

Производственная стратегия предприятия: 4-я по порядку и 3-я по уровню иерархии

Серов М.А.

Производственная стратегия является третьей по уровню организационной иерархии: корпоративная – деловая – производственная и четвёртой в последовательности разработки: корпоративная – деловая – продуктовая – производственная. На 4-м стратегическом уровне, на уровне производственной стратегии разрабатываются 4+ производственные под-стратегии: размещения, базовая, инженерная, ресурсосбережения.

На корпоративном и деловом уровнях определяются параметры масштаба производства и его тип: массовое, крупносерийное, средне-, мелко-, и позаказное. То есть на 4-м уровне вопрос масштаба и типа производственного процесса уже решен.

Параметры производственной стратегии определяет маркетинг, где производится выбор продукта и его параметров (продуктовая стратегия), сегментация рынка, разрабатываются программы продвижения, рекламы, PR, программа коммерции. На выходе данного процесса нужно разработать требования к производственному процессу, провести проверку существующих возможностей и оценить целесообразность устранения несоответствий. И, определив приоритеты развития производства, приступить к разработке производственной стратегии.

При органическом росте в течение более 10 лет происходит постепенное и поэтапное изменение основных параметров производственного процесса, но изменить ключевые параметры возможно только на интервале 5-9 лет. Кроме, конечно, ситуации с низкой базой, когда начальный масштаб производственного процесса невелик (малый и средний бизнес – выручка до 2 млрд. руб.).

И, после структурного описания процесса, можно определить понятие «стратегия производства».

Стратегия производства — это модель действий производственной службы, ориентированной на исполнение продуктовой стратегии, учёт влияния корпоративной и деловой стратегий, и рациональное использование и развитие производственных мощностей с целью поддержания и развития устойчивых конкурентных преимуществ продуктов, которые по своим параметрам превышают ключевые продуктовые факторы успеха в отрасли.

Поддержка и развитие устойчивых конкурентных преимуществ продуктов и организации обеспечивается за счет повышения эффективности основных элементов производственного процесса с учётом трёх приоритетов: соответствия качества продукции техническим требованиям, надежности продукции и сроков выполнения заказов.

Производство становится фактором стратегического преимущества, когда программа его развития ориентирована на те процессы и виды деятельности, которые организация настраивает и реализует более успешно, чем конкуренты. В этом случае основой производственной стратегии становится наращивание потенциала на производстве наиболее конкурентоспособных видов продукции.

В дополнение к продуктовой стратегии на производственную стратегию оказывает влияние корпоративная стратегия, определяющая параметры и скорость вертикальной/горизонтальной интеграции, конгломеративной, концентрической или горизонтальной диверсификации.

На деловом уровне (бизнес-единица) на корпоративную стратегию оказывает влияние стратегии минимизации издержек, дифференциации, синергизма, фокусирования или инновационного развития.

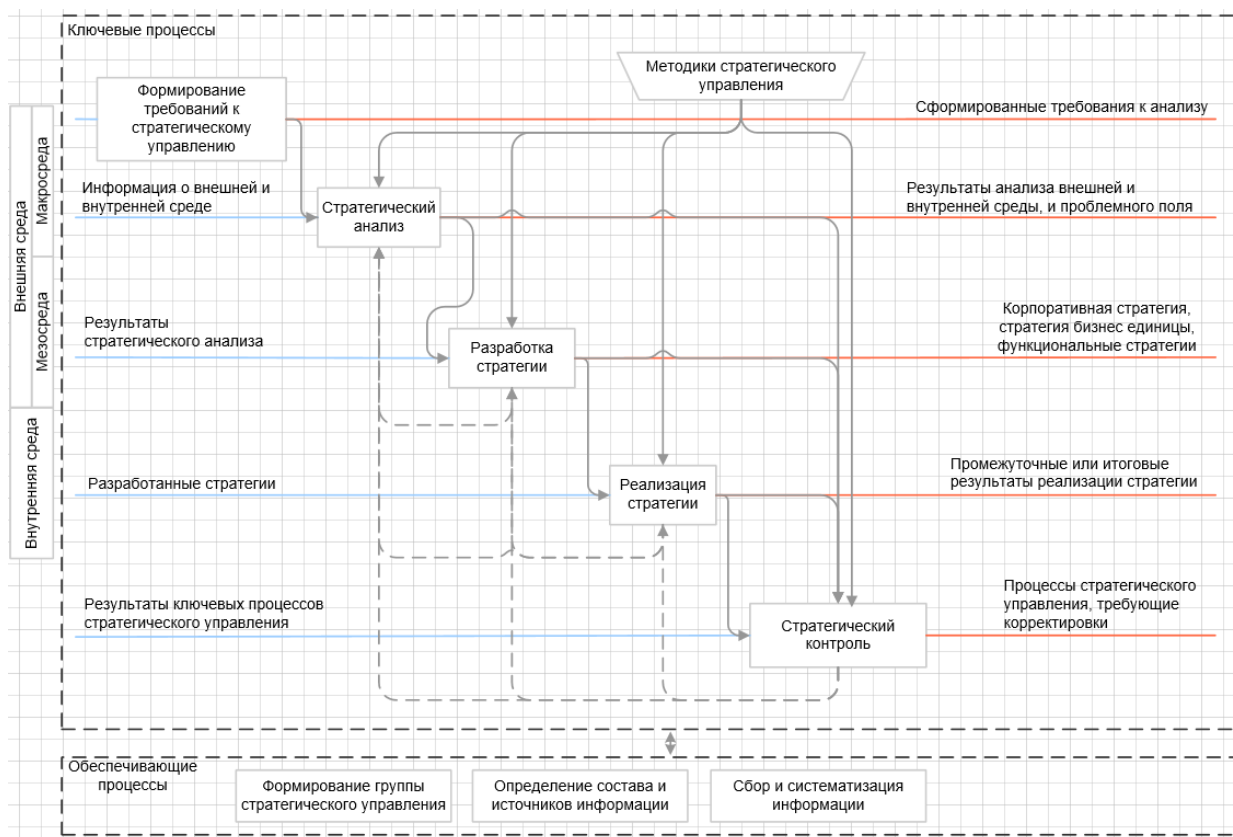
На уровне маркетинга на производственную стратегию оказывает влияние методология, используемая для разработки стратегии маркетинга, качество комплекса маркетинга, личность директора по маркетингу, эффективность сотрудничества с привлечёнными консультантами.

Согласовать перечисленные параметры влияния при определении и формировании устойчивых конкурентных преимуществ на 4-х организационных уровнях с помощью опыта, здравого смысла и протоколов заседаний Совета директоров весьма проблематично. Поэтому для балансировки стратегий мы используем четыре соответствующих стандарта, которые объединены в модели системы стратегического управления и их применение позволяет на качественно новом уровне разработать стратегии и повысить уровень эффективности бизнеса на стратегическом уровне.

2



При разработке производственной стратегии целесообразно использовать приведённую ниже схему последовательности и взаимодействия процессов стратегического управления организацией, адаптировав её к производственной специфике.



Специалист должен уметь использовать положения стандарта, с одной стороны, и должен уметь производить синтез полученных результатов. В рамках стандарта «Система стратегического менеджмента «SSM4»» творчество представлено формализованным синтезом, поскольку процесс более высокого качества даёт и более качественный результат.

Практика разработки стратегии приводит нас к выводу о том, что чем выше квалификация специалиста и качество методологии, тем выше сходимость (похожесть) результатов. Если задачу разработки стратегии предложить 3-4 специалистам высокого уровня, то на выходе основной результат должен быть одинаков по сути и иметь различие в деталях. Но как определить уровень квалификации специалиста? Международная практика говорит о том, что уровень квалификации специалиста определяется уровнем его владения стандартами.

Теперь уровень квалификации специалиста по разработке производственной стратегии определяется уровнем владения стандартом «SSM4:F:Production».