

The international society of managers and chiefs for social responsible business

**Международное общество менеджеров и руководителей  
социально-ответственного бизнеса**



**Мастер-класс:**

**«Современные инструменты управления бизнесом  
– формула успеха».**

**Бойцов Андрей Александрович**

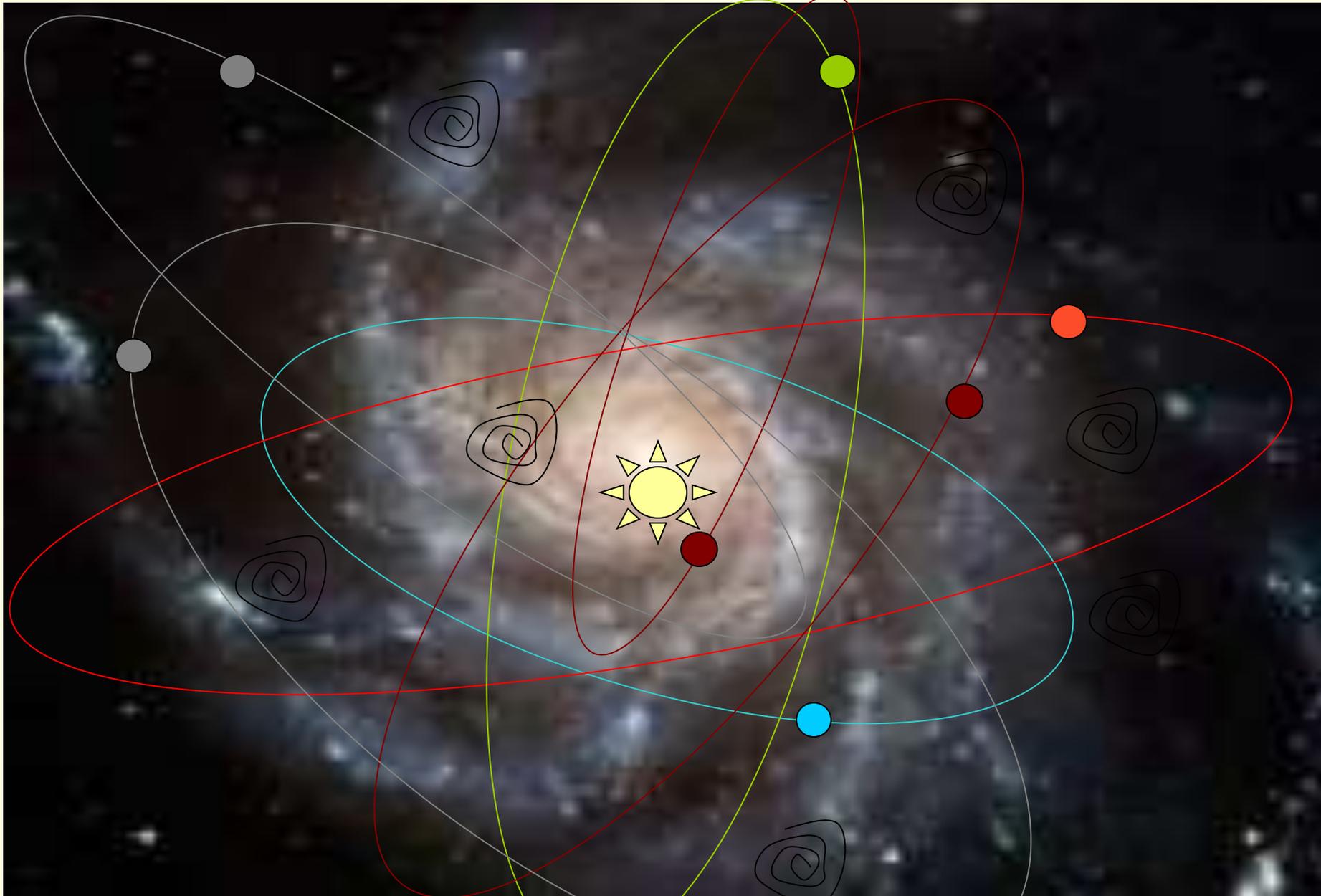
**Санкт-Петербург  
2008**

Компания – это форма ведения бизнеса

Компания имеет  
четкую структуру управления  
– через сферы менеджмента

Компания не существует сама по себе  
– есть стекхолдеры

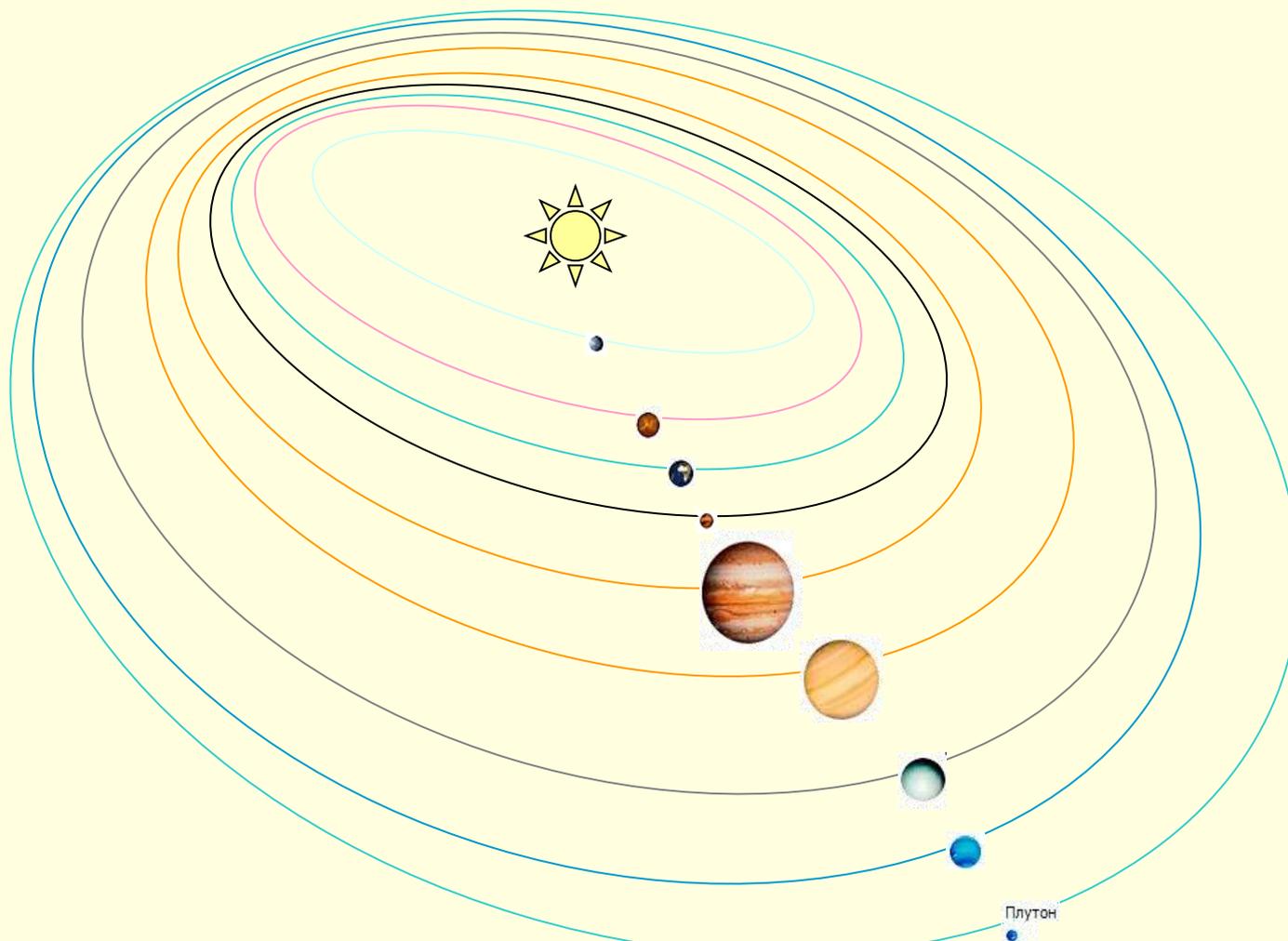




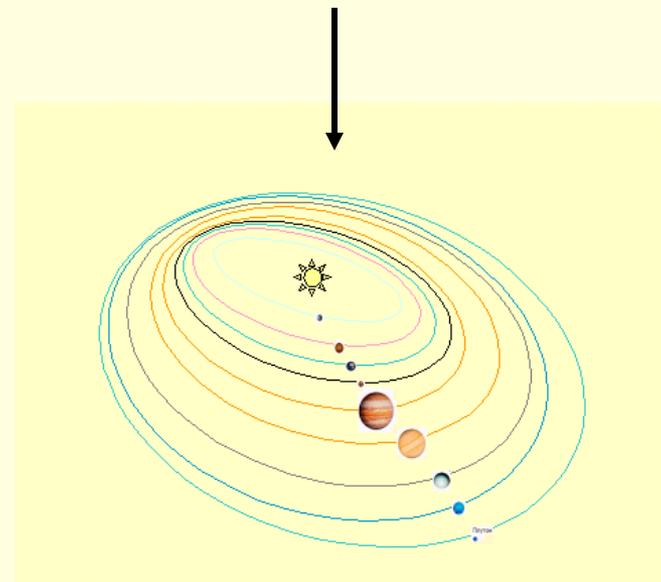
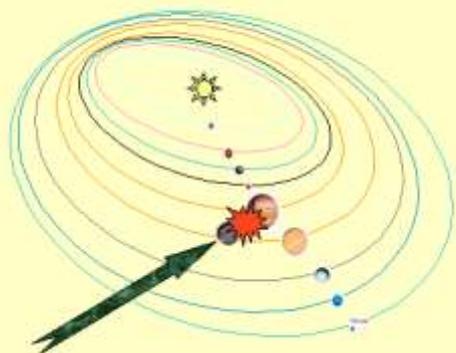
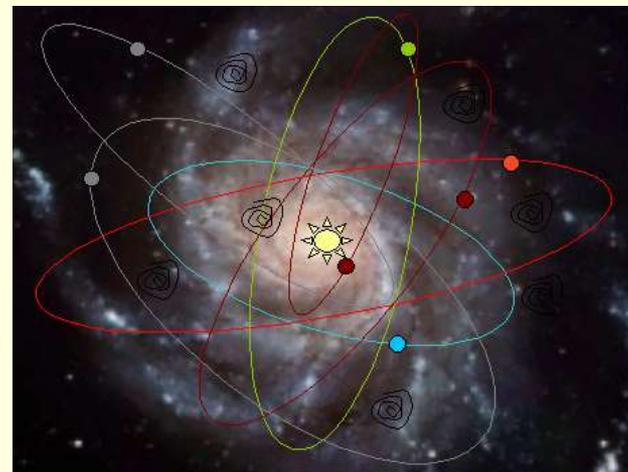
# Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества



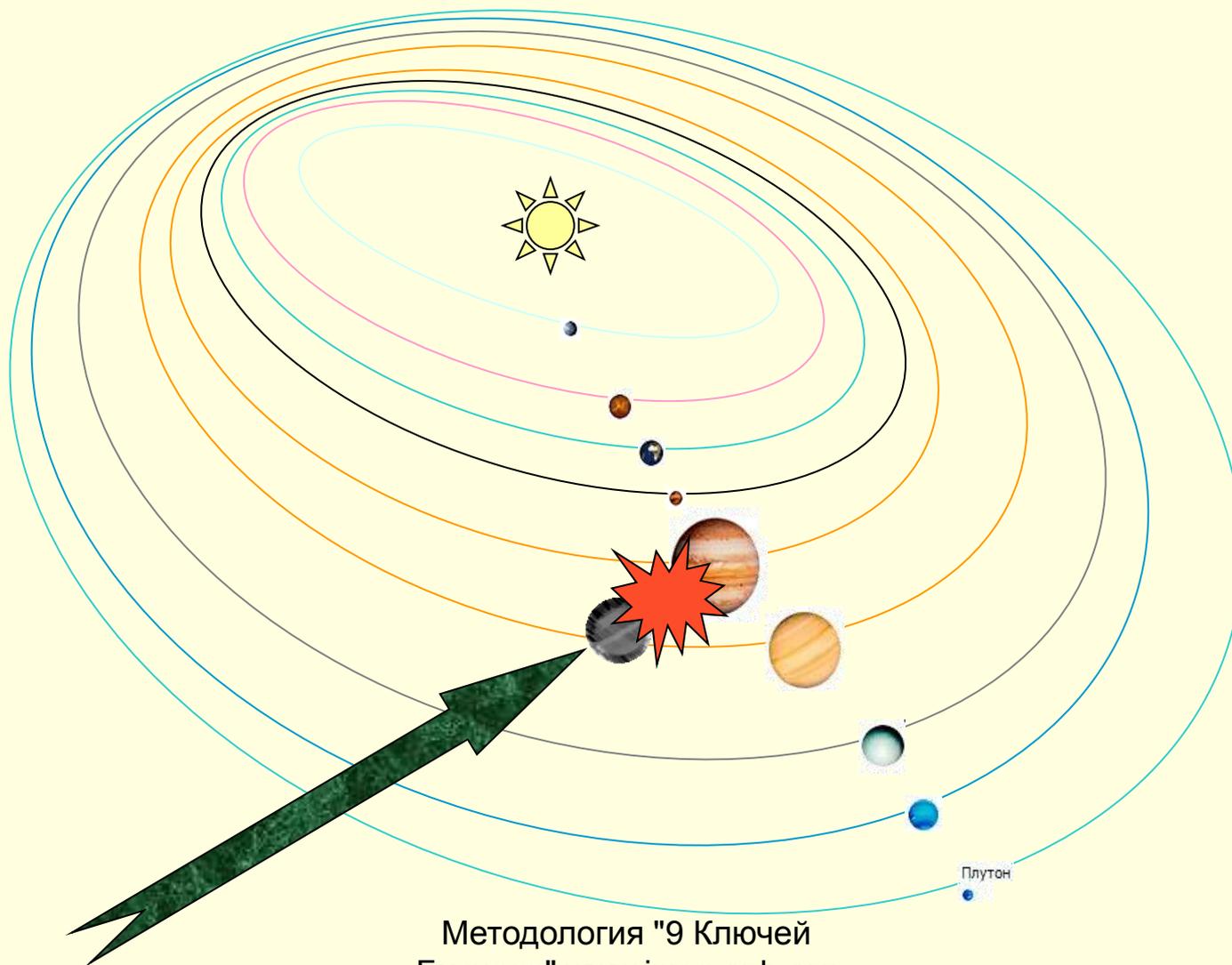
# Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества



# Варианты перехода со стадии на стадию

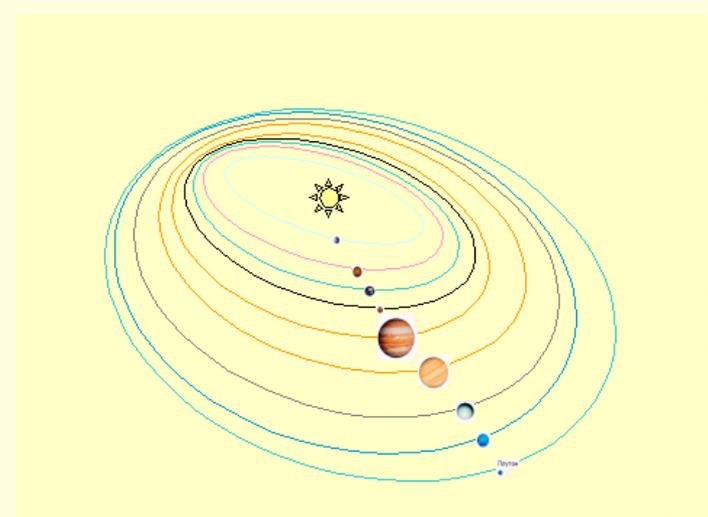
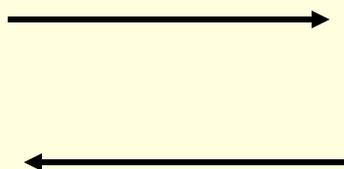
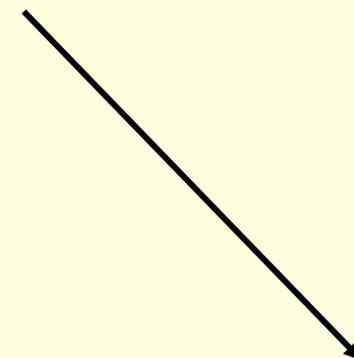
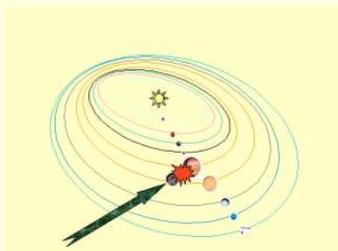
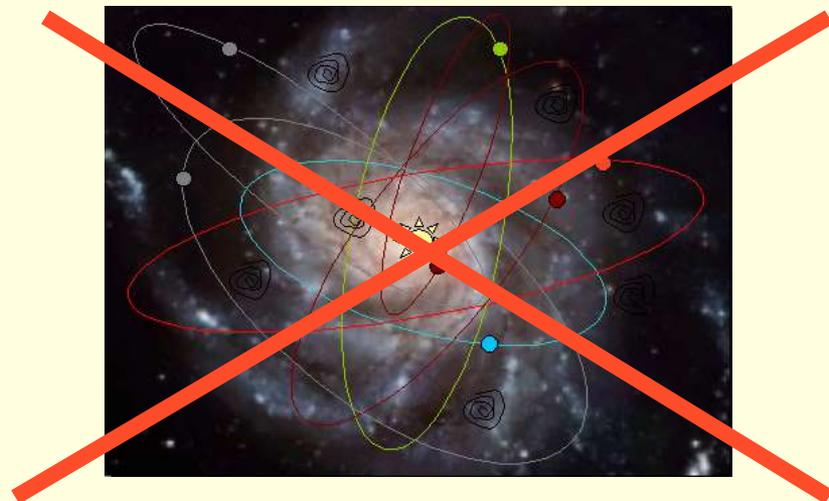


# Что дает грамотное стратегическое управление в бизнес-сообществе



Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

# Варианты перехода со стадии на стадию



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.

## 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

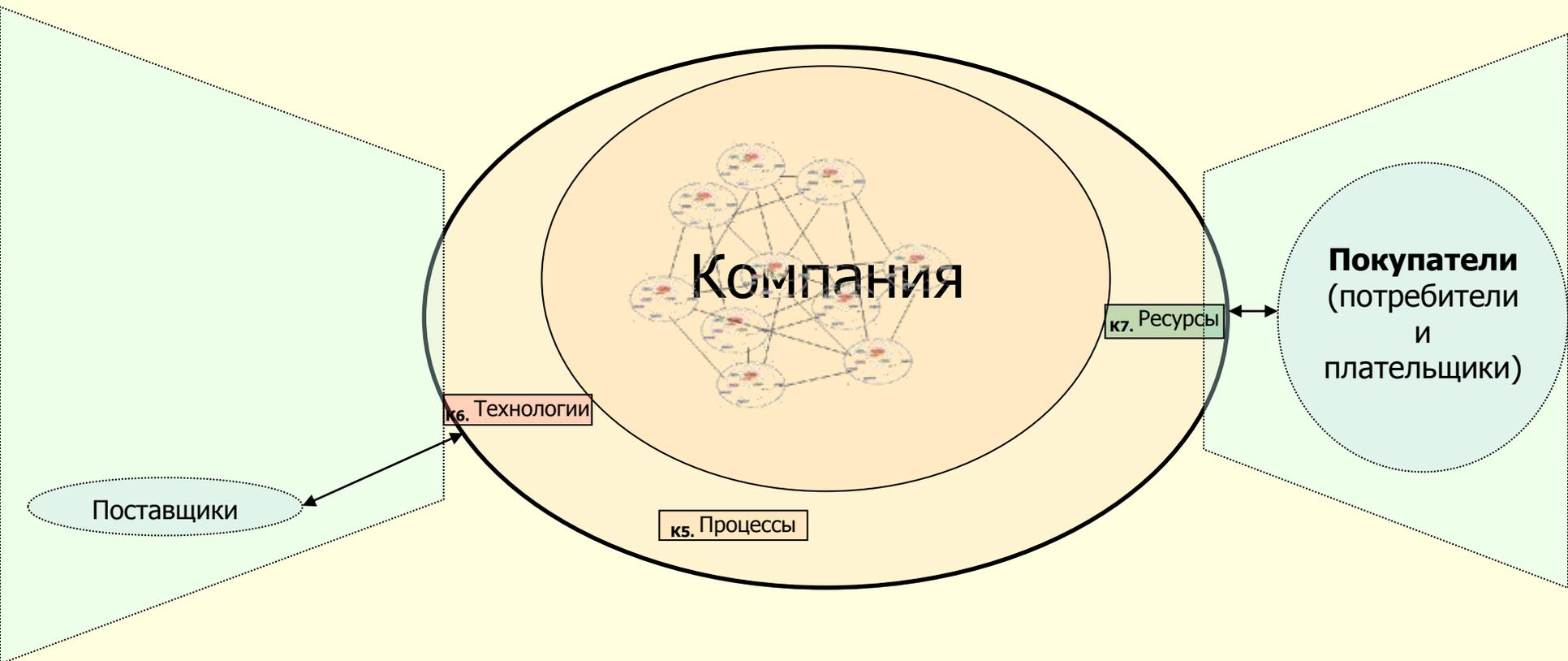


## Термины и определения

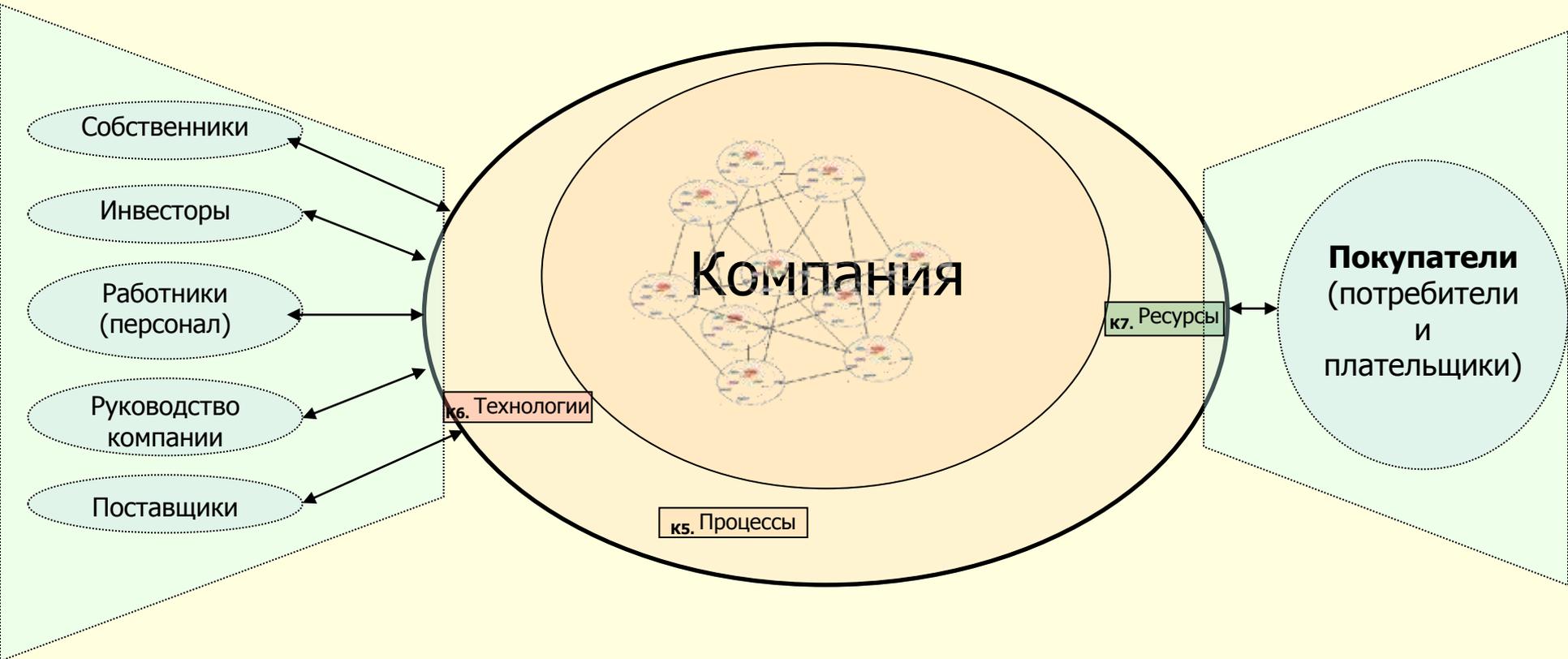
**Стекхолдер** - заинтересованная сторона: лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Примеры: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество

**Сфера управления** - система классификации методов управления компанией.

**Контур управления** - области применения в компании групп методов управления.

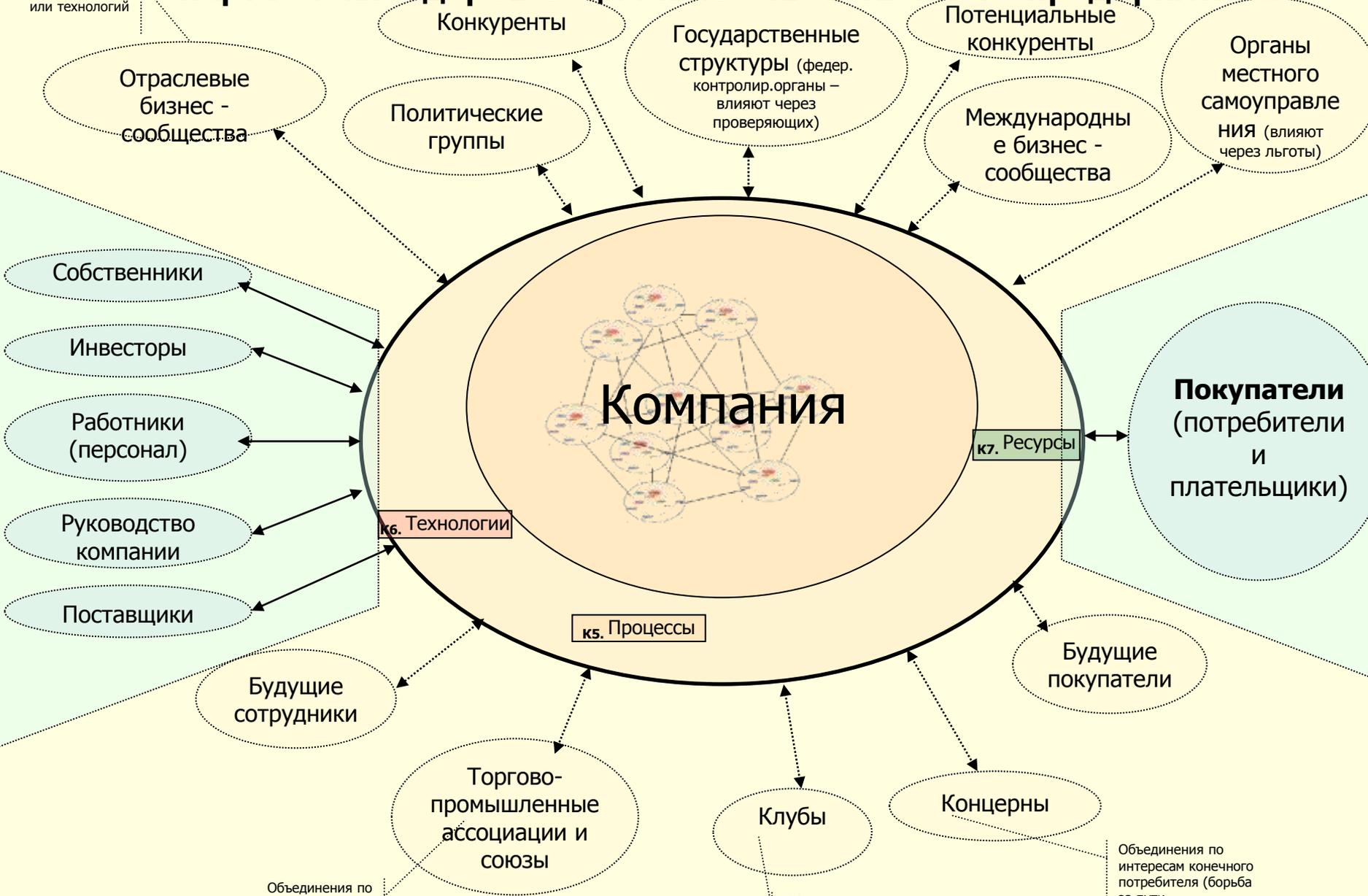


# Карта стекхолдеров предприятия



# Карта стекхолдеров социально-ответственного предприятия

Объединения по интересам ресурсов или технологий



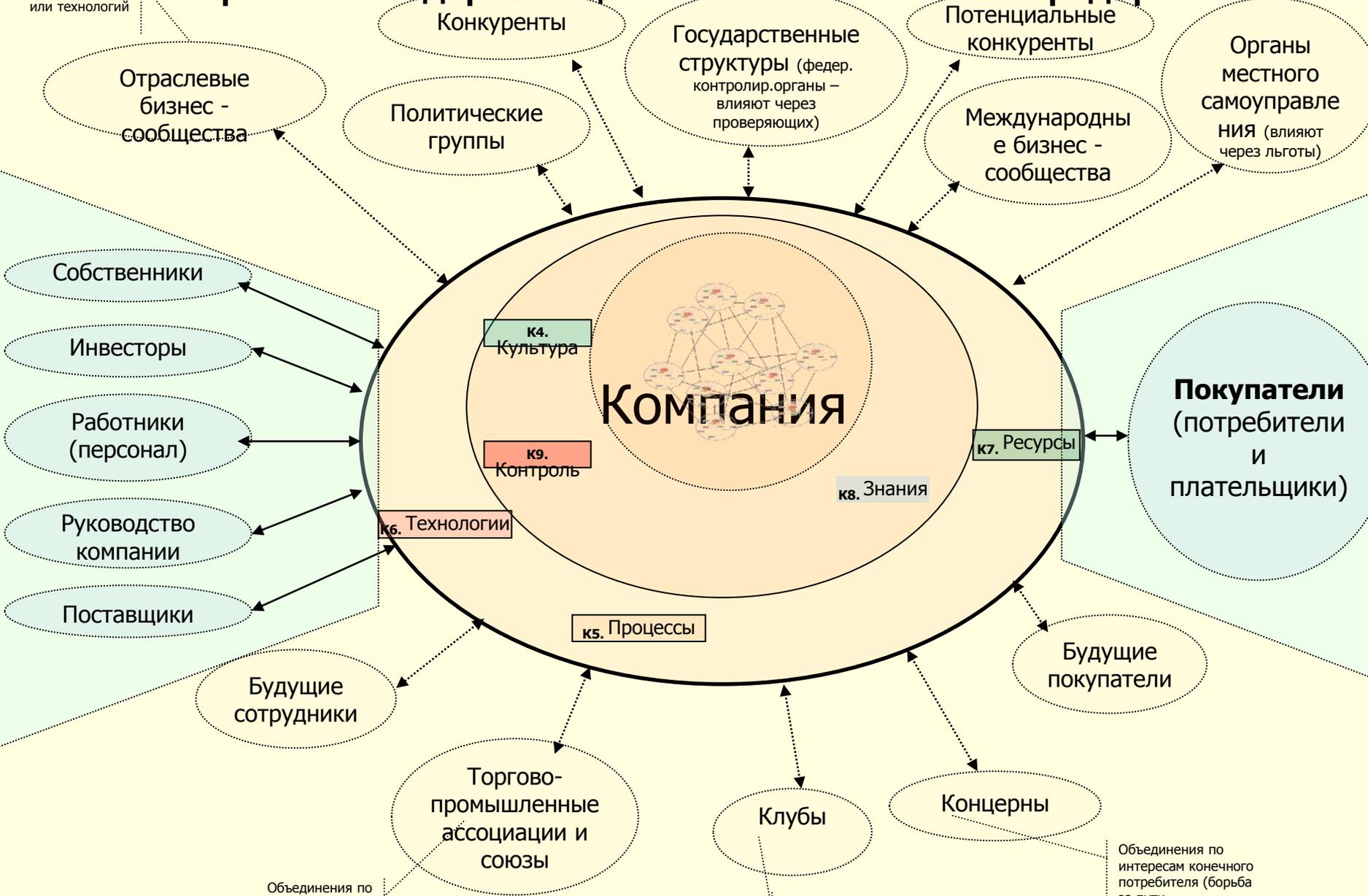
Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

Объединения по интересам управления

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

# Карта стекхолдеров социально-ответственного предприятия

Объединения по интересам ресурсов или технологий



Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

Объединения по интересам управления

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

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

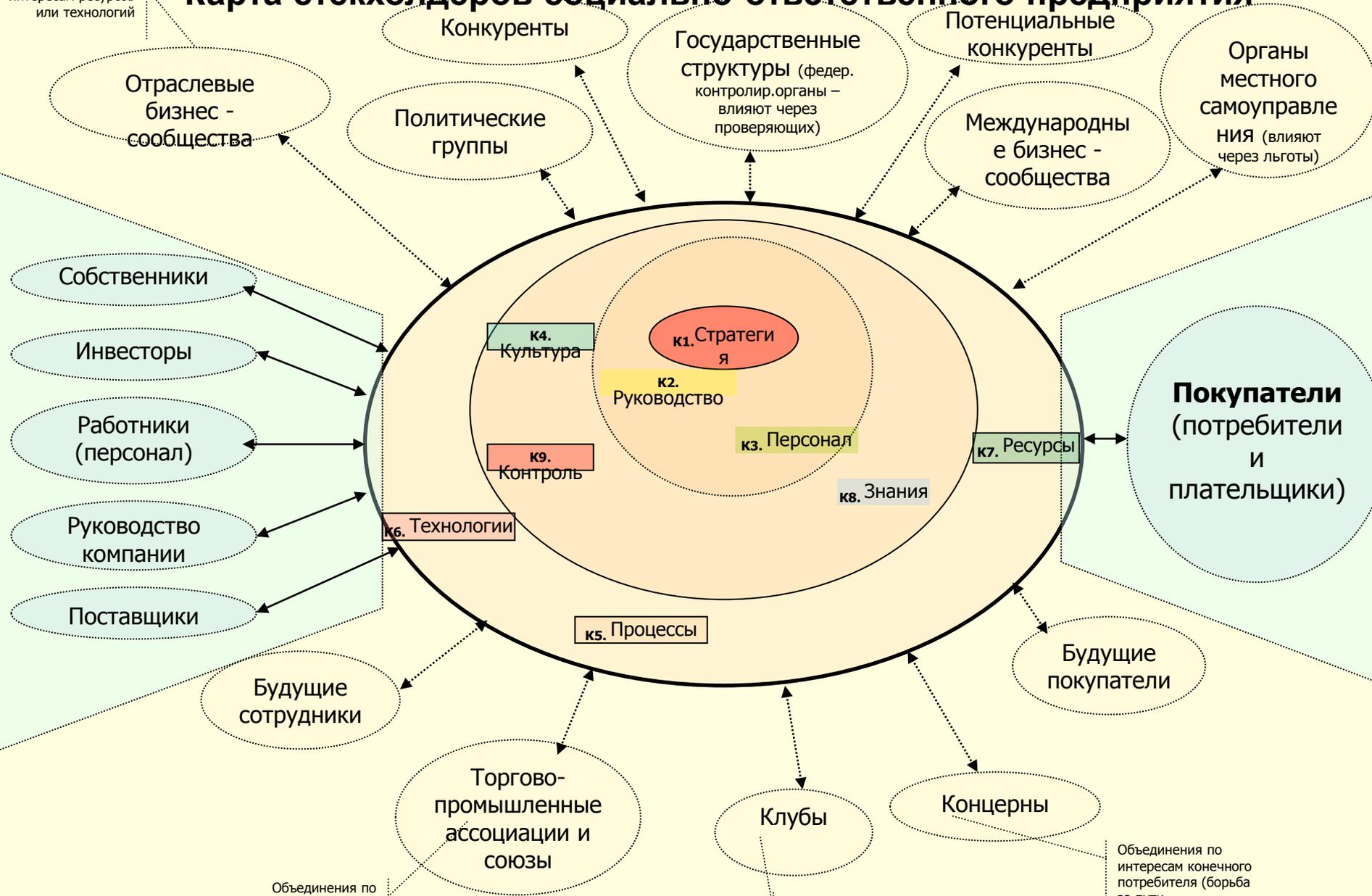
1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Развитие транзакций	Управление по	целям	Киосей	Концепция стекхолдеров
Стратегическое планирование	Z-теория и сценарное планирование	Модель зрелости	процессов и	аутсорсинг
Развитие потенциала фирмы	Формирование компетенций	Стратегический	менеджмент	КСО

## 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

# Карта стекхолдеров социально-ответственного предприятия

Объединения по интересам ресурсов или технологий

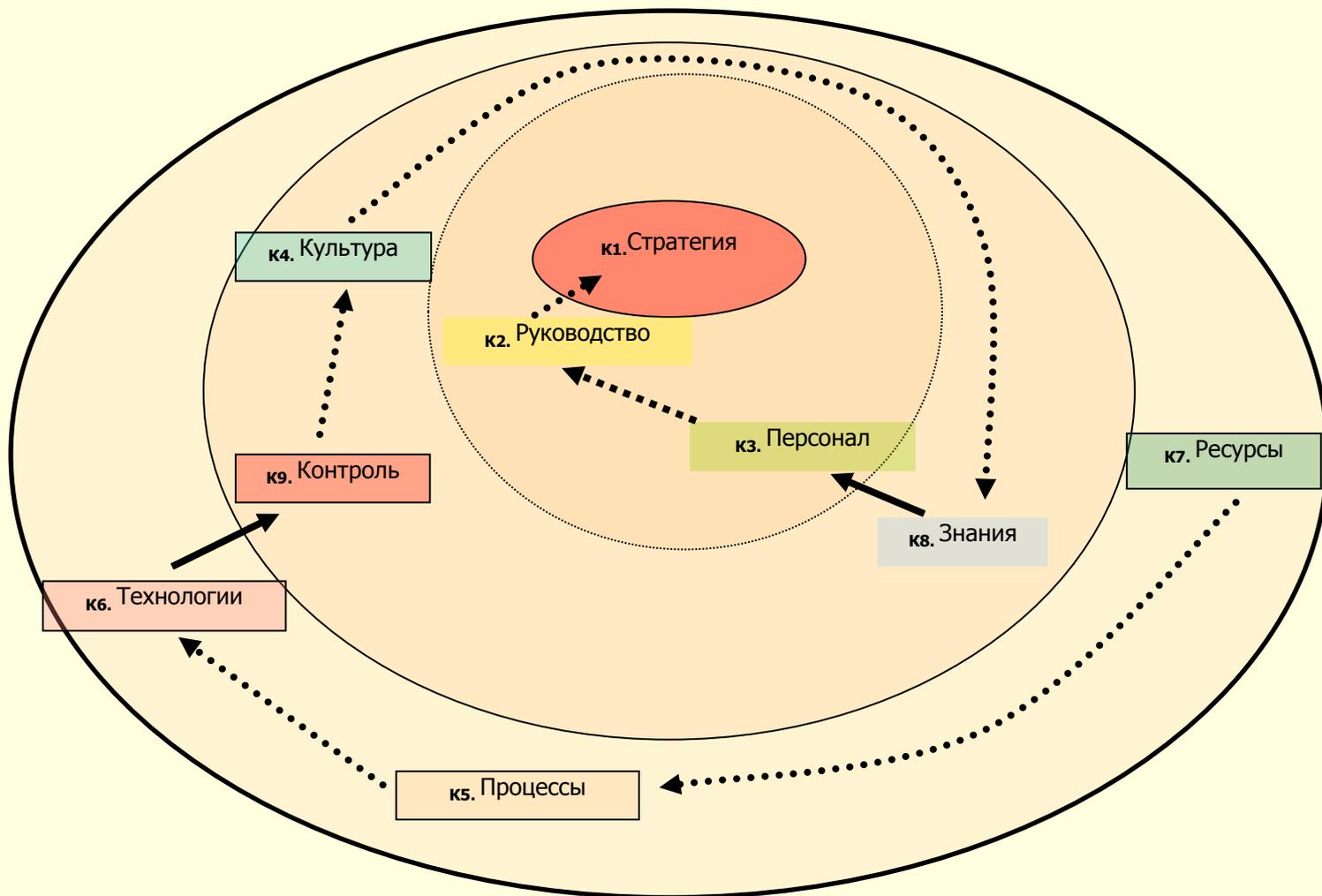


Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

Объединения по интересам управления

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

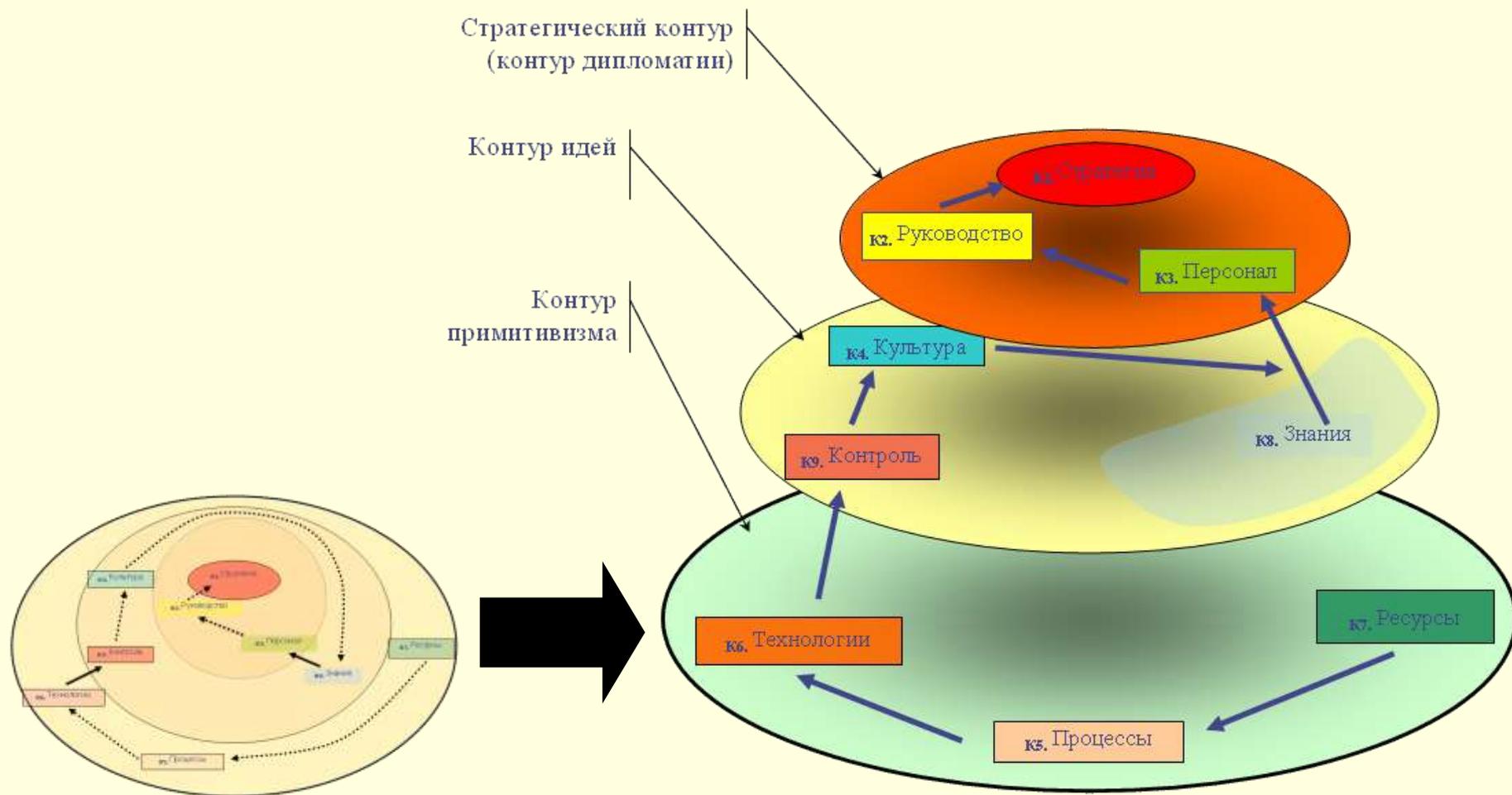
# Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия



# 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.

# Порядок совершенствования уровней развития менеджмента социально-ответственного предприятия

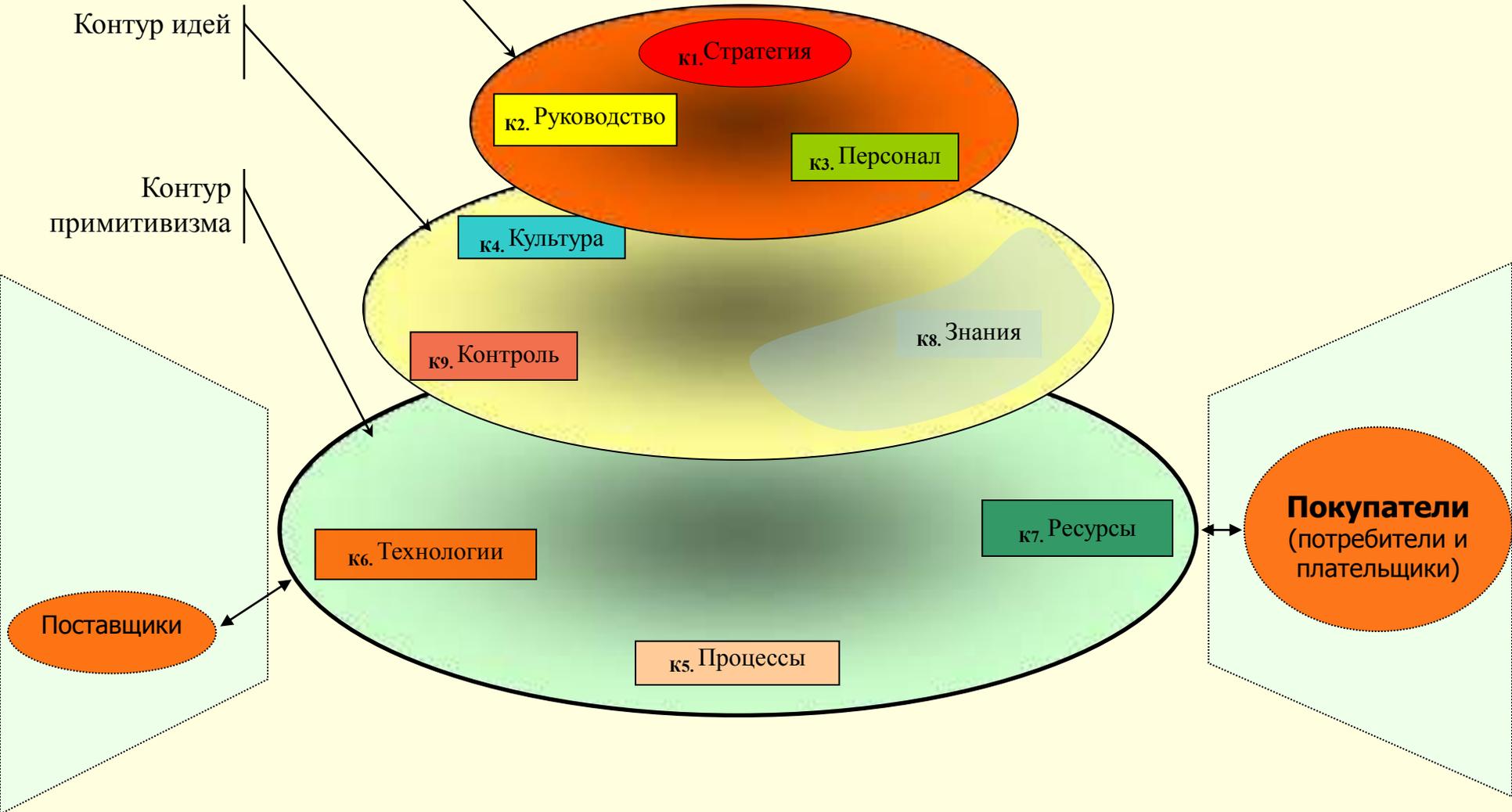


# Экономическая основа успеха социально-ответственного предприятия

Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

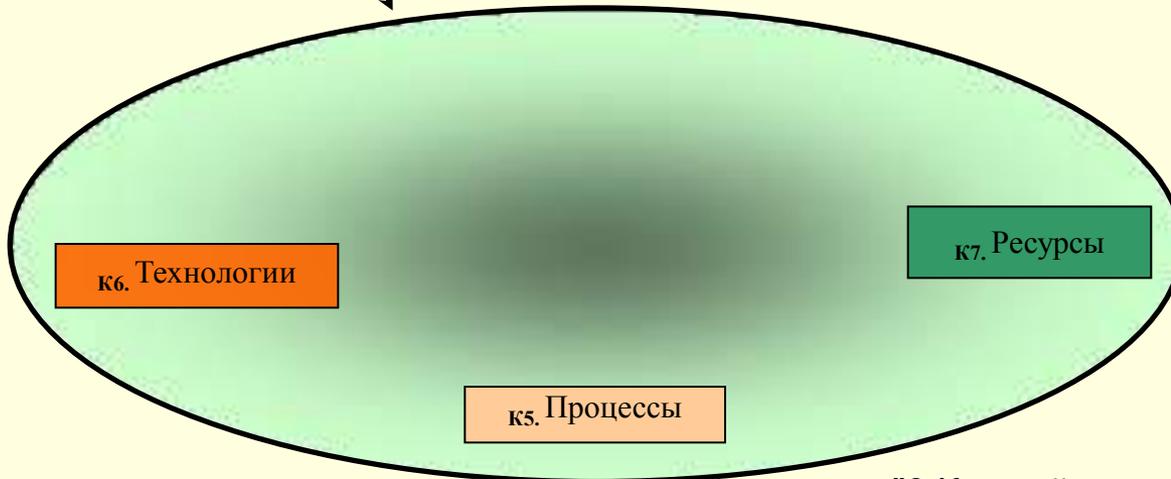
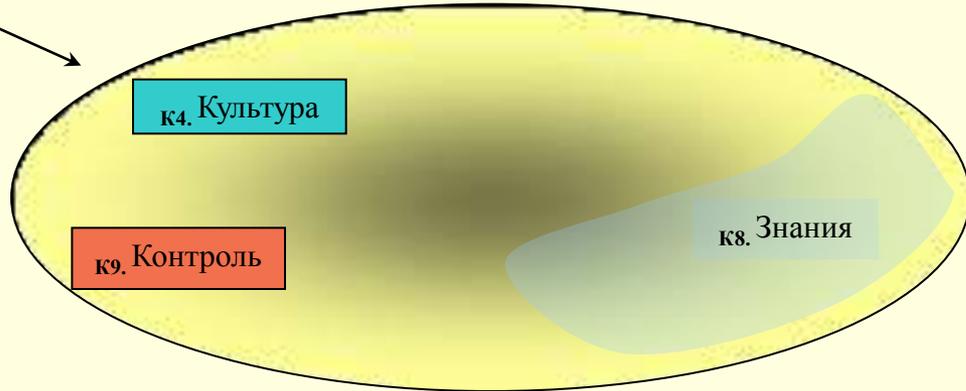
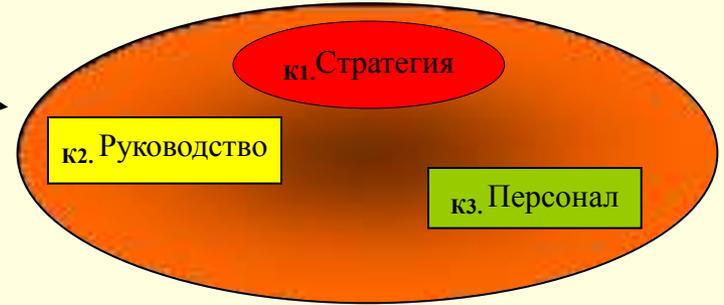
Контур  
примитивизма



Стратегический контур  
(контур дипломатии)

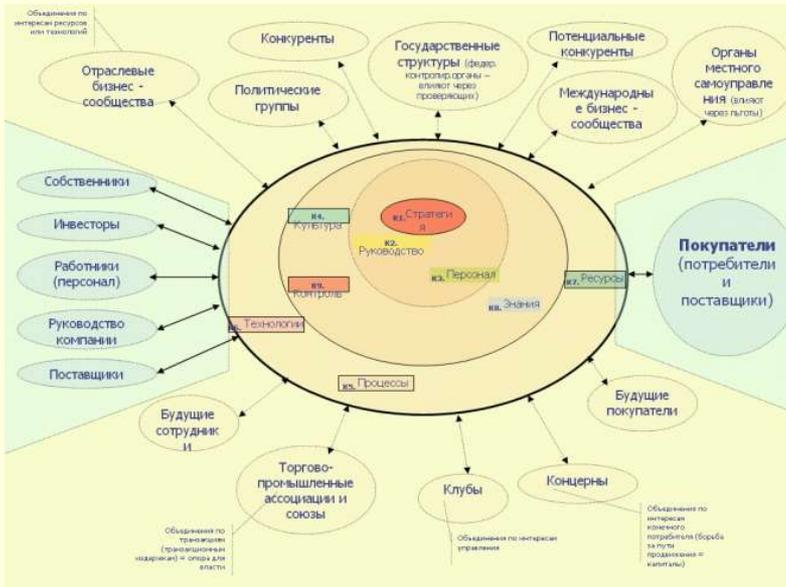
Контур идей

Контур  
примитивизма



# Ресурсы

## Классическое понимание



### Материальные:

#### - денежные:

- основные;
- оборотные

#### - натуральные:

- основные фонды;
- производственные фонды;
- непроизводственные фонды;

### Не материальные:

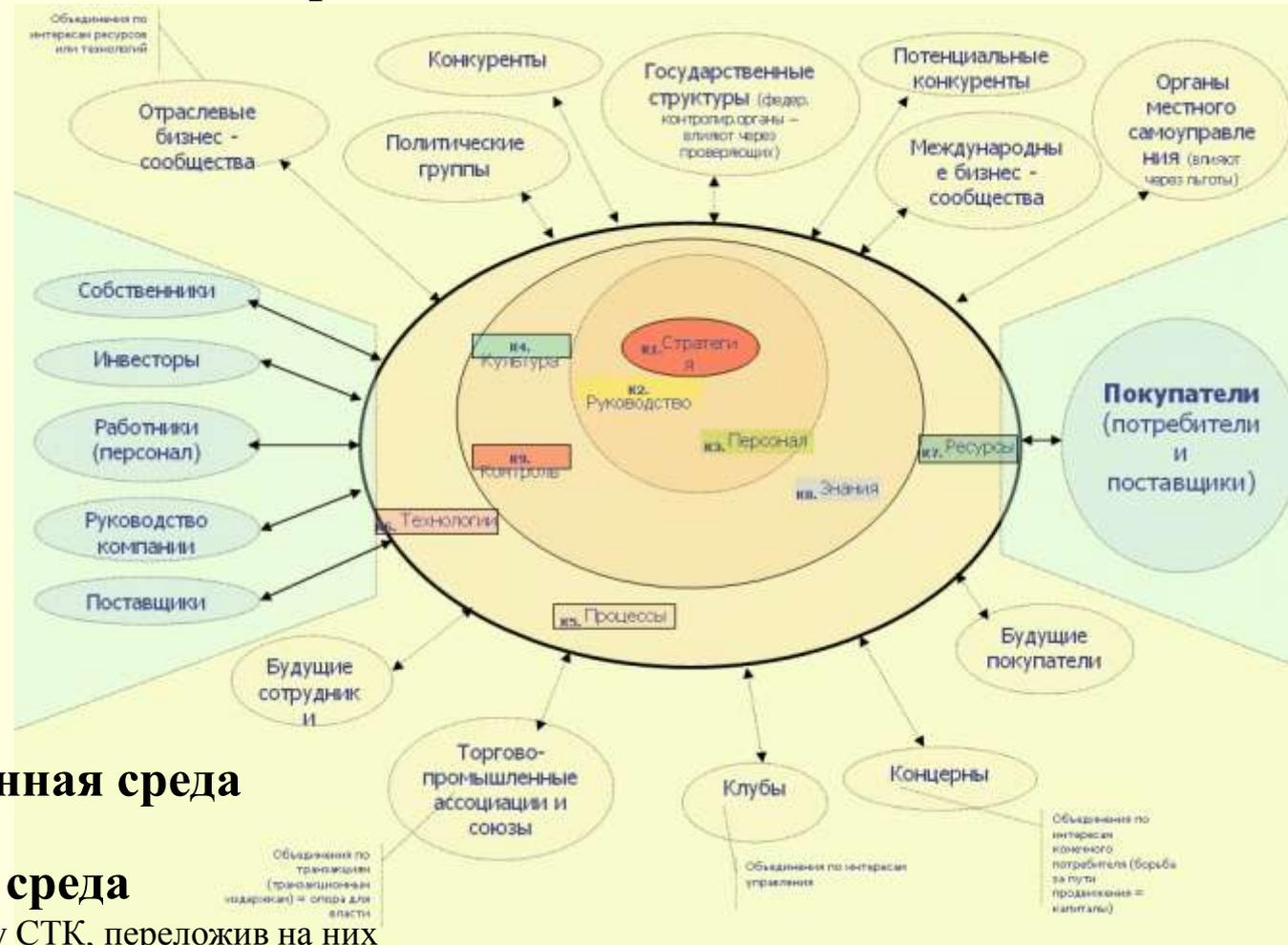
- программы для ЭВМ;
- базы данных;
- зарегистрированные товарные знаки, патенты;

### Персонал

### Доверие (имиджевый ресурс)

# Ресурсы

## «Творческий» взгляд



### 7.1. Запасы:

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

### 7.2. Закупки:

Связи с покупателями  
Бренд  
Базы покупателей

### 7.3. Потери

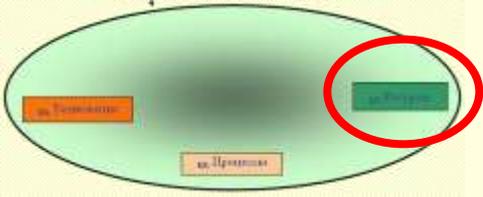
### 7.4. Производственная среда

### 7.5. Окружающая среда

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

### 7.6. Финансы





## Ресурсы: Принцип селективности

**«Творческий» взгляд:**

**История решений**

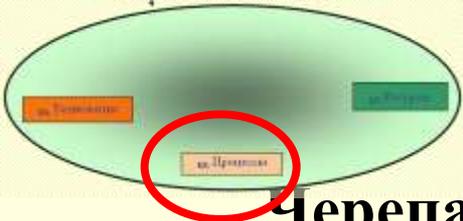
**Исследование ресурсных  
преимуществ**

**Классическое понимание:**

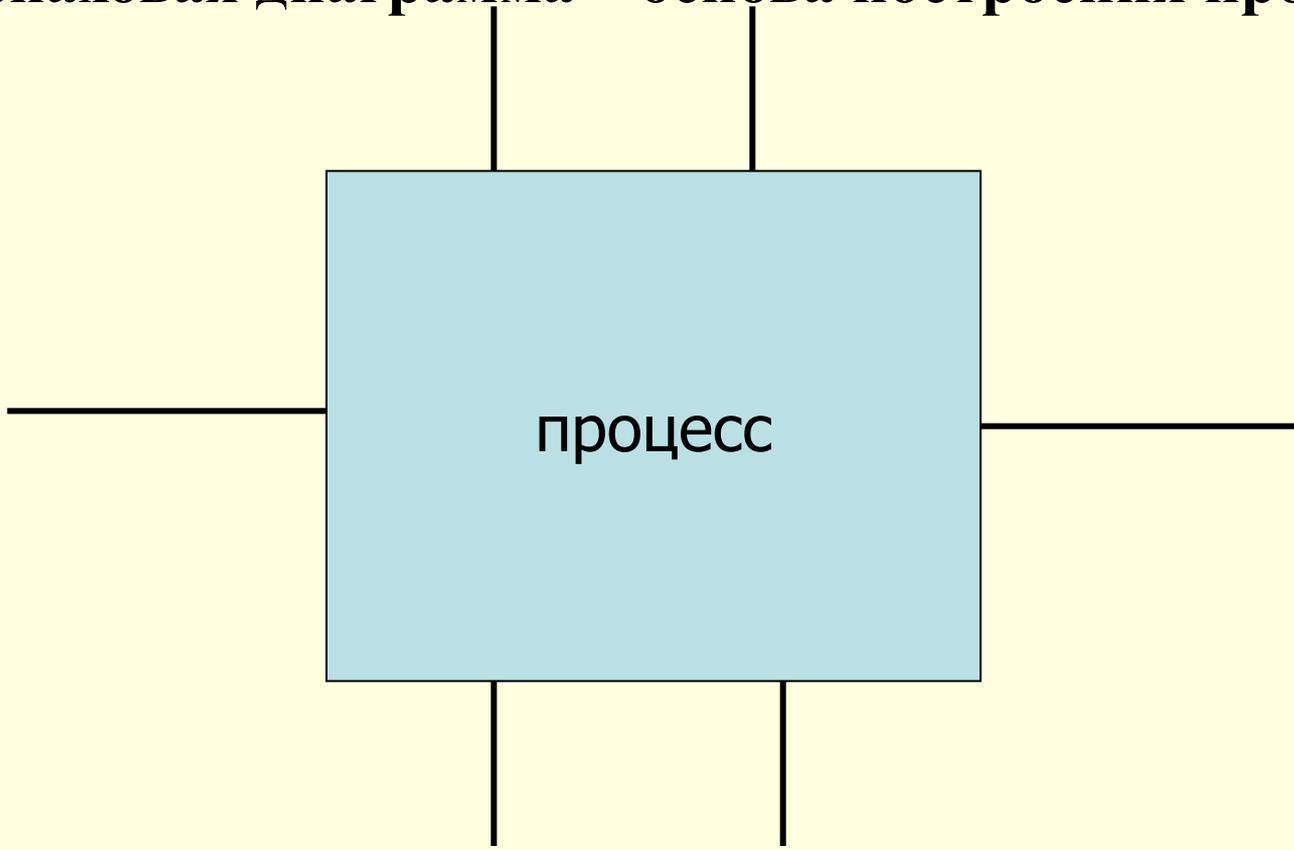
**Траектория предшествующего  
развития**

**Ресурсы – операнды**

**Ресурсы - операнты**



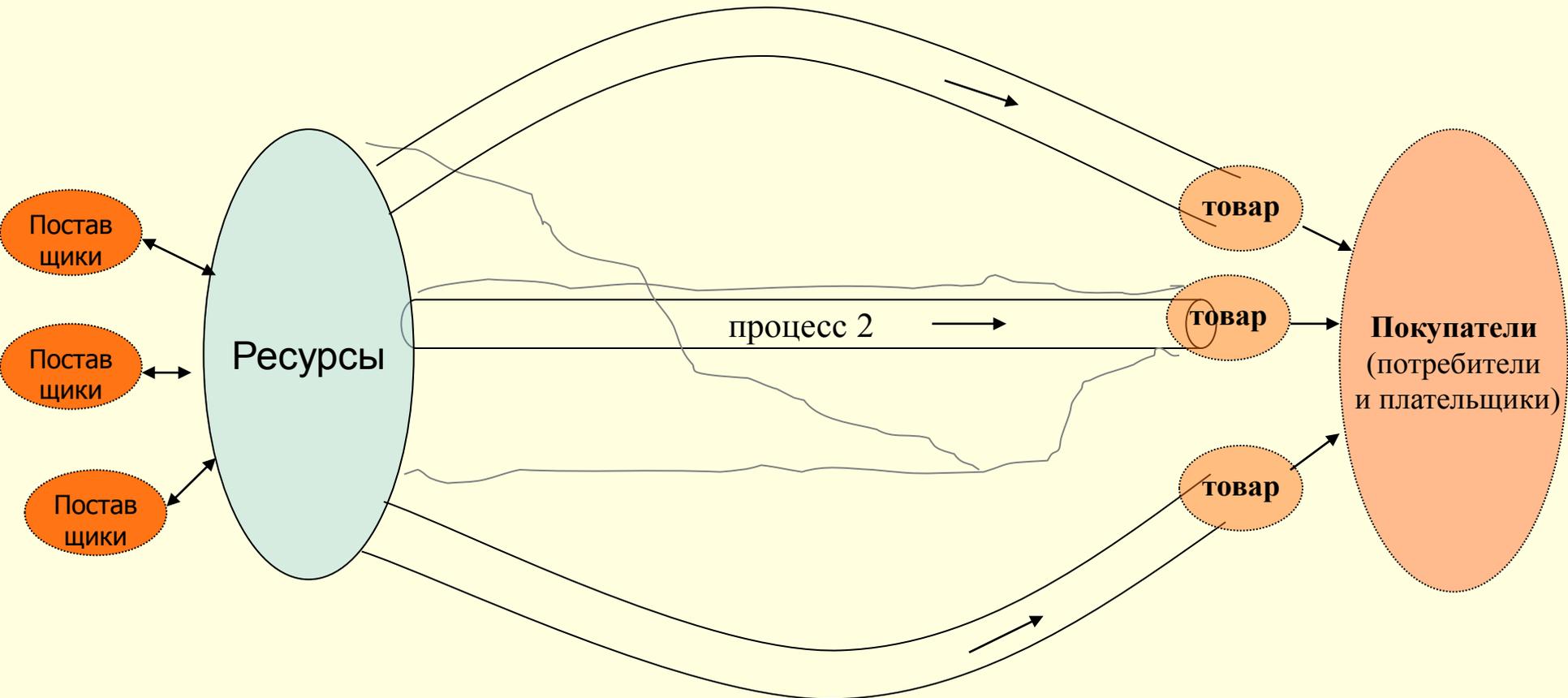
# Черепаховая диаграмма – основа построения процесса



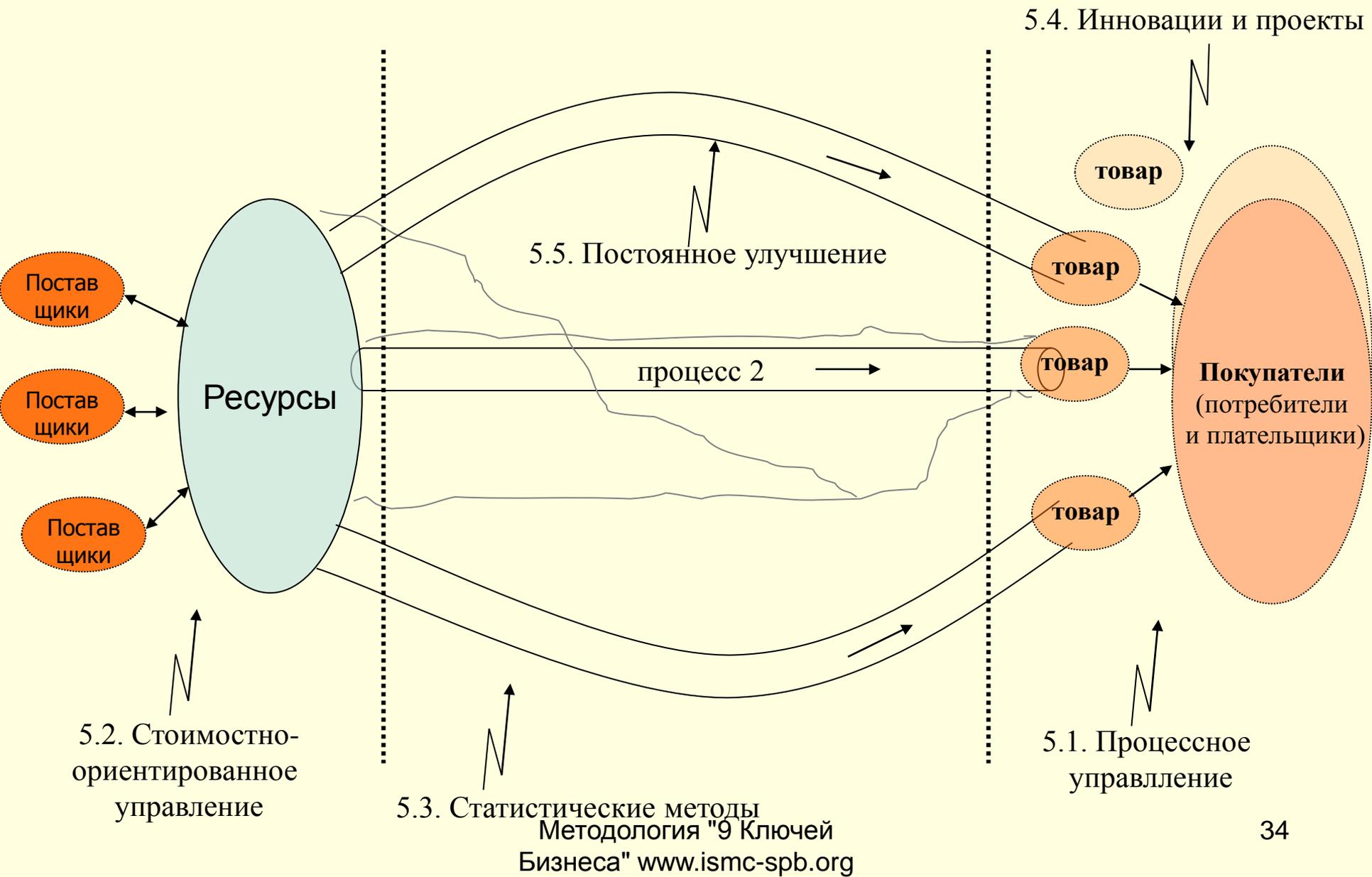
# Модель процесса



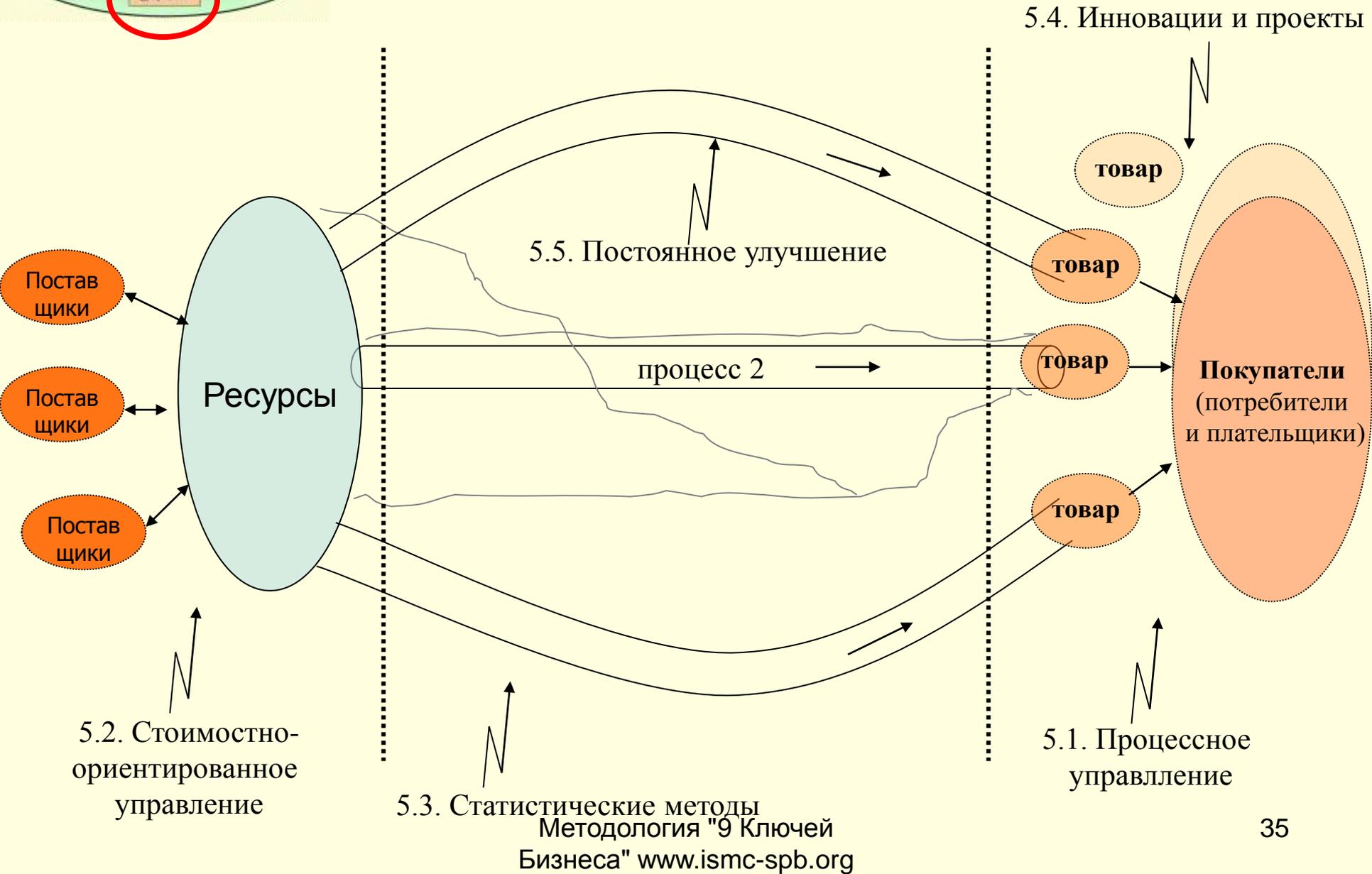
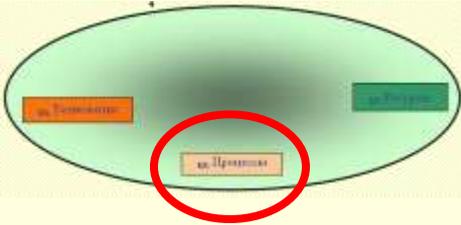
# Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель



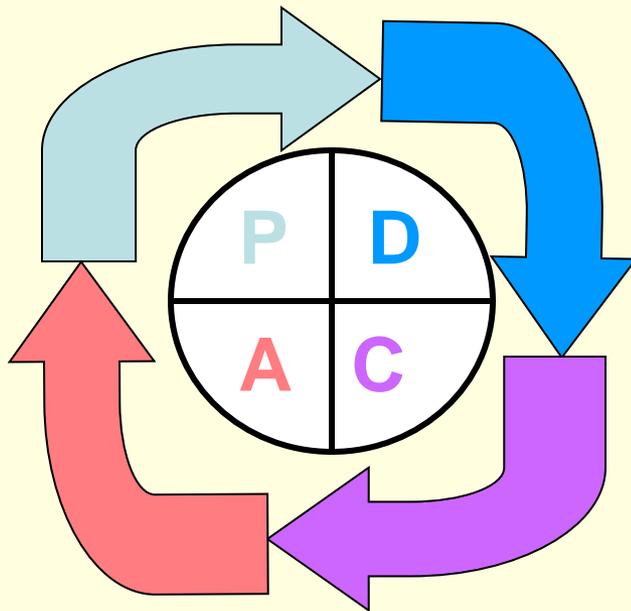
# Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель



# Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель



# Цикл Plan-Do-Check-Act



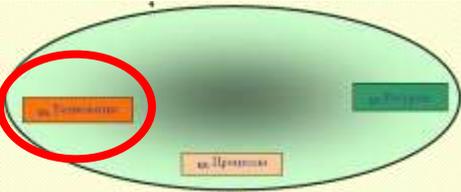
**P** – Plan - планируй

**D** - Do - делай

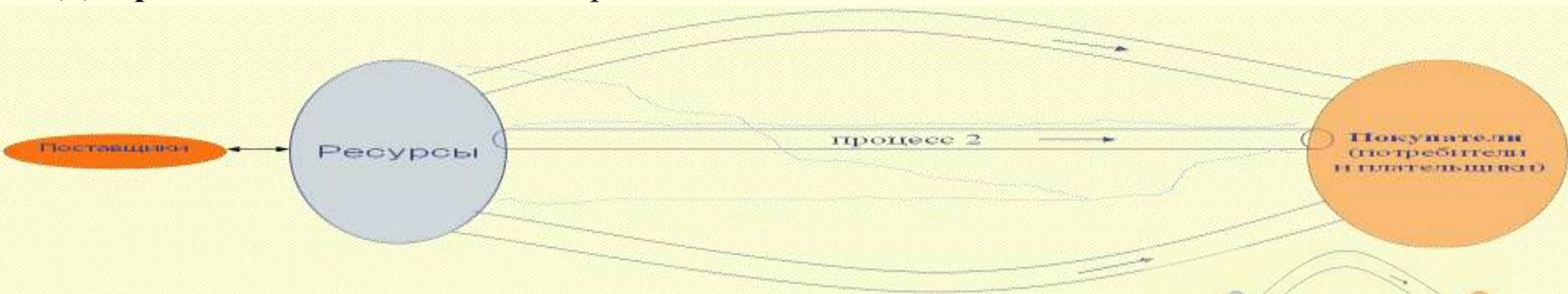
**C** - Check- проверяй

**A** – Act – действуй (корректируй)

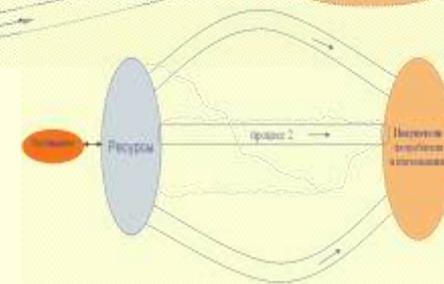
## 6.4. Информационные технологии



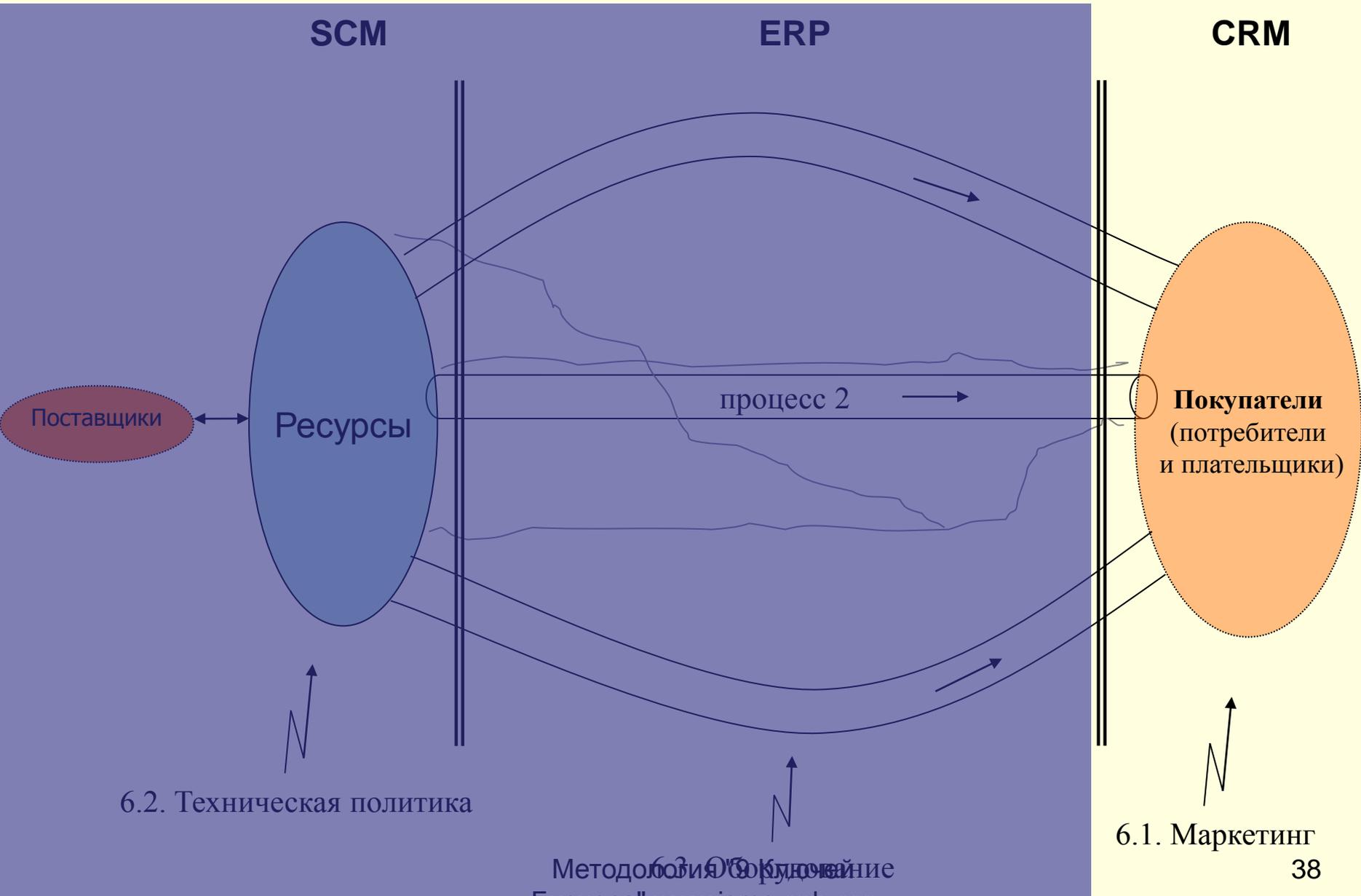
**До применения** – длительность процессов была большой



**После применения** – длительность процессов резко уменьшилась



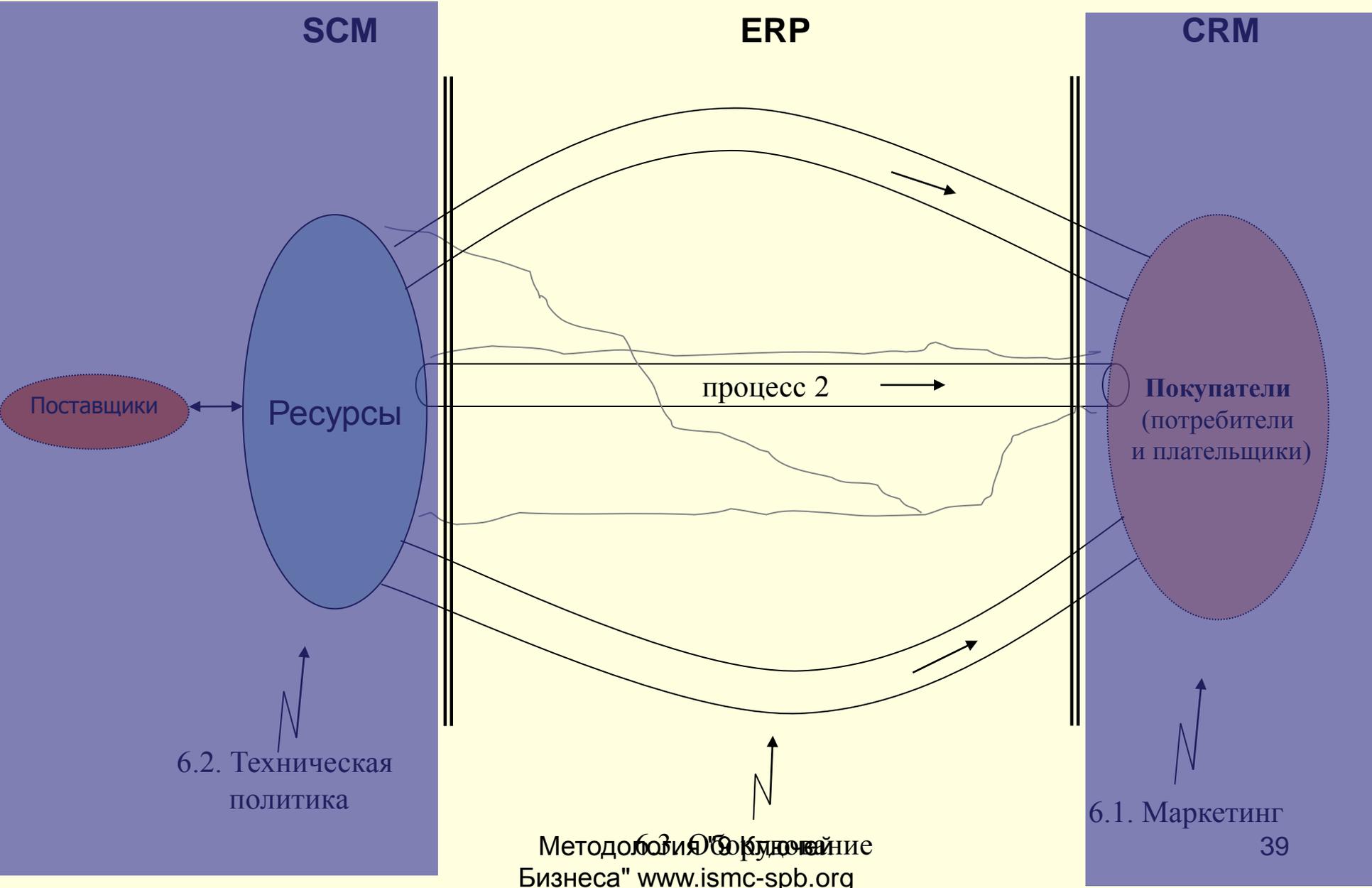
6.5. Упорядочение –  
как правильно делать правильные вещи  
с наименьшими временными затратами



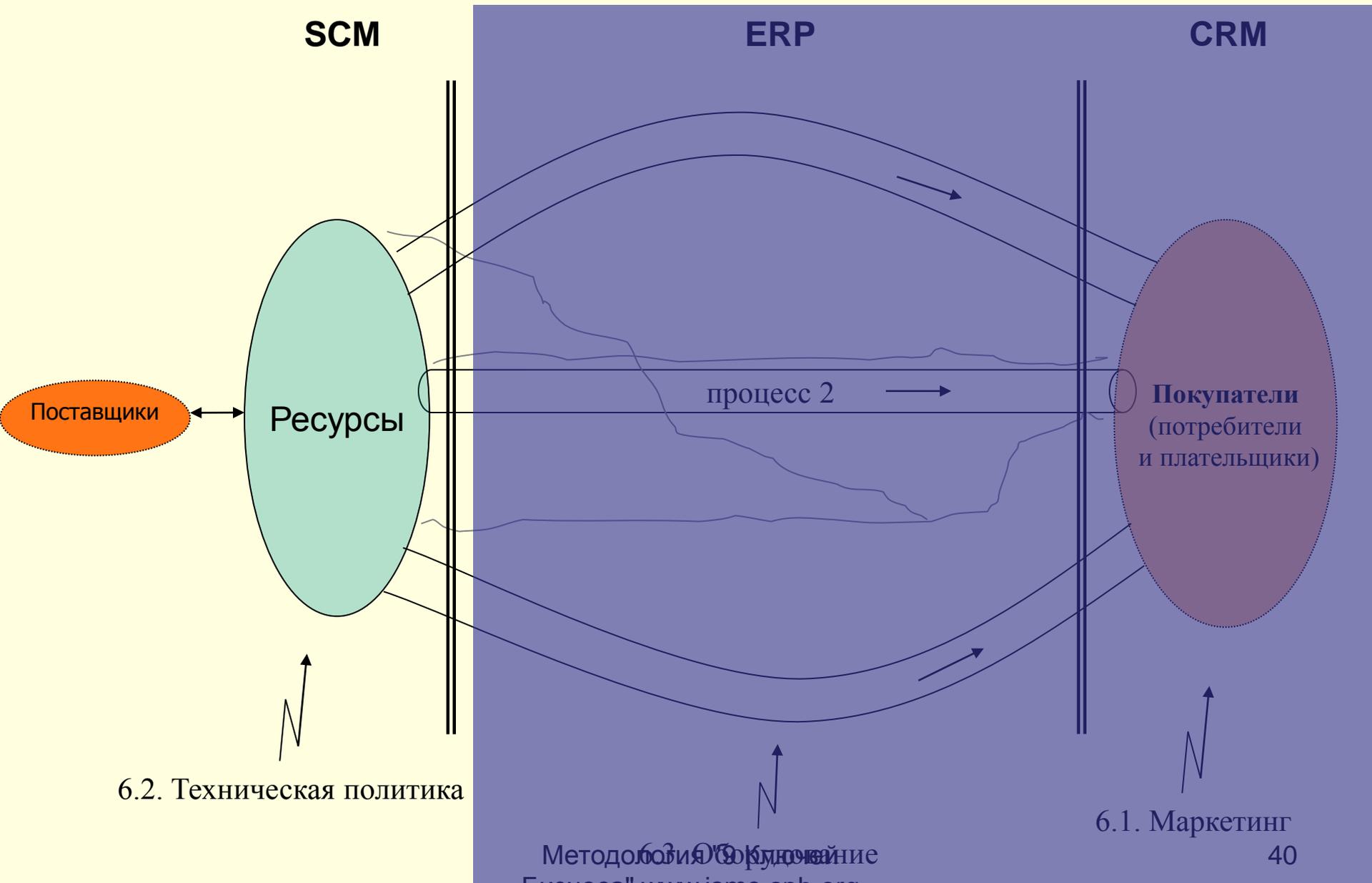
6.2. Техническая политика

6.1. Маркетинг

# Зоны применения технологий



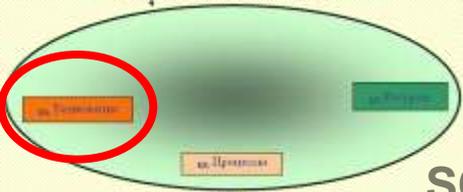
# Зоны применения технологий



6.2. Техническая политика

6.1. Маркетинг

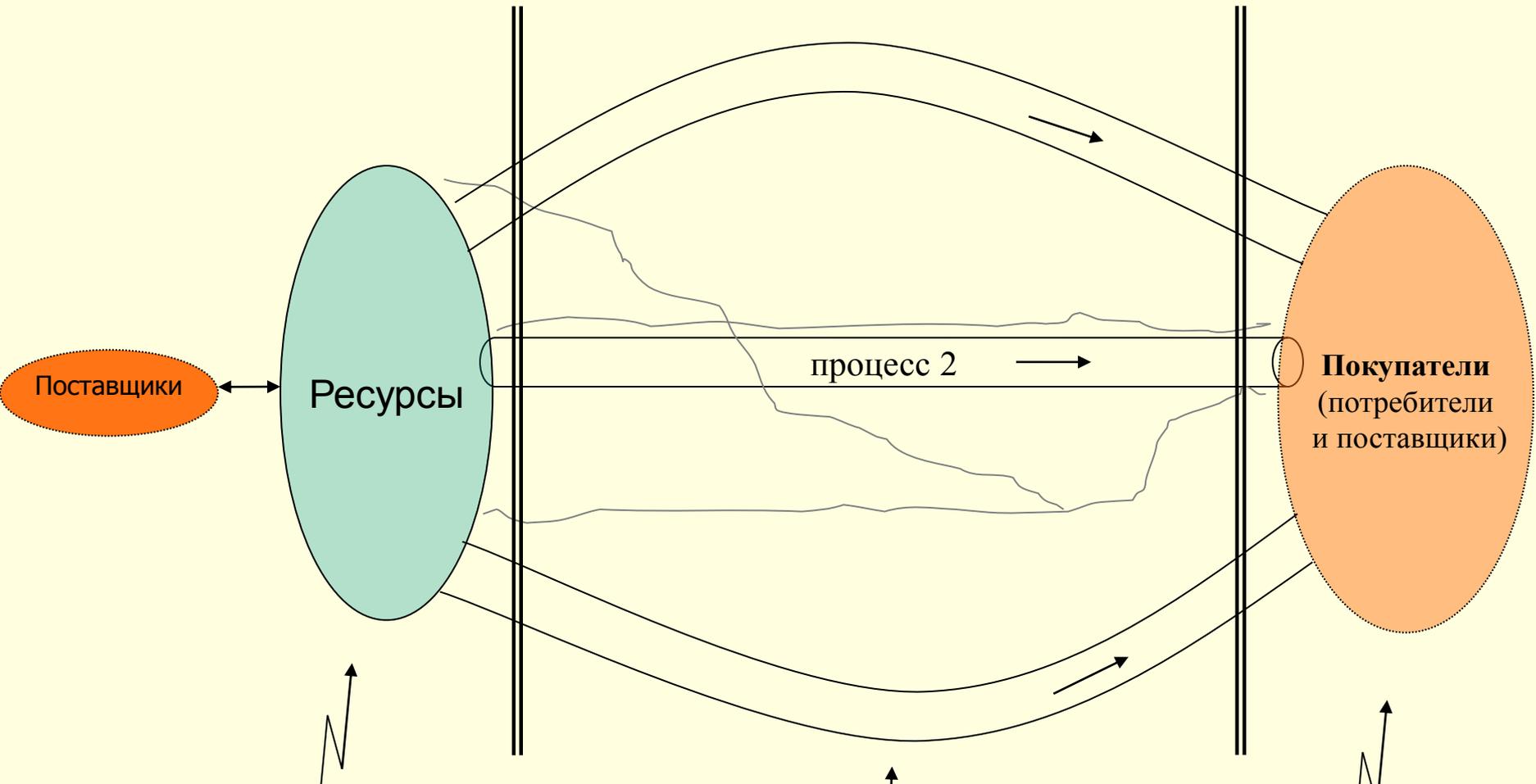
# Зоны применения технологий



SCM

ERP

SRM



Поставщики

Ресурсы

процесс 2

Покупатели  
(потребители  
и поставщики)

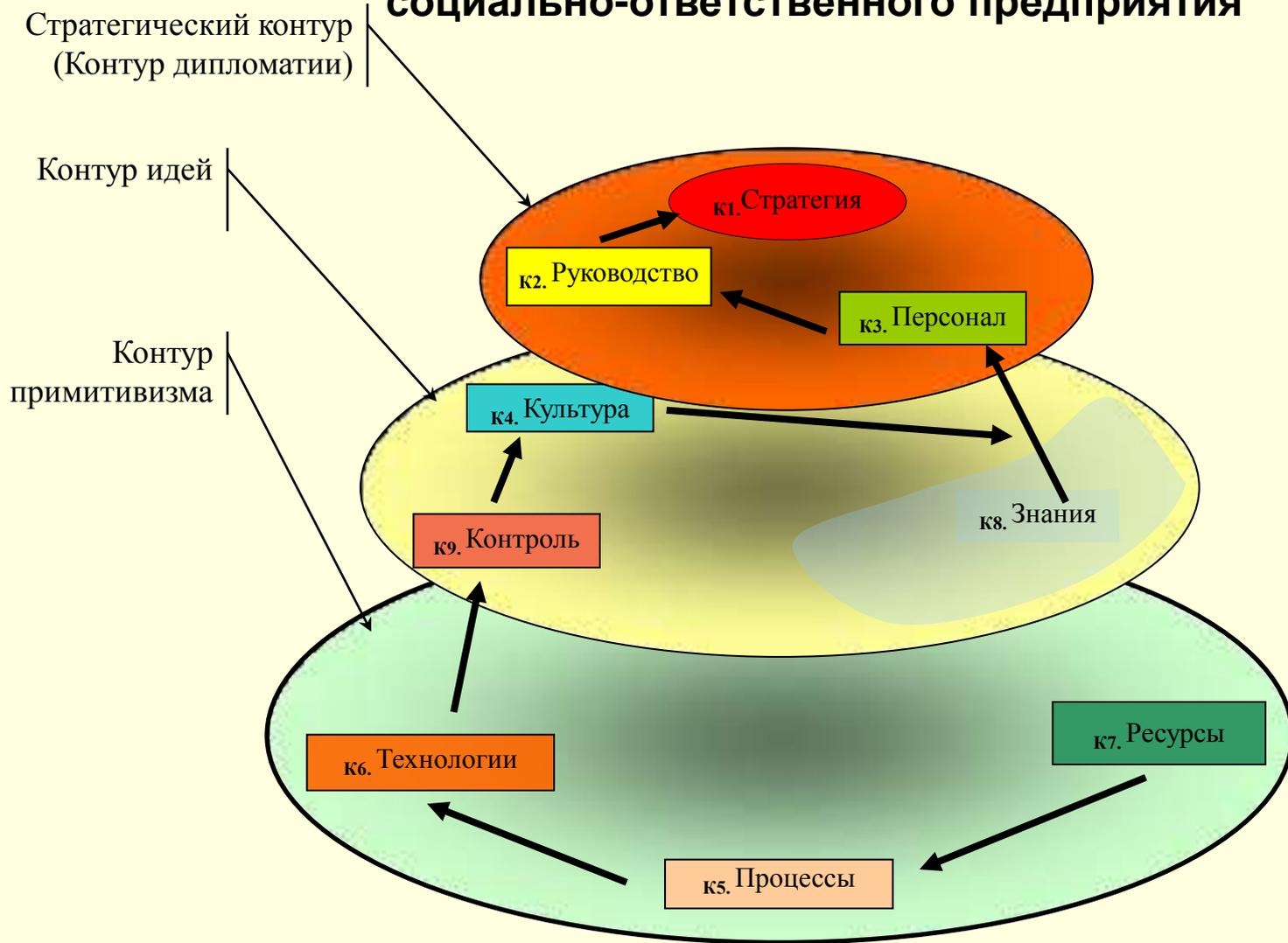
6.2. Техническая политика

6.1. Маркетинг

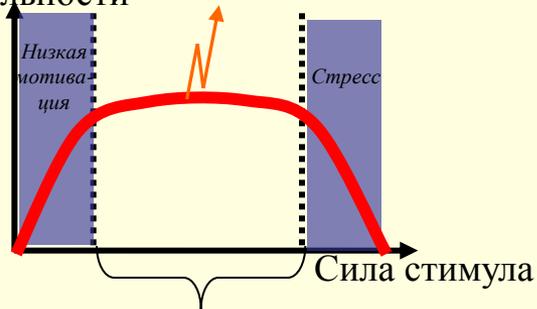
# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Стратегические концепции



# Порядок совершенствования уровней развития менеджмента социально-ответственного предприятия

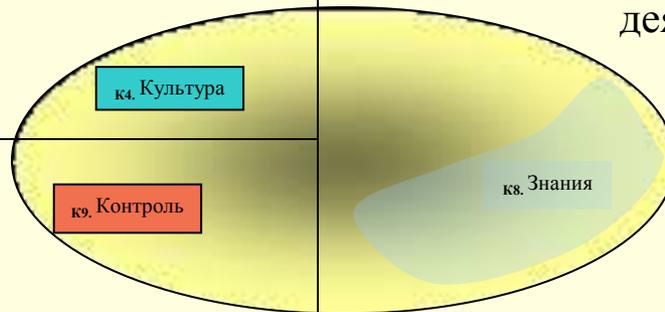


Эффективность  
деятельности



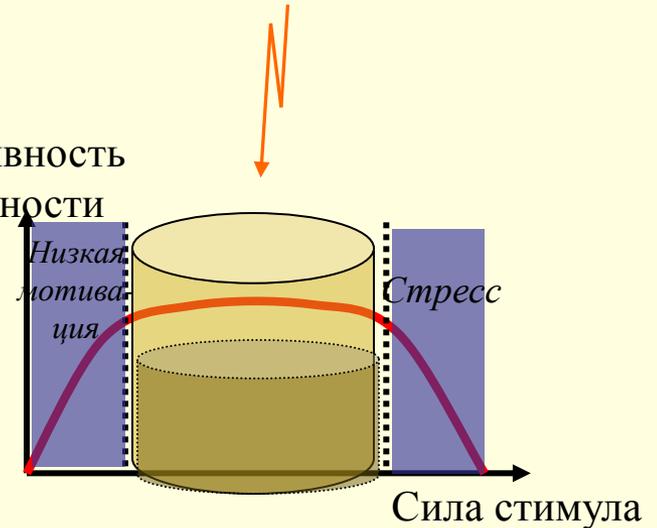
Области применения культуры

**Задача:** повышение высоты «плато»

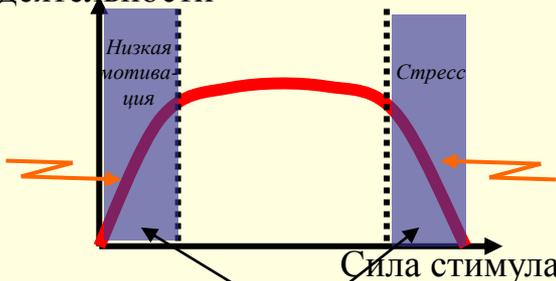


**Задача:** не давать «расползаться» потенциалу сотрудников

Эффективность  
деятельности



Эффективность  
деятельности



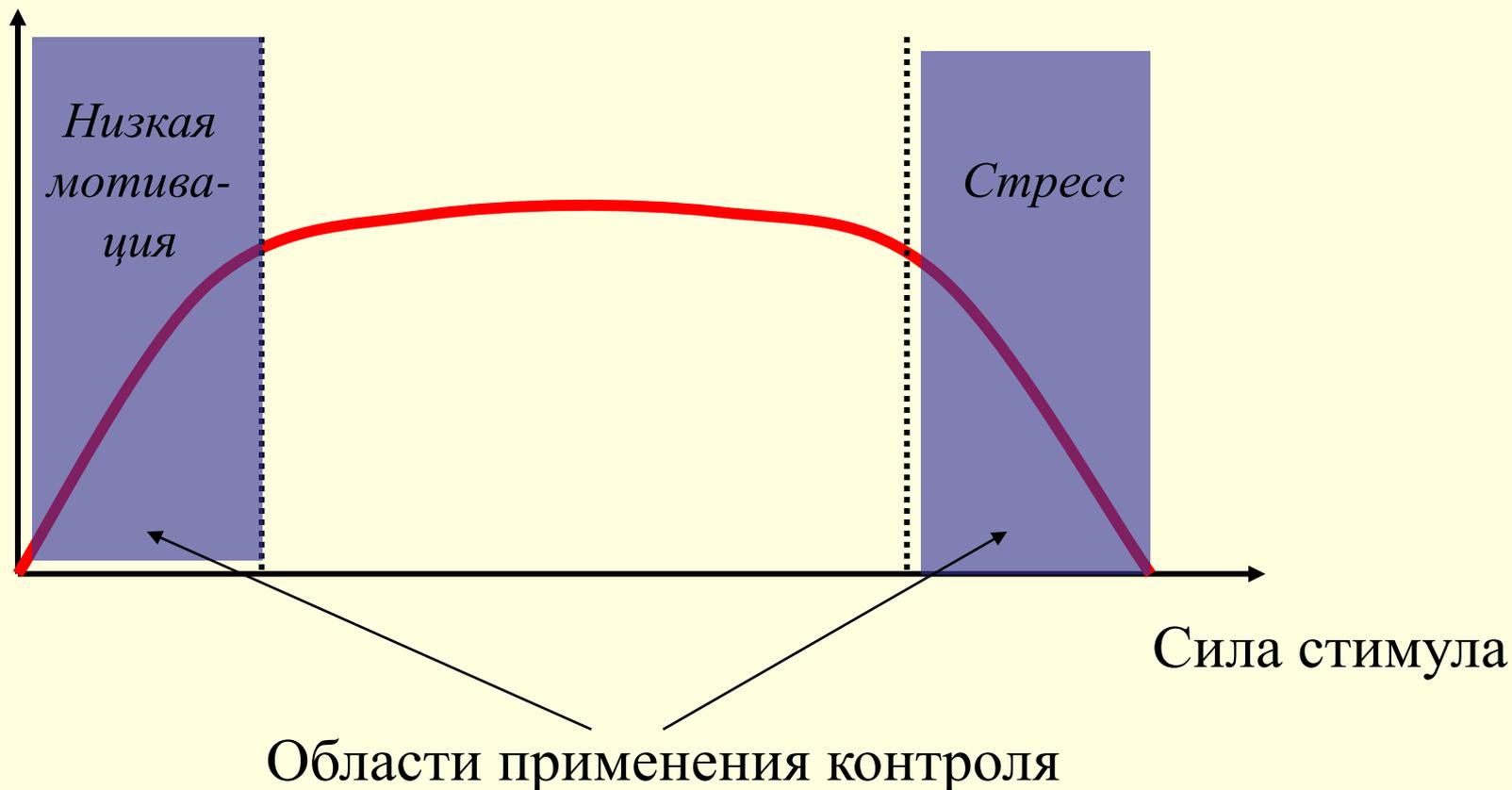
Области применения контроля

**Задача:** недопущение выхода стимула за граничные рамки.

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

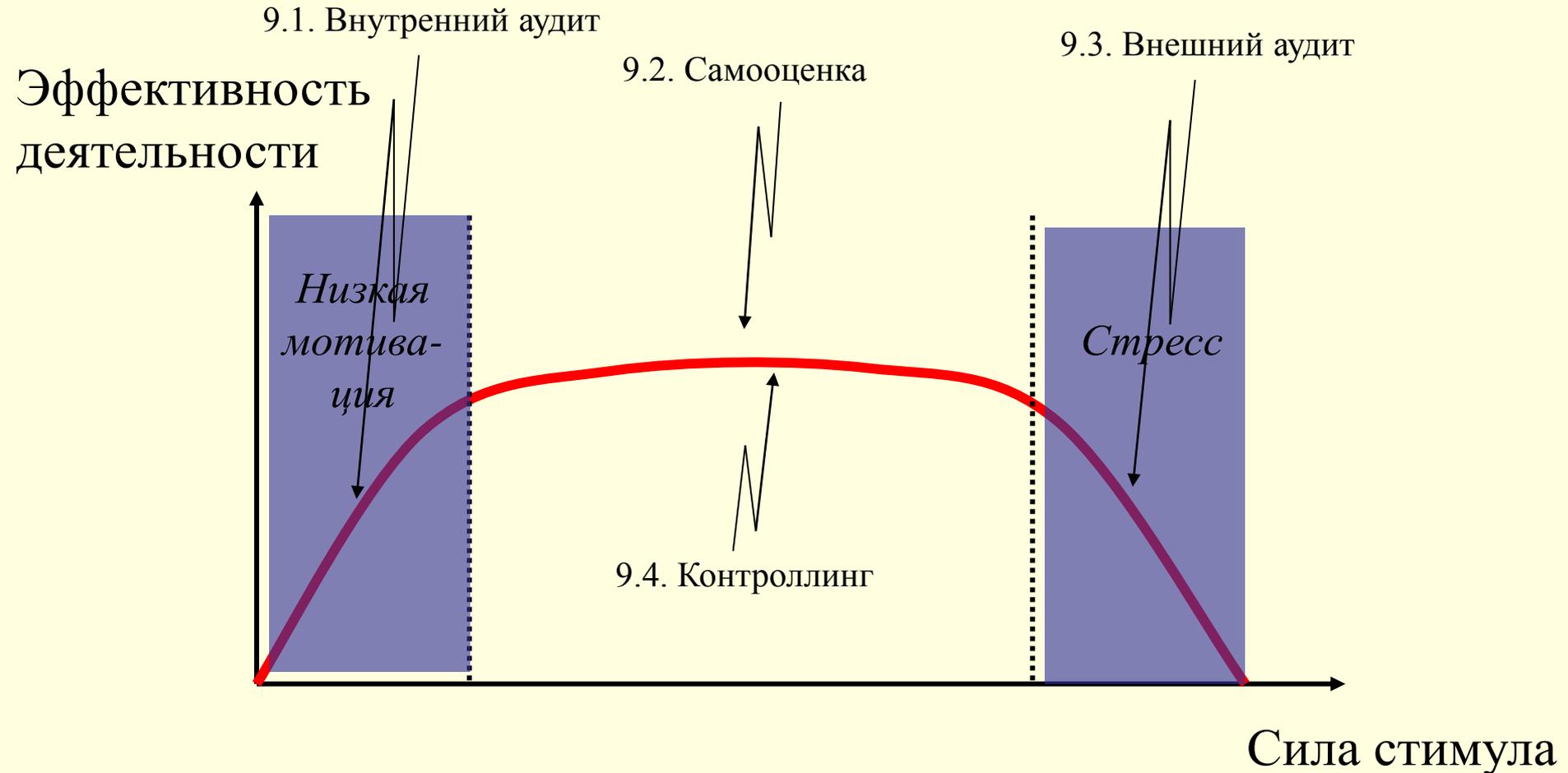
Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

Эффективность  
деятельности



**Задача:** недопущение выхода стимула за граничные рамки.

# Механизмы контроля





Автор: А.Ю. Прихач  
Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

# Эффект Отсутствия → Большие Затраты

**Эффект Отсутствия** = физическое присутствие на работе, но отсутствие сосредоточенности на самой деятельности

- **Сотрудники обращают внимание на то, что 20-50% их возможностей не используется**
- **25% “отсутствие” – потери как минимум US\$3 миллиона на 100 сотрудников**
- **60-80% отсуствий вызвано потерей мотивации, а не по причине болезни**

## **Великобритания ежегодно теряет 24 миллиарда долларов!**

**В ходе исследования, проведенного в Великобритании в 2004 году SHL – глобальной фирмой, консультирующей по проблемам трудовых ресурсов – было обнаружено, что низкая эффективность деятельности сотрудников обходится стране в 24 миллиарда долларов.**

## **Стресс обходится Европейскому Союзу в US\$ 26 млрд. ежегодно**

- Более 41 млн. человек были не в состоянии работать в течение краткого или длительного периода времени из-за стресса , второго по частоте заболевания, связанного с работой.**
- Женщины страдают от стресса немного больше , чем мужчины.**
- В США 11 млн. людей страдают от стресса. В США этим вызвано более половины всех отсутствий на работе.**
- Происходит из-за недостаточного участия в процессе принятия решений, плохих условий работы и поведения начальников.**
- Возможные решения : изменения в культуре, открытое общение, совпадение личных амбиций с организационными.**

# Работа с отчетами

- Принцип светофора –
  - **Красный цвет** – Вы в худшей трети дилеров – клиенты недовольны (требуются немедленные действия)
  - **Синий цвет** – Вы в средней трети дилеров – взять область на ежемесячный контроль динамики, наметить действия
  - **Зеленый цвет** – Вы в лучшей трети дилеров – Вы достигли хорошей удовлетворенности клиентов

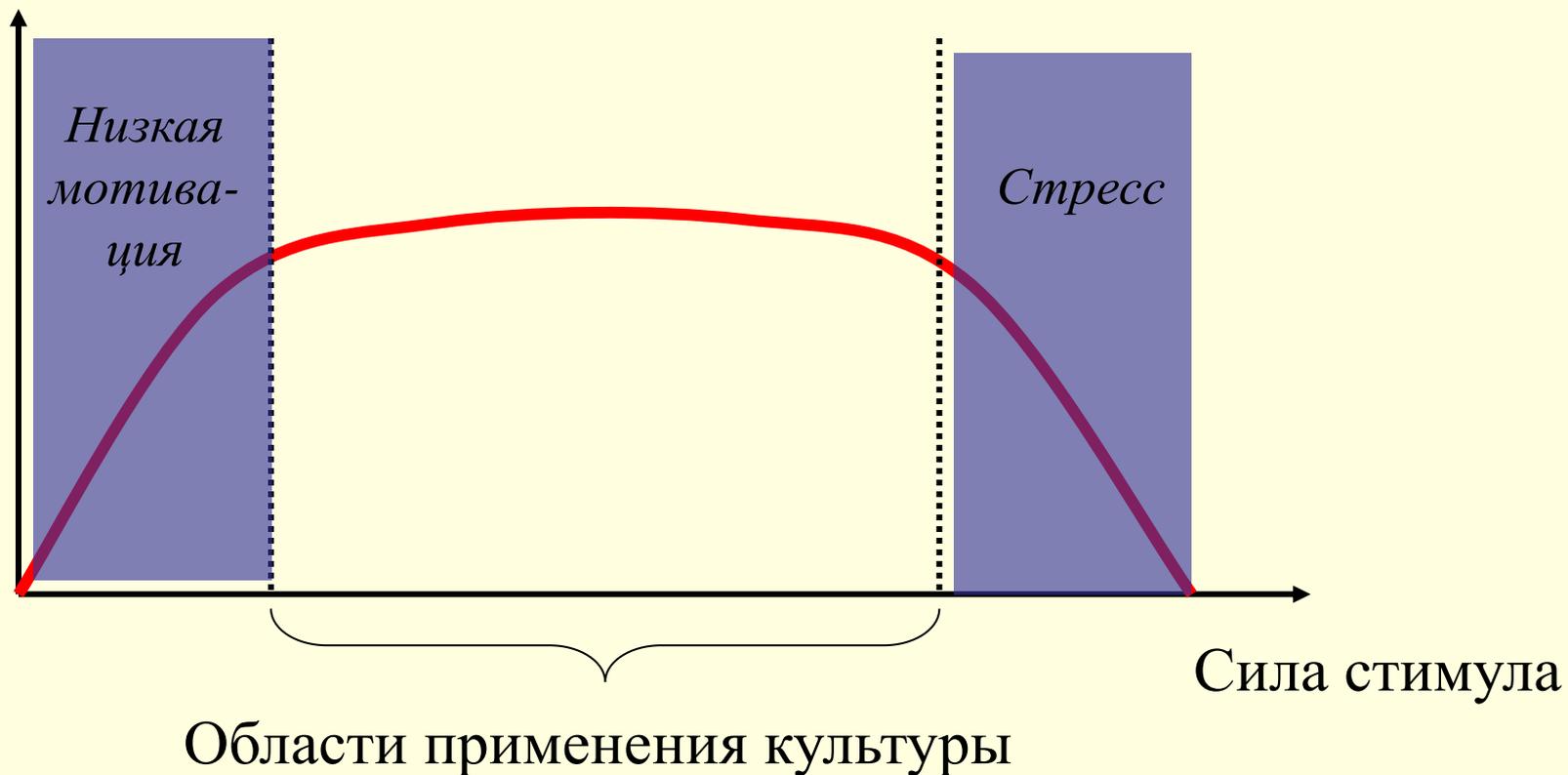
## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

	12 Месяцев	Всего	+/- 2005
			% pts
3д Обращались как с ценным клиентом ◆	60.2%		0.6
8а Работоспособность автомобиля ◆	55.4%		1.2
8г Разъяснения по поводу технических характеристик / органов управления ●	52.0%		1.4
9б Удовлетворенность контактом после покупки (Основываясь на клиентах, с которыми был контакт) ◆	63.0%		1.9

## ДИЛЕРСКИЕ УДОБСТВА

	12 Месяцев	Всего	+/- 2005
			% pts
3а Часы работы ■	61.9%		0.7
3б Парковка ◆	23.9%		0.0
3в Внешний вид отдела продаж ■	48.5%		-0.2

Эффективность  
деятельности



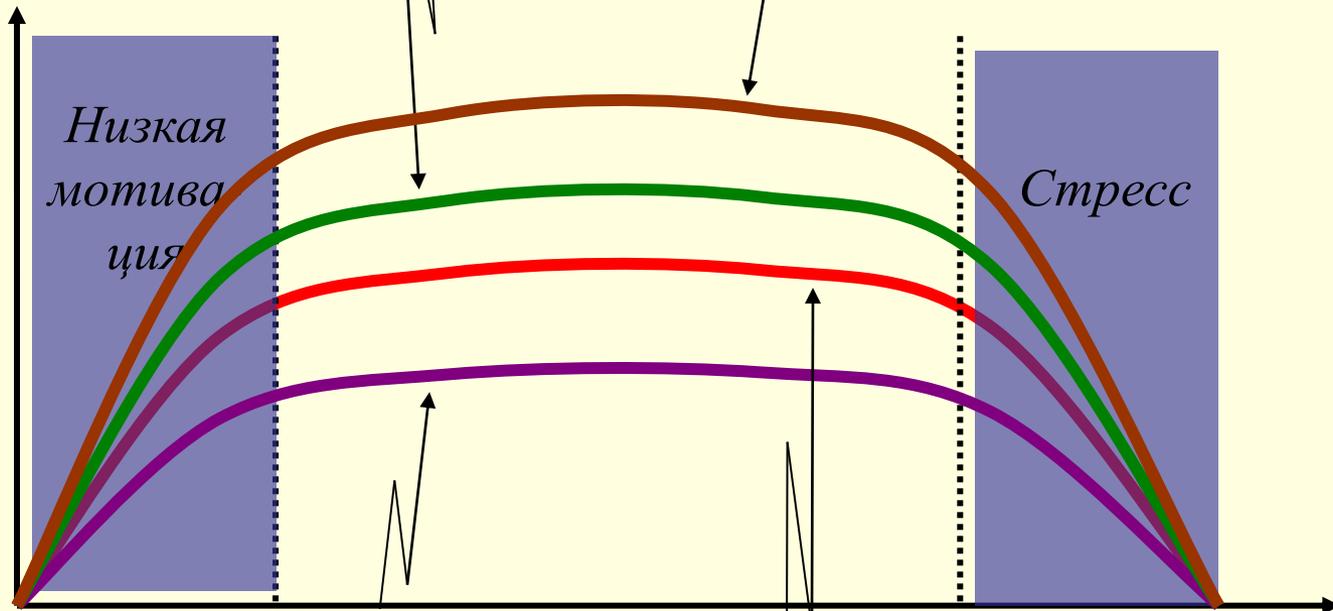
**Задача:** повышение высоты «плато»

# Механизмы культуры

4.1. Корпоративная культура

9.4. Корпоративная этика

Эффективность деятельности



4.2. Наглядное управление

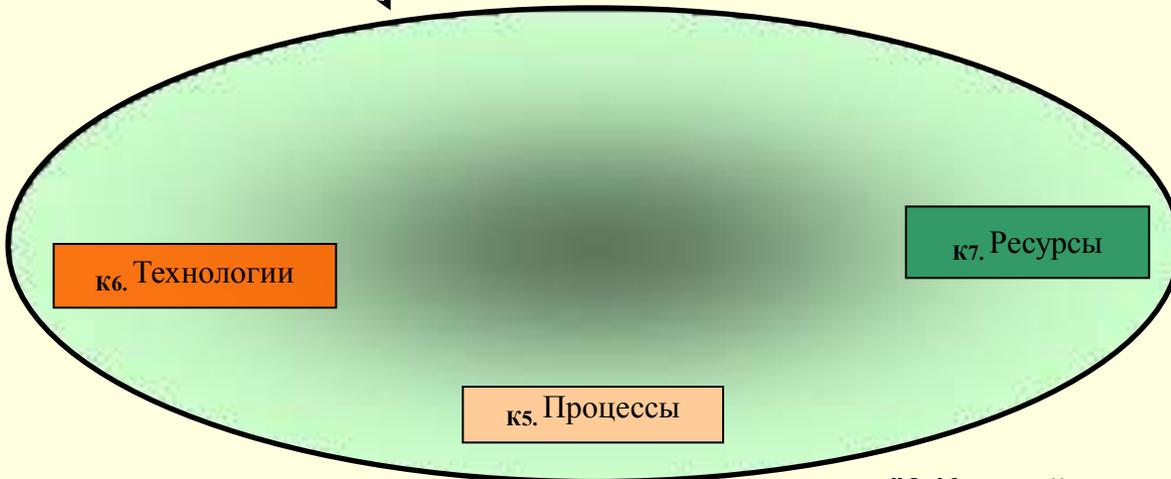
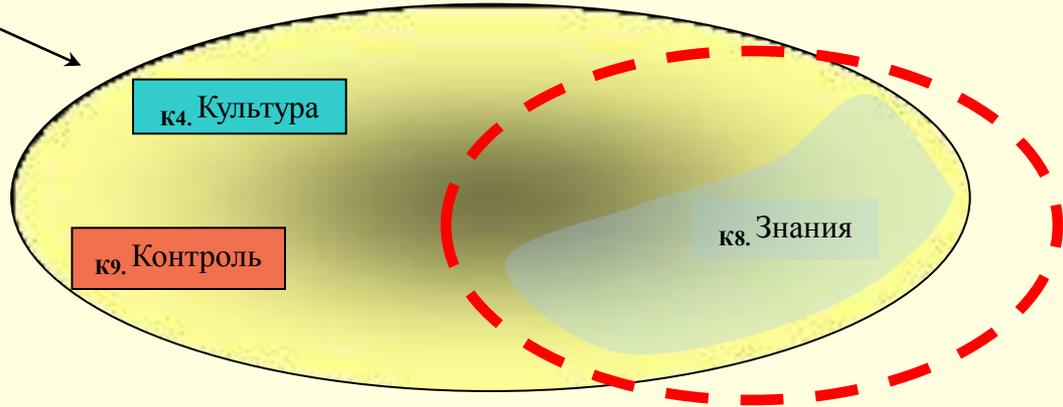
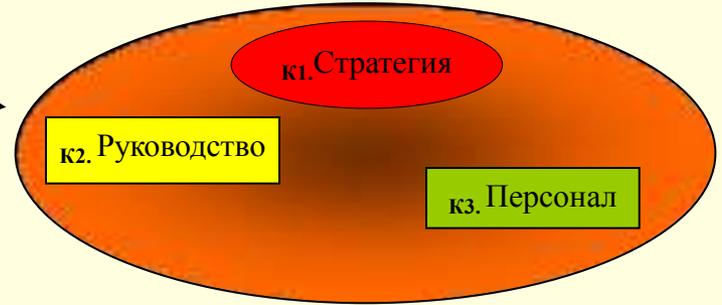
4.3. Стандартизация  
Методология "9 Ключей

Сила стимула

Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

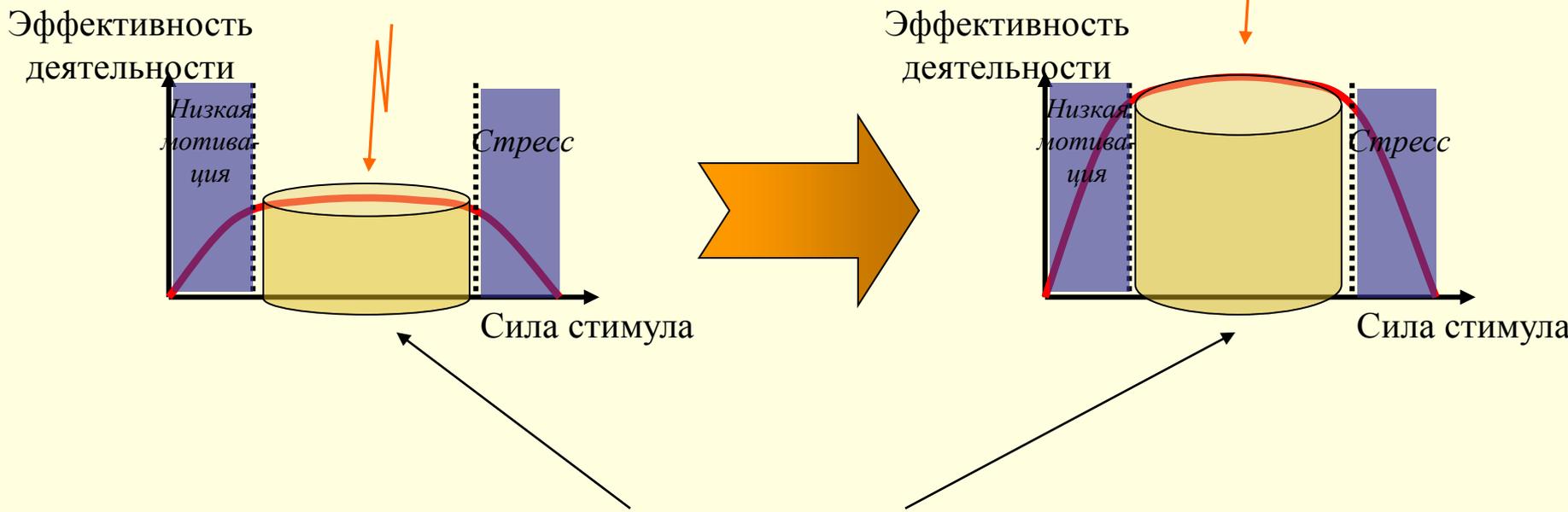
Контур  
примитивизма



Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

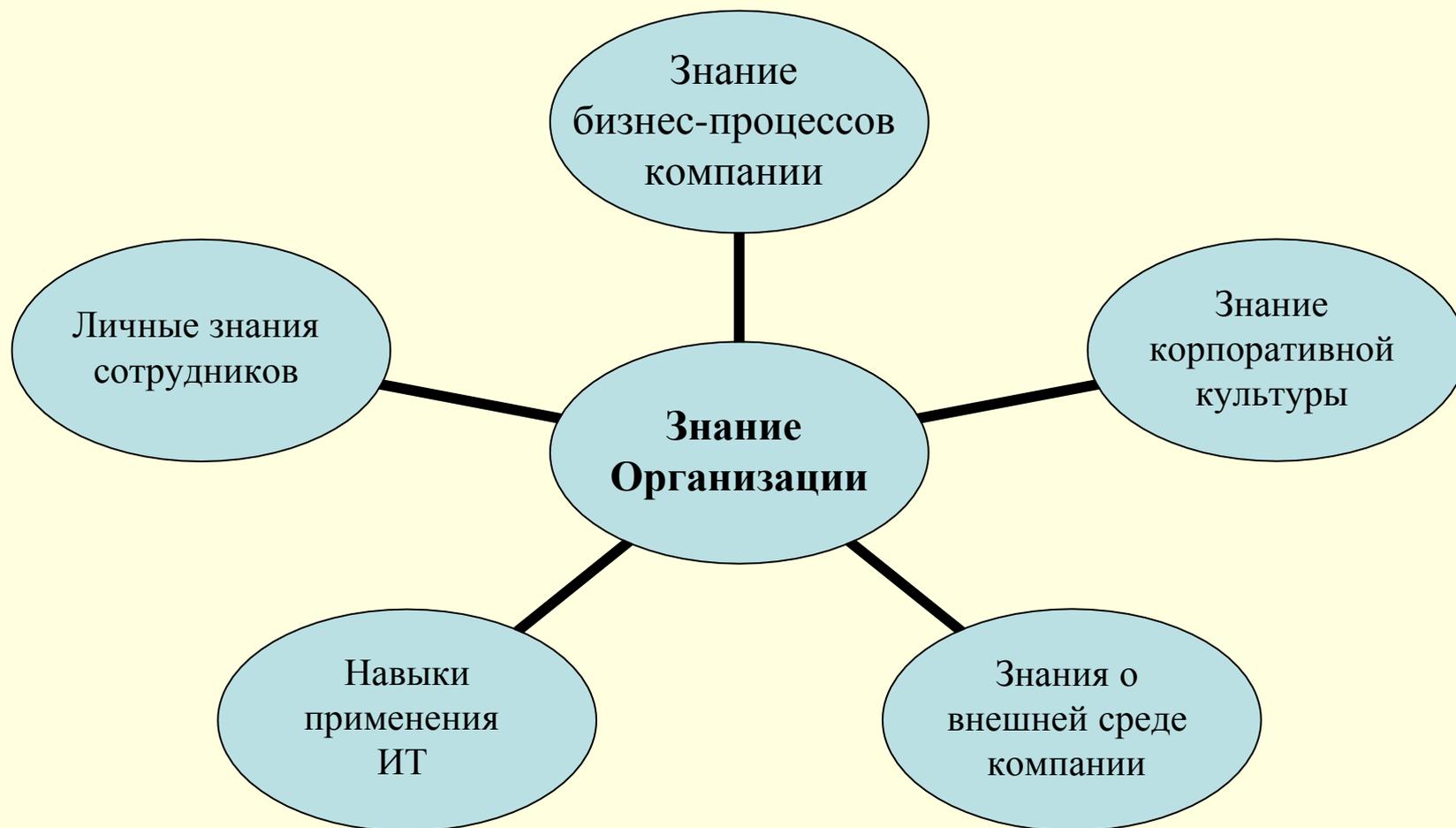
Знания компании **ДО** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры

Знания компании **ПОСЛЕ** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры

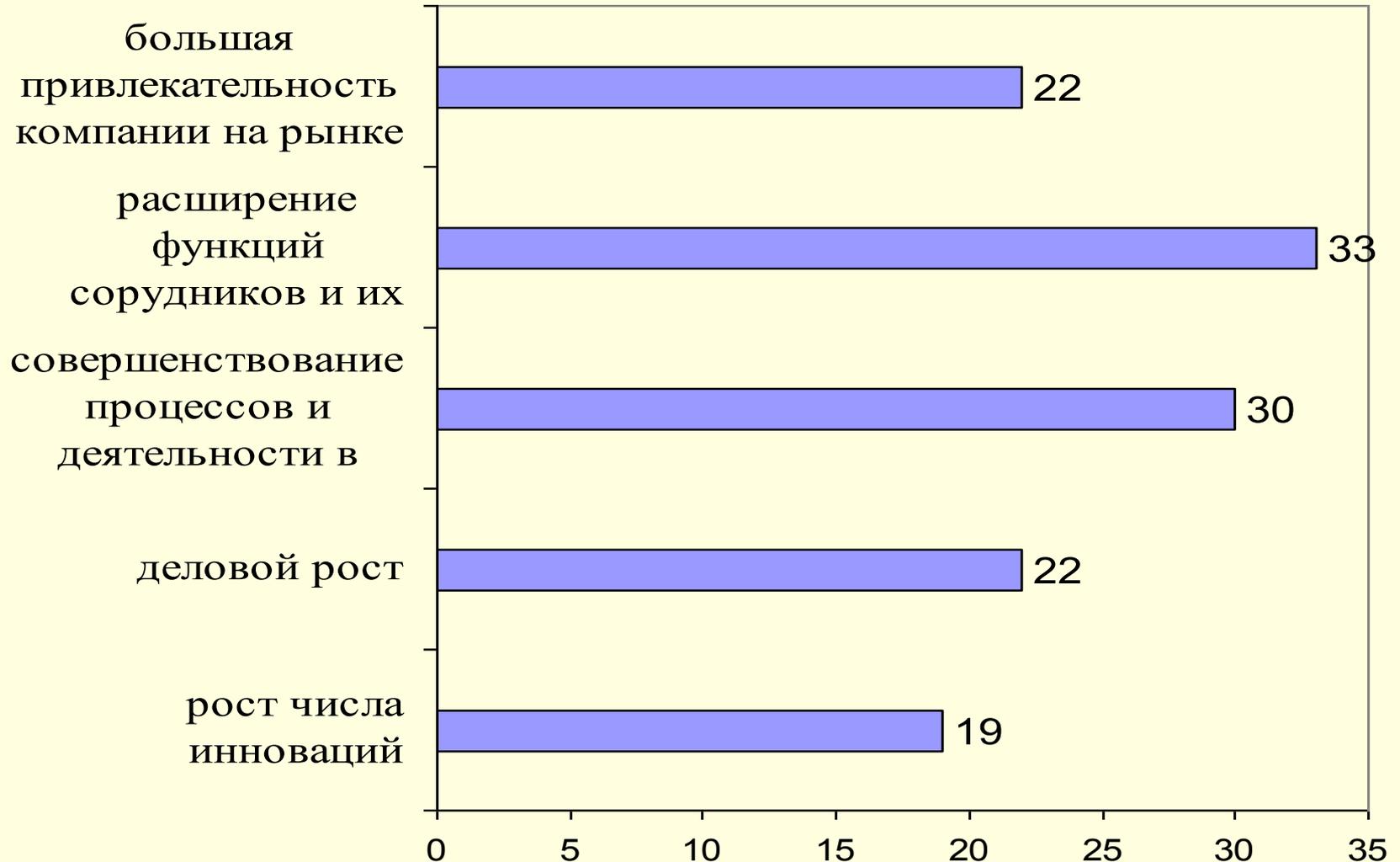


**Знания компании должны быть зафиксированы на максимальном уровне**

# Состав знаний организации



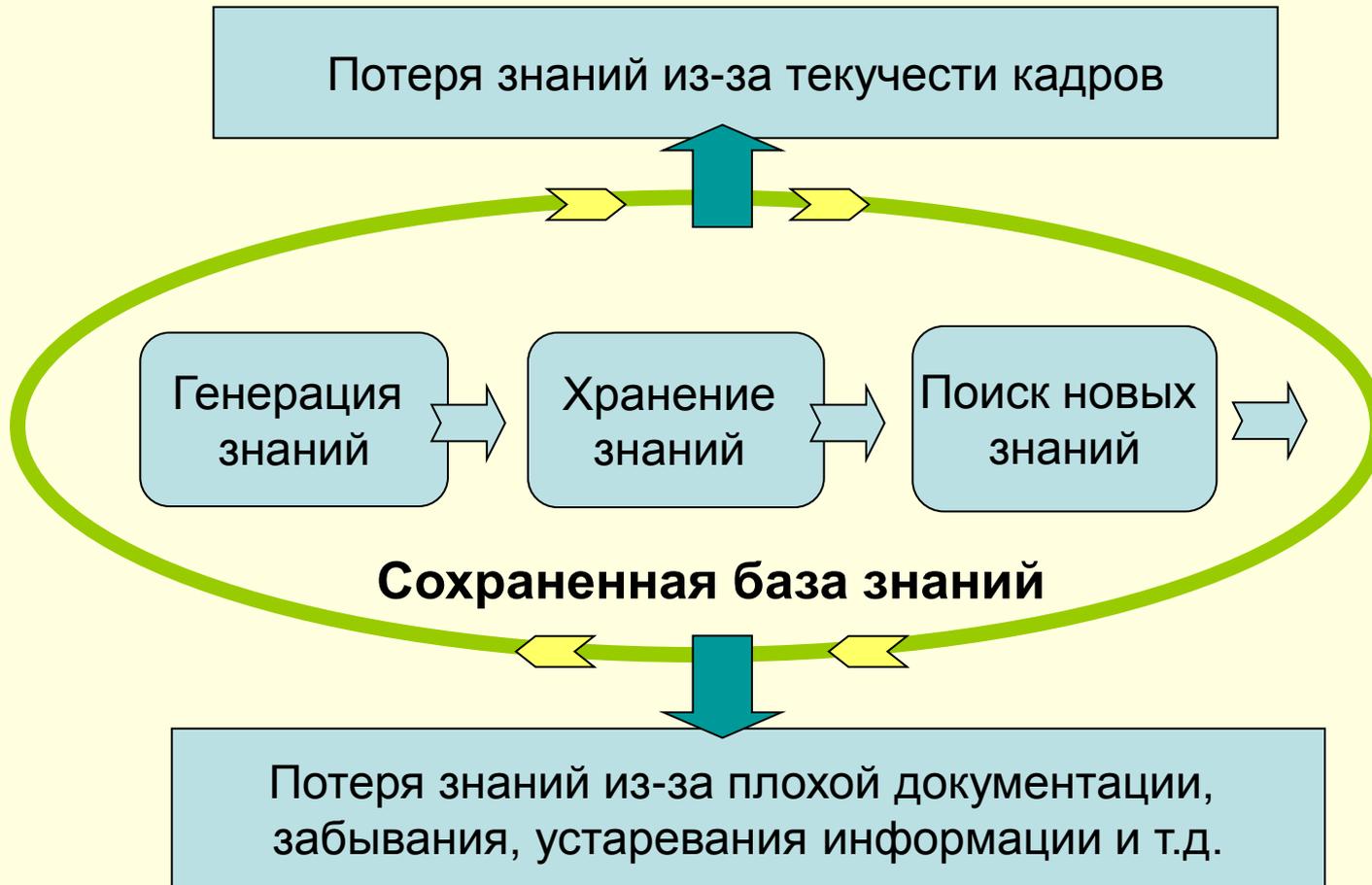
# Эффект от управления знаниями



Знание - возможность предпринимать действия на основании информации.

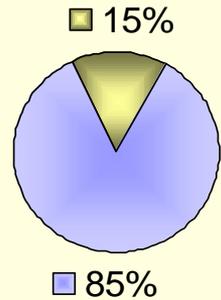


# Новый цикл использования знаний



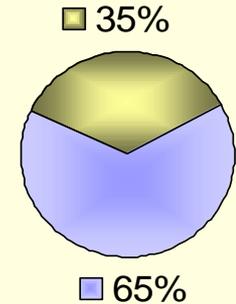
# Распределение знаний в компаниях

Остальные компании (93 %)



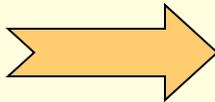
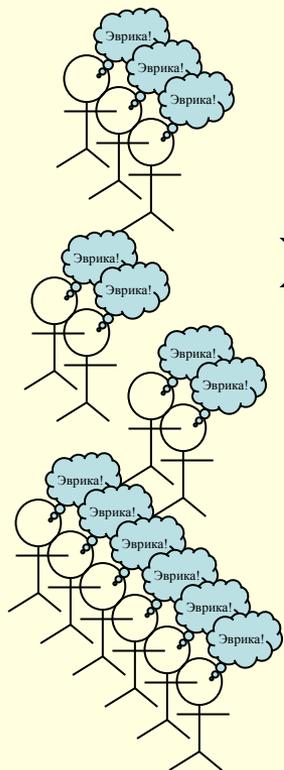
- Задokumentированные знания
- Незадokumentированные (скрытые) знания

Эффективные компании (7 %)

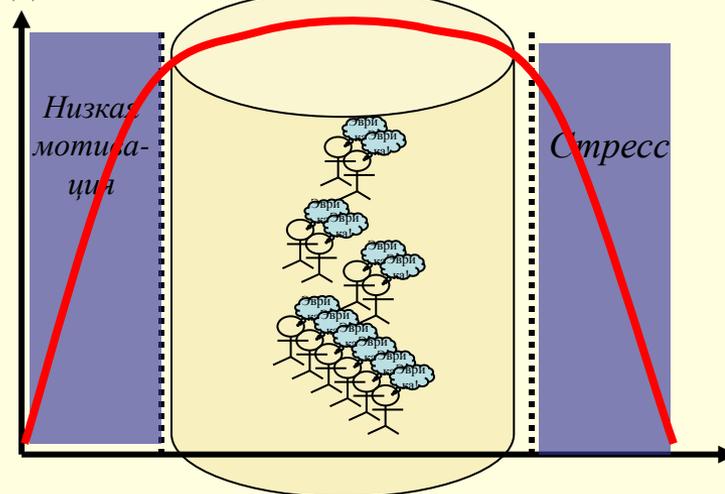


Опыт и компетенции персонала

Знания организации



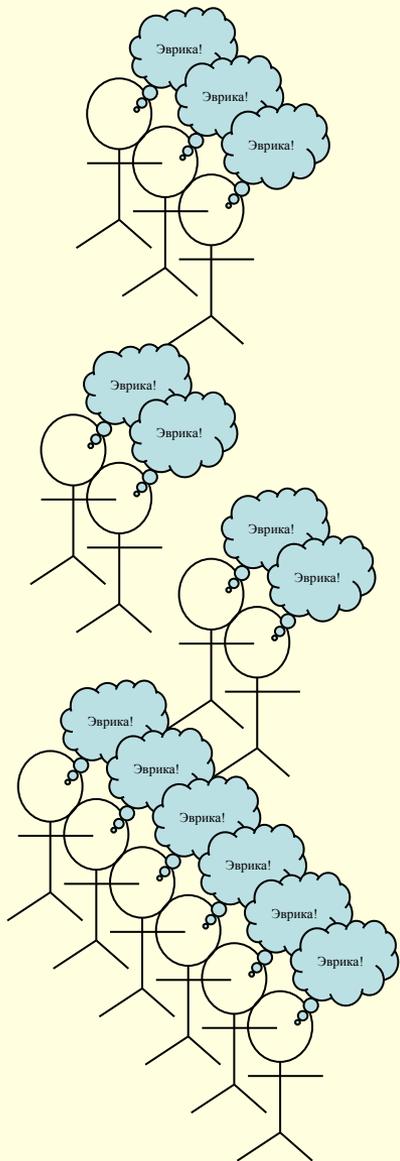
Эффективность деятельности



Сила стимула



Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)



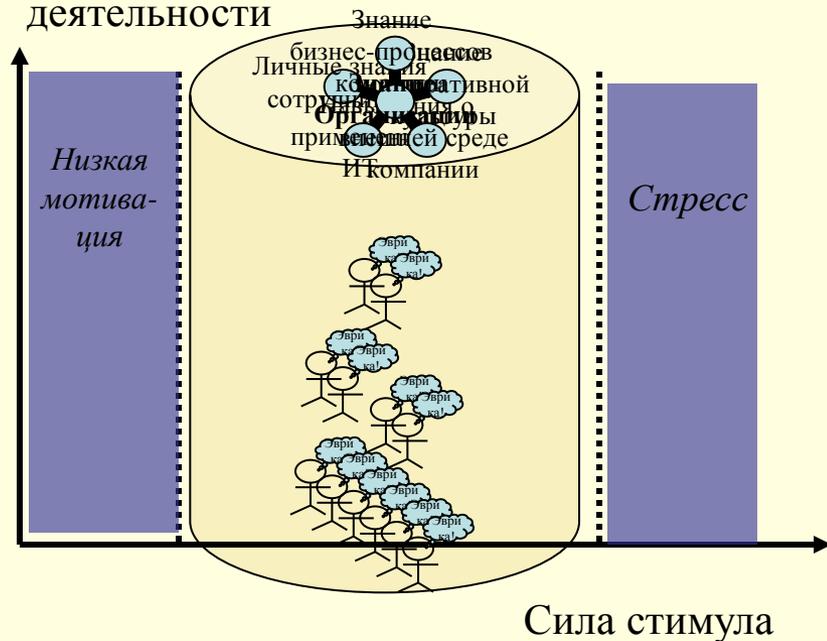
?

Как это делать



Эффективность

деятельности



# Два подхода к управлению знаниями (сценарии)

## «кодификация»

People – content – people

Обязательная формализация тех знаний и информации, которые особенно важны для компании.

В соответствии с определенными процедурами сотрудники обязаны формализовывать часть своих знаний (писать отчеты) и помещать их в базы данных.

В будущем они сами и их коллеги могут воспользоваться этими документами.



## «персонализация»

People – to – people

Непосредственное общение сотрудников на собраниях, на мероприятиях типа team building и т. д.

Выявление лидеров в какой-то области знаний и создание условий для того, чтобы обмена опытом с остальными (наставничество), формирование сообществ для решения определенных задач.

Выявление неформальных (скрытые) знаний (мнения сотрудников по каким-то производственным вопросам, личные взаимоотношения с клиентами).

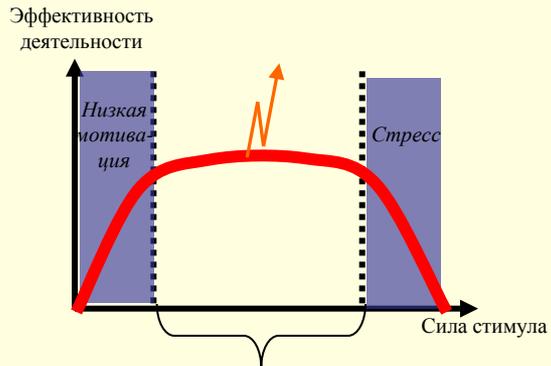


## Комплексное использование каждого из подходов:

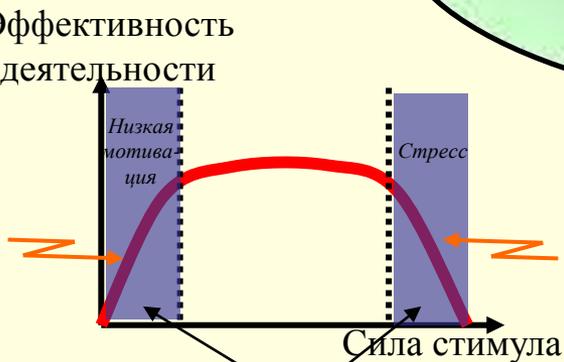
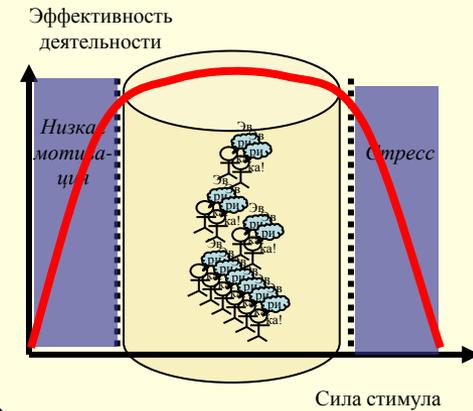
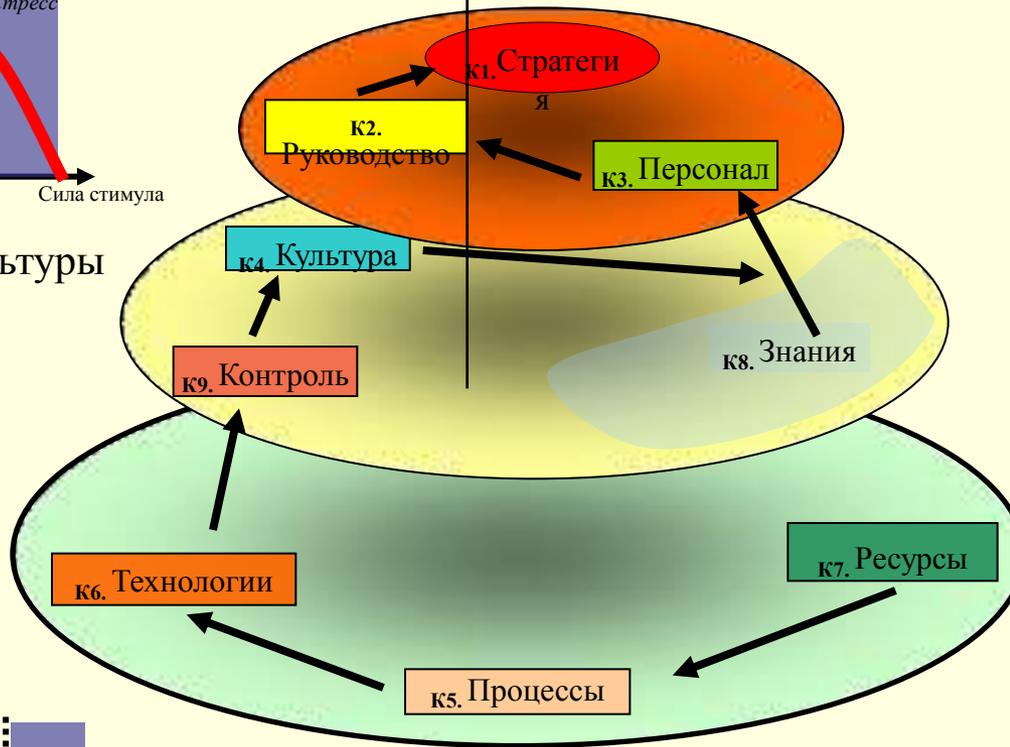
Полученный в прошлом опыт сотрудников компании — для оказания услуг уже существующим клиентам.

Обмен неформальными знаниями в сообществах — для развития новых видов услуг или привлечения новой категории клиентов

# Контур идей



Применение культуры



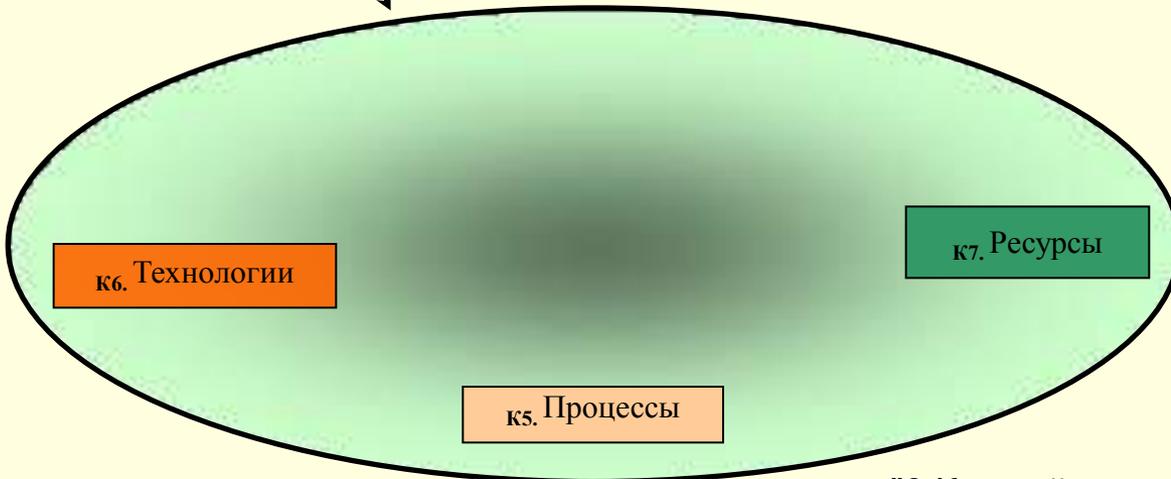
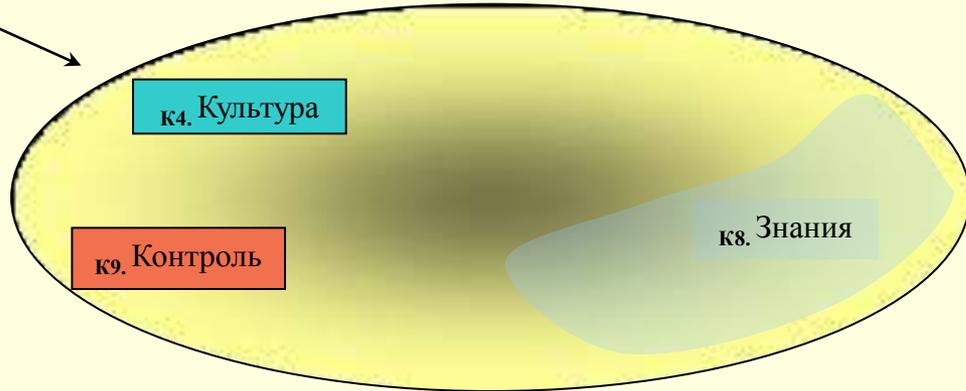
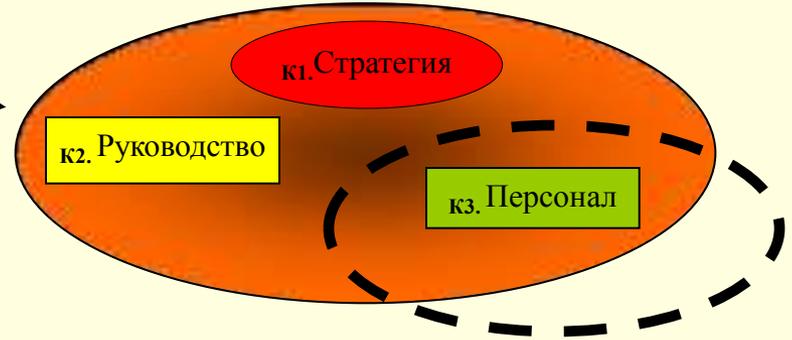
Применение контроля

Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

Стратегический контур  
(контур дипломатии)

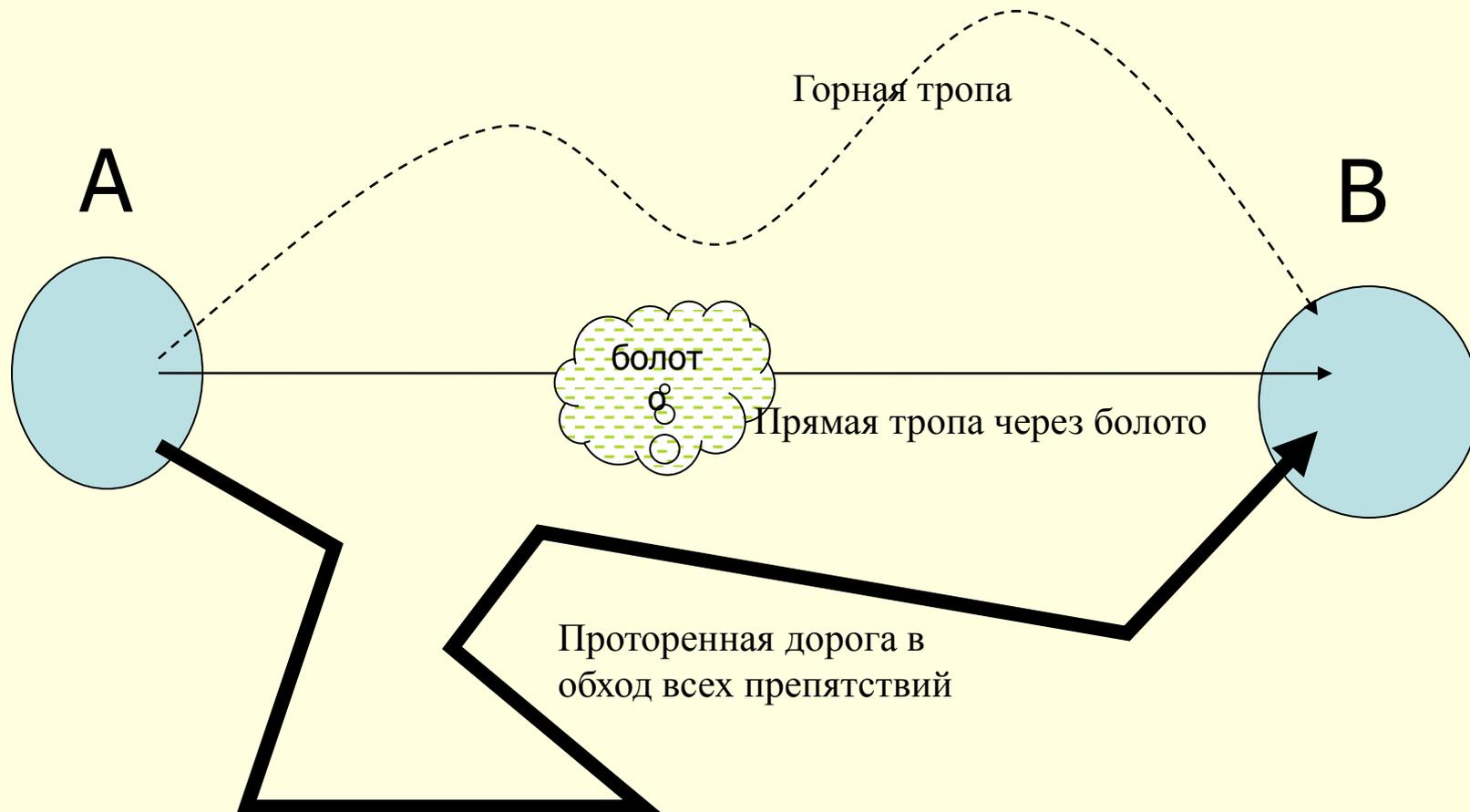
Контур идей

Контур  
примитивизма



Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

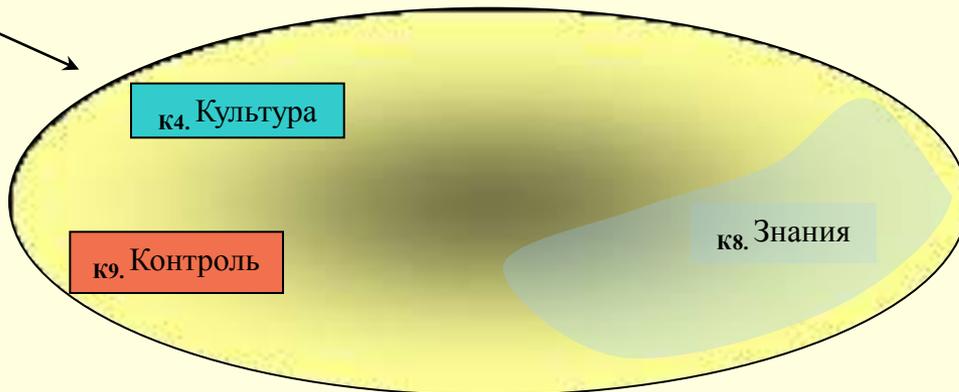
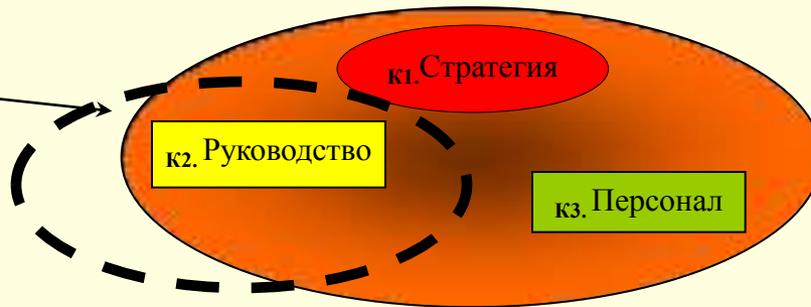
В неоднородной среде прямой путь не всегда самый быстрый



Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

Контур  
примитивизма



Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)



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

Как выбрать правильный курс выбранным целям?  
Как организовать управление компанией?



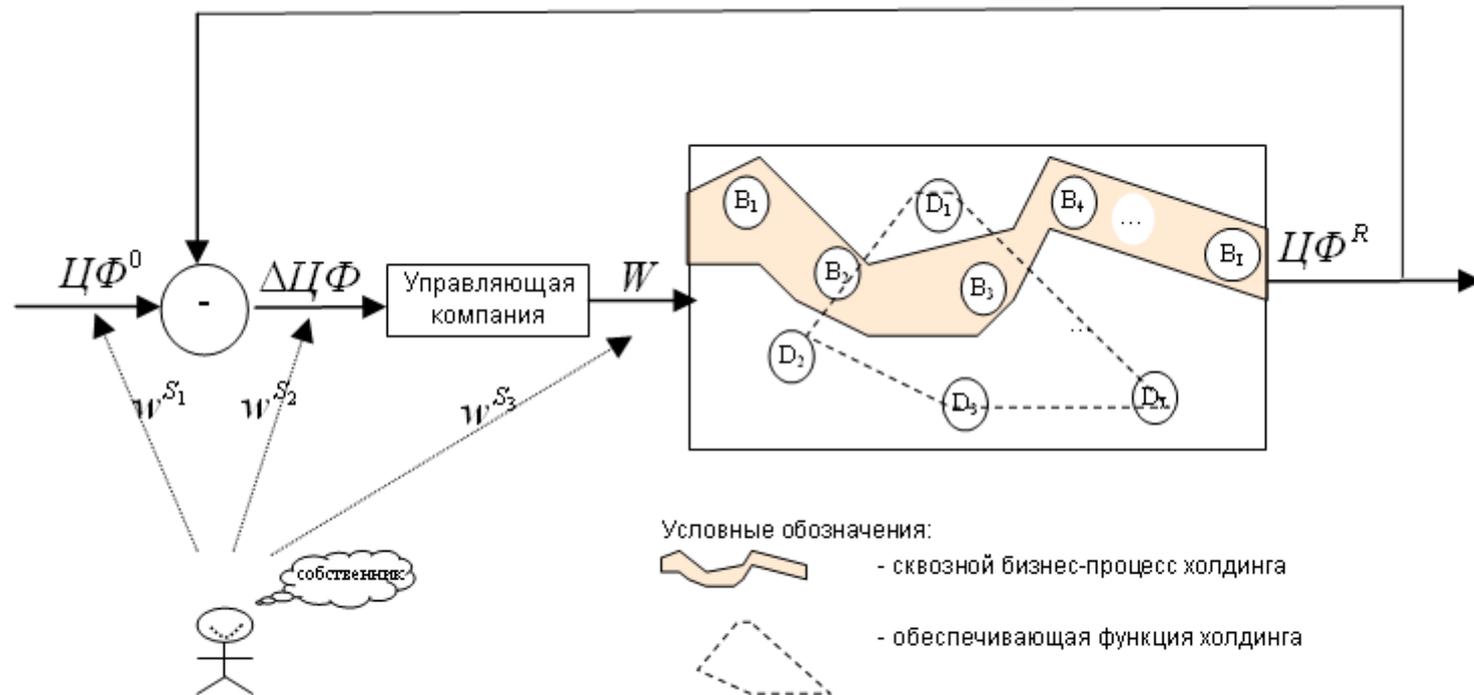
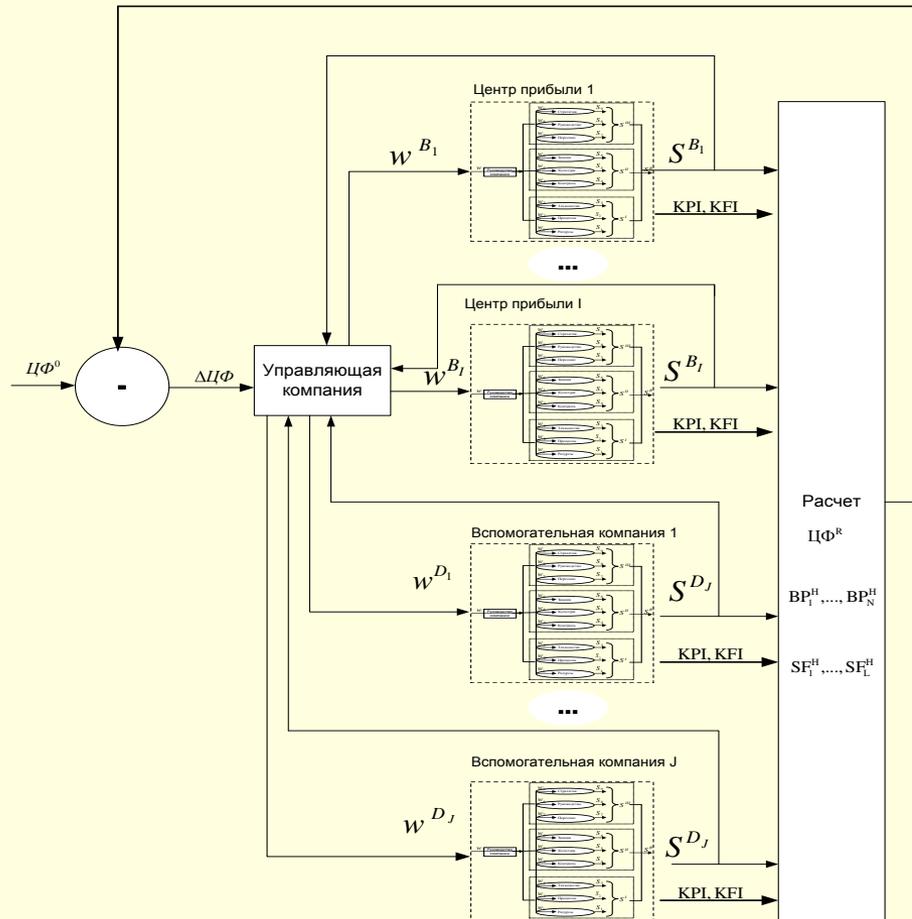
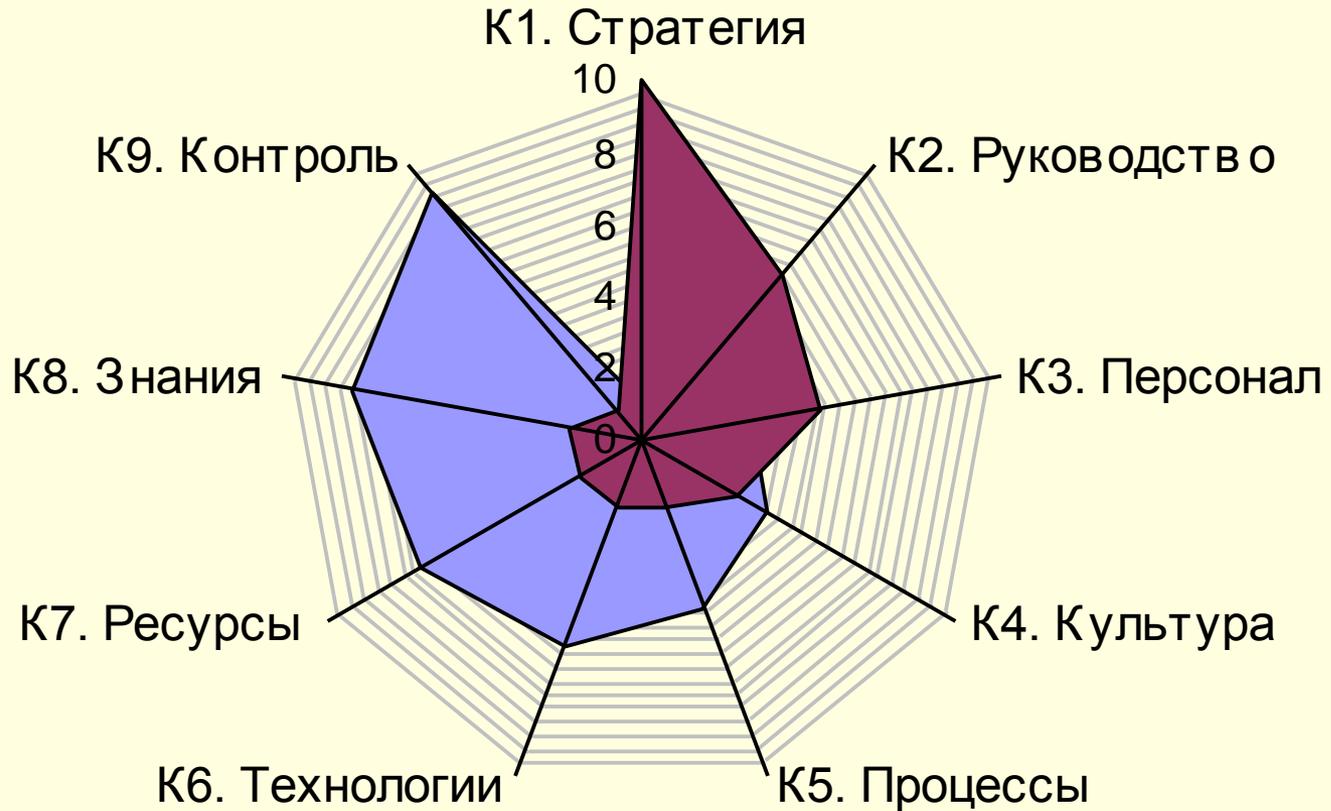
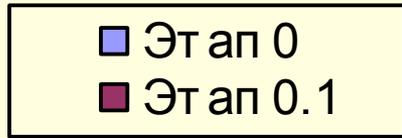


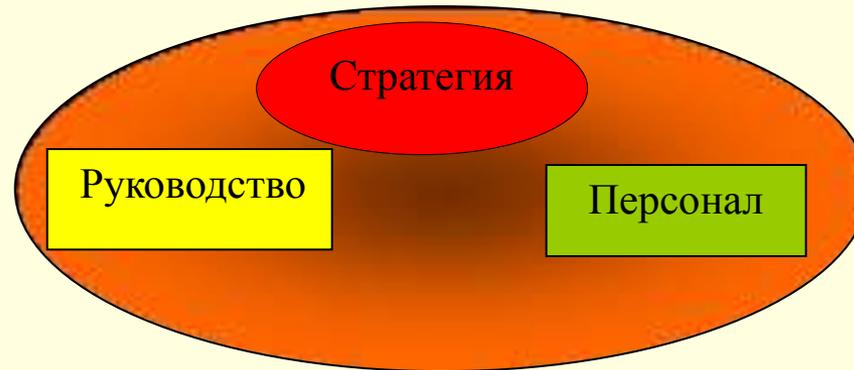
Рис. 14 – Схема управления холдингом с активным участием собственника(-ов)



## Структура сфер управления компаниями холдинга



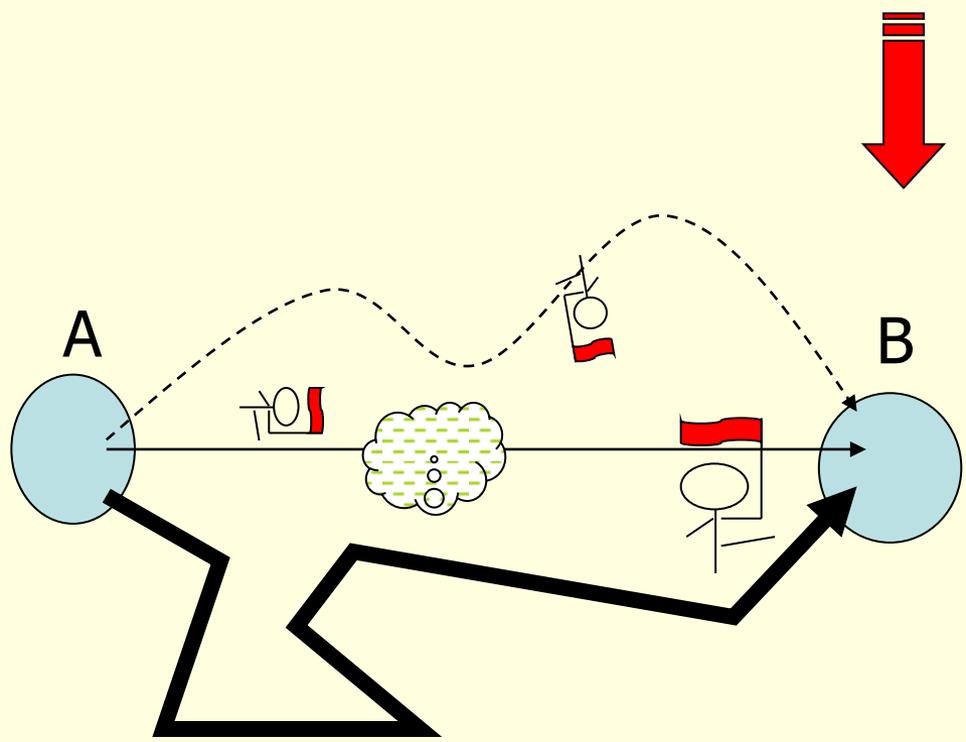




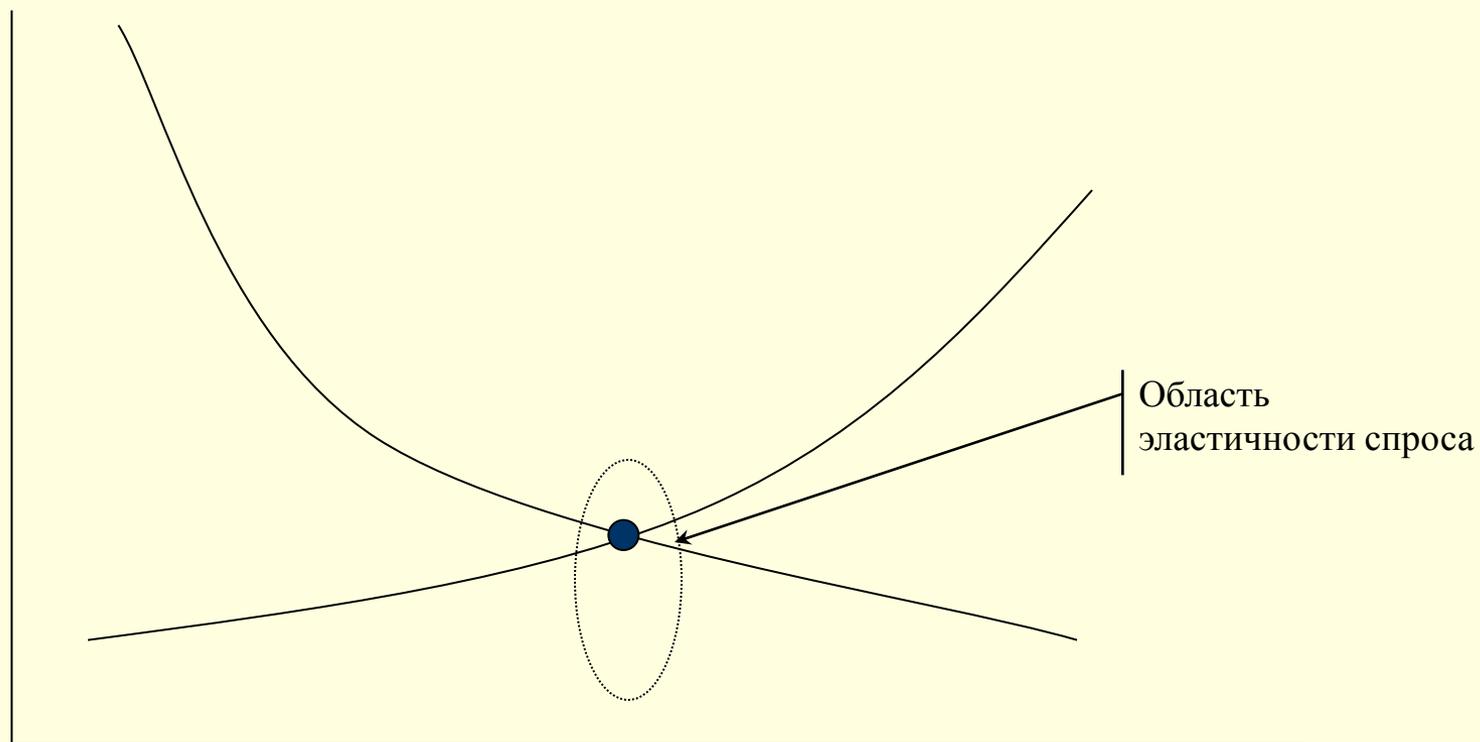
**Стратегия формирует цели и путь к ним  
Руководство обеспечивает движение по этому пути  
Персонал обеспечивает достижение поставленных целей.**



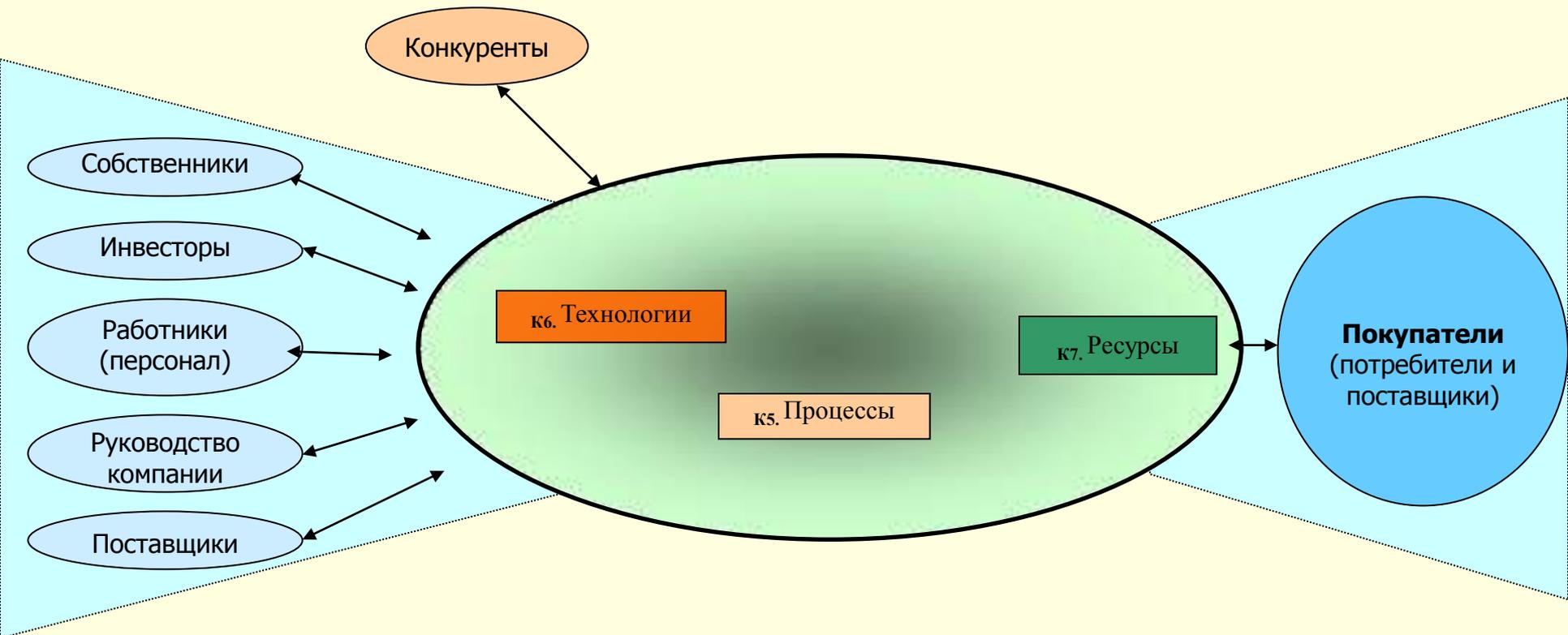
# Как выбрать ПРАВИЛЬНЫЙ КУРС к выбранным целям?



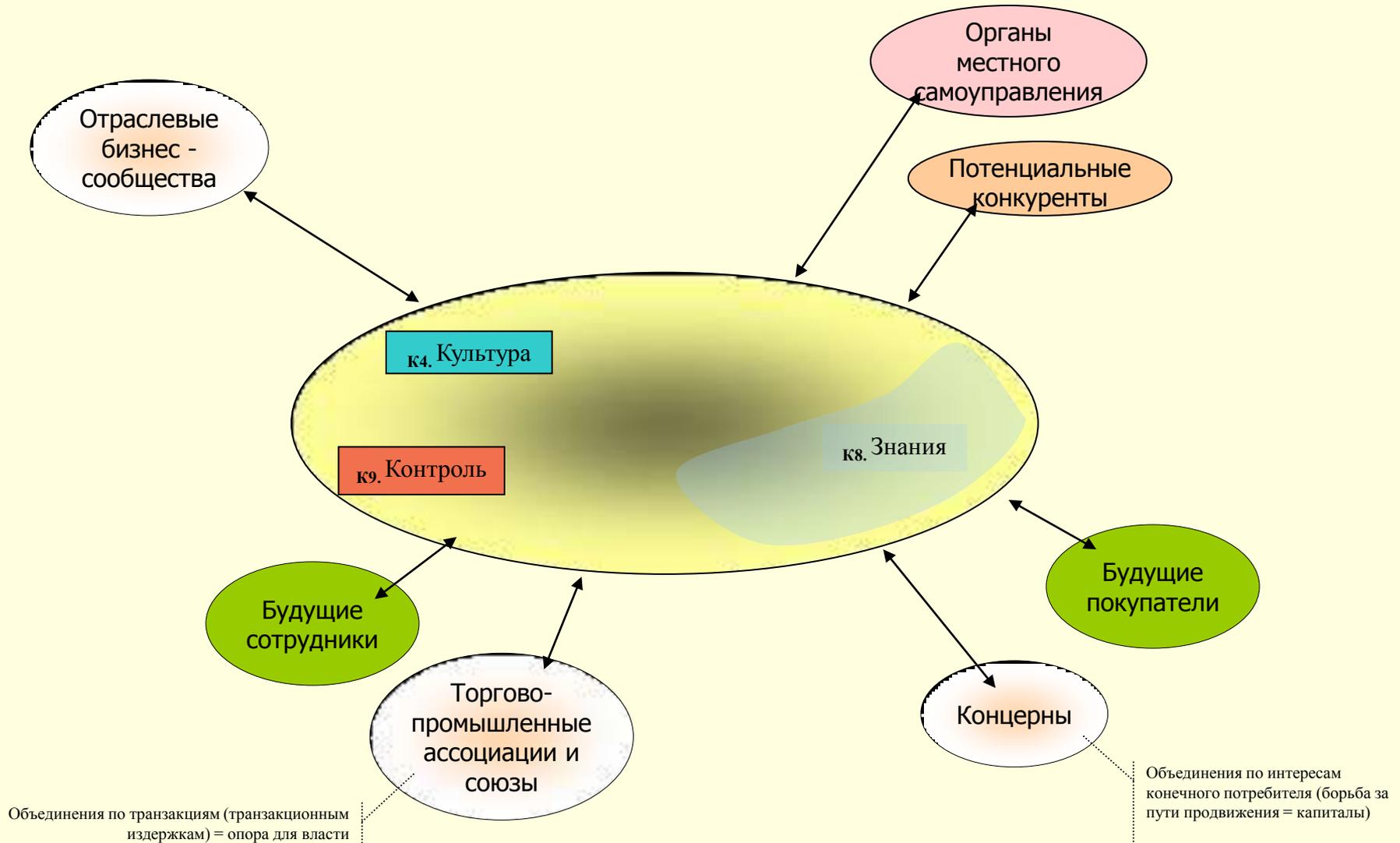
# Кривая спроса - предложения



# Стекхолдеры контура примитивизма



# Стекхолдеры контура идей



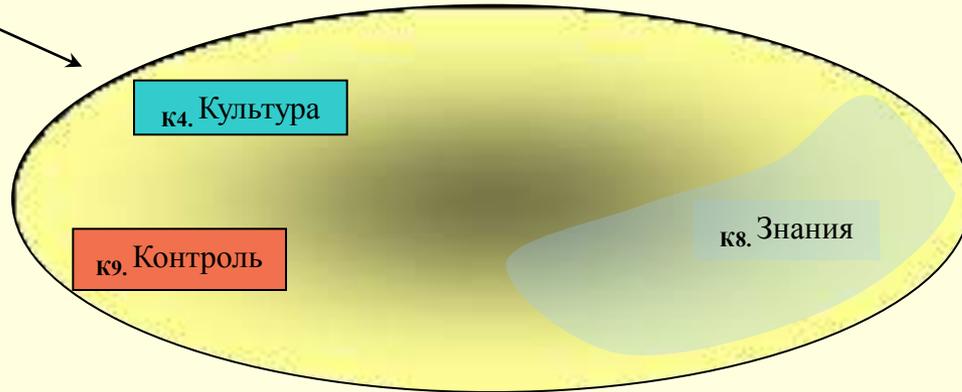
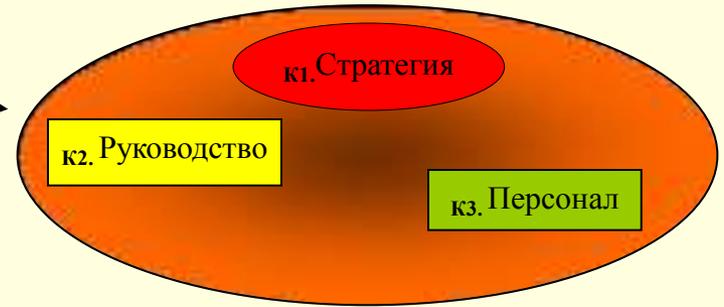
# Стекхолдеры контура дипломатии



Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

Контур  
примитивизма



# 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.**

- Гильдия социально ответственных предприятий Башкортостана
- Пермская Гильдия добросовестных предприятий
- Архангельская Гильдия Качества
- Бюро Безупречного Бизнеса Юга России
- Лига добросовестных предприятий г. Пензы
- Лига честного бизнеса г. Магнитогорска
- Бюро Безупречного Бизнеса Санкт-Петербурга
- Общественные Советы по малому предпринимательству районов Санкт-Петербурга
- Ведущие предприятия Санкт-Петербурга – лауреаты Премий по качеству и победители конкурса «Сделано в Санкт-Петербурге».