



Институт стратегического управления
социальными системами



Ресурсы компании – как не проесть, но преумножить

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

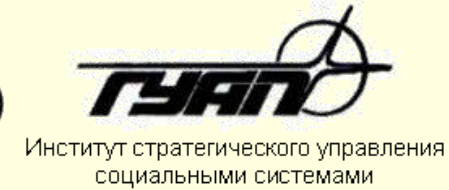
Тематический блок:

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:

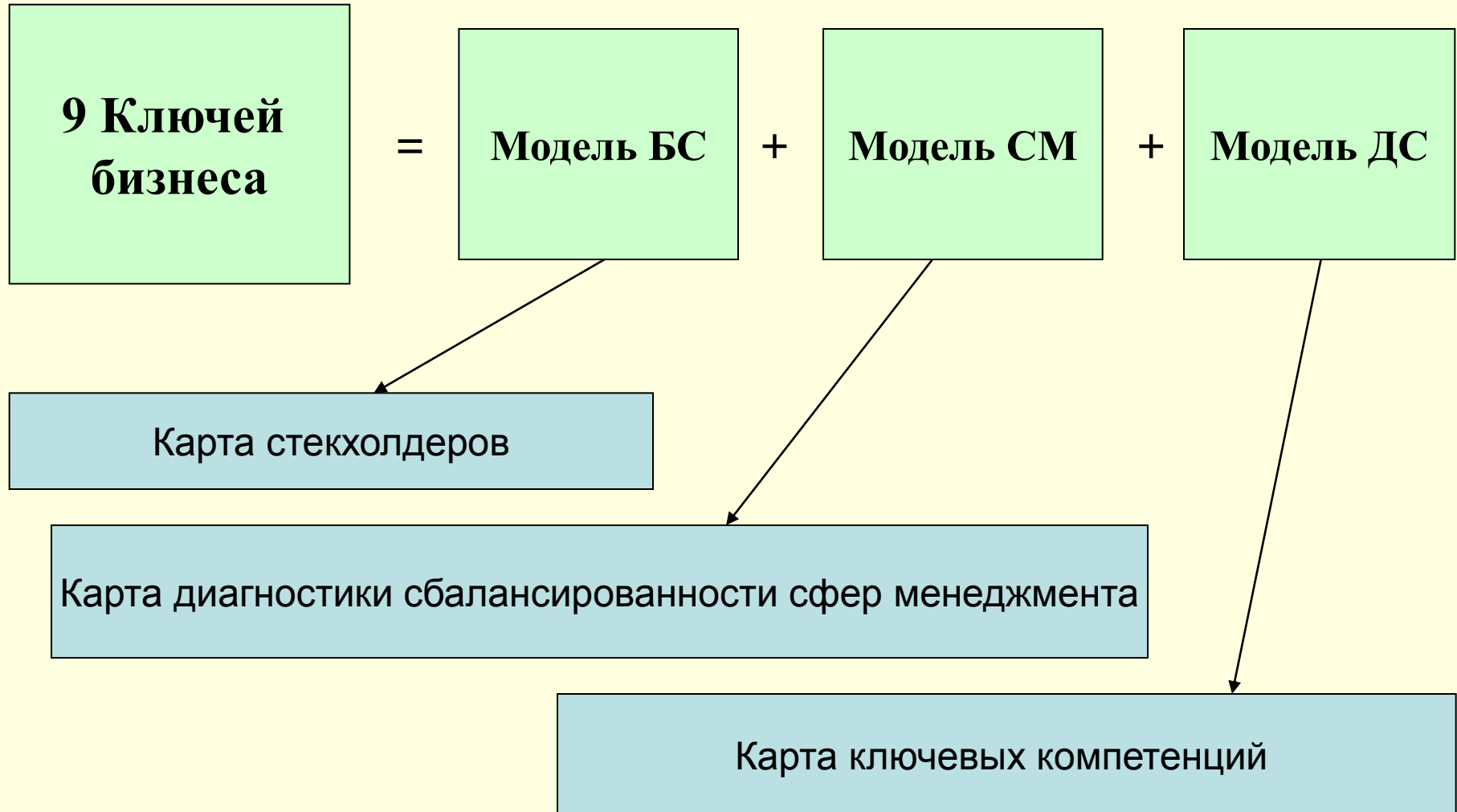
Показать как компании могут заработать больше денег, используя современный подход к управлению ресурсами по методологии «9 ключей бизнеса»





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;



Что это значит для Вас
???

Цель управления ресурсами:

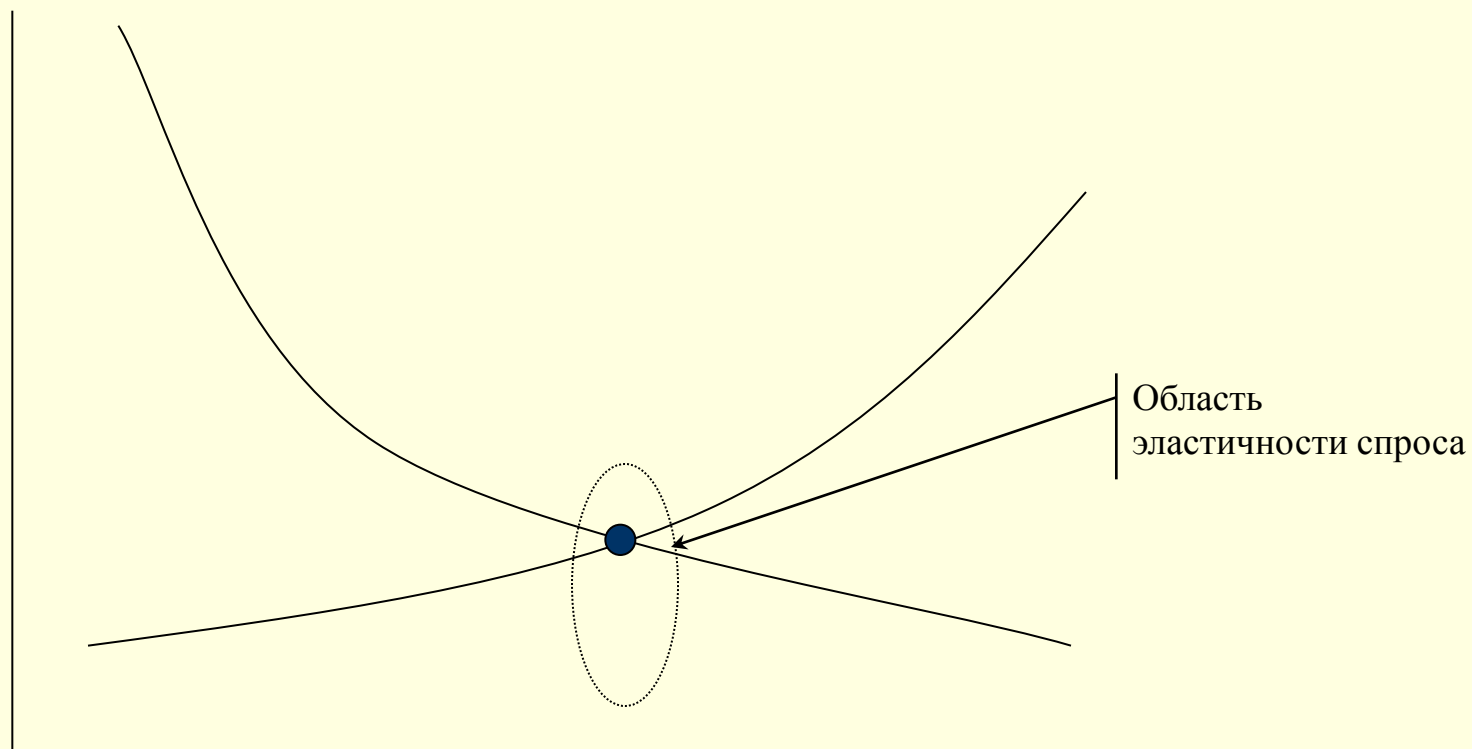
Обеспечение устойчивого развития бизнеса

Задача управления ресурсами: Обеспечение воспроизводства ресурсов

Функции управления ресурсами:

1. Выявление ресурсов
2. Учет ресурсов
3. Распределение ресурсов

Кривая спроса - предложения



Компания – это форма ведения бизнеса

Компания имеет
четкую структуру управления
– через сферы менеджмента

Компания не существует сама по себе
– есть стекхолдеры

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



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»

КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Отраслевая концепция:

Корпоративная филантропия - конкурентная среда в рамках отраслевого кластера

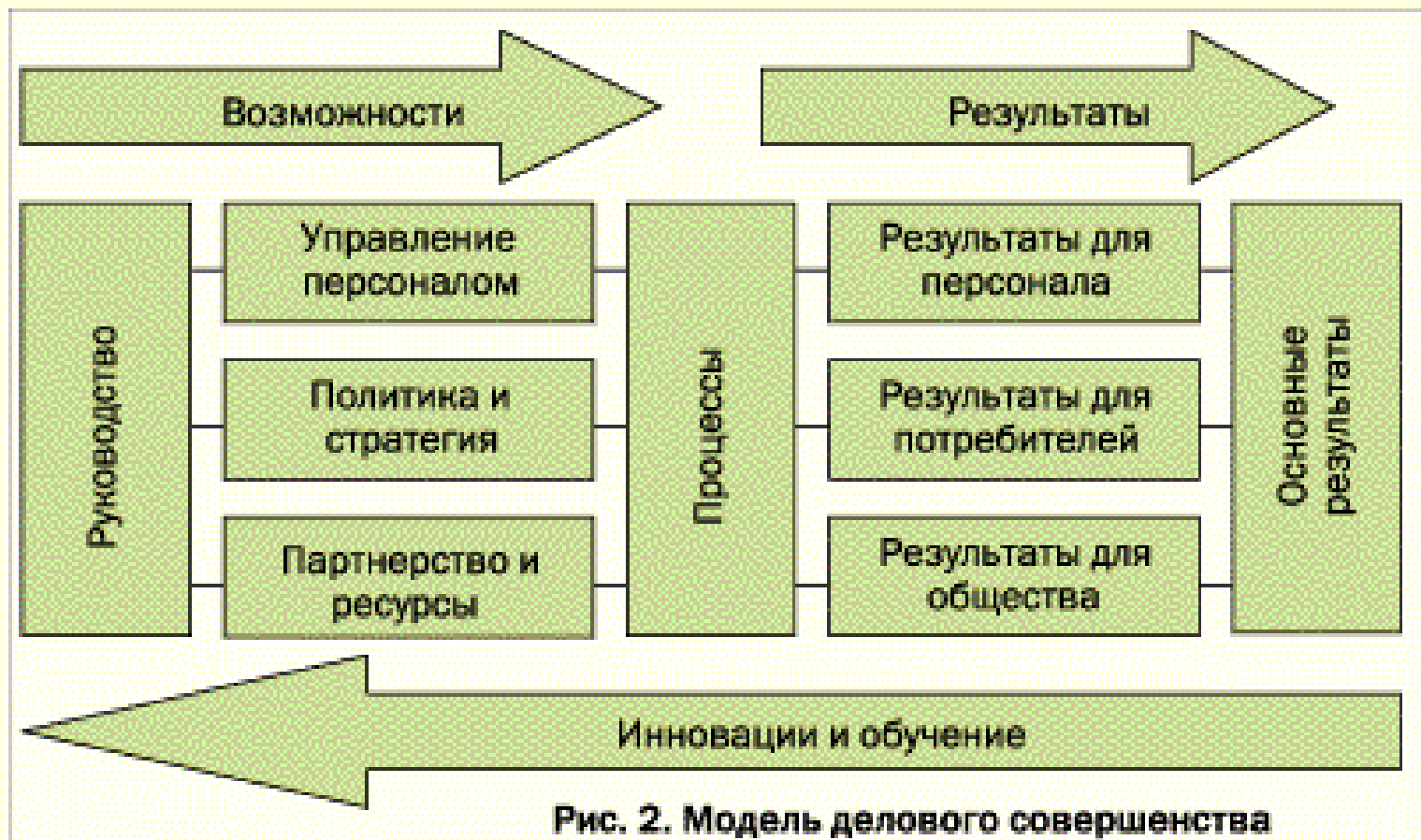
Ресурсная концепция:

Создание, развитие и комбинирование ресурсов, позволяющих реализовать социальную ответственность

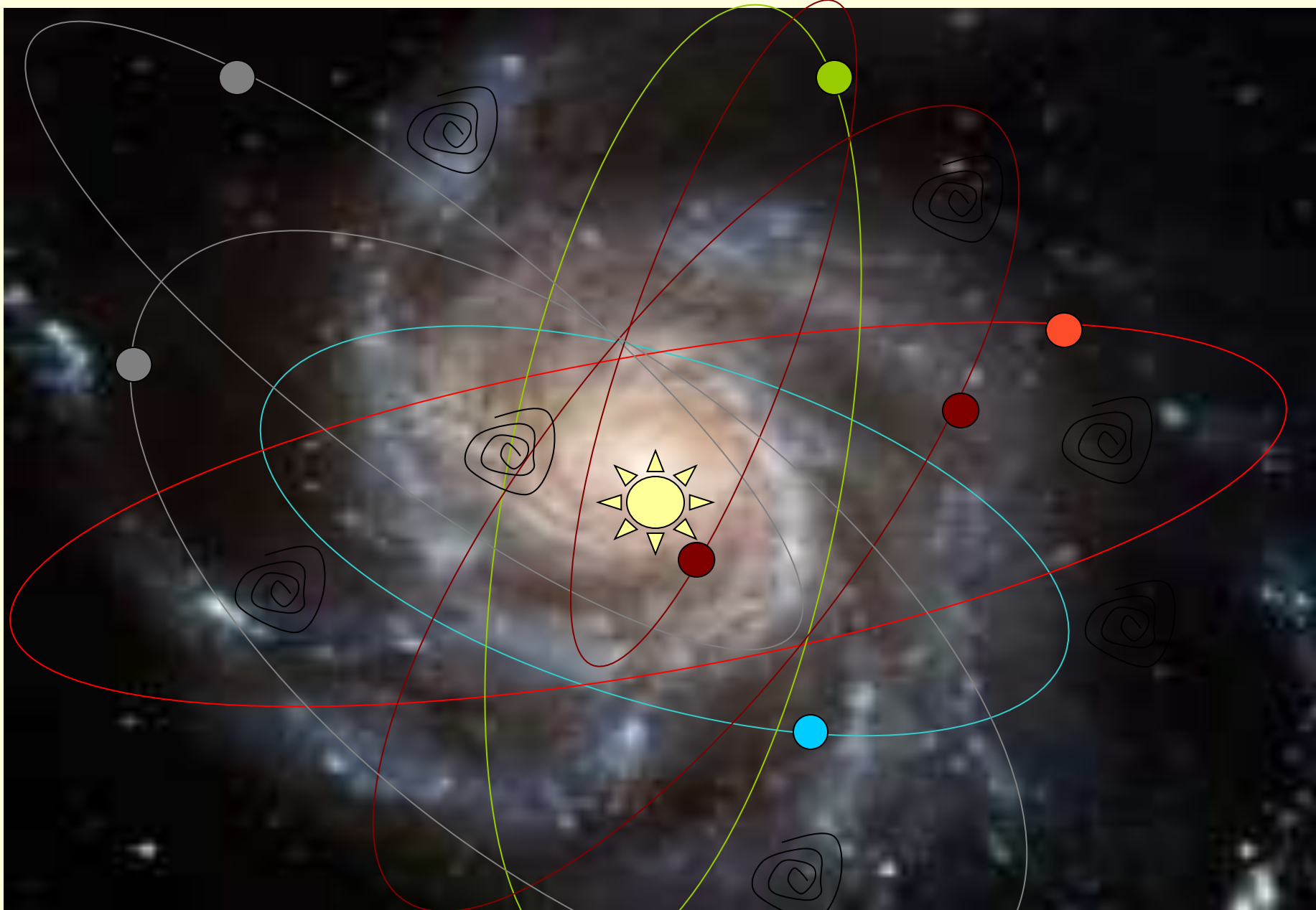
Концепция заинтересованных сторон:

Развитие «организационного богатства» через «отношенческие активы»

Модель делового совершенства

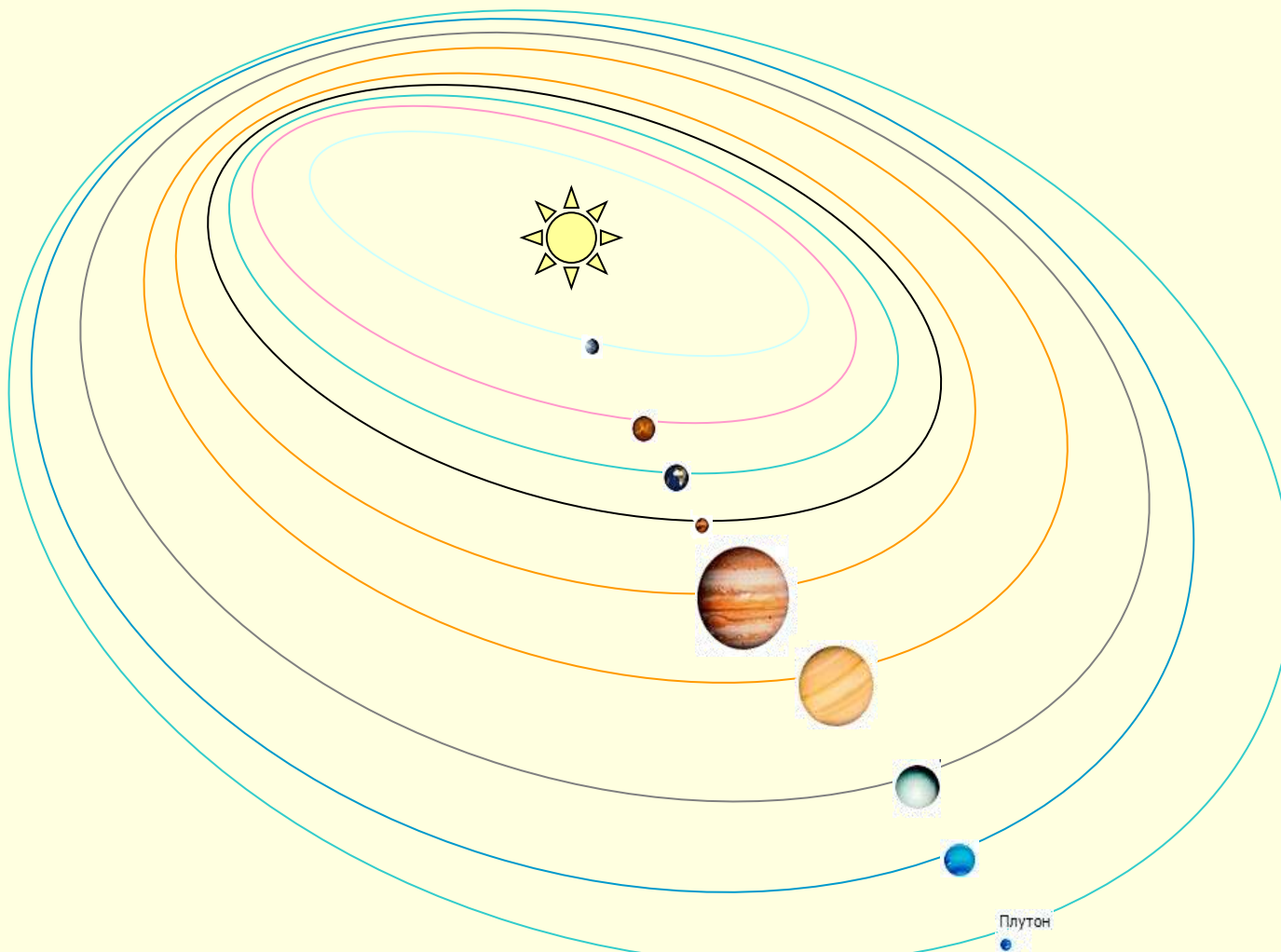






Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

Что это такое?

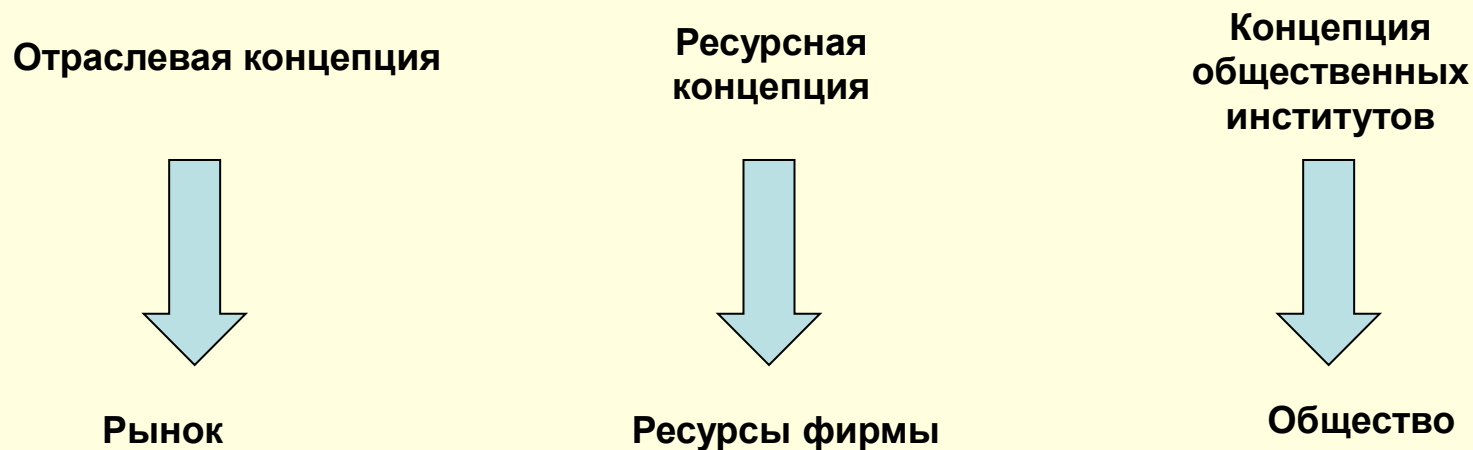


Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

Как этого достичь ?

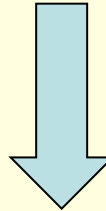


СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



**Перспективные Конкурентные стратегии
социально-ответственного предприятия:**

Стратегии динамических способностей



Сбалансированные интересы стекхолдеров

СОЗДАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Стратегические концепции

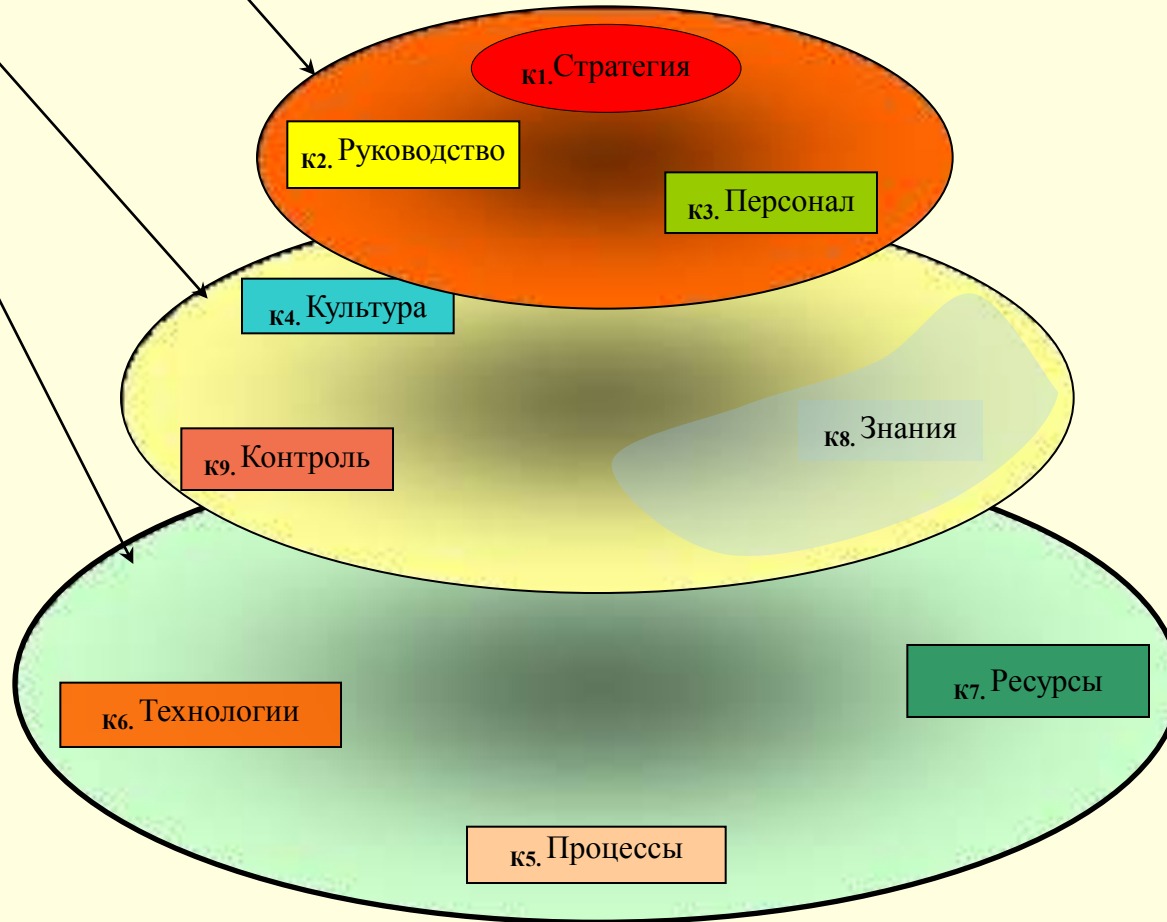


Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции управления

Стратегический контур
(Контур дипломатии)

Контур идей

Контур
примитивизма

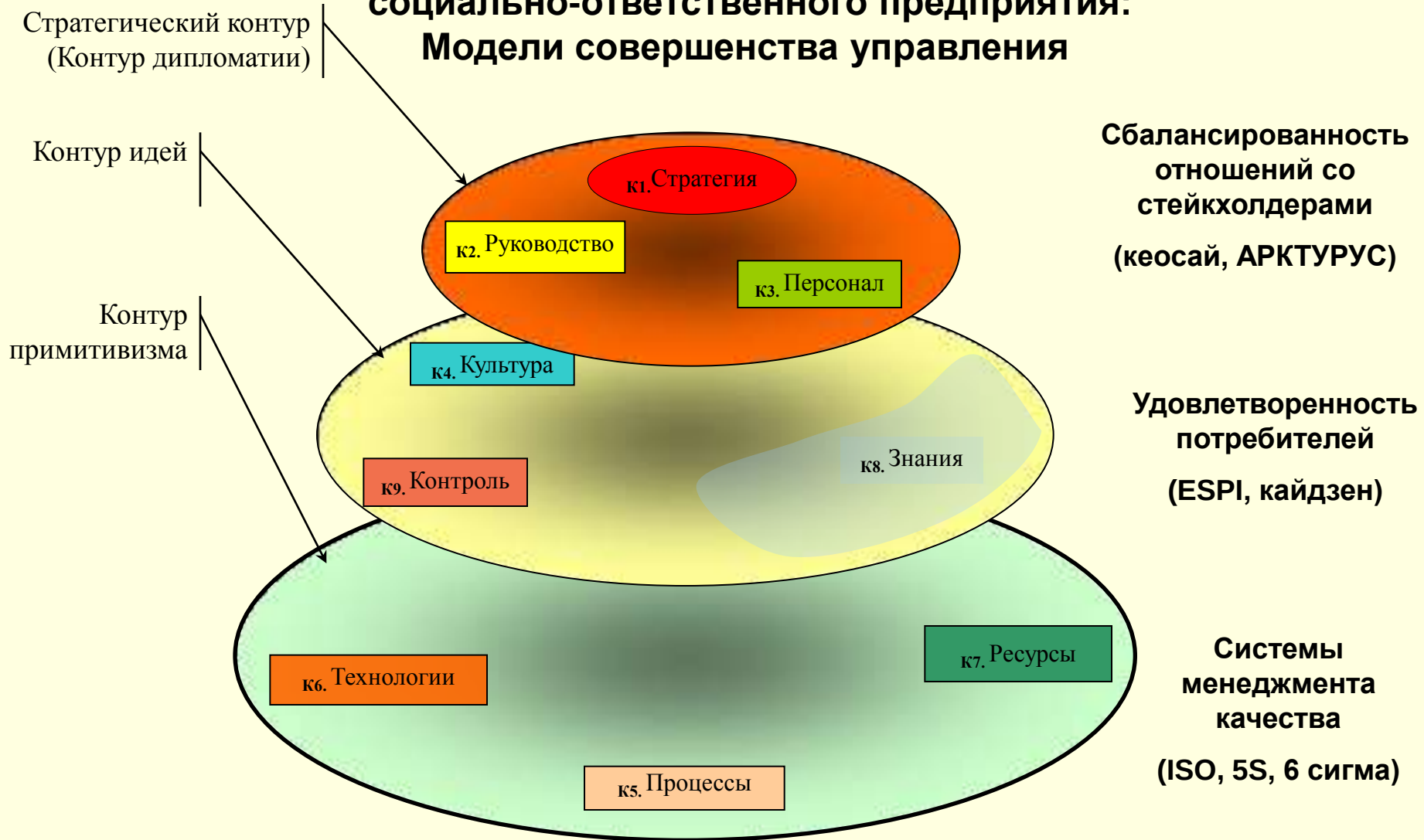


**Научающий
менеджмент**

**Управление по
целям**

**Административный
менеджмент**

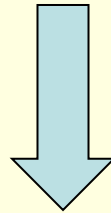
Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Модели совершенства управления



Конкурентные стратегии социально-ответственного предприятия

Стратегия динамических способностей: Ресурсная концепция

Ресурсная
концепция

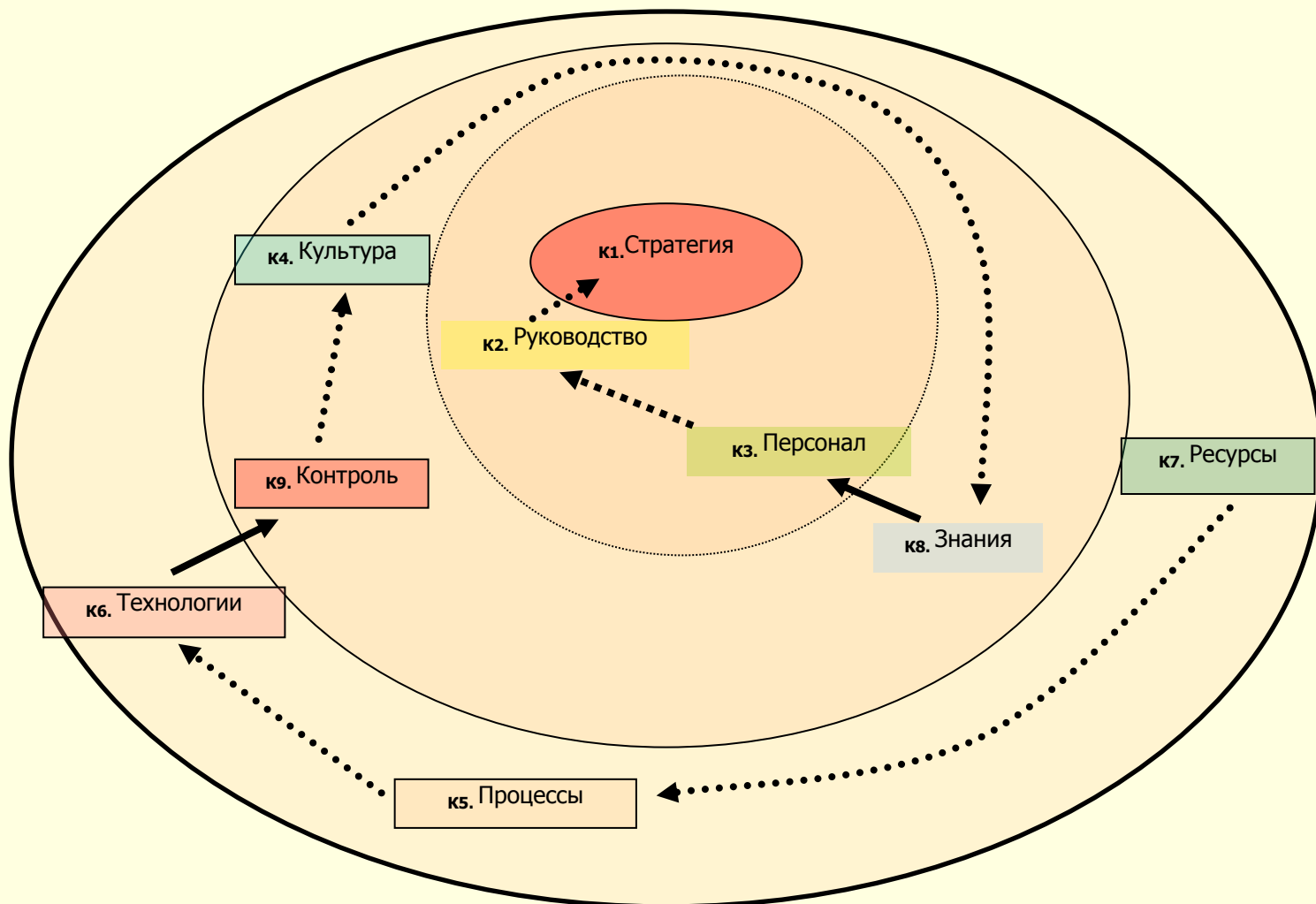


Ресурсы фирмы

- Создание ценностей
- Развитие компетенций

Как это применить на практике ???

Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия



Формула успеха предприятия по методологии «9 Ключей Бизнеса»

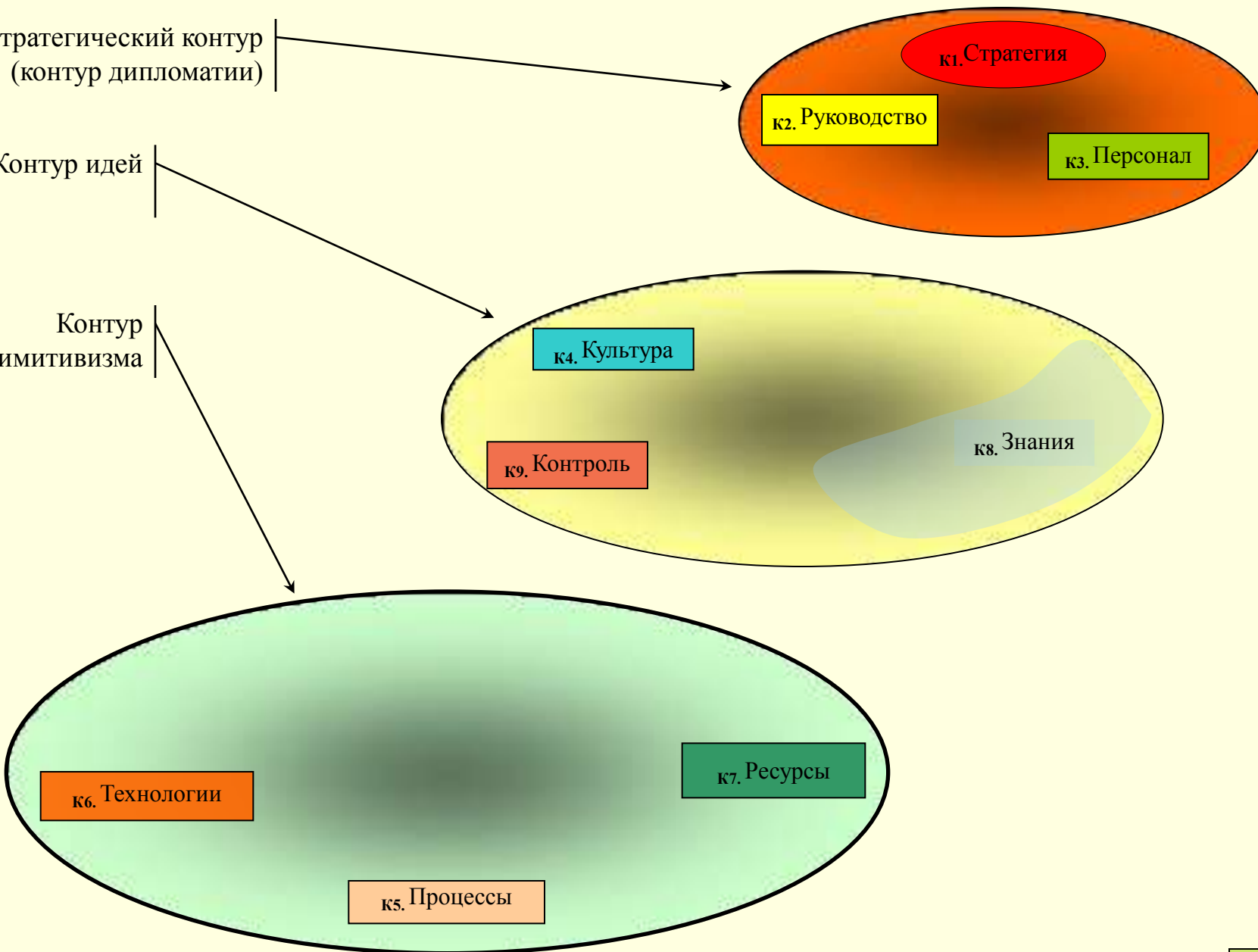
- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.
- **Руководство** - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- **Стратегия** – 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.

Что это значит для Вас
???

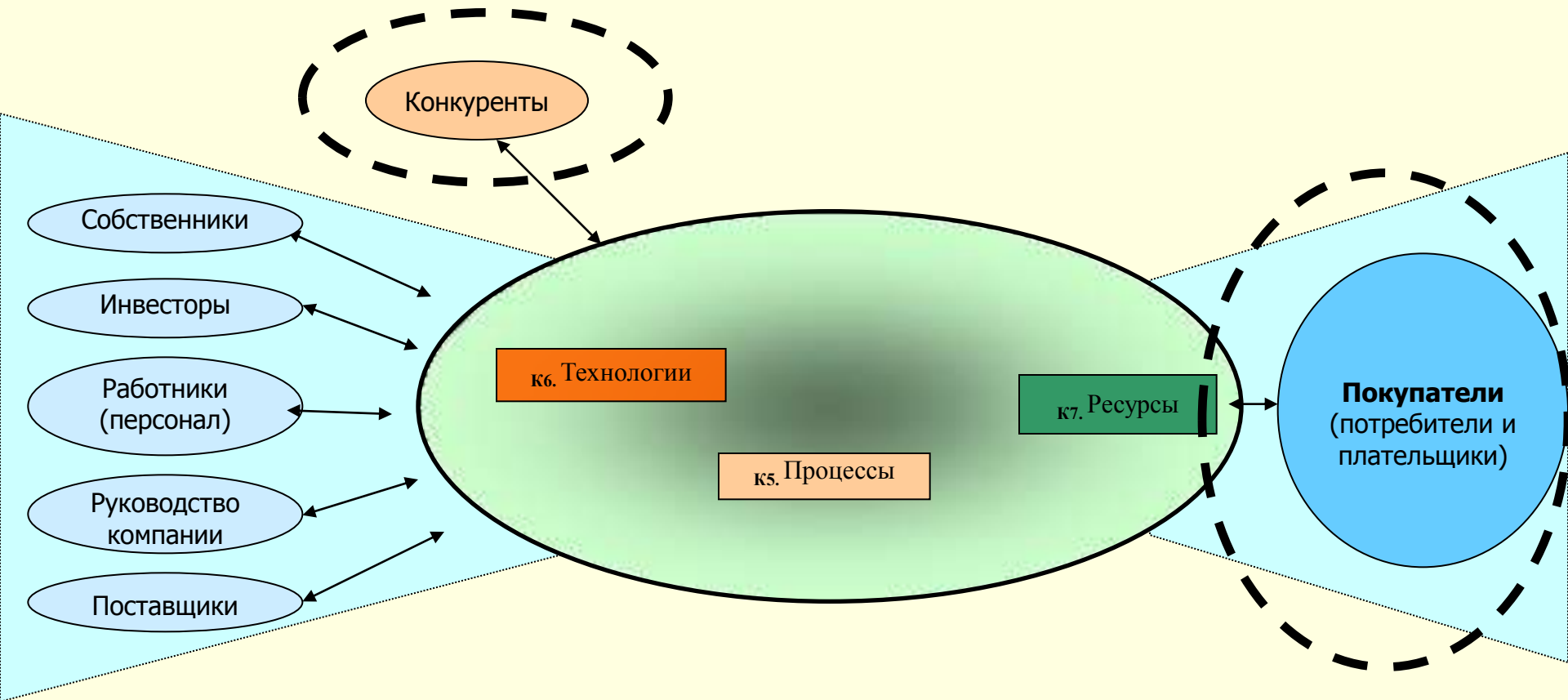
Стратегический контур
(контур дипломатии)

Контур идей

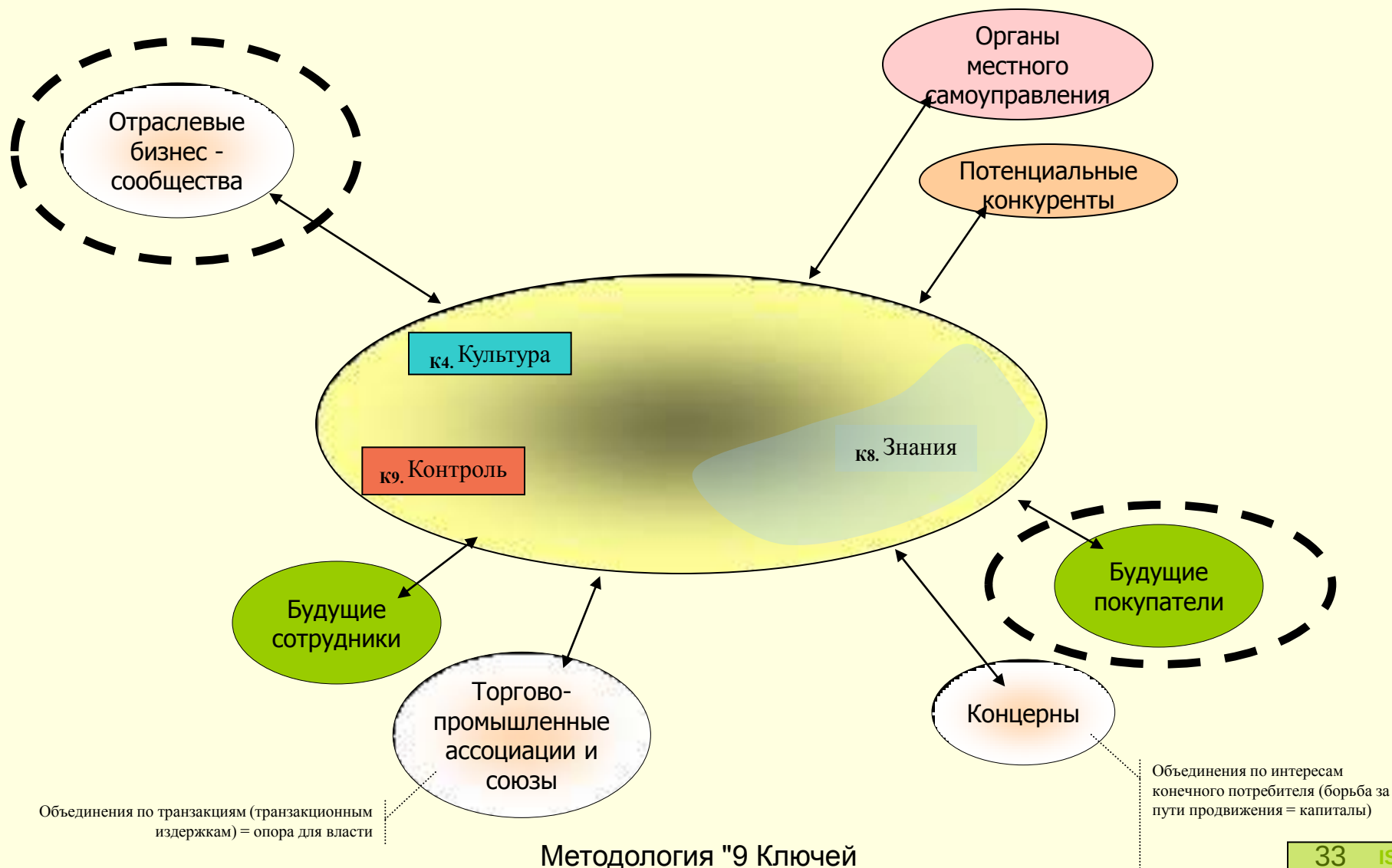
Контур
примитивизма



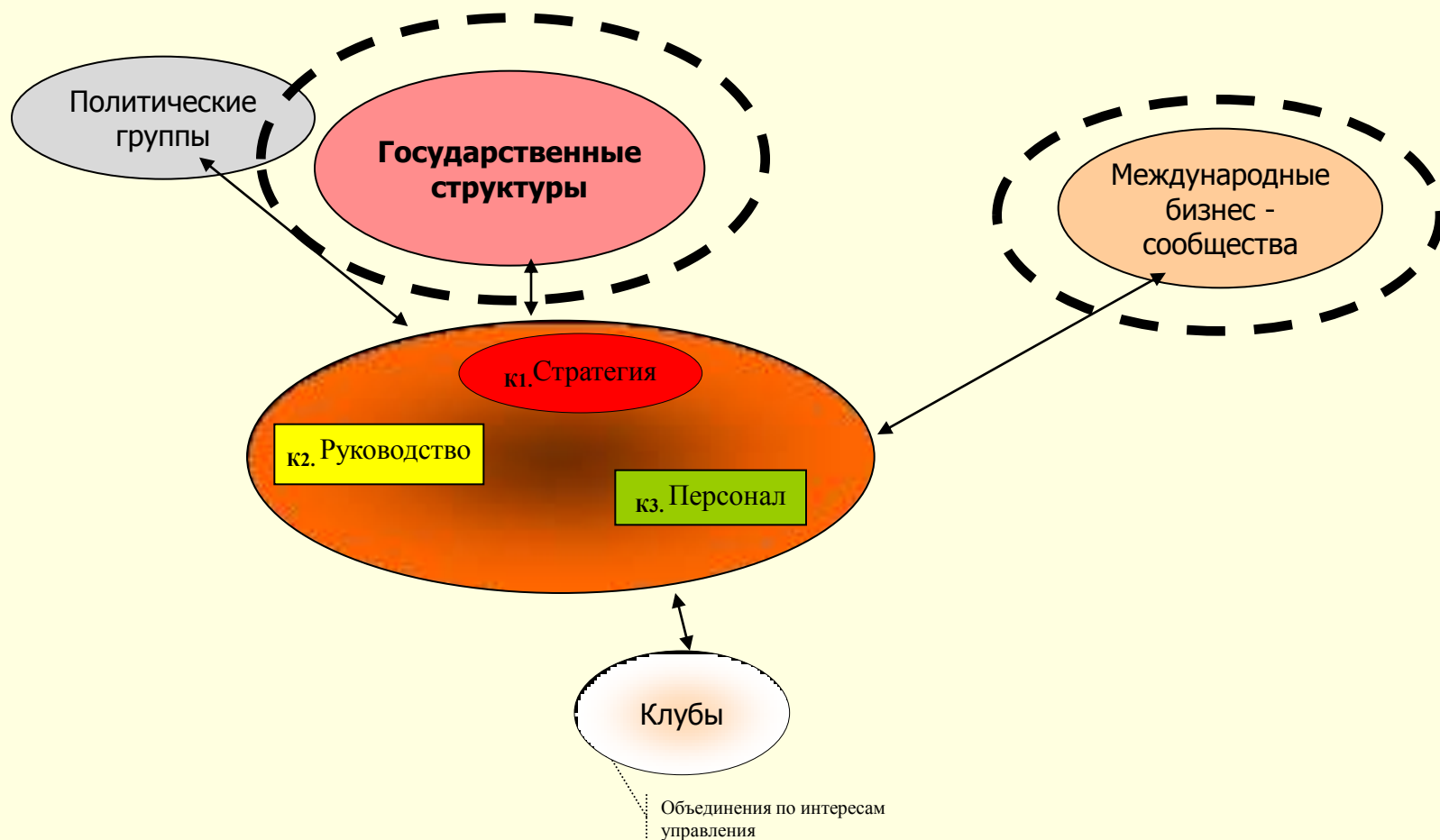
Стекхолдеры контура примитивизма

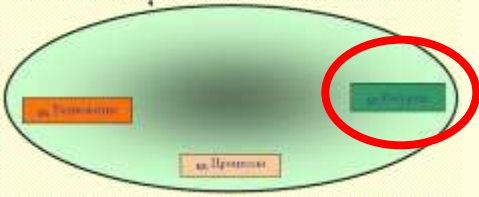


Стекхолдеры контура идей



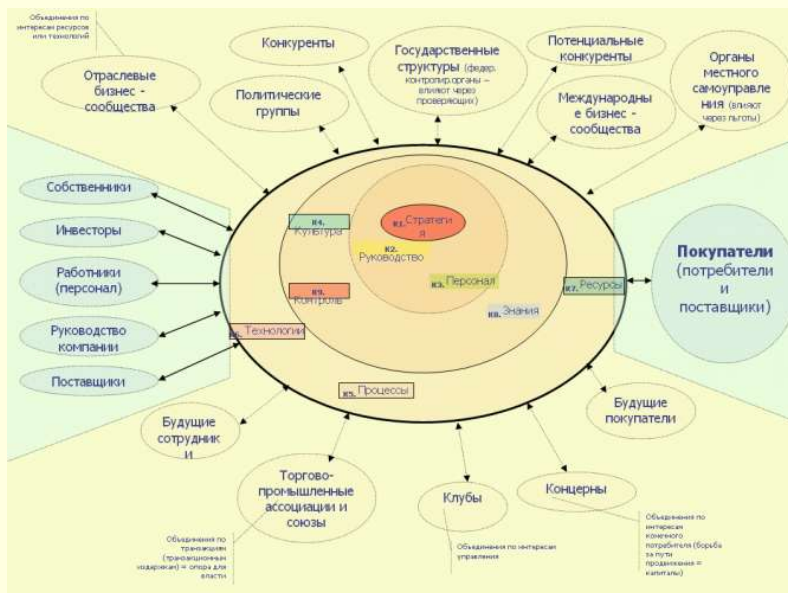
Стекхолдеры контура дипломатии





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

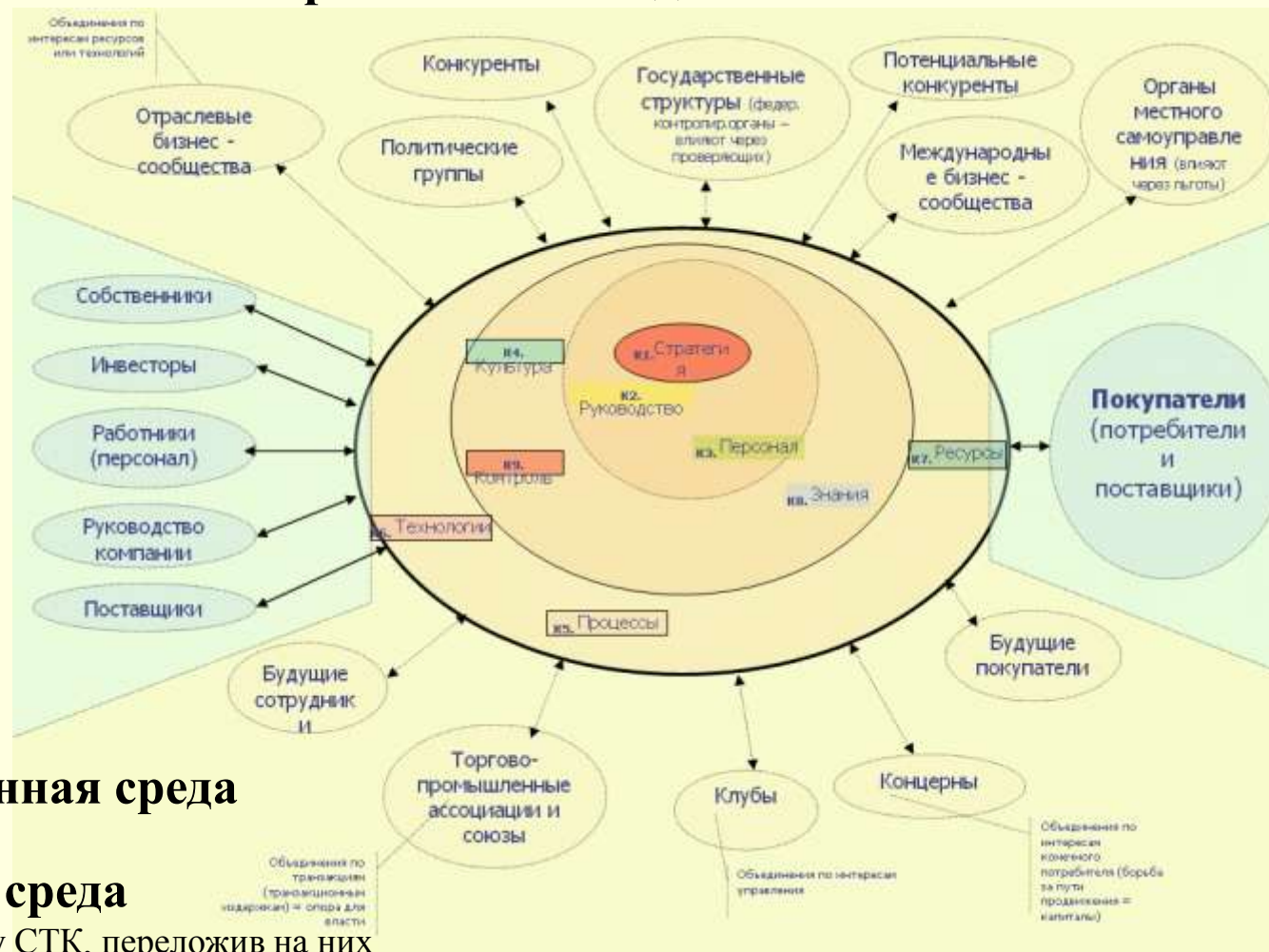
7.3. Потери

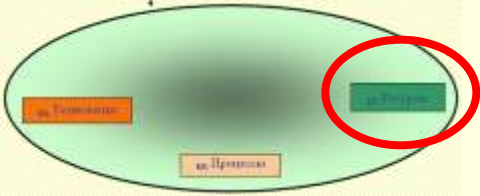
7.4. Производственная среда

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

«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

Классическое понимание

Материальные:

- денежные:

- основные;

- оборотные

- натуральные:

- основные фонды;

- производственные фонды;

- непроизводственные фонды;

Не материальные:

- программы для ЭВМ;

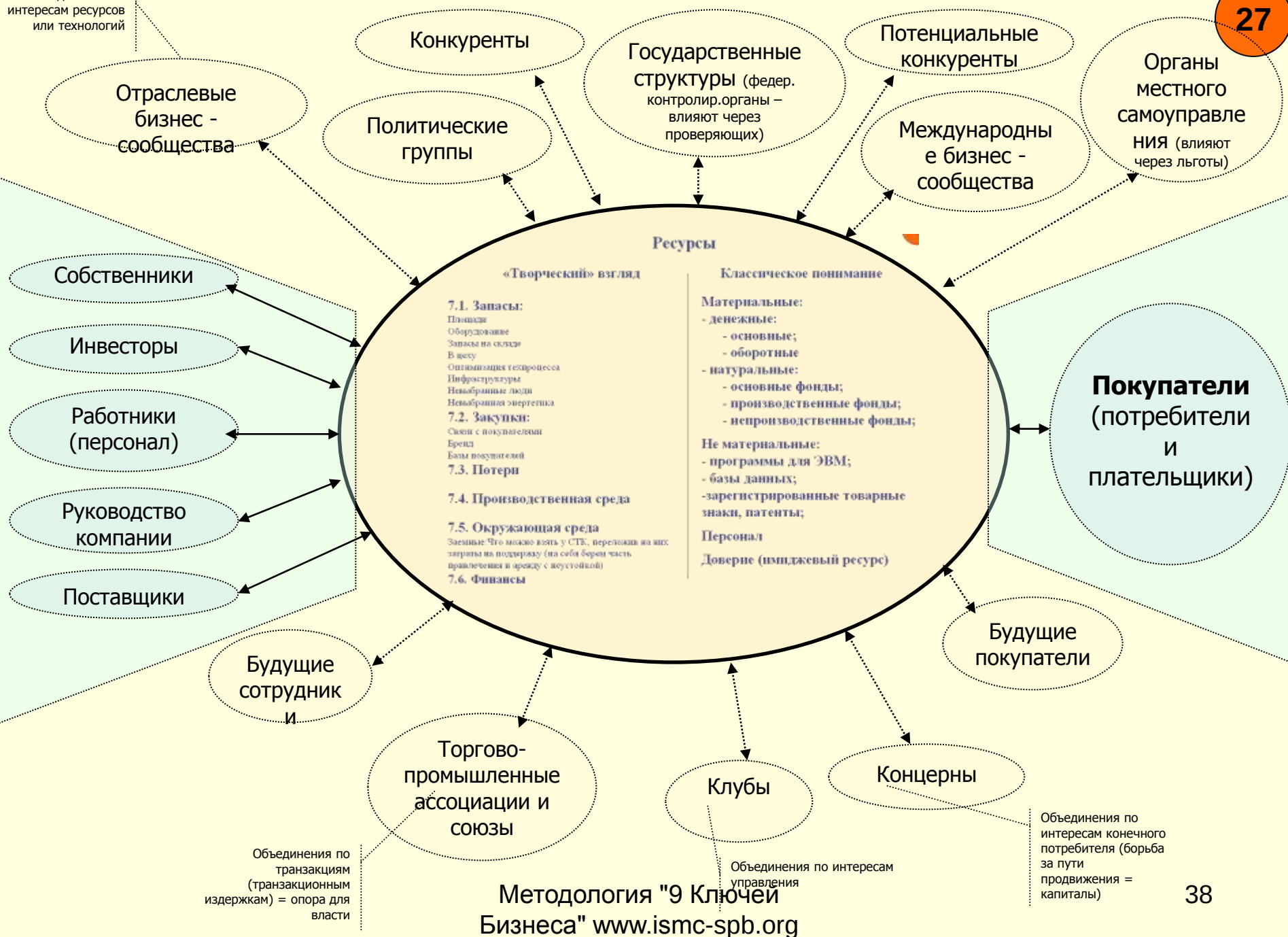
- базы данных;

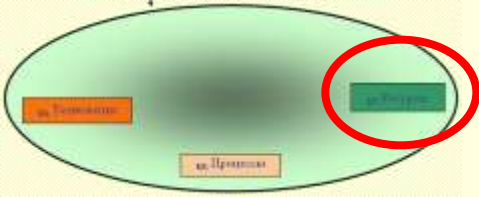
-зарегистрированные товарные
знаки, патенты;

Персонал

Доверие (имиджевый ресурс)

Объединения по
интересам ресурсов
или технологий





Ресурсы: Принцип селективности

«Творческий» взгляд:

История решений

**Исследование ресурсных
преимуществ**

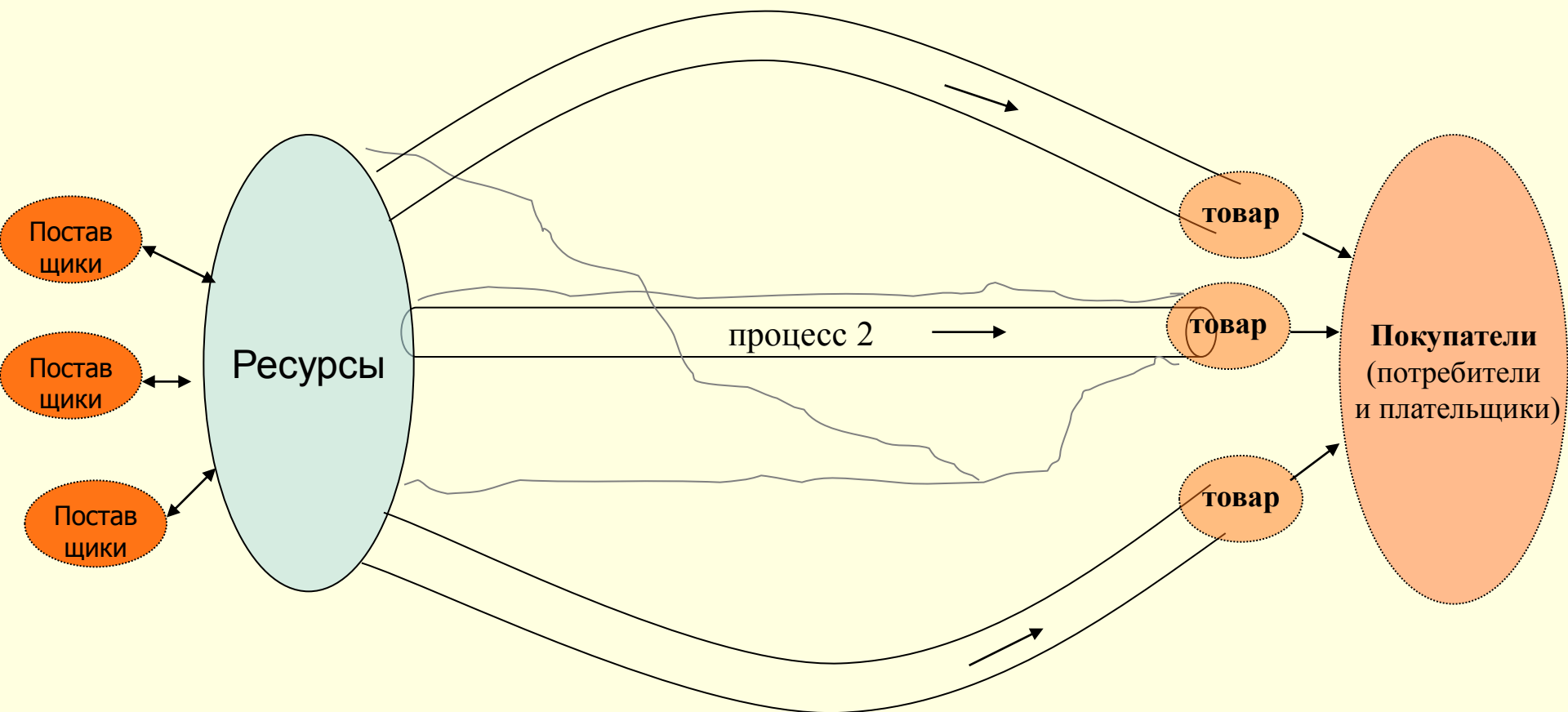
Классическое понимание:

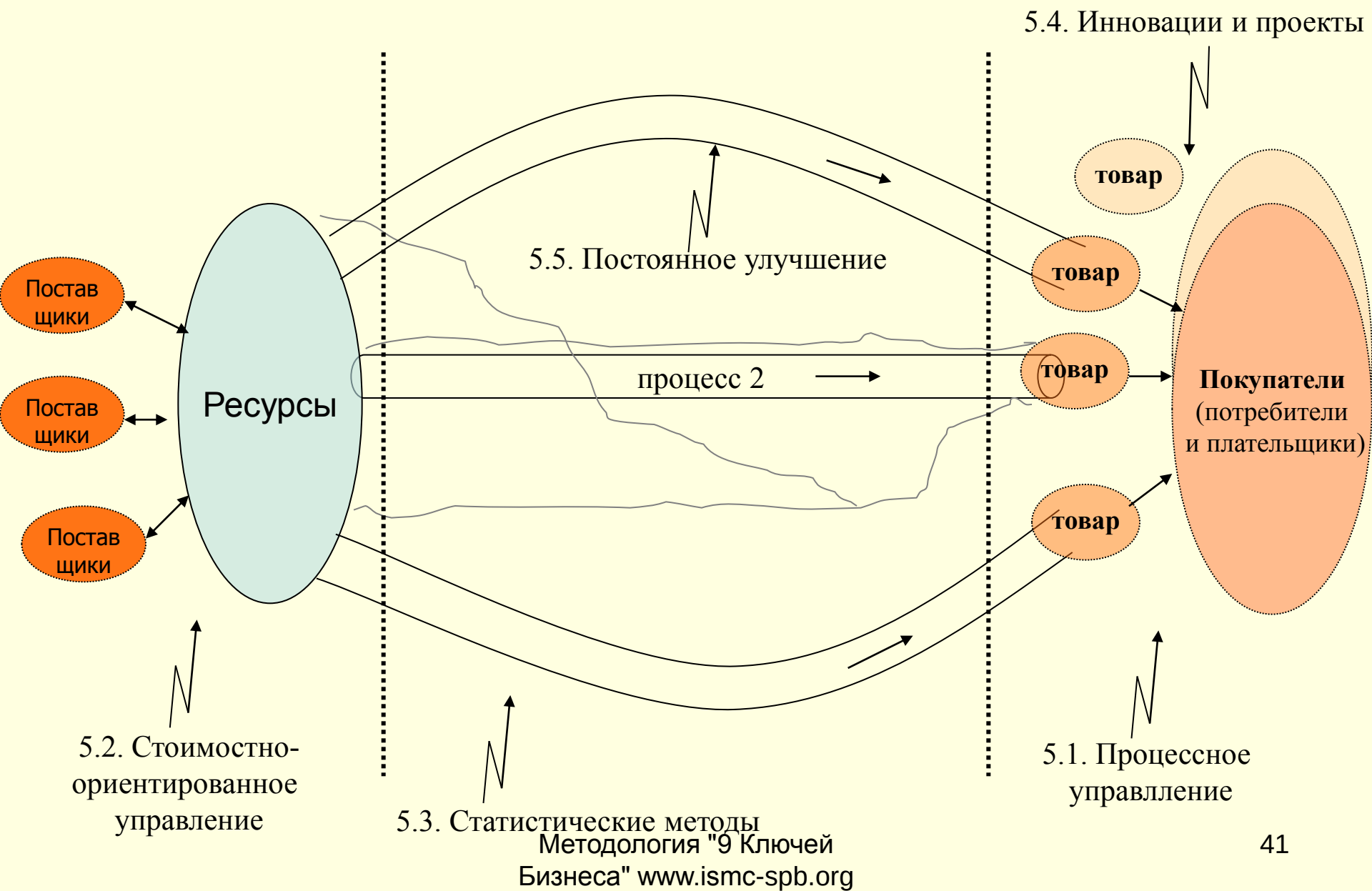
**Траектория предшествующего
развития**

Ресурсы – операнды

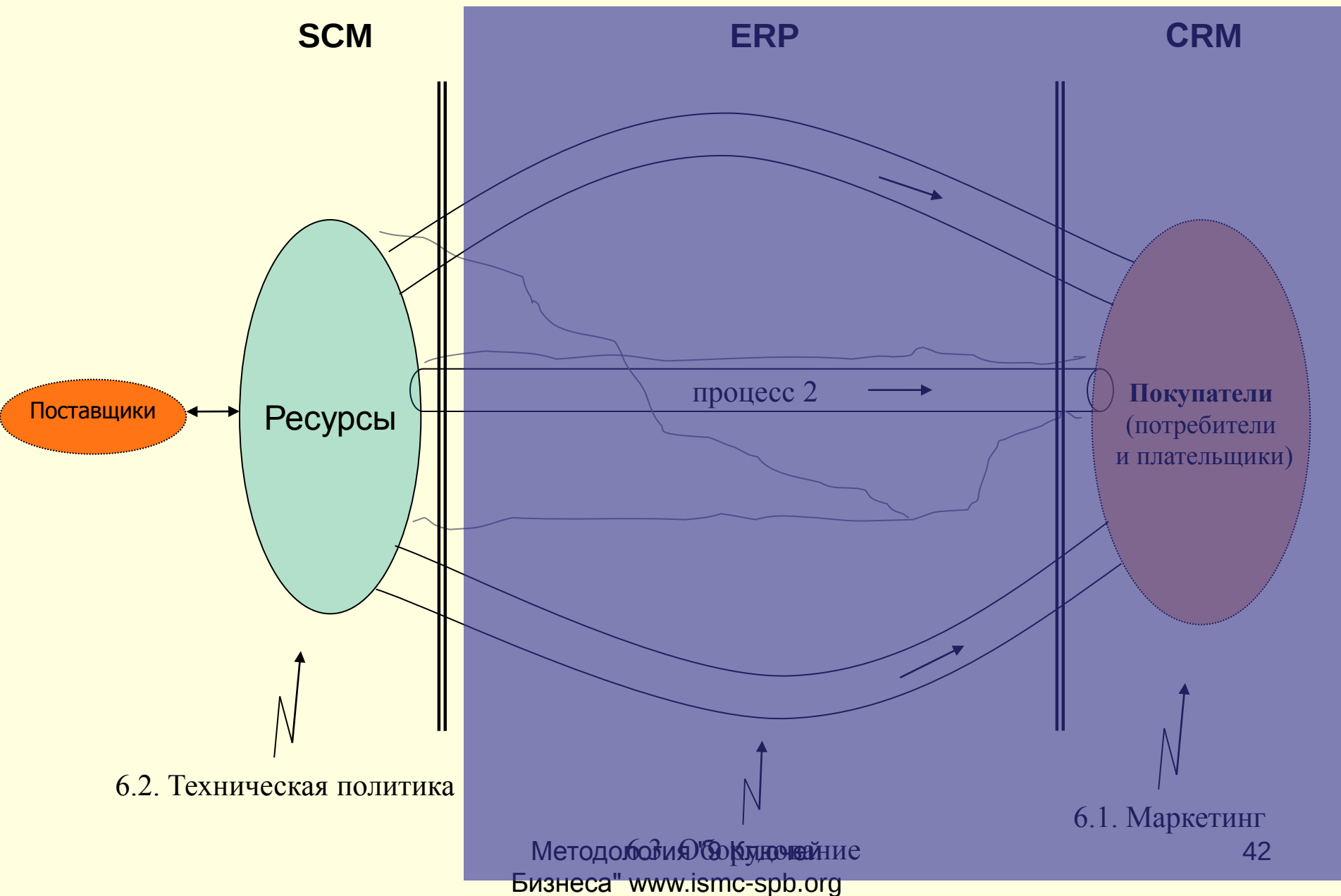
Ресурсы - операнты

Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель



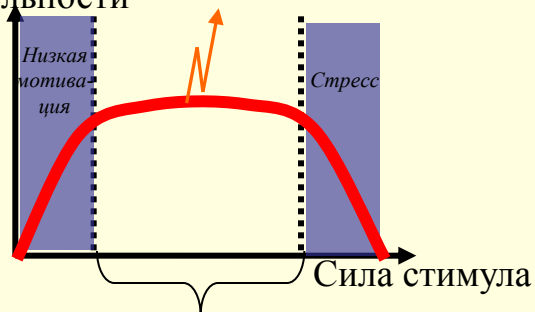


Зоны применения технологий





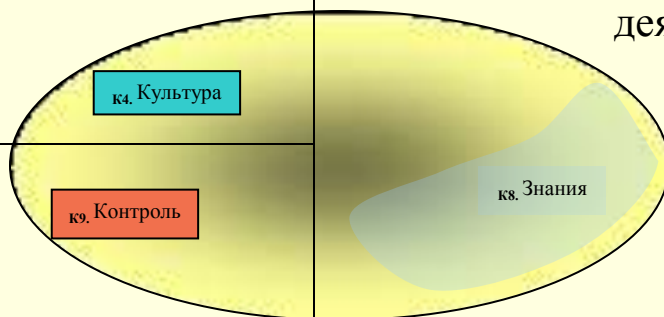
Эффективность
деятельности



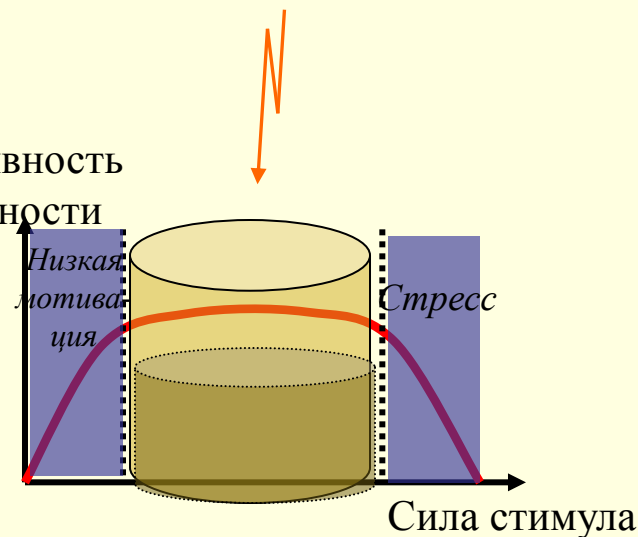
Области применения культуры

Задача: не давать «расползаться» потенциалу сотрудников

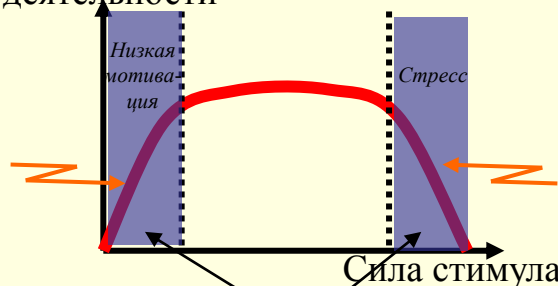
Задача: повышение высоты «плато»



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

**Что это значит для Вас
???**

6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.1 ИСО 9001)

6.2.1 Общие положения

Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом

6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.1 ИСО 9001)

Компетентность основывается на:

- Уровне образования
- Обучении
- Квалификации
- Опыте

6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.2 ИСО 9001)

6.2.2 Компетентность, осведомленность и подготовка

Организация должна:

- a) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- b) обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- c) оценивать результативность предпринятых мер;
- d) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;
- e) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте.



Автор: А.Ю. Прихач
Методология "9 Ключей
Бизнеса" 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.

Методология "9 Ключей

51

Source: Anna Diamantopoulou, European Commissioner of Social Affairs and Employment, Brussels, 2002

Bisnesca www.ismc-spb.org







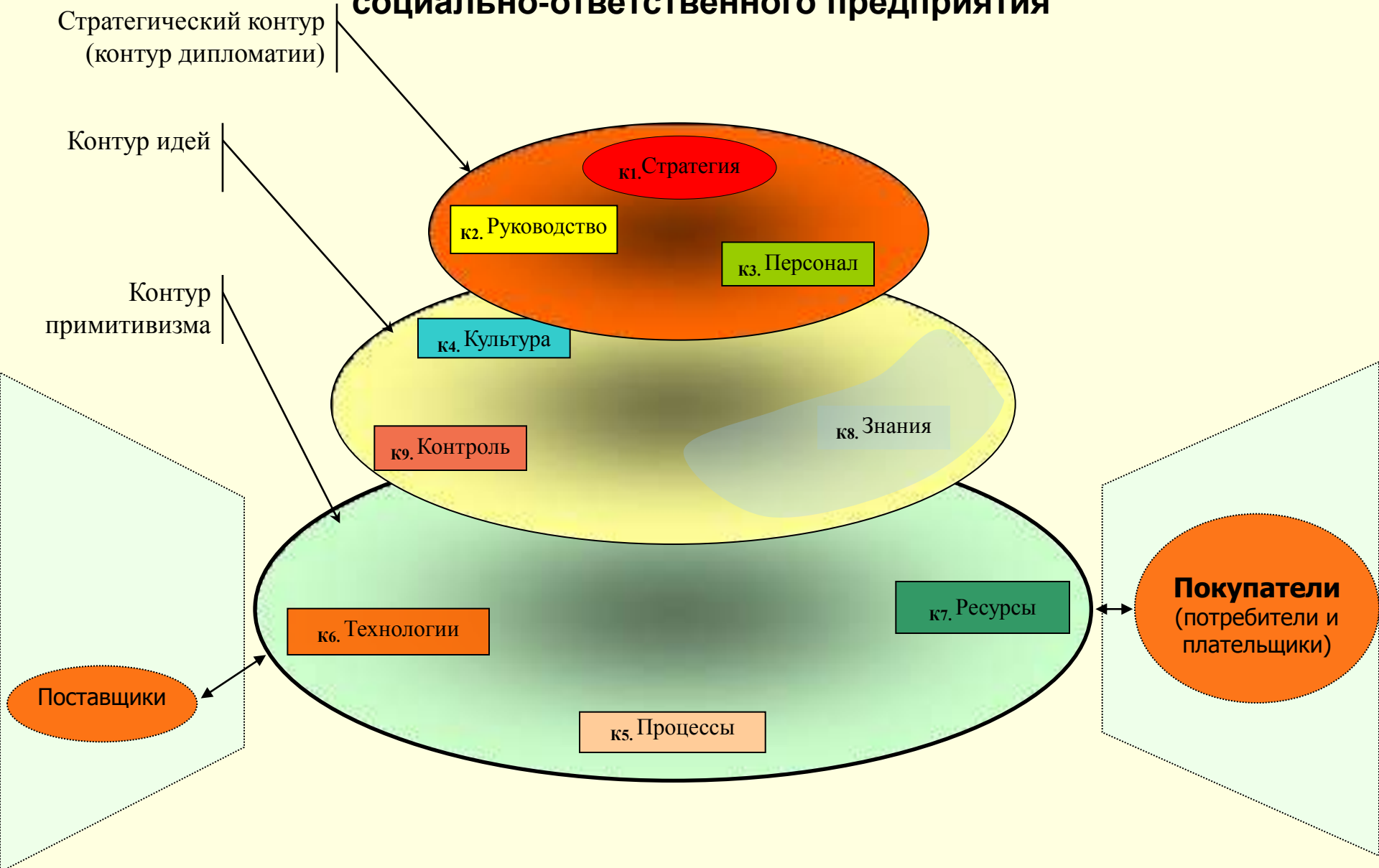
РОССИЯ – 3 КОМПАНИИ

	А. Общие принципы	В. Потребители	С. Работники	Д. Собствен- ники/Ин-ры	Е. Поставщики/ Партнеры	Ф. Конкуренты	Г. Местные сообщества	Н Государство
1. Ответствен- ность бизнеса	4.0	6.0	7.0	5.7	7.0	6.0	6.0	6.9
2. Экономическое/ Социальное воздействие бизнеса	4.0	6.0	7.0	5.0	7.0	5.7	4.0	5.0
3. Поведение бизнеса	6.0	6.9	6.3	7.0	6.9	6.3	3.7	3.3
4. Уважение к правилам	6.3	6.0	6.0	6.9	6.9	6.3	5.7	6.3
5. Поддержка многосторонней торговли	0.3	6.9	6.0	6.9	6.9	5.7	3.0	5.7
6. Уважение к окружающей среде	4.3	6.9	4.7	6.3	3.7	6.9	5.3	5.7
7. Отказ от незаконных операций	5.0	7.0	6.0	6.3	6.9	4.3	4.0	6.9
Итого по 3 сторонам	29.9	45.7	43.0	44.1	45.3	41.2	31.7	39.8

**Статистическая информация США 2003 год
(по данным Ассоциации производителей штата Иллинойс)**

% предприятий Вопрос	В процессе освоения	Деятельность только начата	Нет	Мировой уровень освоения
Использование принципов 5S, TPM, концепции экономного производства	40	19	38	3
Использование программы непрерывного совершенствования деятельности	47	25	28	0
Использование программы 5S	39	23	36	2
Применение элемента 5S: Средство визуального контроля	54	19	25	2
Применение элемента 5S: Пока-ёка (защита от ошибок)	50	13	31	6
Применение элемента 5S: Сбалансированное ритмичное производство	47	13	38	2
Применение элемента 5S: Тянущая система производства (j-i-t) (По заказу)	43	17	38	2
Применение элемента 5S: Мгновенная переналадка (без лишних движений)	18	12	68	2
Применение элемента 5S: Всеобщее предупредительное обслуживание (TPM)	36	33	27	4
Применение элемента 5S: Сфокусированное производство (Элемент сбалансированной логистики ERP)	33	21	42	4
Применение элемента 5S: Всеобщее экономное производство (ERP на уровне всех подразделений)	37	10	51	2

Экономическая основа успеха социально-ответственного предприятия



**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:

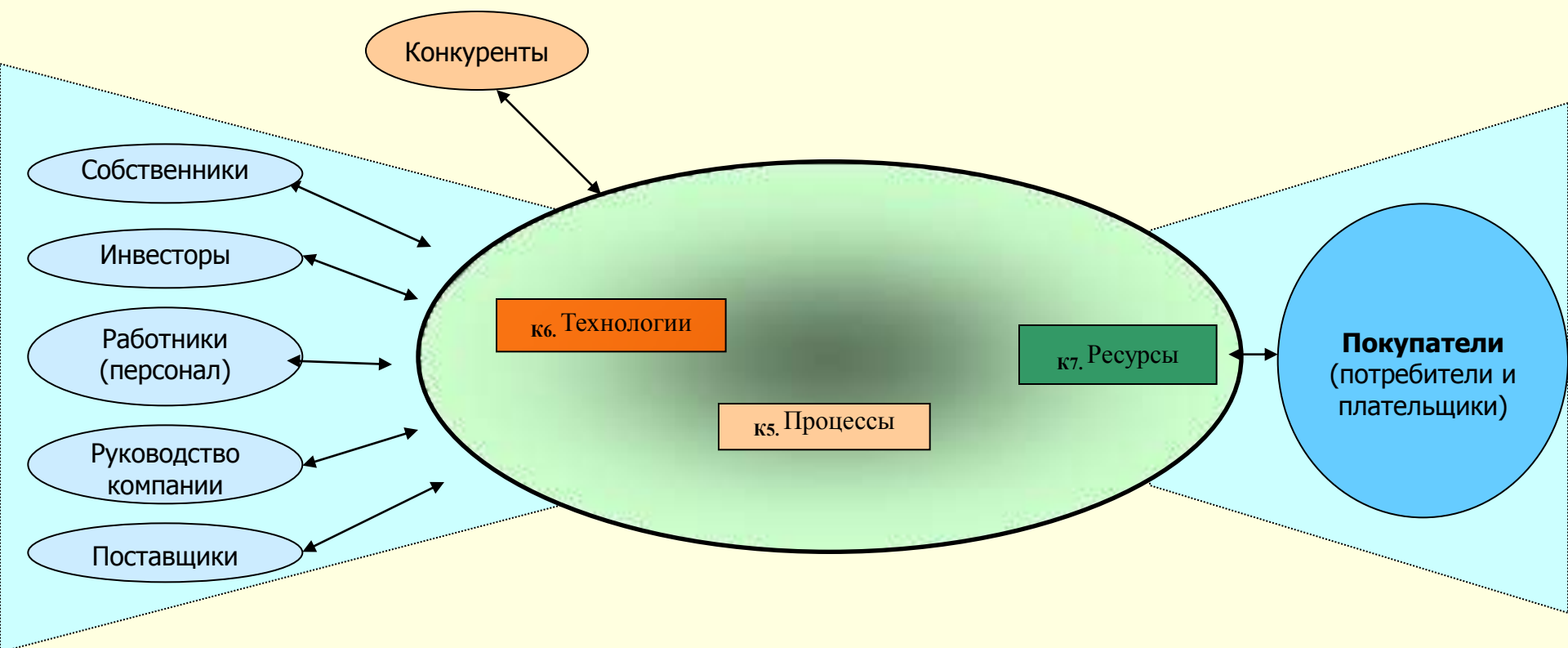
1. бизнес – сообщества **цепочек товарно-денежных отношений** (БС1);
2. бизнес – сообщества **технологической кооперации** (БС2);
3. бизнес – сообщества **управленческой кооперации** (БС3).

Сравнительная характеристика типов бизнес-сообществ

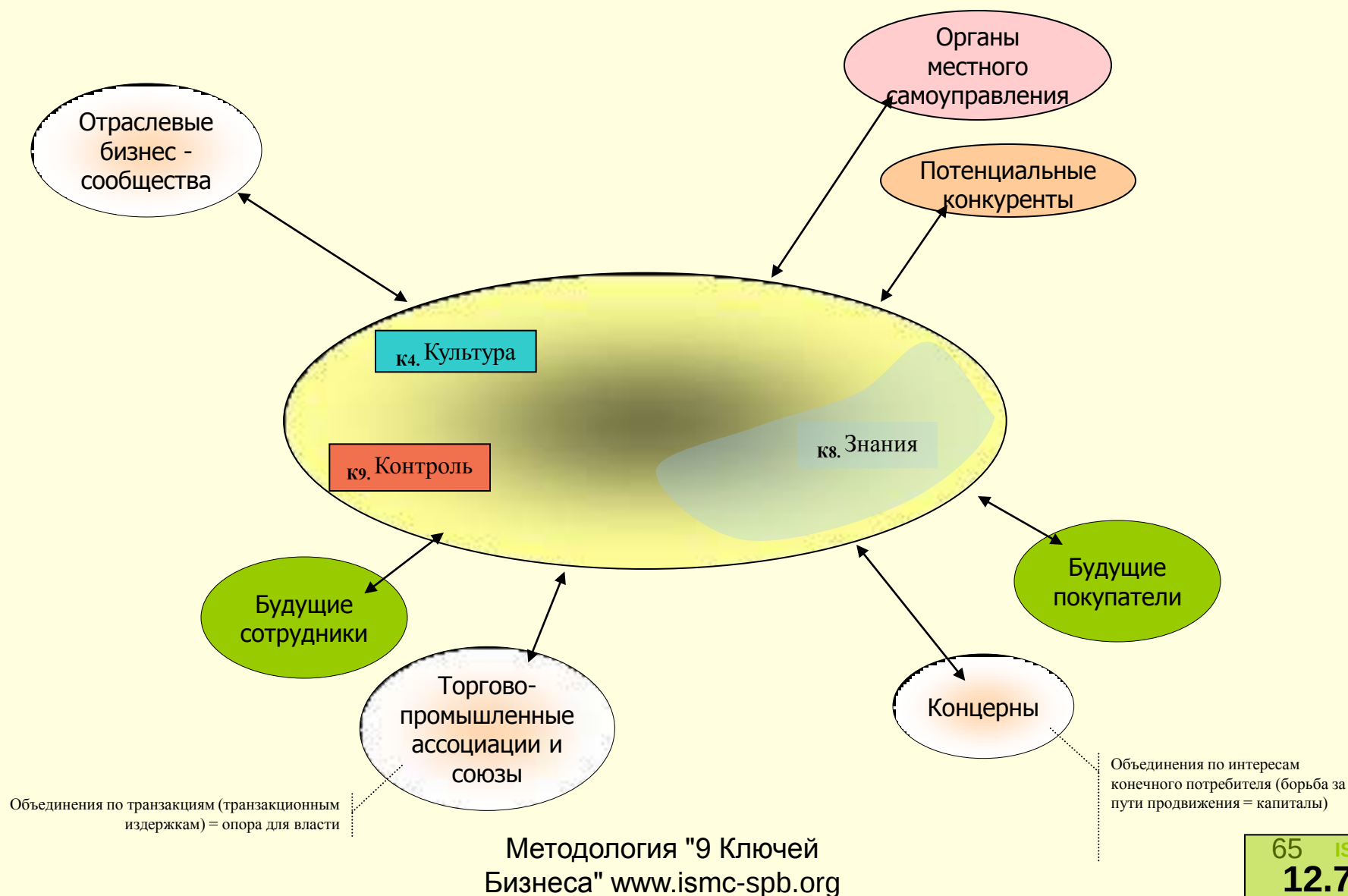
Параметр	БС1	БС2	БС3
Лидер бизнес - сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие - производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления на принципах КСО
Цель лидера бизнес – сообщества	Расширение рынка сбыта как за счет захвата новых территорий, 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

Как этого достичь
???

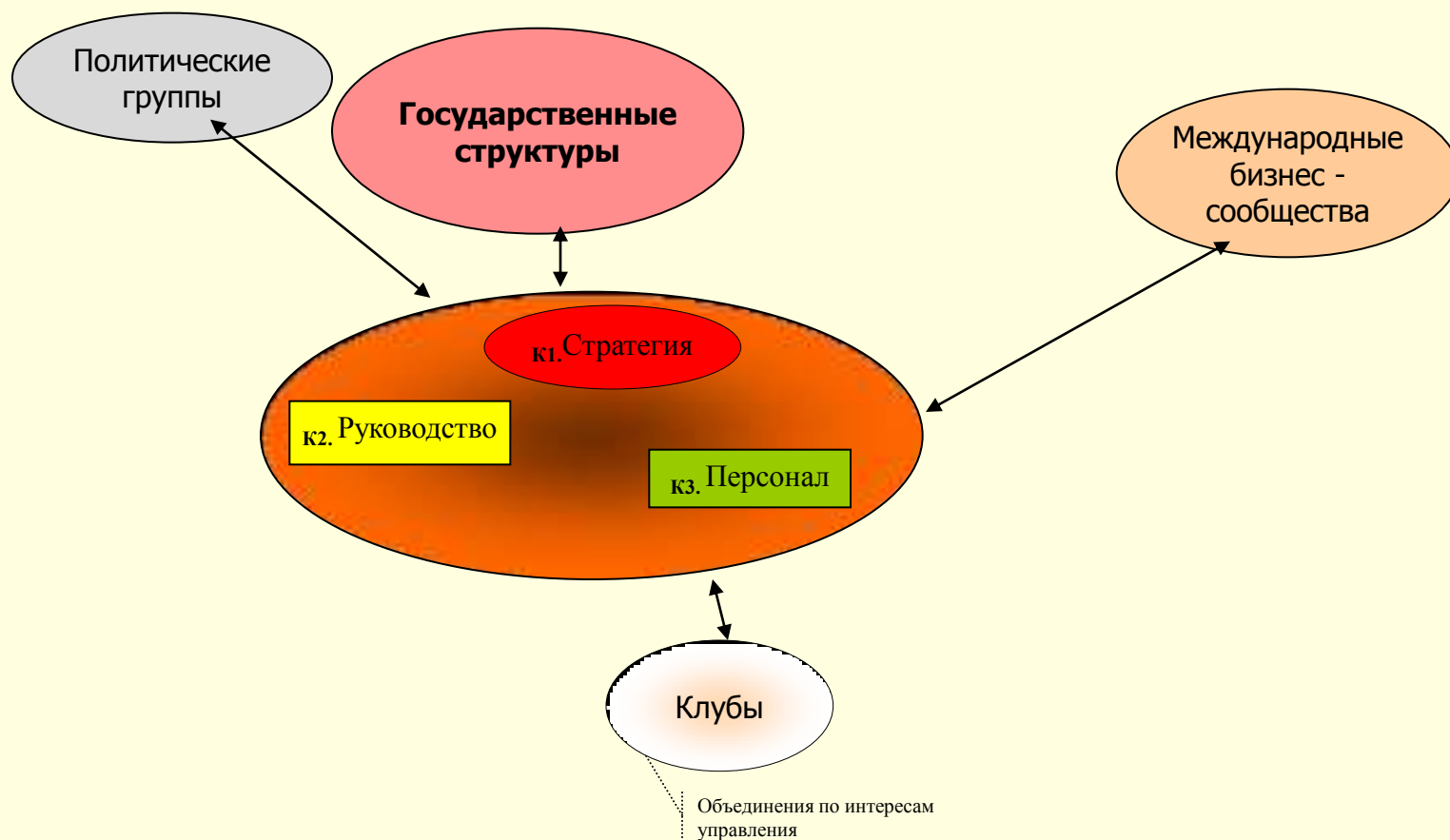
Стекхолдеры контура примитивизма



Стекхолдеры контура идей

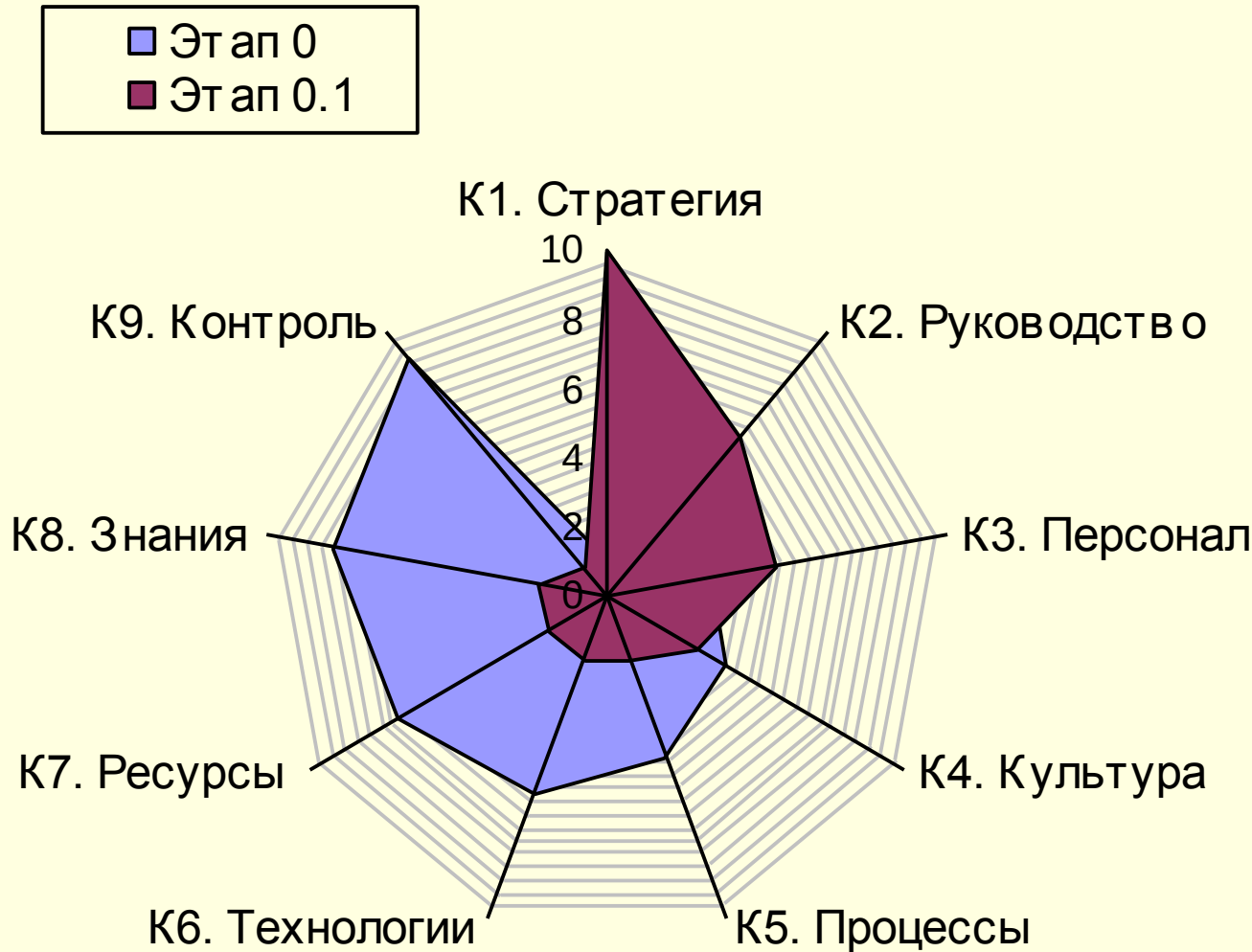


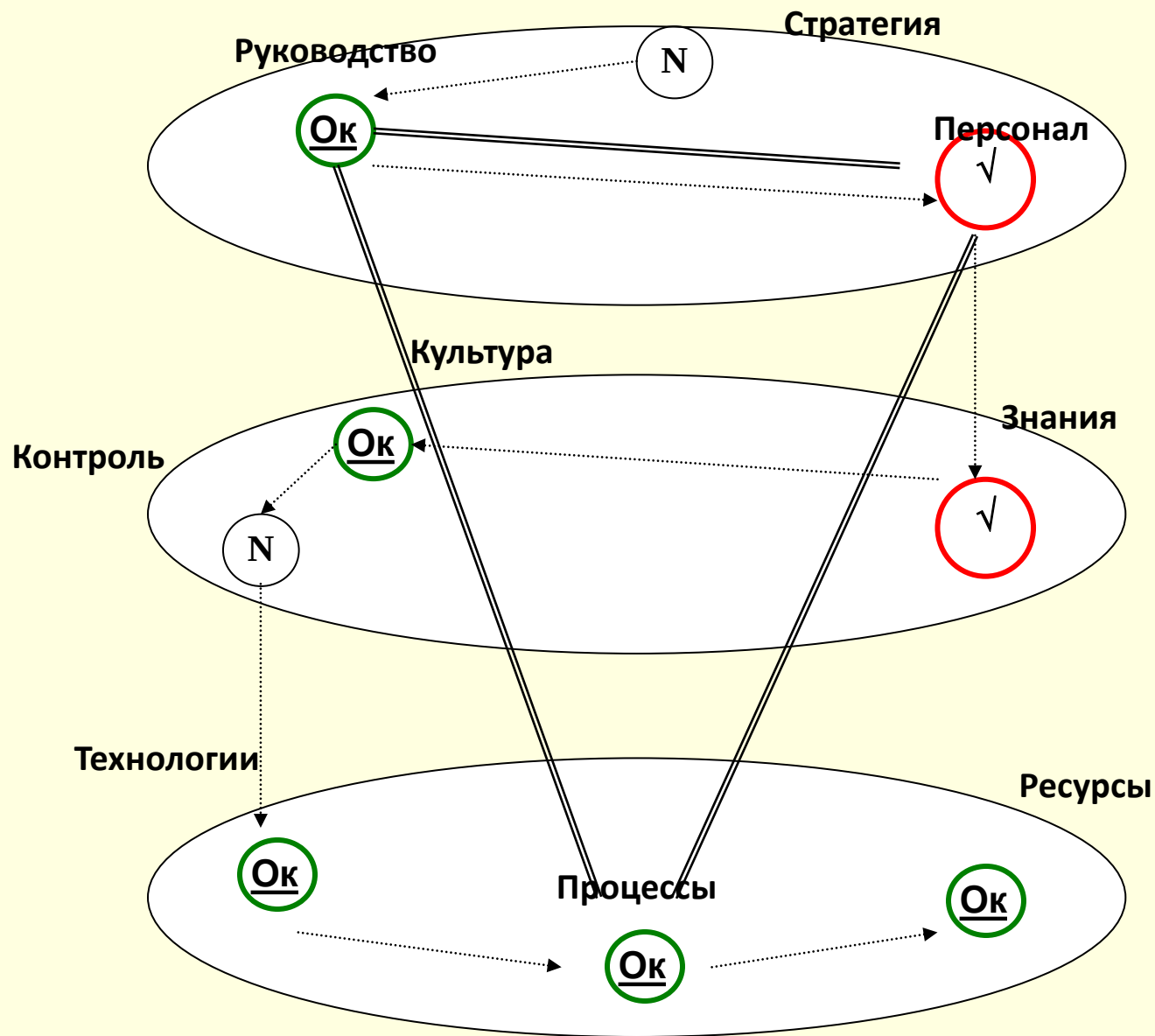
Стекхолдеры контура дипломатии



**С чего начать
???**

Система оценки сбалансированности менеджмента компании



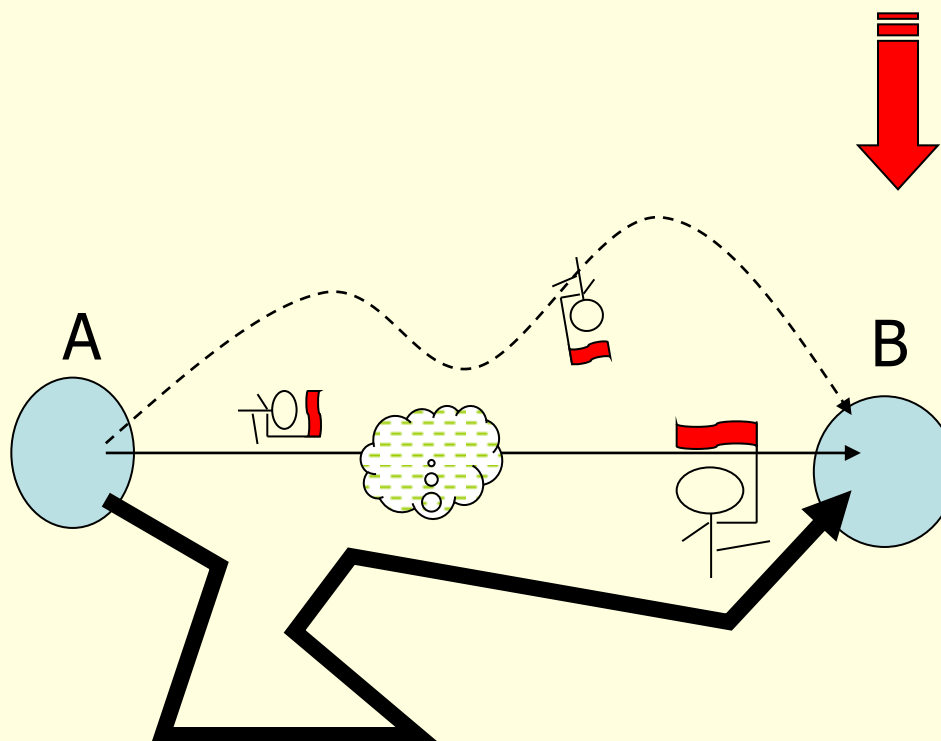




Выводы:

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