



Институт стратегического управления
социальными системами



Сбалансированность менеджмента компании, как основа ее успешного развития в социальных системах и бизнес-сообществах

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, участвуя в Конкурсах по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» и применяя методологию «9 ключей бизнеса»



Все становится меньше и региональнее

- Возрастающее значение отдельных регионов
- Децентрализация в обществе и на предприятиях
- Международная конкуренция региональных особенностей
- Сила эмоций: Родина, чувство «мы», патриотизм
- Технологии глобализации действуют децентрализованно



Современный подход к территориальному управлению

Территориальное управление должно не только производить ряд общественных благ, но и формировать нужную среду, привлекать и создавать ресурсы, обеспечивать их эффективное использование, использовать методы стратегического планирования, присущие традиционной корпорации.

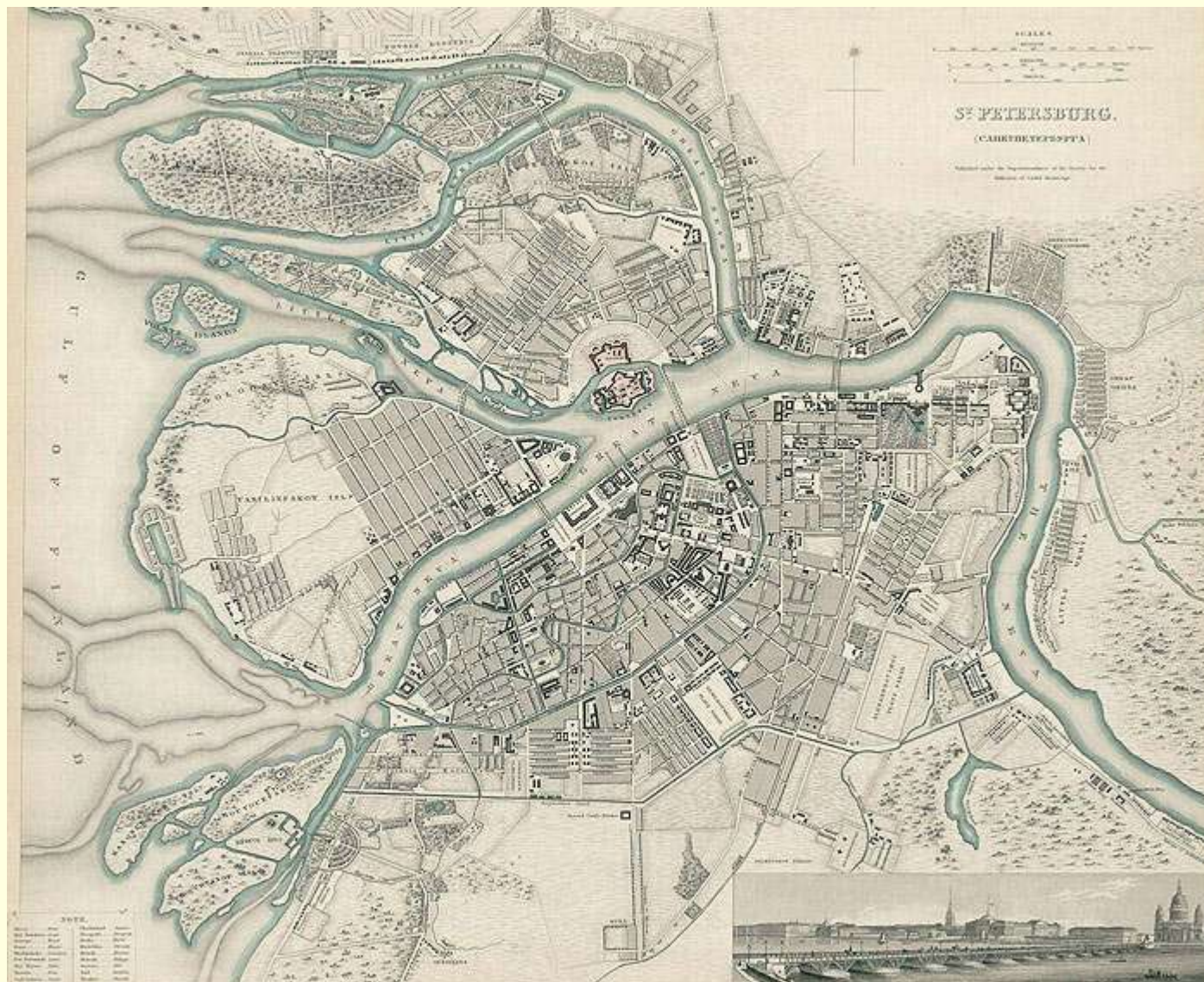
Межрегиональная конкуренция стимулирует разработку таких вопросов, как продукты и рынки; проекты и финансирование; человеческие ресурсы и занятость; корпоративный имидж и продвижение.

(Boisier S. Regional Management in a New International Order: Quasi States and Quasi Firms. Santiago, Chile, 1992.

Stephan, P. Regulatory Cooperation and Competition: The Search for Virtue. University of Virginia School of Law, WP 99-12. June 1999).

Модель продукта в муниципальном маркетинге







Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»



**РАСПОРЯЖЕНИЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВА
Санкт-Петербурга
от 03 августа 2005 г.
N 53-Р**

**Конкурсы являются ежегодными
и проводятся в два этапа,
начиная с 01 февраля текущего
года.**

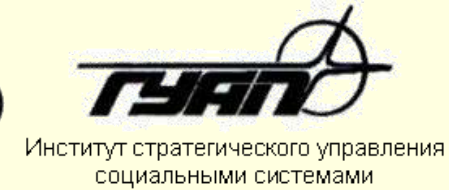
**Торжественная церемония
награждения победителей
второго этапа конкурсов
проводится в Смольном в ноябре
месяце (Европейская неделя
качества) текущего года.**



Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»



Торжественная
церемония
поздравления
победителей второго
этапа конкурсов
проводится в
Смольном в ноябре
месяце (Европейская
неделя качества).



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



Предприятие производит не только продукцию, но и факторы социального, экологического и другого воздействия на наше общество.

На первом – отраслевом - этапе оценивается качество продукции участников, как определяющий фактор социальной ответственности компании.

На втором - общегородском - этапе оценивается социальная значимость компаний – победителей отраслевых этапов.

Оценка будет производиться по показателям сбалансированности отношений между организацией, потребителями, партнерами, поставщиками, властью и обществом.



В Петербурге появится своя Эйфелева башня

СПб. Сегодня ночью впервые будет включена новая подсветка телебашни. Большую часть затрат по ее установке, а это более \$1 млн, взял на себя известный предприниматель Рустам Тарико. ● 9

петербург Деловой

Пятница

06.06.08

www.dp.ru/spb • №102 (2668) • ЦЕНА: СВОБОДНАЯ

USD/RUB/100: 23,8116
+0,0097
Центробанк, 6 июня

EUR/RUB/100: 36,7699
+0,0317
Центробанк, 6 июня

PTC: 2351,8
-1,7
5.06, Interfax

НЕФТЬ: \$123,4
-0,4
5.06, фьючерс Brent



Артур Карленко об особенностях рынка жилья в России 18-19



Столица инвестиций

Тренд: Глобализация во всех вопросах — от деятельности ТНК до альтернативных видов топлива

КОНКУРСЫ ПО КАЧЕСТВУ «СДЕЛАНО В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ» 2008 ГОД

Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» проводятся с 2006 года в соответствии с Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 03.05.2005 г. № 605 «Об организации конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге», Положением о порядке проведения Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге», утвержденного Распоряжением Комитета экономического развития, промышленной политики и торговли Правительства Санкт-Петербурга от 03.08.2005 г. № 53-р «О конкурсе по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге», планом мероприятий по развитию потребительского рынка Санкт-Петербурга на 2008-2011 годы, утвержденного Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 11.12.2007 № 1586.



Главный Организатор Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»: Санкт-Петербург, Измайловский пр., д.3, тел/факс: +7-812-575-15-60; моб.тел.: +7-901-304-01-24, +7-901-300-80-91, e-mail: sdelano-spb@yandex.ru
www.quality.spb.ru

Приглашаем предприятия и организации Санкт-Петербурга принять участие в конкурсах первого этапа:

1. «Высокое качество — любимому городу»
2. «Деловая честь предпринимателей Петербурга»
3. «Качество транспортных услуг. Качество дорожных услуг»
4. «Гостеприимный Санкт-Петербург»
5. «Безопасный продукт»
6. «Этичный бизнес»
7. «Лучший предприниматель Санкт-Петербурга»
8. «Лучшие продукты питания Санкт-Петербурга»
9. «Лучшая ризлторская компания Санкт-Петербурга в сфере малого бизнеса»
10. «Всероссийский конкурс Программы «100 лучших товаров России» — региональный этап конкурса в Санкт-Петербурге»
11. «Спортивный бренд Санкт-Петербурга 2008»
12. «Реставрационные работы»
13. «Конкурс страховых компаний Санкт-Петербурга»
14. «Улучшение качества в системе непрерывного образования: дошкольное, школьное, начальное и среднее профессиональное, постдипломное»
15. «Алкогольный бизнес Санкт-Петербурга»
16. «Санкт-Петербургский Меркурий»
17. «Деловая Петербурженка»
18. «Прозрачный город»

РЕКЛАМА



№ цели	Наименование цели Конкурсов	№ Задачи (и Приложения), обеспечивающего реализацию цели
1	- <u>выявления организаций</u> Санкт-Петербурга, <u>производящих продукцию, отвечающую критериям оценки продукции,</u> установленным в соответствии с настоящим Положением;	1, 2, 5, 6
2	- содействие устойчивому подъему престижа продукции организаций Санкт-Петербурга;	3, 5
3	- содействие укреплению существующих и налаживанию новых экономических связей между участниками потребительского рынка Санкт-Петербурга;	1, 3, 5, 6
4	- повышение качества и конкурентоспособности продукции организаций Санкт-Петербурга;	2
5	- содействие внедрению современных технологий менеджмента качества и распространению передового опыта ведения бизнеса;	3, 5, 6
6	- содействие организациям в практической реализации требований Федерального закона "О техническом регулировании" по обеспечению безопасности продукции на стадиях жизненного цикла;	2, 4
7	- широкое и достоверное информирование потребителей и общественности о высококачественных, экологичных и безопасных отечественных товарах и их производителях с целью продвижения российских товаров на внутренний и международный рынки;	3
8	- стимулирование организаций к непрерывному повышению качества выпускаемой продукции, товаров, работ, услуг;	2, 3, 4, 5
9	- обеспечение потребительского рынка высококачественной продукцией, выпускаемой предприятиями Санкт-Петербурга, и его защита от поступления некачественной, фальсифицированной и контрафактной продукции .	2, 3, 5, 6

Преимущества участия в конкурсе для предприятия?

Уровень	Содержание мероприятий
7	Публичное вручение Вам приза Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» Губернатором Санкт-Петербурга при стечении журналистов и освещении этого в СМИ (телевидение, радио, официальный интернет-портал, публикации в официальных СМИ), а также печать в глянцевого Каталоге победителей (3000 экз.), распространяемом между участниками Конкурса и Комитетами.
6	Вручение официальных Благодарностей от имени Председателя КЭРПиТа и других заинтересованных комитетов Правительства Санкт-Петербурга с размещением информации на официальном интернет-портале www.gov.spb.ru и возможным освещением в официальных СМИ.
5	Информационная поддержка в официальных СМИ Ваших действий по привлечению участников конкурсов по Вашим номинациям (т.о. формирования Ваших бизнес-сообществ)
4	Присутствие представителей Главного организатора конкурсов и (при возможности) представителей необходимых Вам комитетов Правительства Санкт-Петербурга на организуемых Вами мероприятиях в рамках конкурса в соответствии со статусом этих мероприятий.
3	Упоминание предоставленных Вами положительных и социально-ответственных примеров ведения бизнеса на профильных мероприятиях, организуемых (или проводимых при участии) Главного организатора конкурсов.
2	Размещение информации о Вашей социально-ответственной деятельности и Вашей надежной и безопасной продукции в официальных пресс-релизах Главного организатора конкурсов (размещаются на информационных досках профильных комитетов Правительства Санкт-Петербурга), печатных изданиях Главного организатора конкурсов (периодическое справочное издание «Защита прав потребителей в Санкт-Петербурге» - тираж 10 000 экз. и др.), а также в раздаточных материалах на выставках, в которых участвует Главный организатор конкурсов.
1	Упоминание Ваших положительных и социально-ответственных примеров деятельности в презентациях Главного организатора, проводимых на заседаниях Общественного совета по малому предпринимательству при Губернаторе Санкт-Петербурга, Торгово-промышленной палаты Санкт-Петербурга, бизнес-клубов, бизнес-ассоциаций и других центров деловой активности.

Требования к организаторам Конкурсов:

- возможность привлечения аккредитованных экспертов и специалистов для проведения квалифицированной экспертизы;
- стаж работы не менее 1 года;
- отсутствие задолженностей перед бюджетами всех уровней.

Организатор Конкурсов выполняет следующие функции:

-утверждает по согласованию с главным организатором Конкурсов Положение о соответствующем отраслевом Конкурсе, а также требования к участникам и критерии определения победителей;

- выполняет организационно-технические мероприятия по проведению соответствующего отраслевого конкурса;
- размещает объявления о проведении соответствующего отраслевого конкурса, осуществляет рекламную поддержку конкурса;
- разрабатывает типовую рабочую и технологическую документацию по проведению соответствующего отраслевого конкурса;
- представляет главному организатору Конкурсов заявку на участие во втором этапе Конкурсов;
- привлекает экспертов по номинациям и обеспечивает их работу.
- информирует участников об утвержденных критериях оценки второго этапа Конкурсов;
- привлекает экспертов по номинациям и подноминациям, обеспечивая их работу.

Что это значит для Вас
???

Этапы проведения Конкурсов по качеству для организаторов



март	Проведение пресс-конференции и церемонии открытия конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» (далее-Конкурсов)
До 01 мая	Представление организаторами отраслевых конкурсов (далее ООК) заявок для участия в Конкурсах
До 01 мая	Предоставление ООК документов для участия в Конкурсах : -Положения о порядке проведения -Критерии определения победителей -Состав экспертов
	Рассмотрение и утверждение представленных документов от ООК Главным организатором Конкурсов
До 01 июня	Утверждение ООК на Наблюдательном совете
	Заключение типового договора с ООК
	Проведение семинаров , конференций и выставок Главным организатором Конкурсов для ООК и предприятий участников
	Проведение организаторами отраслевых конкурсов
	Совместное награждение Главным организатором и ООК победителей 1 этапа
До 01 сентября	Представление главному организатору Конкурсов: -итогового протокола заседания Конкурсной комиссии -итоговые рекомендации для участия во 2 туре -экспертные заключения на каждый вид продукции
До 01 сентября	Представление ООК заявок главному организатору от предприятий
До 20 сентября	ООК готовят и представляют Главному организатору Конкурсов весь пакет необходимых документов (п.5.6 Положения) для участия предприятий во 2 этапе Конкурсов
ноябрь	Проведение Конкурсов по качеству с участием ООК

Методология "9 Ключей

Бизнеса' www.ismc-spb.org

Почему «качество» ???



Интервью у покупателей торгово-розничной сети универсамов

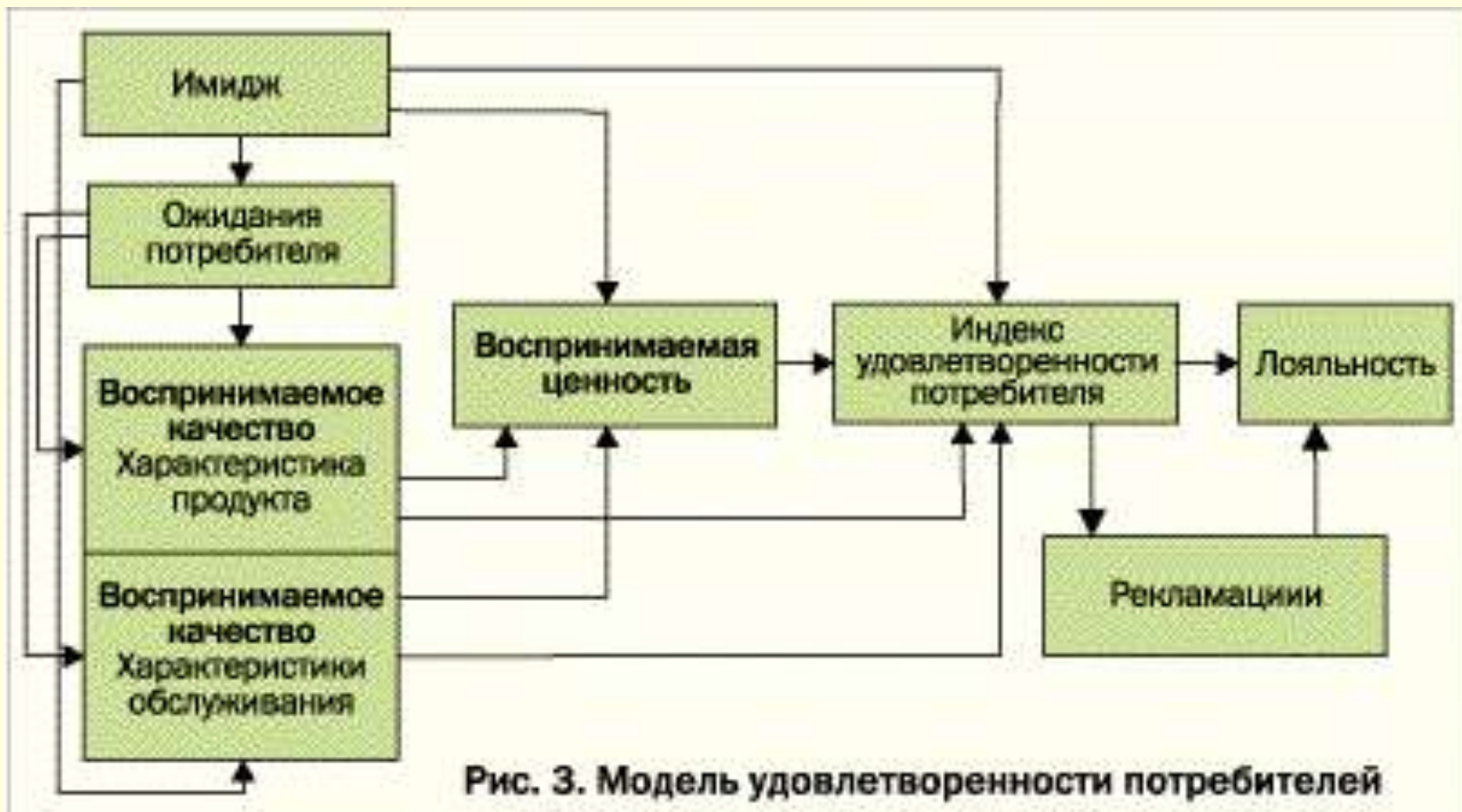
Цель: выяснение потребностей потребителей Санкт-Петербурга в механизмах выявления социально-значимой продукции и социально-ответственных предприятий через систему конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»

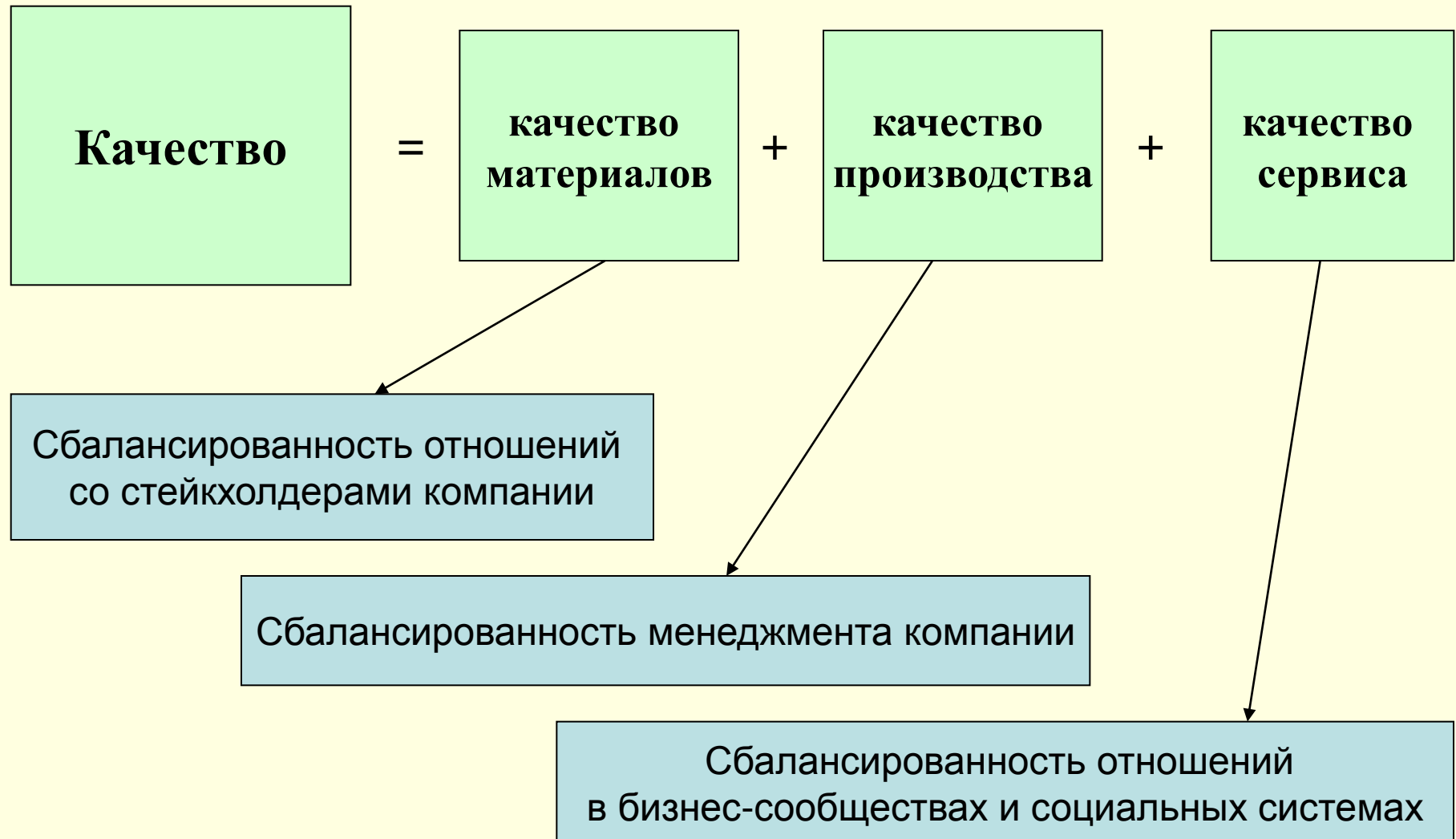
- 1 Важно ли для вас как организовано производство товаров, которые Вы приобретаете?
- ☒ Мне важно знать в каких условиях и как изготавливается продукция
- ☐ Мне это не важно, но интересно узнать
- ☐ Мне это безразлично
- 2 Важна ли для Вас социальная значимость бренда компании – производителя продукта?
- ☒ Мне важна социальная значимость бренда
- ☐ Мне важна только известность бренда
- ☐ Мне безразличен бренд производителя
- 3 Важна ли для Вас социальная значимость самой компании – производителя продукта?
- ☒ Мне важна социальная значимость компании-производителя продукта
- ☐ Мне она безразлична
- ☐ Мне она не важна
- 4 Покупая продукцию, обращаете ли Вы внимание на имеющиеся на упаковке знаки качества?
- ☒ Да ☐ Нет
- 5 Имеет ли для Вас значение наличие или отсутствие знака качества на ценнике продукции?
- ☒ Да ☐ Нет

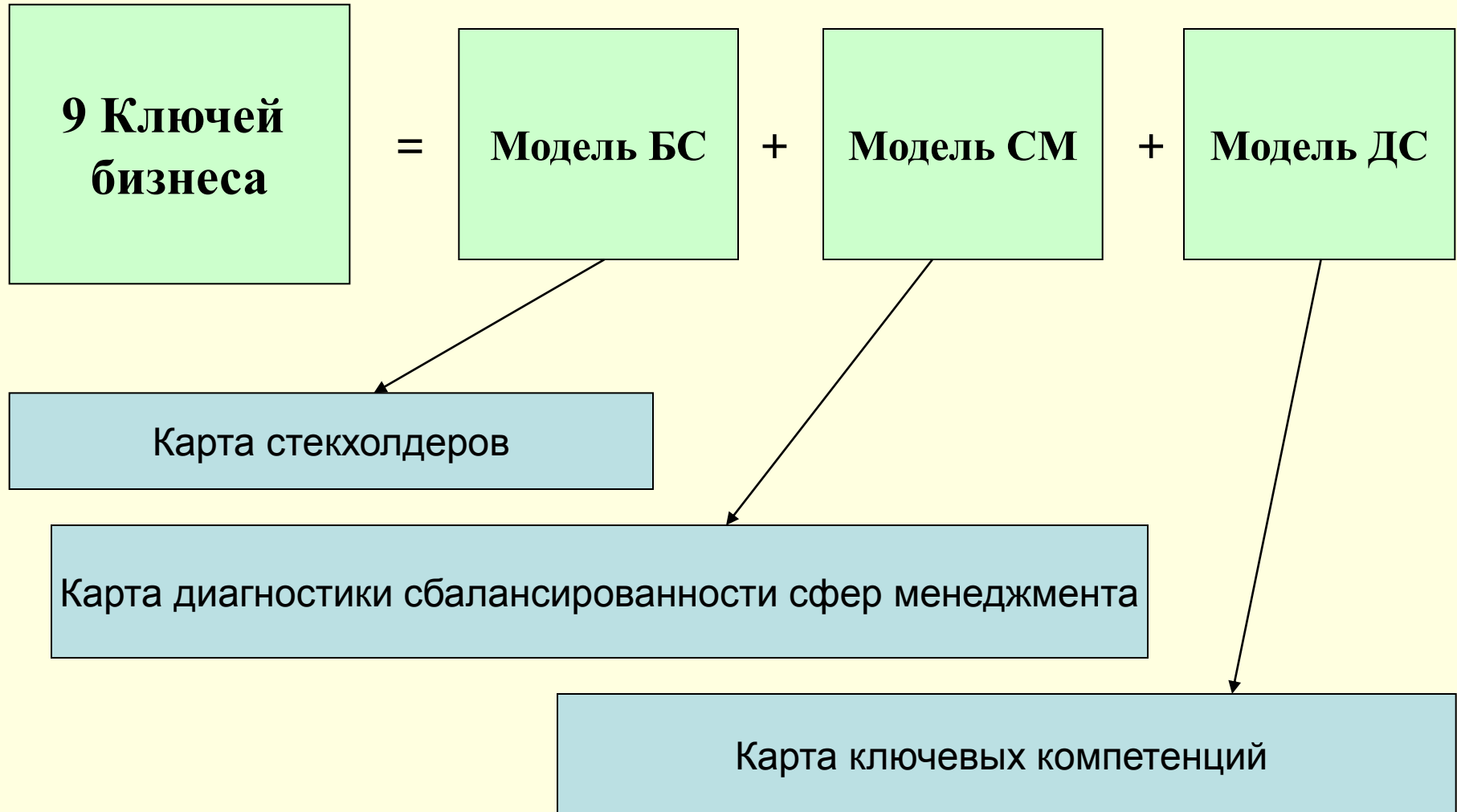
- 7 Важно ли Вам поручительство государства за качество продаваемых Вам товаров?
- ☒ Мне это важно
☐ Мне это безразлично
- 8 Насколько полезно проведение Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» для Вас лично?
- ☐ Мне это очень полезно
☒ Мне это полезно
☐ Мне это безразлично
- 9 Насколько Вам важна возможность иметь точную и свежую информацию о качестве продукции и надежности компании-производителя?
- ☐ Мне важно иметь постоянный источник такой информации
☒ Мне хотелось бы иметь возможность получения такой информации
☐ Мне это безразлично
- 10 Что Вы хотите получить от государства через Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»?
- ГАРАНТИИ КАЧЕСТВА**
(укажите произвольно)

**Качество – это гарантия соответствия запросам
и ожиданиям потребителя**

Модель удовлетворенности потребителей







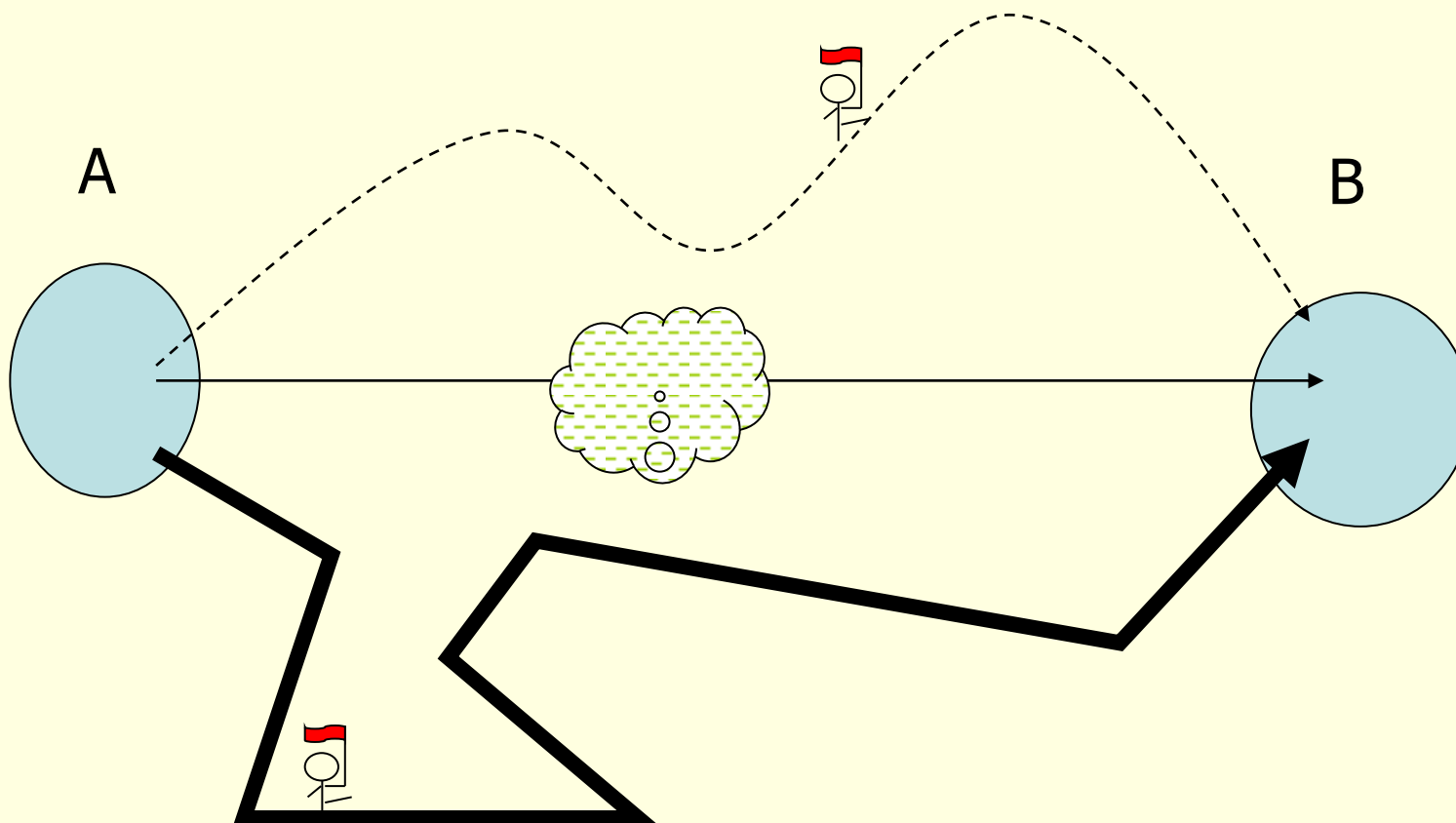


Институт стратегического управления
социальными системами



Какие возможности дает система
Конкурсов по качеству
«Сделано в Санкт-Петербурге»
и
методология «9 ключей бизнеса»
???

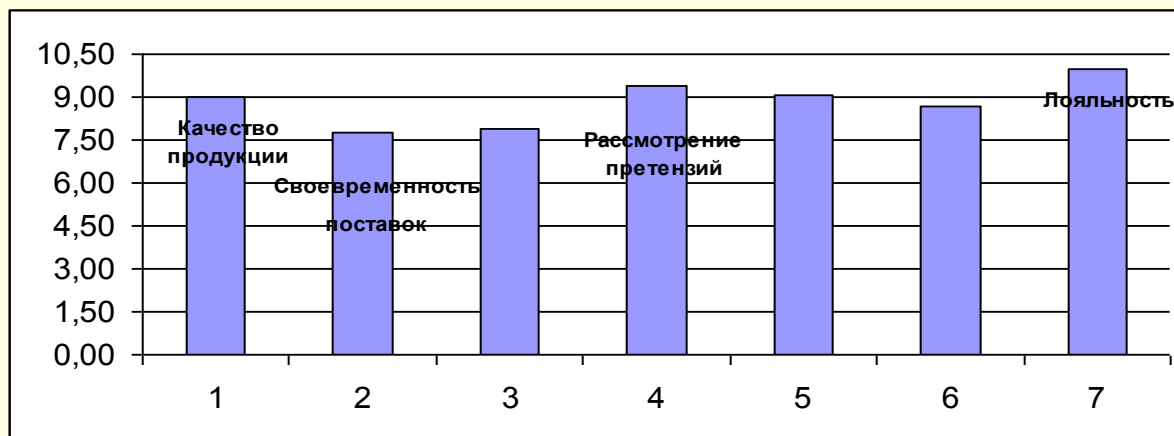
**Система управления бизнесом должна отвечать его целям,
соответствовать видению собственника и положению бизнеса
в бизнес-среде.**



	Коэффициенты	1.01.2006	1.01.2007
	Операционный анализ		
1	Коэффициент роста валовых продаж	-	46,73%
2	Коэффициент валовой прибыли	7,98%	11,25%
3	Коэффициент операционной прибыли	2,07%	6,07%
4	Коэффициент чистой прибыли	-3,64%	0,16%
	Анализ операционных издержек		
5	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции	92,02%	88,75%
6	Коэффициент издержек на реализацию и управление	5,91%	5,18%
7	Коэффициент процентных платежей	6,15%	3,80%
	Управление активами		
8	Оборачиваемость активов, оборотов	2,03	2,87
9	Оборачиваемость постоянных активов, оборотов	3,50	5,35
10	Оборачиваемость чистых активов, оборотов	4,92	8,65
11	Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов	7,91	9,74
12	Оборачиваемость товарно-материальных запасов, оборотов	13,24	19,92
	Прибыльность		
13	Рентабельность оборотных активов	9,94%	37,66%
14	Рентабельность собственного капитала	-80,74%	4,14%
15	Рентабельность активов	2,10%	8,76%
16	Рентабельность чистых активов	5,11%	26,40%

Достижения АО «Перинт»

Проведенное в 2006 году анкетирование клиентов с целью выяснения удовлетворенности работы с ЗАО ПЕРИНТ показало уже, 100% лояльность потребителей к компании. Результаты оценки компании по 10 бальной шкале приведены на графике:



Перечень параметров к графику:

1. Соответствие качества продукции условиям договора
2. Своевременность поставок
3. Доступность информации
4. Своевременность рассмотрения претензий
5. Соответствие транспортировки и качества транспортной тары
6. Удовлетворенность условий отгрузки и транспортировки
7. Лояльность

Общественное признание достижений

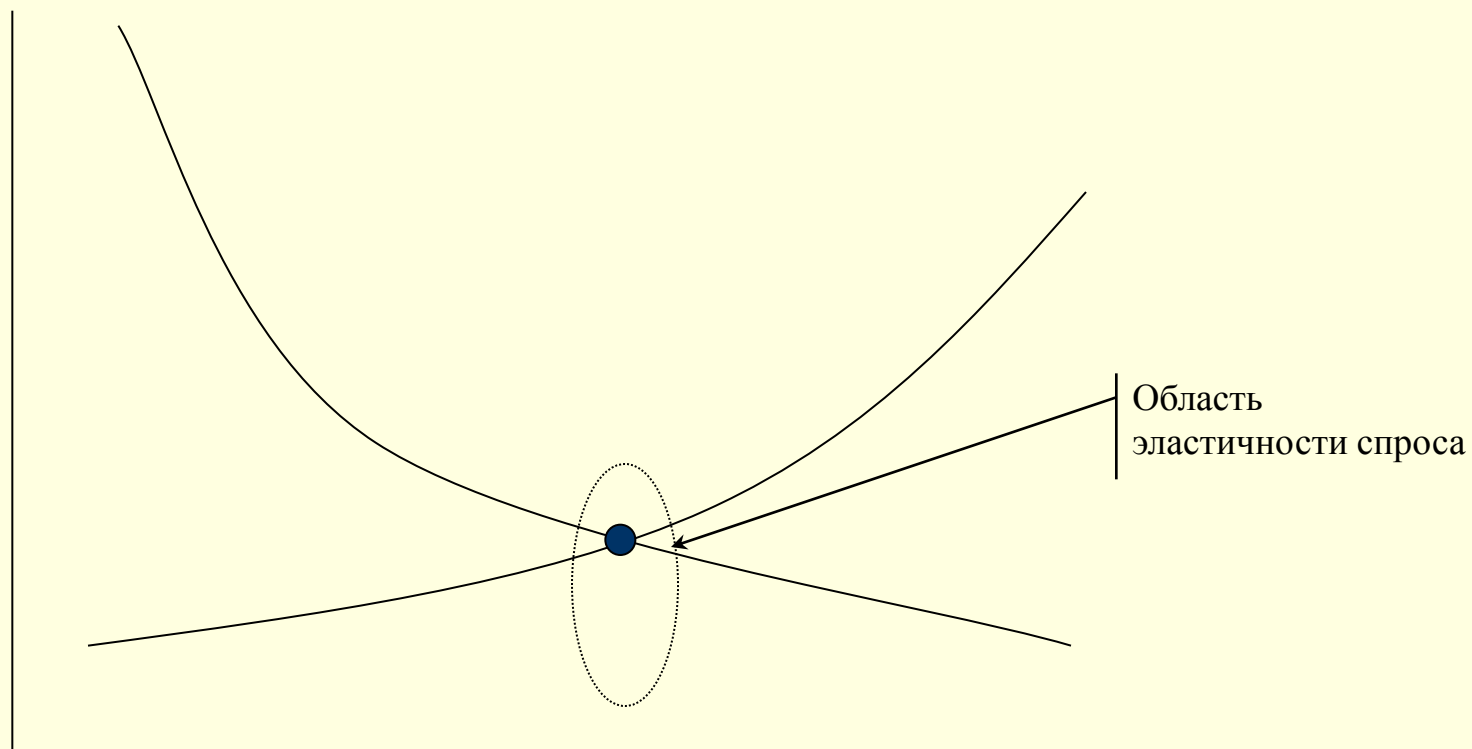


Методология "9 Ключей
 Бизнеса" www.ismc-spb.org



**Губернатор Санкт-Петербурга
Валентина Ивановна Матвиенко награждает авторов
методологии «9 ключей бизнеса»
Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ, июнь 2006 года**

Кривая спроса - предложения



Компания – это форма ведения бизнеса

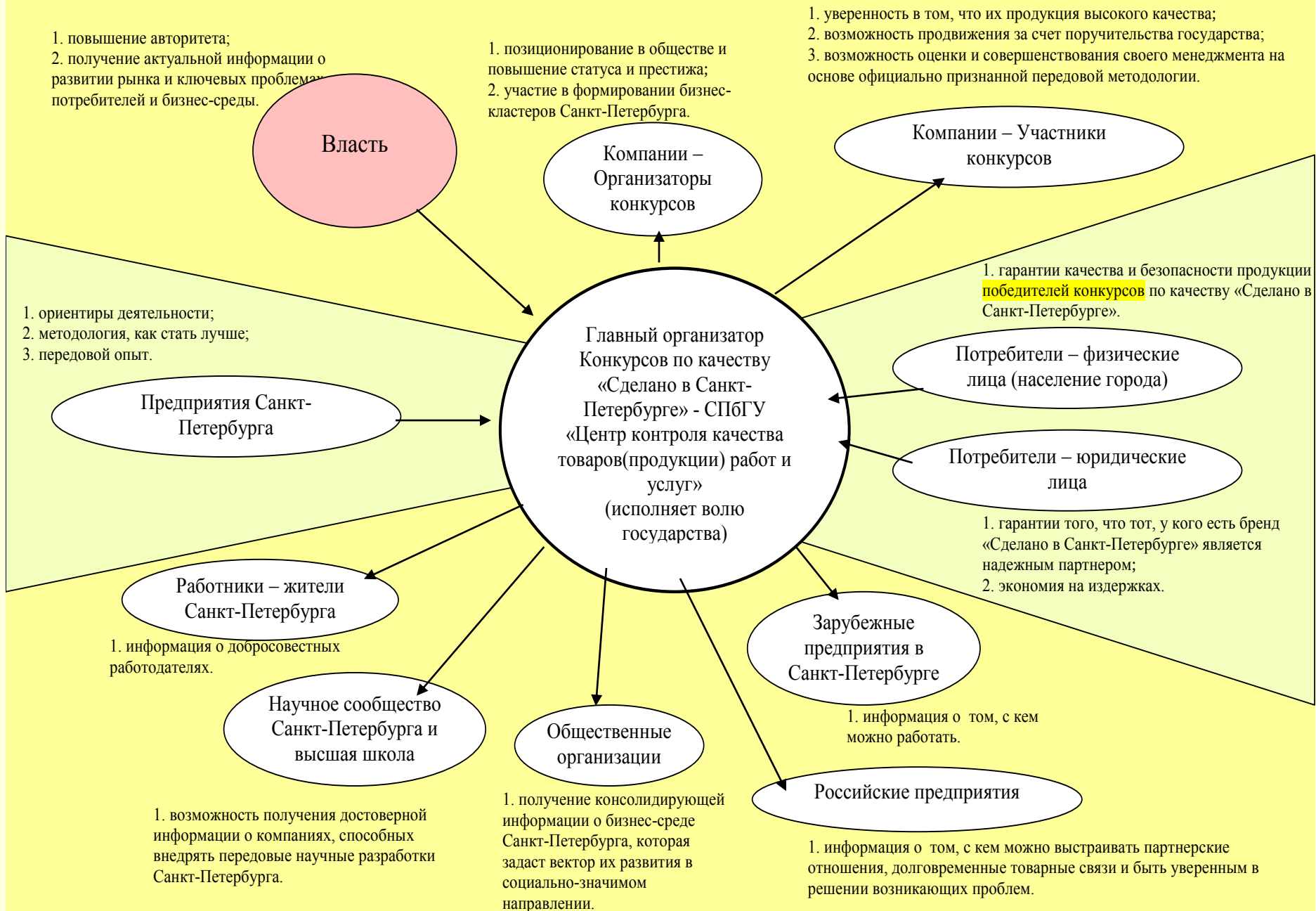
Компания имеет
четкую структуру управления
– через сферы менеджмента

Компания не существует сама по себе
– есть стекхолдеры

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

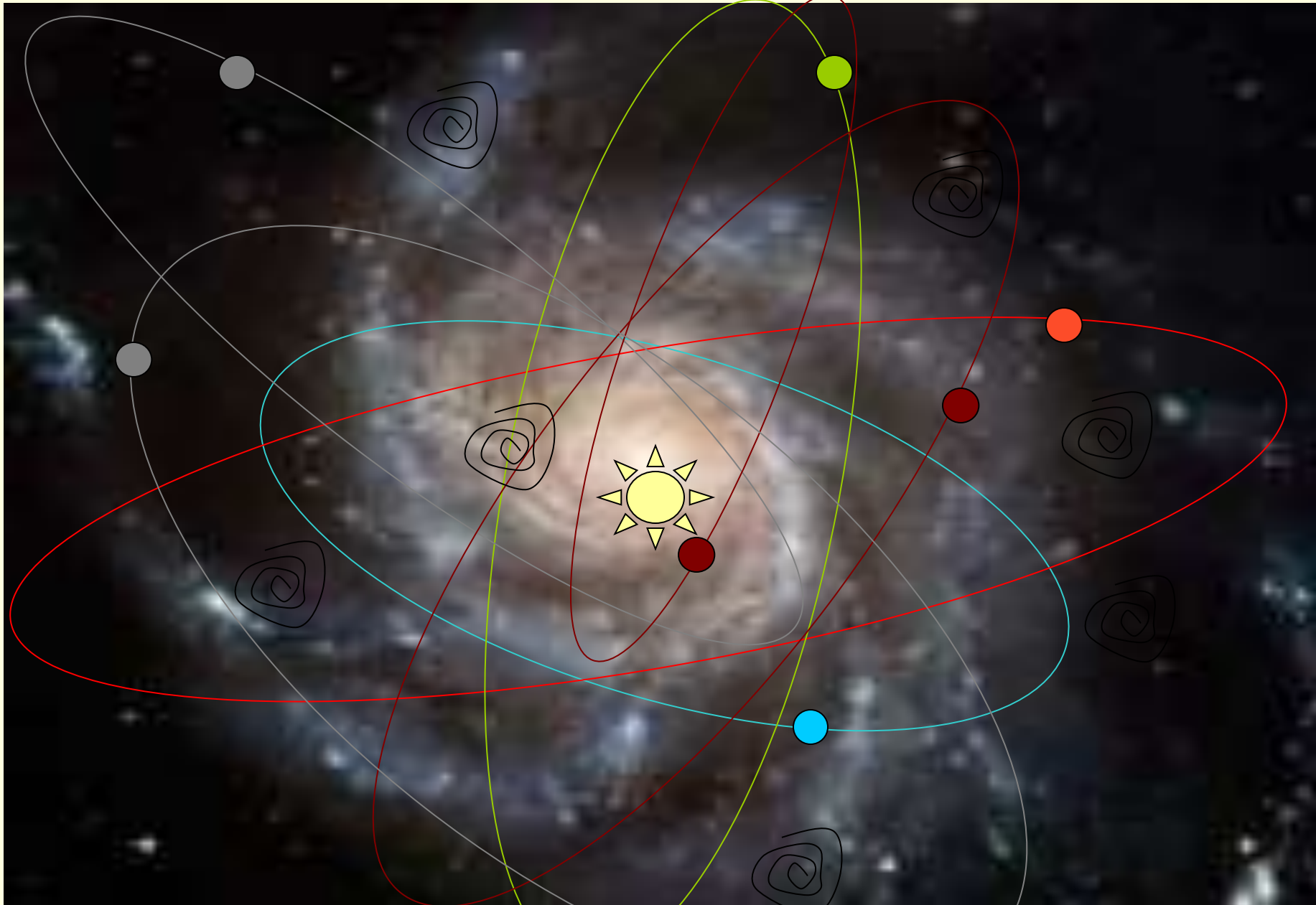
МС ИСО 9000:2000

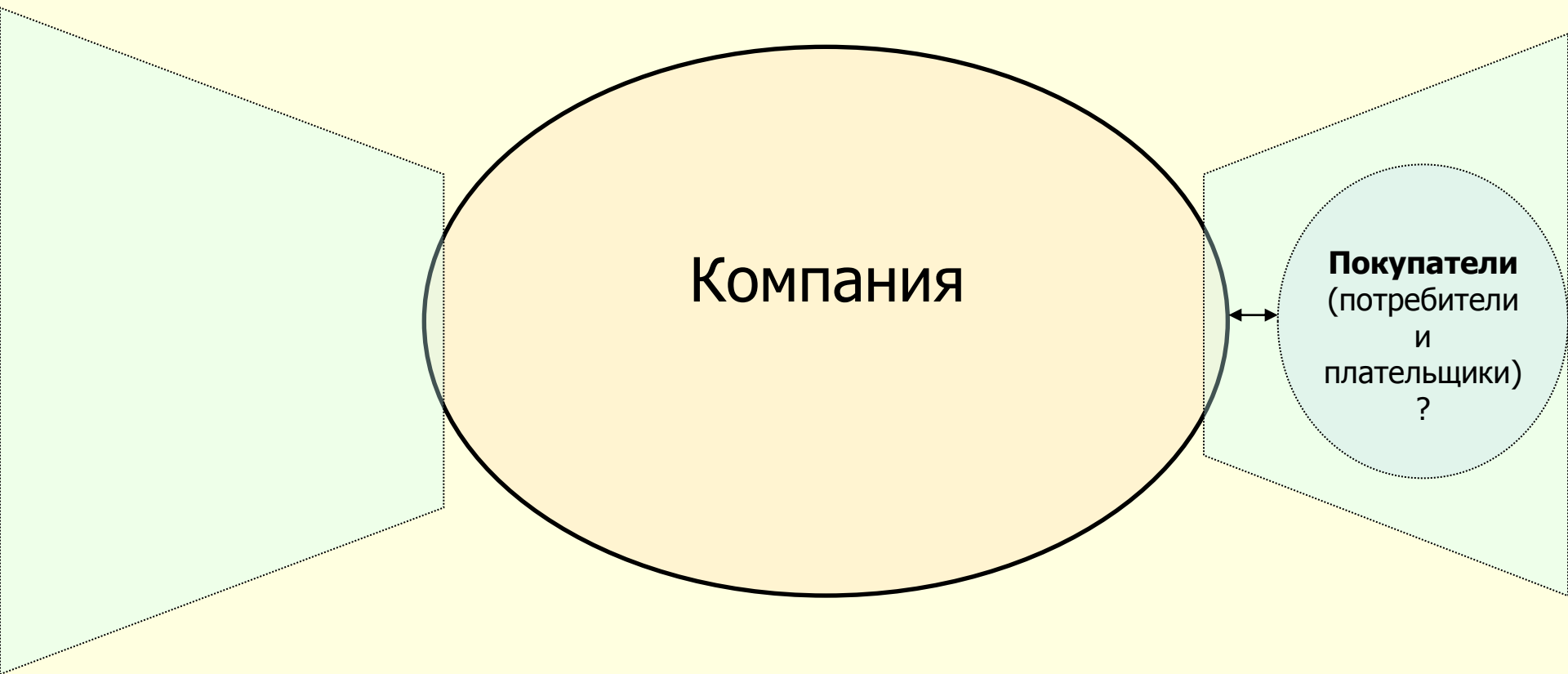
Схема стейкхолдеров конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»

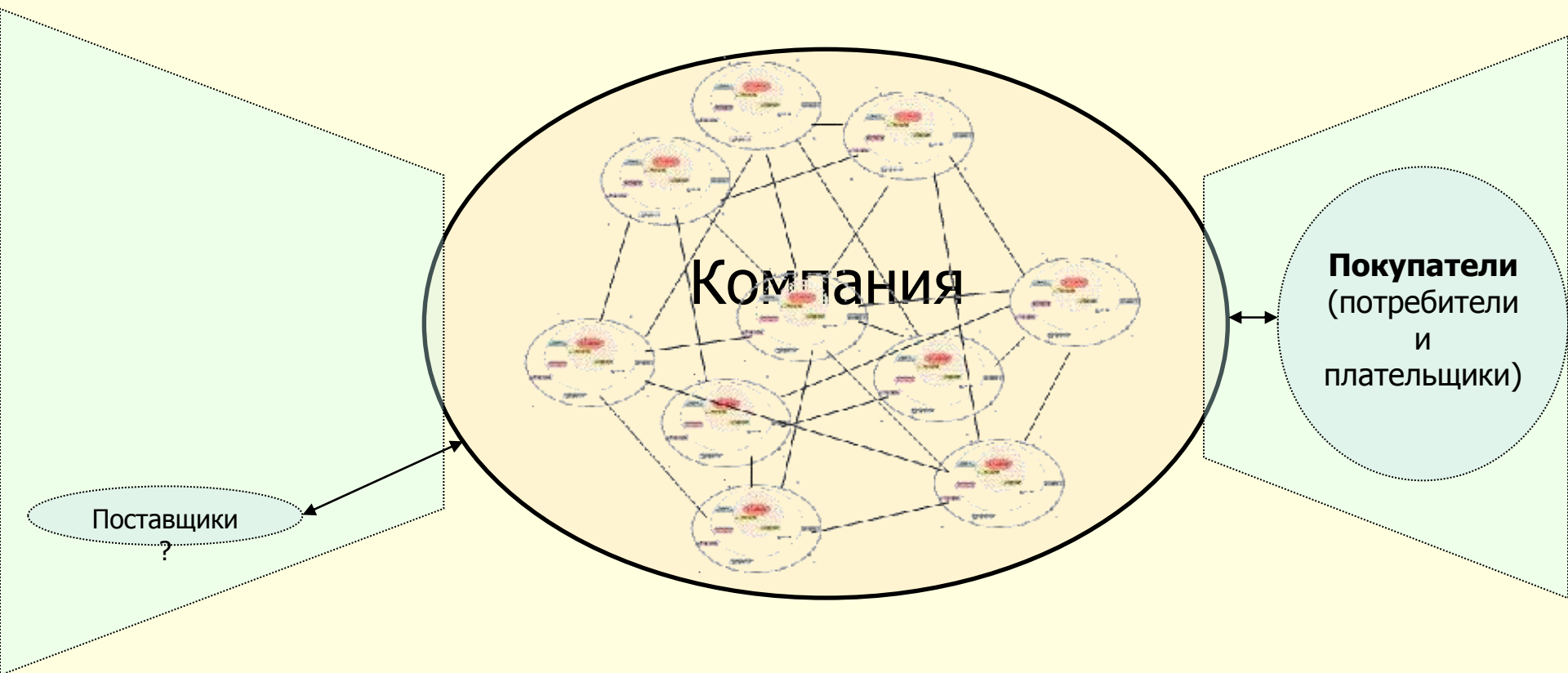


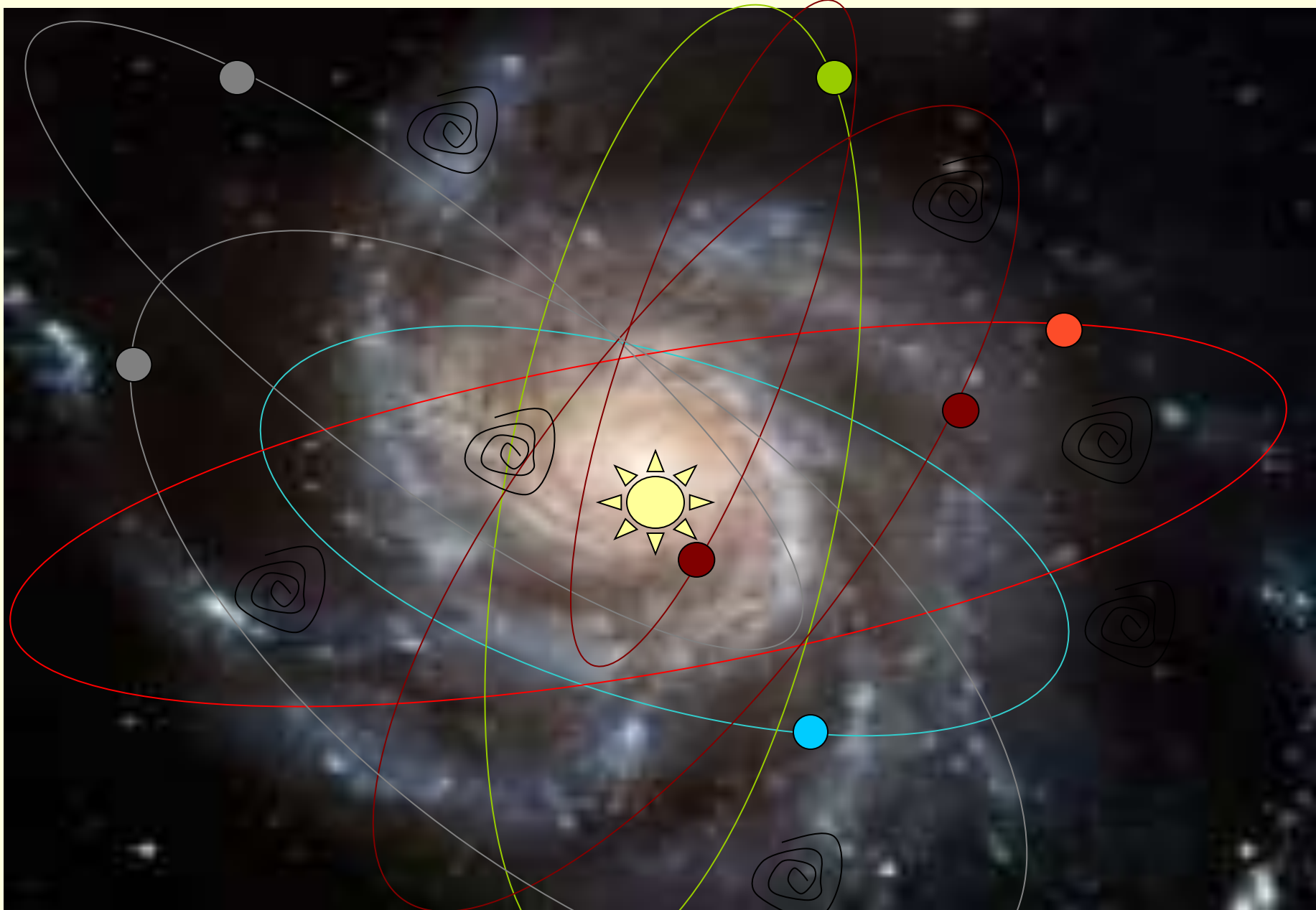
Что это значит для Вас
???



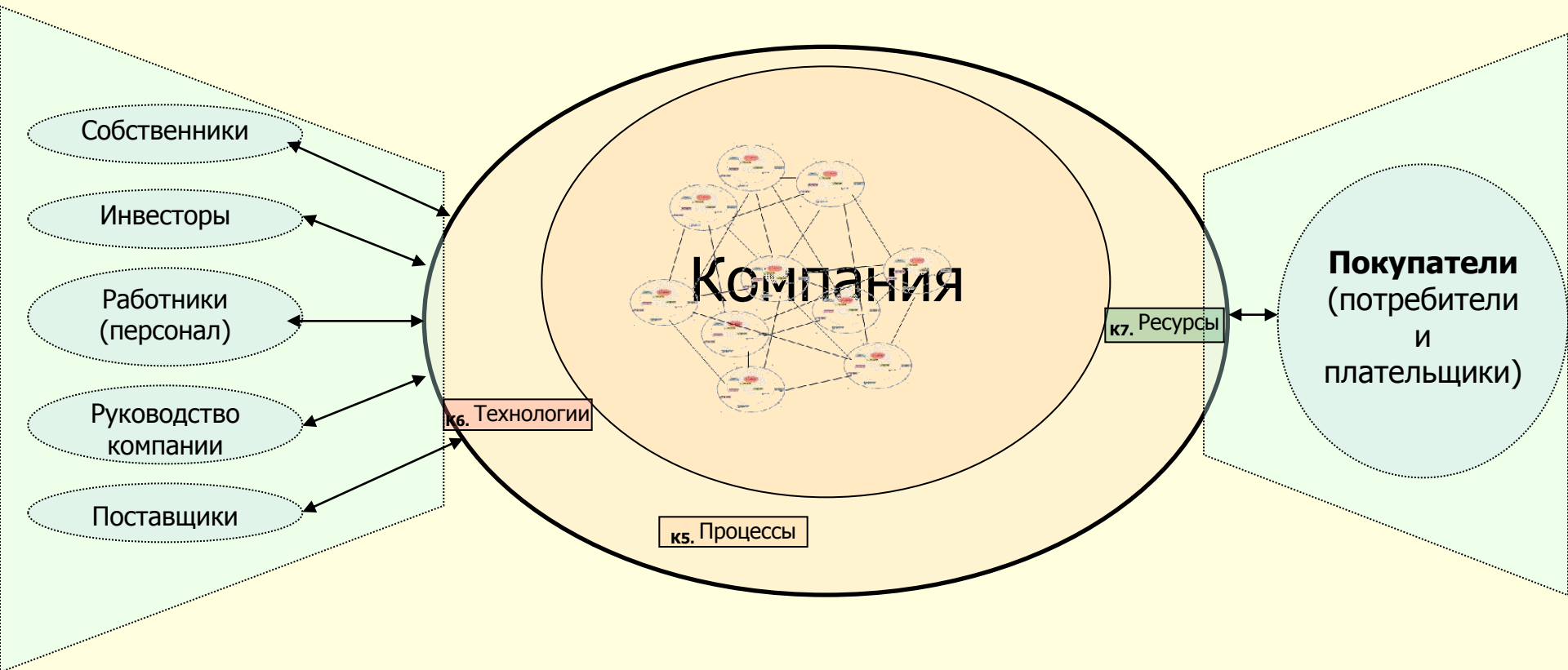








Карта стейкхолдеров предприятия



Объединения по
интересам ресурсов
или технологий

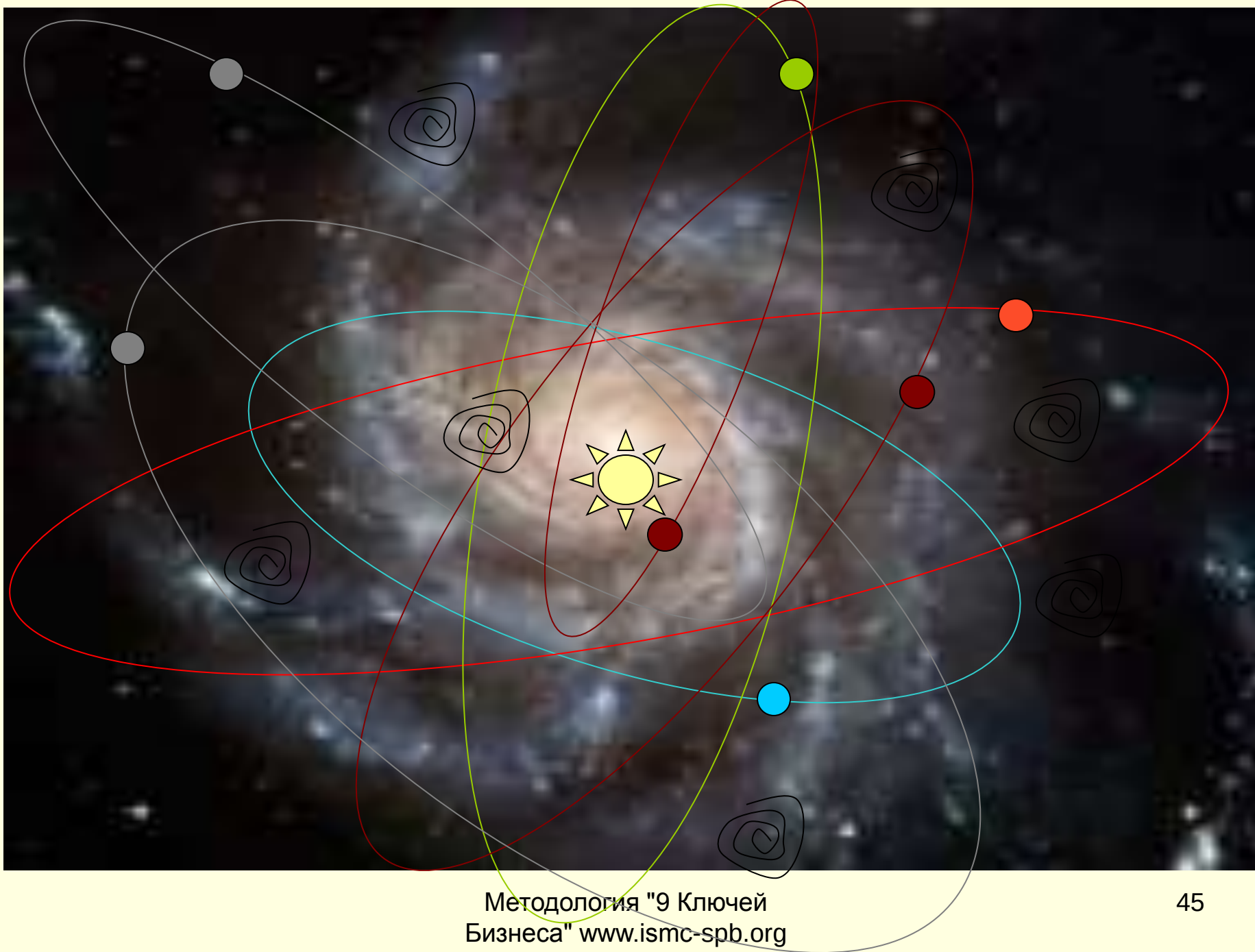
Карта стейкхолдеров социально-ответственного предприятия



Объединения по
интересам ресурсов
или технологий

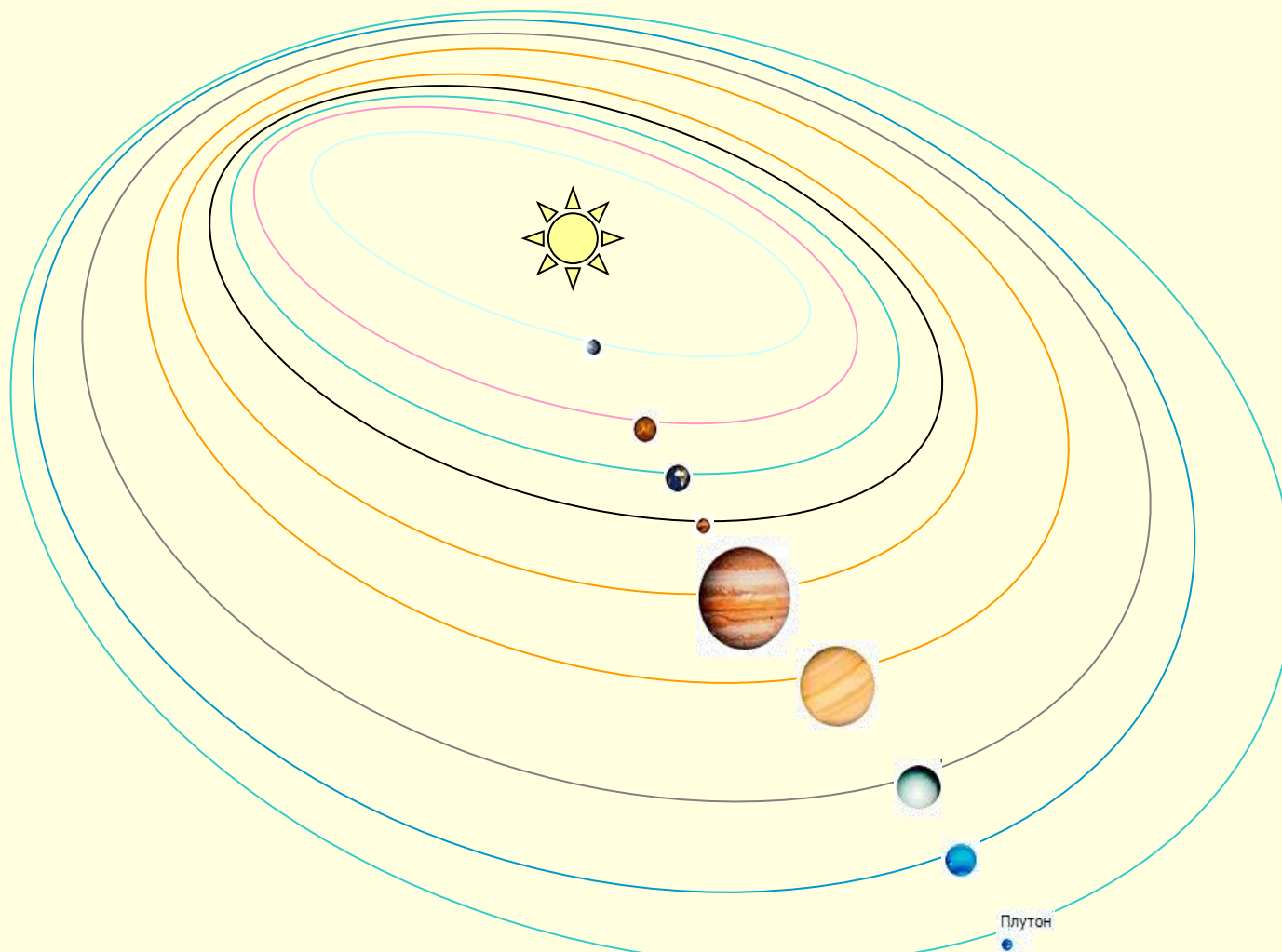
Карта стейкхолдеров социально-ответственного предприятия





Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

Что это такое?



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

Как этого достичь ?



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

(М.Портер)

Доминирующие идеи

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

Доминирующие идеологии

1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Развитие транзакций	Управление по	целям	Киосей	Концепция стекхолдеров
Стратегическое планирование	Z-теория и сценарное планирование	Модель зрелости	процессов и	аутсорсинг
Развитие потенциала фирмы	Формирование компетенций	Стратегический	менеджмент	КСО

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



Ранжирование критериев по важности

Результаты статистической оценки приоритетов руководства ведущих промышленных компаний США за период 1980 - 1999

1989	1999
Quality	Delivery
Flexibility	Quality
Delivery	Cost
Cost	Flexibility



КСО И КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Отраслевая концепция (Porter и др.):
 - Корпоративная филантропия - конкурентная среда в рамках отраслевого кластера
- Ресурсная концепция (Barney и др.):
 - Создание, развитие и комбинирование ресурсов, позволяющих реализовать социальную ответственность
- Концепция заинтересованных сторон (Post-Preston-Sachs):
 - Развитие «организационного богатства» через «отношенческие активы»

Первичные стекхолдеры – субъекты, оказывающие решающее влияние на деятельность компании (акционеры, клиенты, поставщики, кредиторы, покупатели и продавцы Продукции компании).

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

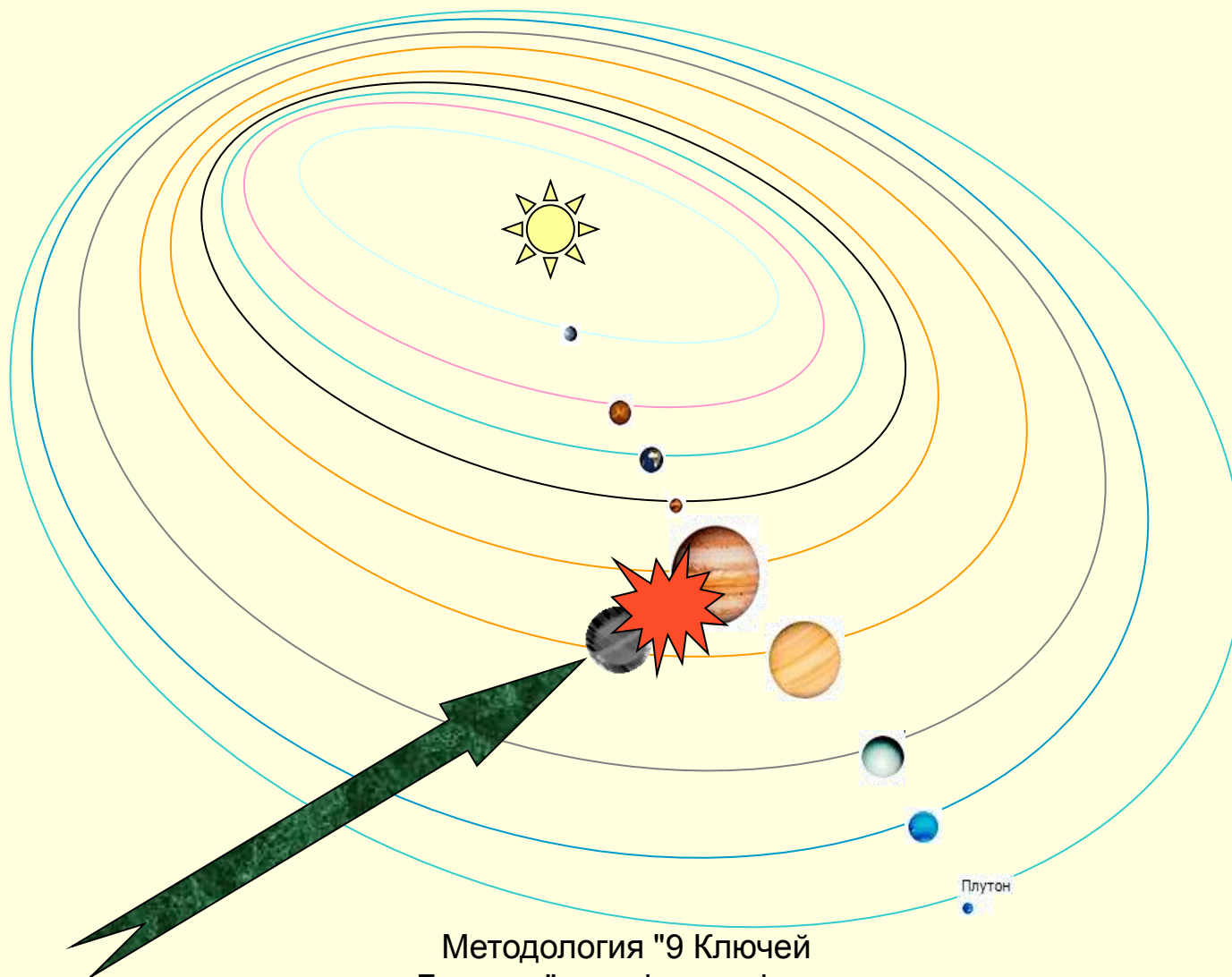
[POST, 2002, с.11-12]

Объединения по
интересам ресурсов
или технологий

Карта стейкхолдеров социально-ответственного предприятия

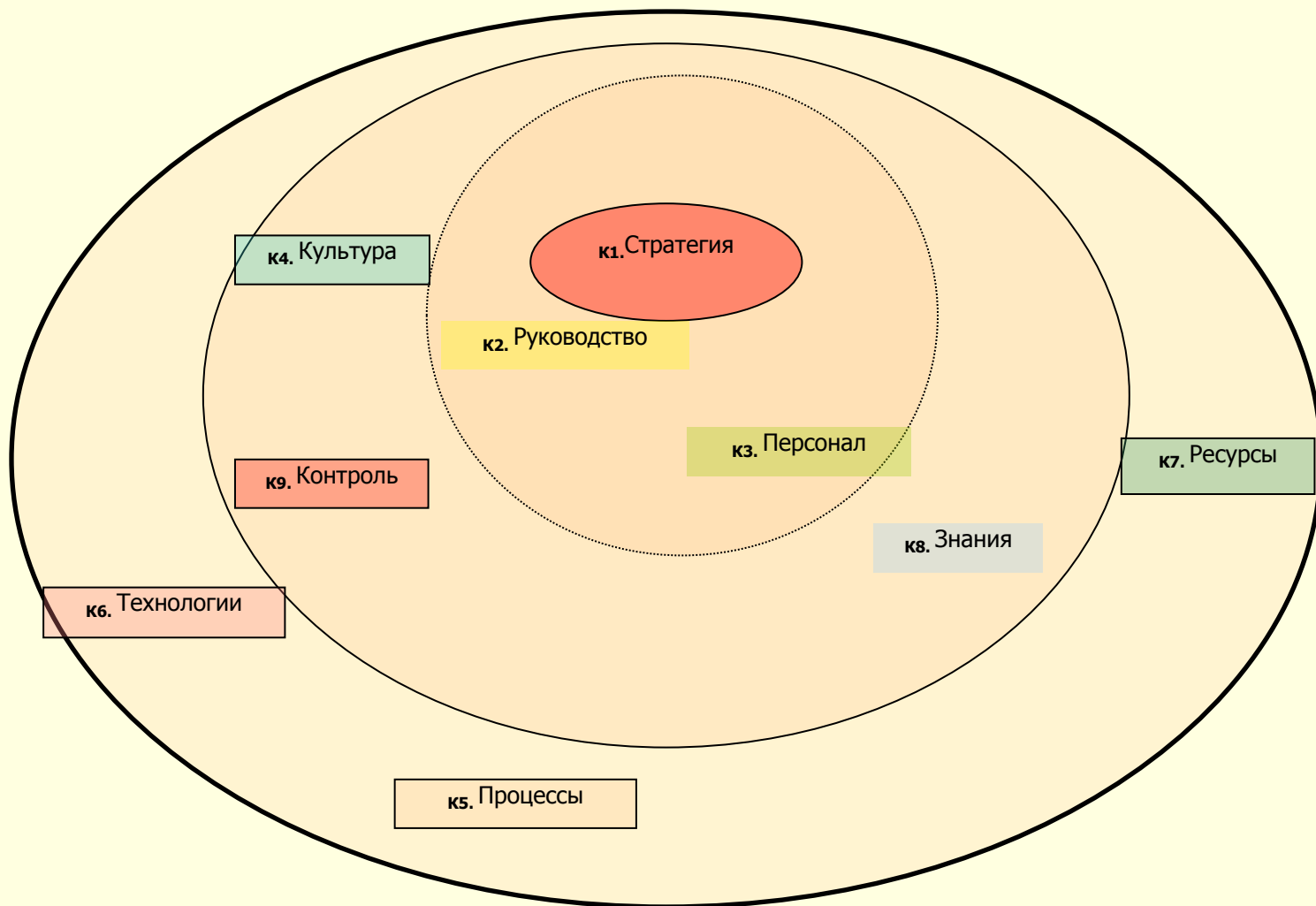


Что дает грамотное стратегическое управление в бизнес-сообществе



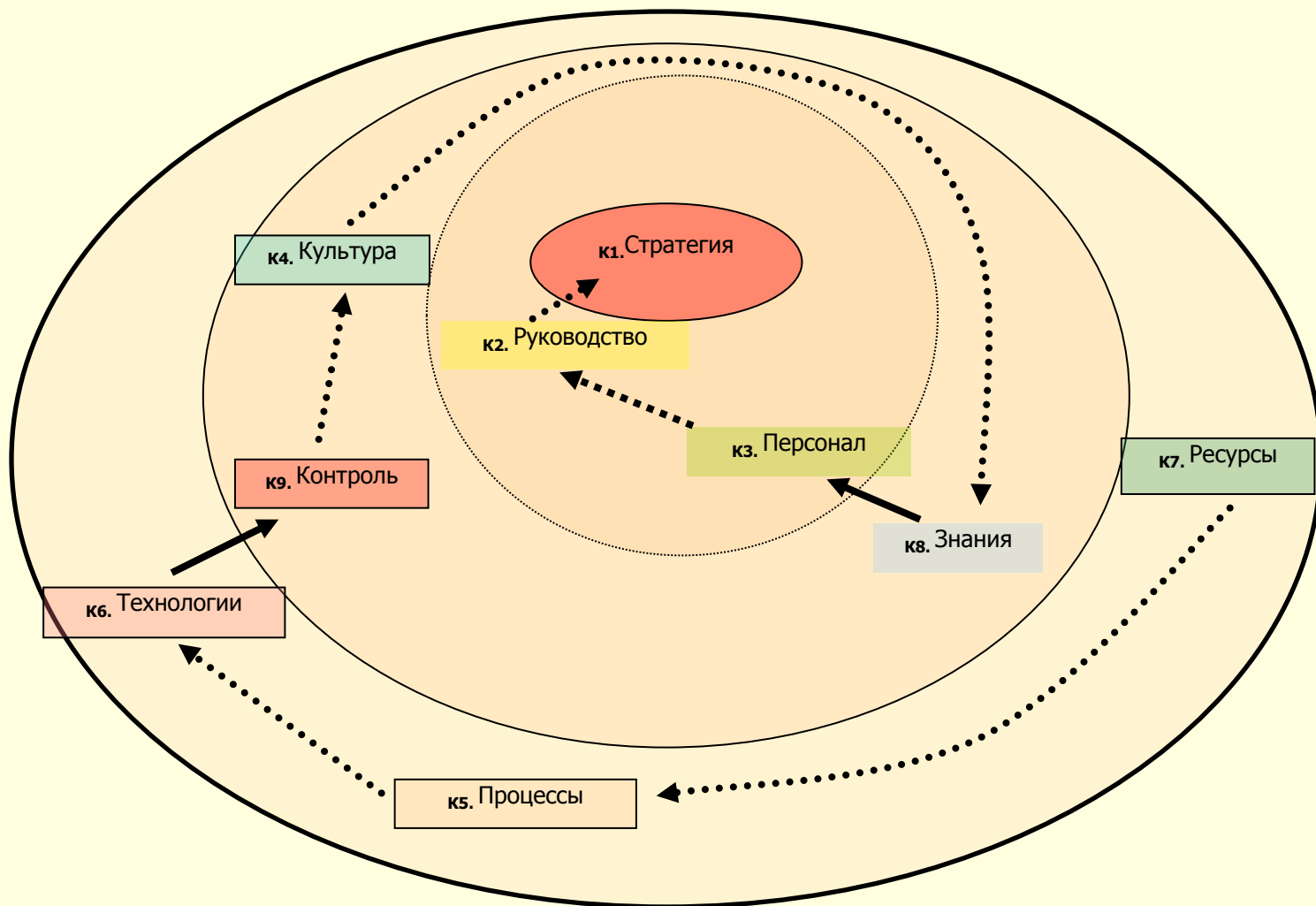
Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spb.org

Сферы менеджмента социально-ответственного предприятия



Как это применить на практике ???

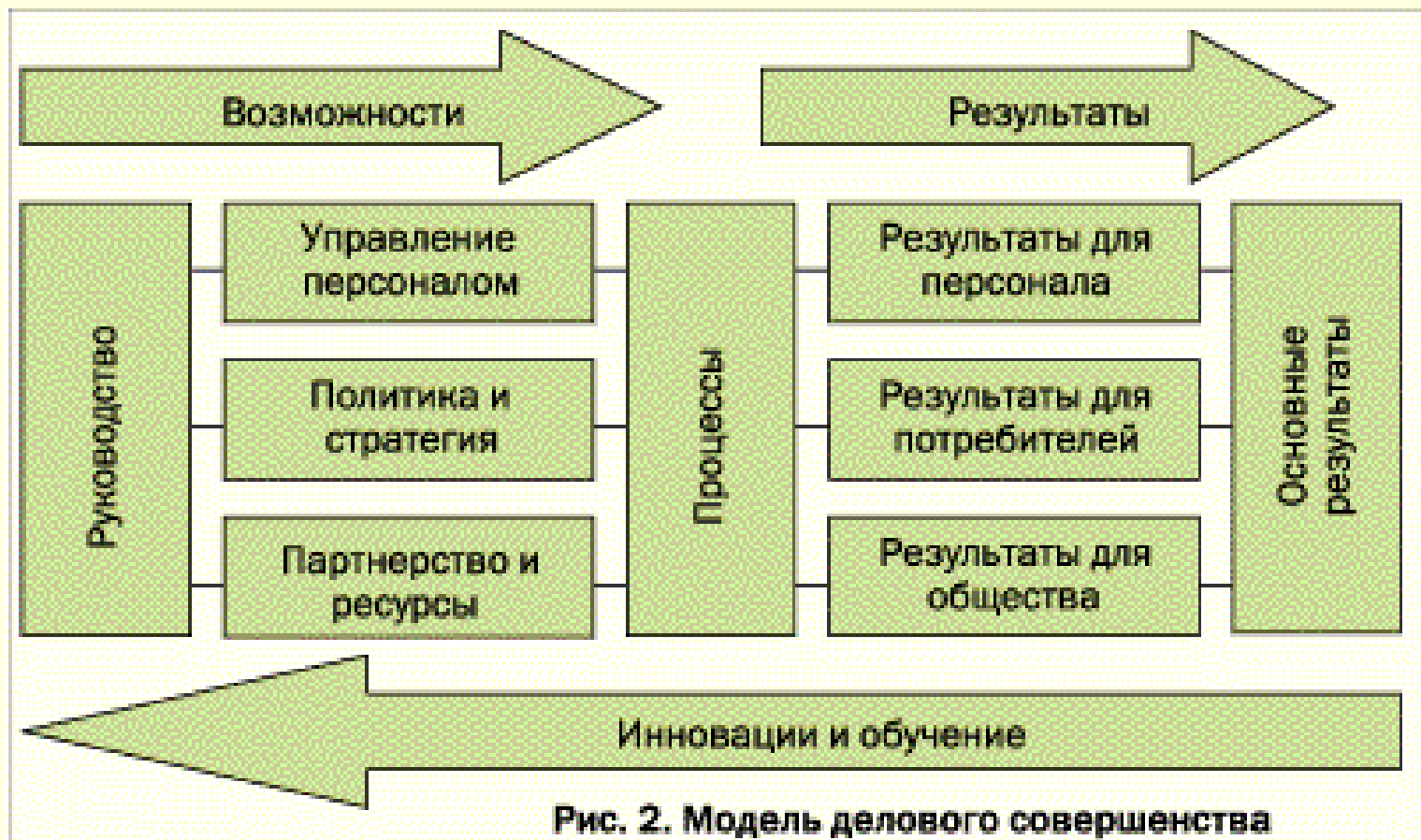
Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия



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.

Модель делового совершенства



The Nissan CSR Policy

- Ethical conduct, strong corporate governance with a high degree of transparency and a clear focus on diversity are the foundation for all our activities worldwide.
- We aim for the sustained profitable growth of the company, and at the same time contribute proactively to the sustainable development of mobility and society.
- We will listen to, and work with, our stakeholders around the world and create trust, opportunity and long-term sustainable value.

The Nissan CSR Policy contributes to the creation of value for all our stakeholders in line with our Vision, Mission and Nissan Way



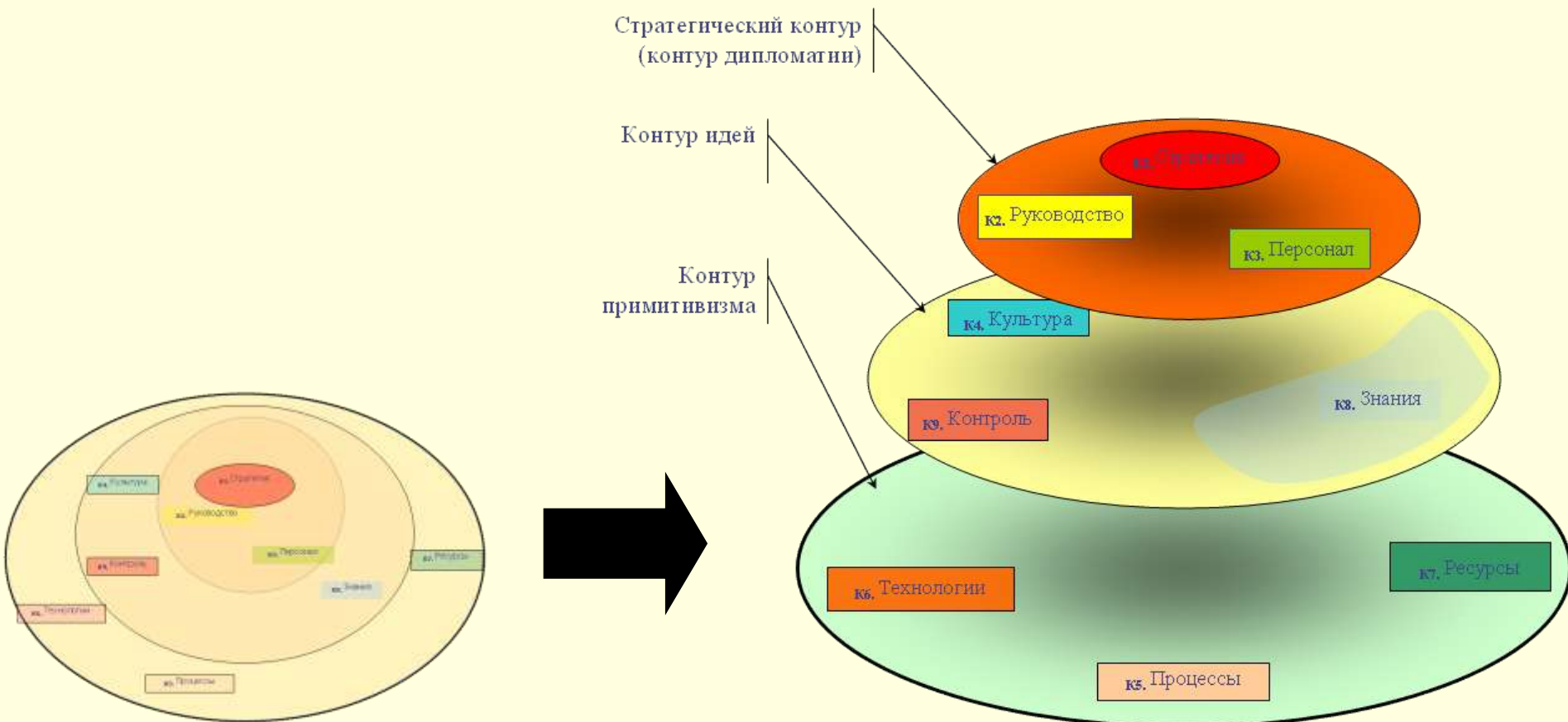
(For information on Nissan's Vision and Mission, see p. 1; for the Nissan Way, see p. 29.)

Nine Key Areas

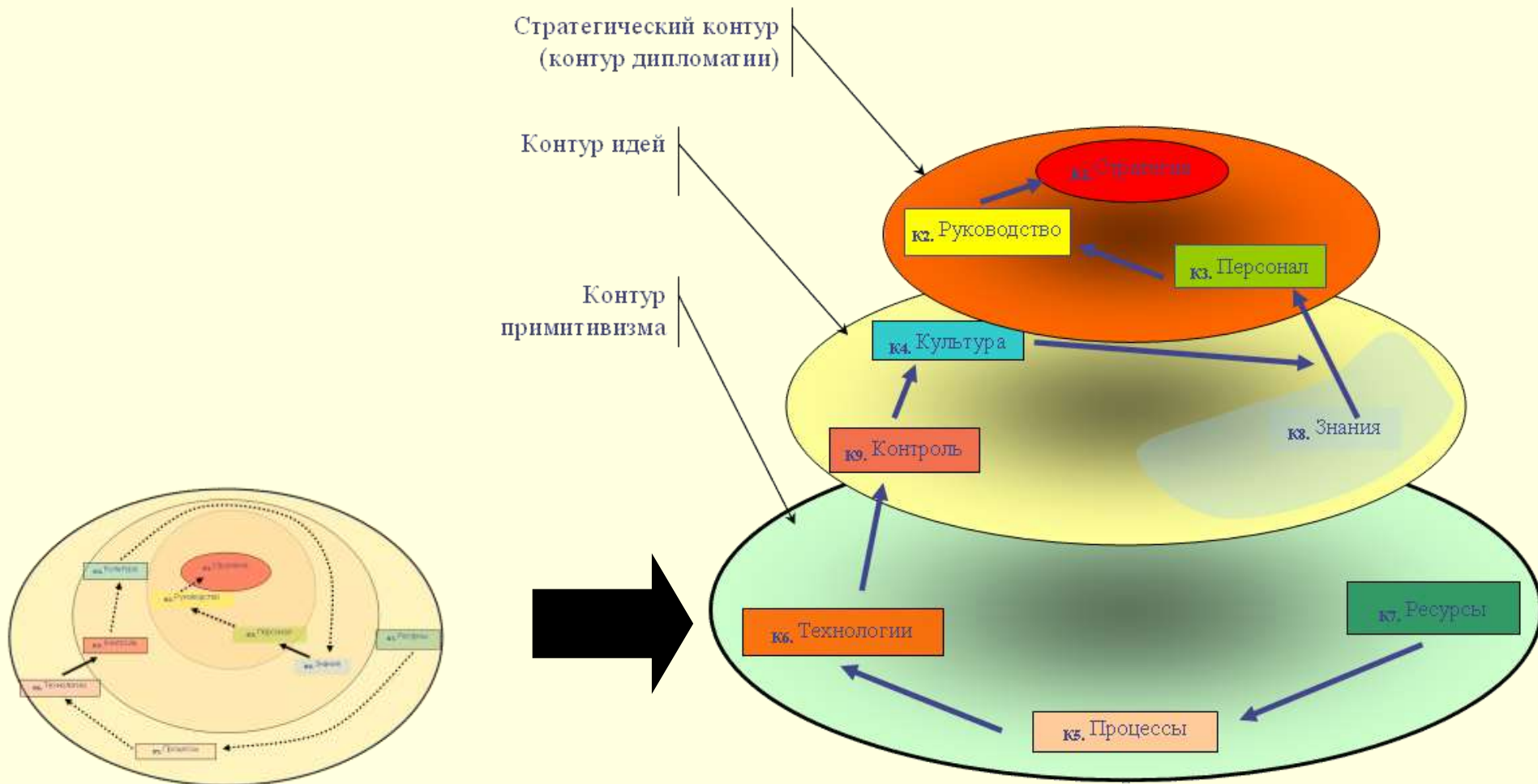
Integrity Employees aim for fairness and honesty, adhering to Nissan's Global Code of Conduct and acting ethically in all business situations	Quality Nissan creates products and services recognized as being of world-class quality	Safety Nissan develops innovative technology and plays an active role in safety promotion, making the automobile society safer for all
Economic contribution Nissan aims for sustainable, profitable growth, contributing to economic development for all of society	Environment Nissan seeks to reduce the environmental burden over the life cycle of a vehicle and to contribute to the creation of a sustainable mobility society	Value chain Nissan promotes ethical, environmentally sound actions in all stages of the supply chain
Brand Nissan works to create a trusted brand known for its attention to people, the environment and the communities where we do business	Employees Nissan aims to be an attractive organization where diverse human resources can achieve personal growth	Philanthropy Nissan contributes to the prosperity of people and communities through partnerships with NGOs

Что это значит для Вас
???

Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия



Порядок совершенствования уровней развития менеджмента социально-ответственного предприятия





СТРУКТУРА ОПРОСА МОДЕЛИ ARCTURUS

(1) Опрос высшего руководства

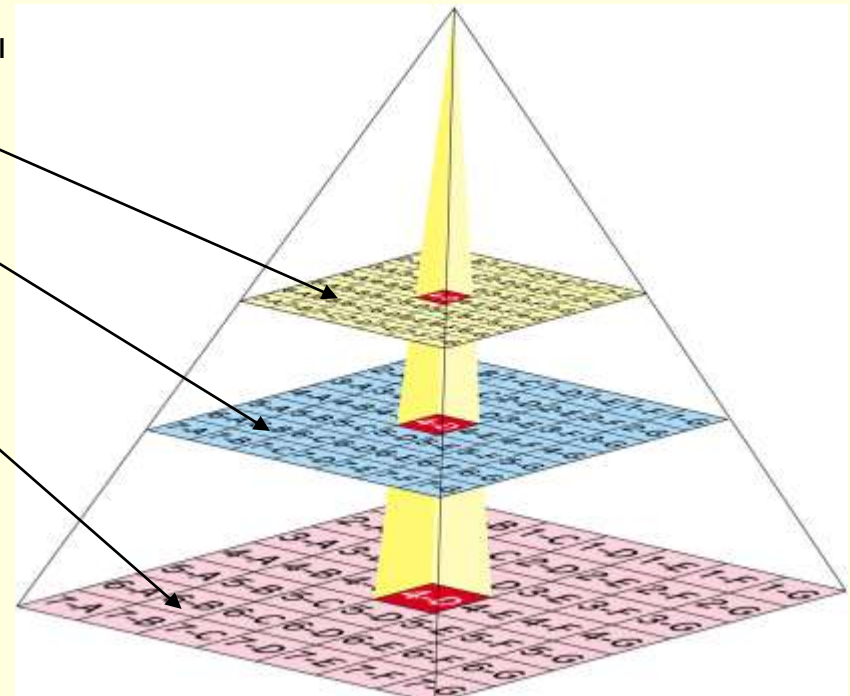
(49 Вопросов)

(A) CEO и высшие менеджеры

(B) Совет директоров

(2) Вся система (275 Вопросов)

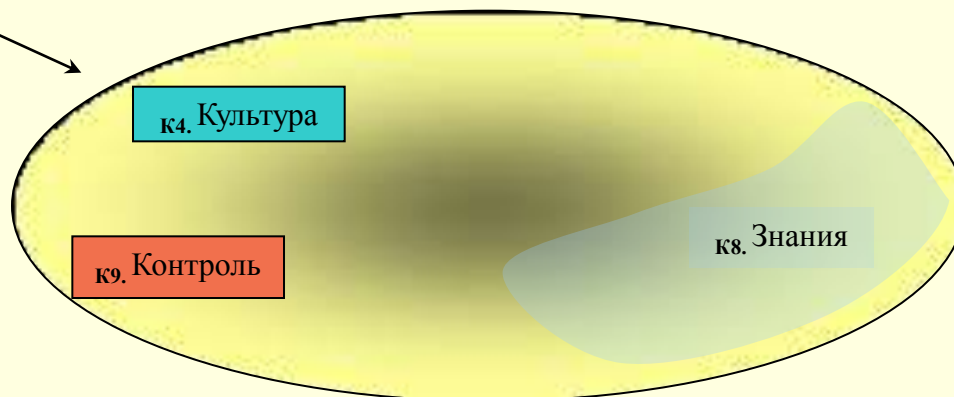
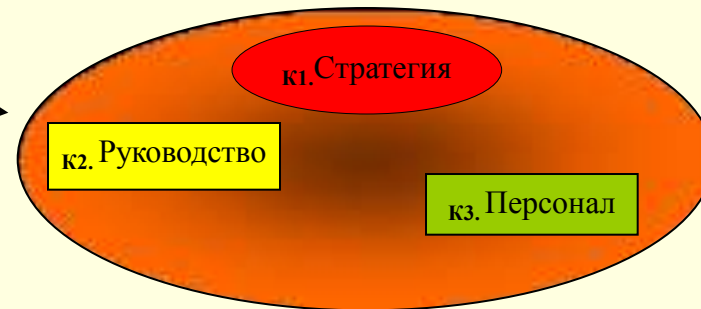
(C) CEO ~ Работники



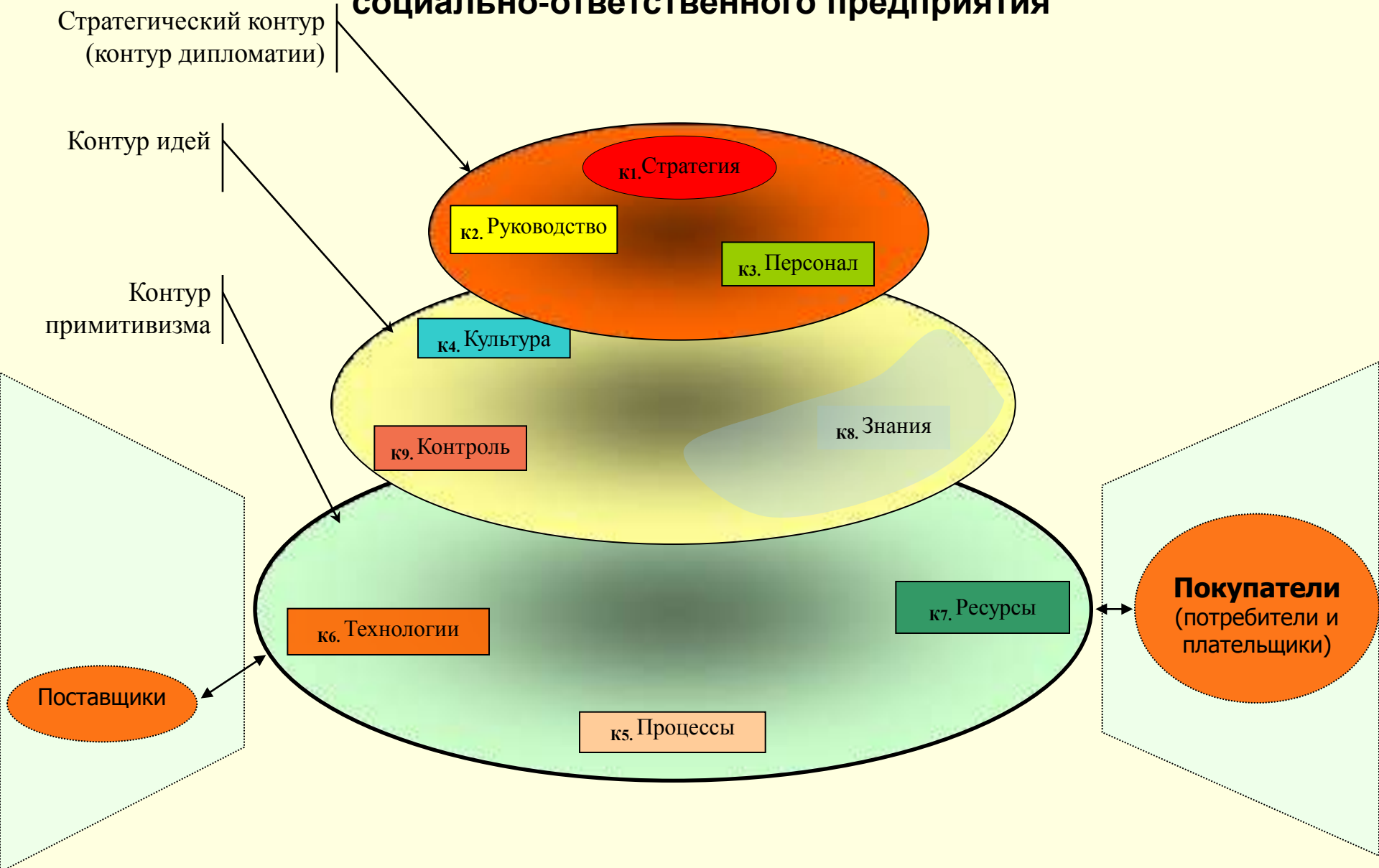
Стратегический контур
(контур дипломатии)

Контур идей

Контур
примитивизма



Экономическая основа успеха социально-ответственного предприятия



Основная задача бизнеса – создавать себе клиентов

(П.Друкер)

**Что это значит
???**

Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества



Бизнес-сообщество (БС) – это группа предпринимателей, объединенных общим интересом в сохранении прибыли, в увеличении прибыли за счет снижения издержек и в увеличении прибыли за счет экспансии на другие территории и организации бизнеса.

При этом они работают в партнерских отношениях, развивая друг друга.

Основные **типы** бизнес – сообществ:

1. бизнес – сообщества **цепочек товарно-денежных отношений** (БС1);
2. бизнес – сообщества **технологической кооперации** (БС2);
3. бизнес – сообщества **управленческой кооперации** (БС3).

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 по интересам	Конференции, учебные лаборатории, клубы бенчмаркинга	Круглые столы, тематические программы развития, семинары, иерархические клубы

Цель бизнес – сообщества **цепочек товарно-денежных отношений (БС1)**:

- сохранение гарантированных финансовых поступлений от цепочек товарно-денежных отношений.

В такой цепочке всегда выделяется **лидер** – то предприятие, у которого более высокий уровень менеджмента и у которого максимальная добавочная стоимость своего продукта.

Лидер имеет максимальную прибыль и максимум ресурсов для развития, поэтому лидер имеет возможность диктовать условия работы всем, кто стоит за ним.

Цель бизнес – сообщества **технологической кооперации (БС2)**:

- **обмен опытом** среди производителей однотипной продукции.

Лидером в таком бизнес – сообществе является **предприятие, производящее передовую технологию**, которую члены бизнес – сообщества могут адаптировать для собственной специфики.

Путем использования передовых технологий предприятия снижают свои производственные издержки, тем самым повышая прибыль.

При этом другим важным фактором, обеспечивающим повышение прибыли, является **поддержание цен на сырье на требуемом уровне**.

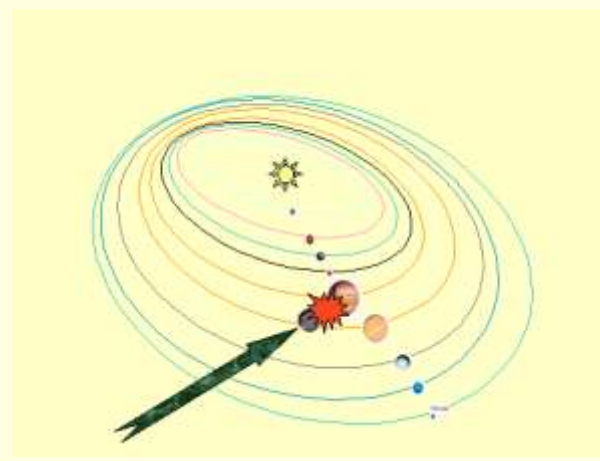
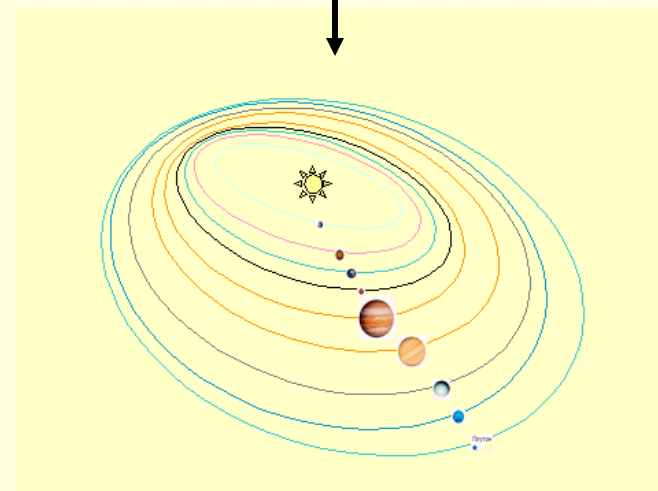
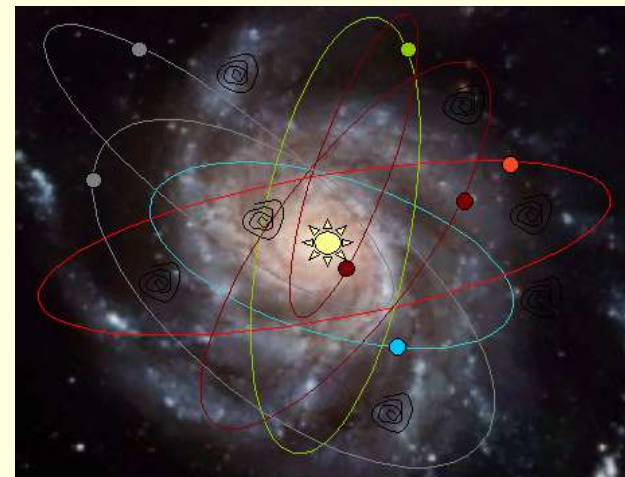
Цель бизнес – сообщества управленческой кооперации (БСЗ):

- улучшение качества своего менеджмента за счет использования наиболее удачных технологий управления.

Лидером в таком бизнес – сообществе является предприятие, аккумулирующее в себе самый современный успешный опыт управления и технологии его распространения, позволяющие членам бизнес – сообщества адаптировать его для собственной специфики.

Наиболее подходящий тип бизнес-сообщества для развития форм корпоративной социальной ответственности

Варианты перехода со стадии на стадию



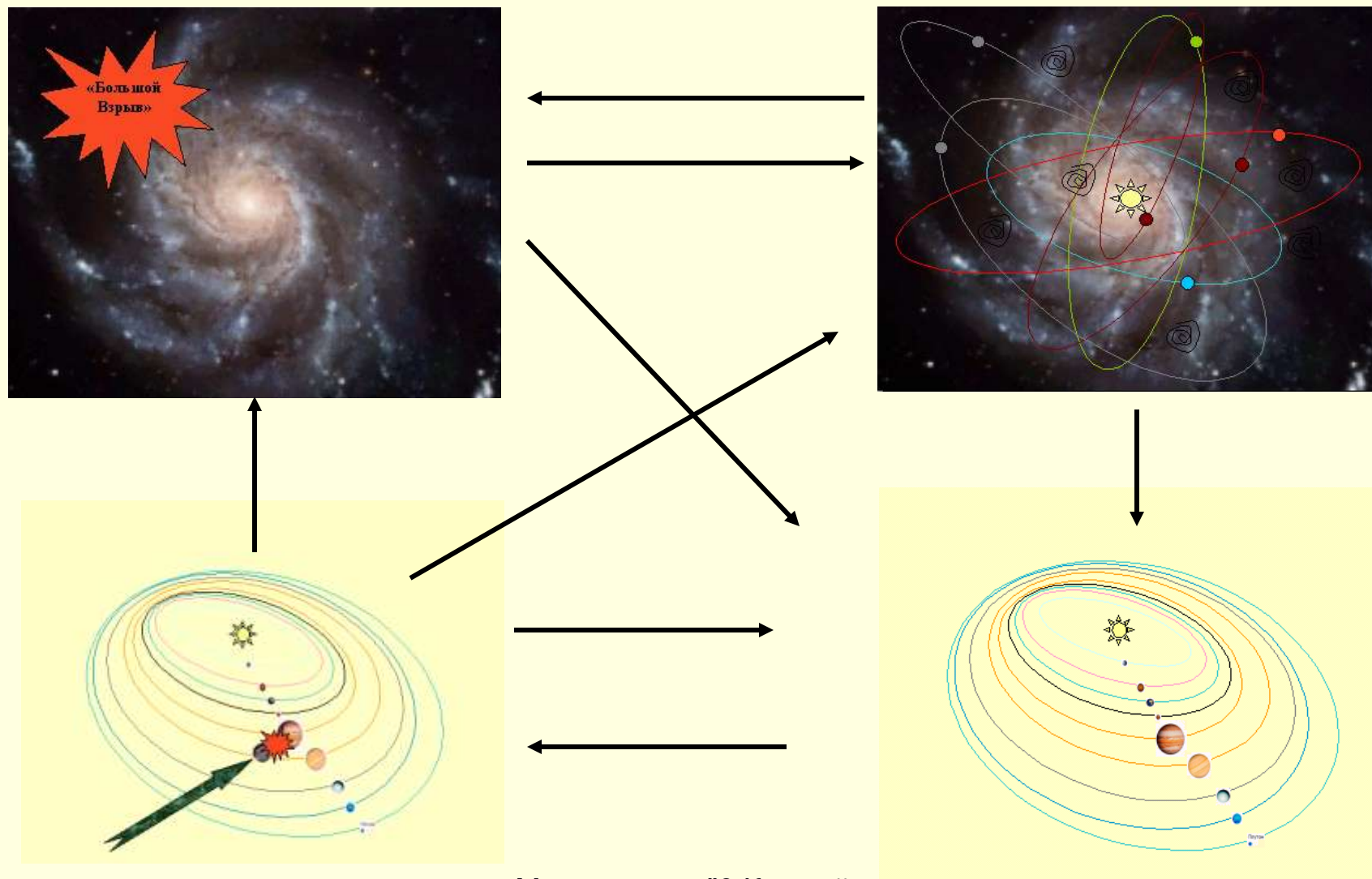
Структура бизнес – сообщества является одновременно формальной и неформальной.

Бизнес-сообщества социально-ответственных предприятий создают прежде всего неформальные связи, подразумевающие такие формы взаимодействия, как обмен опытом и взаимопомощь в решении сложных управленческих задач.

Неформальная структура складывается гораздо медленней формальной, поскольку определяется интерперсональным выбором.

Разные члены бизнес – сообщества занимают различные позиции в иерархии популярности и авторитета, власти и престижа, осознают и исполняют различные роли.

Варианты перехода со стадии на стадию



Групповая сплоченность понимается как привлекательность данного бизнес – сообщества для его членов, потребность участия в данном бизнес - сообществе и сотрудничество при решении общих задач, как взаимное тяготение индивидов друг к другу.

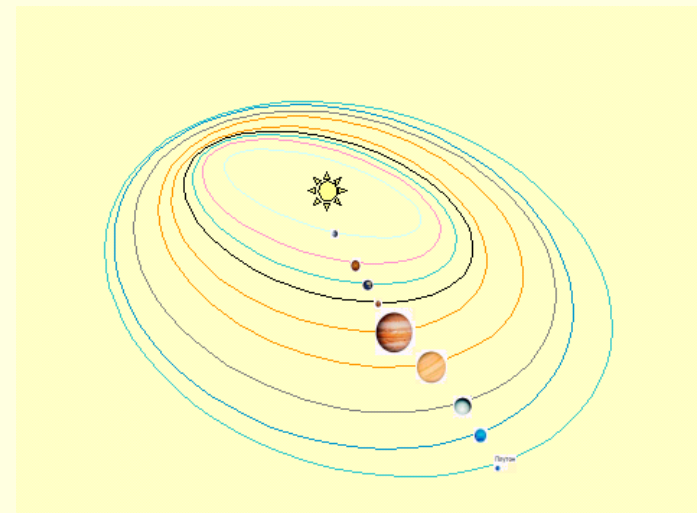
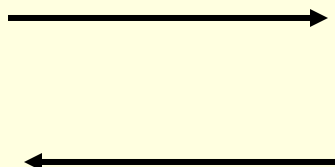
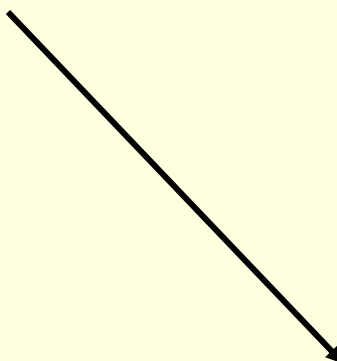
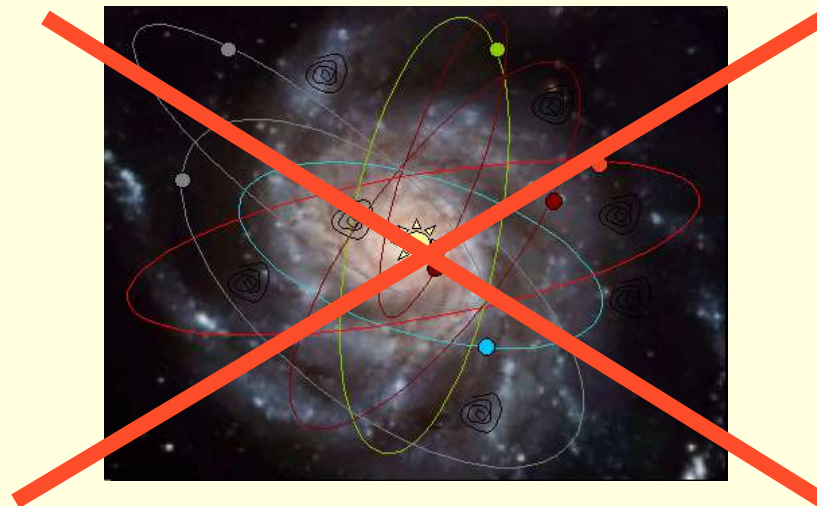
Групповая сплоченность является необходимым условием действенности и эффективности работы бизнес – сообщества социально-ответственных предприятий.

**Что это значит для Вас
???**

Институты саморегулирования БС:

- Центр деловой активности (клуб) – выработка единой стратегии и культуры общения, мониторинг тенденций моды клиентов БС
- Социально-пропагандистский орган (обозначение территории, имидж, PR)
- Центр обучения и развития персонала
- Центр развития компетенций БС (исследовательский центр RDC)
- Центр стандартизации и процессного управления
- Центр тактического управления и распределения ресурсов (аутсорсинговый центр)
- Совет БС – орган стратегического управления БС

Варианты перехода со стадии на стадию



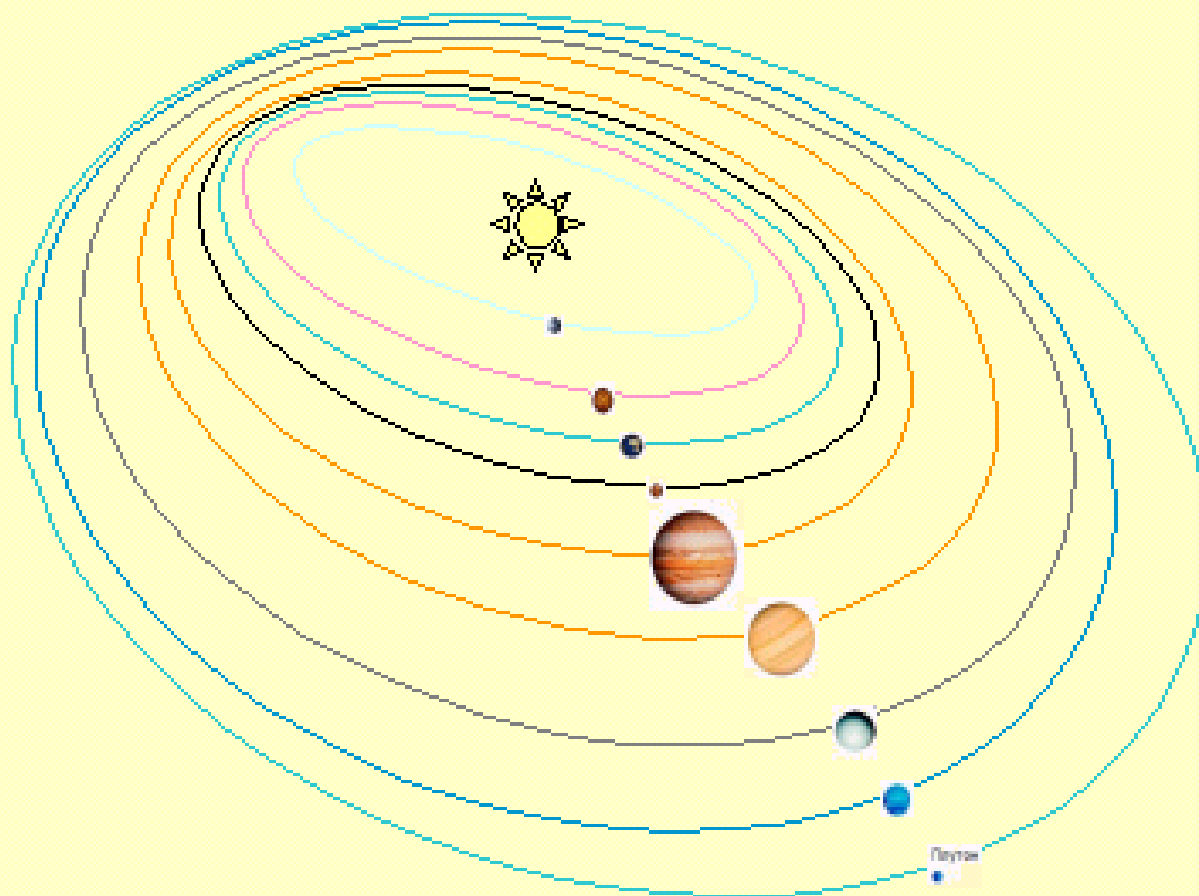
Как правило, лидер бизнес – сообщества прямо не информирует его членов о групповых целях.

Определенная направленность действий позволяет членам бизнес - сообщества понять смысл и осознать значение групповых действий, удовлетворяет индивидуальные потребности, особенно при совпадении индивидуальных и групповых целей.

Лидеры бизнес-сообществ, соблюдающие и пропагандирующие принципы корпоративной социальной ответственности открыто заявляют о своих целях, и, таким образом, получают конкурентное преимущество как надежные и открытые бизнес-партнеры.

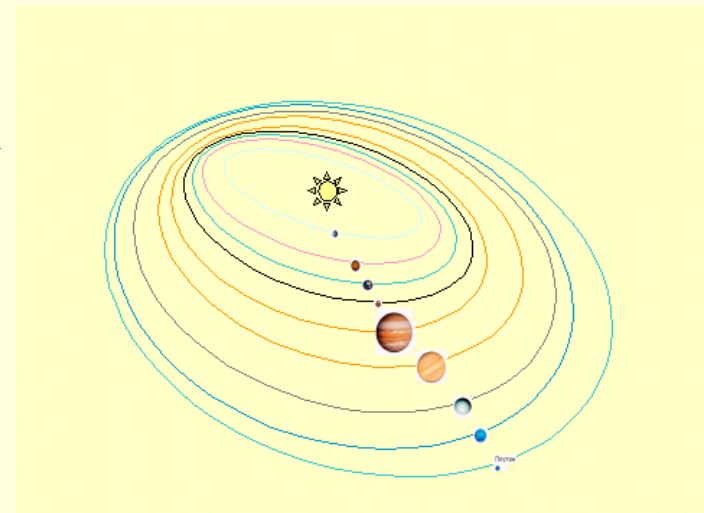
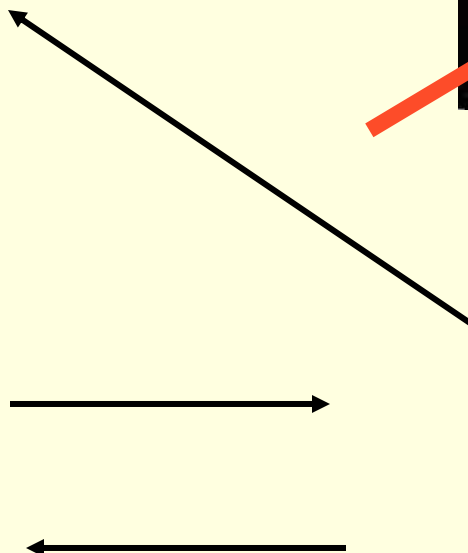
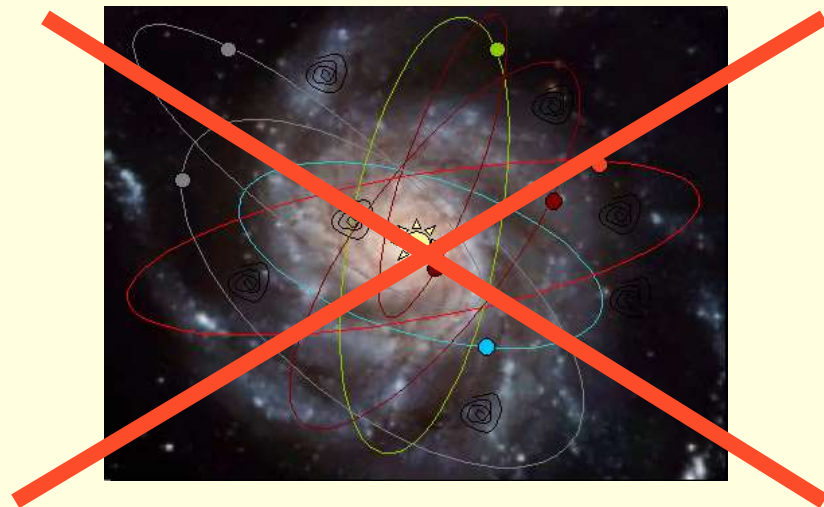
Существенной проблемой в начале работы бизнес - сообщества является формирование собственно бизнес - целей и преодоление дисбаланса между общегрупповыми целями и «антигрупповыми» целями отдельных участников группы.

Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества



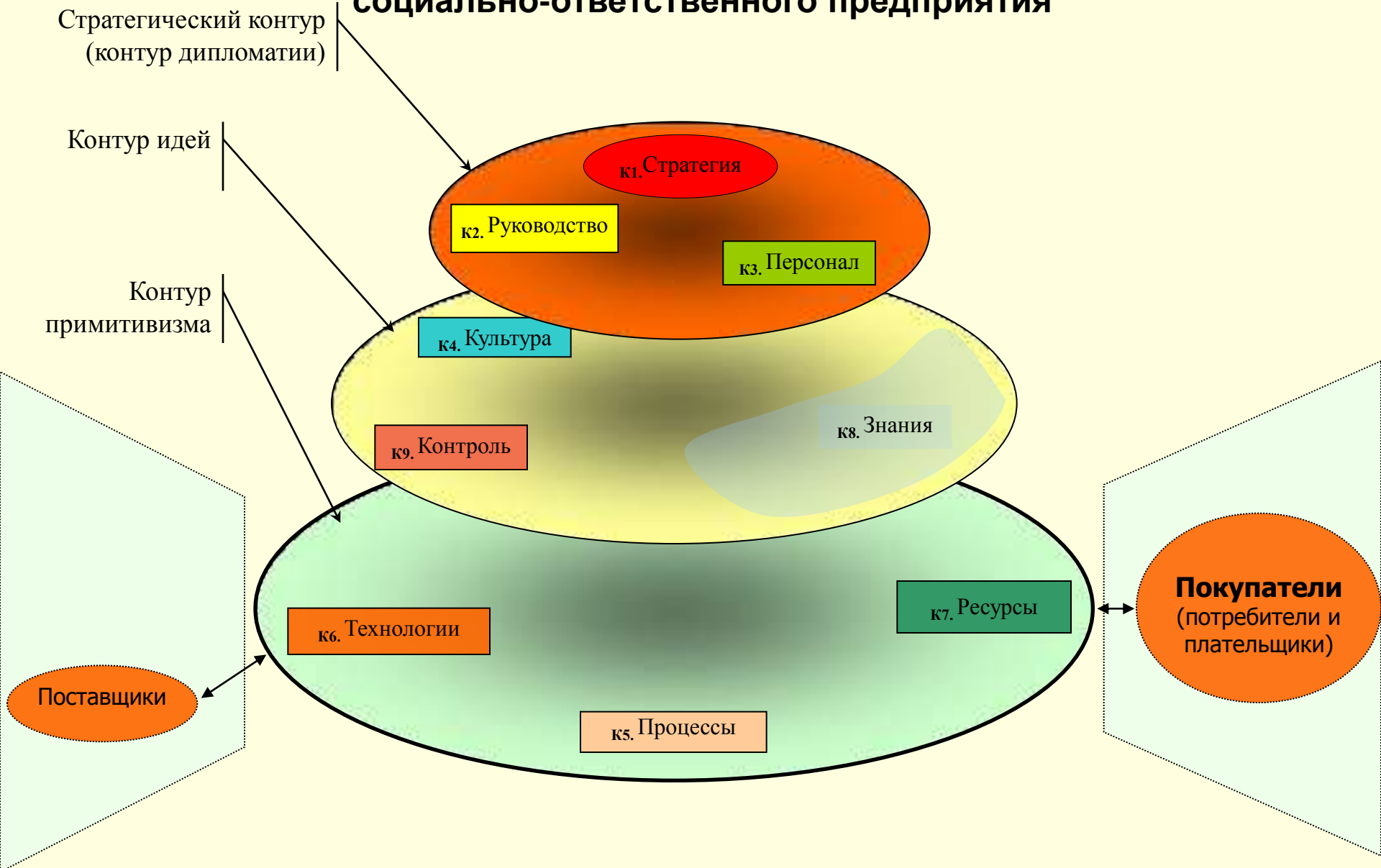
Как этого достичь
???

Варианты перехода со стадии на стадию



Экономическая основа успеха

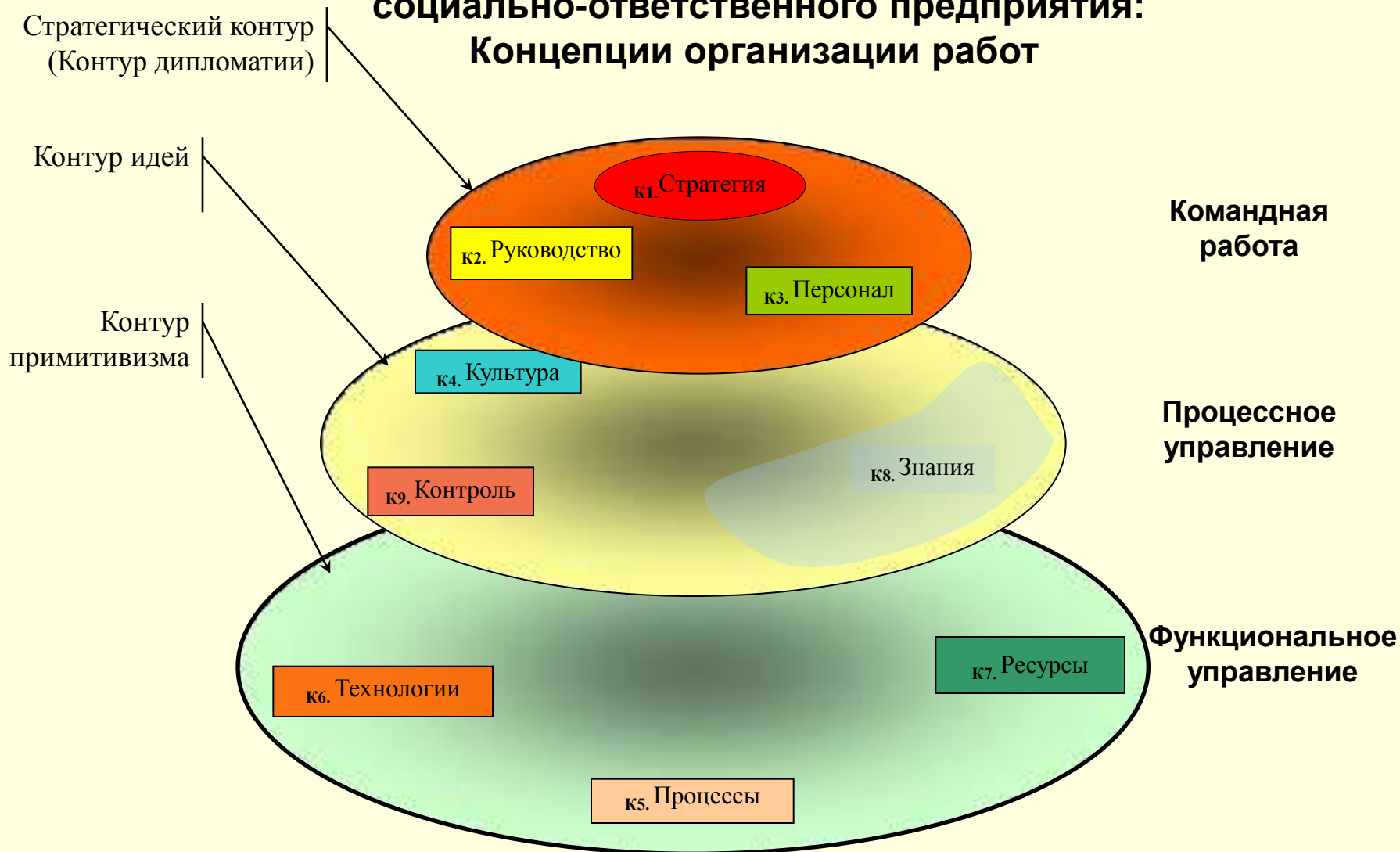
социально-ответственного предприятия



Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Стратегические концепции



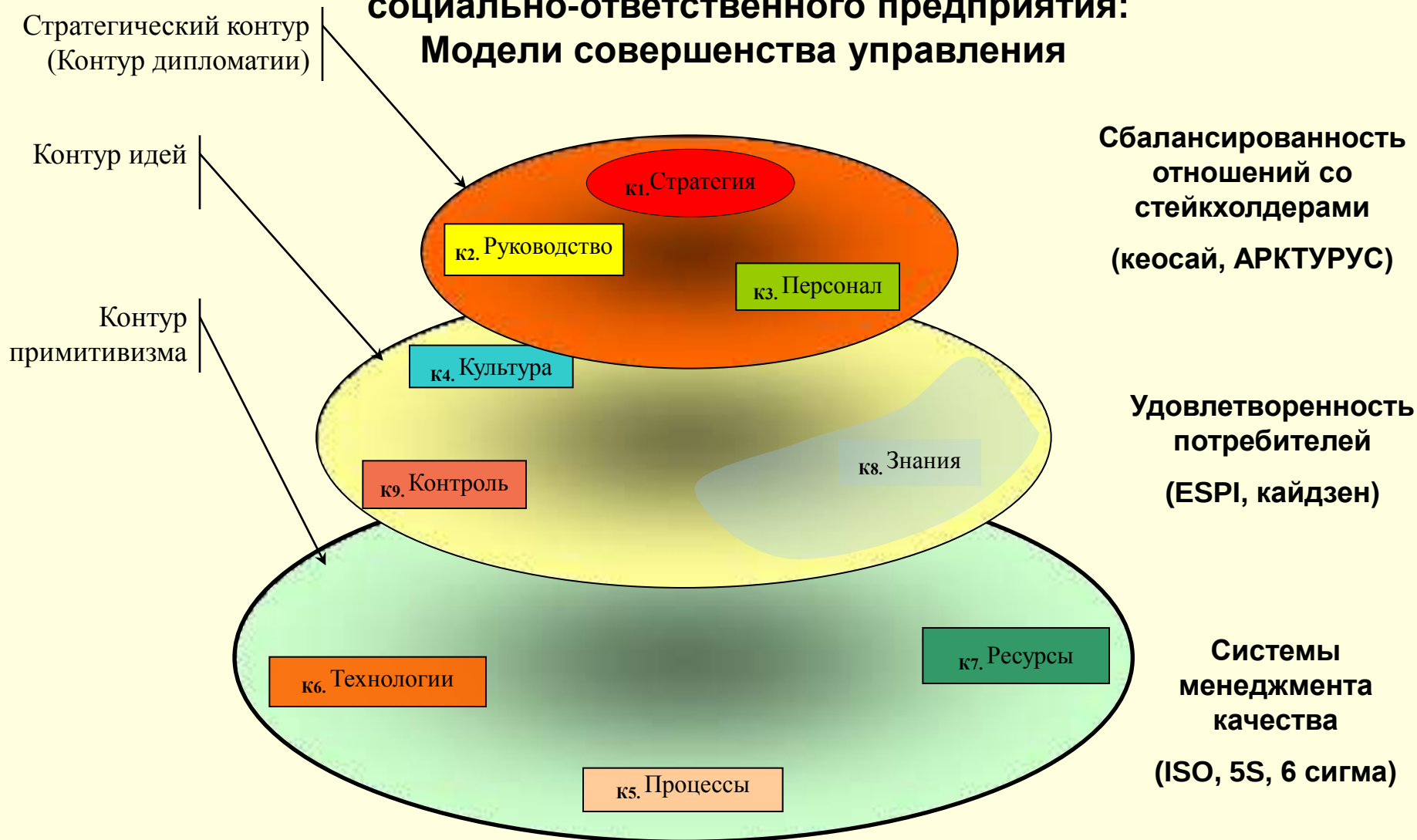
Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции организации работ



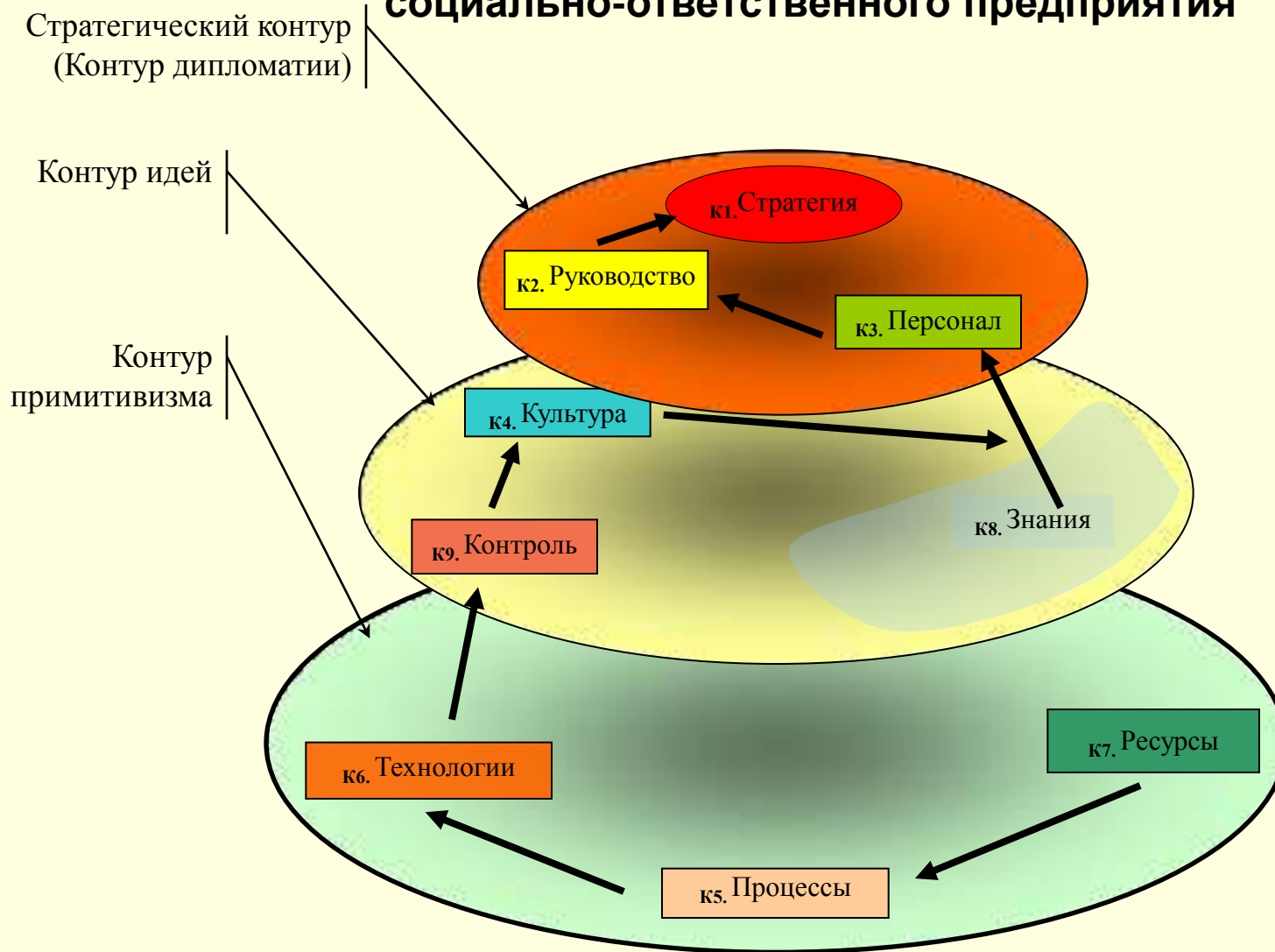
Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции управления



Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Модели совершенства управления

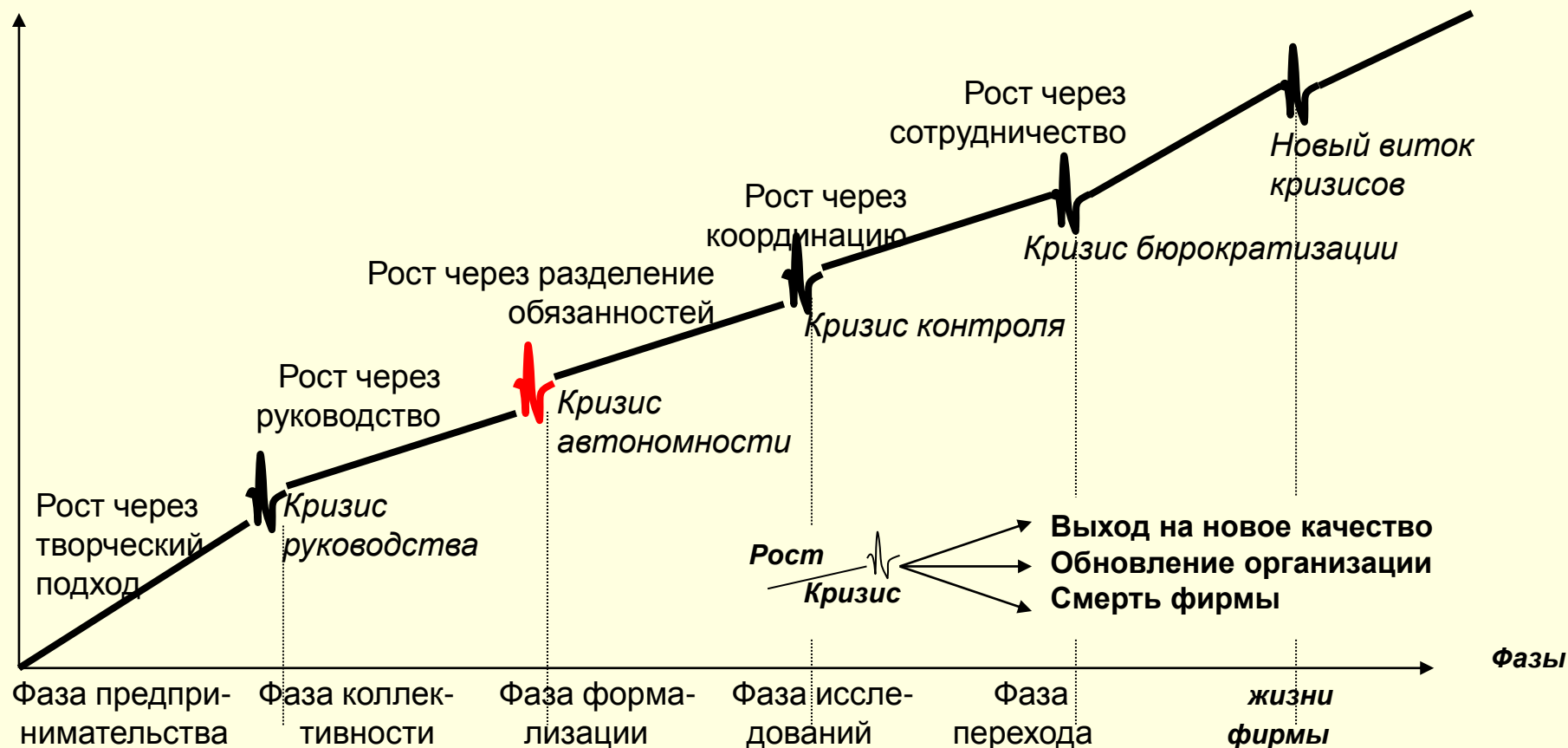


Порядок совершенствования уровней развития менеджмента социально-ответственного предприятия



**Что это значит для Вас
???**

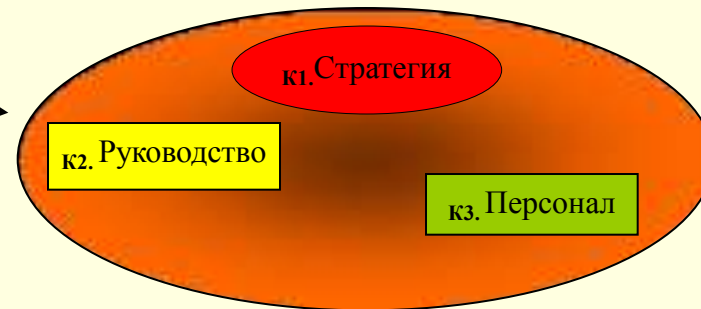
Рис. Модель жизненных циклов организации Л. Грейнера



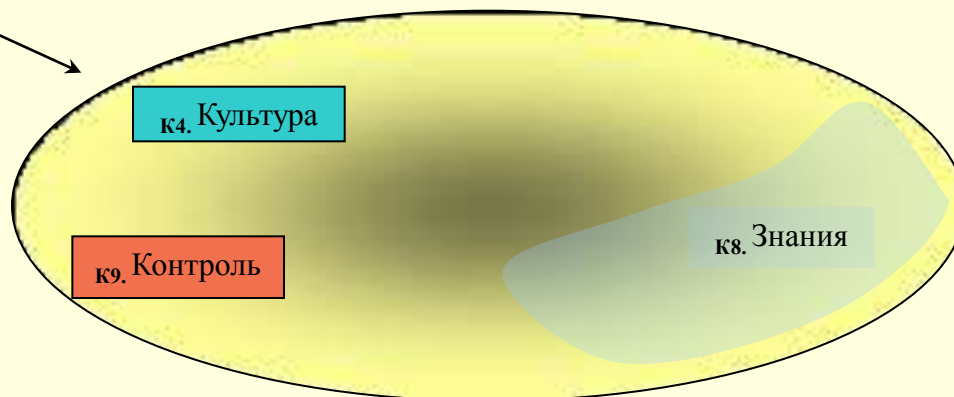
Сейчас Корпорация

находится на стадии кризиса автономности??? КАК ЭТО ОПРЕДЕЛИТЬ???

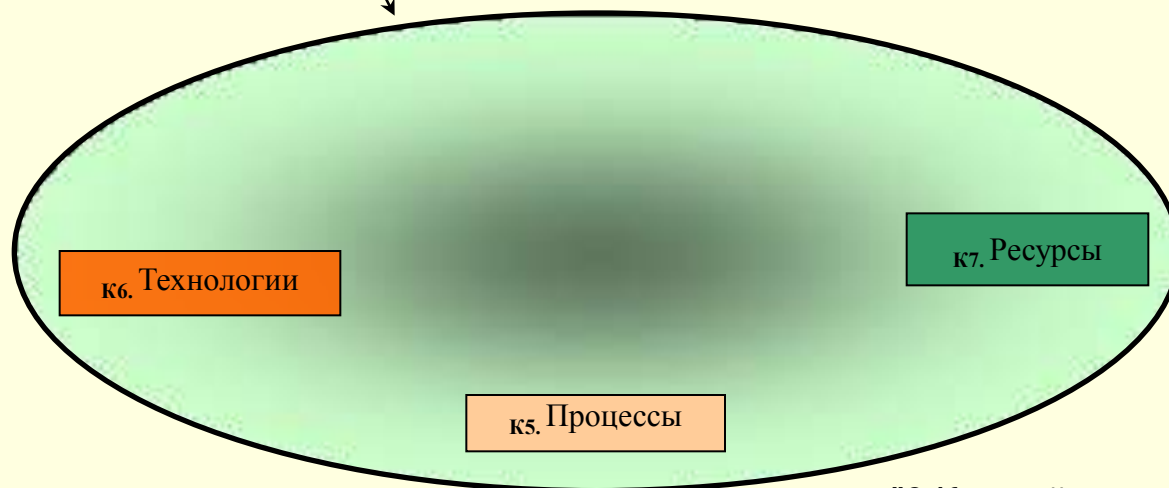
Стратегический контур
(контур дипломатии)



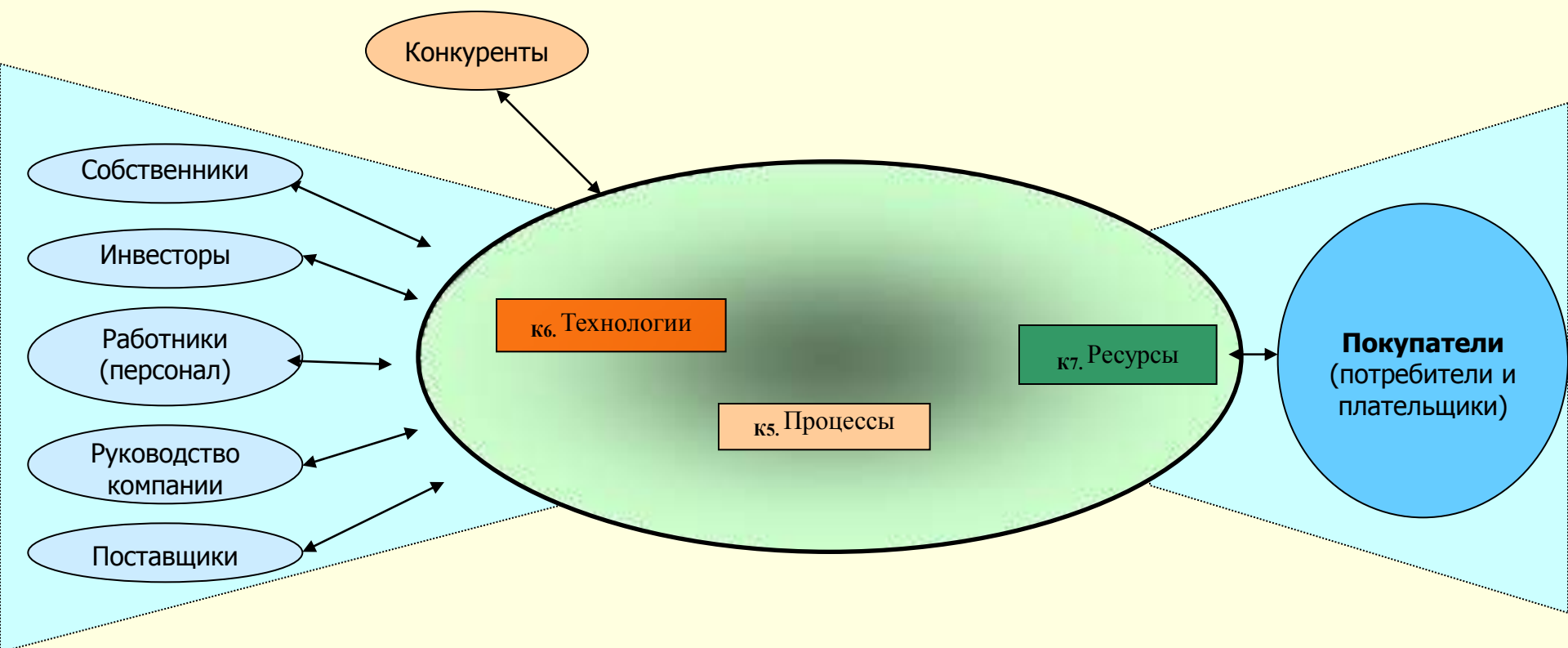
Контур идей



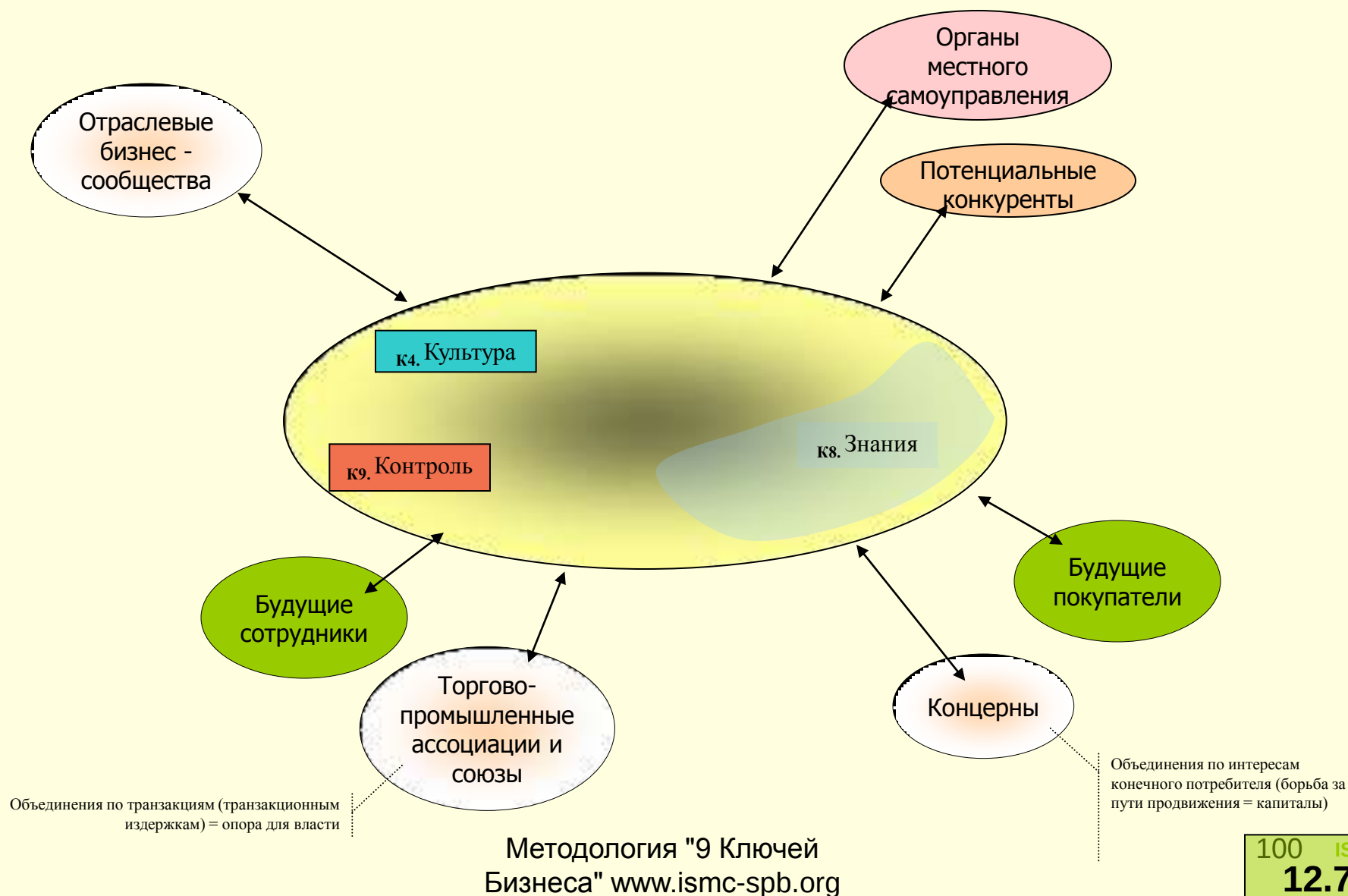
Контур
примитивизма



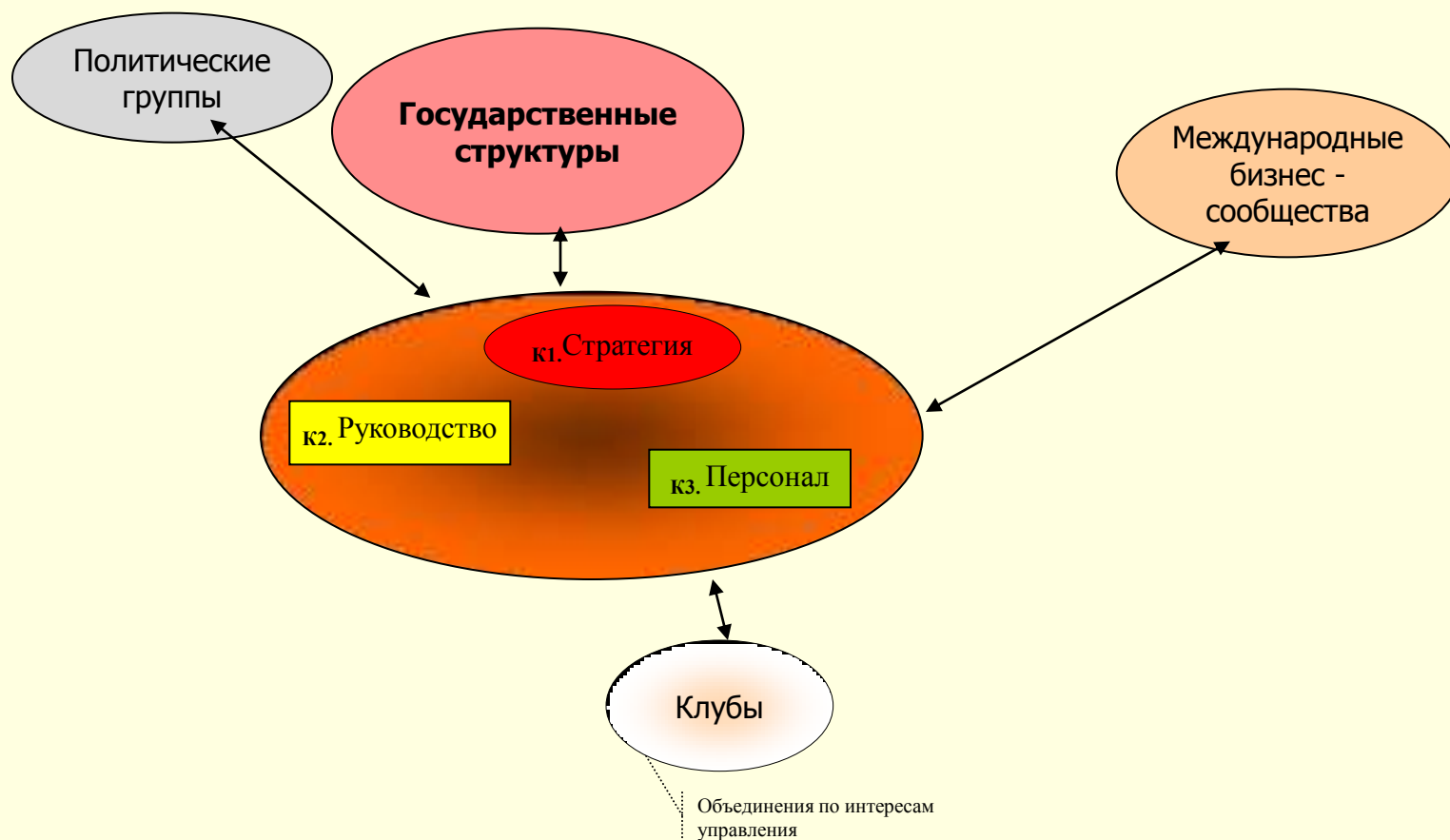
Стекхолдеры контура примитивизма



Стекхолдеры контура идей

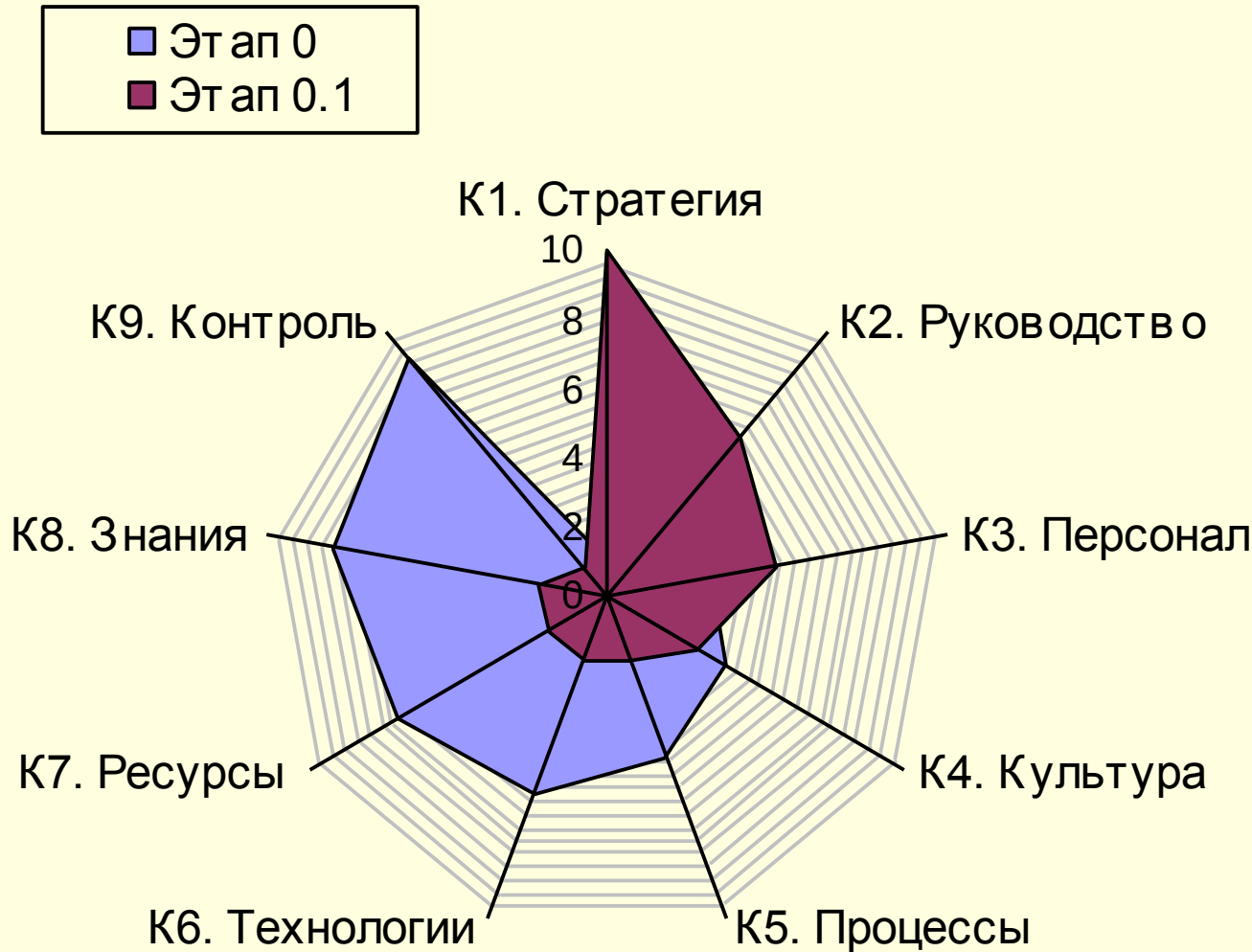


Стекхолдеры контура дипломатии



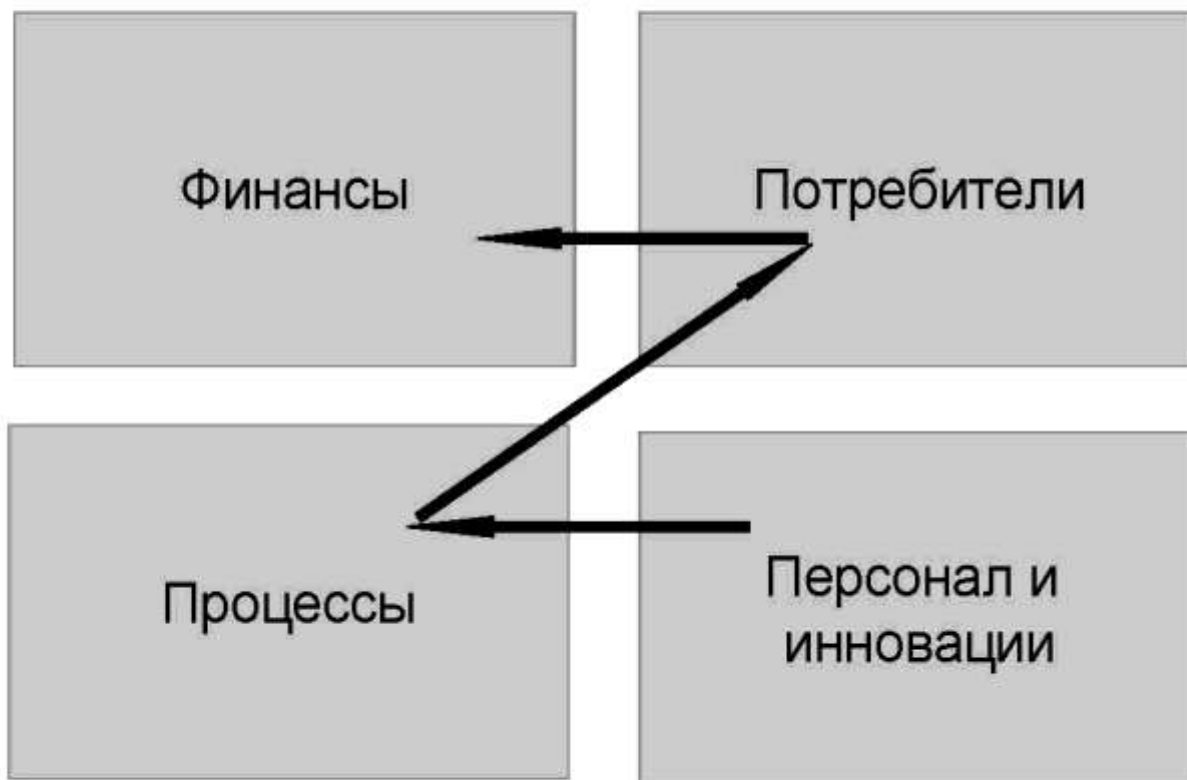
С чего начать
???

Система оценки сбалансированности менеджмента компании

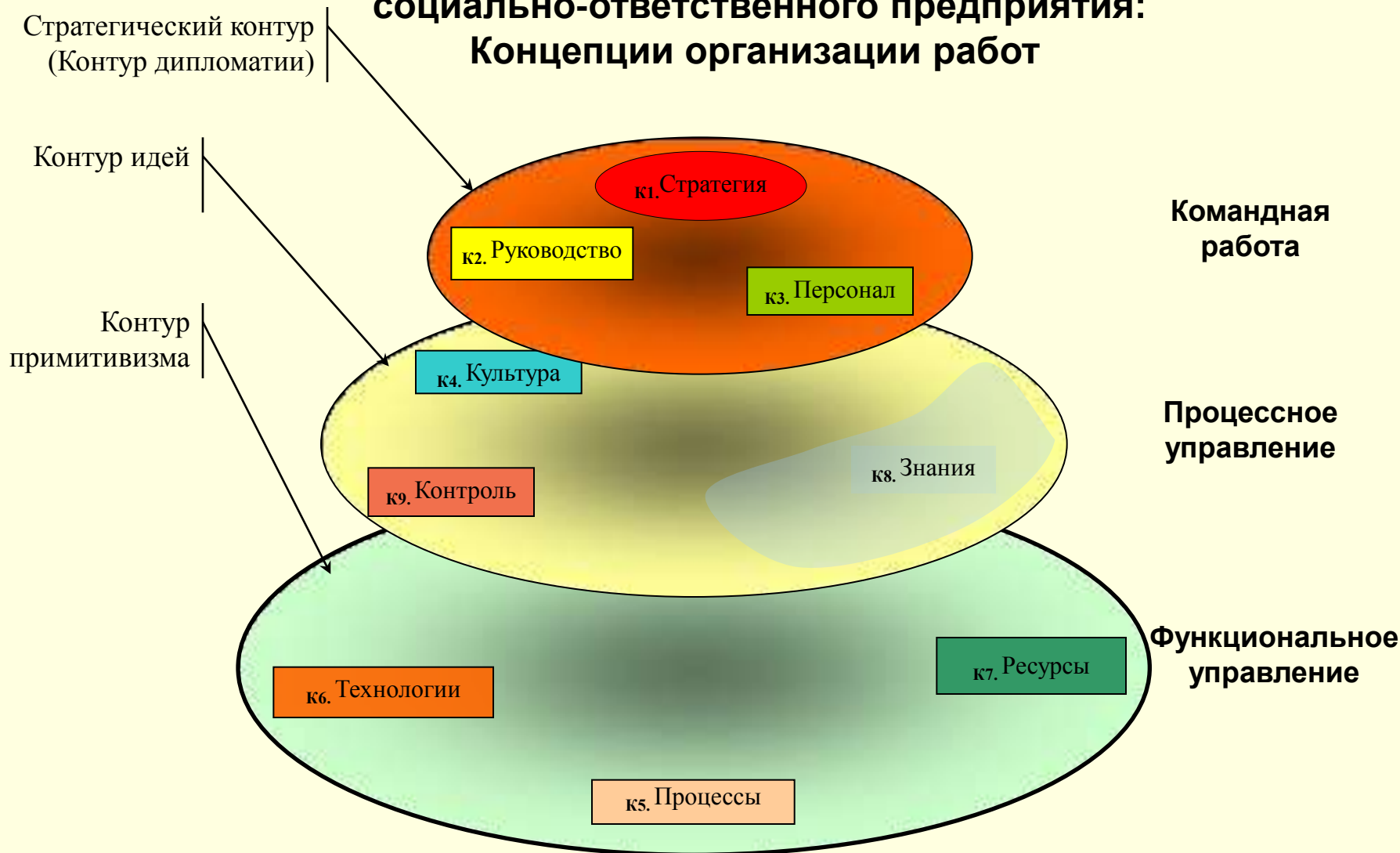


Метод сбалансированных показателей

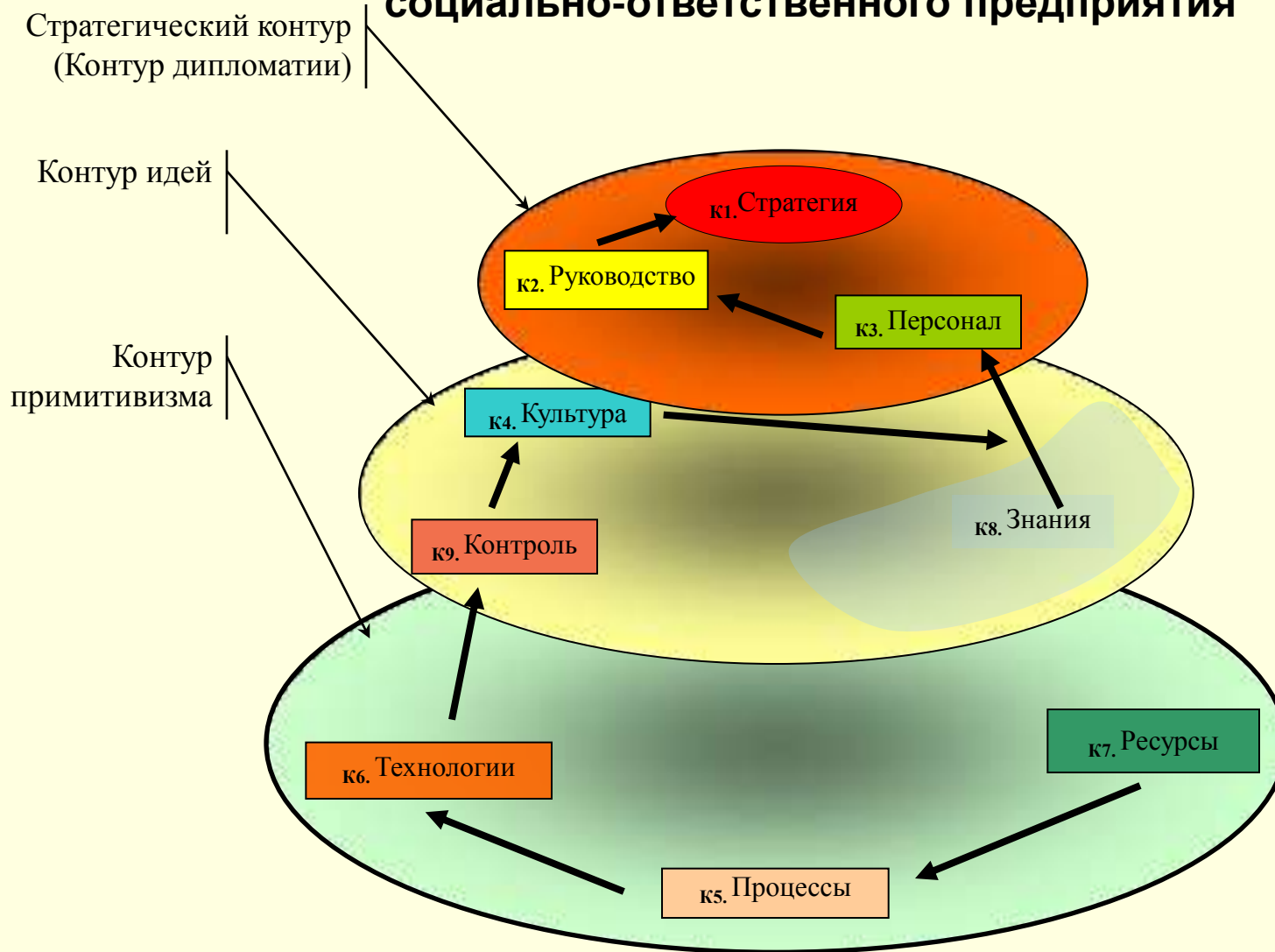
“Z-модель”



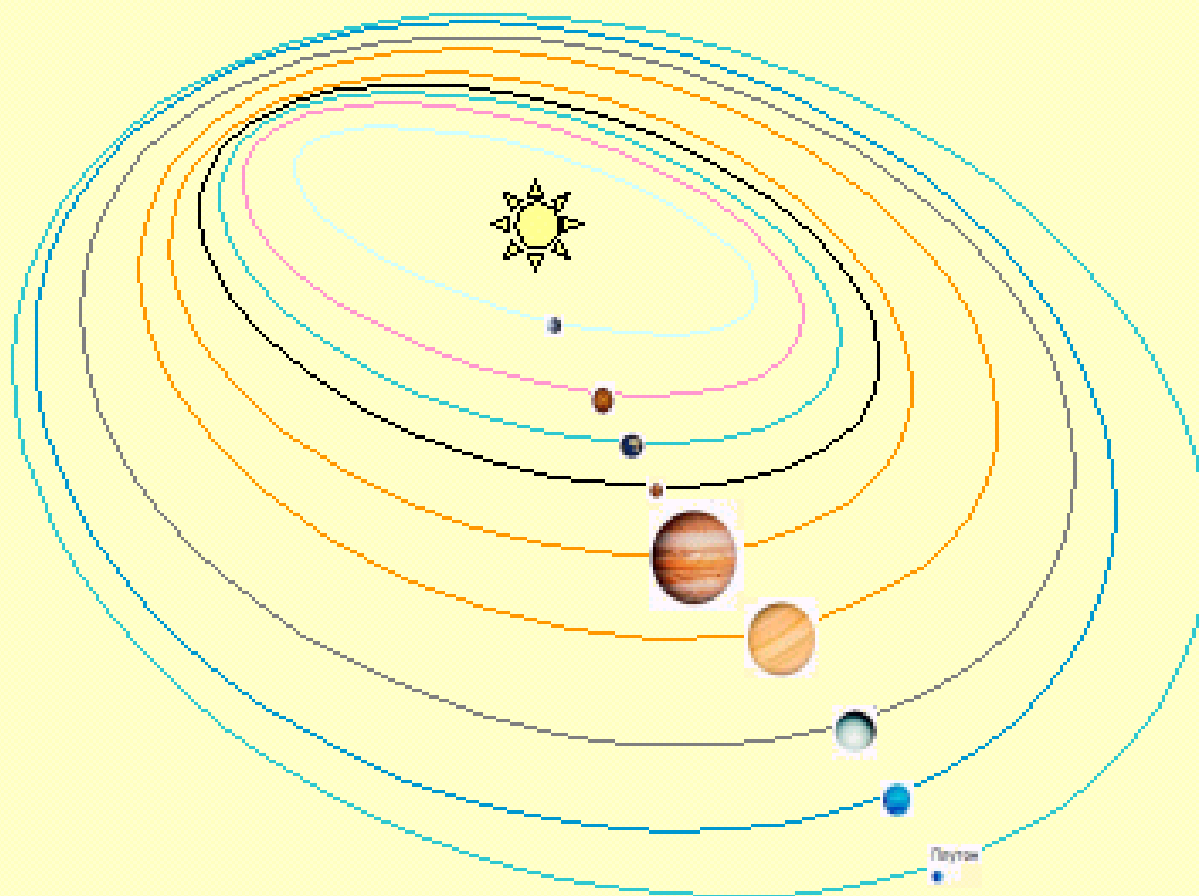
Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции организации работ



Порядок совершенствования уровней развития менеджмента социально-ответственного предприятия



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества



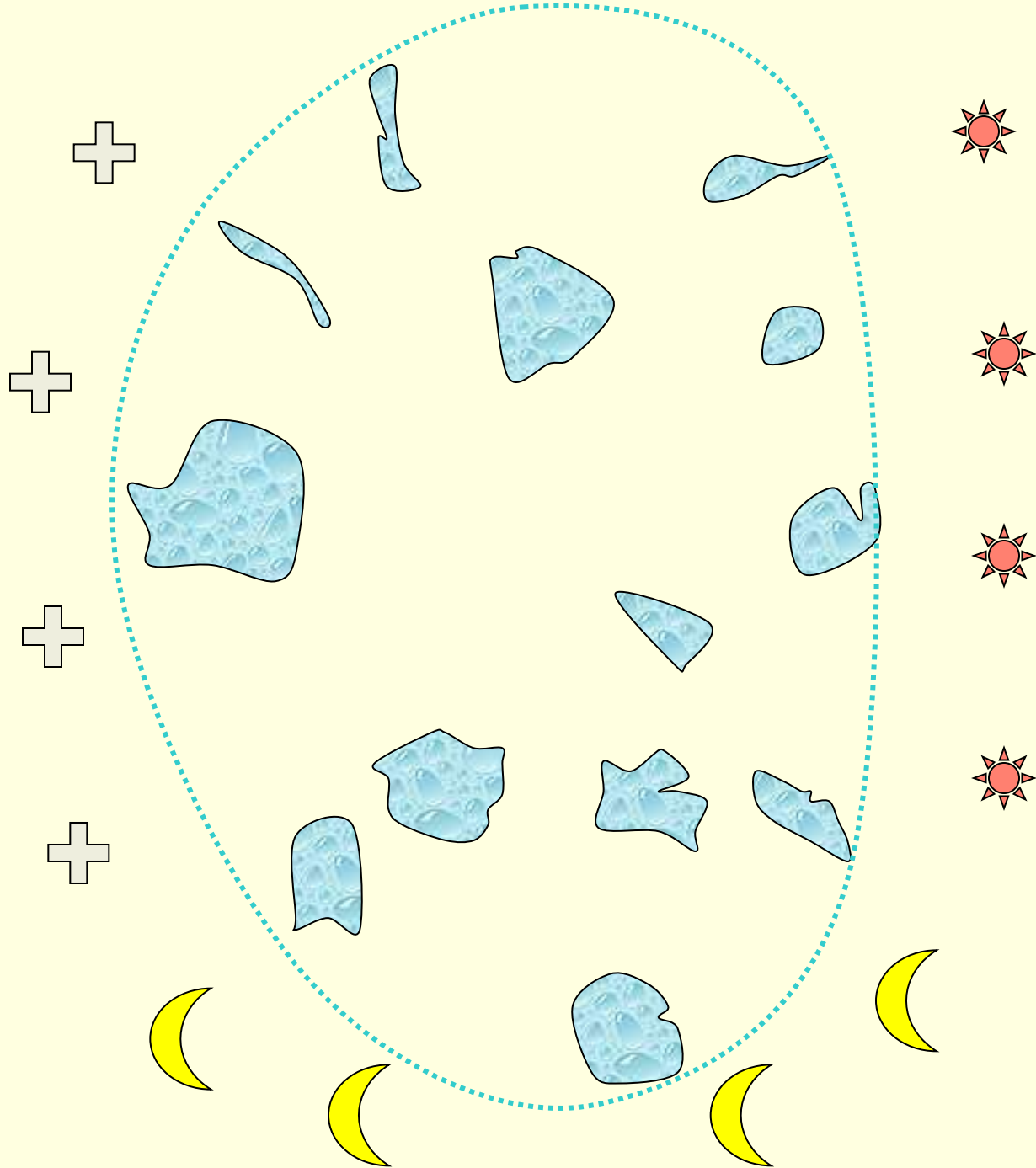


Институты регулирования БС Корпорации	Цель создания, функции	Прообраз в существующей структуре управления Корпорацией	Обеспечение со стороны лидера БС
Центр тактического управления и распределения ресурсов	Достижение стратегических целей Корпорации (разработка и исполнение сводного графика мероприятий, координация всех проектов, утверждение общих стандартов)	Совет Директоров и Совет служб	Финансирование, Делопроизводство, Сбор и анализ отчетной информации
Центр стратегического управления и сценарного планирования	Постановка стратегических целей БС (разработка перспективных и ежегодных планов и показателей развития)	Президент Корпорации	Сбор и обработка значений по показателям отчетности для анализа со стороны руководства
Центр управления персоналом	Подготовка персонала, разработка и координация кадровой политики, аутсорсинг персонала.	Служба персонала	Создание и развитие корпоративного университета
Центр деловой активности (Деловой Клуб)	Развитие сферы деловых связей и формирование имиджа Корпорации. Привлечение новых членов и партнеров в БС(Формирование этического кодекса БС, Обмен опытом, Выработка критериев информационной открытости проведение круглых столов и деловых завтраков B2G, семинаров и конференций, бизнес-презентаций и т.д.)	Служба персонала, PR и рекламы	Частичное финансирование мероприятий, Координация тематики и графика мероприятий



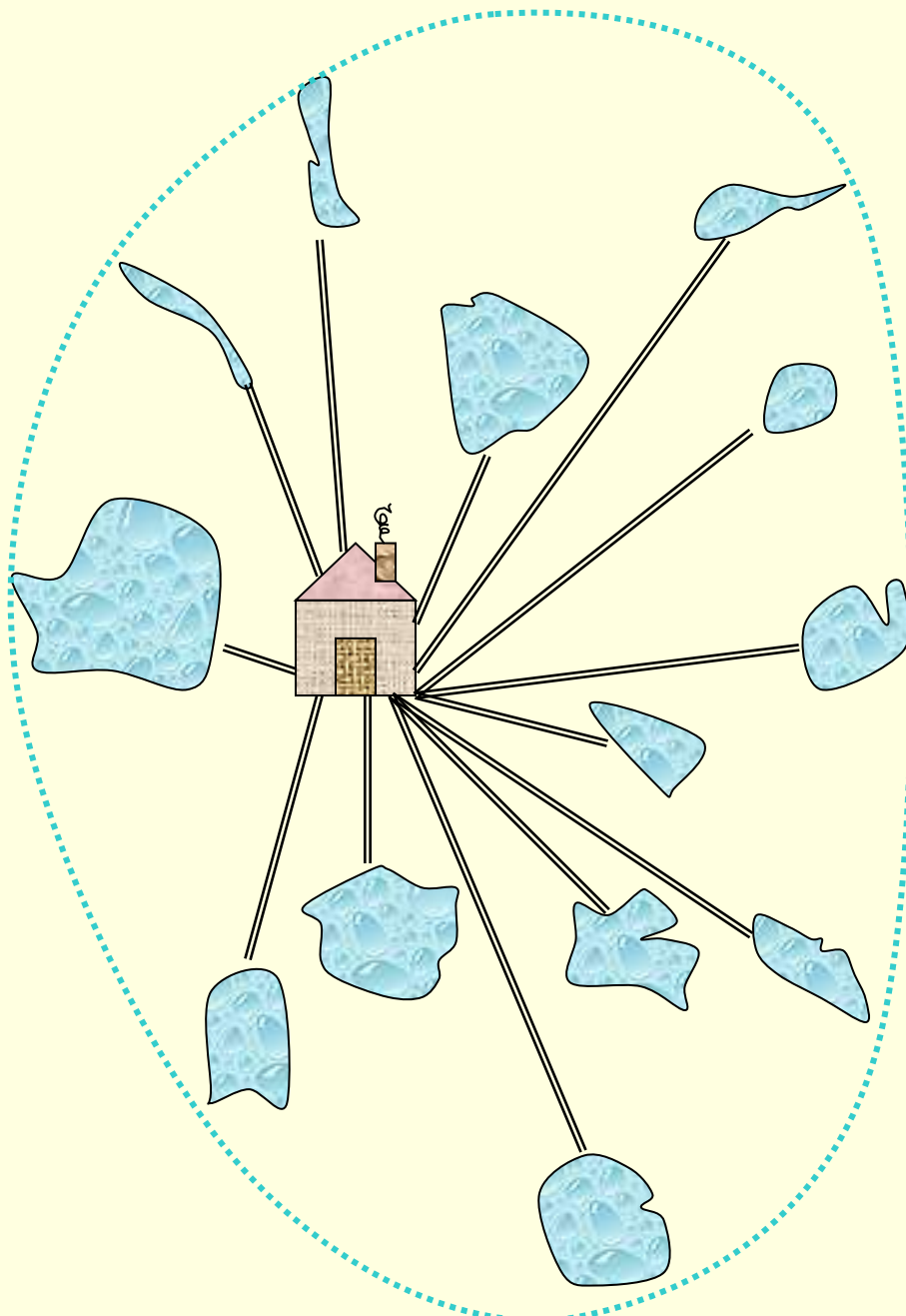
Институты регулирования БС Корпорации	Цель создания, функции	Прообраз в существующей структуре управления Корпорацией	Обеспечение со стороны лидера БС
Центр стандартизации и процессного управления	Развитие внутренней и внешней инфраструктуры БС (формирование, стандартизация и внедрение требований к бизнес-процессам, критериям взаимодействия с клиентами и поставщиками. Внедрение инструментов развития социально-ответственных предприятий)	Служба качества	Финансирование, Утверждение механизмов соглашений о сотрудничестве и регламенты взаимодействий, алгоритмов действий участников БС
Центр развития компетенций (R&D Center)	Прикладные исследования и развитие БС (выявление, формализация и распространение положительного опыта и передовых технологий)	Отдел маркетинга	Частичное финансирование, Информационное сопровождение, контроль за соблюдением принципов конфиденциальности.
Центр социальной пропаганды и делового имиджа	Формирование и позиционирование зонтичного бренда и имиджевое позиционирование Корпорации (Продвижение БС в обществе, проведение специальных информационных программ, работа со СМИ, организация Социальных программ и и Благотворительных акций)	Служба персонала, PR и рекламы, маркетинга	Финансирование, Стандарты информационной и рекламной поддержки сателлитов БС, координация PR-программ членов БС

**Что такое «Общественные институты
Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-
Петербурге»?**



Создание
бизнес-сообщества:

Этап 1

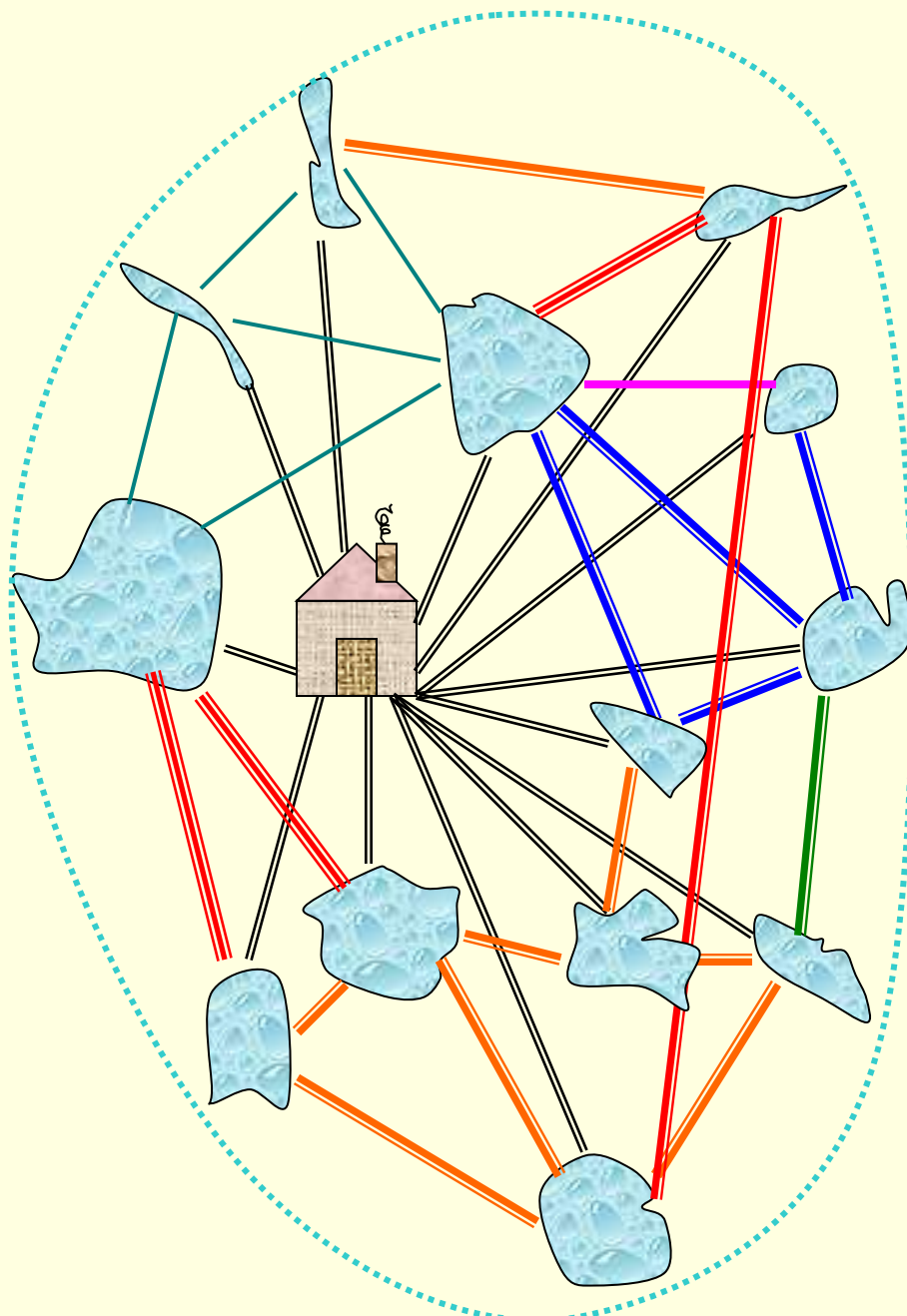


Создание
бизнес-сообщества:

Этап 2

Создание
бизнес-сообщества:

Этап 3



Какие общественные институты создаются при Конкурсах по качеству «Сделано в Санкт- Петербурге»?

Центр тактического управления и распределения ресурсов (штаб Конкурсов)

Совет экспертов Конкурсов (орган стратегического планирования)

Центр подготовки экспертов Конкурсов

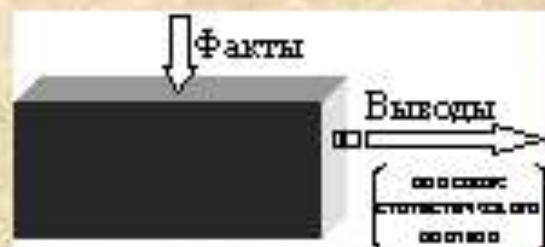
Центр деловой активности (Фан-Клуб участников Конкурсов)

Центр стандартизации и процессного управления внешними ресурсами

Центр развития компетенций Конкурсов

Социально - пропагандисткой орган

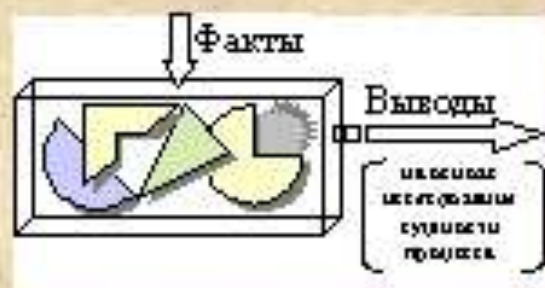
Методы экономических исследований



Метод черного ящика



*Метод поиска под
фонарем*



*Аналитическо-
конструктивный метод*

Источник: Б.М. Гензель, А.Ю. Прысач

Уровень зрелости компании ИСО 9004

	План / внедрение	Результаты
1	Планирование с недостатками и/или планы не выполняются	Ожидаемые результаты не достигаются. Слабые позиции по сравнению с конкурентами
2	Установлены и выполняются процедуры, направленные на выполнение требований ISO 9001 ,	Ожидаемые результаты в целом достигаются. Компания находится где-то в середине конкурентного списка
3	Организационный профиль четко определен. План, ориентированный на выполнение необходимых мероприятий, разработан и выполняется	Достигаются ожидаемые результаты. Компания находится в середине списка «лучших».
4	Организационный профиль четко определен. План, ориентированный на выполнение важных мероприятий, разработан с учетом эффективности и выполняется	Ожидаемые результаты достигаются наиболее эффективным образом. Компания входит в число ведущих участников рынка.
5	Разработан инновационный план, который может быть легко откорректирован при изменении рыночной ситуации.	Ожидаемые результаты достигаются <i>наиболее эффективным образом</i> независимо от изменений. Компания является лидером на рынке.



Уровни развития системы управления предприятием по ИСО 9004-2000

Уровень	Определение уровня	Пояснение
1	Формализованный подход отсутствует	Определенный систематический подход отсутствует, результаты либо отсутствуют, либо отрицательные, либо непредсказуемы
2	Подход, ориентированный на ответные действия	Систематический подход ориентирован на исправление ошибок, по результатам улучшений в наличии имеется минимальное количество данных
3	Стабильный, формализованный, систематический подход	Систематический подход, нацеленный на процессы, систематические улучшения на ранних стадиях, имеются данные о стремлении к достижению целей в области качества и о существующих направлениях улучшений
4	Ориентация на постоянное улучшение	Внедрен процесс улучшений, положительные результаты и поддерживаемые направления улучшений
5	Лучшие показатели деятельности	Постоянно интегрированный процесс улучшений, имеются доказательства лучшей работы посредством результатов проводимого бенчмаркинга





Анкета

Имеется ли у Вас сформулированное видение компании на ближайшие 3-5 лет.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Есть ли у Вас сформулированная политика по функциональным областям деятельности.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Имеется ли политика в отношении структурных подразделений.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Имеются ли сформулированные стратегические цели компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Определены ли инструменты достижения стратегических целей в рамках определенного типа стратегии.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Осуществляется ли управление рисками.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Преобразуются ли цели компании в цели подразделений (каскадирование)	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5



«-2» - по мнению респондента обсуждаемый аспект менеджмента в компании развит в компании «очень плохо»;

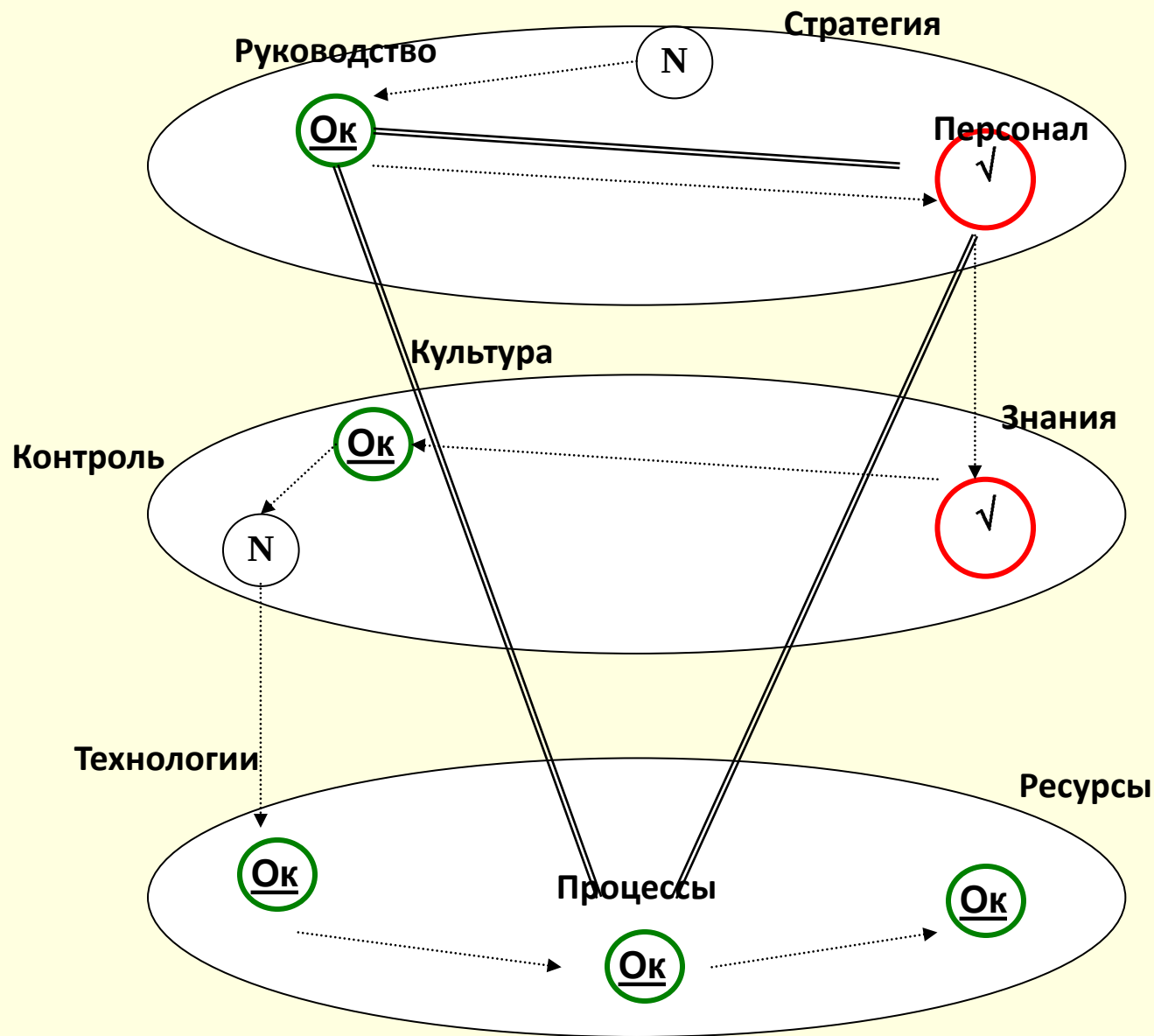
«-1» - по мнению респондента обсуждаемый аспект менеджмента в компании развит в компании «плохо»;

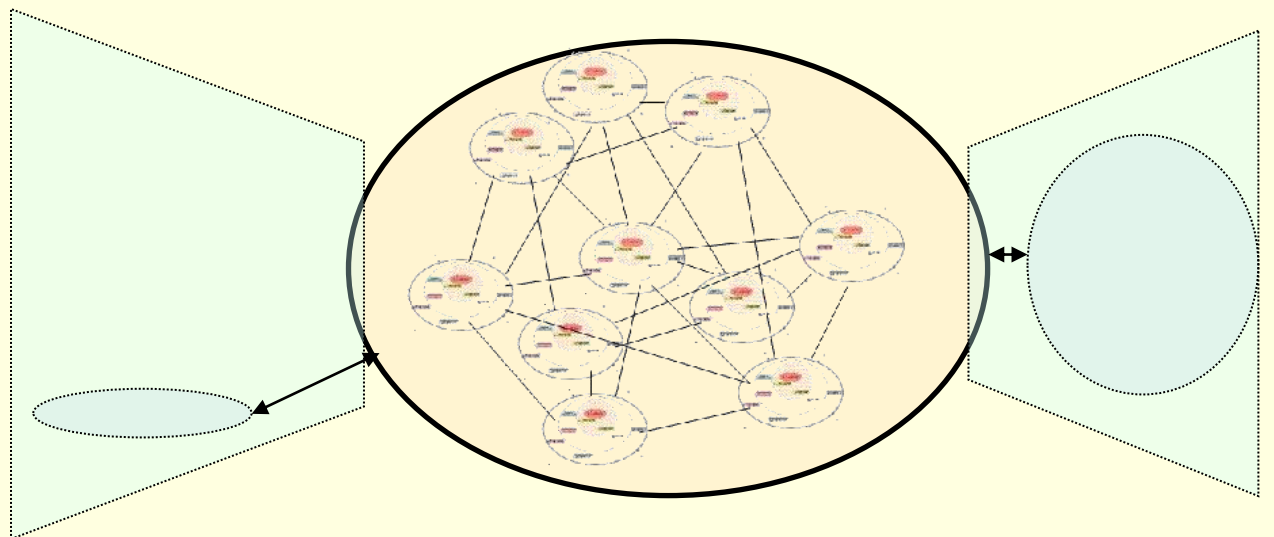
«0» - по мнению респондента обсуждаемый аспект менеджмента в компании развит в компании «средне»;

«1» - по мнению респондента обсуждаемый аспект менеджмента в компании развит в компании «хорошо»;

«2» - по мнению респондента обсуждаемый аспект менеджмента в компании развит в компании «очень хорошо».





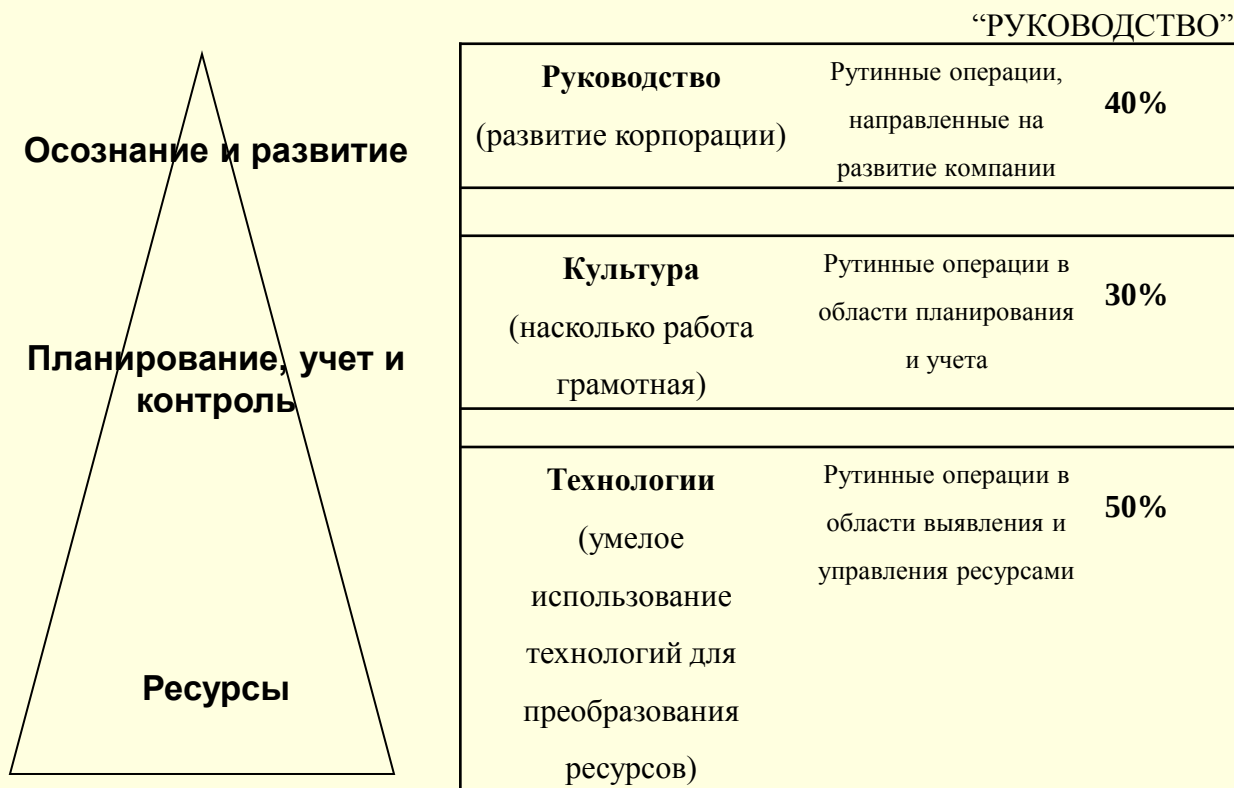


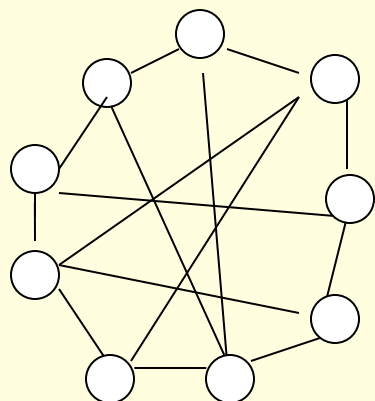
“ПРОЦЕССЫ”

Контроль
(поставок)
Рутинные операции в
отношении поставщиков
70%

Процессы
(в обработке сырья)
Рутинные операции в области
взаимодействия между
подразделениями
60%

Стратегия
(в отношении
потребителей)
Рутинные операции в
отношении потребителей
90%





“ПЕРСОНАЛ”

Персонал (развитие креативного мышления отдельных сотрудников)	Рутинные операции в области формирования и развития креативного мышления сотрудников 70 %
Ресурсы (способность персонала к самоорганизации)	Рутинные операции в области взаимодействия сотрудников внутри подразделений 60 %
Знания (формализация опыта сотрудников)	Рутинные операции в области формализации опыта и знаний сотрудников 70 %



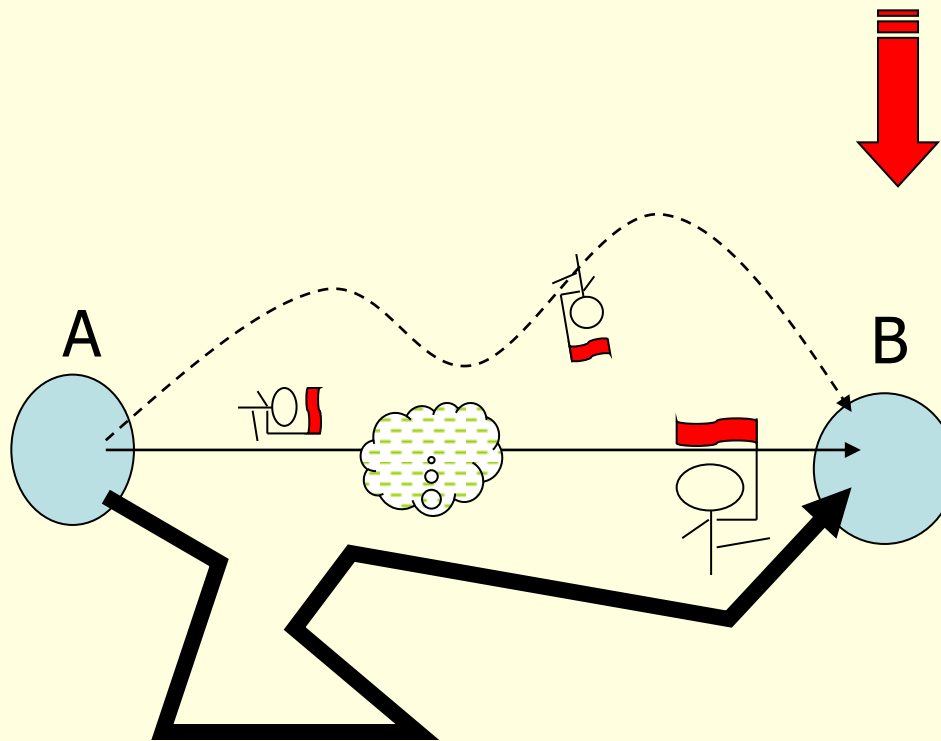
ARSTURUS: МАТРИЦА САМООЦЕНКИ

Category	1 Fundamental duties	2 Customers	3 Employees	4 Owners/ operators	5 Suppliers/ partners	6 Competitors	7 Communities
1. Responsibilities of business	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7
2. Economic and social impact of business	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
3. Business behavior	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7
4. Respect for rules	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
5. Support for multilateral trade	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7
6. Respect for the environment	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7
7. Avoidance of illicit operations	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7

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.

Как выбрать ПРАВИЛЬНЫЙ КУРС к выбранным целям?



Что надо делать Вам
???



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