

**VI Всероссийская конференция
«Механизмы управления корпоративной
социальной деятельностью предприятий»**



**«Практика социальной ответственности
Автомобильной корпорации «ГРУЗОМОБИЛЬ»
на основе использования методологии
«9 ключей бизнеса»**

**Санкт-Петербург
ноябрь 2007 г.**

*Методология "9 ключей бизнеса"
www.ismc-spb.org*

Этапы становления Корпорации



1999	
июнь	создание Корпорации ГРУЗОМОБИЛЬ
август	получение статуса официального дилера ОАО КАМАЗ
	открытие представительства в Набережных Челнах, республика Татарстан
2000	
Лето	переезд компании из Ям-Ижоры, ЛО в СПб на Полостровский пр., 54 произведены крупные экспортные сделки с Польшей, Вьетнамом и Казахстаном, на которых был заработан стартовый капитал АК ГРУЗОМОБИЛЬ
Осень	активный выход АК ГРУЗОМОБИЛЬ на рынок Санкт-Петербурга начало активных рекламно-маркетинговых мероприятий
2001	
Июль	Создание бренда ГРУЗОМОБИЛЬ, Технический центр АК ГРУЗОМОБИЛЬ, для осуществления технического обслуживания грузовой автотехники, учреждение ООО «Автосервис»,
ноябрь	создание Инвестиционно-лизингового Центра

Этапы становления Корпорации



2002	
Весна	Открытие филиала АК ГРУЗОМОБИЛЬ в Петрозаводске, республика Карелия
Август	Получение статуса официального дилера ОАО ГАЗ Открытие филиала АК ГРУЗОМОБИЛЬ в Нижнем Новгороде
2003	
зима	получение статуса официального дилера ОАО НЕФАЗ
март	Выделение Центра ГАЗ из единого Центра продаж техники
декабрь	создание Центра продаж автобусной техники,
	открытие филиала АК ГРУЗОМОБИЛЬ в Вологде
2004	
январь	Разделение Центра продаж техники по направлениям: Центр продаж грузовой и специальной техники (КАМАЗ) и Центр ВЭД (Volvo, Bomag и др.)
апрель	создание Центра продаж подержанной техники, реализующего программу trade-in Открытие филиала АК ГРУЗОМОБИЛЬ в Великом Новгороде
июнь	Создание транспортной компании Честный извоз, открытие филиала АК ГРУЗОМОБИЛЬ в Кировске
	Согласно рейтинговому агентству РА «Эксперт», АК ГРУЗОМОБИЛЬ является лидером среди российских компаний, продающих коммерческую технику в лизинг www.ismc-spb.org

Этапы становления Корпорации



2005	
январь	Приобретение имущественного комплекса в Петрозаводске
май	начало модернизации Технического центра АК ГРУЗОМОБИЛЬ в Петрозаводске
лето	Начало продаж автобусов китайского производства и заключение крупного контракта с Третьим парком
осень	Начало реализации коммерческих грузовиков китайского и индийского производства
декабрь	Слияние АК ГРУЗОМОБИЛЬ и компаний ГАЗЕЛЬ и РОСТЕХАВТО и открытие дополнительных торговых площадок в Санкт-Петербурге: ул.Седова, 13, Краснопутиловская ул., д.69
2006	
17 марта	Начало программы изменений АК ГРУЗОМОБИЛЬ
август	Центр продаж легких коммерческих грузовиков выделен в отдельное юридическое лицо – ООО «ЛЕГКИЙ ГРУЗОВИК»

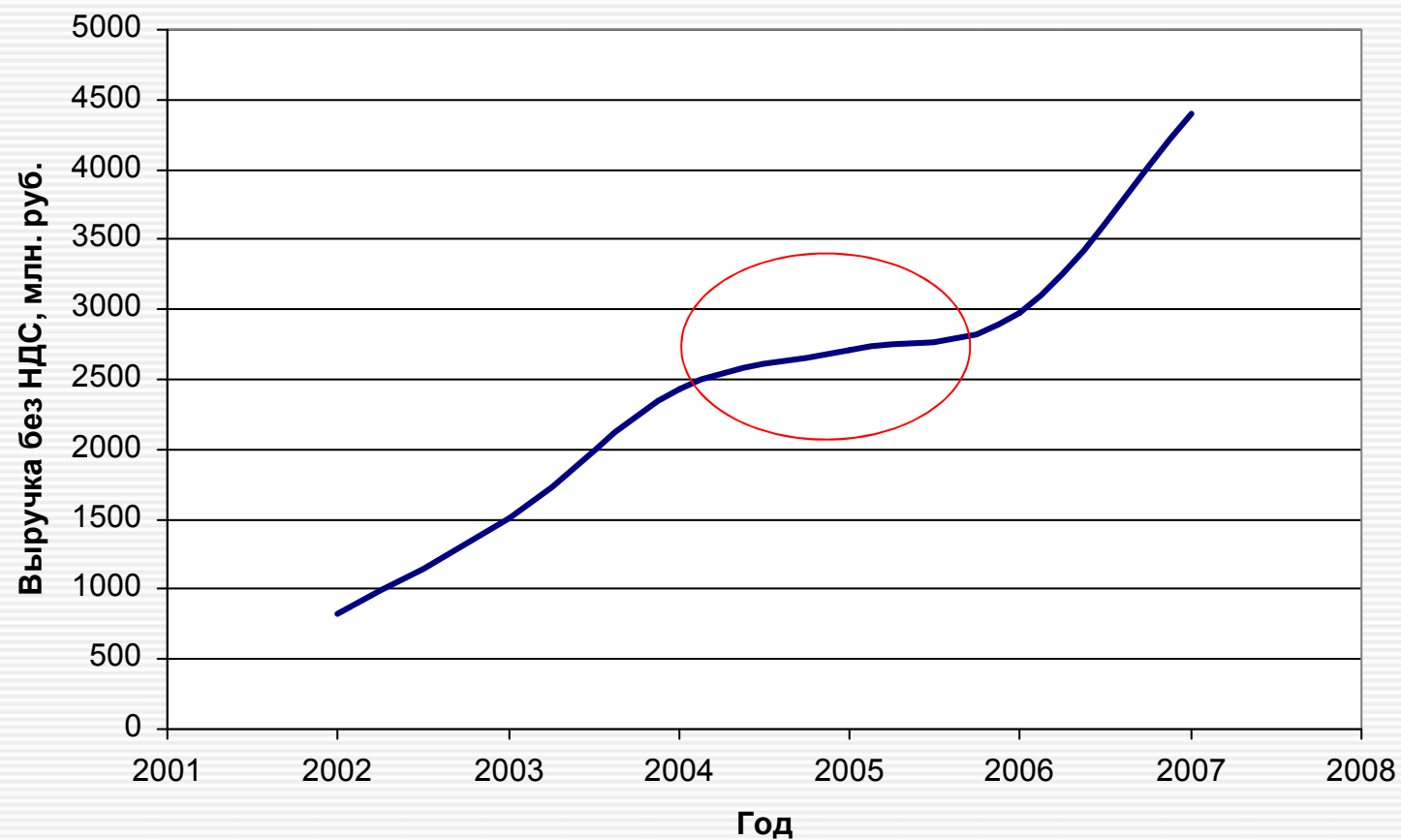
Проблемные и кризисные явления



По состоянию **на начало 2006 года** констатировано:

- ❑ Снижение управляемости. Рост Корпорации перестал быть адекватным сложившейся модели управления
- ❑ Появились убытки. Затраты начали расти быстрее валовой прибыли
- ❑ Усилилось конкурентное давление, особенно в регионах
- ❑ Корпоративная культура перестала соответствовать масштабу бизнеса. Феномен КСП – когда хорошие люди собрались вместе просто чтобы общаться
- ❑ Корпорация столкнулась с полным отсутствием видения завтрашнего дня: кто мы? и куда мы идем?

Финансовые характеристики Динамика роста Корпорации



Пути выхода из кризиса



Корпорация пересмотрела свое отношение к бизнес-среде исходя из идеологии корпоративной социальной ответственности и сбалансированных отношений со стейкхолдерами:

- ❑ Были определены заинтересованные стороны бизнеса
- ❑ Составлены взаимные требования корпорации и стейкхолдеров
- ❑ Сформулированы наиболее выгодные сценарии взаимодействия со стейкхолдерами
- ❑ Определены требования по работе с клиентами корпорации
- ❑ Появилось видение будущего корпорации



Первоначальная идея изменений



Изначально (март 2006 г.):

- Создать матричную структуру управления Корпорацией, где вертикальное управление дополняется горизонтальным
- Пронизать ткань Корпорации системами управления
- Разделить: Бизнесы, Службы, Филиалы (изначально были только Центры и Филиалы)

Идея Систем в первоначальном виде не прижилась, но вместо нее (на ее основе) возникли следующие идеи:

- Сквозные процессы взаимодействия подразделений
- Бизнес-направление (БН) – продуктовые и сервисные
- Службное направление (СН) – деятельность Служб по настройке «зеркал» в Филиалах

Хронология проводимых изменений



В начале апреля 2006 года состоялось первое совещание **Комитета по изменениям (КИ)**, куда вошли ключевые сотрудники Корпорации.

В июне 2006 года сложился стиль продуктивной командной работы.

В сентябре 2006 года родилась концепция многоуровневого Корпоративного университета.

В ноябре 2006 года была разработана функциональная структура корпорации.

Комитет по изменениям



- Комитет по изменениям (КИ) – прообраз будущей модели управления Корпорацией. Именно от него состоялся переход к Совету Директоров и Совету Служб
- КИ – место консолидации усилий всех элит Корпорации, инструмент внутреннего PR
- КИ – площадка для подготовки и принятия ключевых решений
- КИ – непрерывный обучающий семинар
- КИ – место апробации первых проектов
- КИ перестал существовать, но проблема непрерывного информирования ключевых фигур Корпорации не снята.

Достигнутый результат



Выработаны Ценности компании:

- Клиентоориентированность
- Качество услуг, достаточное для удовлетворения клиентов
- Ориентированность на рост и развитие компании
- Коммерческая эффективность и открытие новых возможностей
- Команда единомышленников
- Оперативность реакции на изменение рынка
- Ориентация на принцип самоорганизации
- Стремление к профессиональному и духовному саморазвитию
- Прозрачность управления
- Уважение, идеология отношений «Победитель – Победитель»
- Разумная формализованность
- Соблюдение принципов процессности и проектности
- Принцип субординации
- Умение слышать друг друга

Достигнутый результат



Уяснено, что все люди разные, и относятся к одному из трех способов мышления:

- Производственный тип мышления
- Финансово-маркетинговый тип мышления
- Коммуникативный тип мышления

Уяснено, что максимальная отдача от людей будет тогда, когда их форма работы будет соответствовать их типу мышления.

В лексикон Корпорации введено понятие «КАРТА»

Карта описывает территорию, т.е. объективную реальность. При принятии решения о том, как действовать, люди и компании руководствуются не объективной реальностью, а своими представлениями о ней, т.е. картами

Цель – достижение каждым идентификации себя со всей системой (Корпорацией) и получения ощущений происходящего в системе

Внедрение идеи изменений



Принципы социальной ответственности прочно вошли в идеологию корпорации.

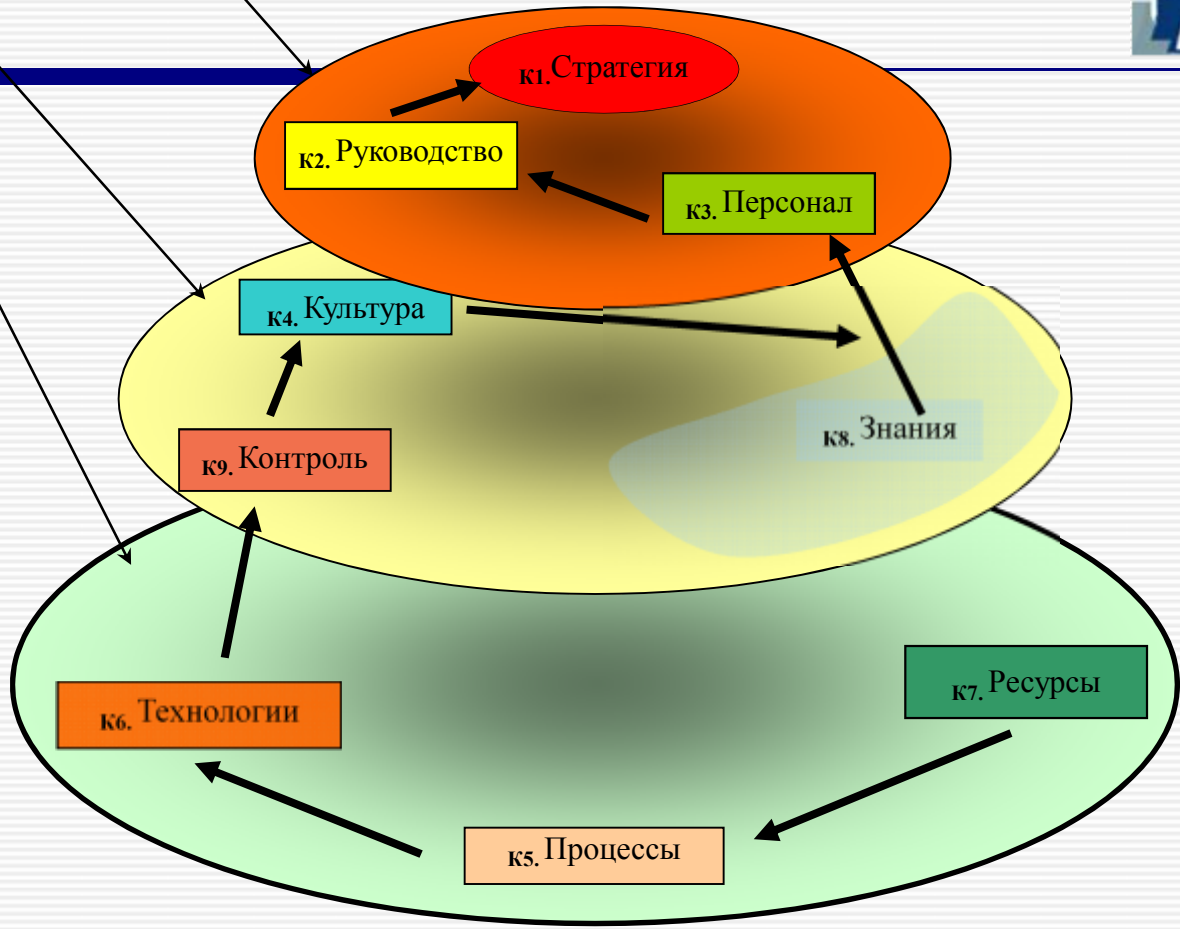
Корпорация стала последовательно развивать сферы менеджмента, чтобы прочно закрепиться на контуре идей, увеличить прибыльность бизнеса и подготовиться к быстрому продвижению на расширяющемся рынке.



Стратегический контур
(Контур дипломатии)

Контур идей

Контур примитивизма



Достигнутый результат



- Выработаны миссия и ценности Корпорации:

Мы помогаем миру двигаться

Важно – миссия стала восприниматься как ресурс управления

- Выработано стратегическое намерение Корпорации:

Корпорация, занимающаяся предоставлением услуг, направленных на оптимизацию издержек клиентов по приобретению и эксплуатации коммерческой техники и получающая прибыль за счет этой оптимизации

Изменение маркетинговой политики



Корпорация пришла к продаже услуг, а не отдельных автомобилей:

- Было проведено обследование экономики услуг, потребляемых клиентами корпорации при покупке автомобиля.
- По всем конкурентоспособным услугам были проведены маркетинговые исследования и составлены реестры исполнителей.
- Были проведены аудиты потенциальных исполнителей и определены потенциальные партнеры Корпорации и заключены партнерские соглашения.

Корпорация стала создавать свое бизнес-сообщество, на основе типа БС-3

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
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
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	Аутсорсинг, внешние аудиты, пром-акции, клубы по интересам	Конференции, учебные лаборатории, клубы бенчмаркинга	Круглые столы, тематические программы развития, семинары, иерархические клубы

Благотворительная деятельность АК «ГРУЗОМОБИЛЬ»



- Программа «Социальное и духовное здоровье человека»: Реабилитация и социальная адаптация детей-инвалидов
- Международный благотворительный фонд «Меценаты столетия»: Возрождение высоких идеалов духовности и милосердия

Благотворительная деятельность АК «ГРУЗОМОБИЛЬ»



- Благотворительная общественная организация «Центр «Перспектива»:
Помощь детям инвалидам и сиротам
- Школа-интернат №1: Поддержка слепых и слабовидящих детей

Благотворительная деятельность АК «ГРУЗОМОБИЛЬ»



- Загородное приходское поселение прп.Серафима Вырицкого в д.Торошковичи: Поддержка детей-сирот
- Детский дом-школа №9: Поддержка детей-сирот

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.**

Заключение



- Корпорация ищет свое новое лицо. Ей тесно в границах Северо-запада, она идет в Россию. Новые перспективы – новые требования к организации бизнеса
- Можно сказать, что за прошедшие 2 года стоимость Корпорации **возросла на порядок** Так что свои намерения мы реализовали.
- Мы должны научиться не только радоваться по поводу успехов (а они есть), но и научиться отвечать на вызовы, работать в условиях сжимающихся возможностей
- В нашу Корпорацию случайно никто не приходит. Поэтому то, что происходит в компании, целиком определяется людьми и их отношениями. Принципы КСО прочно вошли в основу нашей корпоративной культуры. Будущее компании – целиком в наших руках.

**«Механизмы управления
корпоративной социальной
деятельностью предприятий»**



Доклад:

**«Практика социальной
ответственности
Автомобильной
корпорации
«ГРУЗОМОБИЛЬ»
на основе использования
методологии
«9 ключей бизнеса»**

**Санкт-Петербург
2007**

www.ismss.ru

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

**Докладчик: Руководитель службы
стратегического развития
Павлов
Константин Евгеньевич**

*Методология "9 ключей бизнеса"
www.ismc-spb.org*