

«ФОРМИРОВАНИЕ КАРТ СТЕКХОЛДЕРОВ КОМПАНИИ»

ЧТО ТАКОЕ «СТЕКХОЛДЕРЫ»?

Стекхолдеры – это заинтересованные стороны бизнеса. В современных экономических условиях борьба идет не столько за материальные ресурсы, сколько за ресурсы рынка. Следуя за модой, продукты устаревают очень быстро, и предметом конкуренции становится время вывода на рынок новых продуктов. То есть время внедрения инноваций. Речь идет о полном цикле – от выявления спроса до поставки потребителю нового продукта. Здесь пропущенных звеньев быть не может.

Это требует от бизнеса новых динамических способностей, а значит и новых стратегических подходов к своему развитию.

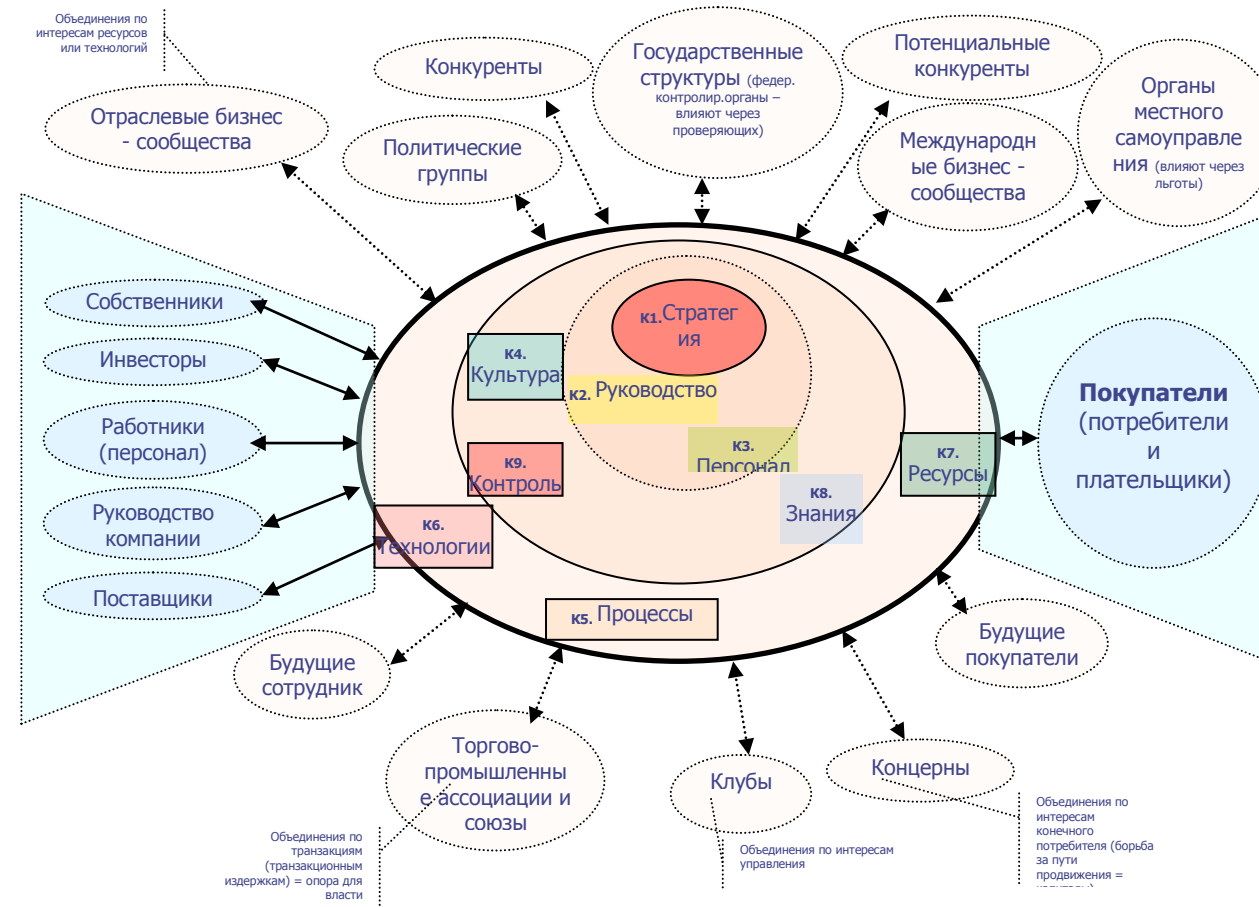
Моделей, описывающих развитие бизнеса очень много. В основном они основываются на факторах (силах), влияющих на предприятия - силы отраслевой конкуренции, степень удовлетворенности потребителей и т.п. Однако, в последние годы, преобладают модели построения бизнеса в концепции стекхолдеров – т.е. заинтересованных сторон бизнеса.

В основе этих моделей лежат принципы социальной ответственности бизнеса и паритет отношений с заинтересованными сторонами. Вся концепция управления бизнесом построена на показателях сбалансированности различных сфер менеджмента, являющихся отражением отношений со стекхолдерами. Инструменты управления, такие как – карты стекхолдеров, структурная диагностика и т.д. - позволяют полностью контролировать состояние бизнеса, управлять его развитием в российских условиях, а так же распространять эти идеи в странах ближнего и дальнего зарубежья. При этом соблюдаются принципы единого комплексного подхода к практике управления, потому что основа экономической эффективности компании – это удовлетворенность всех стекхолдеров компании, а не только потребителей или акционеров.

Рассмотрим подробнее понятие стекхолдер. В международном стандарте ИСО 9000:2000 дано следующее определение: стекхолдер - заинтересованная сторона: лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Примеры: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество. [МС]

По степени влияния стейкхолдеры делятся на:

- первичных стекхолдеров – субъекты, оказывающие решающее влияние на деятельность компании (акционеры, клиенты, поставщики, кредиторы, покупатели и продавцы продукции компании). [POST, 2002, с.11-12];
- вторичных стекхолдеров – 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]



Компания с её сферами управления расположена посередине рисунка. Вокруг неё расположены группы стейкхолдеров в соответствии с их влиянием на компанию. Слева и справа – первичные стейкхолдеры. Сверху – вторичные стейкхолдеры, оказывающие соответствующее ограничивающее влияние на бизнес. Снизу – вторичные стейкхолдеры, оказывающие развивающее влияние на компанию.

КРАТКИЕ ПОЯСНЕНИЯ

В условиях быстро меняющегося, динамичного рынка преуспевают только те компании, кто способен так же быстро реагировать на изменения без «надрыва» и больших внутренних потерь. Это и есть суть лидерства на рынке.

Так как одной из важнейших составляющих успеха являются динамические способности компании – способности не просто быстро реагировать на изменения рынка, но и предугадывать эти изменения. Все мы изучали в школе «закон инерции». Увы, он универсальный. Всякая компания – суть инерционная система. И чем крупнее компания, тем она изначально более медлительная. В современном мире, когда информация о новинках рынка доходит до потребителей со скоростью интернета, а успех бизнеса зависит от способности «удивлять» потребителя новинками, тут мало кто может себе позволить быть «томозом».

Как сделать так, чтобы «инерция компании» не стала «тормозом бизнеса»?

Мы уже рассмотрели, что основу современной модели динамических способностей компании составляют три контура развития менеджмента компании: базовый контур; контур идей и контур дипломатии. Три контура – три уровня развития менеджмента. На рисунке приведены уровни развития бизнеса и распределения по ним сфер менеджмента.



И на каждом контуре применяются свои методы управления и инструменты развития. Несоответствие методов управления и степени развитости контуров менеджмента компании ведет к потерям времени и разбазариванию ресурсов.

Три контура управления присутствуют в любой компании, но их развитость зависит от развитости бизнеса. Грамотно построенный бизнес формирует контуры менеджмента компании в следующем порядке:

1. Сначала формируется базовый контур. Налаживаются поставки и продажи, формируются процессы и осваиваются технологии. Это основа всего бизнеса - захваченная, но еще не освоенная территория рынка. Чтобы её освоить, увеличить прибыль, сделать доходы стабильными и получать радость от самого бизнеса, а не от его прибыли, надо подняться выше.
2. Подняться на второй уровень – контур идей, стать социально-ответственным предприятием. Наладить контроль, сформировать корпоративную культуру – начать получать предпринимательскую ренту от своих ключевых компетенций, «углублять» рынок.

Формировать и накапливать знания, осваивать новые методы управления бизнесом и персоналом. Подниматься выше, на уровень стратегического управления (не путать с управлением стратегией).

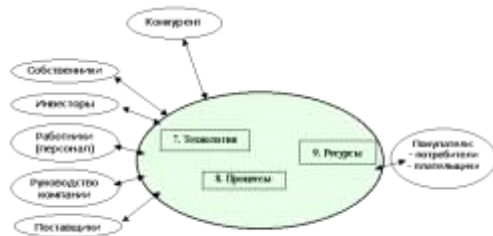
3. Возвысится до уровня стратегического управления на контуре дипломатии – получать сверхприбыль от применения альтернативных маркетинговых стратегий. Высокий уровень интериоризации персонала, эффективное, а не просто результативное управление. Долгосрочная устойчивость развития бизнеса. Для собственника – осознание и раскрыть всего потенциал своего бизнеса, как продолжением своего «Я». Новый качественный уровень управления.

Каждому контуру управления присущи свои группы стекхолдеров. Соответственно, при формировании контуров управления надо в первую очередь налаживать отношения с соответствующими группами стекхолдеров.

В свою очередь, в зависимости от уровня развитости управления компанией, стейкхолеры делятся на:

стейкхолдеров компании на базовом контуре:

- конкуренты;
- покупатели;
- поставщики;
- работники компании;
- руководство компании;
- инвесторы;
- собственники компании.



стейкхолдеров компании на контуре идей:

- отраслевые бизнес-сообщества;
- органы местного самоуправления;
- потенциальные конкуренты;
- торгово-промышленные палаты, ассоциации и союзы;
- будущие сотрудники компании;
- концерны (объединения групп предприятий по интересам конечного потребителя для продвижения продукции и объединения капиталов).



стейкхолдеров компании на контуре дипломатии:

- государственные структуры;
- политические группы;
- международные бизнес-сообщества;
- центры деловой активности (бизнес-клубы и ассоциации).



ПОЧЕМУ ИМЕННО «ОТНОШЕНИЯ»?

Согласно общепринятой теории М.Портера, на бизнес действуют различные силы. Но современное управление основывается на цифрах, на измеряемых показателях. Измерить силы, действующие на бизнес – практически невозможно. Значит надо измерять те факторы, которые эти силы вызывают. Эти факторы – отношения.

«Отношения» - вот то ключевое понятие, которое определяет ресурсы и всю идеологию поведения на современном рынке. Отношения между заинтересованными сторонами бизнеса и самим бизнесом.

Отношения устойчивы только тогда, когда они находятся в состоянии динамического равновесия. То есть когда они сбалансированы. В первую очередь – это сбалансированность отношений между собственниками бизнеса, работниками и обществом, это ответственность собственников бизнеса перед работниками и обществом, а также работников и общества перед собственниками бизнеса.

В то же время собственники и управленцы должны быть ответственны и перед самими собой, своими близкими, своим бизнесом как частью Российского общества – они обязаны уметь высвобождать время и силы для развития новых направлений бизнеса, освобождать голову для новых идей и новых свершений. Свобода должна стать нормой жизни. И это не лозунг.

Каждый начинающий предприниматель мечтает об успешном начале своей деятельности, а каждый состоявшийся – о её сохранении и развитии. При этом первые попадают в сферу совершенно новых для себя отношений, в то время как вторые уже находятся в сфере сложившихся отношений с субъектами предпринимательской деятельности, т.е. «по русски» - со стекхолдерами.

Каждый предприниматель определяет для себя своих стекхолдеров, с которыми он должен выстраивать взаимоотношения. Обычно к ним относят по крайней мере учредителей, партнёров, производителей, поставщиков, розницу, конкурентов, акционеров, инвесторов, органы государственной власти (федеральные, региональные и муниципальные институты власти) и т.д.

Сферу отношений со стекхолдерами регулируют как законы, так и сложившиеся правила делового общения. Стабильность этих отношений определяется, прежде всего, балансом встречных ожиданий. Если вы ожидаете покупку товара потребителем, то потребитель ожидает от вас приобретение качественного товара да еще и по оптимальной цене. Если Государство ожидает от вас, что вы будите платить налоги, то Вы ожидаете, что оно не будет вмешиваться в Ваш бизнес, хотя бы временно.

Предпринимательская деятельность будет успешной лишь при условии постоянного поддержания баланса встречных ожиданий заинтересованных сторон. Каждой компании приходится реагировать на сложнейшую систему противоречивых ожиданий, вырабатывая соответствующий рациональный отклик. При этом менеджмент компании вынужден решать целую совокупность проблем, таких как: ранжирование заинтересованных сторон, балансирование конфигураций встречных ожиданий по каждой заинтересованной стороне, балансирование противоречивых ожиданий и откликов по всей системе заинтересованных сторон.

Но понять, как сбалансировать взаимные ожидания – это не самое сложное. Самое сложное – управлять этим балансом. Принцип прост – измеряем не силы отношений, а степень их развитости. Используя карты стекхолдеров, профиль сбалансированности менеджмента, командная карта, профиль ключевых компетенций компании, внешний корпоративный университет и т.д., можно быстро и точно определить стадию развития бизнеса и эффективность применения различных методов достижения успеха. Что позволяет грамотно ставить цели развития бизнеса и быстро их достигать за счет экономии ресурсов и экономии времени при правильном планировании благолепии.

РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ БИЗНЕСА

Стекхолдеры являются проводниками как рисков, так и возможностей бизнеса. Поэтому выстраивание взаимоотношений со стекхолдерами, по сути своей, определяет стабильность и успешность компании.

Например: - стекхолдер «ПЕРСОНАЛ» - с одной стороны он является носителем ключевых компетенций компании, с другой стороны он является причиной операционных рисков.

- стекхолдер «ПОКУПАТЕЛИ» - с одной стороны они обеспечивают спрос продукции, с другой являются причинами рыночных рисков.

Поэтому, для стабильности бизнеса в долгосрочном периоде очень важно гармонично выстраивать взаимоотношения со стекхолдерами. И выстраивать грамотно, потому что выстраивать отношения сразу со всеми стекхолдерами – эта задача не простая и требует много ресурсов, что не всем под силу. Поэтому надо выстраивать взаимоотношения последовательно. Сначала надо определиться с уровнем развития менеджмента компании и основной целью бизнеса. Целевые группы стекхолдеров, с которыми необходимо выстраивать отношения в первую очередь, выбираются в зависимости от степени развитости контуров управления и целей бизнеса.

Например: - диагностика сфер менеджмента компании выявила проблемы в сфере «ПРОЦЕССЫ» в отношении клиентов компании, в сфере «КУЛЬТУРА» в отношении персонала компании и в сфере «РУКОВОДСТВО» дисбаланс восприятия задач компании между руководителями служб и центров прибыли. А перед компанией стоит цель увеличить на 15% долю присутствия на рынке. Соответственно основное направление в первую очередь на выстраивание взаимоотношений со стекхолдерами базового контура, а именно с руководством компании; с работниками компании и с покупателями.

Те же принципы управления применяются и к группе компаний – бизнес-сообществу. Особенно они эффективны для холдинговых структур.

В качестве инструмента управления взаимоотношением со стекхолдерами, применяются карты стекхолдеров. Кроме простоты и наглядности, они позволяют группировать необходимые факторы для оценки рисков и возможных путей развития бизнеса.

КАРТЫ СТЕКХОЛДЕРОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Основным инструментом управления, построенном на основе данной модели является карта стекхолдеров компании. Карта стекхолдеров – это набор документов, включающий в себя реестр групп стекхолдеров, перечень конкретных субъектов отношений в рамках реестра, о вещественные требования и задокументированные взаимные ожидания сторон, перечень соответствия внутренних административных и функциональных структур компании установленным взаимоотношениям, рейтинг важности стекхолдеров и степень сбалансированности отношений с ними.

По своей сути карта стекхолдеров является инструментом как стратегического, так и тактического управления компанией.

Данная модель позволяет выявить возможности и угрозы бизнеса, описать их качественно и количественно. Она позволяет перевести силы, которые действуют на бизнес в сферу отношений, определить субъекты этих отношений, описать возникающие взаимоотношения качественно и количественно. Эта модель показывает, насколько предприятие хорошо «вписывается» в свое социальное и бизнес окружение. Использование данной модели в сочетании с другими моделями позволяет:

- с моделью сбалансированности сфер управления - определить развитость и устойчивость бизнеса;
- с траекторной моделью – определить местонахождение компании в выбранной системе координат;
- с планетарной моделью позволяет более четко определиться с типами бизнес-сообществ, в которые входит компания.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КАРТ СТЕКХОЛДЕРОВ

Карты первого уровня: Включают основные группы стейкхолдеров, которые важны для компании. Каждой группе присваивается ранг значимости. Целесообразно, что бы одинаковый ранг имели не более трех групп.

Прямые: Ожидания, которые каждая группа стейкхолдеров, ждет от компании (принцип marketing-in).
Словесное описание.

Обратные: Ожидания, которые компания ждет от каждой группы стейкхолдеров. Словесное описание.

Карты составляются высшим руководством компании и утверждаются собственниками компании. Таким образом, документируется разделенное видение бизнес-окружения компании собственника бизнеса и руководителя компании.

Карты второго уровня: *Составляются отдельно по каждой группе, согласно убывания ранга.* Перечень предприятий, организаций, учреждений и групп лиц, входящих в каждую группу. Всем членам в группах присваивается свой ранг. По наиболее значимым, составляются подробные карты.

Прямые: Документально-подтвержденные ожидания, которые каждая значимая организация (лицо) из группы стейкхолдеров, ждет от компании. Словесное и оцифрованное описание со ссылкой на источник.

Обратные: Документально сформулированные ожидания, которые компания ждет от каждой значимой организации (лица) группы стейкхолдеров. Словесное и оцифрованное описание со ссылкой на внутренний документ компании.

Карты составляются руководителями структурных подразделений компании и утверждаются высшим руководством компании. Таким образом, документируется «разрывы» и несбалансированность ожиданий сторон.

Карты третьего уровня: Составляются на основе карт второго уровня.

Прямые: Таблица сравнения - слева документированные требования стекхолдеров, справа документы и записи организационных мероприятий и процессов компании, им соответствующие.

Обратные: Таблица сравнения - справа документы и записи организационных мероприятий и процессов компании, слева документированные взаимоотношения со стекхолдерами и документы, подтверждающие их реакцию на соответствующие запросы компании.

Карты составляются специалистами структурных подразделений компании, согласуются руководителями структурных подразделений и утверждаются высшим руководством компании. Таким образом, документируется несбалансированность ожиданий сторон и структуры менеджмента компании.

Карты четвертого уровня: Представляют собой программу организационных мероприятий и план действий с разбивкой по всем по всем подразделениям компании, направленный на устранение несбалансированности ожиданий сторон. Особое внимание группам собственников, руководителей, потребителей, персоналу, поставщикам.

Прямые: Таблица сравнения - слева не удовлетворяемые документированные требования стекхолдеров, справа перечень организационных мероприятий по их удовлетворению и показатель конечного результата.

Обратные: Таблица сравнения - справа перечень организационных мероприятий компании, слева планируемые взаимоотношения со стекхолдерами и документы, подтверждающие их результативность.

Карты составляются специалистами структурных подразделений компании, согласуются руководителями структурных подразделений и утверждаются высшим руководством компании. Таким образом, документируется несбалансированность ожиданий сторон и структуры менеджмента компании.

Особое внимание на маркетинговые мероприятия, работу с поставщиками (SCM) и персонал через согласованность мероприятий соответствующих служб и центров прибыли.

Карты пятого уровня: Составляются только после проведения диагностики сбалансированности менеджмента. Представляют собой сравнительную оценку сбалансированности отношений с группами стекхолдеров, соответствующих каждому контуру развитости менеджмента компании с оценкой сформированности контуров управления компании. Позволяют выявить нерациональное использование организационных ресурсов компании при стратегическом планировании и направления целесообразной корректировки вектора усилий по развитию бизнеса.

Пример табличной записи карты стекхолдеров 1 уровня проекта «Ковчег» (разработчик – директор по развитию СК «Капитал-Полис» Стрелец Н.А.)

Заинтересованная сторона или группа стекхолдеров	Условие участия в проекте (вклад)	Выгода от участия	Ранг	Ответственный за взаимодействие
Учредители	Первоначальные активы для подготовки и старта проекта	Дивиденды от дисконтного клуба		
Инвесторы	Активы для реализации первой и второй стадии проекта	Дивиденды от дисконтного клуба. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность.		
Работники (персонал)	Честная работа	Зарплата + премия		
Работники (агенты)	Активная работа	Премия + бонусы		
Руководители проекта и дисконтного клуба	Опыт, энергия и профессионализм + креативность	Зарплата + премия + дивиденды от дисконтного клуба.		
Участники проекта -Организаторы мероприятий – юридические лица	Использование активов, опыта и связей для проведения акций и мероприятий, желателен «под ключ»	Прибыль от мероприятий. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность		
Участники проекта -клиенты – юридические лица	Приобретение дисконтных карт для сотрудников.	Экономия на рекламных мероприятиях. Увеличение продаж за счет коллективных PR акций и включения в систему дисконтного клуба. Повышение лояльности сотрудников. Статус социально-ответственного предприятия.		
Участники проекта -клиенты – физические лица	Приобретение дисконтных карт для себя и родственников.	Экономия при покупках.. Гарантия, что покупаешь в благонадежной компании. Уверенность в завтрашнем дне.		
Телевидение	Проведение целевой программы (цикла передач).	Повышение рейтинга. Заработок на рекламе.		
СМИ	Проведение серии публикаций (передач).	Повышение популярности. Повышение продаж и прибыли от рекламы		
Дилерские сети	Договор на распространение дисконтных карт	Прибыль от продажи дисконтных карт		
Ассоциации	Коллективное членство в проекте. Выполнение функций институтов регулирования бизнес-сообщества проекта.	Прибыль от мероприятий. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность		
Клубы	Привлечение новых участников в проект.	Прибыль от мероприятий. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность		
Холдинги	Коллективное членство в проекте.	Экономия на рекламных мероприятиях. Увеличение продаж за счет коллективных PR акций и включения в систему дисконтного клуба. Повышение лояльности сотрудников. Статус социально-ответственного предприятия. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность		
ИнСУСС	Методическое сопровождение.	Прибыль от мероприятий. Общественная известность		
Будущие участники – юридические	Переход в статус участников. Участие в	Информация о выгодах участия в проекте и		

лица	благотворительных проектах.	алгоритм получения этих выгод.		
Будущие участники – физические лица	Переход в статус участников. Участие в благотворительных акциях.	Информация о выгодах участия в проекте и алгоритм получения этих выгод.		
Участники проекта – физические лица	Популяризация проекта за счет своего статуса и авторитета.	Чувство выполненного долга. Повышение общественного имиджа. Статус почетных участников проекта.		
Общественные организации	Популяризация проекта за счет своего статуса и авторитета.	Повышение общественного имиджа. Общественная известность. Статус почетных коллективных участников проекта.		
Политические партии	Популяризация проекта за счет организационного и административного ресурса.	Повышение общественного имиджа. Общественная известность. Статус почетных участников проекта для избранных членов.		
Государственные органы	Повышение имиджа проекта за счет административного ресурса.	Повышение общественной популярности. Статус почетных участников проекта для сотрудников.		
Отраслевые бизнес-сообщества	Коллективное членство в проекте. Привлечение новых участников в проект.	Прибыль от мероприятий. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность		

ЧТО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ

Мы предлагаем услуги по формированию карт стекхолдеров компании как инструмента управления бизнесом. Услуга предназначена только для владельцев и первых лиц компаний.

Цель – помочь Вам высвободить время для новых идей и проектов.

Результат 1. Определение адекватности усилий компании по развитию бизнеса и её положению в бизнес-среде. Можно сравнивать изменения показателей во времени как по наличию организационных изменений, так и по исчисляемым показателям.

Результат 2. Информация о том, насколько Ваш путь развития компании воспринимается как на уровне персонала компании так и на внешнем уровне; насколько результативно у Вас используется потенциал компании на закрепление позиций в бизнес-среде; где у Вас скрытые резервы, не приносящие должной прибыли.

Результат 3. Четкая и простая система отслеживания общего результата исполнения Ваших управленческих решений.

СОДЕРЖАНИЕ УСЛУГИ

Содержание мероприятий	Примечание
1. Подготовительный этап	

Содержание мероприятий	Примечание
Проведение совещания с руководством Заказчика по формулированию задач Заказчика в терминологии методологии «9 ключей бизнеса»	
Адаптация форм карт стекхолдеров ISMC под специфику бизнеса заказчика	
2. Формирование карт	
Проведение совещания с руководством Заказчика по формулированию карт первого уровня	
Проведение совещания с собственниками Заказчика по формулированию карт первого уровня (по желанию Заказчика)	
Составление карт первого уровня и их утверждение	
Формирование списка респондентов – руководителей структурных подразделений компании – Заказчика	
Подготовка абрисов карт второго уровня	
Проведение собеседований с респондентами – руководителями структурных подразделений Заказчика по формированию карт второго уровня	
Составление карт второго уровня и их утверждение	
Подготовка абрисов карт третьего уровня	
Проведение собеседований с респондентами – специалистами структурных подразделений Заказчика по формированию карт третьего уровня	
Составление карт третьего уровня, их согласование и утверждение	
Подготовка абрисов карт четвертого уровня	
Проведение аудита процессов Заказчика	
Составление карт третьего уровня, их согласование и утверждение	
Проведение повторного аудита процессов Заказчика	
3. Анализ данных	
Разбивка карт первого и второго уровня по контурам управления компании - Заказчика	
Составление карт пятого уровня	
Оценка сбалансированности отношений со стекхолдерами каждого контура	
Сравнение оценки показателей сбалансированности менеджмента компании – Заказчика по результатам их диагностики с анализом карт пятого уровня	
Утверждение карт пятого уровня	
4. Формулирование результатов и доведение их до Заказчика	
Формирование предварительного варианта Отчета	
Обсуждение предварительного варианта отчета с Первым лицом Заказчика, совместное с Заказчиком формулирование	

Содержание мероприятий	Примечание
окончательных выводов и решений.	
Формирование итогового отчета и итоговой презентации	
Обсуждение итогового отчета с Первым лицом Заказчика	
Утверждение итогового отчета и итоговой презентации	
Представление итоговой презентации группе респондентов – руководителей структурных подразделений компании-Заказчика	
5. Сдача работы	
Сдача работы, оформление акта сдачи-приемки.	
Формирование меморандума о степени удовлетворенности Заказчика результатами работы.	

Контактная информация:

- Институт стратегического управления социальными системами ГУАП - www.ismss.ru
Заместитель директора по науке Яковлев А.В.
Заместитель директора по стратегическому развитию Бойцов А.А. 8-(911)- 917-74-23

