

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

ГИПОТЕЗЫ ПОВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

ВКСП.180020-01 10

всего листов **32**

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

АННОТАЦИЯ

В документе представлено несколько гипотез поведения бизнеса в Российских условиях, для развития которых может быть использована методология «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ГИПОТЕЗ ПОВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА.....	4
1.2 ИСТОРИОГРАФИЯ СОЗДАНИЯ ГИПОТЕЗ ПОВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА.....	4
2. ТРАЕКТОРНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ	6
2.1 Суть задачи	6
2.2 КАКИМ ОБРАЗОМ МОЖНО ОЦЕНИТЬ ПЕРСПЕКТИВУ КОМПАНИИ?	6
2.3 МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ.....	7
2.4 КАК ЭТО РАБОТАЕТ?	9
2.5 С ЧЕГО НАЧАТЬ?	11
3. СТЕКХОЛДЕРЫ	12
3.1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	12
3.2 ПРИНЦИП СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ОТНОШЕНИЙ.....	13
3.3 КАРТЫ СТЕКХОЛДЕРОВ.....	14
4. БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА.....	15
4.1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ. ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВО?.....	15
4.1.1 Общие положения. Часть I. Где деньги?.....	15
4.1.2 Типы бизнес-сообществ и их динамика.....	19
4.2 Что предлагается? Часть II. Как взять деньги?.....	24
4.3 Что надо делать для создания своего бизнес-сообщества?.....	26
4.4 Вывод по бизнес-сообществам.....	29
5. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	29
5.1 Задача оптимизации товарных запасов в сети и её решение	29
5.2 Этапы решения задачи внедрения принципов категорийного менеджмента.....	31
5.3 Шаги внедрения первого – категорийного - этапа.....	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	32

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Общее описание гипотез поведения бизнеса

Приведенные ниже модели и гипотезы были сформулированы как результат обобщения практики бизнеса российских компаний и решения проблемных ситуаций конкретных предприятий – участников Клуба бенчмаркинга «9 ключей бизнеса».

1.2 Историография создания гипотез поведения бизнеса

Для понимания практической базы приводимых ниже гипотез, рассмотрим историографию вопроса (см. [«ВКСП.18002-01 10 17 Политика бизнеса - Временная динамика.doc»](#)):

1. В 2004-2005 годах была сформулирована и проверена на практике результативная Программа развития производственных компаний, состоящая из 90 последовательных шагов и периодом цикла 1 год. (см. [«ВКСП.18002-01 10 01 Программа развития компании.doc»](#)).
2. В 2006 году была разработана программа создания нового бизнеса, состоящая из 100 последовательных шагов. В 2007 году, по просьбе Всероссийского Союза объединений добросовестного бизнеса, Программа была оформлена в виде методического пособия для предпринимателей «Курс молодого бойца современного российского бизнеса». В 2008 году, по просьбе Пермской гильдии добросовестных предпринимателей, пособие было переработано и распространялось под эгидой Международного общества менеджеров и руководителей социально-ответственного бизнеса (ISMС) (см. [«ВКСП.18002-01 10 02 Программа создания бизнеса.doc»](#)).
3. В 2007 году, совместно с Дирекцией Северо-Западного департамента Международного общества менеджеров и руководителей социально-ответственного бизнеса (ISMС), были разработаны локальные программы развития бизнеса:
 - №1 Для компаний, готовых стать лидерами бизнес-сообществ, увеличить прибыль и получать ренты за счет снижения транзакций (Продвижение компании как лидера бизнес-сообщества по сырьевой цепочке; Продвижение компании как лидера бизнес-сообщества по технологической кооперации; Продвижение компании как лидера бизнес-сообщества по управленческой кооперации; Создание системы трансфертных бизнес – процессов в бизнес – сообществе и СРО; Формализация знаний лидера бизнес-сообщества для системы CRM; Создание кадрового агентства при бизнес–сообществе; Создание собственного бизнес – сообщества компании (см. [«ВКСП.18002-01 10 03 Бизнес-предложение ISMС.doc»](#), [«ВКСП.18002-01 10 07 Создание комплексного бренда.doc»](#), [«ВКСП.18002-01 10 13 Клуб БС.doc»](#));
 - №2 Для компаний, желающих увеличить прибыль за счет оптимизации своей роли в бизнес-сообществах (Выявление и наращивание ключевых компетенций компании в выбранном бизнес-сообществе; Аудит и реинжиниринг бизнес – процессов компании; Внедрение на предприятии современных принципов организации производства и производственного пространства, соответствующих уровню бизнес-сообщества; Подготовка компании к внешнему аудиту второй и третьей стороной; Внешний аудит корпоративной культуры компании; Создание и сопровождение управленческих команд). (см. [«ВКСП.18002-01 10 03 Бизнес-предложение ISMС.doc»](#), [«ВКСП.18002-01 10 12 БС1 ХАССП.doc»](#), [«ВКСП.18002-01 10 11 SCM.doc»](#));
 - № 3 Для компаний, желающих поднять доходность и управляемость своего бизнеса за счет эффективного менеджмента (Развитие ресурсного потенциала

- компании; Описание бизнес – процессов компании; Внедрение на предприятии современных принципов организации производства и производственного пространства; Оценка готовности компании к внешнему аудиту; Анализ корпоративной культуры компании; Формализация знаний компании для системы CRM компании; Развитие службы персонала компании; Развитие компетенции командообразования; Развитие стратегического видения). (см. «ВКСП.18002-01 10 03 Бизнес-предложение ISMC.doc»);
- №4 Для компаний, желающих обеспечить доходность своего бизнеса и создать современные механизмы управления им путем корпоративного обучения по соответствующим темам (Современные инструменты управления бизнесом; Ресурсы компании – как не проесть, но преумножить; Процессы – как грамотно построить процессное управление; Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат; Шаблоны управления предприятием - как формировать стереотипы успешного организационного поведения; Переходим на контроль – как не задавить людей и заставить их генерировать идеи; Инструменты превращения элементов культуры в рычаги управления – как «не утонуть» в имидже; Знания – сила компании, как не стать зависимыми от ключевых сотрудников; Дипломатия работы с персоналом; Инструменты сильного руководства – новое и забытое старое; Разработка стратегии предприятия; Бизнес - как он есть; Искусство продаж; Деловой Английский; Системы менеджмента качества). (см. «ВКСП.18002-01 10 04 Программа обучения 9КБ.doc»);
 - №5 Для государственных органов, ответственных за мониторинг бизнес-среды региона (Исследование предприятий по критериям сбалансированности менеджмента и ключевых компетенций в концепции стекхолдеров; Исследование бизнес-сообществ на предмет сбалансированности распределения рент и ключевых компетенций между компаниями в концепции добавленной ценности; Исследование бизнес-среды регионов на предмет степени структурирования бизнес-сообществ и развития принципов корпоративной социальной ответственности бизнеса в концепции глобализации и взаимодействия бизнеса с властью) («ВКСП.18002-01 10 08 Администрация СПб.doc»).
4. В 2008 году, совместно с Комитетом экономического развития, промышленной политики и торговли Правительства Санкт-Петербурга, была разработана система диагностики менеджмента компании на основе принципов социальной значимости по модели сбалансированности сфер управления (см. «ВКСП.18002-01 10 06 Организационная диагностика.doc»). Система применена для оценки компаний – участников Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге». (см. «ВКСП.18002-01 10 09 Анкета КЭРППиТ.doc»).
 5. В 2009 году, совместно с Дирекцией Северо-Западного департамента Международного общества менеджеров и руководителей социально-ответственного бизнеса (ISMС), была разработана услуга для комплексного развития бизнеса корпораций «Холдинг на ладони» и подготовлены проекты учебных программ для студентов с целью подготовки кадрового потенциала для компаний, применяющих математические методы для управления бизнесом (см. «ВКСП.18002-01 10 09 ХнЛ.doc»).

2. ТРАЕКТОРНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

2.1 Суть задачи

Основным показателем успешности компании является её финансовое состояние. Таким образом, оценить перспективу компании можно через оценку её финансового состояния. Предположим, что компания априори должна развиваться по успешному сценарию, однако всегда есть риск наступления кризиса (см. [«ВКСП.18002-01 10 05 Управление траекторией развития компании.doc»](#)).

Рассмотрим в качестве примера ситуации по оценке риска компании для определения степени её надежности как лизингополучателя. Одна из услуг, предоставляемых Заказчиком своим клиентам - предоставление техники в лизинг. Целью Заказчика является максимизация прибыли и минимизация рисков, связанных с возможностью невыполнения клиентами своих обязательств по договорам лизинга. В качестве клиентов (лизингополучателей) выступают компании с разным доходом, с разным уровнем внутреннего менеджмента, в разных экономико-социальных условиях рынка.

Важнейшим инструментом снижения рисков является оценка уровня дохода компании – лизингополучателя, ее стабильности. В этом случае Заказчик повышает степень обоснованности решения о заключении/не заключении договора лизинга.

Для получения этих оценок применяются либо экспертные методы, либо специальные алгоритмы. Качество работы алгоритмов в значительной мере зависит от правильности заложенной в них логики существования компании (логическая модель) и от адекватности используемого математического аппарата (см. [«ВКСП.18002-01 10 15 Диаграмма жизненного цикла компании.doc»](#))

Идеологической основой настоящего подхода является постулат теории ресурсных преимуществ [Vargo S.L., Lusch R.F., 2004] о том, что обратная связь компании с рынком достигается не только прямым образом, через взаимодействие с потребителем, но и измеряется путем анализа финансового результата деятельности компании от взаимоотношений обмена (маркетинга).

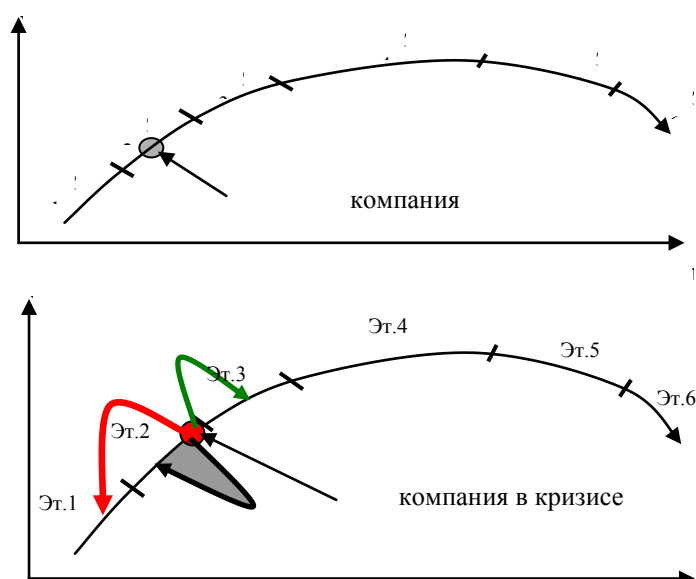
2.2 Каким образом можно оценить перспективу компании?

Построение адекватной математической модели оценки уровня дохода компании – лизингополучателя, которая будет реально беречь компанию – лизингодателя от необоснованных рисков и значительно экономить ей деньги возможно только при наличии «правильной» смысловой модели процесса или явления.

Традиционно предполагается, что жизненный путь (часто его еще называют жизненным циклом) компании – лизингополучателя (далее – компании) включает несколько этапов. При переходе от этапа к этапу компания сталкивается с кризисами, связанными в первую очередь с качеством менеджмента компании и уровнем его сбалансированности.

Во время кризиса компанию может ожидать три сценария развития:

- «Хороший сценарий развития» - если менеджмент компании хорошо сбалансирован, переход компании на следующий этап и



качественный рост ее дохода. Можно давать технику в лизинг.

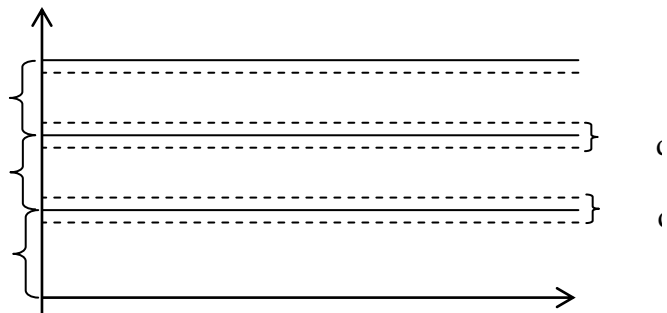
- «Удовлетворительный сценарий развития» - если менеджмент компании хорошо сбалансирован для существующего этапа, но плохо для следующего, компания остается на текущем этапе с потерями ресурсов, затраченных на преодоление кризиса. Техника в лизинг может быть предоставлена только при выполнении компанией определенных условий.
- «Плохой сценарий развития» - если менеджмент компании плохо сбалансирован даже на текущем этапе, компания имеет высокий риск «свалиться» на более ранний этап с понижением уровня дохода. Технику в лизинг предоставлять нельзя.

Подразумевается, что каждый этап характеризуется своим доходом. Для получения более точной зависимости между доходом компании и этапом, на котором она находится придется немного усложнить модель.

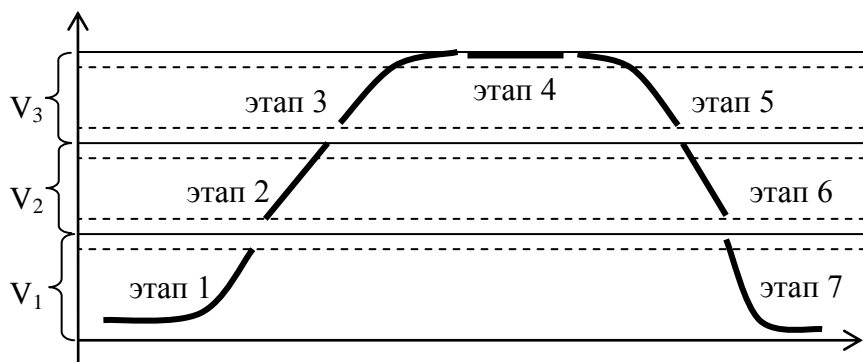
2.3 Математическая модель

Анализ опыта работы большого числа компаний показывает, что жизнедеятельность компании (и ее доход) во времени можно описать моделью, характеризующейся следующими постулатами:

1. Компании одной отрасли по своему доходу V могут быть разбиты на несколько групп (уровней дохода): например, с очень высоким V_3 , со средним V_2 и с низким V_1 доходами. Каждый уровень дохода V_i ($i=1, n$, где n – количество уровней) характеризуется: начальным значением $V_i^{нач}$ и конечным значением $V_i^{кон}$. Также уровни дохода характеризуются размером областей пересечения d_{vij} . Единица измерения определяется принятой в конкретной отрасли структурой описания дохода (тыс. руб./мес., млн.руб./год и др.).



2. Единицей жизненного пути компании, характеризующей динамику ее дохода, является этап. Переход компании с одного уровня дохода на другой (как с повышением, так и с понижением) свидетельствует об изменении этапа жизни компании. Классический жизненный цикл развития компании состоит из семи этапов семи базовых классов этапов. Визуально



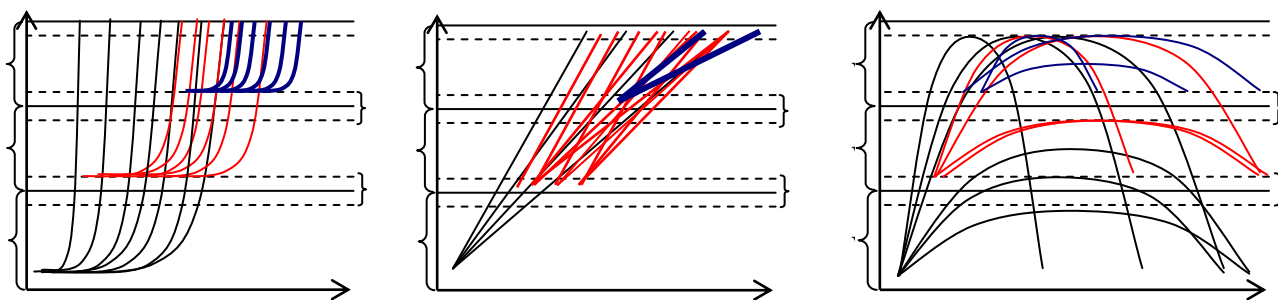
классы отличаются своей внешней формой:

- «вогнутый» (этап 1, класс 1) – подготовительный период, завершающийся интенсивным ростом дохода;
- «прямой» (этап 2, класс 2) – линейный рост дохода компании;
- «выпуклый» (этап 3, класс 3) – первоначальный рост дохода компании с последующим выходом на «плато»;
- «линия» (этап 4, класс 4) – фиксированный доход;

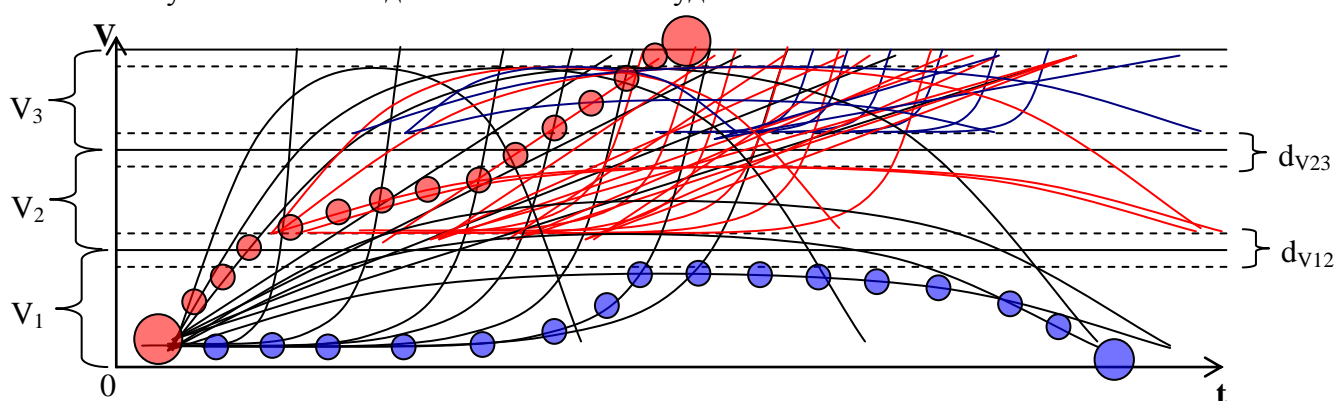
- «обратно выпуклый» (этап 5, класс 5) – компания «соскальзывает» с «плато» доходов и начинает их снижение ;
- «обратно прямой» (этап 6, класс 6) – линейное падение дохода;
- «обратно вогнутый» (этап 7, класс 7) - резкое падение дохода с долгим периодом минимального дохода.

Класс этапа определяется тем, насколько сбалансировано и адекватно внешним условиям управление компанией. Этап, как единица жизненного пути компании, характеризуется формой, протяженностью и амплитудой. Протяженность (время существования) и амплитуда этапа (доход компании) определяются тем, насколько правильно выстроены внешние связи компании и насколько они сильны. Указанные характеристики управления компанией являются компонентами бизнес-модели компании. Их выраженность определяет силу бизнес-модели.

3. Существуют определенные правила в последовательности следования этапов развития компании. Они имеют различную форму. Эти правила отражают состояние бизнес-среды региона и специфику бизнес-процессов и технологий отрасли. Наиболее вероятная последовательность этапов жизни компании отрасли с определенными параметрами бизнес-модели называется траекторией. Траектория характеризуется формой, амплитудой и протяженностью. При наличии достаточной информации об отрасли и бизнес-среде можно рассчитать наборы стандартных траекторий компании в конкретной отрасли («правила игры» отрасли): траектории «успеха», траектории «стабильного роста», траектории «стандартного развития».



4. Длительность нахождения компании на каждом этапе, а также возможность перехода с одного этапа на другой определяется силой бизнес-модели компании и состоянием бизнес-среды региона. Ниже приведены два шаблона поведения компании в своей бизнес-среде: шаблон «успешного поведения» и шаблон «неудачи».



Чем характерен шаблон «успешного поведения»? Тем, что менеджмент компании для старта на первом уровне дохода использовал первую траекторию «циклического развития», которая характеризуется классической и наименее затратной схемой начала бизнеса, спокойным выходом на «плато» с последующим снижением дохода и закрытием компании. Выйдя за небольшое время на второй уровень дохода, компания действующую по старой схеме перешла на траекторию «циклического развития» второго уровня и, не дойдя до «плато» этой траекто-

рии и при этом накопив достаточные ресурсы развития, перешла на более ресурсозатратную, но и более агрессивную траекторию «стабильного роста». В итоге, компания оказалась на верхней границе самого высокого уровня дохода за приемлемое время и с минимальными затратами ресурсов, чем и характерен шаблон «успешного поведения» компании.

Шаблон «неудачи» несколько иной. Первоначально компания на первом уровне дохода выбрала траекторию «успеха». Данная траектория дает эффект в том случае, если за компанией стоят неограниченные интеллектуальные и финансовые ресурсы. Если менеджмент компании выбирает ее только руководствуясь амбициями, он совершает ошибку, т.к. происходит потеря времени без реального роста дохода. Управление компанией в такой ситуации характеризуется акцентом на корпоративной культуре, внешних атрибутах компании и невнимательностью к сохранению ресурсов (материальных и нематериальных) в сочетании с плохой организацией бизнес-процессов компании. Действуя по такому шаблону, компания, имея серьезные потери времени, в определенный момент все же достигает верхней границы своего уровня дохода. Однако к этому моменту менеджмент компании истощен и требует восстановления сил ли обновления. В следствие этого компания переходит как ей кажется обоснованно на одну из последних траекторий «циклического развития». При этом у менеджмента такой компании отсутствует понимание того, что они попадают на нисходящую ветвь этой траектории и их ожидает при тех же затратах ресурсов только постепенное снижение дохода компании. В один из моментов, видя продолжающееся снижение, менеджмент компании делает «попытку конечного порыва» и как ему кажется перескакивает на другой путь. На самом деле компания переходит на еще быстрее нисходящую траекторию «циклического развития» первого уровня дохода. В итоге компания закрывается при нулевых доходах.

Возникает вопрос а можно ли было поменять шаблон «неудачи»? Да, можно. Для этого необходимо в момент, когда менеджмент компании был уже на грани истощения, «дожать» начатое дело и перейти на второй уровень дохода и уже там поменять траекторию на траекторию «циклического развития», но уже второго уровня дохода. Однако этого сделано не было, т.к. менеджмент компании не имел знаний о своем «местоположении».

С точки зрения предоставления техники в лизинг такой компании, компания – лизингодатель могла для этой компании выступить в качестве «спасательного круга», т.к. она могла бы для себя определить:

1. траекторию, по которой движется компания – потенциальный клиент;
2. место компании на этой траектории;
3. точку, когда компания- клиент могла бы перейти на более успешную для данной ситуации траекторию и условия, которые ей необходимо было бы выполнить для такого перехода.

Обладая подобной информацией компания – лизингодатель имеет возможность:

1. определить конкретные условия, при выполнении которых с компанией – клиентом будет заключен договор лизинга и тем самым существенно понизить свои риски;
2. создать себе крайне лояльного клиента.

2.4 Как это работает?

По результатам проведенных переговоров компания – клиент получает специальную анкету и заполняет ее. После этого результаты анкеты заносятся в программу, которая осуществляет преобразование. Алгоритм преобразования следующий:

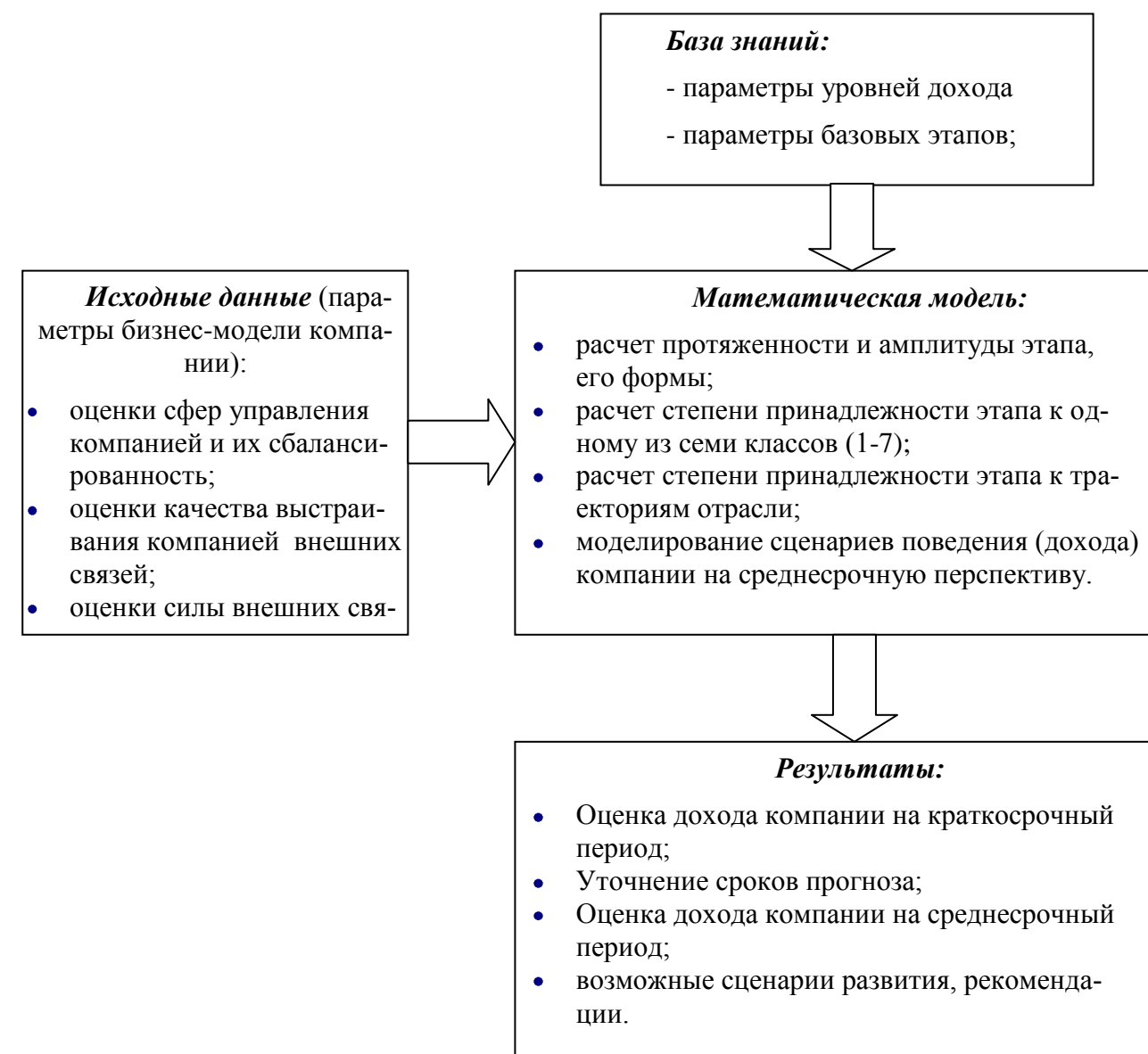
1. рассчитывает параметры бизнес-модели компании:
 - оценки сфер управления компанией (в т.ч. адекватность внешним условиям) и их сбалансированности;
 - правильность выстраивания компанией внешних связей;
 - оценки силы внешних связей компании.

2. зная параметры бизнес-модели, а также заявленный компанией уровень дохода, рассчитывает параметры этапа, на котором находится компания:

- форма этапа;
- протяженность этапа (**время, на которое делается прогноз**);
- амплитуда этапа (**максимально возможный доход компании на этом этапе жизнедеятельности**);

3. используя алгоритмы оценки расстояния между эталоном и образом, рассчитывает степень принадлежности этапа компании к одной из семи форм. Определяется позиция компании (в начале формы, в середине, в конце). Результатом является набор **прогнозов динамики дохода компании** (по мере убывания степени уверенности).

4. исходя из заявленного уровня дохода компании, определяется набор траекторий, к которым может принадлежать этап компании и рассчитывается степень принадлежности этапа компании к каждой из них. Для траекторий, степень принадлежности к которым наиболее высока, рассчитывается **прогноз жизнедеятельности компании и ее возможный доход на среднесрочный период**. Таким образом, для компании рассчитываются возможные **сценарии ее развития на среднесрочную перспективу**. В результате могут быть выработаны рекомендации по улучшению конкретных показателей компании и сроков повторной диагностики с целью повышения «надежности» компании – лизингополучателя.



Таким образом оценка уровня дохода компании может быть произведена на основе косвенных данных об уровне сбалансированности менеджмента компании. При этом процедура оценки будет содержать следующие оценки:

- а) оценка этапа жизненного цикла (по доходу), на которой находится компания;
- б) оценка возможного сценария (прогноз) развития компании в разных ситуациях – «хороший», «удовлетворительный» или «плохой»;
- в) разработка «рекомендаций» по улучшению конкретных показателей компании и сроков повторной диагностики с целью повышения «надежности» компании – лизингополучателя.

Все должно быть реализовано в виде математической модели и конечного программного продукта. При этом, для каждой отрасли, по всей видимости, содержание математических моделей будет различным и системы поддержки принятия управленческих решений для них так же должны быть реализованы различным образом (см. «ВКСП.18002-01 10 14 СППУР.doc»).

2.5 С чего начать?

Построение математической модели оценки уровня дохода компании – лизингополучателя – это индивидуальный процесс для каждой отрасли. Однако этапы построения модели схожи и повторяют действия, проделываемые при описании сути модели.

На первом этапе – «формальном» - проводится анализ баз данных Заказчика с ограниченным привлечением менеджеров и руководителей центров прибыли, представителей клиентов. В результате реализации этапа должны быть:

- определен перечень и количество компаний, участвующих в разработке модели (формирование обучающей выборки);
- определен порядок исчисления дохода компании, входящей в обучающую выборку;
- делается модельный алгоритм сбора информации для оценки компании – лизингополучателя, определяются источники получения информации (базовым источником информации о компании является заполненная анкета по оценке – самооценке компании);
- для каждой компании определен ее доход (реальный, по годам), а также дано смысловое описание периодов деятельности для каждой компании в связи с изменением уровня ее дохода;
- в результате применения метода группировок определены этапы жизненного цикла для всех компаний данной отрасли – кластеры компаний, близкие по параметрам «доход» – «период деятельности». По окончании формирования этапов для конкретной отрасли определяются их численные и временные границы, а также дается смысловая интерпретация каждого из них.
- анализ полученных этапов развития типичной компании отрасли на наличие «пробелов» - компаний, существующих в действительности, но не вошедших в обучающую выборку ввиду отсутствия какой-либо информации о них у Заказчика.
- проверка на практике разработанного алгоритма сбора информации: построение базового набора типовых траекторий компании данной отрасли, с последующей проверкой их на адекватность;
- ограниченное обсуждение с представителями компаний, входящих в обучающую выборку результатов этапа с целью:
 - а) их уточнения;
 - б) их популяризации, дополнительного позиционирования компании-Заказчика в смежных бизнес-средах и привлечение новых клиентов (через механизм уточнения «белых пятен»);

- публикация результатов исследования в прессе с целью продвижения проекта и подготовки клиентов к анкетированию и новой процедуре оценки рисков.

Одновременно на этом этапе проводится анализ индивидуальных историй компаний, включенных в обучающую выборку с целью определения ограниченного перечня форм, протяженностей и амплитуд для этапов, которые проходили (проходят) эти компании на своем жизненном пути.

На втором этапе – «анкетном» - проводится уточнение вопросов анкеты, вопросы по каждой из сфер проверяются на их согласованность и взаимоконтроль, анализируемых показателей сбалансированности менеджмента по каждой из сфер; формируются подходы к компаниям, принимающим участие в исследовании; производится анкетирование компаний и занесение результатов в электронные формы; по окончании анкетирования проводится экспертная оценка каждой из компаний на предмет:

- определения, на каком этапе жизненного цикла находится данная компания;
- определения внутри этапа класса, к которому может быть отнесена компания: «хороший», «удовлетворительный» или «плохой» сценарий развития.

В результате реализации этапа должны быть:

- сформирована обучающая выборка, состоящая из значений сфер менеджмента компаний и степеней принадлежности каждой из компаний к ранее выделенным этапам жизненного цикла для конкретной отрасли;
- для каждого этапа жизненного цикла компаний данной отрасли сформирована обучающая выборка, состоящая из значений сфер менеджмента компаний и степеней принадлежности каждой из компаний одновременно к трем классам успешности сценария развития внутри каждого этапа.

На третьем этапе – «аналитическом» - производится подбор адекватного математического аппарата, разработка алгоритмов обучения и классификации, алгоритмов управления иерархией классификаторов, производится разработка прототипа программного обеспечения, включающий графический интерфейс, базу данных и блок математической обработки.

В результате реализации этапа должны быть:

- разработан прототип программного обеспечения, осуществляющий для произвольно выбранной компании данной отрасли при наличии заполненной анкеты: оценку стадии жизненного цикла (по доходу), на которой находится компания и оценку возможного сценария (прогноз) развития компании – «хороший», «удовлетворительный» или «плохой».

Заказчик поставил задачу разработки математической модели по оценке уровня дохода компании – лизингополучателя в сфере «дорожное строительство». Ориентировочное количество компаний для построения модели – 30.

В ходе работы по составлению модели решаются так же задачи второго уровня:

- повышение лояльности клиентов и повышение авторитета Заказчика;
- повышение уровня квалификации персонала Заказчика;
- привлечение новых клиентов к Заказчику через его позиционирование в бизнес-сообществе как инновационного и успешного предпринимателя.

3. СТЕКХОЛДЕРЫ

3.1 Общие положения

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 стекхолдеры в соответствии с их влиянием на компанию. Слева и справа – первичные стекхолдеры. Сверху – вторичные стекхолдеры, оказывающие соответствующее ограничивающее влияние на бизнес. Снизу – вторичные стекхолдеры, оказывающие развивающее влияние на компанию.

3.2 Принцип сбалансированности отношений

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 от-

ветственность 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 высвободить время и силы для развития новых направлений бизнеса, освободить 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 будете 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.

3.3 Карты стекхолдеров

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, овеществленные 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.

(см. «ВКСП.18002-01 10 15 Стеклохолдеры.doc», «ВКСП.18002-01 10 16 Основа бизнеса современных компаний.doc»)

4. БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА

4.1 Общие положения. Что такое бизнес-сообщество?

Современный бизнес уже не может себе позволить такой роскоши, как безудержная конкуренция. Конкуренция рождается тогда, когда бизнес становится пассивным в определении и предугадывании потребностей клиента. Сейчас пришло время единения. Не безудержного братания и всеобщей любви, а именно единения. Это значит:

- четкое определение своих интересов и целей;
- структурирование бизнеса и действия по его продвижению;
- формулирование своих ценностей и поиск людей, которые их разделяют и вписываются в структуру Вашего бизнеса;
- создание альянсов с ними для совместного развития.

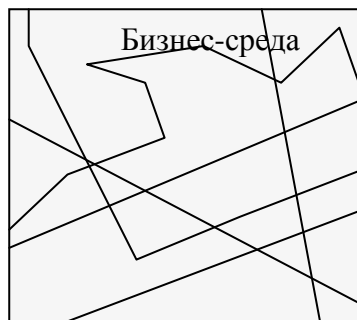
4.1.1 Общие положения. Часть I. Где деньги?

Все формируется вокруг удовлетворения потребности клиента (горожан, бизнеса, общества); Задача-максимум бизнеса создать такой механизм, когда не нужна будет реклама – в этом и состоят «активные продажи». Выявление и формирование конкретных потребностей потребителей – основная задача бизнес-сообществ; бизнес-сообщество первого типа (БС1) – позволяет удовлетворить потребность клиента; бизнес-сообщество второго типа (БС2) – позволяет совершенствовать его потребность; бизнес-сообщество третьего типа (БС3) - позволяет всем этим управлять с минимальными издержками; Почему нам надо это сейчас? Это хорошо работает на стагнирующем рынке (запросы растут и издержки растут). А БС1+БС2+БС3 позволяют эти издержки минимизировать.

Люди всегда объединялись, чтобы снизить свои накладные расходы за счет общего труда во имя удовлетворения общей для всех потребностей. Будь то охота на мамонта или сбор ягод (потребность в еде), строительство дома (потребность в жилище и безопасности) или создание крупного холдинга (потребность в самореализации). Мотивы этих объединений были самые разные. Принцип же объединения всегда оставался одним и тем же: развить общность для удовлетворения своих потребностей путем подбора участников и создания (понимания) условий развития.

Закон роста энтропии неумолим. **Бизнес-среда — совокупность условий и участников бизнеса (государство, предприятия, общество, люди), необходимых для развития бизнеса через удовлетворение потребностей потребителей** – по определению не способ-

ствует процветанию Вашего бизнеса. Но у неё можно получить нужные ресурсы. А можно эти ресурсы и утратить...



Бизнес-среда неоднородна и противоречива. Можно, например, создавать вокруг себя и своего бизнеса «защитную» среду, увеличивать транзакционные затраты и быть готовым, что все это обрушится в одночасье, когда затраты на защиту бизнеса будут съедать всю Вашу прибыль. Мы это уже прошли в 1992-94 годах. Тогда российский бизнес был молод и не было понимания, что деньги на транзакции можно превращать из затрат в прибыль. Надо было пройти через дефолт, чтобы освоить на практике простые истины – инвестиции в бизнес-среду не просто защита бизнеса. Это выгодный способ извлекать сверхприбыль и обеспечивать будущее себе и своему бизнесу. Что сейчас, в период кризиса, жизненно Важно. Локальные объединения бизнесменов в бизнес-сообщества – это способ не просто выживания, а процветания и полноценной жизни.

Центрами кристаллизации, формирования бизнес-среды всегда являются потребители, точнее их конкретные потребности. Это уже аксиома. Потребности бывают самые разные и основная задача бизнеса их определить и развивать. Вот, например, еда – базовая потребность по классификации Абрахама Маслоу (кстати, тоже выходца из России) дает огромные возможности по получению прибыли путем ее удовлетворения и развития. На этой потребности основываются мощнейшие мировые корпорации: Кэдберри, Валио и др. А потребность в самореализации? Вся индустрия компьютерных игр основана на ней и дает, между прочим, хорошую и постоянно растущую прибыль.



Современный бизнес уже не может себе позволить такой роскоши, как безудержная конкуренция. Конкуренция рождается тогда, когда бизнес становится пассивным в определении и предугадывании потребностей клиента. Первым признаком является передача функций маркетинга в область рекламных кампаний. Потребителю навязывается продукт, а не предлагается удовлетворение его потребностей. Такие продажи по сути своей являются пассивными: лежит ли товар на полках или активно «всучивается» потребителю – это лишь разные формы пассивности бизнеса. Вот когда бизнес начинает общаться со своими клиентами как с партнерами, тогда начинаются активные продажи. Что под этим понимает современный деловой мир? Это прежде всего выстраивание деловых взаимоотношений на основе изучения удовлетворенности потребителя. Под удовлетворенностью потребителя понимается не удовлетворение его потребности как таковое, а соответствие его ожиданиям. Эти принципы заложены во всех современных моделях бизнеса.

Таким образом, любое бизнес-сообщество формируется вокруг **конкретной** потребности потребителя. Здесь нет абстракций. Надо создавать такую бизнес-среду, в которой потребности клиента не только выявляются, но и формируются. При активных продажах роль маркетинга – это не реклама с ее колоссальным бюджетом, это прежде всего прикладной инструмент изучения и математического прогнозирования развития конкретных потребностей потребителя. В современном бизнесе считается все, а не только деньги. Это основа динамических способностей бизнеса.

Простыми примерами здесь являются насущные проблемы Санкт-петербургских предприятий.

Пример 1. «Складская логистика». У потребителя есть определенная потребность получить качественную продукцию. А поставщики очень часто считают, что главное – это обеспечить график поставок. А любая

компания, которая организует вокруг себя логистику, прежде всего складскую, стремится сэкономить на площадях склада и не выделяет специальных зон для карантинной продукции (продукции, которая потенциально не соответствует требованиям), не выделяют специального пространства для соблюдения требования FIFO. Как следствие, не качественная продукция смешивается с качественной и уходит потребителю. В результате компания теряет свой имидж и своего клиента. Мораль: если ты знаешь конкретную потребность своего клиента, то ты должен обеспечить реализацию этих потребностей в своем технологическом цикле. Зачастую компании просто не понимают, что надо их клиентам и очень часто стремятся отслеживать не те параметры сфер управления бизнесом. В частности, в данном примере надо было сконцентрироваться на убытках клиента, которые он несет при получении некачественной продукции, что обеспечивается бизнес-процессами. Пример успешной компании – ОАО «Перинт».

Пример 2. «Безопасность дома». У потребителя (покупателя квартиры) есть потребность в безопасности. Обслуживающая компания от застройщика обычно позиционирует безопасность в разговорах со своими клиентами, как наличие домофонов, камер наблюдения, внешней охраны. Однако социологические опросы показывают, что для жильцов безопасность – это прежде всего свет в подъездах и на крыльце. Вместе с тем, данный фактор абсолютно не учитывается при организации работы обслуживающей компании, как доминирующий. В результате жильцы начинают жаловаться не только на освещение, но и на всю деятельность управляющей компании. Отсюда неплатежи и конфликтные ситуации, которые не добавляют престижа компании – застройщику. Мораль: при планировании работ надо прежде всего иметь разделенное видение одних и тех же понятий со своими потребителями.

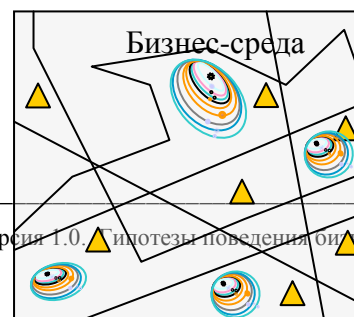
Пример 3. «Продажи автотехники». У компании – автоперевозчика – покупателя автомобильной техники – есть конкретная потребность в перевозке грузов с минимальной себестоимостью как в городе, так и в области. Периодически он покупает технику различных марок у разных автодилеров грузовых автомобилей. Один из новых игроков рынка предложил компании поставку современных иностранных автомобилей на выгодных условиях с сервисным обслуживанием. После эксплуатации первой партии автомобилей компаний – перевозчик отказалась от дальнейшего сотрудничества, ссылаясь на мнение своих водителей, что машина некачественная. Детальный анализ ситуации и неформальное общение с персоналом автоперевозчика показало, что единственным недостатком автомобилей является отсутствие повышенной передачи, что приводит к повышенному расходу топлива при загородных перевозках. Т.к. зарплата водителей зависит от экономии топлива, они стали дружно «жаловаться» на плохое качество автомобиля. Мораль: при продаже своей продукции автодилер не уточнил у своего клиента всех особенностей эксплуатации автомобиля и, как результат, продал автомобиль, идеальный для городских условий, но не экономичный при эксплуатации на областных трассах. Данной ошибки могло бы не произойти, если бы взаимоотношения выстраивались в рамках бизнес-сообщества грузоперевозчиков.

Поэтому суть нашей работы (работы предприятий) – формирование такой бизнес-среды вокруг себя, где такой маркетинг, что рекламы не требуется. А как раз формированием такой бизнес-среды и занимаются бизнес-сообщества.

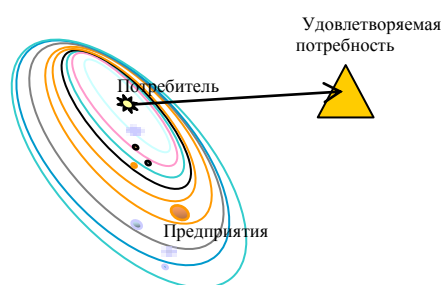
Таким образом, принцип активных продаж - когда бизнес начинает общаться со своими клиентами как с партнерами – вот основа объединения бизнесменов в бизнес-сообщества. Экономической основой объединения является принцип снижения издержек за счет кооперации. При грамотном подходе объединение усилий, ресурсов и компетенций создает синергетический эффект, называемый предпринимательской рентой или сверхприбылью. Инструмент извлечения сверхприбыли – бизнес-сообщество. Доля сверхприбыли для каждого предприятия – члена бизнес-сообщества – определяется его способностью «вписаться» в общую структуру бизнес-сообщества.

Структурной основой объединения являются различные организационные формы управления. От договоров о совместной деятельности до корпоративного управления и некоммерческих организаций. Правовой основой объединения могут служить Гражданский Кодекс РФ, ФЗ от 01.12.2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», ФЗ от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», а так же ряд других нормативно-правовых актов.

При этом бизнес-среда это неоднородное пространство, она состоит из областей, каждая из которых формируется своим бизнес-сообществом. По природе и по сути своей каждое бизнес-сообщество – это группа предпринимателей, которые



объединены общим интересом в сохранении прибыли, в ее увеличении за счет снижения издержек, экспансии на другие территории и организации бизнеса и, прежде всего, обеспечения удовлетворения и развития одной из потребностей своего потребителя. Некоторые области еще не заняты. Однако их скоро займут, если не мы, то иностранцы.



Что такое бизнес-сообщество с организационной точки зрения? Это, прежде всего группа компаний, объединенных вокруг удовлетворения и развития одной из потребностей своего потребителя.

При этом предприятия, входящие в бизнес-сообщества зачастую даже не подозревают об этом и предпринимают титанические усилия на продвижение и рекламу своей продукции среди потребителей. Хотя можно обойтись гораздо меньшими ресурсами если осознанно подойти к анализу окружающей бизнес-среды. Надо понимать, в каких бизнес-сообществах находится твое предприятие, где оно лидирует, а где выполняет роль сателлита. Это помогает оптимизировать затраты при достижении финансовых целей. В современном деловом мире выделяют три чистых вида бизнес-сообществ. И российский бизнес здесь не является исключением. Есть только некоторые особенности социокультурного плана.

Бизнес-сообщество, вне зависимости от его юридической формы, позволяет минимизировать издержки участников процесса удовлетворения какой-либо потребности. Деньги зарабатываются только конкретными бизнес-единицами - предприятиями. Бизнес-сообщества деньги не зарабатывают. Они позволяют им только экономить и делать короче путь от потребителя к конкретному предприятию. Происходит это за счет более четкого понимания и полноценной эксплуатации компетенций каждого предприятия при удовлетворении потребности потребителя, вокруг которой сформировано бизнес-сообщество.

Немного теории для понимания механизмов извлечения сверхприбыли. Деловые связи и взаимодействие бизнесов уже более 30 лет являются предметом многих научных исследований. В современном деловом мире выделяют три чистых вида бизнес-сообществ. И российский бизнес здесь не является исключением.

Базовый тип бизнес-сообществ – бизнес-сообщества цепочек товарно-денежных отношений. Их задача – удовлетворить текущие потребности потребителя.

Пример. Компания «Пепси-Кола» удовлетворяет базовую и беспроектную потребность человека в жажде. При этом она формирует вокруг себя цепочки поставок сырья, тары и упаковки, с одной стороны, и сеть распространения продукции, с другой стороны. С одной стороны, она экономит на стандартизации поставок, с другой стороны, она имеет сверхприбыль за счет стабильности качества своей продукции у своего потребителя.

Бизнес-сообщества второго типа – это бизнес-сообщества технологической кооперации. Их задача – совершенствовать потребности потребителей за счет повышения качества и ассортимента продуктов и услуг, создаваемых бизнес-сообществами первого типа.

Пример. Компания «Хаски» поставляет оборудование для пластиковой тары таким компаниям, как «Пепси-Кола», «Кока-Кола», «Хайнекен», «Балтика» и т.д. Она формирует у потребителя напитков все более совершенные стандарты потребления. Она обеспечивает производителей напитков оборудованием, технологиями и обучением кадров. Она зарабатывает на распространении своих технологий на все более широкий спектр бизнес-сообществ первого типа. Хотя, казалось бы, всего лишь совершенствуют потребность потребителя в еде.

Бизнес-сообщества третьего типа – это бизнес – сообщества управленческой кооперации. Их задача – скоординировать усилия компаний – членов бизнес-сообществ первого и второго типа. Обычно эту функцию выполняют университеты или ассоциации бизнеса, дающие возможность всем участникам бизнеса разговаривать на едином языке и использовать современные инструменты управления.

Европейский бизнес эффективно использует перечисленные бизнес-структуры уже более 30 лет. И сейчас они имеют преимущество при распространении своего бизнеса на дру-

гие страны, в том числе и Россию. Основная выгода здесь на снижении издержек за счет налаженных и тесных взаимосвязей с партнерами в своих бизнес-сообществах. Так, в частности, по оценкам редактора журнала «Банки и риски» это позволяет западным компаниям экономить до 4% средств на инвестициях в странах с развивающейся экономикой.

Почему использование таких бизнес-структур стало актуальным для России? Реально Россия уже работает с Европой. Границы перестали быть серьезным сдерживающим фактором. Даже без вступления в ВТО западный бизнес начинает реально конкурировать с российскими компаниями. В условиях начинающейся стагнации рынка и снижения норм прибыли шансы бизнеса, который не готов к снижению своих издержек, очень невелики. Такой бизнес либо скупают западные инвесторы, либо он разваливается на мелкие предприятия и теряет деньги.

А грамотное формирование бизнес-сообщества вокруг конкретных потребностей потребителя пока что является единственным способом позволяющим не только удержать, но и развить бизнес.

Деньги зарабатываются только при наличии у Ваших бизнес-сообществ элементов первого и второго типа бизнес-сообществ. Наличие элементов третьего типа - обеспечивает устойчивость бизнес-сообществ.

Основная выгода здесь на снижении издержек за счет налаженных и тесных взаимосвязей с партнерами в своих бизнес-сообществах. Так, в частности, по оценкам редактора журнала «Банки и риски» это позволяет западным компаниям экономить до 4% средств на инвестициях в странах с развивающейся экономикой.

В условиях стагнации рынка и снижения норм прибыли шансы бизнеса, который не готов к снижению своих издержек, очень невелики. Такой бизнес либо скупают крупные инвесторы, либо он разваливается на мелкие предприятия и теряет деньги. А грамотное формирование бизнес-сообщества вокруг конкретных потребностей потребителя пока что является единственным способом позволяющим не только удержать, но и развить бизнес.

4.1.2 Типы бизнес-сообществ и их динамика

Просматривая светскую хронику, смотря телепередачи и просто общаясь с коллегами мы все чаще видим, что здесь и там появляются различного рода клубы, ассоциации и общественные объединения предпринимателей и бизнесменов так или иначе связанных друг с другом. В ряде случаев эта связь вполне очевидна, а в ряде – абсолютно не понятна как с первого, так и со второго и даже третьего взгляда.

Целью данной статьи является попытка дать одну из возможных классификаций таких объединений, чтобы

Бизнес-сообщество (БС) – это группа предпринимателей, объединенных общим интересом в сохранении прибыли, в увеличении прибыли за счет снижения издержек и в увеличении прибыли за счет экспансии на другие территории и организации бизнеса. При этом они работают в партнерских отношениях, развивая друг друга.

На наш взгляд сегодня выделяются три типа бизнес – сообществ:

1. бизнес – сообщества цепочек товарно-денежных отношений от конечного покупателя (далее БС 1 типа или БС1);
2. бизнес – сообщества технологической кооперации (далее БС 2 типа или БС2);
3. бизнес – сообщества управленческой кооперации (далее БС 3 типа или БС3).

Рассмотрим каждый тип БС более подробно.

Целью нахождения бизнесменов в БС 1 типа 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 БС 2 типа 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 БС 3 типа является улучшение качества своего менеджмента за счет использования наиболее удачных технологий управления.

В таблице 1 дана сравнительная оценка описанных типов бизнес – сообществ по рассмотренным показателям.

Таблица 1.

Параметр	БС1	БС2	БС3
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 сверхприбыль за счет инновации менеджмента
Механизм ко-операции	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Лоббирование идеологии бизнеса

Теперь если перейти к вопросам устойчивого развития вышеперечисленных бизнес – сообществ, необходимо обратиться к социально – психологическим, а также психотерапевтическим аспектам существования и развития данных сообществ, как малых групп.

Если вспомнить данное ранее определение бизнес – сообщества, то это прежде всего группа людей, а точнее малая группа. Как любая малая группа, БС подчиняется правилам групповой динамики.

Если обратиться к психотерапевтической энциклопедии [1] и открыть статью «групповая динамика», то мы обнаружим очень много общих параллелей между психотерапевти-

ческой группой и бизнес – сообществом. И пусть такая аналогия не вызывает у читателя улыбку – ведь надо помнить, что в психотерапии данный вопрос крайне тщательно разработан и дает весьма ощутимый эффект. Так почему же не воспользоваться уже накопленным опытом и переложить его на новую, не менее благодарную почву. Что и сделано ниже.

Итак, групповая динамика (ГД) – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности бизнес – сообщества как малой группы и его этапы — образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. Иначе говоря, это учение о силах, структуре и процессах, которые действуют в группе. Группа при этом рассматривается как общность людей, характеризующаяся ограниченным числом членов (до 20 человек), непосредственными контактами, распределением ролей и позиций, взаимозависимостью участков, общими целями, ценностями и нормами, а также постоянным составом. Точно также, на членов бизнес-сообществ действуют внешние и внутренние силы, классическое описание которых дал Портер.

В бизнесе ГД представляет собой научную основу для управления бизнес - сообществом, поскольку в каждом отдельно взятом бизнес – сообществе находят свое выражение все групповые феномены. В этом смысле специфика использования понятия «групповая динамика»¹ в бизнесе как самостоятельного метода заключается в целенаправленном использовании ГД для достижения эффективности БС. Крадохвил (1978) определяет ГД как совокупность групповых действий и интеракций, характеризующих развитие, или движение, группы во времени, которая является результатом взаимоотношений и взаимодействий членов группы, их деятельности и воздействия внешнего окружения. Хёк (1975) рассматривает ГД как процесс формирования, структурирования, развития и функционирования группы. К характеристикам ГД, применительно к БС, относятся: цели и задачи бизнес - сообщества; нормы бизнес - сообщества; структура бизнес - сообщества, групповые роли и проблема лидерства; групповая сплоченность; напряжение в группе; актуализация прежнего эмоционального опыта (проекция); формирование подгрупп, фазы развития бизнес - сообщества.

1. Цели и задачи бизнес - сообщества. Как правило, лидер бизнес – сообщества прямо не информирует его членов о групповых целях. Формирование и принятие их членами бизнес сообщества создает основу для бизнес - активности. Определенная направленность действий позволяет членам бизнес - сообщества понять смысл и осознать значение групповых действий, удовлетворяет индивидуальные потребности, особенно при совпадении индивидуальных и групповых целей. Существенной проблемой в начале работы бизнес - сообщества является формирование собственно бизнес - целей и преодоление дисбаланса между общегрупповыми целями и довольно часто обнаруживающимися неконструктивными, «антигрупповыми» целями отдельных участников группы. Типичными бизнес – целями могут быть различные вариации достижения конкурентных преимуществ. Например:

- в БС1 – снижение уровня дефектности, повышение стабильности поставок, снижение индивидуальных издержек по продвижению продукта и т.д.;
- в БС2 - сокращение времени внедрения технологий, сокращение времени на разработку новой продукции, снижение технологических потерь и т.д.;
- в БС3 – снижение непроизводственных затрат, быстрота реагирования на изменение рынка, повышение отдачи от внедрения инноваций и т.д.

2. Нормы бизнес - сообщества — это совокупность правил и требований, «стандартов» поведения, регулирующих взаимоотношения и взаимодействия между его участниками. Нормы бизнес – сообщества определяют, что допустимо и недопустимо в данном бизнес - сообществе, желательно и нежелательно, правильно и неправильно. Нормы в ходе развития бизнес - сообщества могут претерпевать изменения, особенно при возникновении новых

¹ Карвасарский Б.Д. (общая редакция) Психотерапевтическая энциклопедия – СПб.: ЗАО «Издательство «Питер», 1999 – 752 с. – с. 99 – 102

сложных групповых ситуаций, но без их согласования не может быть организованной активности. Мерой интернализации участниками норм бизнес – сообщества, как группы, может быть усилие, прилагаемое коллективом для их сохранения и защиты. К нормам бизнес – сообщества обычно относят морально-этические принципы, сложившиеся в практике бизнеса. Например:

- в БС1 – открытость информации о всех материальных составляющих конечного продукта, правдивость информации в товарных документах, выполнение договорных обязательств и т.д.;

- в БС2 – достоверность информации о возможностях технологий, выполнение условий сервисного договора, обеспечение бенчмаркинга и т.д.;

- в БС3 – сохранение конфиденциальности информации, объективная оценка применимости инструментария менеджмента, соблюдение принципа «не навреди» и т.д.

Важная проблема в бизнес – сообществе — формирование собственно бизнес – норм, направленных на достижение целей бизнес – сообщества и преодоление, изживание «антибизнес» норм.

3. Структура бизнес – сообщества, групповые роли и проблемы лидерства. Структура бизнес – сообщества является одновременно формальной и неформальной. Неформальная структура складывается гораздо медленней формальной, поскольку определяется интерперсональным выбором. Разные члены бизнес – сообщества занимают различные позиции в иерархии популярности и авторитета, власти и престижа, осознают и исполняют различные роли. Шиндлер (1957) описал четыре наиболее часто встречающиеся групповые роли. Альфа — лидер, который импонирует группе, побуждает ее к активности, составляет программу, направляет, придает ей уверенность и решительность. Бета — эксперт, имеющий специальные знания, навыки, способности, которые требуются группе или которые она высоко оценивает. Эксперт анализирует, рассматривает ситуацию с разных сторон, его поведение рационально, самокритично, нейтрально и безучастно. Гамма — преимущественно пассивные и легко приспособляющиеся члены группы, старающиеся сохранить свою анонимность; большинство из них отождествляется с альфой. Омега — самый «крайний» член группы, который отстает от коллектива по причине неспособности, отличия от остальных или страха. В бизнес – сообществе, как и в любой другой малой группе могут встречаться также и другие роли: противник, оппозиционер, монополист, монопольный оратор, моралист, мученик, квазипсихотерапевт, любимчик, шут, «козел отпущения», агрессор, провокатор, защитник, нытик, правдолюбец, блюститель демократии. Отдельное внимание стоит уделить психологическим особенностям членов бизнес - сообществ, т.к. они оказывают существенное влияние на распределение ролей в некоторых бизнес – сообществах. Не секрет, что в российском бизнесе, выросшем в период перестройки, встречается достаточно большой процент людей с различного рода акцентуациями характера – чрезмерно выраженными какими – либо характерологическими чертами. И это вполне объяснимо, т.к. именно благодаря этим акцентуациям эти люди и стали тем, кем они сейчас являются. При функционировании бизнес – сообществ необходимо учитывать, что для таких лиц, вне зависимости от их статуса в бизнес - сообществе, характерны обычно стереотипичные роли, что необходимо принимать в расчет при работе с тем или иным бизнес – сообществом. Более того, бизнес – сообщество предоставляет возможности для их выявления, коррекции и расширения ролевого диапазона и репертуара. Лидерство в бизнес - сообществе — важная составляющая ГД, тесно связанная с проблемами руководства, зависимости, подчинения и соперничества. Отношение к формальному лидеру коллектива, в разные фазы развития бизнес – сообщества может быть различным и изменяющимся. Роль неформального лидера в бизнес - сообществе также не является стабильной, соперничество, борьба за власть занимают существенное место в групповом процессе. Во взаимоотношениях с лидером члены бизнес – сообщества проявляют собственные амбивалентные тенденции и установки, связанные с проблемами ответственности, безопасности, самостоятельности, руководства, зависимости.

4. Групповая сплоченность понимается как привлекательность данного бизнес – сообщества для его членов, потребность участия в данном бизнес - сообществе и сотрудничество при решении общих задач, как взаимное тяготение индивидов друг к другу. Групповая сплоченность является необходимым условием действенности и эффективности работы бизнес - сообщества. Кратохвил указывает, что групповой сплоченности содействуют: удовлетворение личных потребностей членов группы как актуальных, так и потенциальных; цели всей группы, которые находятся в согласии с индивидуальными потребностями; выгоды, которые из этого членства следуют; ожидание несомненной пользы; разного рода симпатии между участниками группы, их взаимное тяготение; мотивированность членов группы; дружеская, располагающая атмосфера; престиж группы; влияние групповой деятельности, соперничество с другими группами. Формирование сплоченности бизнес - сообщества имеет важное значение для его развития. Члены таких бизнес – сообществ сотрудничают не только формально, но и устанавливают неформальные связи между своими сотрудниками. Их сотрудники готовы к обсуждению групповых конфликтов, несмотря на возникающие напряжения и неприятные переживания, проявляют неподдельную заинтересованность друг в друге и желание помочь.

5. Групповое напряжение возникает в связи с несовпадением ожиданий участников бизнес - сообщества с реальной групповой ситуацией, несовпадением их личных устремлений, необходимостью соизмерять свои потребности, желания, позиции, установки с другими членами бизнес - сообщества, обращением к болезненным проблемам и переживаниям. Напряжение может выражаться в агрессивности, злости, раздражении, неприятии, страхе, отчуждении. Однако напряжение в бизнес – сообществе, как малой группе, играет и позитивную роль как фактор, побуждающий членов бизнес – сообщества к активности, к изменениям.

6. Актуализация прежнего эмоционального опыта (проекция). В процессе функционирования бизнес - сообщества у его членов актуализируется прежний эмоциональный опыт и прошлые стереотипы межличностных отношений во взаимодействии с окружающими. Реакция каждого члена бизнес - сообщества на другого определяется не только влиянием конкретного человека или ситуации, но и переносом собственного отношения к какому-либо человеку или ситуации в прошлом на актуальную групповую ситуацию. Бизнес – сообщество представляет собой модель той реальности, в которой находится его член в жизни. Здесь он проявляет те же чувства, отношения, установки, типичные для него стереотипы поведения. Это предоставляет важнейший материал для консультационной деятельности, выделения, анализа и переработки неадекватных эмоциональных и поведенческих стереотипов членов бизнес - сообщества, определения психологических трудностей у членов бизнес - сообщества.

7. Формирование подгрупп и их влияние на функционирование бизнес – сообщества. В бизнес – сообществах довольно часто наблюдается тенденция к образованию подгрупп. Подгруппы возникают согласно определенному принципу (возрастному, половому, интеллектуальному и пр.), влияя на деятельность бизнес – сообщества в целом. Негативное воздействие оказывает «закрытость» подгрупп, их нежелание обсуждать со всеми частные проблемы. Образование подгрупп, их цели, нормы, роль в групповом процессе может быть темой серьезной консультационной работы по повышению эффективности бизнес - сообщества.

8. Фазы развития бизнес – сообщества определяются, прежде всего, сменой преобладающих типов взаимодействия и взаимоотношений между члена бизнес – сообщества, основным типом групповых интеракций.

Таким образом, нами были рассмотрены типы бизнес – сообществ в современной экономике, рассмотрены основные групповые процессы, протекающее в бизнес – сообществах, а также даны рекомендации лидерам бизнес-сообществ по обеспечению их устойчивого развития.

4.2 Что предлагается? Часть II. Как взять деньги?

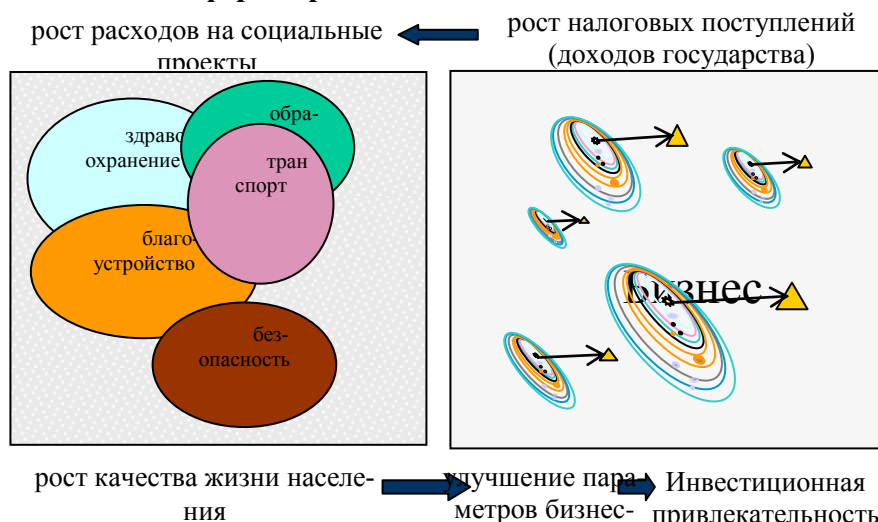
Взаимосвязь социальной сферы города и бизнеса; государство обеспечивает базовые потребности, бизнес (в лице предприятий) удовлетворяет остальные потребности; Получение предпринимательской ренты (сверхприбыли) возможно за счет грамотной организации бизнеса. Это сложно делать в одиночку ввиду слишком больших издержек. Бизнес-сообщество служит эффективным инструментом минимизации накладных расходов всех участников процесса удовлетворения какой-либо потребности, ее выявления и формирования. Заточка всех бизнесов под нее. Одновременно у большинства бизнес-сообществ есть схожие общественные институты; для их оптимизации и координации существует ассоциация, поддерживаемая городом, как социально-значимая для города социальная система.

В современном обществе государство через социальную сферу обеспечивает удовлетворение лишь минимальных базовых потребностей людей (социальный прожиточный минимум), а удовлетворение остальных потребностей дает возможность бизнесу зарабатывать свою прибыль.

Социальная сфера региона и успешность развития бизнеса неразрывно связаны. По мере развития бизнеса растут налоговые поступления государству. Соответственно государство может больше средств вкладывать в социальные проекты, такие как здравоохранение, образование, транспорт, благоустройство города, безопасность и др. Вложения государства в социальную сферу города приводят к росту качества жизни населения, повышают комфортность проживания в го-

роде. Это естественно создает привлекательные условия для жизни высококвалифицированных специалистов, предпринимателей, для посещения города туристами и инвесторами. Все это приводит к существенному улучшению параметров бизнес-среды региона. Как следствие растет инвестиционная привлекательность региона, приводящая к притоку внешних и внутренних инвестиций в бизнес, стабильным продажам.

Социальная сфера города



Предприятие. Собственно удовлетворением конкретных потребностей занимаются конкретные предприятия. Чтобы получить свою предпринимательскую ренту, сверхприбыль за счет грамотной организации бизнеса, предпринимателю необходимо каждодневно и ежедневно:

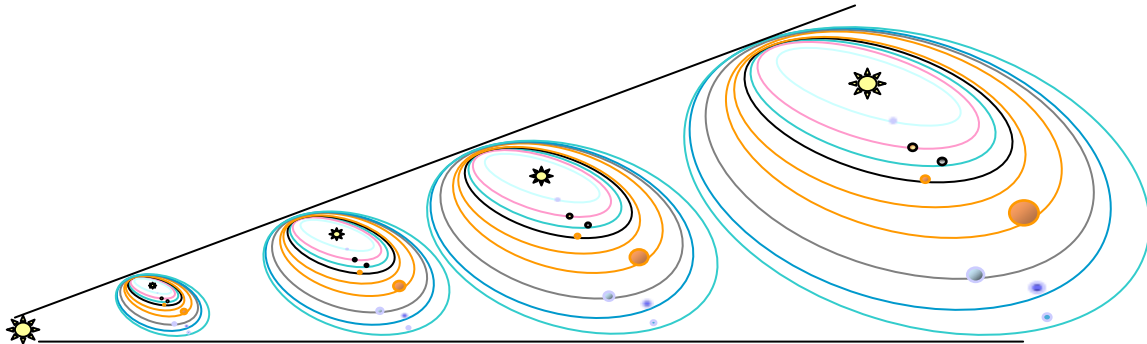
- мониторить своих стейкхолдеров и выстраивать с ними стабильные и сбалансированные взаимоотношения;
- выстраивать и поддерживать систему сбалансированного управления сферами менеджмента своего бизнеса;
- грамотно и главное осознанно «вписываться» в нужные бизнес-сообщества.

При этом еще необходимо постоянно отслеживать и стараться качественно удовлетворять потребности клиента и заработать при том хорошую прибыль совмещать сложно – слишком большие издержки если работать в одиночку.

Бизнес-сообщество. Вспомним охоту на мамонта. В одиночку его перебороть. Бизнес-сообщество позволяет нужно для минимизации накладных расходов всех участников процесса удовлетворения какой-либо потребности. Деньги зарабатываются только конкрет-

ными бизнес-единицами - предприятиями. Бизнес-сообщества деньги не зарабатывают. Они позволяют их только экономить и делать короче путь от потребителя к конкретному предприятию. Происходит это за счет более четкого понимания и полноценной эксплуатации компетенций каждого предприятия при удовлетворении потребности потребителя, вокруг которой сформировано бизнес-сообщество.

Для того, чтобы предприятия зарабатывали деньги, бизнес-сообщество должно не просто существовать. Оно должно развиваться.



Для того, чтобы предприятия зарабатывали деньги, бизнес-сообщество должно не просто существовать. Оно должно развиваться. Необходимо правильно формировать бизнес-сообщества и грамотно строить систему управления ими.

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

1. Центр стратегического и тактического управления – с него начинается формирование бизнес-сообщества, он координирует его деятельность, на нем принимаются решения о составе бизнес-сообщества и стратегии его развития. При нем возможно создание центра деловой активности – клуба. Работу клуба организует лидер бизнес-сообщества.

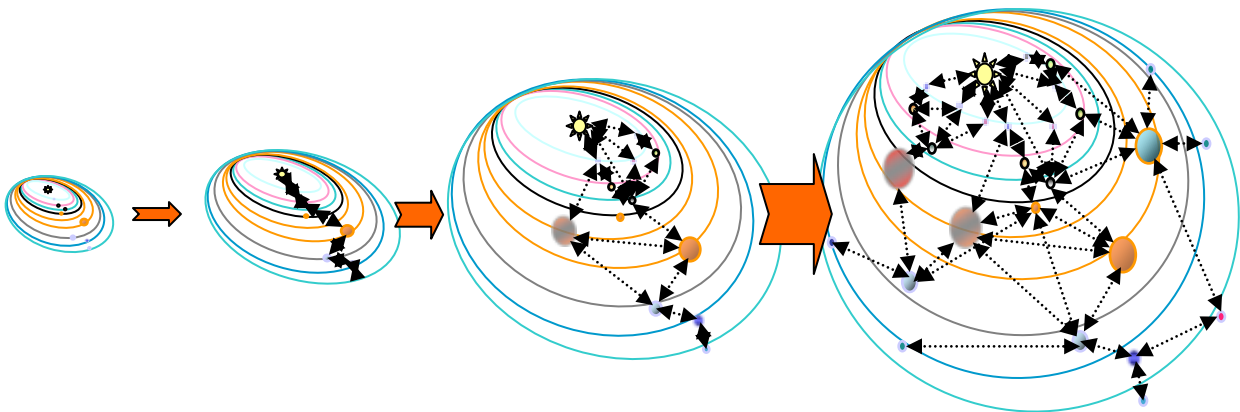
2. Центр подготовки и аутсорсинга персонала (кадровый центр) – его цель распространение компетенций внутри бизнес-сообщества.

3. Центр исследования и разработок (R&D-центр) – его задача прогнозировать, а зачастую и предугадывать развитие потребностей клиентов.

4. Центр стандартизации и аудита – 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 Вы получаете 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.



По мере развития бизнес-сообщества и укрепления связи между предприятиями улучшается понимание потребности потребителя бизнес-сообщества, происходит дележка рынка этой потребности, предприятия бизнес-сообщества начинают более четко позиционироваться в цепочке добавленной ценности и прибыльности, они начинают более эффективно использовать свои ключевые компетенции. Они начинают получать прибыль адекватно своему вкладу в удовлетворении потребности. Эта прибыль увеличивается по мере развития бизнес-сообщества.

Возникает вполне закономерный вопрос: а кто же заведует всеми этими замечательными институтами регулирования бизнес-сообщества? Кто несет на себе их издержки? Ответ кроется в самой природе бизнес-сообщества - эти институты регулирования бизнес-сообщества по сути своей распределены между предприятиями БС и являются продолжением ключевых компетенций этих предприятий.

Более того, выше мы уже говорили, что предприятие должно уметь «вписываться» в различные бизнес-сообщества, что подразумевает наличие их некоторого числа. И получается, что предприятие будет нести свою ношу какого-либо института сразу в нескольких бизнес-сообществах?

4.3 Что надо делать для создания своего бизнес-сообщества?

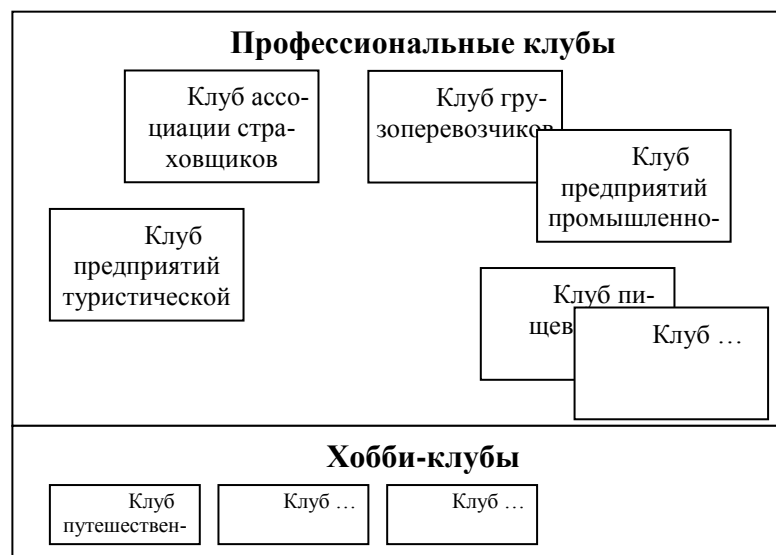
Ассоциации. Информационным полем, в котором бизнес-сообщества и предприятия координируют свою работу, являются ассоциации. Поясним на примере институтов регулирования бизнес-сообществ:

1. Клуб – в ассоциации можно получить информацию о том, как организованы и работают в различных бизнес-сообществах.

2. Кадровый центр – ассоциация аккумулирует информацию и помогает создавать бизнес-сообществам свои кадровые стандарты.

3. R&D-центр – ассоциация создает площадку для общения членов различных бизнес-сообществ, где рождаются новые идеи для бизнеса.

4. Центр стандартизации – через ассоциацию распространя-



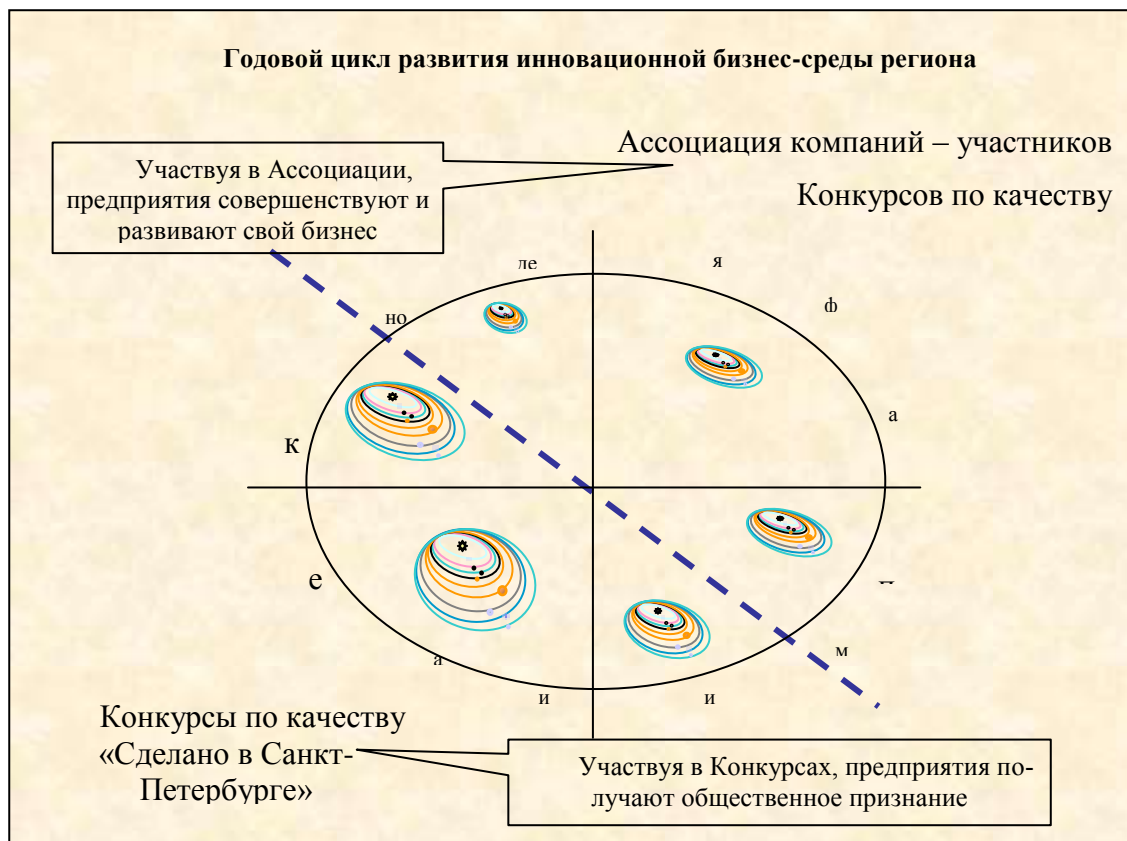
ется передовой опыт компаний и бизнес-сообществ – стандарты качества, нужные для нашего города. Они же служат экономическим барьером для недобросовестных предпринимателей.

5. Центр PR, рекламы и социального продвижения – ассоциация распространяет позитивный образ бизнеса через мероприятия своих членов и способствует консолидации усилий для лоббирования интересов социально-ответственного бизнеса.

Этим задачам подчинена структура ассоциации, которая состоит из профессиональных (отраслевых) бизнес-сообществ. Представителями бизнес-сообществ в ассоциации являются клубы этих бизнес-сообществ. Основа ассоциации – это профессиональные бизнес-клубы. Но все мы люди и хотим получать от этой жизни еще и удовольствие. Поэтому в структуру ассоциации входят еще и хобби-клубы для неформального общения.

Государство выстраивает социальные структуры и позволяет бизнесу дополнять их своими социальными системами. А социальными системами бизнеса являются бизнес-сообщества и их ассоциации. Бизнес-сообщества выявляют и формируют конкретные потребности, предприятия их удовлетворяют и зарабатывают на этом. Ассоциации создают и поддерживают информационное поле, в котором бизнес-сообщества координируют свою работу. Во всей этой системе зарабатывают только предприятия.

Так, к примеру, если обратиться к опыту Санкт-Петербурга, государство создало действенный механизм создания и взращивания бизнес-сообществ, нужных городу. Основа этого механизма – ассоциация предприятий – участников Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге». Ассоциация способствует всем предприятиям развивать свой бизнес, формировать бизнес-сообщества, быстрее достигать финансовых результатов. Предприятия, достигшие уровня понимания своего положения в бизнес-среде, имеют возможность показать свою социальную значимость обществу через систему Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге». Таким образом, Администрация города формирует динамичную инновационную бизнес-среду Санкт-Петербурга. Созданы все возможности, но воспользоваться ими может не каждое предприятие. Для этого надо понимать суть современных стратегий развития бизнеса.



Вернемся к базовой структуре - предприятию. Чтобы заработать деньги в современных экономических условиях от предприятия требуются современные динамические способности. Продукты устаревают очень быстро. Чтобы удержать клиента предприятие в бизнес-сообществах должно очень быстро и слаженно работать. Чтобы конкурировать не просто на рынке, а конкурировать во времени. Всякая компания – инерционная система. И чем крупнее компания, тем она изначально более медлительная, а успех бизнеса зависит от способности «удивлять» потребителя новинками.

Предлагаемые современные методологии развития бизнеса через построение бизнес-сообществ позволяют конвертировать массивность корпорации в её ключевые преимущества через применение модели динамических способностей компании.

Как динамические способности превратить в деньги.

Остается только освоить качественно новый уровень управления бизнесом используя современные подходы к зарабатыванию денег.

Чтобы экономический эффект от создания бизнес-сообщества оправдал затраты не его создание и Ваша компания стала получать дополнительную прибыль, целесообразно соблюдать следующую последовательность действий:

1. Определить проблемы «сейчас» и выгоды «в будущем» при создании бизнес-сообщества

- 1.1. Определить проблемы, с которыми сталкивается компания
- 1.2. Определить, какие выгоды должна приобрести компания, если решит эти проблемы
- 1.3. Варианты решения проблем как в одиночку, так и с помощью возможностей, открывающихся в рамках бизнес-сообщества
- 1.4. Ранжирование проблем «сейчас»
- 1.5. Ранжирование выгод «в будущем»
- 1.6. Расстановка приоритетов «проблема-выгода» по значимости для компании
- 1.7. Определение основных функций институтов регулирования бизнес-сообществ, выполняя которые бизнес-сообщество решит проблемы «сейчас» и Вы получите бонусы для Вашей компании в виде выгод «в будущем»

2. Поиск возможных партнеров по бизнес-сообществу

- 2.1. Анализ ближайшего окружения Вас и Вашей компании (формирование предварительных списков)
- 2.2. Привязка кандидатов к функционалу бизнес-сообществ
- 2.3. Определение, кто является потребителем продукции компании «сейчас»
- 2.4. Определить, какие потребности Вы собираетесь удовлетворять «в будущем» после создания бизнес-сообщества
- 2.5. Определение нового «поля прибыли» для всех участников бизнес-сообщества
- 2.6. Анализ нового потребителя (взгляд на него с позиции бизнес-сообщества, а не отдельных компаний)

3. Распределение партнеров по институтам саморегулирования бизнес-сообщества

- 3.1. Предварительное определение состава институтов
- 3.2. Предварительное описание каждого института
- 3.3. Подготовка и проведение общего собрания потенциальных членов бизнес-сообществ с презентацией и обсуждением: структуры бизнес-сообщества, прибыли и выгод, которые оно даст ВСЕМ участникам, функционала бизнес-сообщества, институтов регулирования бизнес-сообщества и их функционала в бизнес-сообществе, описание нового потребителя и «поля прибыли».
- 3.4. Формирование центра стратегического управления из членов будущего бизнес-сообщества (коллегиальный орган)
 - 3.4.1. Обучение представителей компаний-участников института регулирования бизнес-сообществ – центра стратегического управления – тому, что они должны бу-

- дуг делать в рамках этого института для грамотного (прибыльного) управления бизнес-сообществом
- 3.4.2. Создание методик и шаблонов работы института регулирования бизнес-сообществом - центра стратегического управления.
- 3.5. Формирование всех других институтов регулирования бизнес-сообществ из членов будущего бизнес-сообщества, включая исполнительный орган
- 3.5.1. Обучение представителей компаний-участников всех других институтов регулирования бизнес-сообществ тому, что они должны будут делать в рамках этого института для грамотного (прибыльного) управления бизнес-сообществом
- 3.5.2. Создание методик и шаблонов работы институтов регулирования бизнес-сообществом.

4. Юридическое оформление бизнес-сообщества

Работа бизнес-сообщества

1. Решение заявленных проблем «сейчас»
2. Достижение заявленных целей «в будущем»
3. Получение своей дополнительной прибыли за счет четкой работы институтов регулирования бизнес-сообществ.

4.4. Вывод по бизнес-сообществам

Уже состоялось два мероприятия Ассоциации предприятий-участников Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге». Определена форма ее деятельности, сформулирована политика в отношении клубов. Определены приоритетные направления развития бизнес-сообществ:

- Здоровье, туризм, спорт (потребность отдыхать и хорошо выглядеть);
- Грузоперевозки (потребность бизнеса снизить одну из основных транзакционных издержек);
- Пищевка (потребность населения в качественных и недорогих продуктах).

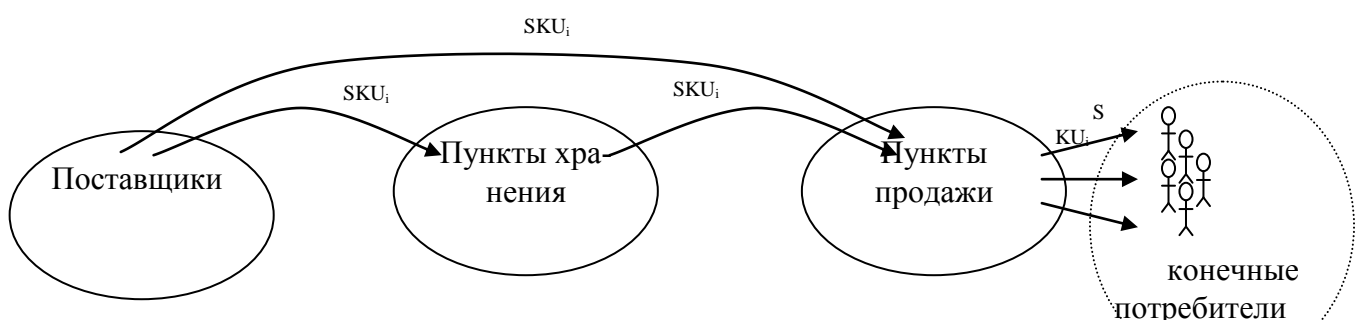
Сейчас Ассоциация и руководство Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» ведут активную работу по формированию инновационной бизнес – среды Санкт-Петербурга и образованию нужных городу бизнес-сообществ.

5. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5.1 Задача оптимизации товарных запасов в сети и её решение

Допустим существует сеть, продающая N товарных позиций SKU_i ($i = \overline{1, N}$).

При этом каждая из товарных позиций SKU_i проходит свой путь от поставщика до пункта хранения (склада) или до пункта продажи (магазина, ларька, киоска, коммивояжера), который реализует товарные позиции конечным потребителям. Таким образом, существует четыре множества объектов, связанных между собой отношениями посредством товарных позиций SKU_i .



Возникает задача: оптимизировать товарные запасы таким образом, чтобы минимизировать два вида издержек:

а) логистические издержки, состоящие из:

- затрат на доставку товарной позиции от поставщика на каждый из пунктов хранения;
- затрат на доставку товарной позиции от поставщика на каждый из пунктов продаж;
- затрат на пересортировку;
- затрат на переброски и т.д. (писать об этом можно долго и с упоением ☺)

б) издержки недопродаж, состоящие из:

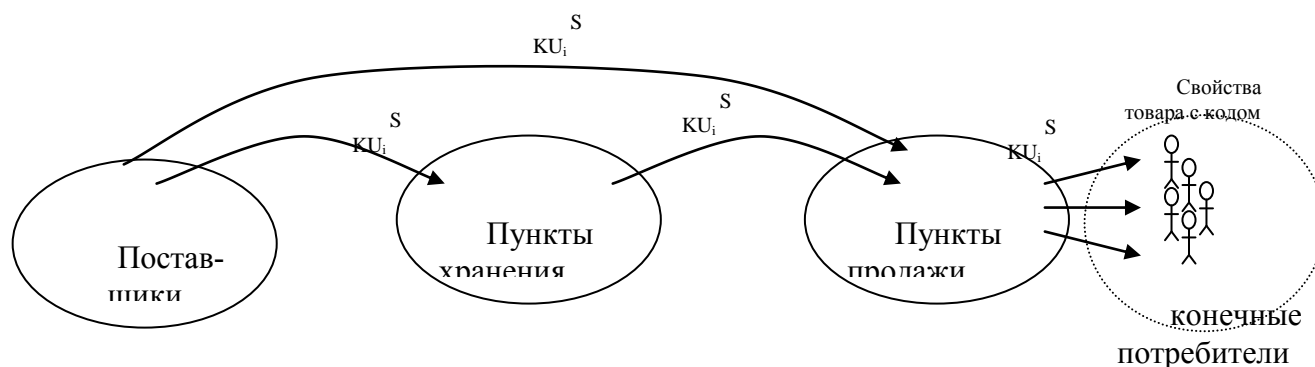
- издержек недопродаж товаров в каждой товарной категории и товарной группе...

Каким образом это можно сделать?

Давайте отталкиваться от множества «конечные потребители» - ибо именно они платят деньги и покупают все эти так называемые «товарные позиции».

Так что же покупает потребители, когда приходит за покупкой, например в замечательный магазин «РивГош»? «Товарную позицию»? Глупый вопрос, скажете. Всем известно, что он (или она) покупает набор значений вполне конкретных для него потребительских свойств: для туалетной воды это может быть запах – «цветочный», имидж - молодежный, форма флакона – «приятная»; для геля для бритья набор и значения этих свойств очевидно будут совсем другими.

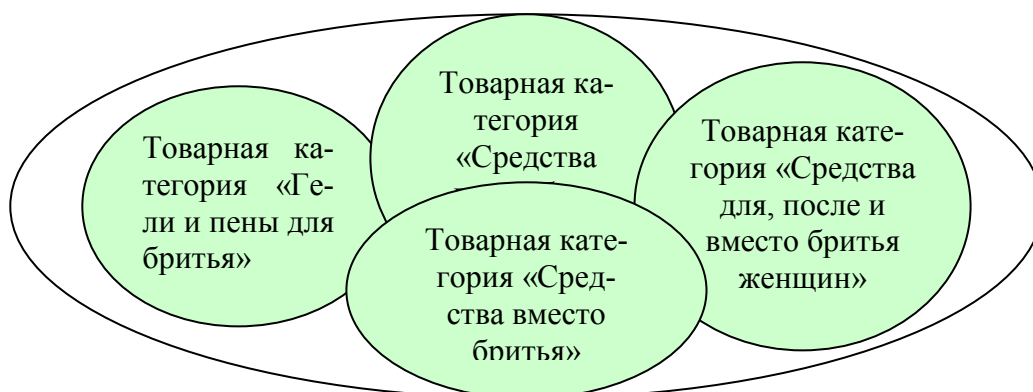
Тогда что мы продаем конечному потребителю: товарную позицию или потребительское свойство?



Потребителю продаются прежде всего определенные потребительские свойства товара. Одновременно при этом термин «товарная позиция» используется для учета товара во внутренних массивах компании-продавца и в ее взаимоотношениях с поставщиками при построении цепочек поставок (см. SCM). Тогда, чтобы выиграть в глобальной конкуренции нам необходимо создать своего рода «шлюз», переводящий потребности потребителя в термины учета товарооборота в компании и вне ее; переводящий психологические ожидания потребителей (ожиданий от свойств товара, товарного ассортимента магазина, в том или ином районе, в тот или иной сезон) в значения конкретных товарных позиций, которые должны быть в конкретном магазине.

В качестве подобного «шлюза» выступает категорирование товарных позиций, когда экспертным путем в сочетании с анализом данных БД департамента логистики, мы объединяем товарные позиции со схожими потребительскими свойствами в «товарные категории», а товарные категории – «товарные группы».

Товарная группа – «товары для бритья»



Таким образом, вместо оптимизации товарных запасов мы должны оптимизировать набор продаваемых потребительских свойств под потребителей конкретного региона и конкретный сезон. При таком раскладе задачи оптимизации ассортимента и учета сезонности становятся подзадачами глобальной задачи оптимизации товарных запасов компании.

5.2 Этапы решения задачи внедрения принципов категорийного менеджмента

На первом этапе – «категорийном» - необходимо провести анализ БД департамента логистики с ограниченным привлечением бренд-менеджеров и руководителей пунктов продаж. Целесообразно использование матриц смежности для подготовки первичной информации. В результате реализации этапа должны быть:

- определены перечень: а) товарных групп; б) внутри каждой товарной группы – товарных категорий.
- для каждой товарной категории получено описание полей потребительских свойств и для каждого поля определен набор его допустимых значений. По окончании описания всех товарных категорий, входящих в товарные группы дать аналогичное описание, но уже для каждой товарной группы.

На втором этапе – «территориальном» - необходимо провести анализ мест расположения магазинов сети. Вначале формируется набор признаков, характеризующих расположение магазинов, потом эти признаки определяются для всех магазинов сети, затем эта информация анализируется совместно с результатами финансовой деятельности магазинов. Достаточно интересный исследовательский проект, могущий дать неожиданную информацию. Для анализа целесообразно использовать иерархический кластерный анализ. В результате реализации этапа должны быть:

- получена классификация магазинов сети (территориальное зонирование, форматы и районное зонирование внутри населенного пункта), критерии отнесения магазинов к выделенным классам, методики получения информативных признаков, перечень собственно информативных признаков, на основе которых производится классификация;

На третьем этапе – «матричном» - на основе результатов категорийного и территориального этапов производится формирование типовых товарных матриц для каждого класса магазинов (а также для магазинов сочетанных классов). Каждая типовая товарная матрица должна содержать:

- оптимальные значения потребительских свойств по всем товарным группам и категориям;

- оптимизированный под них перечень товарных позиций SKU_i ($i = \overline{1, N}$);
- алгоритмы подбора товарных позиций со схожими потребительскими свойствами;
- алгоритмы расчета (исходя из параметров магазина, потребительских свойств и др.) необходимого количества товара;
- возможно алгоритмы выкладки товара исходя из недельной динамики спроса.

В результате реализации этапа должны быть:

- сформирован набор типовых товарных матриц для магазинов всех классов;
- разработан алгоритм формирования товарной матрицы (из набора типовых товарных матриц) для магазинов смешанных классов на основании значений информативных признаков территорий.

На четвертом этапе – «сезонном» - на основе изучения сезонных колебаний спроса по БД департамента логистики, а также анализа внешнего контента для каждой типовой товарной матрицы определяются ее сезонные колебания.

В результате реализации этапа:

- для каждого класса магазинов должна быть сформирована своя сезонная периодизация
- для каждой типовой матрицы (которая соответствует своему классу магазинов) должен быть сформирован набор ее сезонных модификаций исходя из сезонной периодизации;
- разработан алгоритм плавного перевода товарной матрицы магазина с одного периода сезона на другой. Этапы решения задачи внедрения принципов категорийного менеджмента

5.3 Шаги внедрения первого – категорийного - этапа

1. Диагностическое собеседование с бренд-менеджерами и руководителями магазинов для адаптации типовой структуры комплекса алгоритмов категоризации.
2. Анализ действующей корпоративной базы товарных позиций в соответствии с блоками комплекса алгоритмов категоризации.
3. Привязка товарных категорий, потребительских свойств к товарным категориям.

На этом заканчивается этап категорирования и начинается территориальный этап категорирования сети. Он начинается с анализа факторов расположения магазинов и внутреннего аудита ликвидности товарных запасов магазинов, складов и аутсорсеров с целью определения шкалы факторов издержек недопродаж.

Выше были рассмотрены общие положения первого этапа, закладывающего основы категорийного менеджмента компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, выше были сформулированы модели и гипотезы, как результат обобщения практики бизнеса российских компаний и решения проблемных ситуаций конкретных предприятий – участников Клуба бенчмаркинга «9 ключей бизнеса».