

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

Семинар «Формирование деловой репутации» (продолжительность 2 часа)

ВКСП.180029-01 70 07 ХХ

всего листов 42

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

Обзорный семинар для руководителей и консультантов консалтинговых компаний. Имидж компании, как ресурс бизнеса, подразумевает умение использовать инструменты его капитализации. Добиться этого только традиционными средствами PR и рекламы сложно без значительных затрат. Порой это экономически нецелесообразно. Существуют методы «точечного» воздействия на рынок для формирования нужной деловой репутации. Они экономичны и эффективны, что дает возможность их использовать даже небольшим компаниям. На семинаре даются основные подходы и обзор инструментов формирования деловой репутации, а также реальные методы оценки их эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

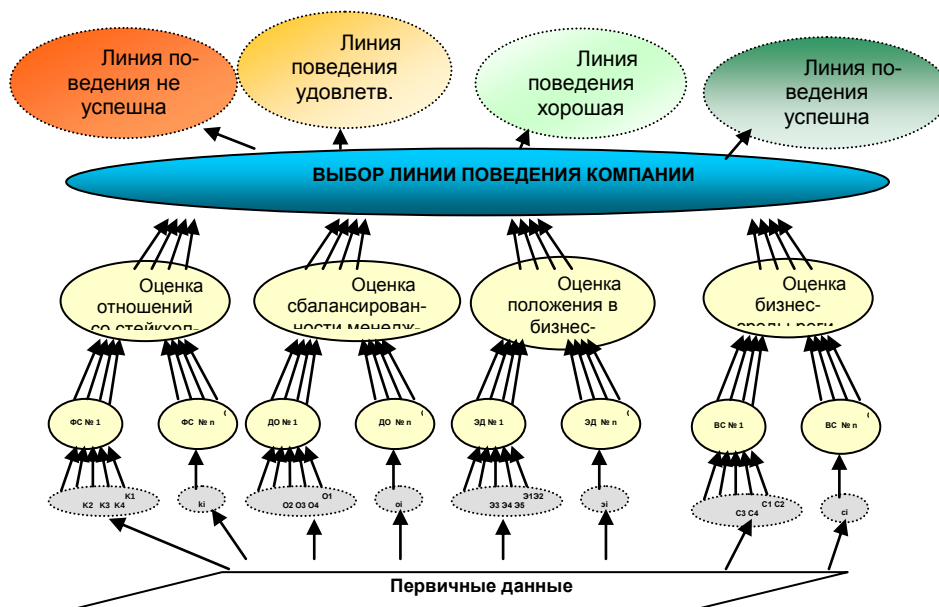
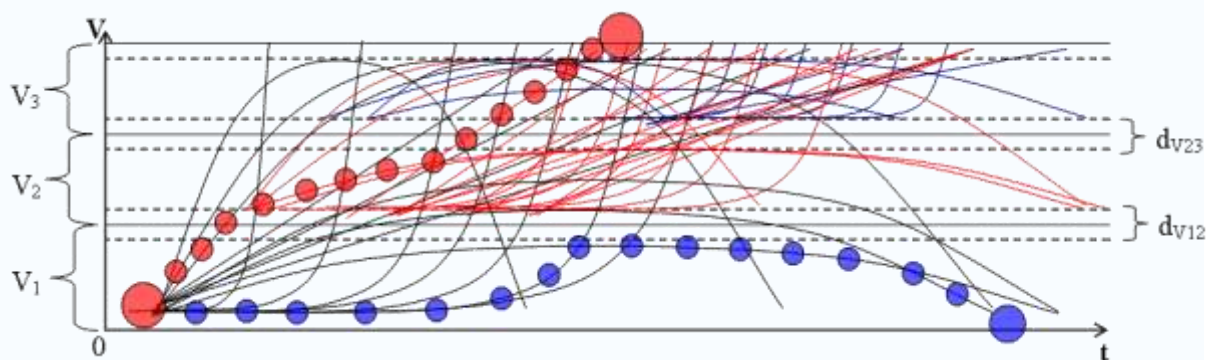
1. ПОНЯТИЕ «ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ».....	2
1.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ТЕРМИНА	2
1.2 ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЗАРУБЕЖНОЙ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКЕ.....	4
1.3 ПОНИМАНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКЕ.....	7
2. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ.....	11
2.1 Принципы выстраивания отношений в российских бизнес-сообществах	11
2.2 Принципы формирования деловой репутации путем выстраивания личных отношений	13
3. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ	15
3.1 Воздействия через институты регулирования бизнес-сообщества	17
3.2 ГАРМОНИЗАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ СО СТЕКХОЛДЕРАМИ.....	18
3.2.1 Методика «Формирование карт стекхолдеров компании»	19
3.2.2 Управление взаимоотношениями с клиентами с использованием корпоративных информационных систем.....	26
3.2.3 Порядок применения инструментов гармонизации отношений со стекхолдерами	28
3.3 ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ЧЕРЕЗ ВНУТРЕННИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ	29
3.3.1 Налаживание бизнес-процессов компании	31
3.3.2 Формирование корпоративной культуры компании	33
3.3.3 Привлечение «правильных» технологий	32
3.3.4 Налаживание системы контроля	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	41

1. Понятие «деловая репутация»

1.1 Определение и история возникновения термина

Деловая репутация - нематериальное благо, которое представляют собой оценку деятельности лица (как физического, так и юридического) с точки зрения его деловых качеств¹. Деловая репутация организации - это разница между текущей ценой организации и стоимостью ее по бухгалтерскому балансу.

СХЕМА КОНСТРУКТОВ: УСПЕШНОСТЬ КОМПАНИИ – ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ – ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ.



¹ По материалам ресурса <http://ru.wikipedia.org>

Термин, деловая репутация появился не сразу, а вследствие определенных доминирующих в мире стратегий бизнеса, представленных в таблице ниже.

Таблица 1 - Доминирующие стратегии бизнеса (по материалам Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. – СПб.: Издат.дом С.-Петерб.гос.ун-та, 2006. – 548 с.)

1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Позиционирования	Предпринимательства	Предпринимательства (для России)	Ресурсные стратегии	
Дизайна	Обучения	Конфигураций (для России)	Ключевых компетенций	
Организационной культуры	Когнитивные	Позиционирования (для России)		Динамических способностей

Понятие деловой репутации изначально возникло как атрибут товарного обмена в рамках купеческих гильдий. Отклонение от принятых в гильдиях ценностей строго каралось, в частности в древнем Китае, за поставку бракованных фигур терракотовых воинов полагалась смертная казнь. Со временем, порядки стали либеральнее, а требования более формализованы. Но смысл не изменился – деловую репутацию оценивает заказчик, а за её состоянием наблюдают гильдии, или, в современной интерпретации, бизнес-сообщества. Поэтому во всех современных стратегиях деловая репутация выступает как ресурс бизнеса, обеспечивающий в первую очередь его клиентами.

В частности в таблице 1 приведены доминирующие стратегии бизнеса. В 1971-1980 годах доминировали стратегии, связанные с организационными характеристиками компании. Стратегия организационной культуры предполагала, что компания строила свои внутренние коммуникации исходя из четырех организационных моделей, заимствованных из исторического прошлого Западной Европы. Деловая репутация была органически «встроена» во все эти модели.

Экономический кризис конца 70-х гг. привел к необходимости пересмотра используемых западными бизнес-структурами стратегий бизнеса. Важно отметить, что СССР, находясь за «железным занавесом» в этом процессе не участвовал и, соответственно, не нарабатывал этой компетенции ведения бизнеса. Стратегия предпринимательства позволила поставить компании перед фактом, что они «один на один со вселенной». В этой ситуации деловая репутация стала как нельзя актуальной в качестве ведущего фактора выживания.

В конце 80-х годов в мире назрел следующий экономический кризис, связанный с перепроизводством товаров народного потребления. Лопнул «мыльный пузырь» Японской экономики. Разваливающийся Советский Союз, с его дефицитом, стал идеальным рынком сбыта и тем самым спас очень многие западные компании. Начиная с 1991 года на постсоветском пространстве доминировали три стратегии: одна отечественная (конфигураций - сохранения профильных активов) и две зарубежные (предпринимательства и позиционирования). Репутация компаний на тот момент в России не имела особого значения.

Начиная с 2001 года, после того, как Россия оправилась после дефолта 1998 г., и начала интегрироваться в мировую экономику, её можно рассматривать вне отрыва от мирового экономического процесса.

В период с 2001 по 2005 года особую популярность в мире приобрели стратегии, направленные на активизацию ресурсного потенциала компаний. Это было связано с завершением экономического передела мира, когда вероятность получения внешних ресурсов за мизерные деньги стала минимальна. Ресурсная стратегия говорит, что ресурсы компании – это её ближайшие стекхолдеры. Стратегия ключевых компетенций является продолжением ресурсной стратегии и говорит о том, что чтобы быть удобной для своих стекхолдеров, компания должна уметь хорошо делать свое дело (т.е. иметь какую-то ключевую компетенцию, ценную для них). Отражением факта наличия у компании такой ключевой компетенции является наличие у компании такого сложного конструкта, как «деловая репутация».

В развитие вышеупомянутых двух стратегий ведения бизнеса, начиная с 2006 года возникла стратегия динамических способностей. Она гласит, что в условиях минимума внешних ресурсов, бизнес должен максимально эффективно управляться изнутри, т.е. использовать внутренние ресурсы. Он должен максимально быстро перестраиваться и маневрировать, реагируя на тенденции рынка.

1.2 Понятие деловой репутации организации в зарубежной деловой практике

Первоначальный смысл.

Goodwill (фиг. Доброжелательность, гудвилл) как термин первоначально использовался в западной бизнес-практике, чтобы отразить факт, что у продолжающегося бизнеса была некоторая "свойственная ценность" (intrinsic value) вне ее активов, таких как репутация (reputation), которой фирма объединена с ее клиентами. Аналогично, покупатель может согласиться "переплатить" (overpay), потому что он видит потенциальные совместные действия (синергию) со своим собственным бизнесом. Бухгалтерский смысл доброжелательности следовал как вероятное объяснение того, почему фирма продается дороже, чем ценность ее нетто-активов.

Современное понимание.

Доброжелательность в финансовых отчетах (financial statements) возникает, когда компания куплена за большую цену, чем сходная цена опознаваемых активов компании. Различие между покупной ценой и суммой сходной цены нетто-активов - по определению ценность "доброжелательности" купленной компании. Компания приобретения должна признать доброжелательность как актив в его финансовых отчетах и представить ее как отдельный пункт линии на бухгалтерском балансе, согласно текущей покупке бухгалтерский метод. В этом смысле доброжелательность служит балансирующей суммой, которая позволяет одной фирме предоставлять бухгалтерскую информацию относительно своей покупки другой фирмы за цену, существенно отличающуюся от ее балансовой стоимости. Доброжелательность может быть отрицательной, возникая, где нетто-активы во время приобретения, справедливо оцененного, превышают стоимость приобретения. Отрицательный актив признан как ответственность.

Например, у компании - разработчика программного обеспечения могут быть нетто-активы (состоящий прежде всего из разного оборудования, и не принимающий долга) оценены в \$1 миллион, но полная ценность компании (включая марку (brand), клиентов (customers), интеллектуальный капитал (intellectual capital)) оценена в \$10 миллионов. Любый покупая ту компанию заказал бы \$10 миллионов в полных активах приобретенные, включающие физические активы за \$1 миллион, и \$9 миллионов в доброжелательности. У доброжелательности нет никакой предопределенной ценности до приобретения; его величина зависит от двух других переменных по определению.

Ценность переноса актива со связанной доброжелательностью может впоследствии быть приспособлена управлением, или амортизацией или посредством случайных регуляторов ориентировочной стоимости связанных активов (прежде всего основанный на их способ-

ности произвести поток наличности и прибыль). Точная обработка и другие детали, особенно амортизация, будут зависеть от примененных стандартов бухгалтерского учета.

Есть различие между двумя типами доброжелательности в зависимости от типа коммерческого предприятия (business enterprise): установленная доброжелательность (institutional goodwill) и доброжелательность профессиональной практики (professional practice goodwill).

Нужно также отметить, что, в то время как доброжелательность - технически нематериальный актив, доброжелательность и нематериальные активы обычно перечисляются как отдельные пункты на бухгалтерском балансе компании.

Вазовые формулы для расчета гудвилла.

В оригинале	В переводе
Goodwill = Purchase Price – Fair Market Value of Net Assets	Доброжелательность = Покупная цена – Справедливая рыночная стоимость Нетто-активов
Fair Market Value of Net Assets = Net Tangible Assets + Write-up of Net Assets	Справедливая рыночная стоимость Нетто-активов = Чистое Материально-вещественное имущество + Рецензия Нетто-активов
Net Tangible Assets = Assets – Target's Existing Goodwill – Liabilities	Чистое Материально-вещественное имущество = Активы – Цели существующей доброжелательности – Долги

Как может быть замечено, слияние компаний (a merger) разрушает цели "старой" доброжелательности и создает "новую" доброжелательность, чтобы появиться в объединенных книгах. Рецензия нетто-активов подготовлена через компетентную оценку (a qualified appraisal) в процессе, известном как Распределение Покупной цены (Purchase Price Allocation).

Распределение покупной цены, или РРА, является приложением бухгалтерского учета доброжелательности, посредством чего одна компания (покупатель), покупая вторую компанию (цель), назначает новые ценности на актив и пассив цели, основанный на заплаченной цене.

В Соединенных Штатах процесс проведения РРА типично проводится в соответствии с требованиями Совета Финансовых Стандартов бухгалтерского учета (Financial Accounting Standards Board's, "FASB"):

- Финансовые Стандарты бухгалтерского учета номер 141 "Деловые комбинации" (Business Combinations) ("SFAS 141")

- Финансовые Стандарты бухгалтерского учета номер 142 "Доброжелательности и Другие Нематериальные активы" (Goodwill and Other Intangible Assets) ("SFAS 142").

Вне Соединенных Штатов Международный совет по Стандартам бухгалтерского учета управляет процессом через выпуск IFRS 3.

Распределения покупной цены выполнены в соответствии с методом бухгалтерского учета слияния (merger) и поглощений (acquisition) компаний. В Соединенных Штатах второй метод (известный как метод объединения или объединения интересов) был прекращен после выпуска SFAS 141 и 142.

Например, Компания желает приобрести специфическую целевую компанию по множеству причин. После большого количества переговоров покупная цена 30\$ В согласована обеими сторонами. На дату приобретения целевая компания сообщила о чистых опознаваемых активах (net identifiable assets) 8\$ на ее собственном бухгалтерском балансе.

Прежде, чем целевая компания может закончить приобретение, цель должна оценить актив и пассив, приобретаемый, чтобы определить их Справедливую рыночную стоимость (Fair Market Value, "FMV") - цена, которую заплатил бы согласный покупатель, и согласный продавец получит, через сделку "длины руки" (arm's length transaction) на рынке с прекрасной

информацией (market with perfect information). Покупатель нанимает оценочную фирму (типично внешняя бухгалтерская фирма или советник оценки), которая сообщает, что FMV нетто-активов составляет 24\$ B.

На рисунке ниже показано различие между тремя ценностями (8\$ B, 24\$ B, и 30\$ B).



Различие между 8\$ и 24\$ составляет 16\$ B в рецензии (in write-up) - ценности чистых опознаваемых активов в действительности увеличены к 3 раза ценности, сообщил относительно оригинального бухгалтерского баланса. Различие между 24\$ B и 30\$ B составляет 6\$ в доброжелательности, приобретенной через сделку - избыток покупной цены выплачивал FMV чистых опознаваемых приобретенных активов.

(-- the excess of the purchase price paid over the FMV of the net identifiable assets acquired).

Наконец, покупатель добавляет обе ценности в рецензии (24\$ B) так же как доброжелательность (6\$ B) на бухгалтерский баланс, в общей сложности 30\$ B в новых нетто-активах на бухгалтерском балансе покупателя.

Все вместе, процесс проведения оценки, сообщая о FMV актива и пассива, распределении чистых опознаваемых активов от старой цены на бухгалтерский баланс до FMV, и определении доброжелательности в сделке, упоминается как процесс PPA. Отметьте, что покупная цена может быть меньше чем стоимость на бухгалтерском балансе цели для множества причин, которые могут предоставить себя уценке нетто-активов.

Процессом оценки доброжелательности, в то время как компонент процесса PPA, управляют через бухгалтерский учет доброжелательности.

Таким образом, в зарубежной деловой практике:

1. термин goodwill отражает доверительное отношение к компании и является одним из ключевых показателей при оценке рыночной стоимости компании. Особенно это актуально при проведении сделок по слиянию и поглощению компаний.

2. goodwill - это такая совокупность факторов деловой репутации, репутации доброго имени фирмы (бренда), выгоды местоположения, узнаваемости торговой марки и прочих, не идентифицируемых отдельно от фирмы, которая позволяет сделать заключение о будущем превышении прибыльности данной фирмы по сравнению со средней прибыльностью аналогичных фирм.

3. goodwill (стоимость деловой репутации) равен покупной стоимости компании минус справедливая рыночная стоимость чистых активов (стоимость всех ее активов и обязательств по бухгалтерскому балансу).

4. передача гудвила означает передачу прав на фирму и её деловые связи при продаже торгового предприятия (например, передача инфраструктуры и информации о клиентах).

1.3 Понимание деловой репутации организации в российской деловой практике

В РФ понятие «деловая репутация» регулируется Положением по бухгалтерскому учету "Учет нематериальных активов" (ПБУ 14/2000), утвержденному Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 27.12.2007 N 153н (см. Приложение 1).

В частности, в пп. 42-45 раздела VIII ПБУ 14/2000 указывается:

«...»

42. Для целей бухгалтерского учета стоимость приобретенной деловой репутации определяется расчетным путем как разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения).

43. Положительную деловую репутацию следует рассматривать как надбавку к цене, уплачиваемую покупателем **в ожидании** будущих экономических выгод в связи с приобретенными неидентифицируемыми активами, и учитывать в качестве отдельного инвентарного объекта.

Отрицательную деловую репутацию следует рассматривать как скидку с цены, предоставляемую покупателю **в связи с отсутствием факторов наличия стабильных покупателей, репутации качества, навыков маркетинга и сбыта, деловых связей, опыта управления, уровня квалификации персонала** и т.п.

44. Приобретенная деловая репутация амортизируется в течение двадцати лет (но не более срока деятельности организации).

Амортизационные отчисления по положительной деловой репутации определяются линейным способом в соответствии с пунктом 29 настоящего Положения.

45. Отрицательная деловая репутация в полной сумме **относится на финансовые результаты организации** в качестве прочих доходов.

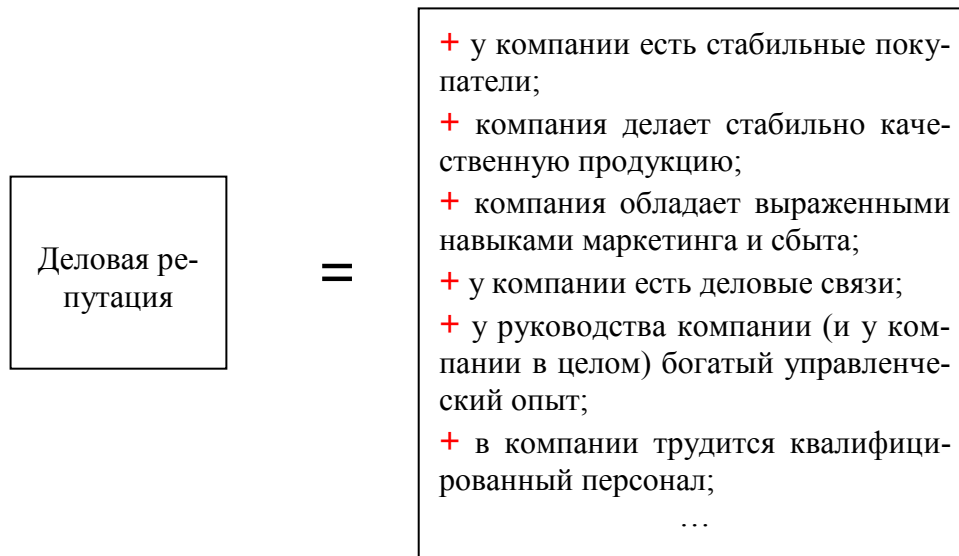
...»

Таким образом, в Российской деловой практике деловая репутация организации представляет собой своего рода ее «доброе имя» и учитывается в составе его нематериальных активов наряду с авторскими правами, ноу-хау и торговыми марками.

Исходя из трактовки п. 43 ПБУ 14/2000, деловая репутация отражает наличие или отсутствие у компании следующих факторов:

- стабильных покупателей;
- репутации качества;
- навыков маркетинга и сбыта;
- деловых связей;
- опыта управления;
- уровня квалификации персонала и т.п.

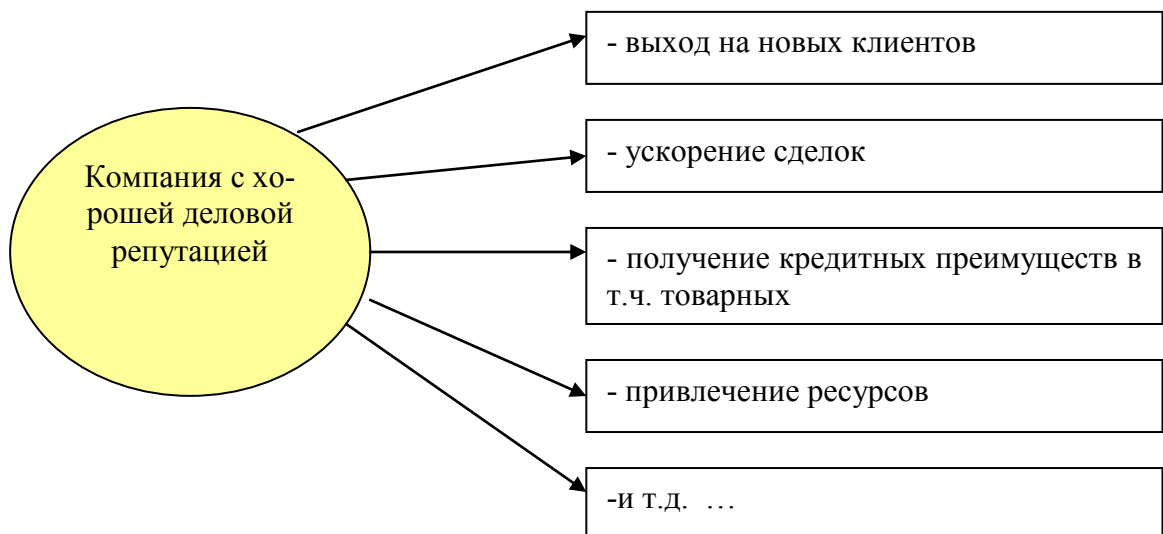
**Что значит для партнеров высказывание
«у компании хорошая деловая репутация» ?**



По своей сути, термин «деловая репутация» представляет собой универсальный конструкт, говорящий всем окружающим, что у компании все хорошо и с ней можно иметь дело: заключать сделку, покупать, продавать и т.п.

Какие преимущества получает компания, имеющая хорошую деловую репутацию? К ним относятся следующие:

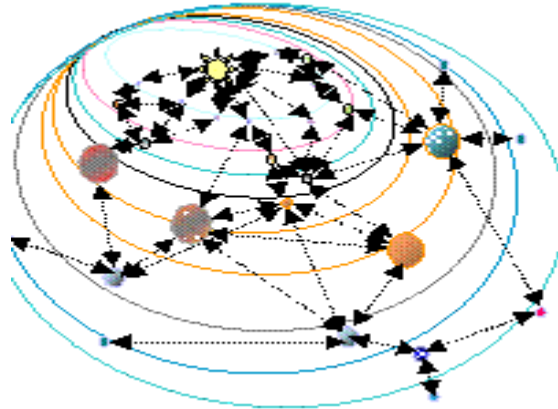
- выход на новых клиентов;
- ускорение сделок;
- получение кредитных преимуществ в т.ч. товарных;
- привлечение ресурсов;
- использование финансовых инструментов (векселей).



Как можно видеть, деловая репутация дает очевидные преимущества. Эти преимущества проистекают от понимания партнерами ценности нематериальных активов той или иной компании исходя из ее деловой репутации. Если какая-либо компания ищет себе клиента или поставщика, при окончательной выборе она часто основывается на его деловой репутации. Примерами формулировок, свидетельствующих о хорошей деловой репутации компании в

России могут быть следующие: «эта компания решает мои проблемы», «с этой компанией у меня не будет заморочек», «у меня не будет проблем с продажей продукции этой компании», «эта компания всегда платит за мои услуги» и т.д.

Клиенты и поставщики компании образуют ее бизнес-сообщество. Точнее, под бизнес-сообществом понимается совокупность компаний со своими поставщиками, обслуживающих определенную потребность потребителя. На рисунке ниже приведена схема бизнес-сообщества.



В центре находится потребитель нашего бизнес-сообщества с его потребностями, одну или несколько из которых наше бизнес-сообщество удовлетворяет. На переднем крае общения с потребителем находятся розничные продавцы, которые связаны со своими поставщиками. Те, в свою очередь, связаны с производителями, кредитными организациями, профессиональными ассоциациями и д.т. и т.п. Потребитель будет оплачивать удовлетворение своей потребности только в том случае, если она будет удовлетворяться качественно, вовремя и за приемлемую цену. Этого можно достичь, если все члены бизнес-сообщества работают слаженно даже в условиях конкуренции. Деловая репутация это тот механизм, при помощи которого выстраиваются отношения в «нужном» компании бизнес-сообществе. Имея такие отношения, компания может тем или иным путем увеличить свою прибыль.

Пути увеличения прибыли через отношения в бизнес-сообществе:

Вид отношений и с кем?	За счет чего увеличивается прибыль (или снижаются издержки) ?
Хорошие отношения с контролирующими органами	возможность корректировать интенсивность контроля
Хорошие отношения с поставщиками	стабильность качества поставок, товарный кредит
Хорошие отношения с потребителями	возможность держать удобную цену при гарантированных оборотах
Хорошие отношения с финансово-кредитными организациями	меньшая стоимость привлечения заемных средств
Ясные отношения с конкурентами	не тратим средства на ненужную борьбу
Хорошие отношения с органами исполнительной власти	возможность продвинуть свой бизнес с минимальными затратами

Таким образом, бизнес-сообщество усиливает эффект хорошей деловой репутации.

Рассмотрим теперь, из чего складывается деловая репутация. При этом понимая, что в зависимости от конкретного бизнес-сообщества «вес» каждой из составляющих будет меняться исходя из ценностей участников бизнес-сообщества.

Составляющими деловой репутации являются самые различные факторы, классифицировать которые можно по следующим основаниям:

- имиджевые составляющие;
- финансовые составляющие;

- маркетинговые составляющие;
- социальные составляющие;
- репутационные составляющие.

К **имиджевым составляющим** можно отнести такие понятия как авторитет в профессиональной среде, престиж (авторитет в обществе), статус (узаконенное место в обществе). Они влияют на уровень связей и, соответственно на масштаб и качество сделок. Имидж - образ, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

К **финансовым составляющим** можно отнести такие понятия как нематериальные активы, авторские права, ноу-хау, патенты, торговые марки. Они влияют на капитализацию компании, стоимость франшизы и лицензионных соглашений.

К **маркетинговым составляющим** можно отнести такие понятия как бренд, торговая марка, корпоративный стиль, корпоративные стандарты. Они влияют на спрос продукции, цену продаж, условия дилерских соглашений, долю рынка. Бренд (англ. *brand*, [brænd] — марка) — термин в маркетинге, символическое воплощение комплекса информации, связанного с определённым продуктом или услугой. Обычно включает в себя название, логотип и другие визуальные элементы (шрифты, цветовые схемы и символы). Самое «узаконенное» определение бренда принадлежит Американской ассоциации маркетинга (англ. *American Marketing Association*): «имя, термин, знак, символ или дизайн или комбинация всего этого, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, а также для отличия товаров или услуг от товаров или услуг конкурентов».

К **социальным составляющим** можно отнести такие понятия как социальная ответственность бизнеса, благотворительность, социальная отчетность, меценатство. Они влияют на отношение к компании как работодателю (как правило, у надежных работодателей уровень зарплат ниже, а кадровый потенциал выше), взаимодействия с местными сообществами, личную моральную удовлетворенность руководителей. Благотворительность — оказание безвозмездной (или на льготных условиях) помощи тем, кто в этом нуждается. Основной чертой благотворительности и меценатства является свободный и непринужденный выбор формы, времени и места, а также содержания помощи. Корпоративная социальная ответственность (КСО, также называемая корпоративная ответственность, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности) — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

К **репутационным составляющим** можно отнести такие понятия как рейтинговые категории в бизнес-сообществах, кредитные истории, портфолио проектов, бекграунд компании (деловые связи, управленческие навыки). Они влияют на условия привлечения ресурсов, стоимость активов (расчет векселями, размещение ценных бумаг), участие в тендерах.

Внешняя оценка деловой репутации формируется внутри компании и во многом определяет успех компании. Но сформировать деловую репутацию только публичными средствами и PR-акциями невозможно, т.к. это как собирательный образ компании. Для полноценного формирования деловой репутации необходимо правильно и адекватно выстраивать всю работу компании, формировать сбалансированную систему управления. А для этого надо сначала научиться оценивать деловую репутацию — как свою собственную, так и своих партнеров.

2. Принципы формирования деловой репутации

Говоря о столь философской на первый взгляд категории, каковой несомненно является деловая репутация, нам конечно же хотелось бы поговорить о старых временах, когда купеческое слово ценилось на вес золота и посетовать, что сейчас времена поменялись ... ☺

Однако, лучше «приземлиться» на землю-матушку и заняться конкретикой. А конкретика состоит в том, что:

а) компания оценивается со стороны. И, что не говори, но существуют некие общие правила, если следовать которым, будешь оценен благожелательно. А для этого эти правила надо хотя бы узнать.

б) компания не пряник, всем милой быть не может и важно определиться, кто ей мил, а чье мнение даже не интересно.

в) роль личности в истории, особенно в маленькой, все же очень велика. Поэтому не будем пренебрегать имиджем руководителя компании и всем, что с этим связано.

2.1 Принципы выстраивания отношений в российских бизнес-сообществах

Классические принципы выстраивания деловой репутации, которые есть на Западе, в России не работают. Точно так, как в России не работает Goodwill. Это связано с тем, что ценности россиян и всех других обитателей бывшего «соцлагеря» значительно отличаются от ценностей жителей Западной Европы. На рисунке ниже приведены результаты исследования ценностей более чем 47000 респондентов, из них 2437 россиян^{2,3}.



Отношения между людьми (и фирмами) продуктивны только тогда, когда выстраиваются на равных условиях. Если фирмы не равны, то и отношения тоже должны быть не равны, но взаимовыгодны. Основным принципом здесь является справедливое распределение предпринимательской ренты.

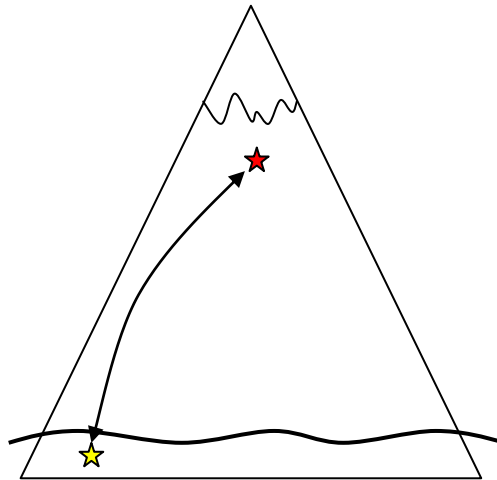
Например, если ты создал прибыльный и мощный бизнес, а к тебе приходит какой-то хмырь и говорит «давай все поменяем, на то, как надо мне, потому что тебе так станет лучше», то твой бизнес рухнет, если ты пойдешь на его условия. Так как подобное решение будет отрицательно воспринято твоими бизнес-партнерами. Потому что в России инновации (изменения) менталитетом не поощряются. В России ценятся власть, богатство и достижения. Твоим ответом в духе русской ментальности должно быть в лучшем случае вежливое послание по дальнему кругу бюрократической машины твоей компании.

Поэтому, если Вы ближе к власти, богатству и достижениям, чем ваш потенциальный партнер, то надо дать ему возможность работать с вами на равных условиях только после то-

² Доклад «Изучение базовых ценностей россиян на основе Европейского социального исследования / В.С. Магун, М.Г. Руднев, Институт социологии РАН (<http://www.hse.ru/news/recent/8190467.html>)

³ Руднев М.Г. Базовые ценности населения: сравнение россиян с жителями других европейских стран / Автореф. на соиск. уч.степ. канд. социол. наук по спец. 22.00.04. – М., 2009 г. – 29 с.

го, как он пройдет весь путь выстраивания взаимоотношений. Например, соответствие требованиям постоянного поставщика.

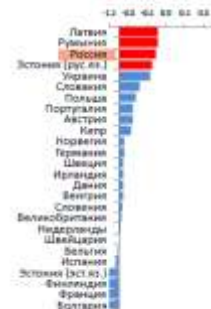


Ценности, измеренные по методике Шварца, имеют устойчивые связи между собой в разных странах



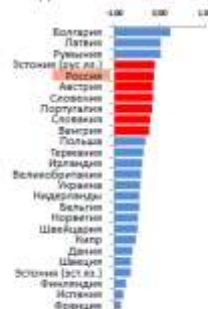
ЦЕННОСТИ, ОБРАЗУЮЩИЕ КАТЕГОРИЮ «САМОУТВЕРЖДЕНИЕ»

ВЛАСТЬ-БОГАТСТВО



Средние значения индексов в разных странах

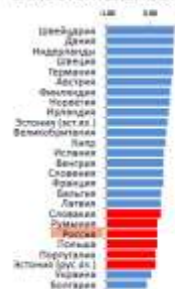
ДОСТИЖЕНИЕ



Различия с Россией по критерию Тамбова отсутствуют

ЦЕННОСТИ, ВХОДЯЩИЕ В КАТЕГОРИЮ «ОТКРЫТОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯМ»

САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ



Средние значения индексов в разных странах

РИСК-НОВИЗНА



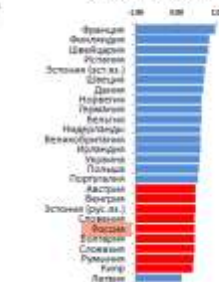
Различия с Россией по критерию Тамбова отсутствуют

ГЕДОНИЗМ



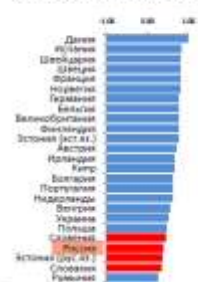
ЦЕННОСТИ, ОБРАЗУЮЩИЕ КАТЕГОРИЮ «ВЫХОД ЗА ПРЕДЕЛЫ СВОЕГО Я»

УНИВЕРСАЛИЗМ



Средние значения индексов в разных странах

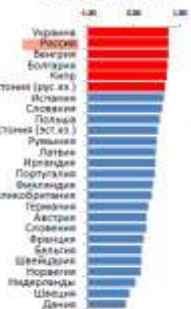
БЛАГОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ



Различия с Россией по критерию Тамбова отсутствуют

ЦЕННОСТИ, ВХОДЯЩИЕ В КАТЕГОРИЮ «СОХРАНЕНИЕ»

БЕЗОПАСНОСТЬ



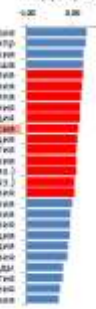
Средние значения индексов в разных странах

КОНФОРМНОСТЬ



Различия с Россией по критерию Тамбова отсутствуют

ТРАДИЦИЯ



Сильнее, чем у жителей большинства других европейских стран, у среднего россиянина выражены ценности:

- Безопасности
- Власти-богатства
- Достижения

Слабее, чем у жителей большинства других европейских стран, у среднего россиянина выражены ценности:

- Самостоятельности
- Риску-новизны
- Гедонизма
- Благожелательности
- Универсализма

Нет различий по ценностям:

- Традиции
- Конформности (правила и порядок)

- Средний россиянин отличается от средних представителей других европейских стран большей значимостью ценностей *Самоутверждения* (*Власть-богатство* и *Достижения*), а также ценностями *Безопасности* и меньшей значимостью *Самостоятельности*, *Риска-новизны* и *Гедонизма*.
- По оси *Открытость изменениям* – *Сохранение* средний россиянин не отличается от представителей 11 других европейских стран. По *Конформности* и *Традиции* средний россиянин в середине европейского континуума
- Часть европейских стран, в основном пост-советских, близки по своим ценностям к россиянам
- Население России, как и всех других стран, неоднородно по своим ценностям. Существует значимое меньшинство, разделяющее ценности, более характерные для западноевропейских стран. Тем не менее, ценностная однородность в России выше, чем в большинстве других стран.
- Ценности связаны с основными социально-демографическими характеристиками индивидов.
- Усредненные по стране ценности сильнее всего связаны с уровнем экономического благополучия (ВВП) и уровнем «развитости» страны (ИРЧП); наиболее сильные связи ценностей зафиксированы с уровнем коррупции

Если вы хотите осуществить экспансию вашего бизнеса на другие территории с другой ментальностью или какие-либо специфические бизнес-сообщества, вам необходимо изучить те ценности, которые им присущи. В качестве измерительного инструмента можно использовать специальные опросники. Например, опросник ценностей М.Рокича, Ш.Шварца «Ценностные ориентации личности» (Multidimensional scaling), который состоит из двух частей и измеряет уровень значимости десяти типов ценностей. Первая часть опросника изучает нормативные идеалы, ценности личности на уровне убеждений, структуру ценностей. Вторая часть изучает ценности на уровне поведения, индивидуальные приоритеты, проявляющиеся в социуме.

Что такое ценности

- Ценности - это убеждения человека в значимости (важности) лично для него некоторого объекта или явления как цели или средства
- Ценности - это те стандарты, с которыми человек соотносит реальное положение вещей (результат этого соотнесения выражается в оценках удовлетворенности)
- Ценности являются побудителями практических или вербальных действий индивида
- Базовые ценности - это те конечные, целевые ценности человека, на основе которых формируется все множество инструментальных (оперативных, текущих) ценностей, направляющих его жизнедеятельность

Ш.Шварц выделяет 10 базовых жизненных ценностей

Власть-богатство	Социальный статус и богатство, контроль или доминирование над людьми и ресурсами.
Достижения	Личный успех через демонстрацию способностей, соответствующих социальным стандартам.
Универсализм	Понимание, высокая оценка и защита благополучия всех людей и природы, толерантность.
Благожелательность	Сохранение и повышение благополучия людей, с которыми человек часто общается.
Традиция	Уважение, приверженность и принятие обычаев и идей, которые исходят от традиционной культуры и религии.
Конформность	Избегание действий, которые могли причинить вред другим людям или нарушить социальные требования и нормы.
Безопасность	Безопасность, гармония и стабильность общества, ассиметричный и личности.
Гедонизм	Собственное удовольствие и чувственное удовлетворение
Риск-новизна	Жизнь, наполненная острыми ощущениями, новизной и вызовами.
Самостоятельность	Независимость в мышлении и принятии решений, творчество, исследование.

2.2 Принципы формирования деловой репутации путем выстраивания личных отношений

Личность руководителя – человеческий фактор (одежда, поведение, круг общения). Бизнес-сообщества, в которые он «вхож». Как добиться существенных личных улучшений – специальный видеотренинг. Деловой фактор (бизнес-сообщества, социальная сфера и центры деловой активности, в которых позиционирует себя компания).

Открытие клуба «НАРИТК»



Имидж (от англ. *image* - «образ», «изображение») — искусственный образ, формируемый в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологического воздействия. Имидж создается (пропагандой, рекламой) с целью формирования в массовом сознании определённого отношения к объекту.

Внешний вид - то как люди видят и воспринимают внешность другого человека. Это важная часть невербального общения. Оценка восприятия внешнего вида зависит от характеристик:

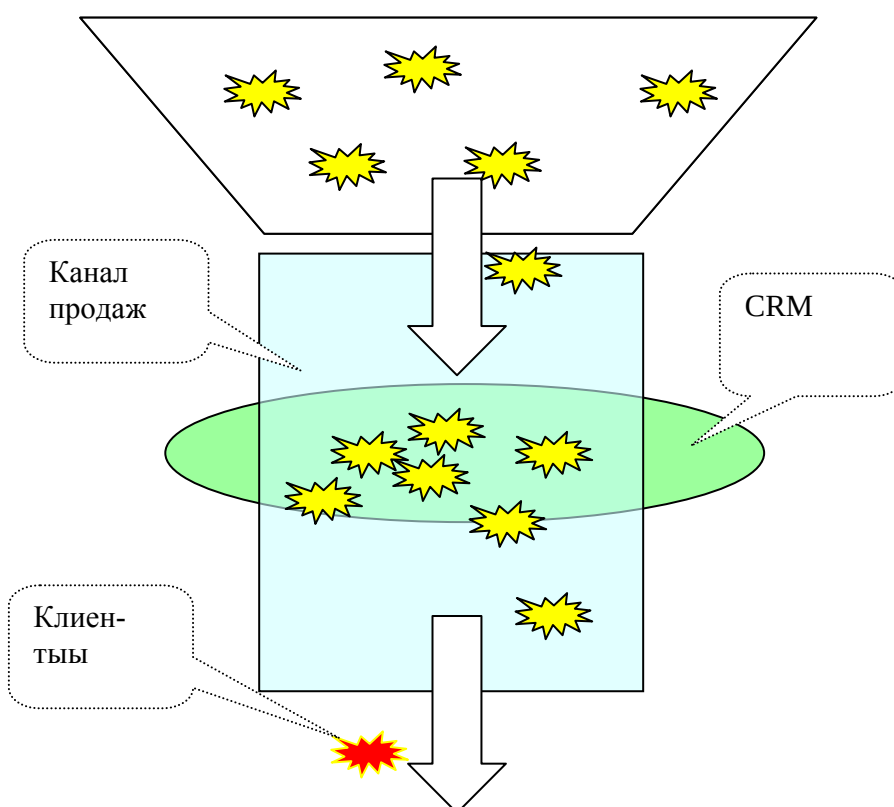
- опрятность и чистота;
- свобода и естественность поведения;
- грамотность речи;
- манеры;
- реакция на похвалу и критику;
- харизма.

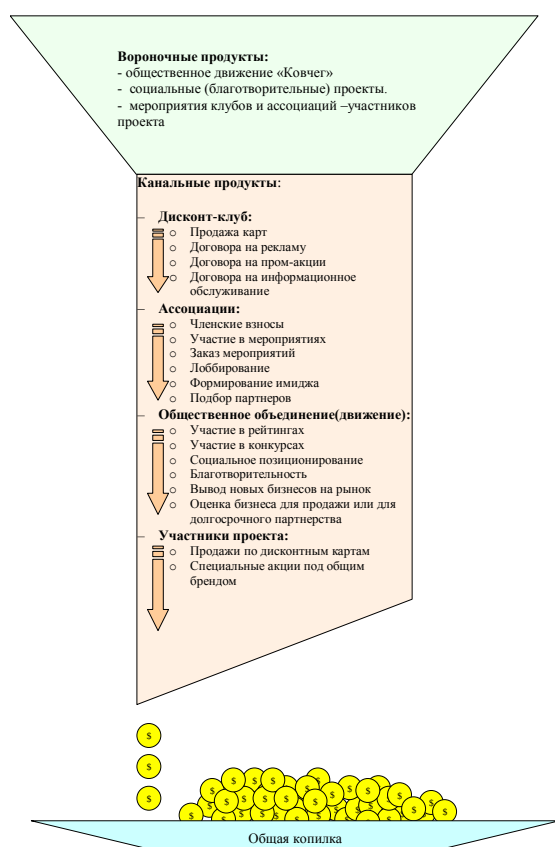
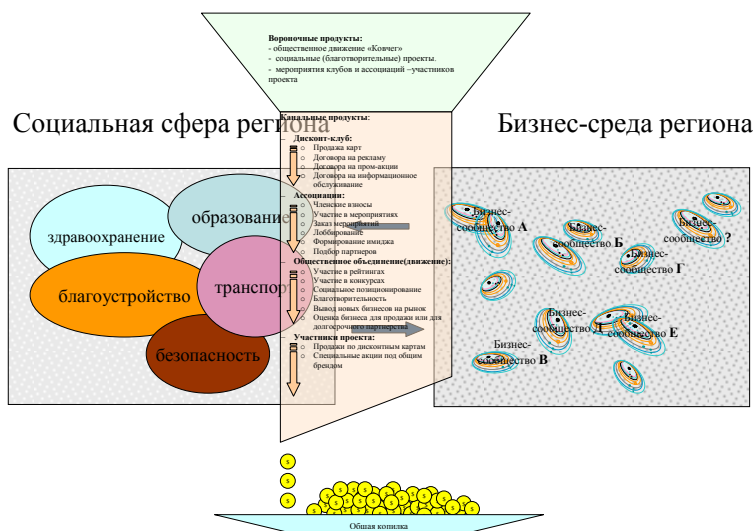
Харизма^[1] (греч. *χάρισμα* , «милость», «божественный дар», «благодать») — в современном широком словоупотреблении обозначает некие неопределяемые точно исключительные свойства личности, которыми наделён лидер в представлении своих сторонников, почитателей. Присуща пророкам, царям, политикам, полководцам, актерам, руководителям и т.п. Обычно под харизмой понимают эмоционально-психические способности человека, благодаря которым его оценивают как одарённого особыми качествами и способного оказывать эффективное влияние на людей. В древнегреческой мифологии слово *χάρισμα* употреблялось для обозначения способности притягивать к себе внимание. Харитами назывались древнегреческие богини красоты, грации и изящества.

Престиж - мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

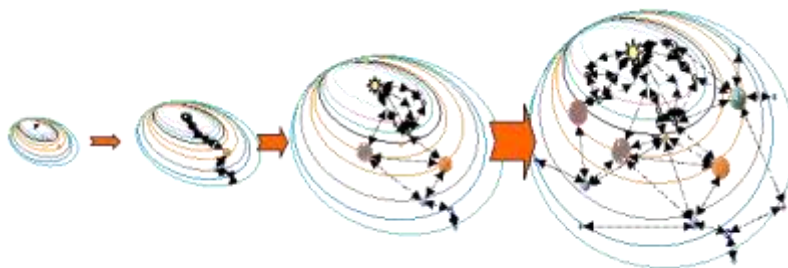
Репутация деловая - мнение о работнике, менеджере, руководителе, сформировавшееся на основе его деловых качеств, практической деятельности.

3. Инструменты управления деловой репутацией





3.1 Воздействия через институты регулирования бизнес-сообщества



Для того, чтобы выяснить, какие же именно ценности исповедует «нужное» Вам бизнес-сообщество, необходимо выяснить три вещи:

1. к какому типу больше тяготеет выбранное Вами бизнес-сообщество: к бизнес – сообществу по сырьевой цепочке, по технологической кооперации или управленческой кооперации. Делается экспертным путем.
2. Кто входит в выбранное Вами бизнес-сообщество: какие компании, персоналии, гос.структуры и институты.
3. Какие институты регулирования бизнес-сообщества присутствуют в выбранном Вами бизнес-сообществе.

Институты регулирования бизнес-сообществ.

Основа развития бизнес-сообществ – их правильное построение. Независимо от типа, бизнес-сообщества регулируются одинаковыми институтами управления. Основными институтами являются:

1. Центр стратегического управления (клуб) – с него начинается формирование бизнес-сообщества, он координирует его деятельность, на нем принимаются решения о составе бизнес-сообщества и стратегии его развития. Работу клуба организует лидер БС.
2. Центр подготовки и аутсорсинга персонала (кадровый центр) – его цель распространение компетенций внутри бизнес-сообщества.
3. Центр исследования и разработок (R&D-центр) – его задача прогнозировать, а зачастую и предугадывать развитие потребностей клиентов.
4. Центр стандартизации – его задача обеспечить слаженную кооперацию и сократить путь предприятия к конкретному потребителю.
5. Центр PR, рекламы и социального продвижения – его задача формировать потребности потребителя, обозначать сферу интересов предприятий бизнес-сообщества и создавать вокруг них позитивной среды.

В результате правильного применения институтов мы получаем не только количественный рост бизнес-сообщества, но и существенное изменение его качественной структуры: наряду с увеличением количества его членов, их четкой сегментацией и позиционированием, происходит существенное усложнение структуры связей между ними. Это повышает устойчивость и стабильность как самого бизнес-сообщества, так и каждого предприятия бизнес-сообщества по отдельности.

Определение типа бизнес-сообщества

1. Бизнес-сообщества - это объединения предприятий на основе кооперации по товарно-сырьевым отношениям, по технологической кооперации и по управленческой кооперации в форме корпораций, трестов, холдингов, синдикатов, союзов, картелей и пр.

2. Бизнес-сообщества - это объединения предпринимателей, работающие в партнерских отношениях и объединенные общим интересом увеличения прибыли за счет снижения издержек и за счет экспансии на другие территории.

Существует три типа бизнес – сообществ: бизнес – сообщества по сырьевой цепочке, бизнес – сообщества технологической кооперации и бизнес – сообщества управленческой кооперации:

Параметр	Бизнес – сообщества		
	по сырьевой цепочке	по технологической ко-операции	по управленческой ко-операции
Лидер бизнес - сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие – производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления
Цель лидера бизнес – сообщества	Монополизм и территориальная экспансия	Распространение технологий и расширение прибыли за счет сервиса	Распространение своих технологий на максимально возможную территорию
Члены бизнес – сообщества	Предприятия, входящие в цепочки товарно-денежных отношений от конечного покупателя	Предприятия, использующие аналогичные технологии	Предприятия, стремящиеся повысить эффективность менеджмента
Цель нахождения в бизнес – сообществе	Сохранение гарантированных финансовых поступлений	Повышение прибыли за счет снижения издержек	Получение сверхприбыли за счет инновации менеджмента
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Лоббирование идеологии бизнеса

Целью нахождения бизнесменов в бизнес-сообществах по сырьевой цепочке является сохранение гарантированных финансовых поступлений от цепочек товарно-денежных отношений. Вокруг конечного покупателя формируются цепочки товарно-денежных отношений вне зависимости от того, что является конечным продуктом: автомобили, мебель, еда или путешествия. Фирмы начинают создавать свои бизнес – сообщества, в которых объединяются представители компаний, находящихся в одной цепочке ТДО от конечного потребителя до сырья. Например, цепочка по продаже автомобилей включает: автосалоны, сервисные станции - автозавод – производителей агрегатов и отдельных механизмов – поставщиков полуфабрикатов. В такой цепочке всегда выделяется лидер – то предприятие, у которого более высокий уровень менеджмента и у которого максимальная добавочная стоимость своего продукта. Лидер имеет максимальную прибыль и максимум ресурсов для развития, поэтому лидер имеет возможность диктовать условия работы всем, кто стоит за ним. Ввиду высокого уровня менеджмента лидер начинает «тянуть» своих партнеров по бизнесу. Причем, если партнеры развиваются, как того требует лидер, то партнерам гарантируется стабильность денежного потока. В результате партнеры остаются в цепочке лидера и поставляют ему свой товар, либо получают от него продукцию на выгодных условиях. Для контроля уровня развития менеджмента члены цепочки периодически проводят аудит 2-й и 3-й стороной по требованию заказчиков.

Целью нахождения бизнесменов в бизнес-сообществах управленческой кооперации является обмен опытом среди производителей однотипной продукции. Лидером в таком бизнес – сообществе является предприятие, производящее передовую технологию, которую члены бизнес – сообщества могут адаптировать для собственной специфики. Путем использования передовых технологий предприятия снижают свои производственные издержки, тем самым повышая прибыль. При этом другим важным фактором, обеспечивающим повышение прибыли, является поддержание цен на сырье на требуемом уровне.

Целью нахождения бизнесменов в бизнес-сообществах управленческой кооперации является улучшение качества своего менеджмента за счет использования наиболее удачных технологий управления.

3.2 Гармонизация взаимоотношений со стекхолдерами

Гармонизация взаимоотношений со стекхолдерами начинается с того, что для начала надо таких стекхолдеров хотя бы выявить. Известны случаи, когда большие Российские корпорации не имели единой информационной базы о своих стекхолдерах. Вся информация была разрозненна и хранилась в отдельных подразделениях. Как следствие, высшее руководство компании, не могло осуществлять целостную и скоординированную политику по взаимоотношению со стекхолдерами. О многих из них попросту забывали и даже забывали поздравлять со значимыми событиями...

Поэтому, любая такая гармонизация должна начинаться с анализа корпоративных хранилищ информации, общения с ключевыми сотрудниками на предмет выявления всех стекхолдеров компании, «вспоминания» и формализации истории взаимоотношения с ними, выявления ценных сведений о них, группировки указанных стекхолдеров по группам (наиболее разумно, по «исповедуемым» ценностям). При этом также группы стекхолдеров «разносятся» по классам: прибыльные, перспективные, убыточные. На каждую группу стекхолдеров назначается свой «куратор». В качестве куратора может назначаться как менеджер по продажам (для прибыльным или перспективных стекхолдеров) или любой другой сотрудник (особенно для убыточных стекхолдеров – общение с ними отнимает много времени). Общение с убыточными стекхолдерами необходимо также поддерживать для обеспечения устойчивости неформального общения компании.

По окончании такой работы, необходимо от лица каждой группы стекхолдеров сформулировать и формализовать требования к компании. Для избежания утечки информации, что Ваша компания занимается формированием своей деловой репутации (ведь подразумевается, что с ней уже все хорошо) этого лучше всего привлекать своих сотрудников, хорошо знающих эти группы стекхолдеров, в также провести анализ истории взаимоотношений с ними на предмет конфликтных ситуации и их причин.

После того, как все требования будут сформулированы, они сводятся воедино. Принимаются требования, которые встречаются чаще всего у наиболее прибыльных групп стекхолдеров. Требования остальных групп имеют вспомогательный характер и принимаются при наличии ресурсов по целесообразности.

Ресурсы компании обеспечиваются её клиентами. Если клиенты «уйдут», бизнес кончится. Поэтому важно проводить оценку деловой компании для самой компании. За основу критериев берутся требования клиентов и с помощью карт стекхолдеров делается оценка **возможностей компании** по их удовлетворению, а также оценка **деятельности компании** по удовлетворению этих требований для получения финансовых выгод – при помощи систем CRM.

К наиболее простым инструментам оценки деловой репутации компании внутренними средствами относятся: карта стекхолдеров и анализ системы CRM.

3.2.1 Методика «Формирование карт стекхолдеров компании»

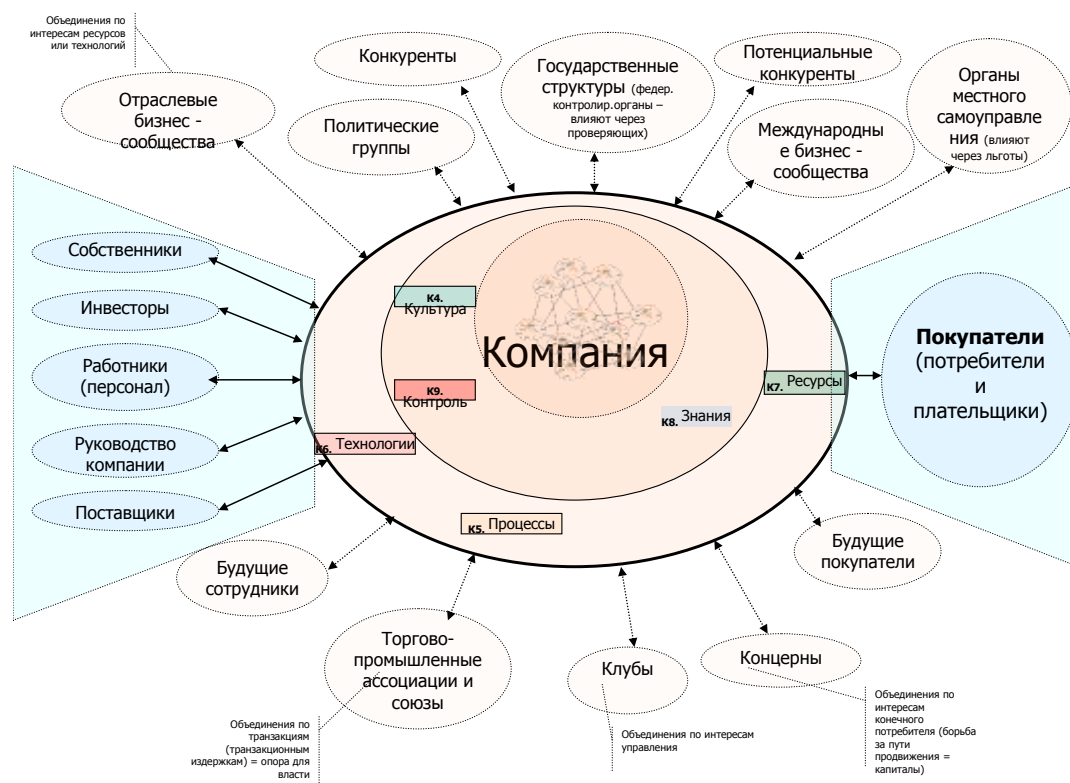
Основным инструментом управления, построенном на основе данной модели является карта стекхолдеров компании. Карта стекхолдеров – это набор документов, включающий в себя реестр групп стекхолдеров, перечень конкретных субъектов отношений в рамках реестра, описанные требования и задокументированные взаимные 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 компаний.

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.

Стекхолдер (заинтересованная сторона) - лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Примерами стейкхолдеров являются: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество.

Ниже, на рисунке, представлена схема стекхолдеров стандартной компании.



По степени влияния стейкхолдеры делятся на:

- первичных стейкхолдеров – субъекты, оказывающие решающее влияние на деятельность компании (акционеры, клиенты, поставщики, кредиторы, покупатели и продавцы продукции компании). [POST, 2002, с.11-12];
- вторичных стейкхолдеров – те люди и общественные группы, взаимное влияние которых находится в прямой или косвенной зависимости от деятельности или решений компании (местное сообщество, органы власти, СМИ, общество в целом) [POST, 2002, с.11-12].



В зависимости от уровня управления компанией, стекхолеры делятся на:

стекхолдеров компании **на базовом контуре**:

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

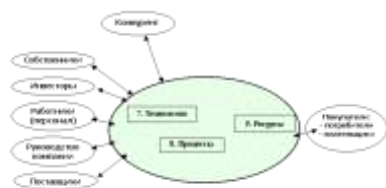
стекхолдеров компании **на контуре идей**:

1. отраслевые бизнес-сообщества;
2. органы местного самоуправления;
3. потенциальные конкуренты;
4. торгово-промышленные палаты, ассоциации и союзы;
5. будущие сотрудники компании;
6. концерны (объединения групп предприятий по инте-

стекхолдеров компании **на контуре дипломатии**:

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

ресам конечного потребителя для продвижения продукции и объединения капиталов).



Часто задаваемый вопрос как выявить требования государства к компании? Ответ: внимательно изучить законы и нормативные акты.

Краткое содержание карт стекхолдеров.

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

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

Обратные: Ожидания, которые компания ждет от каждой группы стекхолдеров. 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 стекхолдеров, ждет от компании. Словесное и оцифрованное описание со ссылкой на источник.

Обратные: Документально сформулированные ожидания, которые компания ждет от каждой значимой организации (лица) группы стекхолдеров. 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. Отражают способность компании взаимодействовать с ключевыми стекхолдерами.

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: составляются на основе карт второго уровня. Отражают деятельность компании по достижению целей при взаимодействии с ключевыми стекхолдерами.

Представляют собой программу организационных мероприятий и план действий с разбивкой 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-го уровня одного из проектов

Заинтересованная сторона или группа стекхолдеров	Условие участия в проекте (вклад)	Выгода от участия
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, желательно «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 дисконтно-

Заинтересованная сторона или группа стейкхолдеров	Условие участия в проекте (вклад)	Выгода от участия
		го 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 лица	Переход в статус участников. Участие в благотворительных проектах.	Информация о выгодах участия в проекте и 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

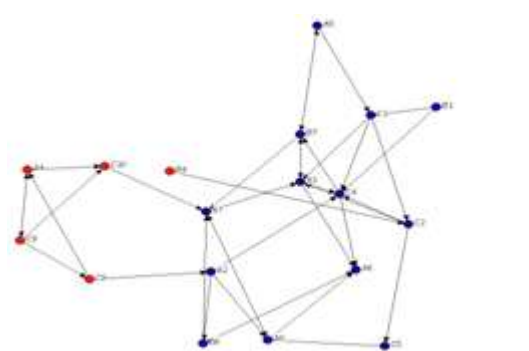
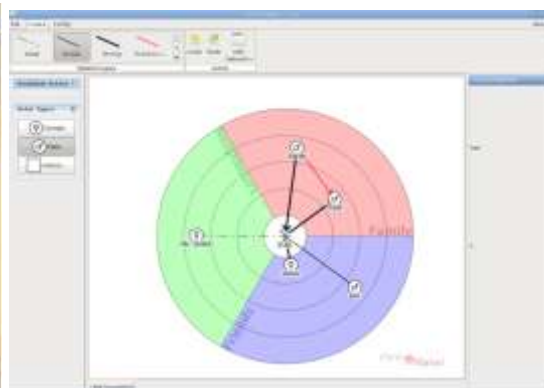
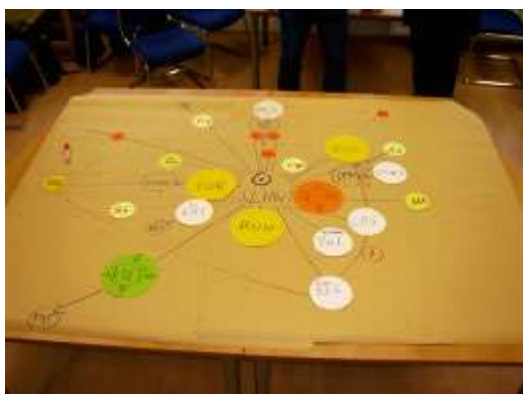
Пример карты стейкхолдеров 4-го уровня

Карта стекхолдеров: Уровень № 4					
Группа стекхолдеров (по карте 1) №					Дата достижения цели
Подгруппа стекхолдеров (по карте 2) №					
Стекхолдер (по карте 3) №					
Цель взаимодействия:					
Статус стекхолдера	1. Партнер - приносит стабильные заказы				
	2. Клиент - приносит разовые заказы				
	3. Модератор - приносит связи				
	4. Лоббист - помогает в продвижении				
Мероприятия	Название	План	Факт	Ответственный	Ресурс

Последовательность формирования карт стекхолдеров компании.

Содержание мероприятий
1. Подготовительный этап
Проведение совещания с руководством Заказчика по формулированию задач Заказчика в принятой терминологии
Адаптация форм карт стекхолдеров 1-5 уровней 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 проектов карт второго уровня
Проведение собеседований с респондентами – руководителями структурных подразделений Заказчика по формированию карт второго уровня
Составление карт второго уровня и их утверждение
Подготовка проектов 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 проектов карт четвертого уровня
Проведение аудита процессов Заказчика
Составление карт четвертого 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 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

Содержание мероприятий
Сдача работы, оформление акта сдачи-приемки.
Формирование меморандума о степени удовлетворенности Заказчика результатами работы.
Средства визуализации карт стекхолдеров ⁴



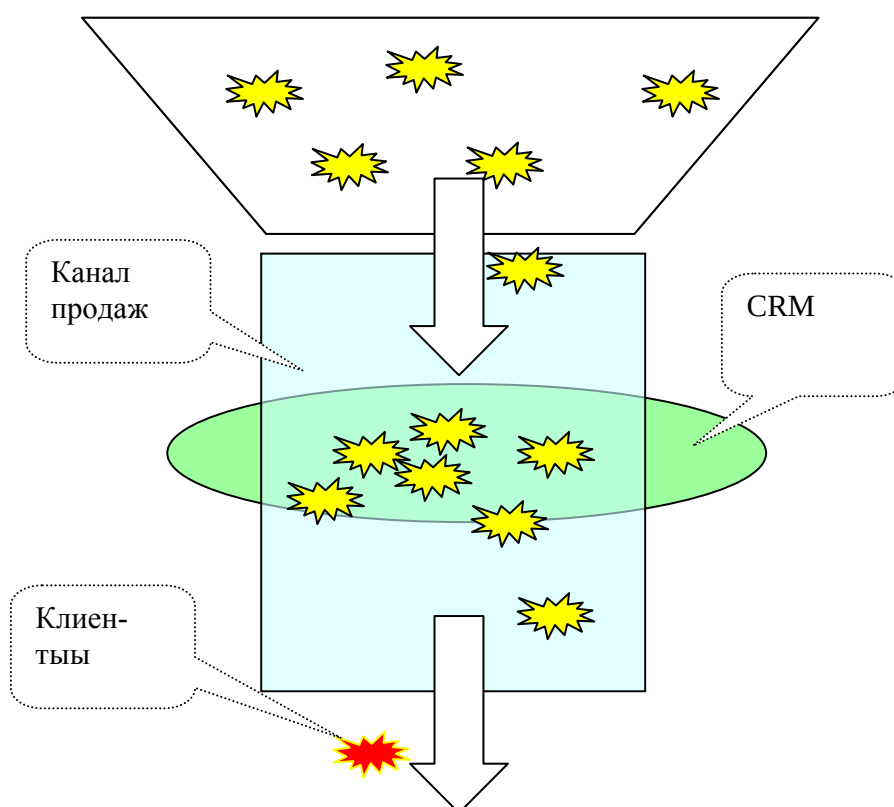
3.2.2 Управление взаимоотношениями с клиентами с использованием корпоративных информационных систем

Одним из проявлений корпоративных информационных систем (КИС) для решения задачи формирования деловой репутации, к которому привыкли в России, являются системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM). Такие CRM системы стали нужны на высоко конкурентном рынке. Их главная задача - повышение эффективности бизнес процессов, сосредоточенных во "фронт-офисе", направленных на привлечение и удержание клиентов – в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом. На уровне технологий CRM – это набор приложений, связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании (часто в виде надстройки над ERP) на основе единой базы данных.

Система CRM является основным источником объективной информации о внешнем окружении компании и эффективности работы с ним.

Задачу системы можно проиллюстрировать на примере «стакана» без дна, в который приходят клиенты и из которого они уходят. Задача CRM: сигнализировать, что изменяются параметры притока и оттока клиентов. А задача управления - удерживать имеющихся клиентов путем увеличения их финансовой отдачи по сделкам (как опилки в магнитном поле). И, самое главное, дать понять, когда надо «стакан» передвинуть под другой поток (см. рисунок).

⁴ http://www.vennmaker.com/beta_09610/vennMaker_0_9_6_vip.zip



Функциональность CRM охватывает маркетинг, продажи и сервис, что соответствует стадиям привлечения клиента, самого акта совершения сделки (транзакция) и послепродажного обслуживания, то есть все точки контакта, где осуществляется взаимодействие предприятия с клиентом.

Все процессы взаимодействия с клиентами управляются через согласованный набор процедур, построенный на основе единой технологии, позволяющей создать общее впечатление о компании и ее продукте. В частности, к таким процедурам относятся: автоматизация деятельности торговых представителей (Sales Force Automation, SFA), автоматизация маркетинга (Marketing Automation, MA), автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов (Customer Service & Support, CSS).

Система CRM позволяет руководителю получить от своих подчиненных ответ на основные вопросы, необходимых ему для принятия управленческого решения. К таким вопросам могут быть отнесены следующие:

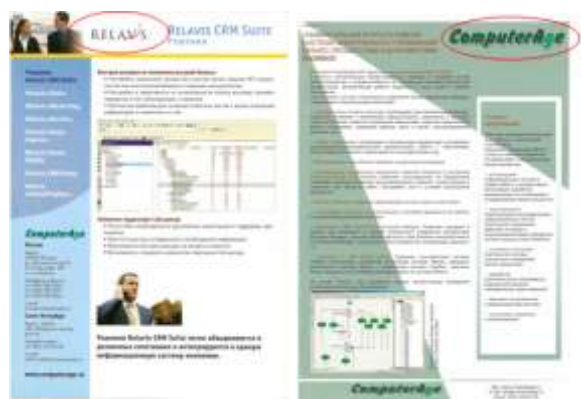
1. Кто мой клиент (его отношение, восприятие, поведение, потребности)?
2. Где, в каком месте осуществляется контакт потребителя с моей организацией?
3. Насколько эффективно строятся взаимоотношения моих сотрудников с моими клиентами?
4. Когда и почему эти взаимоотношения прерываются?
5. Во что обходится мне приобретение или потеря моих клиентов?



На российском рынке представлено более 40 решений по автоматизации систем CRM: 20 – западных (из них 7- в составе ERP систем и в основном все решения тяжелого и среднего класса) и более 20 российских разработок (отдельные дешевые коробочные решения; дополнительные модули к КИС разного класса; комплексные решения слабой функциональности).

Общими чертами всех систем CRM являются наличие базы данных клиентов, информации по сделкам и по контактам. Различия в большей мере касаются аналитических блоков, интерфейсов, программных платформ и аппаратных требований.

Примеры систем CRM:



3.2.3 Порядок применения инструментов гармонизации отношений со стейкхолдерами

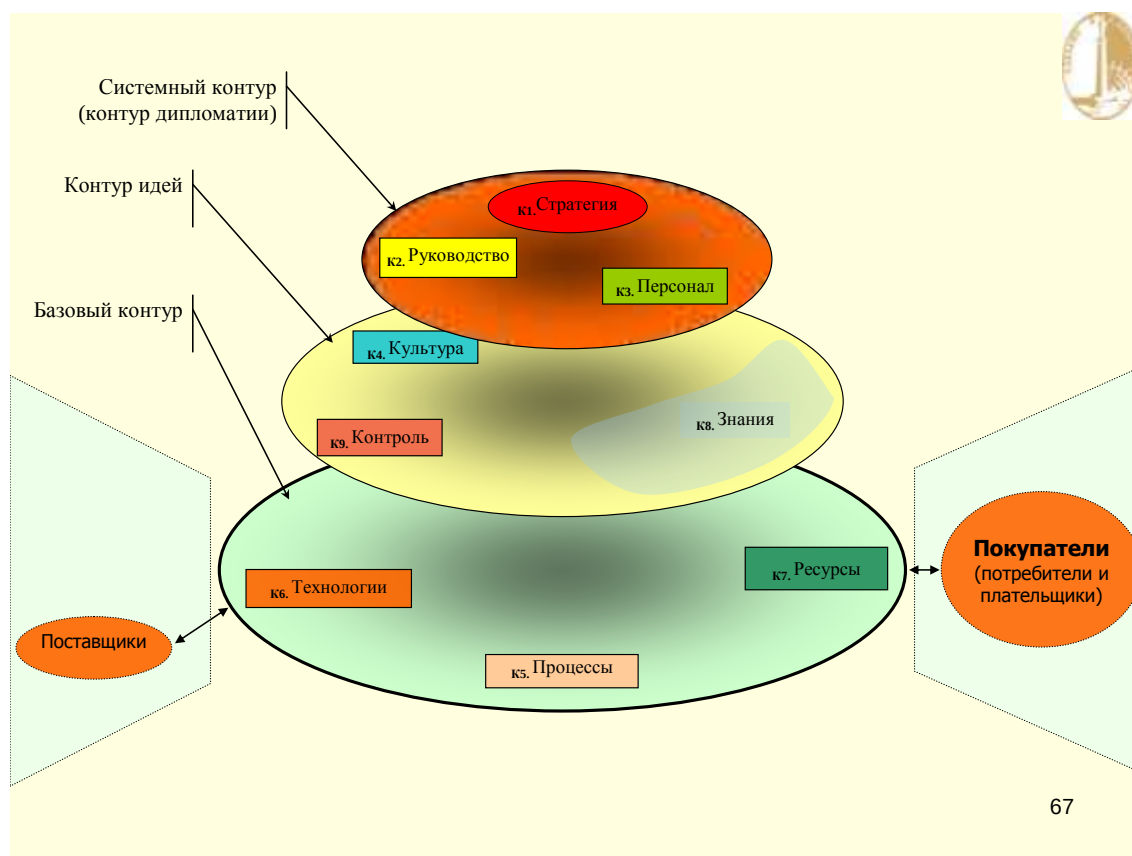
Вариант 1 «Создание с «нуля» системы CRM. Вначале формируются карты стейкхолдеров компании. После этого все стейкхолдеры группируются по нескольким смысловым группам. Основания такой группировки каждый раз определяются индивидуально, исходя из особенностей бизнеса компании. На их основании формируются справочники системы CRM. Кроме

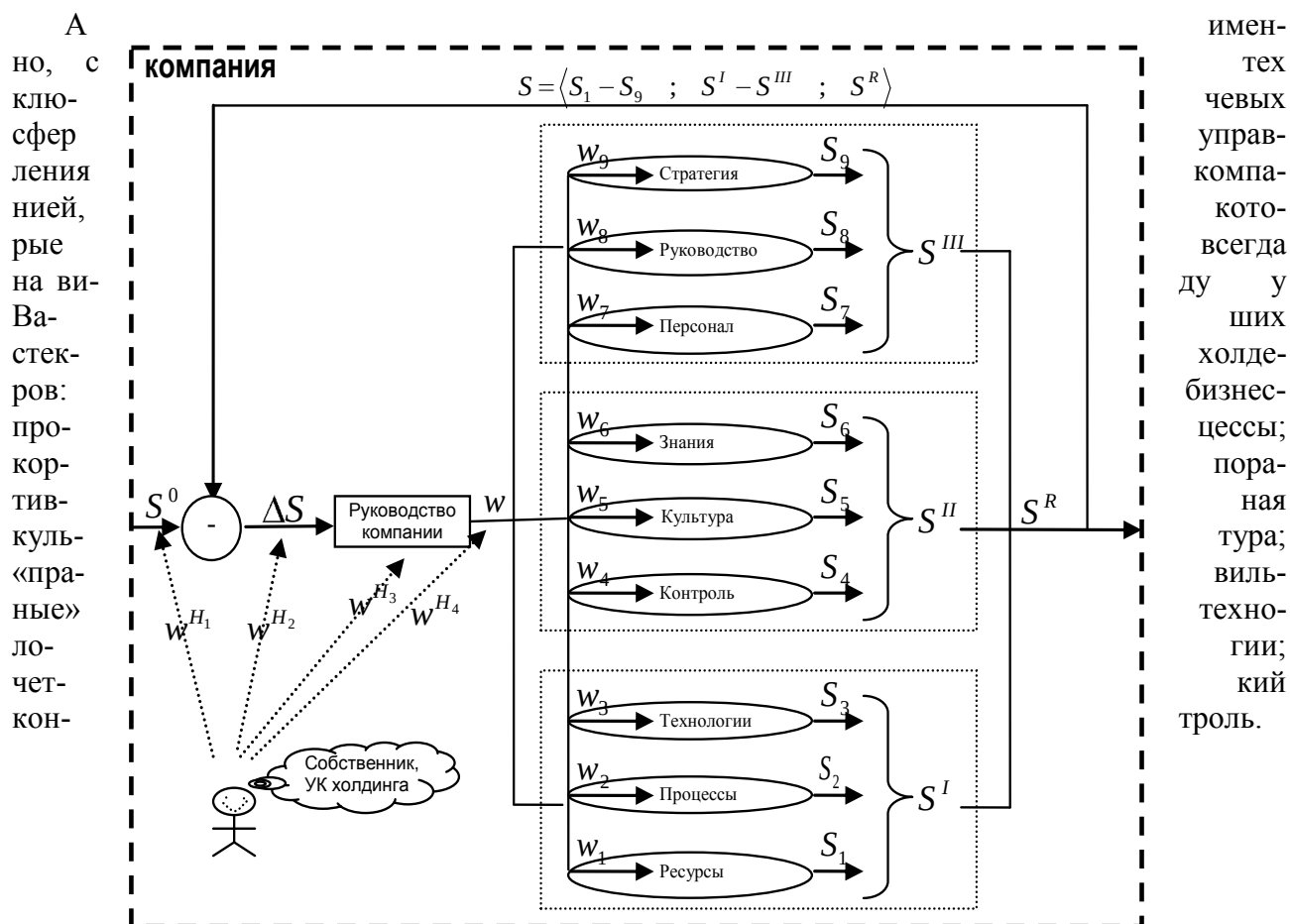
того, корректируются стандартные бизнес-процессы с учетом особенностей различных групп стейкхолдеров.

Вариант 2 «Совершенствование системы CRM». Здесь вначале анализируются базы данных существующей в компании системы CRM: вычленяются все стейкхолдеры, возможно даже группы стейкхолдеров, определяются сотрудники компании, общающиеся с ключевыми стейкхолдерами, после чего в разговорах с ними дорабатываются карты стейкхолдеров. После этого вносятся коррективы в справочники системы CRM, возможно пересматривается конкретная версия системы в сторону расширения/сужения ее функциональности. В системе документооборота корректируется описание бизнес-процессов (при необходимости).

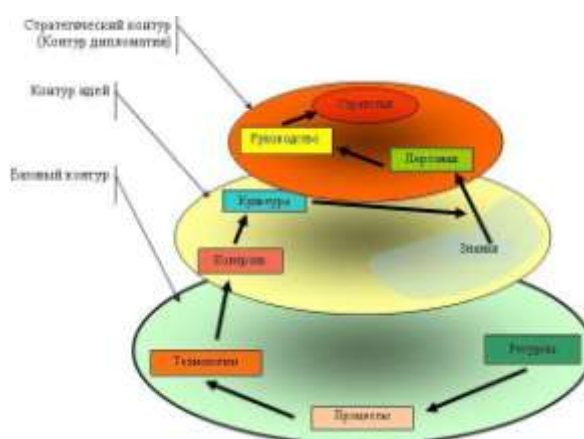
3.3 Формирование деловой репутации через внутренние сферы управления компанией

Как бы хорошо мы не позиционировали свою компанию на «внешнем рейде», если работает она плохо, то никакой PR здесь не поможет. Если клиент приходит в компанию, привлеченный внешними атрибутами деловой репутации, в частности рекламой и PR-акциями, а в ходе обмена своих денег на товар компании получает массу негатива. То такой клиент перестает быть клиентом, он уходит от компании и может создать её анти-PR. На схеме «стакана» CRM он изображен красным цветом. Известно, что стоимость привлечения нового клиента в несколько раз дороже, чем удержание уже имеющегося, а потерянного – уже почти не вернуть. Поэтому надо начинать с себя.





Сферы управления компанией - перечень самостоятельных областей в управлении компании (организации), на которые должен обращать внимание руководитель при управлении компанией для успешного достижения целей бизнеса. Для Российских условий обычно выделяется 9 сфер управления, которые сгруппированы в 3 контура управления:



Базовый контур – обеспечивает получение предприятием стабильной прибыли. Включает в себя следующие сферы управления:

- Ресурсы – источники и предпосылки получения необходимого организации результата.
- Процесс – совокупность последовательных действий в организации, направленных на достижение результатов.
- Технологии – способ преобразования ресурсов в процессе изготовления продукции предприятием. Включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность опера-

ций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами. Совокупность технологических операций образует технологический процесс.

Контур идей – обеспечивает развитие компании и повышение прибыли. Включает в себя следующие сферы управления:

- Контроль – один из элементов руководства. Выделен специально в отдельную сферу менеджмента для акцентирования внимания руководителя на управленческом учете, отчетности подразделений, их самооценке и анализе со стороны руководства результатов управленческих воздействий.
- Корпоративная культура – деятельность персонала компании, определяемая специально выработанными правилами, традициями, возникшими из целей и стратегии развития компании. Определяет индивидуальность и узнаваемость компании.
- Знания – систематизированные результаты деятельности организации. Управление знаниями – это совокупность процессов сознательного создания, структурирования, распространения и использования информации внутри организации для ее целей.

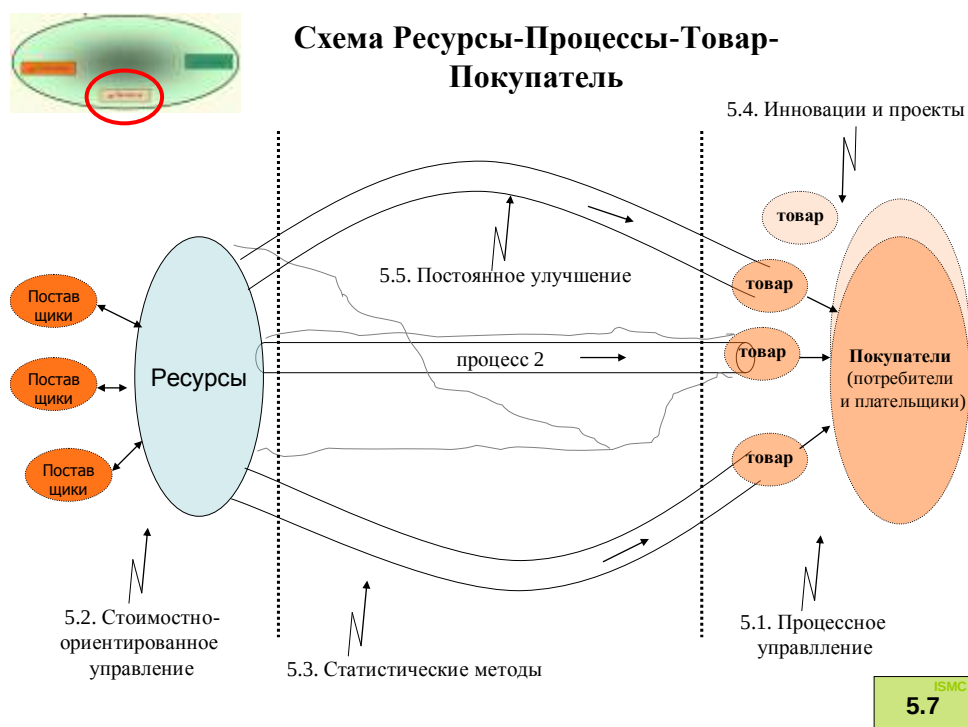
Стратегический контур (контур дипломатии) – обеспечивает выживание компании в окружающем мире, получение стратегических перспектив и предпочтений. Включает в себя следующие сферы управления:

- Персонал – личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на достижение целей организации.
- Руководство – искусство управления. Управление – процесс, направленный на достижение цели.
- Стратегия организации – это совокупность принципов, которыми стабильно руководствуются организации в процессе своего существования.

Выбор приоритетных сфер для оценки: корпоративная культура; бизнес-процессы; технологии; контроль. Объяснение «почему»?

3.3.1 Налаживание бизнес-процессов компании

Прикладные аспекты формирования деловой репутации через налаживание бизнес-процессов компании. Выбор методов управления в этой сфере. Здесь можно упомянуть о современных системах документооборота, которые позволяют таким образом «прописать» бизнес-процесс компании, что какие бы не были «бестолковые» сотрудники, обойти ни один из этапов процесса они не смогут.



Используются следующие методы сферы управления «Процессы»:

- *Поток создания ценности* (VSM, 90-е гг. XX в.) – планирование и преобразование процессов с целью минимизации использования имеющихся ресурсов (материалы, время. Трудозатраты) при преобразовании сырья и полуфабрикатов в готовую продукцию согласно требованиям потребителя от получения заказа до его вы-

полнения. Философия подхода подразумевает, что поток создания ценностей включает в себя деятельность, как добавляющую, так и не добавляющую ценность. В качестве инструмента используются карты потока создания ценности. Картирование включает 2 этапа: 1. графическое отображение каждого элемента процесса в материальных и информационных потоках как есть; 2. графическое представление процесса в будущем как должно быть. Реализуется по методологии «Кайдзен» в 8 шагов.

- метод предотвращения невидимой ошибки «Пока-ека» (roka-yoke) – набор методик, препятствующих возникновению ошибок на действующем производстве. Фактически, это создание защитных устройств «от глупости», благодаря которым дефекты просто не образуются. Это приводит к росту удовлетворенности потребителя и одновременно к снижению издержек производства.

- *методы Тагути* (Гэньити Тагути, Япония, 50-е годы XX в.), предназначенные для оценки качества продукции и определения потерь качества, которые по мере отклонения текущих значений параметра от номинального, увеличиваются, в том числе в пределах допуска. Методы Тагути используют новую систему назначения допусков и вводят управление по отклонениям от номинального значения с использованием упрощенных методов статистической обработки.

- *Мониторинг и измерение процессов организации* (ISO 9001:2000, ISO/TC 176/SC 2/N 544R) – предназначен для реализации требований п.4.1. ИСО 9001 по внедрению процессного подхода. Позволяет реализовать цикл Деминга (PDCA) для управления, контроля и совершенствования процессов в организации.

- *Функционально-стоимостной анализ* (ФСА) - Применяется с 1930г. в СССР и с 1948г в США для определения максимизации потребительской стоимости объекта и создания конкурентных преимуществ. Метод системного комплексного исследования функций объектов, направленный на обеспечение общественно-необходимых потребительских свойств (качеств) объектов при минимальных затратах на реализацию этих свойств на всех этапах жизненного цикла. Включает в себя 7 этапов, базирующихся каждый на результатах предыдущего: 1.Предварительный; 2.Информационный; 3.Аналитический; 4.Творческий; 5.Исследовательский; 6.Рекомендательный; 7.Этап внедрения.

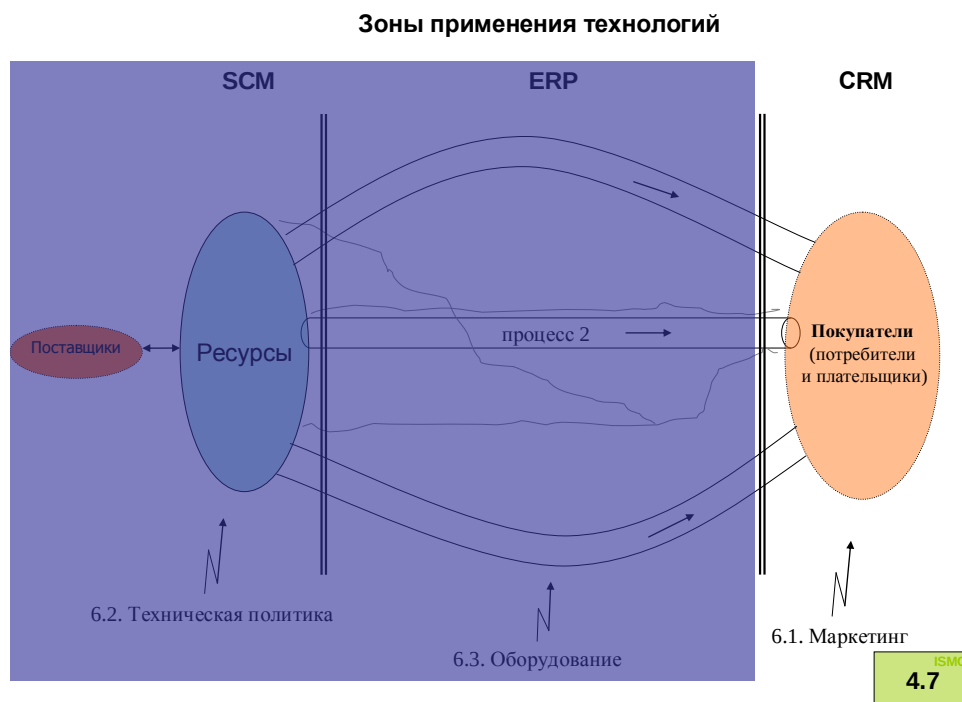
3.3.2 Привлечение «правильных» технологий

Прикладные аспекты формирования деловой репутации путем применения инновационных технологий. Выбор методов управления в этой сфере. «Правильные» технологии – это та «мулька», которая всегда бросается в глаза как сотрудникам, так и партнерам компании. Одно дело использовать доморощенную систему фиксации всех взаимоотношений с клиентами, так сказать, «доморощенную» CRM, а с другой, «попонтиться» применением чего то модного и, что очень важно, удобного в применении и эффективного по результативности.

6.4. Информационные технологии



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

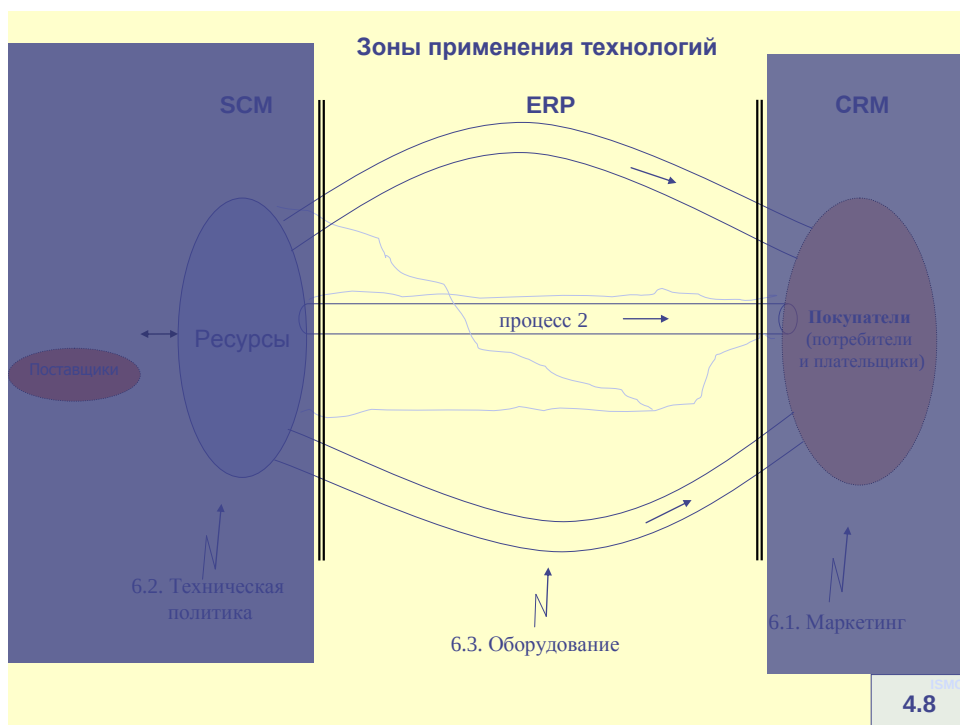


- *Модель Кано* (Япония, 70-е гг. XX в.) помогающая выявить приоритетные потребности потребителя продукции.

- *методы оценки удовлетворенности потребителей* - опрос потребителей (в том числе путем анкетирования), мониторинг договоров, мониторинг рекламаций, наблюдения;

- *RFM-анализ* (Recency Frequency Monetary) – основан на выборке информации из CRM-систем и ее дальнейшем статистическом анализе;

- Методы управления документацией и налаживания коммуникаций внутри и вне компании

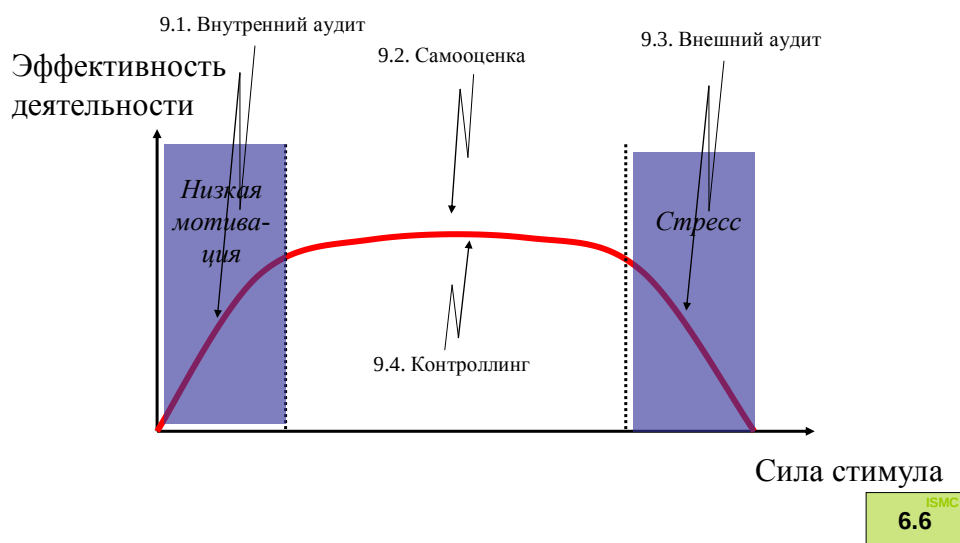


3.3.3 Налаживание системы контроля

Прикладные аспекты формирования деловой репутации через налаживание системы контроля, в т.ч. вне компании. Руководители по своей природе почему то устают и после первых месяцев интенсивной деятельности происходит ослабление контроля за всеми сфе-

рами жизнедеятельности компании. Еще об этом есть выражение «глаз замылился». Так вот, чтобы глаз не «мылился» опять же целесообразно использовать в компании систему документооборота. Эти замечательные системы «загоняют» Ваших замечательных сотрудников и очаровательных сотрудниц в определенные функциональными обязанностями «рамки» и не позволяют транжирить Ваше время, а также материальные (кофе, чай) и нематериальные (время, имидж) ресурсы компании. Ибо, когда в системе документооборота «висит» «напоминалка» о необходимости пообщаться с ключевым клиентом, а сотрудник этого не делает, то у Вас появляется повод поговорить именно с ним, а не сетовать на всех ☺

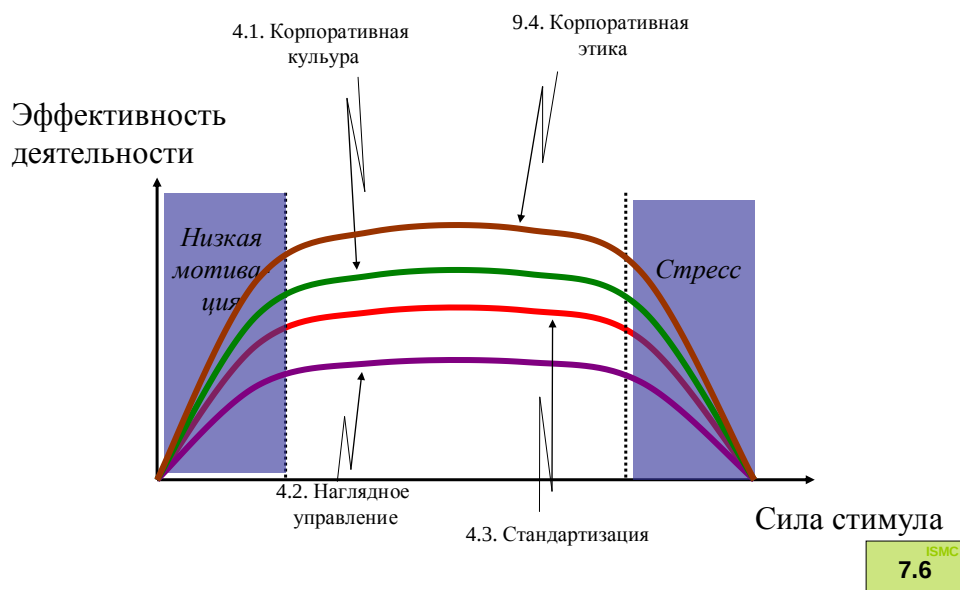
Механизмы контроля



3.3.4 Формирование корпоративной культуры компании

Прикладные аспекты формирования деловой репутации через формирование корпоративной культуры компании. Выбор методов управления в этой сфере. Здесь опять же надо понимать, что корпоративная культура позволяет с одной стороны, прилично выглядеть компании в глазах партнеров, а с другой, не позволяет сотрудникам совершать фатальных ошибок ввиду банальной необразованности и незнания, как спросить, если что-либо непонятно. Например, как пользоваться внутренней системой документооборота или системой CRM.

Механизмы культуры



Методы воздействия на корпоративную культуру:

- создание структурированной модели корпоративной культуры организации;
- методику обоснования мероприятий по диагностике и корректировке корпоративной культуры организации;
- методику диагностики состояния корпоративной культуры и ее элементов;
- методы и механизмы управления элементами культуры и корпоративной культурой в целом.
- Формирование кодекса корпоративной культуры, как стандарта предприятия с формализацией определения миссии организации, базовых ценностей (см. ВКСП.180020-01 40 2 01 Кодекс КК);
- формулирование стандартов поведения членов организации.

Методы наглядного управления:

например метод «Бригадная доска» – позволяет визуально донести до сотрудников все аспекты деятельности их подразделения. В качестве воздействий в данном методе используется наглядное информирование коллектива о состоянии дисциплины труда и соблюдении технологии производства. В качестве косвенных показателей, характеризующих эффективность применения метода выступают показатели выполнения производственного плана (коэффициент простоя, процент выполнения производственного плана и плана развития).

4. Порядок формирования деловой репутации

Обязательны для выполнения при формировании деловой репутации.

Желательны для выполнения при формировании деловой репутации.

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
К1. Стратегия		
1	Формулирование видения	1. Сформулирован-

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
К1. Стратегия		
2	Определение внешних требований	ное видение компании 2. Сформированная управленческая команда 3. Разделенное видение политики и стратегических целей компании всеми членами команды 4. Сформированная продуктовая политика и маркетинговая программа 5. Программа развития менеджмента по функциональным областям деятельности 6. Распределение задач и зон ответственности среди членов команды.
3	Выявление возможностей и угроз внешней среды	
4	Определение сильных и слабых сторон бизнеса	
5	Анализ рисков	
6	Определение политики и формы ведения бизнеса	
7	Постановка долгосрочных целей, в основном качественного характера. Разработка стратегии поведения на рынке	
8	Создание команды развития	
9	Формирование продукта бизнеса и путей его продвижения	
10	Преобразование команды в Штаб программы и определение основных показателей по «Ключам бизнеса» для формирования базовой системы управленческого учета.	
11	Оценка фактического состояния дел по каждому из факторов «Ключей бизнеса». Для формирования деловой репутации это: Процессы, технологии, контроль и культура.	
12	Определение приоритетных направлений развития и формулирование задач по выбранным факторам	

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
К2. Руководство		
13	Распределение задач по этапам программы развития и центрам ответственности	1. Организационная структура предприятия 2. Положение о подразделениях 3. Должностные инструкции 4. План текущей работы 5. План развития 6. Бюджет текущей работы (доходов и расходов) 7. Бюджет развития 8. Сформированная сбалансированная структура показателей управленческого учета 9. Система сбора и анализа показателей
14	Доведение задач до ответственных лиц на всех уровнях управления по методу развертывания целей сверху	
15	Преобразование задач в планы на всех уровнях управления по методу развертывания целей снизу	
16	Формирование бюджета мероприятий по Программе	
17	Утверждение Плана и бюджета Программы с разбивкой по центрам ответственности	
18	Доведение Планов преобразований до ответственных лиц и составление сетевого графика их выполнения	
19	Разработка методик контроля выполнения планов работ	
20	Оценка и выбор основных признаков и классификации свойств основных услуг и производимых работ, способов продажи и продвижения дополнительных услуг	
21	Оценка работы конкурентов по выбранным признакам и сравнение со своей работой	

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
	К2. Руководство	
2	Анализ опыта продвижения дополнительных услуг, классификация потребителей и оценка удовлетворенности различных категорий потребителей	10. Системы документооборота 11. Функциональная модель компании 12. Список ключевых процессов
3	Определение и анализ потребностей целевых аудиторий потребителей	
4	Отработка применения инструментов проектного менеджмента для решения маркетинговых задач	
5	Выбор приоритетов при внедрении объектов инноваций и способов закрепления достигнутых результатов (мотивация, снабжение, сбор денежных средств, контролинг, PR)	
6	Разработка Плана маркетинговой кампании. Оценка рисков и выбор методов управления ими.	
7	Корректировка производственной программы	
8	Составление программы технического развития производства.	
9	Определение основных бизнес-процессов предприятия (Составление матрицы процессов и функций подразделений).	

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
	К3. Персонал	
0	Создание функциональной структуры управления и проведение обучения методам процессного управления.	1. Планы карьерного роста 2. Экономическая оценка текучки персонала 3. Программа адаптации 4. Результаты аттестации 5. Карта ключевых компетенций сотрудников 6. Программа обучения 7. Система мотивации
1	Пересмотр состава функций и задач подразделений, исходя из целей деятельности по методу экономного производства. Построение организационной структуры предприятия на основе процессного управления. Внесение изменений в Положения о подразделениях.	
2	Формулирование задачи по управлению персоналом подразделений (квалификации и численности) для выполнения Планов развития. Внесение изменений в должностные инструкции.	
3	Анализ реальной квалификации и численности персонала. Определение путей обучения и пополнения кадров. Разработка программы адаптации и кадрового роста. Определение целей, критериев и способов аттестации персонала.	
4	Определение требований к обучению персонала. Выбор способа обучения. Разработка системы аттестации и проверки знаний персонала.	
5	Анализ мотивации сотрудников. Анализ сложившейся корпоративной этики. Первые шаги к определению ключевых компетенций.	

Ша- ги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К4. Культура		
36	Распределение сотрудников по категориям для разработки методов стимуляции труда	1. Кодекс корпоративной культуры 2. Фирменный стиль 3. Наглядная агитация 4. Система информирования 5. Стандарты предприятия
37	Определение способов мотивации. Составление программ мотивации по категориям сотрудников	
38	Закрепление кадровой политики, программ подготовки и аттестации персонала (применение методов 5S)	
39	Разработка программ внедрение мотивационных пакетов для различных категорий сотрудников	
40	Разработка фирменного стиля и правил поведения в компании. Разработка программ закрепления корпоративных ценностей и принципов неформального общения в компании	
41	Разработка методов создания и поддержания нужного микроклимата в коллективе (неформальные группы, атмосфера взаимовыручки, выявление неформальных лидеров и т.д.). Проведение тренингов руководящего состава по методикам нематериального стимулирования труда, особенно на линейных объектах	
42	Создание рабочих групп для решения задач по улучшению работы компании	
43	Создание системы наглядной агитации	
44	Внедрение прогрессивных методов труда	

Ша- ги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К5. Процессы		
45	Сегментирование основных процессов на подпроцессы и процедуры. Формулирование промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов и показателей деятельности подразделений. Разработка методов контроля процессов	1. Перечень процессов (карты процессов) 2. Цепочки добавления ценностей 3. Оценка стабильности процессов 4. Система инновационного менеджмента, основанного на принципах постоянного улучшения 5. Наличие системы проектного менеджмента, основанного на принципах управления портфелем проектов как процессом достижения стратегических целей.
46	Анализ уже измеряемых показателей процессов и показателей, требуемых для бюджетирования	
47	Проведение экспертного анализа результативности процессов силами рабочих групп под контролем Штаба программы	
48	Выбор критериев оценки и результативности процессов и подразделений (ключевые показатели и индексы)	
49	Разработка структуры управленческого учета на принципах контролинга	

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
К6. Технологии		
50	Анализ возможностей рынка технологий с точки зрения маркетинговой политики. В т.ч. анализ технологий конкурентов с использованием методов бенчмаркинга.	1.Развернутая техническая политика 2. Маркетинговая политика 3. Программа технического обслуживания 4. План повышения уровня автоматизации технологий, 5. План внедрения новых технологий 6. Программы Кайдзен и 5S 7. План внедрения системы менеджмента качества
51	Определение требований потребителей к продукции и к компании, как к поставщику.	
52	Анализ передовых технологий, позволяющих предвосхитить предъявляемые требования.	
53	Разработка программы внедрения передовых технологий как на производстве, так и в управлении	
54	Анализ имеющейся системы менеджмента качества и выбор базовой модели управления качеством (5S, ISO 9001 и т.п.)	
55	Разработка системы менеджмента качества (проведение всего цикла работ по совершенствованию производства, системы контроля и управления с применением методов TQM, «6 Сигма», 5S, TPM, «20 ключей управления производством», НАССР и так далее). Выбор потенциального органа по сертификации (при необходимости)	
56	Внедрение системы менеджмента качества, применение статистических методов и методов выбранной модели управления качеством.	

Шаги	Описание шага	Достижимые результаты
К7. Ресурсы		
57	Разработка бюджетной политики и списка бюджетов по направлениям роста	1. Увеличение оборачиваемости капитала 2. Уменьшение отношения объема производимой продукции к объему реализованной продукции 3. Оценка поставщиков по совокупным экономическим показателям 4. Учет и снижение отходов и потерь 5. Учет расхода сырья и энергии и снижение ресурсоемкости продукции 6. Учет и снижение выбросов и отходов 7. Привязка показателей финансовой отчетности и управленческого учета к показателям удовлетворенности клиентов
58	Распределение зон ответственности по бюджетам	
59	Разработка алгоритма формирования бюджетов	
60	Управление финансами	
61	Управления денежными потоками и налоговая оптимизация	
62	Жесткий контроль по всем цепочкам создание цепочки добавленной стоимости	
63	Внедрение метода упорядочения для снижения потерь и непроизводственных затрат	
64	Внедрение метода функционально-стоимостного анализа	
65	Создание системы управления запасами и отгрузками	
66	Создание системы ранжирования поставщиков	

Шаги	Описание шага	Достигаемые результаты
К7. Ресурсы		
67	Внедрения методик управления закупками (поставками)	
68	Разработка планов внутреннего аудита	
69	Формирование и обучение команды аудиторов	
70	Разработка программы мониторинга процессов и KPI	
71	Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (ККТ)	
72	Разработка программы мониторинга критических контрольных точек (в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия)	
73	Определение корреляции данных контроля ККТ и показателей управленческого учета для совершенствования программ контроля	
74	Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж и поставок.	
75	Определение степени удовлетворенности клиентов.	
76	Составление отчета по аудиту и пояснений к нему	

Шаги	Описание шага	Достигаемые результаты
К8. Знания		
78	Определение потребностей в знаниях и места применения знаний (ключевые компетенции)	1. Система накопления и анализа опыта 2. Институт наставничества 3. База знаний 4. Базы данных 5. Многоуровневый Корпоративный университет
79	Разработка классификации знаний, в соответствии со стратегическими целями компании	
80	Разработка политики в области управления знаниями	
81	Разработка матрицы знаний и профиля компетенций	
82	Создание, внедрение и поддержание базы знаний	
83	Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития	
84	Создание системы наставничества	
85	Разработка и внедрение комплексной системы развития и мотивации персонала	

Шаги	Описание шага	Достигаемые результаты
------	---------------	------------------------

аги		таты
	К9. Контроль	
8 6	Выбор системы самооценки.	1. Система корректирующих и предупреждающих мероприятий 2. Система самооценки 3. Подтверждение соответствия предъявляемым требованиям 4. Система контролинга
8 7	Разработка программы самооценки и внутренних аудитов.	
8 8	Разработка анкет для руководителей подразделений и руководителей процессов	
8 9	Проведение самооценки.	
9 0	Анализ результатов самооценки. Выявление слабых мест по результатам самооценки.	
9 1	Анализ со стороны руководства изменений, выполнения планов и исполнения бюджетов	
9 2	Позиционирование предприятия по сравнению с первоначальным положением на рынке	
9 3	Анализ структуры капитала	
9 4	Корректировка бюджетной политики предприятия (фиксируем смену принципов управления предприятием с административного на финансовое).	
9 5	Корректировка стратегии	
9 6	Корректировка целей	
9 7	Корректировка задач	
9 8	Разработка новых планов развития с учетом предложенных корректировок	
9 9	Доведение до подразделений утвержденных планов развития	
1 00	Привязка системы контролинга к программе развития	

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности на внутренних и зарубежных рынках компания должна формировать свою деловую репутацию. Для этого ей необходимо научиться а) измерять свою деловую репутацию; б) использовать доступные ей про-

стые и эффективные инструменты ее формирования: методику «карты стекхолдеров», методики анализа баз данных CRM.