

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 37

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.....	2
1.2 ПОНИМАНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ИСХОДЯ ИЗ ЦЕННОСТЕЙ «НУЖНЫХ» КОМПАНИИ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВ	2
1.3 СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ.....	3
1.4 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ – ЕЁ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ КОМПАНИИ	5
1.5 ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО РАЗДЕЛУ.....	7
2. ИЗМЕРЕНИЕ (ОЦЕНКА) ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ	8
2.1 ОЦЕНКА ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ (ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА)	8
2.1.1 Бизнес-сообщество и ценности, присутствующие в нем	9
2.1.2 Какие ценности в бизнес-сообществах бывают?.....	10
2.1.3 Методика выявления ценностей бизнес-сообщества.....	11
2.1.4 Методика оценки степени соответствия Вашей компании ценностям бизнес-сообщества	11
2.1.5 Методика сбора информации о произвольной компании для оценки степени ее соответствия ценностям интересующего Вас бизнес-сообщества (оценки ее деловой репутации)	11
2.2 ОЦЕНКА ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ ВНУТРЕННИМИ СРЕДСТВАМИ (САМООЦЕНКА)	12
2.2.1 Карта стекхолдеров – что это такое?	12
2.2.2 Что такое CRM и как с ней работать?.....	20
2.2.3 Порядок применения внутренних инструментов.....	25
2.3 НЕФОРМАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ	26
3. ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ	28
3.1 ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ЧЕРЕЗ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА	28
3.1.1 Воздействия на институты регулирования бизнес-сообщества?.....	28
3.2 ГАРМОНИЗАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ СО СТЕКХОЛДЕРАМИ	29
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.....	32
3.3.3 Привлечение «правильных» технологий	33
3.3.4 Налаживание системы контроля	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	35

1. Понятие «деловая репутация»

1.1 Определение

Деловая репутация — нематериальное благо, которое представляют собой оценку деятельности лица (как физического, так и юридического) с точки зрения его деловых качеств^[1]. Деловая репутация организации — это разница между текущей ценой организации и стоимости ее по бухгалтерскому балансу.

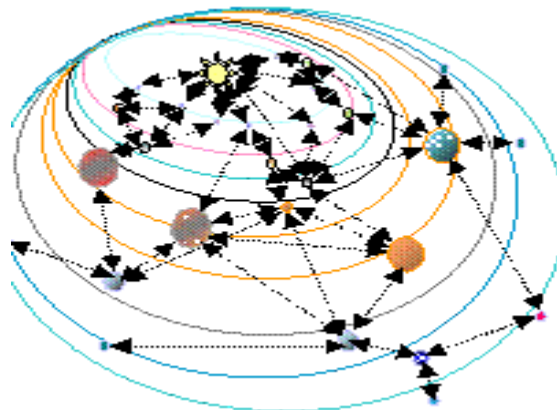
Деловая репутация представляет собой своего рода «доброе имя» лица и учитывается в составе его нематериальных активов наряду с авторскими правами, ноу-хау и торговыми марками

ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ ФИРМЫ — оценка фирмы, предприятия, бизнесмена со стороны смежников, контрагентов, потребителей; представление партнеров о фирме, благоприятствующее ее деятельности и учитываемое в условиях хозяйствования; "доброе имя" фирмы. Рассматривается как составляющая АВУАРОВ, НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ в одном ряду с АВТОРСКИМИ ПРАВАМИ, ТОРГОВОЙ МАРКОЙ, НОУ-ХАУ. Обычно деловая репутация фирмы оценивается качественными показателями, но применимы и количественные показатели, например, в виде разности между прибылью, получаемой фирмой, и средним уровнем прибыли в отрасли, выпускающей аналогичную продукцию.

1.2 Понимание деловой репутации исходя из ценностей «нужных» компании бизнес-сообществ

Все компании, находящиеся на рынке, хотя бы этого или нет, оценивают деловую репутацию своих партнеров и конкурентов. В основном этим занимается служба маркетинга. Экономический смысл деловой репутации и какие решения на основе такой оценки могут приниматься уже были рассмотрены выше. Что такое рынок, мы сейчас рассматривать не будем. Сейчас мы остановимся на том, какие отношения складываются между компаниями, чтобы этот самый рынок завоевать и удержать.

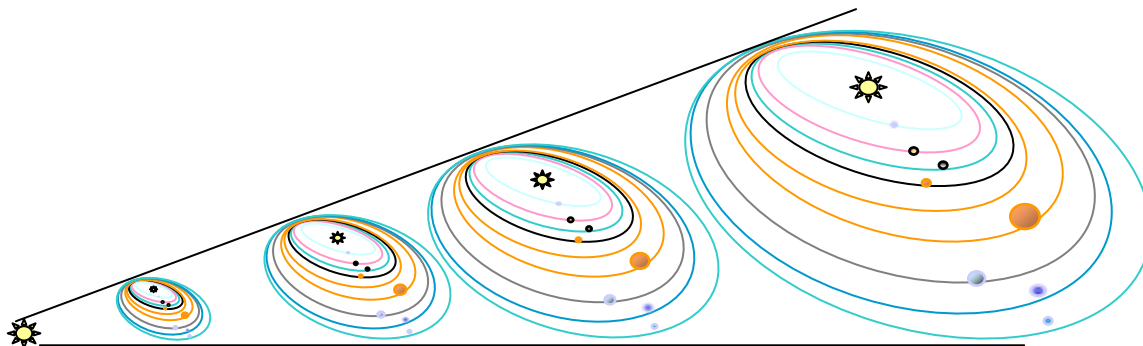
На рисунке ниже приведена схема бизнес-сообщества. Что это такое, спросите Вы?



В центре находится «ясное солнышко» нашего бизнес-сообщества — наш потребитель 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. И все это называется «бизнес-сообщество».

Вспомним охоту на мамонта. В одиночку его перебороть. Бизнес-сообщество нужно для минимизации накладных расходов всех участников процесса удовлетворения какой-либо потребности. Деньги зарабатываются только конкретными 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. Центрами кристаллизации, формирования бизнес-сообщества являются потребители, точнее их конкретные потребности.



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

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.

Так вот, при своем развитии, предприятия, входящие в то или иное бизнес-сообщество, периодически приходят к необходимости подыскать себе очередного партнера, который бы помог им снизить издержки. Так вот, выбор такого партнера происходит чаще всего на основании его деловой репутации. Точнее, если его деловая репутация «подмочена», его гарантированно не выберут и он «выпадет из обоймы».

1.3 Составляющие деловой репутации

Рассмотрим же теперь, из чего обычно 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.

Деловая репутация – это внешняя собирательная оценка всей деятельности компании. 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, **репутация**, 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, гудвилл. Они влияют на капитализацию компании, стоимость франшизы и лицензионных соглашений.

Активы — любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также **деловая репутация**).

Гудвилл (стоимость деловой репутации) равен покупной стоимости компании минус справедливая рыночная стоимости чистых активов (стоимость всех ее активов и обязательств по бухгалтерскому балансу). Гудвилл ([англ. Goodwill](#)) — экономический термин, используемый в бухучёте, торговых операциях для отражения рыночной стоимости компании без учёта стоимости [активов](#) и [пассивов](#). Он относится к нематериальным активам. Отражает доверительное отношение к компании, к [бренду](#), деловую репутацию. При оценке или продаже компании может создавать большую (сверхнормативную) [прибыль](#), чем рыночная оценка всех активов за вычетом долговых обязательств.

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).

Целью продвижения бренда является создание монополии в данном сегменте рынка. К примеру, многие фирмы продают газированную воду, но только «Кока-Кола» может продавать кока-колу. Таким образом косвенно обходится действие антимонопольных регуляторов.

Бренды являются объектом купли-продажи.

Существуют два понятия «brand valuation» и «brand evaluation», которые переводятся на русский язык одинаково — «оценка бренда», но имеют принципиальные различия.

- Brand valuation ([англ.](#)) — ценность (валюация, вальтация) бренда.
- Brand evaluation ([англ.](#)) — стоимость бренда.

Также употребляются многие другие понятия, такие, как капитал бренда, сила бренда и т. п. Необходимо различать психологическую ценность или силу бренда (это «капитал в головах») и финансовую стоимость бренда — это оценка дисконтированных будущих денежных потоков, генерируемых брендом для предприятия.

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».

Медиа-брендинг — процесс продвижения бренда (торговой марки) через средства массовой информации (СМИ), т.е., через телевидение, радио, печатные издания, Интернет

Зонтичный бренд — приём, заключающийся в раскрутке под одним брендом сразу нескольких групп товаров или товарных категорий. Порою используется для рекламы одного вида товара под видом другого (в качестве примера можно привести рекламу водки под видом рекламы минеральной воды. Единое оформление упаковки (ключевыми элементами в таких случаях являются логотип и название) позволяет увеличивать продажу водки, запуская рекламные ролики о выпущенной малыми партиями минеральной воде.

Корпоративный бренд - совокупность визуальных и вербальных элементов бренда компании / предприятия, транслирующих его конкурентные преимущества/обещания целевым

группам: сотрудникам, инвесторам, дистрибуторам, конечным потребителям товаров или услуг корпорации, а также обществу и государству.

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. Может быть как в коллективных формах (фонды, организации), так и в виде индивидуального меценатства. Следует отметить, что 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, бэкграунд компании (деловые связи, управленческие навыки). Они влияют на условия привлечения ресурсов, стоимость активов (расчет векселями, размещение ценных бумаг), участие в тендерах.

Формы составляющих деловой репутации могут быть публичные и непубличные. Они разнообразны и подробно на этом семинаре мы их рассматривать не будем.

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.

1.4 Экономическая сущность деловой репутации – её значение для компании

Выше мы немного остановились на том, что, когда какая-либо компания ищет себе партнера для снижения собственных издержек, при окончательной выборке она часто основывается на его деловой репутации.

Отрицательную деловую репутацию организации 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., и учитывать как доходы будущих периодов.

Теперь рассмотрим «оборотную сторону медали», выясним, какие преимущества от такого «выбора» получает другая сторона — компания, имеющая хорошую деловую репутацию.

К таким преимуществам относятся следующие:

- выход на новых клиентов;

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

Рассмотрим каждое из этих преимуществ подробнее.

3. ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ

Доминирующие стратегии бизнеса

1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Позиционирован ия	Предпринимател ьства	Предпринимател ьства (для России)	Ресурсные стратегии	
Дизайна	Обучения	Конфигураций (для России)	Ключевых компетенций	
Организационно й культуры	Когнитивные	Позиционирован ия (для России)		Динамических способностей

Для целей бухгалтерского учета величина приобретенной деловой репутации организации определяется расчетным путем как разница между суммой, уплачиваемой продавцу за организацию, и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу организации на дату ее покупки (приобретения).

При приобретении объектов приватизации на аукционе или по конкурсу деловая репутация организации определяется как разница между покупной ценой, уплачиваемой покупателем, и оценочной (начальной) стоимостью проданной организации.

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

Амортизационные отчисления по положительной деловой репутации организации отражаются в бухгалтерском учете путем равномерного уменьшения ее первоначальной стоимости.

Отрицательная деловая репутация организации равномерно относится на финансовые результаты организации как операционный доход.

Основание - п. 27-29 Положения по бухгалтерскому учету "Учет нематериальных активов" ПБУ 14/2000, утв. Приказом Минфина РФ от 16.10.2000 № 91н.

Обращаю внимание на то, что деловая репутация и некоторые её составляющие напрямую не оцениваются бухгалтерией, т.к. это ментальные конструкции. Например бренд «ставится на учет» через конкретные затраты на его составляющие:

Brandbook (брэндбук, он же брендбук или бренд-бук) описывает платформу торговой марки, включая миссию и философию марки, ее ценности, ключевые идентификаторы, описание сообщения, каналов и методов передачи этого сообщения.

Logobook (он же guideline или паспорт стандартов) определяет правила визуальной идентификации торговой марки, использования элементов фирменного стиля, определяет единство восприятия основных элементов идентификации, стилистические и цветовые решения.

Таким же образом оформляется и учет фирменного стиля – через паспорт стандартов (guideline), в который обычно включают:

Фирменный знак (Концепция (описание). Концептуальное описание фирменного знака как основного элемента фирменного стиля. Идеология знака).

Фирменный блок.(Концепция (описание). Концептуальное описание фирменного блока как схемы построения фирменного знака и логотипа. Параметры построения фирменного знака, логотипа, фирменного блока.

Фирменные цвета (Определение фирменного цвета).

Фирменные шрифты (Определение фирменного шрифта. Условия использования шрифта).

Расположение фирменного блока (либо только фирменного знака, либо только логотипа) на типовых документах.

Правообладатели и границы действия прав (Авторские и субсидиарные права. Запатентованные торговые знаки, знаки обслуживания и наименования мест происхождения товаров).

Затраты на создание этих документов списываются на себестоимость через амортизацию.

Но мы говорим не столько о бухгалтерском учете деловой репутации, сколько об учете бизнес-факторов посредством соответствующих инструментов.

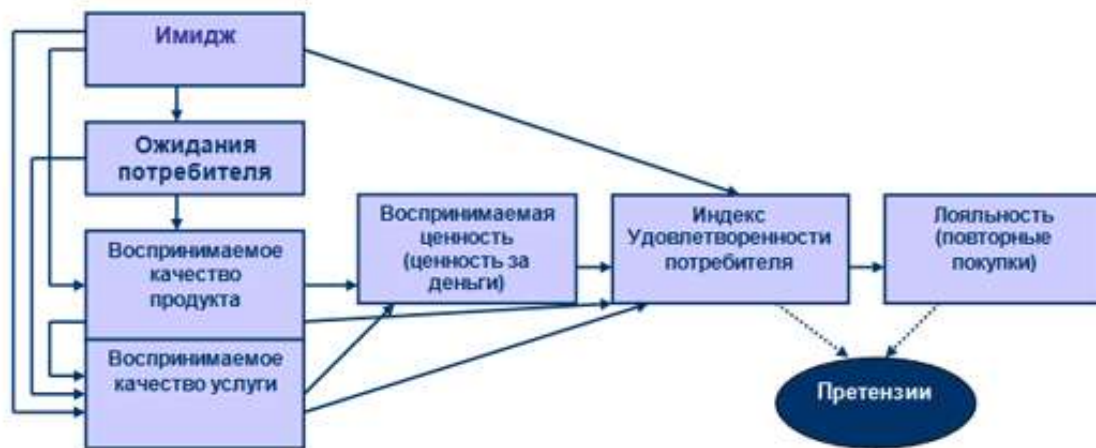
1.5 Заключение по разделу

Таким образом, выше мы дали определение деловой репутации, постарались понять, что деловая репутация – это явление, помогающее «встраиваться» в нужные компании бизнес-сообщества и получать от этого финансовую выгоду. Рассмотрели основные составляющие, из которых складывается деловая репутация. Одним словом, мы поняли, что деловая репутация важна!

Следующий, вполне закономерный вопрос состоит в том, а как ее самую оценить или измерить. Какими инструментами для этого мы можем воспользоваться? Этому посвящен следующий раздел нашего семинара.

В Европейской модели оценки удовлетворенности потребителей, экономическая сущность деловой репутации схематично показана на рисунках:





2. Измерение (оценка) 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 посветовать, 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 Оценка степени соответствия деловой репутации компании ценностям бизнес-среды

Ценности бизнес среды – понятие широкое, как и сама бизнес-среда. Подход к выявлению этих ценностей, применительно к компании, основан на анализе значимого бизнес-окружения компании, от которого зависит её деятельность. Т.е. анализа стекхолдеров компании. 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. Условно стекхолдеры делятся на разные категории. Нас интересует сейчас деление на внешних и внутренних стекхолдеров. Внешние стекхолдеры как раз и составляют для компании её бизнес-среду, ценности которой приходится если не разделять, то хотя бы принимать.

А для этого надо научиться эти ценности выявлять. Как правило, они либо:

- формализованы (законы государства, правила рассмотрения жалоб граждан общественных организаций, уставы торгово-промышленных палат, кодексы чести гильдий и т.п.);
- не формализованы (правила этикета, нормы поведения, табу и т.п.)

Формализованные ценности выявляются путем анализа соответствующей документации.

Не формализованные узнаются в процессе общения, в частности в центрах деловой активности, на мероприятиях, путем привлечения бизнес-консультантов (при входе на новый рынок, как продуктовый, так и географический).

Оценку соответствия деловой репутации компании производят через отражение выявленных требований внутренним стандартам деятельности компании и способности системы управления компании обеспечивать их соблюдение. Самым распространенным способом оценки является аудит или диагностика системы управления.

Если про соблюдение законов много говорить не надо, то соблюдение норм бизнес-сообществ необходимо рассмотреть пристальнее.

2.1.1 Бизнес-сообщество и ценности, присутствующие в нем

Итак, говоря о восприятии компании по внешним признакам, еще раз повторим, что начинать надо с анализа тех групп, кто эту компанию воспринимает. Эти группы мы условно называем бизнес-сообществом.

Определение

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 кооперации	по управленческой кооперации
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 со-

здавать 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.

Таким образом, выше мы поняли, что ценности, «исповедуемые» в каждом конкретном бизнес-сообществе, сильно коррелируют с типом бизнес-сообщества и его участниками.

2.1.2 Какие ценности в бизнес-сообществах бывают?

Ценности бизнесу диктует государство в виде норм и требований действующего законодательства.

Этические, общечеловеческие ценности бизнесу предлагаются обществом в виде норм поведения.

Однако, каждое сформированное бизнес-сообщество, вырабатывает свои ценности. Эти ценности выражаются через стандарты качества и правила ведения бизнеса. Например правила страхования морских судов Ллойда или кодекса чести реэлторов. Эти ценности родились из опыта ведения бизнеса и направлены на формирование деловой репутации компаний данного бизнес-сообщества, как отличительной характеристики его членов от других компаний.

Ценности в бизнес-сообществах можно классифицировать относительно конечного потребителя по двум главным основаниям:

- собственные ценности;
- взаимные (разделенные) ценности.

К собственным ценностям относятся те нормы и правила, которые выработаны предприятиями для внутреннего использования. Они ориентированы на требования других компаний бизнес-сообщества, находящихся в продуктовой цепочке ближе к конечному потребителю. Эти ценности подчеркивают индивидуальность компании и формализуются через стандарты предприятия (технологические, стандарты качества, стандарты управления, алгоритмы принятия решений, кодекс корпоративной культуры, описание торговой марки). Показателями их соблюдения являются KPI и KFI функций управления компании.

Типичной ошибкой управленцев является рассмотрение внутренних стандартов компании, в частности стандартов качества, как руководства к действию. Стандарты являются ограничениями функции управления, т.е. принимаемые решения проверяются на

соответствие требованиям этих стандартов. Таким образом, можно сказать, что стандарты – это руководство к «бездействию».

К взаимным ценностям относятся те нормы и правила, которые выработаны компаниями бизнес-сообщества в ходе совместной деятельности для трансферных бизнес-процессов. В основном они относятся к качеству продукции на всех этапах её создания, условиям приемки продукции, её транспортировки, совместной рекламы, зонтичного бренда, проведению совместных мероприятий, членству в бизнес-сообществе. Они формализованы в стандартах качества, требованиях к сырью и материалам, меморандумах о намерениях, профессиональных этических кодексах, договорах между компаниями. Для СРО это еще и стандарты, на основании которых выдаются лицензии на виды деятельности компаний – членов СРО. Показателями их соблюдения являются AQL и NQL (приемочные и браковочные числа), нормативы упаковки, индексы категорирования (например, категорий поставщиков).

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. И какие ценности им присущи. Кто является лидером и его ценности.
3. Какие институты регулирования бизнес-сообщества присутствуют в выбранном Вами бизнес-сообществе.

Обобщив эти сведения, Вы сможете составить список ценностей, которых придерживается нужное Вам бизнес-сообщество. Кроме того, Вы можете также и оценить способ, которым члены бизнес-сообщества оценивают наличие или отсутствие у своих партнеров тех или иных ценностей.

2.1.3 Методика оценки степени соответствия Вашей компании ценностям бизнес-сообщества

Зная ценности бизнес-сообщества и методику их оценки, Вы можете проанализировать:

- насколько Ваша компания, Ваш бизнес этим ценностям соответствует?
- что вы можете сделать для преодоления «разрыва» и в каком месте его стоит преодолевать?

К примеру, возьмем «Сырье – производство – сервис»....

Формирование перечня параметров для оценки деловой репутации. Выбор универсальных параметров.

Как показывает наш опыт, вне зависимости от ценностей бизнес-сообщества, универсальными категориями, влияющими на деловую репутацию компании является сбалансированность сфер ее управления.

2.1.4 Методика сбора информации о произвольной компании для оценки степени ее соответствия ценностям интересующего Вас бизнес-сообщества (оценки ее деловой репутации)

Методы «бесконтактного» сбора информации для оценки деловой репутации (маркетинговый анализ, бизнес-разведка).

Методы прямого («контактного») сбора информации для оценки деловой репутации (аудит, анкета диагностики (самодиагностики), скрытый покупатель).

2.2 Оценка деловой репутации компании внутренними средствами (самооценка)

Зачем нужна оценка деловой репутации внутренними средствами – экономический смысл. Ресурсный подход.

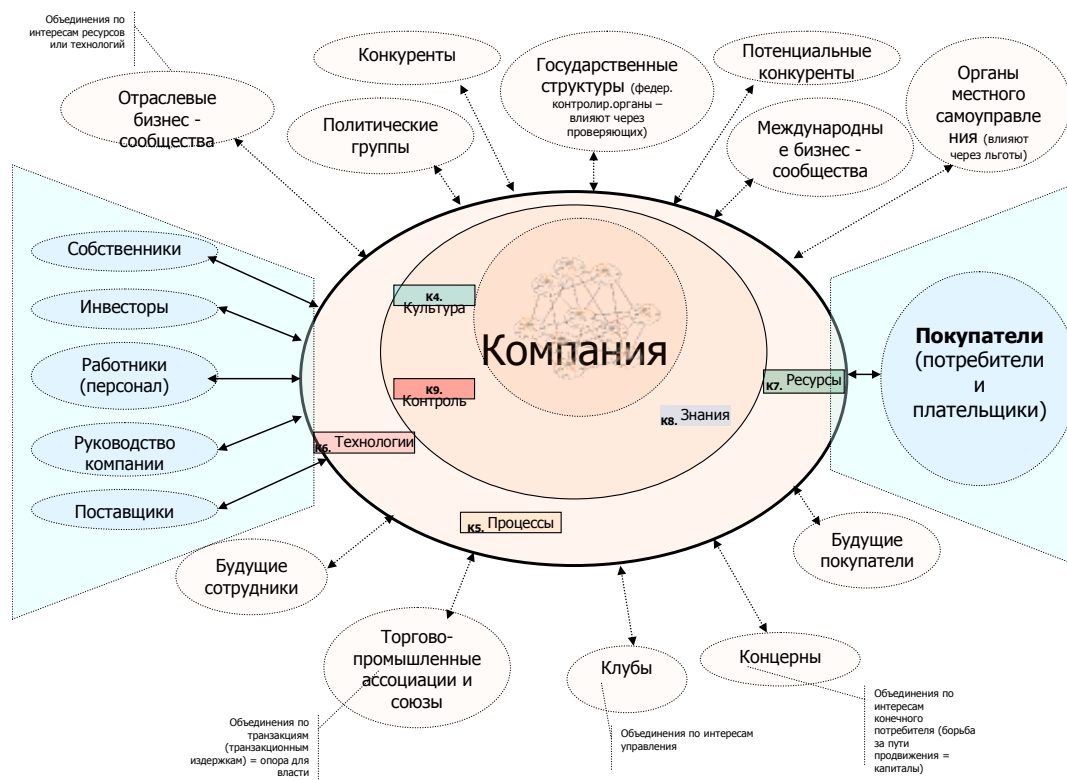
Ресурсы компании обеспечиваются её клиентами. Если клиенты «уйдут», бизнес кончится. Поэтому важно проводить оценку деловой компании для самой компании. За основу критериев берутся требования клиентов и с помощью карт стекхолдеров делается оценка **возможностей компании** по их удовлетворению, а также 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.

2.2.1 Карта стекхолдеров – что это такое?

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 стекхолдеры 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 находится в прямой или косвенной зависимости от деятельности или решений компании (местное сообщество, органы власти, СМИ, общество в целом) [POST, 2002, с.11-12].

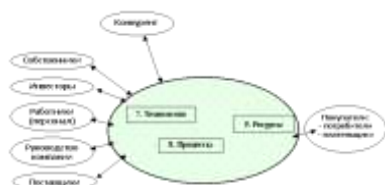
В зависимости от уровня управления компанией, стекхолеры делятся на:

стекхолдеров компании **на базовом контуре**: стекхолдеров компании **на контуре идей**: стекхолдеров компании **на контуре дипломатии**:

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

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 интересам конечного потребителя для продвижения продукции и объединения капиталов).

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



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

«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, 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.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КАРТ СТЕКХОЛДЕРОВ

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

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

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

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

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

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

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

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

Карты третьего уровня: *Составляются на основе карт второго уровня. Отражают способность компании взаимодействовать с ключевыми стейкхолдерами.*

Прямые: Таблица сравнения - слева документированные требования стейкхолдеров, 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 стейкхолдерами и документы, подтверждающие их реакцию на соответствующие запросы компании.

Карты составляются специалистами структурных подразделений компании, согласуются руководителями структурных подразделений и утверждаются высшим руко-

водством 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 развития 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 проекта «Ковчег»

Заинтересованная сторона или группа стекхолдеров	Условие участия в проекте (вклад)	Выгода от участия	Ранг	Ответственный за взаимодействие
Учредители	Первоначальные активы для подготовки и старта проекта	Дивиденды от дисконтного клуба		
Инвесторы	Активы для реализации первой и второй стадии проекта	Дивиденды от дисконтного клуба. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность.		
Работники (персонал)	Честная работа	Зарплата + премия		
Работники (агенты)	Активная работа	Премия + бонусы		
Руководители проекта и дисконтного клуба	Опыт, энергия и профессионализм + креативность	Зарплата + премия + дивиденды от дисконтного клуба.		
Участники проекта -Организаторы мероприятий – юридические лица	Использование активов, опыта и связей для проведения акций и мероприятий, 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 дисконтного клуба. Повышение лояльности сотрудников. Статус социально-ответственного предприятия.		
Участники проекта -клиенты – физические лица	Приобретение дисконтных карт для себя и родственников.	Экономия при покупках.. Гарантия, что покупаешь в благонадежной компании. Уверенность в завтрашнем дне.		

Телевидение	Проведение целевой программы (цикла передач).	Повышение рейтинга. Заработок на рекламе.		
СМИ	Проведение серии публикаций (передач).	Повышение популярности. Повышение продаж и прибыли от рекламы		
Дилерские сети	Договор на распространение дисконтных карт	Прибыль от продажи дисконтных карт		
Ассоциации	Коллективное членство в проекте. Выполнение функций институтов регулирования бизнес-сообщества проекта.	Прибыль от мероприятий. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность		
Клубы	Привлечение новых участников в проект.	Прибыль от мероприятий. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность		
Холдинги	Коллективное членство в проекте.	Экономия на рекламных мероприятиях. Увеличение продаж за счет коллективных PR акций и включения в систему дисконтного клуба. Повышение лояльности сотрудников. Статус социально-ответственного предприятия. Имиджевые и репутационные статусы. Общественная известность		
ИнСУСС	Методическое сопровождение.	Прибыль от мероприятий. Общественная известность		
Будущие участники – юридические 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. Ста-		

		тус 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 стекхолдеров 4-го уровня ISMC.

Карта стекхолдеров: Уровень № 4					
Группа стекхолдеров (по карте 1) №					Дата достижения цели
Подгруппа стекхолдеров (по карте 2) №					
Стекхолдер (по карте 3) №					
Наша цель:					
Статус стекхолдера	1. Партнер -приносит стабильные заказа				
	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 терминологии методологии «9 ключей бизнеса»	
Адаптация форм карт стекхолдеров ISMC под специфику бизнеса заказчика	
2. Формирование карт	
Проведение совещания с руководством Заказчика по формулированию карт первого уровня	
Проведение совещания с собственниками Заказчика по формулированию карт первого уровня (по желанию Заказчика)	
Составление карт первого уровня и их утверждение	
Формирование списка респондентов – руководителей структурных подразделений компании – Заказчика	
Подготовка абрисов карт второго уровня	
Проведение собеседований с респондентами – руководителями структурных подразделений Заказчика по формированию карт второго уровня	
Составление карт второго уровня и их утверждение	
Подготовка абрисов карт третьего уровня	
Проведение собеседований с респондентами – специалистами структурных подразделений Заказчика по формированию карт третьего уровня	
Составление карт третьего уровня, их согласование и утверждение	
Подготовка абрисов карт четвертого уровня	
Проведение аудита процессов Заказчика	
Составление карт третьего уровня, их согласование и утверждение	
Проведение повторного аудита процессов Заказчика	
3. Анализ данных	
Разбивка карт первого и второго уровня по контурам управления компании - Заказчика	
Составление карт пятого уровня	
Оценка сбалансированности отношений со стекхолдерами каждого контура	
Сравнение оценки показателей сбалансированности менеджмента компании – Заказчика по результатам их диагностики с анализом карт пятого уровня	
Утверждение карт пятого уровня	
4. Формулирование результатов и доведение их до Заказчика	
Формирование предварительного варианта Отчета	
Обсуждение предварительного варианта отчета с Первым лицом Заказчика, совместное с Заказчиком формулирование окончательных выводов и решений.	

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

2.2.2 Что такое CRM и как с ней работать?

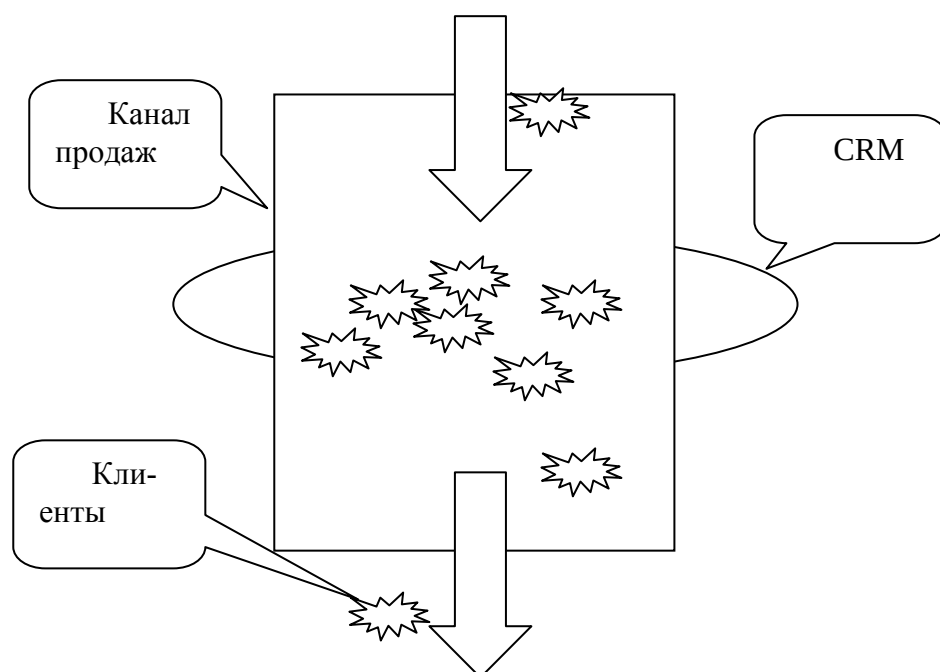
CRM (Customer Relationship Management – Управление взаимоотношениями с клиентами). CRM - это направленная на построение устойчивого бизнеса *концепция и бизнес стратегия*, ядром которой является "клиенто-ориентированный" подход.

CRM системы стали нужны на высоко конкурентном рынке, где в фокусе стоит клиент. Главная задача CRM систем - 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.

Цели и задачи создания системы и основные подходы к её созданию

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 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.



Все процессы взаимодействия с клиентами должны управляться через согласованный набор процедур, построенный на основе единой технологии, позволяющей создать общее впечатление о компании и ее продукте.

КАНАЛЫ и ТОЧКИ КОНТАКТА:

Прямая рассылка
 Рассылка по электронной почте
 Реклама в СМИ
 WEB сайт
 Колл центр
 Центр обслуживания клиентов
 Точки продаж
 Маркетинговые мероприятия (семинары, выставки, конференции)

Основные функции CRM систем

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.

- ♦ SFA (Sales Force Automation) - Автоматизация деятельности торговых представителей.
- ♦ MA – (Marketing Automation) - Автоматизация маркетинга
- ♦ CSS – (Customer Service & Support) - Автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов

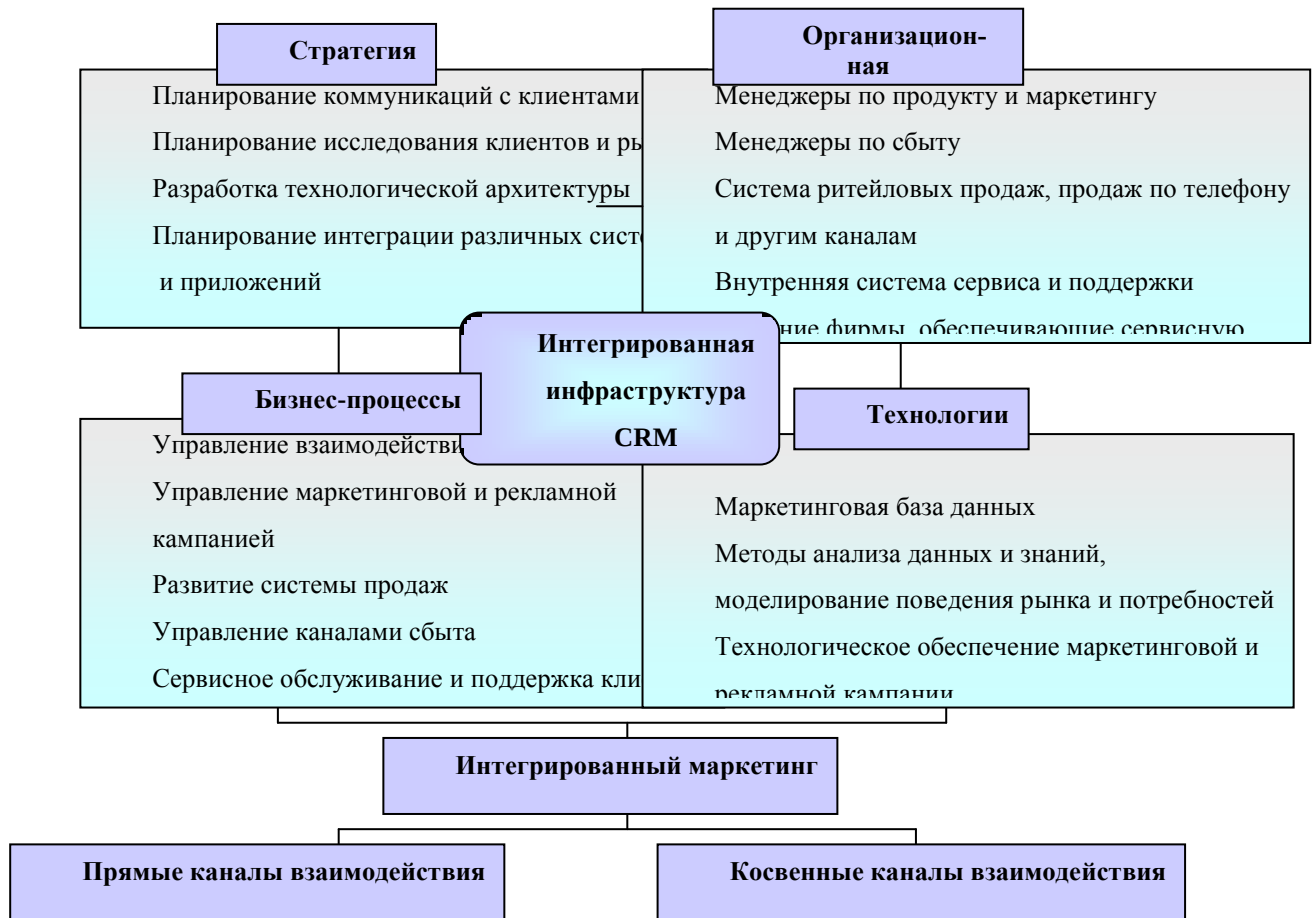
Пять основных вопросов, на которые отвечает система CRM:

- ✓ Кто мой потребитель (его отношение, восприятие, поведение, потребности)

- ✓ Где, в каком месте осуществляется контакт потребителя с организацией?
- ✓ Насколько эффективно строятся взаимоотношения к ним?
- ✓ Когда и почему эти взаимоотношения прерываются?
- ✓ Во что обходится организации приобретение или потеря таких взаимоотношений?



Интегрированная инфраструктура CRM



На российском рынке представлено более 40 решений по автоматизации систем CRM:

- ♦ 20 - западных, из них 7- в составе ERP систем. В основном решения тяжелого и среднего класса.
- ♦ Более 20 российских разработок:
 - Отдельные дешевые коробочные решения с очень ограниченной функциональностью (Sales Expert),
 - Дополнительные модули к КИС разного класса (ERP для предприятий – Парус, АБС для банков – ФОРС).
 - Комплексные решения слабой функциональности (КУРС)

Общие черты всех систем CRM: базы данных клиентов; информация по сделкам; информация по контактам.

Различия в системах CRM: аналитические блоки; интерфейсы; программные платформы; аппаратные требования.

Ниже, в таблице, приведена сравнительная характеристика нескольких наиболее известных систем CRM.

Система CRM	Общие черты			Различия			
	Базы данных клиентов	Информация по сделкам	Информация по контактам	Аналитический блок	Интерфейс	Программная платформа	Аппаратные требования

Анонсирование домашнего задания – сравнить по три различные системы CRM – аналитическая записка в табличной форме.

Примеры систем CRM:



2.2.3 Порядок применения внутренних инструментов

Вариант 1 «Создание с «нуля» системы CRM. Вначале формируются карты стекхолдеров компании. После этого все стекхолдеры 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 стекхолдеров.

Вариант 2 «Совершенствование системы CRM». Здесь вначале анализируются базы данных существующей в компании системы CRM: вычленяются все стекхолдеры, возможно даже группы стекхолдеров, определяются сотрудники компании, общающиеся с ключевыми

стекхолдерами, после чего в разговорах с ними дорабатываются карты стекхолдеров. 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).

2.3 Неформальные аспекты оценки деловой репутации

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).

Визуализация образа компании:

Проходная «Петмола»



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. Может сочетать

Деловой имидж специально проектируется в интересах человека или фирмы с учетом особенностей деятельности внутренних и внешних качеств.

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

Слово греч. *χάρισμα* употреблялось в древнегреческой мифологии 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.

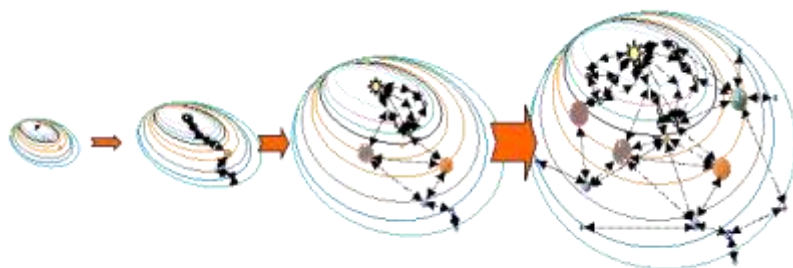
Репутация деловая — мнение о работнике, менеджере, руководителе, сформировавшееся на основе его деловых качеств, практической деятельности.

3. Формирование деловой репутации

3.1 Формирование деловой репутации через бизнес-сообщества

Экономическая сущность формирования деловой репутации в концепции бизнес-сообществ. Понимание социально ответственного бизнеса, как составной части деловой репутации в некоторых бизнес-сообществах. Методы выявления ценностей и требований, принятых в профильных бизнес-сообществах.

3.1.1 Воздействия на 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.

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.

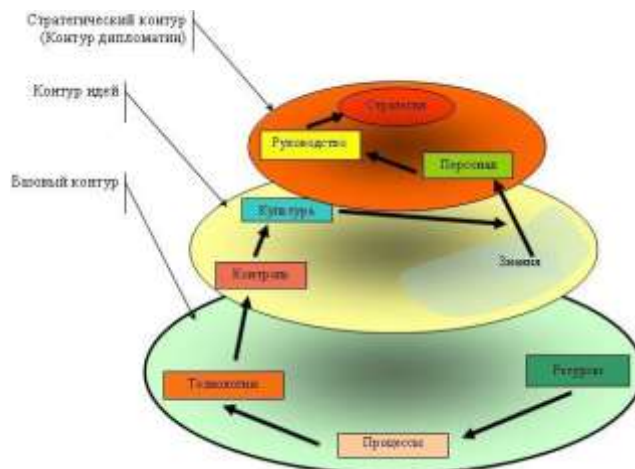
По окончании такой работы, необходимо от лица каждой группы стекхолдеров сформулировать и формализовать требования к компании. Для избежания утечки информации, что Ваша компания занимается формированием своей деловой репутации (ведь подразумевается, что с ней уже все хорошо) этого лучше всего привлекать 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.

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. Поэтому надо начинать с себя. А именно, с тех ключевых сфер управления компанией, которые всегда на виду у Ваших стекхолдеров: бизнес-процессы; корпоративная культура; «правильные» технологии; четкий контроль.

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.
- Технология – способ преобразования ресурсов в процессе изготовления продукции предприятием. Включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций 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.

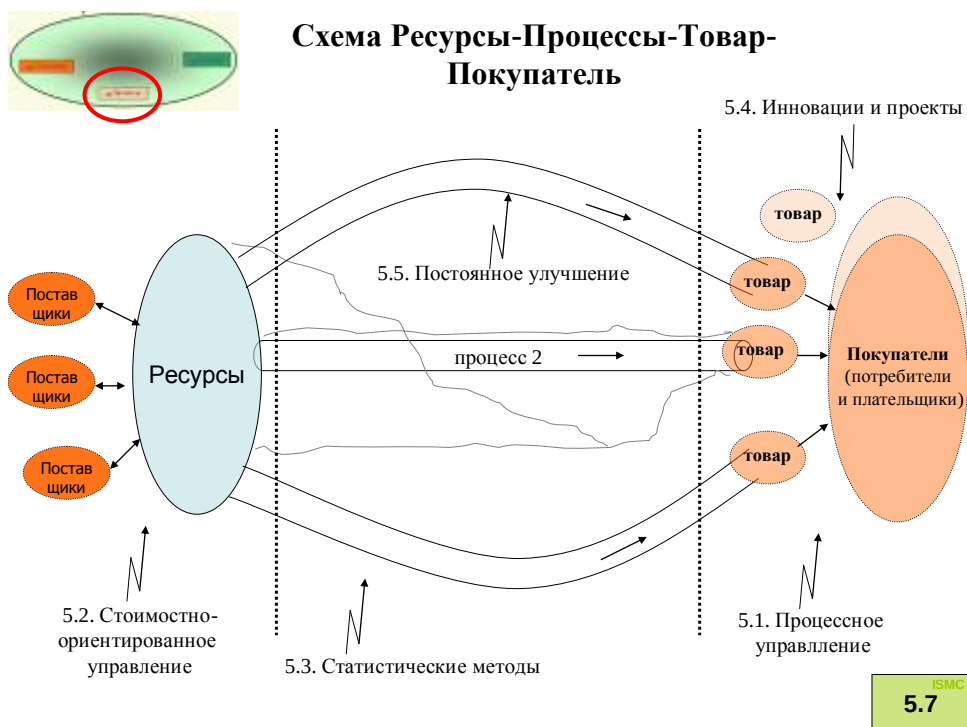
Выбор приоритетных сфер для оценки: корпоративная культура; бизнес-процессы; технологии; контроль. Объяснение «почему»?

С точки зрения управления все перечисленные сферы управления компанией могут быть очень хорошо сформированы с использованием пришедших нам на помощь информационных технологий. В данном случае мы говорим о системе документооборота компании и связанной с ней системой взаимоотношения с клиентами (CRM). В таблице ниже указано, в какой степени каждая из систем принимает участие в формировании каждой из четырех сфер управления компанией.

Сфера управления	Система документооборота	Система взаимоотношений с клиентами (CRM)
«Бизнес-процессы»	Сильно	Хорошо, как компонент системы документооборота
«Корпоративная культура»	Косвенно, выдвигает требования к квалификации и дисциплине персонала.	
«Технологии»	Хорошо	Сильно
«Контроль»	Сильно	Хорошо

3.3.1 Налаживание бизнес-процессов компании

Прикладные аспекты формирование 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 выполнения. 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.¹

- метод предотвращения невидимой ошибки «Пока-ека»² (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.)^{3, 4}, 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.⁵

- *Функционально-стоимостной анализ* (ФСА)⁶ - 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 Формирование корпоративной культуры компании

Прикладные аспекты формирование 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.

¹ Фомичев С.К., Скрыбина Н.И., Уразлина О.Ю.// Методы менеджмента качества. – 2004. - № 7. – с. 15- 21.

² Кузьмин А.М. Защита от ошибок // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 7. – с. 25.

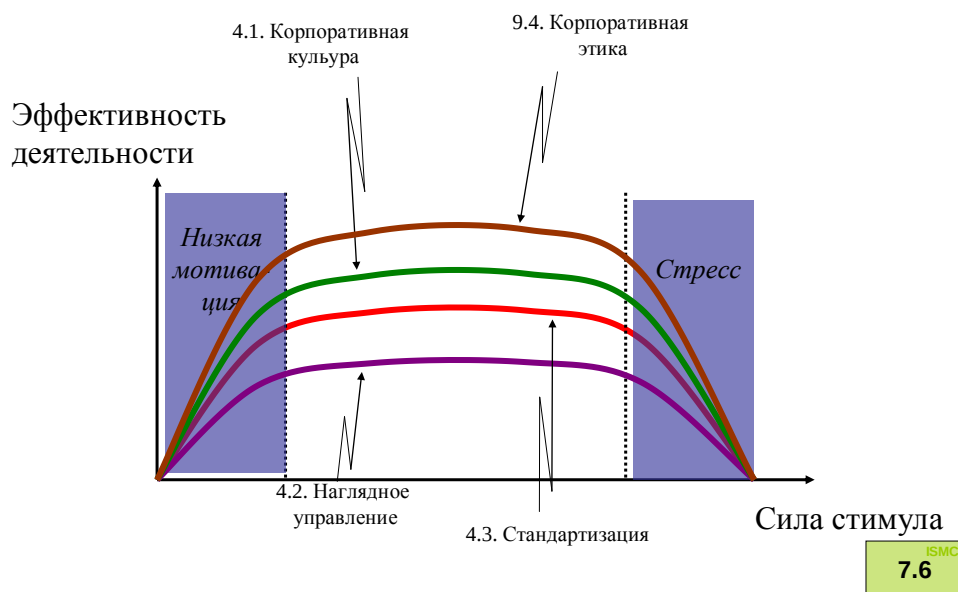
³ Кузьмин А.М. Методы тагути // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 5. – с. 23.

⁴ Философия качества по Тагути // Сер. «Все о качестве. Зарубежный опыт», Выпуск 6, 2000; пер. с англ. – М.: НТК «Трек», 2000. – 17 с.

⁵ Иванова Г.Н., Казмировский Е.Л., Богатов В.А. // Методы менеджмента качества. – 2004. - № 7. – с. 46-49

⁶ Кузьмин А.М. // Методы менеджмента качества. – 2004. - № 5. – с.35.

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»⁷ — 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);

3.3.3 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.

⁷ Рыжкин И.Ю. Бригадная доска // Методы менеджмента качества. — 2007. - № 9. — с. 44-45.

6.4. Информационные технологии

До применения – длительность процессов была большой

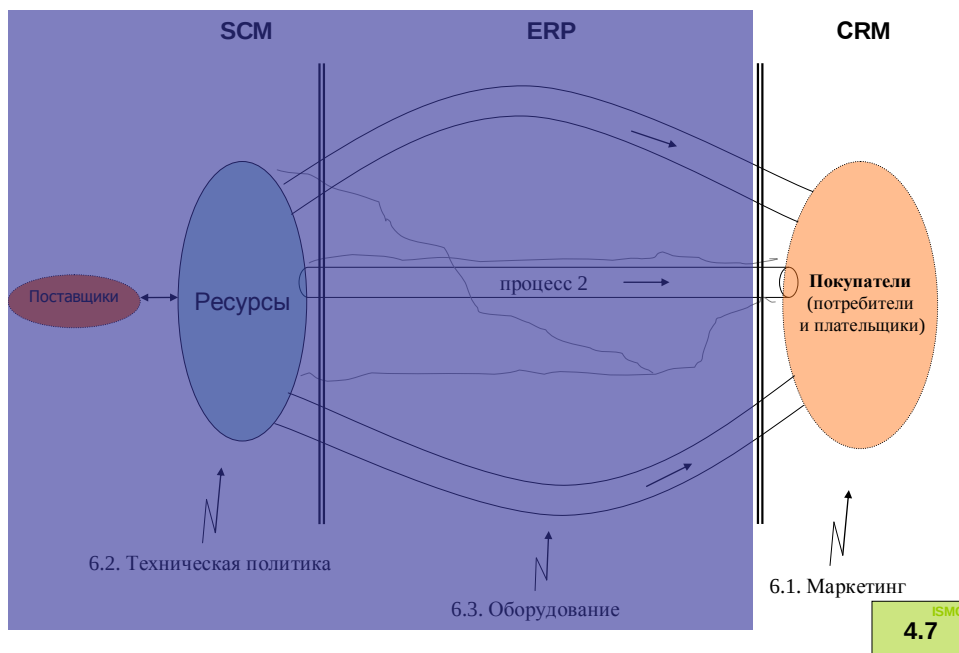


После применения – длительность процессов резко уменьшилась

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

ISMC
4.6

Зоны применения технологий



ISMC
4.7

- Модель Кано ⁸ (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 ^{9 10}:

⁸ Кузьмин А.М. Модель Кано // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 3. – с. 33.

⁹ Дубровская Е.С. Методы оценки удовлетворенности потребителей // Методы менеджмента качества. – 2006. - № 4. – с. 26 – 30.

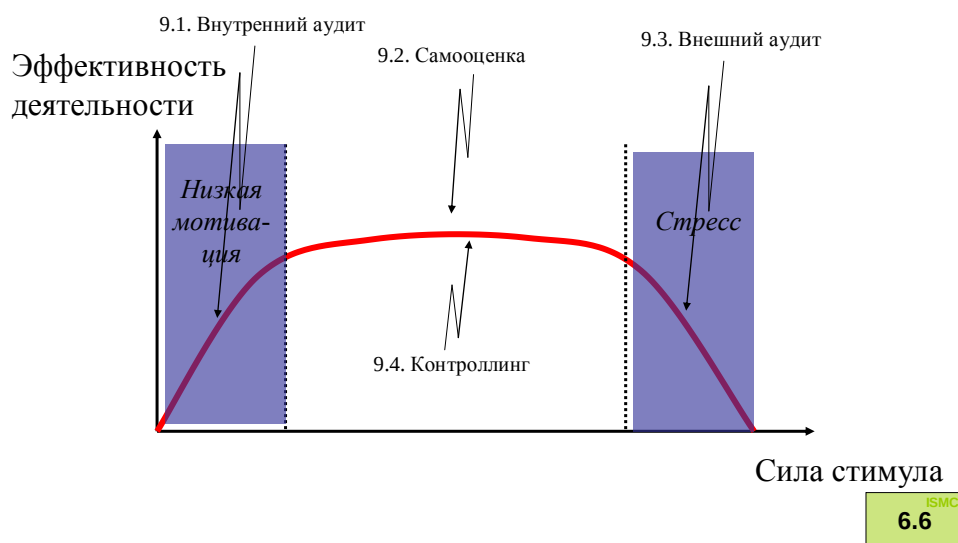
- *RFM-анализ* (Recency Frequesy Monetary) – основан на выборке информации из CRM-систем и ее дальнейшем статистическом анализе;

- Методы управления документацией и налаживания коммуникаций внутри и вне компании

3.3.4 Налаживание системы контроля

Прикладные аспекты формирования деловой репутации через налаживание системы контроля, в т.ч. вне компании. Выбор методов управления в этой сфере. Здесь мы говорим опять же о том, что руководители по своей природе почему то устают и после первых месяцев «пионерского» задора, банально устают и ослабляют контроль за всеми сферами жизнедеятельности компании. Еще об этом есть выражение «глаз замылился». Так вот, чтобы глаз не «мылился» опять же целесообразно использовать системы документооборота. Эти замечательные системы «загоняют» Ваших замечательных сотрудников и очаровательных сотрудников 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» «напоминка» 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



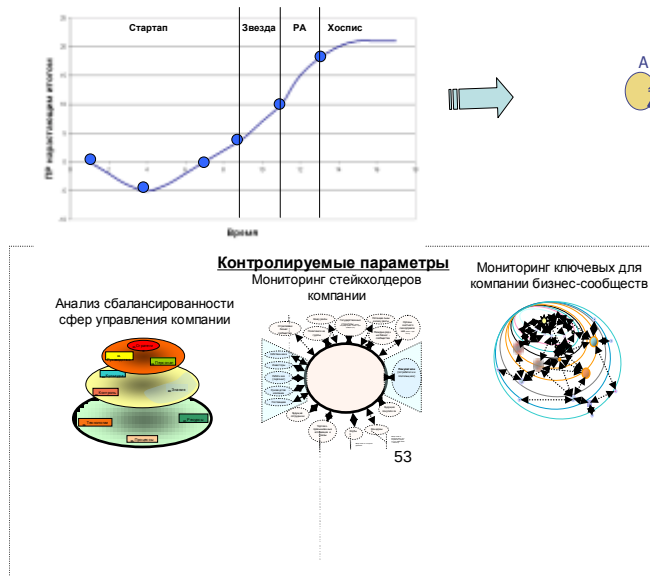
Методы, направленные на:

1. Внутренний аудит.
2. Систему самооценки.
3. Систему внешних аудитов.

¹⁰ Плотников М.А. Как услышать потребителя и оценить значимость его требований // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 10. – с. 32 – 37.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



Выводы:

1. Компания, которая хочет жить и здравствовать, должна заботиться о своей деловой репутации, а для этого надо научиться её измерять.
2. Просто измерения деловой репутации недостаточно, надо еще уметь ей пользоваться, т.е. грамотно её формировать.
3. При формировании деловой репутации надо помнить о её экономической сущности.

Домашнее задание: сравнить по три различные системы CRM – аналитическая записка в табличной форме. Предпочтительно сравнить по три различные системы CRM (Россия, США, Великобритании, Германии, Франции и т.д.).

Угадай, почему бомбардир сидит и курит «бамбук»?

