЬКО ТЫСЯЧ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ АУДИТОВ И ТРЕНИНГОВ

ШАГ 0 Примеры из практики

Оценка устойчивости системы управления (фрагмент отчета)



✓ Проведенная оценка устойчивости для одной из компаний показывает несоответствие уровня развития системы менеджмента этапу жизненного цикла компании (компания находится на этапе "Уверенный рост") и характеристикам рынка (рынок трансформируется от олигополистического в сторону рынка совершенной конкуренции). Также анализ показал, что текущий уровень развития системы менеджмента ниже сложившегося среднерыночного стандарта.



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.
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).

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

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*

ШАГ 1 Примеры из практики

Определение потребностей и ожиданий для небольшой пивоваренной компании (фрагмент)

Группа потребителей 1: «Дистрибьюторы продукции» Вес = 0,25	Точка контакта 1.1: «КП, заявка, договор» Вес = 0,69	Потребности и ожидания Базовые: 1) Плановая доступность для каждой категории продуктов. Ожидаемые: 1) Увеличение скорости выполнения последующей единицы продукта. Привлекательные: 1) Помощь в эффективном управлении запасами продукта у дистрибьютора. Уровень удовлетворенности Балл = 2
	Точка контакта 1.2: «Рекламации» Вес = 0,09	Потребности и ожидания Базовые: 1) Быстрая регистрация рекламации и решение в течение менее 3-х дней. Ожидаемые: 1) Сокращение скорости рассмотрения рекламации. 2) Повышение удобства ее подачи. Привлекательные: 1) Вывоз возвращаемых объемов продукции нашими силами. Уровень удовлетворенности Балл = 5
	Точка контакта 1.3: «Отгрузка со склада» Вес = 0,22	Потребности и ожидания Базовые: 1) Отгрузка по расписанию, по заказу, с требуемым качеством и остаточным сроком годности. Ожидаемые: 1) Отгрузка товара со сроком годности >75%, повышение показателя. Привлекательные: 1) Компановка паллет для макс. утилизации транспорта и удобства. Уровень удовлетворенности Балл = 3
Группа потребителей 2: «Конечные потребители» Вес = 0,7	Точка контакта 2.1: «Выбор продукта на полке» Вес = 0,4	Потребности и ожидания Базовые: 1) Регулярная доступность на полке. Требуемые: 1) Равномерность присутствия продукта в течение дня и недели. Привлекательные: 1) Расположение продукта на фирменных стендах с информацией и доп. продуктами. 2) Удобство упаковки (адекватность мультипаков). Уровень удовлетворенности Балл = 5
	Точка контакта 2.2: «Потребление продукта» Вес = 0,5	Потребности и ожидания Базовые: 1) Безопасность продукта. 2) Соответствие привычным вкусовым и органолептическим характеристикам. Требуемые: 1) Продукт нужной t. 2) Увеличение срока дожития в холодильнике. Привлекательные: 1) Термодатчики на упаковке, указывающие достижение нужной t. Уровень удовлетворенности Балл = 3
	Точка контакта 2.3: «Сайт о продукте» Вес = 0,1	Потребности и ожидания Базовые: 1) Информация, убеждающая в натуральности и «правильной» технологии. Требуемые: 1) Регулярность инфоповодов и сторителлинг. 2) Полезные новости. Привлекательные: 1) Возможность увидеть информацию как был произведен конкретный продукт. Уровень удовлетворенности Балл = 2



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 проверьте их сбалансированность.
5. Определите стратегические цели по SMART и проверьте 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 Примеры из практики

- ✓ Компания в процессе внедрения поняла, что продает не шоколад в упаковке, а имиджевый сувенир, изменила подход к процессам разработки продукта и продаж, чем повысила удовлетворенность потребителя и расширила рынки сбыта, рост продаж – 150% в последующий год.
- ✓ Ожидания конечных потребителей и, например, дистрибьюторов полностью не совпадают, а иногда противоречат друг другу. Более того, они могут отличаться в разных точках контакта. Без учета этого, мы снижаем удовлетворенность и уровень их лояльности.
- ✓ Ожидания акционеров часто противоречат ожиданиям других заинтересованных сторон. В несбалансированной системе превалирует учет требований только одной из сторон. Это происходит потому, что не проводится подобный анализ, либо просто кто-то из высшего руководства лучше отстаивает требования конкретной заинтересованной стороны.
- ✓ В одной из первых точек контакта компания выявила, что не дает нужной потребителю информации: нет калькулятора цен и территории покрытия, что приводило к потере ~30% запросов.

- ✓ Иногда компании фокусируются на тактических задачах, забывая или размывая свою реальную стратегию, которая уже подтвердила жизнеспособность.
- ✓ Например, компания считала своей стратегией на 5 лет выход на зарубежные рынки. Однако анализ показал, что это всего лишь тактическая задача. А реальная стратегия основана на выпуске уникальной продукции, которая является трудно повторяемой. И снижение «индекса уникальности», т.е. повторение того, что уже производят другие, толкало бы данную компанию в зону «алого океана», все дальше от комфортной зоны «голубого океана».

- ✓ Для небольшого производителя пива и напитков, грамотная конкретизация и балансировка стратегии позволила за 3 года: 1) увеличить объемы продаж в натуральном выражении на 129%, 2) повысить удовлетворенность конечных потребителей в ключевых точках контакта в среднем на 30%, 3) увеличить EBIT на 11,8%, 4) поднять бонусы дистрибьюторам на 14,1%. При этом стратегия была конкретизирована на основе анализа потребностей и ожиданий потребителей (шаг 1 GORA), сравнительных преимуществ самой компании (шаг 2 GORA), а также выделенных и оцененных перспективных направлений развития (шаг 2 GORA).



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. 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.
3. Определите для каждого процесса: владельца и его функции, матрицу ответственности с четким распределением функционала и проверкой логичности, однозначности и равномерности распределения ответственности.
4. Нарисуете понятную визуализированную схему процессов компании на разных уровнях.

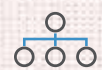
Факты о Шаге 3 (в среднем на 1 предприятие):

- ✓ 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

ШАГ 3 Примеры из практики

- ✓ Компания при описании процессов выявила, что продукция может быть отгружена на дальние склады для маркетинговых акций с маленьким остаточным сроком годности, не принята сетями и утилизирована по приходу. Выявлено, как минимум, 5 отгрузок на сумму 122 млн. руб.
- ✓ Компания при описании процессов определила необходимость в ранее несуществующем ни в каком виде процессе операционного планирования. Данный процесс нужен для независимого согласования объемов продаж, программ по маркетингу, амбиций руководства, возможностей производства, закупок и доставки до потребителя. Выделение процесса позволило своевременно принимать годовые планы, повысило их реалистичность и гарантировало их выполнение.
- ✓ Компания смогла поставить конкретные цели владельцам процессов по снижению нареканий к выходам и оптимизации ресурсов от 5 до 10% на следующий год после описания процессов и сравнения их с конкурентами.



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. Используйте 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

ШАГ 4 Примеры из практики

Важность шага для построения системы управления

1. Позволяет определить степень необходимого документирования деятельности, чтобы избежать излишней бюрократизации.
2. Работает с несоответствиями в системе, архивирует критически важные знания, настраивает механизмы анализа системы.
3. Визуализирует сквозные для всех процессов требования системы управления в понятном виде.
4. Позволяет построить модель компетенций, основанную на ключевых функциях конкретного процесса.
5. Определяет, как компания будет управлять изменениями и фиксировать опыт в независимой базе знаний.

- ✓ Компания, посчитав эффект от алгоритмизации, выявила, что затраты на администрирование снизились на 4% в год за счет объединения и перераспределения функций.
- ✓ Компания при адаптации алгоритмов и анализа реальной ситуации выявила, что 10% формируемых отчетов уже никому не нужны и не имеют потребителей ни внутри, ни во вне организации.
- ✓ После внедрения алгоритма управления несоответствиями количество сбоев, связанных с качеством продукта и оказываемыми сервисами существенно снизилось, что привело к снижению рекламаций на 12%.



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 ПРОАНАЛИЗИ-
РОВАТЬ ДЕСЯТКИ ТЫСЯЧ
РИСКОВ И ВНЕДРИТЬ СОТНИ
ПРОГРАММ*

ШАГ 5 Примеры из практики

- ✓ *Технолог, отработывавший технологию производства много лет, уходит на пенсию и не может передать весь объем наработок, потому что компания не требовала четкой многолетней фиксации результатов всех тестов, проб, ошибок. В результате новые сотрудники должны будут повторить часть пути, который уже был пройден.*
- ✓ *Вместе с уходом одного из сотрудников компания «покидают» технологические наработки за много лет, или комплекты важной документации, или актуальные базы данных Клиентов.*

- ✓ *Есть масса рисков, которые хорошо известны компании – колебания цен и курсов, ошибки персонала по различным причинам, промышленные риски и т.п. Часто даже при наличии системы риск-менеджмента в компании такие риски не увязываются с процессами, с их влиянием на ключевые показатели деятельности, а также на операционные результаты, которые определены собственниками как значимые. Из-за этого они неправильно ранжируются по приоритету и неэффективно снижаются до приемлемого уровня.*
- ✓ *Также крайне важно защититься от рисков, которые не связаны с выбранной стратегией или прибыльностью самого бизнеса в долгосрочной перспективе. Например, риски, связанные с кассовыми разрывами (из-за постепенного увеличения отсрочек покупателям), могут довести до банкротства даже потенциально успешный бизнес. Отсутствие идентификации таких рисков и принятие адекватных, своевременных мер рано или поздно приведет к негативным результатам.*



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

ШАГ 6 Примеры из практики

Важность шага для построения системы управления

1. Даёт высокую информированность руководителю о деятельности организации.
2. Помогает менеджерам обратить внимание на самые важные стороны управленческого процесса, связанные со стратегией.
3. Позволяет завершить длительный процесс построения «скелета» системы управления для дальнейшего развития и масштабирования бизнеса.
4. Повышает эффективность функционирования организации.

✓ Отсутствие маркеров, которые вовремя бы предупредили компанию об отступлении от намеченной стратегии, приводит рано или поздно к непониманию персонала, что действительно важно для бизнеса, скатыванию в ситуацию, когда теряются рыночные позиции, тормозится развитие.

✓ Основной ключевой показатель на уровне первого лица компании может быть один, даже в очень крупных компаниях. Например, задержка рейса более чем на 20 минут, на которую влияют почти все процессы авиакомпании. Или индекс уникальности продукции, который рассчитывается по четким критериям сравнения с конкурентами и позволяет понять, с одной стороны, кто и как нам «наступает на пятки», а с другой стороны, обеспечивает некий уровень монополизации в поставках, например, сетям.



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 выявите оставшиеся существенные несоответствия, наметите корректирующие действия для устранения причин этих несоответствий.
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 потребуются, планы-графики по внедрению новых инструментов менеджмента и международных стандартов.

- ✓ 5+ дополнительных инструментов менеджмента
- ✓ Рекомендации по внедрению
- ✓ Гарантированное повышение эффективности Вашей компании

ЗА ВРЕМЯ НАШЕЙ РАБОТЫ МЫ
ПОМОГЛИ ВНЕДРИТЬ ВСЕ ИЗ
ТОП-10 САМЫХ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ
В МИРЕ ИНСТРУМЕНТОВ
МЕНЕДЖМЕНТА

ШАГ 7 Примеры из практики

Важность шага для построения системы управления

1. Позволяет понять, достаточно ли внедрения методики GORA, или уровень развития Вашей компании, рынка, потребительских предпочтений требует применения дополнительных инструментов.
2. Дает объективную оценку результатов внедрения GORA и определение того, что еще можно улучшить.

✓ Применение некоторых методик требует основы, иначе они просто не будут работать. Поэтому часто встречаешь компании, которые внедряли KPI или LEAN, или разрабатывали стратегии, но не делали это комплексно. В этом случае система управления просто неспособна на применение этих методов или отработку стратегии.

✓ Компания внедряла автоматизированную CRM, не понимая до конца, что на этапе обращения потребителя не соответствует его некоторым базовым ожиданиям (например, быстрый ответ в любое время). Конечно, результат от внедрения CRM был существенно ниже.

✓ Компания внедрила KPI, не имея правильно сформулированной и понятной стратегии развития. Более того, внедрение было поручено финансовой службе, поэтому показатели в основном касались финансовых результатов и эффективности, что не соответствует сути подхода KPI.

✓ После внедрения любых самых продвинутых инструментов в системе управления ни в коем случае нельзя останавливаться. «Здесь, чтобы остаться на месте нужно бежать, а чтобы куда-то попасть, нужно бежать еще быстрее» (Л. Кэрролл, «Алиса в стране чудес»).

✓ Выбор инструментов на каждом этапе развития зависит от специфики компании. После внедрения фундаментальной системы процессов и контроля стратегии производственным компаниям стоит обратить внимание на такие методы, как LEAN (бережливое производство) и FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, анализ видов и последствий отказов), компаниям из сферы услуг – на методы, связанные со стратегией и стратегическим планированием в маркетинге.

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»



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»



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»



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»



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»

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

«Коллективом «ИнтерКонсалт» при проведении работ по разработке системы управления на нашем предприятии продемонстрированы высокий уровень квалификации и профессионализма, ответственность, своевременность и точность выполнения договорных обязательств...»
Директор компании «Zigax» Воробьев Н. Ф.

«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.

«Мы хорошо осознаём, что успех и качество по внедрению и поддержанию системы менеджмента будет зависеть, прежде всего, от успешного сотрудничества между нашими компаниями»
Генеральный директор компании «Доширак Коя» Ким Енчел

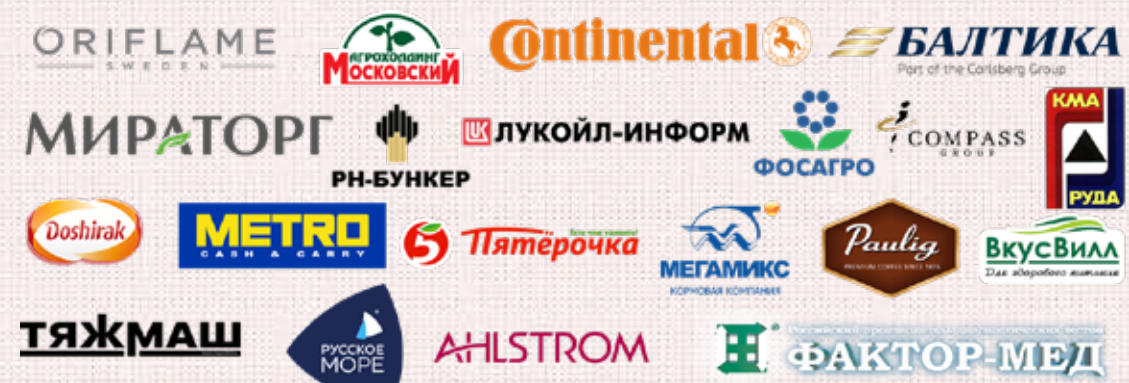
«Благодарим компанию «ИнтерКонсалт» за высокое качество работ при оказании консалтинговых услуг. Сотрудничество с Вашей компанией оставило приятные впечатления, благодаря грамотности, профессионализму, отзывчивости и корректности консультантов. Благодарим за помощь в построении работоспособной и результативной системы менеджмента»
Управляющий директор компании «Комбинат КМАруда» Солодянкин С. С.

«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, руководитель группы СМК компании НПО «ПРО АКВА» Семенов А. В.



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.



450+
Клиентов из **40+**
отраслей



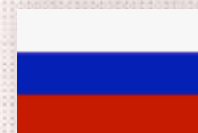
Проекты в
40+
регионах РФ
и **6** странах



13+
лет успешной
работы



Контакты



Тел.: **+7 (495) 760-46-75**
Эл. почта: mail@iksystems.ru

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



Представительство в Средней Азии (Кыргызстан): 720021, г. Бишкек, ул. Ибраимова, д. 103.
Эл. почта: contact@interconsult.kg
Тел.: **+996 312 93 00 22**

Веб-сайты:
goramethod.com
iksystems.ru

В настоящее время мы работаем с предприятиями по всей России и СНГ и имеем структурные подразделения в Москве, Твери, Краснодаре и Бишкеке.



G O R A

б и з н е с м е т о д и к а