



Международная
организация
труда

Эффективная организация работодателей

Серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими



Руководство 4 Формирование доходов

Формирование доходов организации работодателей

Освоение достаточных и устойчивых потоков доходов



Подготовлено преподавателями Отделения экономики управления в международных организациях Женевского университета по заказу Бюро по предпринимательской деятельности Международной организации труда

Эффективная организация работодателей

... серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими

Руководство 4 **Формирование доходов**

Формирование доходов организации работодателей

... освоение достаточных и устойчивых
потоков доходов

Авторское право © Международная организация труда 2006
Впервые опубликовано в 2006 г.

В изданиях Международного бюро труда используется знак охраны авторского права согласно Протоколу 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее, краткие выдержки из них могут воспроизводиться без предварительного разрешения при условии указания источника. Для получения права на воспроизведение или перевод следует обратиться в Бюро публикаций (права и разрешения), Международное бюро труда, CH-1211 Женева 22, Швейцария, или по электронной почте: pubdroit@ilo.org. Международное бюро труда приветствует подобные обращения.

MOT

«Эффективная организация работодателей»

Серия «практических» руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими
Женева, Международное бюро труда, 2006

Руководство 1. Управление: ISBN 92-2-417399-3 & 978-92-2-417399-8

Руководство 2. Стратегия: ISBN 92-2-417400-0 & 978-92-2-417400-1

Руководство 3. Лоббирование: ISBN 92-2-417401-9 & 978-92-2-417401-8

Руководство 4. Формирование доходов: ISBN 92-2-417402-7 & 978-92-2-417402-5

Эффективная организация работодателей. Комплект из 4 руководств: ISBN 92-2-417403-5 & 978-92-2-417403-2
(печатное издание)

Эффективная организация работодателей. Комплект из 4 руководств: ISBN 92-2-417404-3 & 978-92-2-417404-9
(CD-ROM)

Каталогизация MOT для данных об изданиях

Обозначения, используемые в изданиях MOT, которые соответствуют практике ООН, а также представленный в них материал не должны восприниматься как какое-либо мнение Международного бюро труда относительно правового статуса любой страны, региона или территории или относительно их руководящих органов или делимитации их границ.

Ответственность за мнения, выраженные в подписанных статьях, исследованиях или иных публикуемых материалах, лежит исключительно на их авторах, а их публикация не означает одобрения выраженных в них мнений со стороны Международного бюро труда.

Ссылки на названия фирм, а также коммерческой продукции и процессов не должны восприниматься как их одобрение со стороны Международного бюро труда, в то время как умолчание об определенной фирме, коммерческой продукции или процессе не является знаком неодобрения.

Издания MOT можно получить у крупных книготорговцев или в местных отделениях MOT во многих странах, либо непосредственно в издательстве MOT, Международное бюро труда, CH-1211 Женева 22, Швейцария. Каталоги или списки новых публикаций заказываются бесплатно по указанному адресу или по электронной почте: pubvente@ilo.org

Посетите наш Web-сайт: www.ilo.org/publns

Разработано Отделом мультимедийного проектирования и производства, Международный учебный центр MOT, Турин, Италия
Напечатано в Италии Туринским центром MOT

Руководство 4 **Формирование доходов**

Формирование доходов организации работодателей

... освоение достаточных и устойчивых
потоков доходов

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ 1	Как пользоваться настоящим руководством	1
РАЗДЕЛ 2	Организации работодателей и формирование доходов	5
РАЗДЕЛ 3	Понимание структуры текущих доходов	9
РАЗДЕЛ 4	Оптимизация доходов от членских взносов	15
РАЗДЕЛ 5	Формирование доходов от предоставления услуг	29
РАЗДЕЛ 6	Альтернативные источники финансирования	47
РАЗДЕЛ 7	Сборный вопросник по формированию доходов	51
РАЗДЕЛ 8	Что говорят гуру бизнеса (представлено профессором Стивеном Ли, Хенлейский колледж проблем управления)	55
РАЗДЕЛ 9	Дополнительная литература и материалы по вопросам формирования доходов и организаций работодателей	61

Раздел 1

Как пользоваться настоящим руководством

Настоящее руководство – **«Формирование доходов организации работодателей ... освоение достаточных и устойчивых доходных потоков»** – является четвертым в серии наставлений, которые образуют весь серийный комплект **«Эффективная организация работодателей»**. Данная серия в целом предназначена оказать помощь высшим руководителям, директорам и управляющим в организациях работодателей создать и управлять своими организациями более верно стратегически и более эффективно. Она нацелена в первую очередь на тех, кто учреждает, формирует и управляет общенациональными организациями работодателей и деловыми ассоциациями в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. В то же время она содержит множество рекомендаций для многих

региональных и отраслевых организаций, которые представляют интересы бизнеса, и для общенациональных организаций работодателей в развитых странах. Это особенно относится к случаю, когда эти организации обсуждают или предпринимают анализ того, как они могут увеличить потоки доходов или изменить соотношение своих источников доходов.

Освоение достаточных и устойчивых потоков доходов представляет собой постепенный способ создания и перестройки соотношения источников доходов в организациях работодателей. В него входит ряд практических инструментов, которые помогут лидерам организации работодателей проанализировать их настоящий подход к формированию доходов. Эти инструменты бывают четырех типов:

Вопросники



Вопросники предназначены для помощи в анализе текущего положения вашей организации, в выявлении стратегических недостатков и в планировании способов разработки и реализации успешной стратегии формирования доходов

Оптимальные практические методы



Оптимальные практические методы показывают примеры того, как другие организации справились с проблемами, стоящими перед вами

Практические упражнения



Практические упражнения могут использоваться индивидуально, рабочими группами или органами, принимающими решения

Ключевые цитаты



Ключевые цитаты уважаемых писателей иллюстрируют наиболее важные моменты; их можно использовать в разговорах или в письменных материалах

С самого начала следует сказать, что данное определенное руководство рассчитано лучше всего на нужды организаций работодателей с непосредственным членством компаний или со смешанным членством «компаний» и «федераций» (объединений). Для тех организаций работодателей, членами которых состоят частично или исключительно отраслевые и/или региональные федерации, содержание руководства представляет больший интерес и пользу для их федеративных членов-организаций.

Руководство по формированию доходов рассчитано специально на руководящих работников организаций работодателей. Оно начинается с широкого обсуждения организаций работодателей и формирования доходов, фокусируя внимание на необходимости высокого статуса членства. Организациям работодателей требуется как высокий статус совокупного членства, так и структура членства, которая охватывает весь спектр размеров и интересов бизнеса. Глубина и ширина членства необходимы в такой же степени для демонстрации силы и представительности (репрезентативности) организации, как и для повышения доходов. Настоящее руководство продолжает изучать другие источники доходов, кроме членских взносов, на основе предположения, что доход только от членских взносов недостаточен для нормального финансирования организации.

- В разделе «*Понимание структуры текущих доходов*» подчеркивается значение понимания того, откуда поступают доходы, сильных и слабых сторон структуры текущих доходов и альтернативных структур доходов.
- В разделе «*Оптимизация доходов от членских взносов*» обсуждается доход, формируемый членскими взносами. В разделе рассматриваются способы расчета членских взносов. Раздел показывает потенциальный конфликт между «максимизацией членства» и «максимизацией доходов от членства» и переходит к рассмотрению того, как можно привлечь к членству в организации компании разного типа.
- В разделе «*Формирование доходов от предоставления услуг*» исследуются пути того, как организации работодателей и аналогичные специальные группы, объединенные общими интересами, могут повысить доход от продажи услуг непосредственно своим членам и нечленам. В разделе предлагаются идеи, которые наиболее и наименее вероятно сработают в определенных ситуациях. Чтобы проиллюстрировать это, в него включен список разборов конкретных случаев, которые показывают, как организации работодателей

выработали успешные стратегии предоставления услуг, опираясь на имеющиеся организационные преимущества.

- В разделе «*Альтернативные источники финансирования*» рассматриваются варианты формирования доходов, не связанные с получением членских взносов или предоставлением услуг. В нем поясняется, как выявить альтернативные источники финансирования и как обеспечить получение различных существующих грантов (субсидий) и вкладов (пожертвований).

В разделе 7 руководства предлагается окончательный вопросник, который объединяет «тематические» вопросники, имеющиеся в тексте, в инструмент общего организационного анализа. Этот инструмент можно использовать после прочтения руководства для облегчения составления плана мероприятий, или же можно использовать в начале в качестве контрольного показателя того, в каком положении находится ваша организация с точки зрения формирования доходов.

Раздел 8 представляет краткий обзор академической литературы по вопросам формирования доходов организаций работодателей – *что говорят гуру бизнеса*. В этом разделе описываются в одном месте и в академическом контексте некоторые концепции и аналитические средства, предлагаемые в настоящем руководстве. Это «самостоятельный» раздел, показывающий основной академический фундамент темы формирования доходов и указывающий дополнительную литературу, которая предлагается в разделе 9.

Руководство заканчивается коротким разделом «*Дополнительная литература и материалы по вопросам формирования доходов организаций работодателей*». В этом разделе представлены источники дополнительной литературы и справочных материалов, касающихся организаций работодателей, других особых групп, объединенных общими интересами и вопросов формирования доходов. Их имеется относительно немного и они не очень хорошо известны. Делается попытка направить читателя в правильном направлении с краткими обзорами содержания для сведения усилий к минимуму и для получения максимальной пользы от дальнейшего и более глубокого исследования.

Настоящее руководство рассчитано на применение в качестве многоцелевого (универсального) инструмента. Хотя оно разработано для относительно простого и интересного чтения, проработка руководства от корки до корки не является единственным или

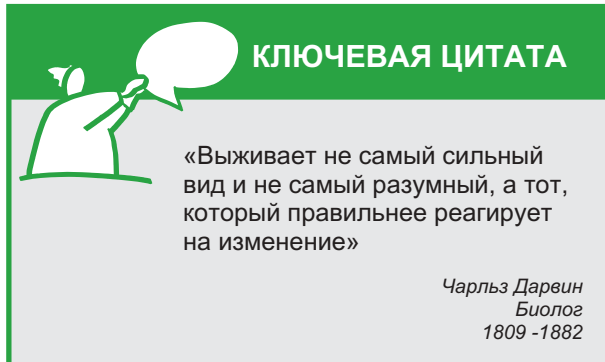
всегда лучшим способом получить максимальную пользу. Все организации работодателей начинают с разных позиций относительно «фактического» или «предпочтительного» объема и структуры доходов. Следовательно, разные разделы руководства обращены к разным аудиториям. В то время как определенные моменты без сомнения привлекут всеобщий интерес, другие могут показаться упрощенными для одного читателя и крайне претенциозными для другого. Например:

- Некоторые организации могут быть заинтересованы в увеличении числа своих членов для улучшения своей представительности или для увеличения формирования доходов. А других может привлекать оба аспекта;
- Другие организации могут быть удовлетворены количеством своих членов и представительностью, но стремятся к освоению новых потоков доходов от предоставления услуг или из внешних источников.

Наконец, это краткое пособие по сложной проблеме. Оно не претендует на исчерпывающую полноту или на оригинальные идеи. Руководство составлено основательно и откровенно на предшествующих материалах, связанных с формированием доходов в целом. В нем обращается особое внимание на публикации, касающиеся организаций работодателей и особых групп, объединенных общими интересами. Оно также опирается на опыт наблюдения авторов за тем, что годится и что не годится в повседневной практике. В тексте, во врезках с описанием оптимальных практических методов и в предложениях о дополнительной литературе, всегда указывается на разнообразные использованные источники.

Раздел 2

Организации работодателей и формирование доходов



Целью настоящего раздела является описание двух больших тем, которые лежат в основе нашего подхода к формированию доходов.

- Первая относится к различиям между организациями работодателей в разных частях света. Хотя значительное большинство согласится с тем, что увеличение доходности является первоочередной задачей организации, эти организации начинают с очень разных финансовых позиций и сталкиваются с проблемами. Следовательно, идея, которая хорошо сработала для одной организации, не обязательно будет успешной в другой. Если должны рассматриваться подходы на «основе оптимальных практических методов», существенным условием является, чтобы оптимальные практические методы из одной страны изучались в историческом, социальном и экономическом контексте в заимствующей организации;
- Вторая относится к так называемым «ключевым парадоксам формирования доходов», которые прилагаются к организациям работодателей:
 - *Максимизация числа членов или членских взносов;*
 - *Затраты на эффективное лоббирование и стремление остаться «бесплатным пассажиром», и*
 - *Бесприбыльность и необходимость в прибыльных услугах – реальности перекрестного финансирования лоббирования.*

Без понимания этих парадоксов невозможно выработать согласованные стратегии для формирования доходов.

Мир различий – пределы миграции оптимальных практических методов

Исследования, проведенные на основе изучения организаций работодателей Бюро по деятельности работодателей МОТ в 1999 и 2003 г., подтверждают одну из наиболее часто цитируемых фраз, которую повторяют руководители организаций работодателей для описания своих организаций:

... что они являются «бедными организациями, состоящими из богатых членов».

Обследования 1999 и 2003 г. показывают, что одним из высших, от краткосрочного до среднесрочного, приоритетов организаций работодателей во всем мире является формирование дополнительного дохода.

Тот факт, что большинство организаций работодателей разделяют общую заботу, маскирует достаточно огромную разницу в ресурсах, доступных для организаций в экономически развитых странах и для стран в других частях мира. В нижеприведенной таблице, составленной по результатам исследований 1999 г.¹, показано, что организации работодателей в экономически развитых странах получают годичный доход, который почти в 50 раз превышает доход ее сестринской организации в развивающихся странах.

СРЕДНИЙ ДОХОД ОРГАНИЗАЦИЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ В 1998 г.	
Развитые страны	\$13,860,000
Развивающиеся страны	\$284,440
Восточноевропейские страны с переходной экономикой	\$352,000

¹ Доклад на Международном симпозиуме МОТ о будущем организаций работодателей, 1999 г.

Организации работодателей в развитых странах имеют персонал в среднем 114 человек, а организации в развивающихся странах пытаются добиться почти тех же целей, zatrudняя в среднем семь работников.

Хотя этот вопрос будет рассматриваться более подробно в разделах 4-6, стоит в этом месте сказать несколько слов об источниках доходов и их различии в зависимости от организации работодателей.

- Девять из десяти организаций работодателей в развитых странах формируют более 60% своих доходов за счет членских взносов. (Фактически, возможным максимальным ответом на соответствующий вопрос обследования было 60 и более процентов, а устные свидетельства наводят на мысль, что в большинстве этих организаций данная цифра приближается к 90%.)
- В развивающихся странах и странах с переходной экономикой доля доходов от членских взносов обычно значительно ниже. Около двух третей организаций работодателей формируют 60% своих доходов за счет членских взносов, а оставшаяся часть пополняется за счет немедленной оплаты услуг, предоставляемых своим членам и нечленам. В странах – новых членах Европейского Союза и в странах-кандидатах значительная доля доходов (до 30%) поступает в виде национальных, европейских и мировых грантов (субсидий).

Из этих данных ясно, что организации работодателей в более бедных странах не могут автоматически стать богаче, повторяя модели, используемые их богатыми сестринскими организациями в экономически развитом мире. Однако они могут формировать доходы, сконцентрировав деятельность по формированию доходов на ключевых организационных преимуществах.

Парадоксы формирования доходов

Формирование доходов такими способами, которые действительно укрепляют организации работодателей, требует рассмотрения трех парадоксов:

- *Парадокс первый – Максимизация числа членов или членских взносов*

Важная проблема формирования доходов заключается в принятии решения, следует ли максимизировать доходы от членских взносов или принять уровень взносов для

максимизации силы и представительности организации.

Сила и представительность организации зависят от увеличения числа компаний и организаций, которых организация работодателей представляет. Максимизация уровня доходов от членских взносов почти обязательно будет означать принесение в жертву количества членов для обеспечения более высокого уровня членских взносов. Итак, каким должен быть правильный подход?

- *Парадокс второй – Затраты на эффективное лоббирование и стремление остаться «бесплатным пассажиром»*

Для большинства организаций работодателей первым стратегическим приоритетом является лоббирование (пропагандистская деятельность) с целью обеспечения благоприятной для бизнеса рабочей среды. Это означает представление интересов бизнеса на многих разнообразных национальных и международных форумах, определяющих политику. Из этого ориентирования на лоббирование можно сделать вывод, что максимизация силы и представительности являются более важными целями членства в организации, чем формирование доходов.

Однако, чтобы быть эффективным лоббистом, любой организации требуется достаточно ресурсов. Установление размера членских взносов на уровне, который максимально увеличивает число членов, почти обязательно не обеспечит ресурсов, требуемых для эффективного лоббирования. Это особенно справедливо для случаев, когда организации во все большей мере используют «голос» за пределами национальных границ на региональном уровне в таких организациях, как EU, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR, и на мировом уровне в ВТО, ООН, МОТ и других подобных организациях.

Эта проблема становится еще более трудной из-за стремления остаться «бесплатным пассажиром». Организации работодателей лоббируют для обеспечения оптимальной рабочей среды, возможной для бизнеса, что приносит пользу всем компаниям, а не только членам организации. До тех пор пока лоббирование, оплачиваемое «немногими», обеспечивает относительную эффективность, для многих компаний, которые не ищут положения в организации работодателей для оказания влияния, отсутствует стимул для вступления в нее. Они пользуются выгодами лучших рабочих условий без участия в расходах на лоббирование, которое помогло их

создать. Они остаются «бесплатными пассажирами» (free riders). Проще говоря, чем выше членские взносы при вступлении в организацию работодателей, тем логичнее для компании оставаться таким бесплатным пассажиром.

Единственным способом разрешить этот парадокс бесплатного пассажира будет установление размера членских взносов на приемлемом уровне для «многих» и осуществлять перекрестное финансирование программ лоббирования из других источников доходов.

■ **Парадокс третий – Бесприбыльность и необходимость в прибыльных услугах**

Если еще одним источником доходов для организаций работодателей является продажа услуг, то им потребуется зарабатывать деньги на услугах для перекрестного финансирования лоббирования. Для этого организации нужно будет действовать в конкурентной среде, где она должна бороться за свой бизнес, обычно с юристами, специалистами-консультантами и другими поставщиками услуг. Чтобы преуспеть в этой среде организации работодателей необходимо выдвинуть такое торговое предложение, которое по крайней мере не хуже, а вероятно лучше по сравнению с конкурентами из частного сектора.

Предложение сниженной цены, базирующееся на «бесприбыльном» статусе организации, скорее всего, не является состоятельным стратегическим предложением. Организация работодателей должна найти способ выявить и использовать сферы сопоставимого преимущества.

Основа для формирования доходов в организациях работодателей

Решение для указанных выше трех парадоксов приводит прямо к фундаментальным предпосылкам формирования доходов, на которые опирается оставшаяся часть руководства:

Нелогично формировать доход, необходимый для выживания, за счет размеров членских взносов, которые ставят под угрозу представительность.

Организации работодателей должны принять стратегию в отношении членских взносов и предоставления услуг, которая увеличивает количество их членов и обеспечивает представительство всех категорий по размерам предприятия, формам собственности, регионам и сферам деловых интересов.

Инициативы в отношении лоббирования должны частично финансироваться за счет предоставления услуг. Единственным способом разрешить этот парадокс бесплатного пассажира будет установление размера членских взносов на приемлемом уровне для «многих» и осуществлять перекрестное финансирование программ лоббирования из других источников доходов.

Решения о предоставлении дополнительных услуг должны быть финансово обоснованы. Источники доходов организаций работодателей, кроме членских взносов, должны быть прибыльными. Абсолютно не имеет смысла предоставлять услуги, кроме тех, которые имеют существенное значение для соглашения о членстве, даже если члены организации хотят их получить, пока оплата услуг не перекроет затрат на их предоставление.

Устойчивое сопоставимое преимущество для организации работодателей, вероятнее всего, будет формироваться тем фактором, что конкуренты из частного сектора не в состоянии обеспечить повторяемость услуг. В конкурентной среде организации работодателей только в том случае одержат верх над специалистами-поставщиками услуг, если смогут определить и использовать сопоставимое преимущество. Ключевой момент отличия между организацией работодателей и ее конкурентами скорее всего связан с характером самой организации работодателей. Индивидуализация услуг вытекает в первую очередь из привилегированного уникального положения, которое занимает организация как успешный лоббист или уполномоченный многих работодателей, и далее из взаимоотношения, которое она устанавливает со своими членами.



ВОПРОСНИК ПО ФОРМИРОВАНИЮ ДОХОДОВ В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

- ☐ Вы имеет четкое мнение о том, что ваша стратегия членства основывается на максимизации доходов или на обеспечении представительности?
- ☐ Вы имеет четкое мнение о том, что лоббирование должно обеспечиваться перекрестным финансированием за счет предоставления услуг?
- ☐ Вы принимаете чисто коммерческий подход к установлению цен на услуги, т.е. они должны приносить прибыль?
- ☐ Проблема «бесплатных пассажиров» является крупной проблемой для вашей организации?
- ☐ Вы имеет четкое представление об источнике сопоставимого преимущества вашей организации в предоставлении услуг относительно конкурентов из частного сектора?

Раздел 3

Понимание структуры текущих доходов

КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА



«Годовой доход двадцать фунтов, годовой расход девятнадцать, девятнадцать и шесть, в итоге счастье. Годовой доход двадцать фунтов, годовой расход двадцать фунтов, ноль шесть, в итоге нищета».

М-р Микобер
Чарльз Диккенс «Дэвид Копперфильд»
1812-1870

Исходным пунктом для любого обсуждения формирования доходов является понимание вашей структуры текущих доходов. Откуда поступают деньги? Где вы получаете «прибыль» и где вам не удается покрыть расходы на предоставление услуг?

Сравнение по странам

Имеется мало международных контрольных данных об источниках доходов организаций работодателей, и они совсем отсутствуют в отношении областей, где они «делают» или «теряют» деньги. Информация, которая действительно имеется, получена из обследования, проведенного в 1998 г. и опубликованного МОТ в 1999 г. При обследовании данные были получены от 71 крупнейшей или национальной организации работодателей. Ответы поступали с каждого континента и от смешанного состава развитых, развивающихся стран и стран с переходной экономикой.

Данные, относящиеся к средним суммарным доходам организаций работодателей, уже были представлены в разделе 2. Вы помните, что они отразили крупные диспропорции в доходах и покупательной способности между организациями работодателей в развитых и развивающихся странах. Нижеприведенные две таблицы, взятые из отчета МОТ, показывают источники текущих (на тот момент) доходов и суммы, полученные из каждого источника. Данные обнаруживают высокую степень зависимости от доходов за счет членских взносов, особенно в развитых странах.

ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ ОРГАНИЗАЦИЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Источник доходов	Число организаций, использующих источники дохода		
	Суммарная выборка (%)	Развитые страны (%)	Развивающиеся страны (%)
Членские взносы	97	95	96
Прямые платежи за услуги членам организации	61	48	71
Прямые платежи за услуги нечленам организации	38	29	51
Гранты (национальные источники)	14	15	12
Гранты (региональные источники)	25	15	24
Гранты (международные источники)	22	15	29

Прежде чем обратиться к формированию доходов, вам необходимо детальное знание ваших собственных источников текущих доходов и целей, на которые будут расходоваться полученные деньги. Поэтому вам следует собрать соответствующие данные по вашей собственной организации, касающиеся формирования текущих доходов и их расходования.

В следующем практическом упражнении вам предлагается проанализировать:

- Откуда поступают ваши доходы от членских взносов;
- Услуги, которые вы предоставляете;
- Покрывают ли установленные цены расходы на предоставление услуг; и
- Годичные текущие расходы вашей организации.

Отдельный работник или отдел, отвечающий за финансы вашей организации, должен быть в состоянии предоставить подобную информацию. Вы можете использовать нижеприведенный упрощенный аналитический формат или разработать собственную форму на основе вашей системы учета. Если ваша организация не имеет в наличии этих цифр, то тем более важно провести подобный анализ.



ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

Источники текущих доходов

ТАБЛИЦА 1
ЧЛЕНСКИЕ ВЗНОСЫ

	Совокупный годовой доход	Количество членов
Совокупное количество членов организации работодателей (членство)		
Количество членов организации по численности компаний		
Федерация или ассоциация (объединение)		
Дочерняя компания иностранной многонациональной корпорации		
Крупная (уточните) национальная компания		
Средняя (уточните) национальная компания		
Малая (уточните) национальная компания		
Физическое лицо/микрокомпания		
Членство по секторам экономики (вам нужно определить отрасли, применимые к вашей стране и/или организации – нижеприведенное типовое определение взято из перечня отраслевых комитетов МОТ)		
Черная металлургия		
Химическая промышленность		
Машиностроение и электротехника		
Горнодобывающая промышленность (уголь и др.)		
Добыча нефти и газа; нефтепереработка		
Текстильная промышленность; швейная промышленность; кожевенная промышленность; обувь		
Производство транспортного оборудования		
Сельское хозяйство; плантационное хозяйство; другое сельскохозяйственное производство		
Строительство		
Пищевая промышленность; производство напитков; табачная промышленность		
Лесное хозяйство; деревоперерабатывающая промышленность; целлюлозно-бумажная промышленность		
Торговля		
Образование		
Финансовые услуги; профессиональные услуги		
Здравоохранение		
Гостиницы; туризм; общественное питание		
СМИ; культура; полиграфия		
Почтовые услуги и другие средства связи		
Предприятия общественного пользования		
Транспорт (в т.ч. гражданская авиация; железные дороги; автомобильный транспорт)		
Коммунальные службы (водоснабжение; газоснабжение; электроснабжение)		
Судоходство; порты; рыболовство; внутренние водные пути		
Прочее (уточните)		



ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ (продолжение)

ТАБЛИЦА 2
СОВОКУПНЫЕ ГОДОВЫЕ ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ,
СВЯЗАННЫЕ С ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ СВОИМ ЧЛЕНАМ

Жилье	
Предоставление основных услуг (тепло, освещение, связь)	
Прочие капитальные затраты	
Затраты на рабочую силу (в т.ч. обучение персонала и затраты на набор рабочей силы)	
Затраты на рабочую силу (в т.ч. обучение персонала и затраты на набор рабочей силы)	
Обслуживание долга	
Прочее (перечислите)...	

РАСЧЕТЫ

ВЫЧТИТЕ ИТОГОВУЮ ЦИФРУ ГОДОВЫХ ТЕКУЩИХ РАСХОДОВ НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ
 УСЛУГИ ЧЛЕНАМ ОРГАНИЗАЦИИ (ИТОГ ТАБЛИЦЫ 2) ИЗ ИТОГОВОЙ ЦИФРЫ
 ГОДОВЫХ ДОХОДОВ ОТ ЧЛЕНСКИХ ВЗНОСОВ (ИТОГ ТАБЛИЦЫ 1)

ПОКРЫВАЕТ ВАШ ДОХОД ОТ ЧЛЕНСКИХ ВЗНОСОВ ВАШИ ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ
 НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ ЧЛЕНАМ ОРГАНИЗАЦИИ?

ТАБЛИЦА 3
АНАЛИЗ РАСХОДОВ И ДОХОДОВ, СВЯЗАННЫХ С УСЛУГАМИ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫМИ ЧЛЕНАМ
ОРГАНИЗАЦИИ (как «платными», так и как часть пакета бесплатных услуг членам организации)

	Предусматри- вается для членов Зачеркните ненужное	Полученный совокупный годовой доход (свыше размера членских взносов)	Стоимость предоставлен- ных услуг свыше учтенных в таблице 2
Вопросы трудовых ресурсов			
Переговоры о заключении коллективного договора	Да/Нет/Часть		
Минимальный размер заработной платы	Да/Нет/Часть		
Разрешение трудовых споров	Да/Нет/Часть		
Рекомендации по трудовым отношениям	Да/Нет/Часть		
Представительство своих членов в обычных судах и судах специальной юрисдикции	Да/Нет/Часть		
Определение оптимального практического метода и участие в его реализации	Да/Нет/Часть		
Установление контрольных показателей	Да/Нет/Часть		
Предоставление информации	Да/Нет/Часть		



ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ (продолжение)

ТАБЛИЦА 3
АНАЛИЗ РАСХОДОВ И ДОХОДОВ, СВЯЗАННЫХ С УСЛУГАМИ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫМИ ЧЛЕНАМ ОРГАНИЗАЦИИ (как «платными», так и как часть пакета бесплатных услуг членам организации)

	Предусматривается для членов Зачеркните ненужное	Полученный совокупный годовой доход (свыше размера членских взносов)	Стоимость предоставленных услуг свыше учтенных в таблице 2
Вопросы трудовых ресурсов			
Научно-исследовательская работа	Да/Нет/Часть		
Публикации (по районам, если можно)	Да/Нет/Часть		
Рекомендации по вопросам трудовых ресурсов	Да/Нет/Часть		
Консультации (по районам, если можно)	Да/Нет/Часть		
Обучение персонала (по районам, если можно)	Да/Нет/Часть		
Конференции	Да/Нет/Часть		
Услуги по набору рабочей силы	Да/Нет/Часть		
Рекомендации по охране труда и технике безопасности	Да/Нет/Часть		
Прочее	Да/Нет/Часть		
Перечислите другие категории с такой же подробностью например, финансовые вопросы, вопросы управления, вопросы охраны окружающей среды, поддержка экспорта, и т.д.			
.....	Да/Нет/Часть		
.....	Да/Нет/Часть		

ТАБЛИЦА 4
ПРОЧИЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДОВ

	Полученный совокупный годовой доход	Совокупные предельные затраты на формирование доходов
Гранты (национальные)		
Гранты (региональные)		
Гранты (международные)		
Завещательный отказ имущества		
Роялти		
Арендная плата и прочий имущественный доход		
Прочее		

При помощи простой арифметики вы сможете определить, какая часть затрат на ваши основные услуги компенсируется членскими взносами, где возникают зоны перекрестного финансирования услуг и где имеются убыточные или малоприбыльные услуги. Таблица 1 помогает также определить пробелы в представительности, однако этот вопрос будет рассмотрен ниже в настоящем руководстве.

Представленные выше таблицы содержат информацию, необходимую вам для анализа финансовой прочности вашей организации и для последующего анализа вариантов формирования доходов.

Наконец, если возникают трудности при сведении воедино информации, это является признаком, что вам необходимо исправить вашу систему финансовой отчетности и анализа.



ВОПРОСНИК ПО ТЕКУЩЕЙ СТРУКТУРЕ ДОХОДОВ

- ☐ Вы точно знаете долю ваших доходов от членских взносов, предоставления услуг и из других источников?
- ☐ Вы считаете подходящей вашу структуру текущих доходов?
- ☐ Вы считаете вашу структуру текущих доходов устойчивой в долгосрочной перспективе?
- ☐ Вы можете перечислить по секторам экономики и по размеру компаний, откуда поступают ваши членские взносы?
- ☐ Вы знаете годовые текущие затраты вашей организации на предоставление услуг, предусмотренных членством в организации?
- ☐ Ваш доход от членских взносов компенсирует затраты на предоставление услуг, предусмотренных членством в организации?
- ☐ Вы знаете, каков размер затрат на каждую из ваших предоставляемых услуг и получаете ли вы прибыль от продажи услуг, не входящих в комплект бесплатных услуг членам организации?
- ☐ Вы можете перечислить источники и суммы доходов по статьям, не относящимся к членским взносам и предоставлению услуг?

Раздел 4

Оптимизация доходов от членских взносов


КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Вы приобретете больше друзей за два месяца, проявляя действительный интерес к другим людям, чем смогли бы за два года, пытаясь заставить других людей заинтересоваться вами.»

Дейл Карнеги
Лектор и писатель, США
1888 - 1955

Этот раздел совершенно сознательно назван «Оптимизация доходов от членских взносов», а не «Максимизация доходов от членских взносов». Вспомните парадокс первый из раздела 2. Он предполагает, что, если основной целью организации является эффективное лоббирование, то вашей первой задачей в привлечении членов в организацию будет обеспечение представительности.

Вопросы членства в организации рассматриваются в четырех параграфах:

- Структуры членских взносов – кто сколько платит;
- Анализ состава членов организации и представительность – определение, кто вступает и кто не вступает в вашу организацию;
- Привлечение новых членов; и
- Сохранение имеющихся членов организации.

В каждом параграфе рассматриваются текущая международная практика и имеющиеся данные. Вам предлагается использовать эти уроки и выводы из международных данных в рамках вашей собственной организации для определения возможностей и проблемных мест и для рассмотрения того, как можно улучшить вашу политику и практику в отношении членства в организации.

Структуры членских взносов

Значительное большинство организаций работодателей взимает членские взносы, обычно вносимые ежегодно. В связи со значительными различиями в величине и прибыльности компаний-членов организации работодателей обычно устанавливают формулу определения размеров членских взносов.

Ключевой момент в установлении уровня членских взносов состоит в обеспечении того, что организация может стать подлинной представительницей компаний различной величины и разных отраслей, которые образуют экономику в целом. Членские взносы должны быть реальными, но не препятствовать вступлению в организацию до такой степени, чтобы создавать угрозу ее представительности. Если говорить о положительных моментах, то продажу дополнительных и прибыльных услуг следует, скорее всего, предлагать членам, чем нечленам организации. Максимизация степени представительности обещает большую возможность осуществлять успешный маркетинг своих услуг.

Весьма малое число организаций принимает систему фиксированных членских взносов независимо от размеров предприятия. Введение стандартных членских взносов приведет к очень небольшому числу малых компаний-членов или к высокому базовому членскому взносу с низкими доходами организации. Большинство организаций вводят относительно низкий базовый взнос, который применяется к самой маленькой компании. Этот базовый взнос повышается в соответствии с определенным показателем величины компании или ее платежеспособности. Часто базовый взнос ставится в зависимость от фиксированных затрат, связанных с обслуживанием члена организации, например, печатание и почтовая доставка литературы и погашение счета на членский взнос. Отдельные услуги типа оперативных консультаций или защиты в арбитражном суде должны учитываться с помощью определенного коэффициента в членском взносе. По этой причине в общем случае не очень хорошо предлагать услуги с учетом в сумме членского взноса, которые имеют значительную предельную стоимость, связанную с их выкупом.

Переменный компонент членских взносов обычно зависит от определенного вида данных о занятости, чаще всего численности работающих или затрат на рабочую силу. Переменный компонент обычно увеличивается с размерами организации при снижающейся базовой составляющей. Например, компания будет платить 10 центов на каждые 100 долларов платежной ведомости на сумму до примерно 500 000 долларов; 5 центов на каждые 100 долларов платежной ведомости на сумму между 500 000 долларов и 1 млн. долларов; и 3 цента на каждые 100 долларов платежной ведомости на сумму свыше 1 млн. долларов и так далее.

В других схемах используется процент от оборота, зарегистрированного капитала, прибыли или компенсаций налога на добавленную стоимость.

В некоторых организациях взимается «вступительный взнос», когда компании заключают соглашение о вступлении в них, для покрытия дополнительных затрат на включение нового члена в систему. Такая система хорошо работает в гольф-клубах с большими списками очередности, но значительно хуже в организациях, активно стремящихся к увеличению числа своих членов.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

ЧТО СЛЕДУЕТ И ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ ПРИ УСТАНОВЛЕНИИ РАЗМЕРА ЧЛЕНСКИХ ВЗНЕСОВ

Следует рассмотреть ряд вопросов при установлении размера членских взносов:

Структура членских взносов должна быть прозрачной и восприниматься справедливой – системы на основе затрат на рабочую силу или доходов часто считаются несправедливыми теми компаниями, у которых трудоемкие рабочие системы или низкая прибыль относительно оборота.

Цифры должны быть проверяемыми – хорошим решением будет использование цифры, которая должна отражаться в годовых отчетах и счетах компании (или легко выводится из них).

Механизм определения взноса должен определенным образом увязываться с предлагаемыми услугами – цифры на основе платежной ведомости или численности работающих имеют смысл для организации, работающей исключительно с вопросами занятости; использование оборота лучше подходит для торговой палаты.

Члены организации должны иметь четкое представление о том, что они получают за свои членские взносы – вы должны быть в состоянии объяснить в простых терминах анализ затрат и результатов, который имеет смысл.

Формула должна сохраняться неизменной в долгосрочной перспективе – в то время, когда крупные компании снижают численность работающих, цифра, базирующаяся на уровне занятости, должна привести только к уменьшению годового дохода организации.

Формула должна поддаваться самокорректировке в странах с высоким уровнем инфляции, т.е. система, основанная на затратах на рабочую силу, автоматически корректирует себя для повышения размера платежей. Если дело не в этом, то следует ввести механизм автокорректировки на основе стоимости жизни.

Установка критериев должна быть тщательно рассчитана, чтобы избежать размаха колебаний компаний, пока не произойдут крупные изменения. Лучше вводить широкие диапазоны.

Избегайте схем, означающих, что небольшое количество компаний уплачивает значительную долю членских взносов в организации. Они приобретут (или другие так будут считать) непропорционально большую долю власти, последствия их ухода из организации будут драматичными.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (прод.)

ЧТО СЛЕДУЕТ И ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ ПРИ УСТАНОВЛЕНИИ РАЗМЕРА ЧЛЕНСКИХ ВЗНОСОВ

Если у вас есть система, которая работает – не ломайте и не меняйте ее. Область, в которой легче всего производить изменения, это плата за услуги, а не базовый взнос.

Подумайте о компаниях со сложной структурой. Если компания имеет небольшое главное правление и исключительно большие производственные мощности, обеспечьте, чтобы размер членских взносов не распространялся автоматически на остальную часть этой компании.

Рассмотрите действительно разные категории членства – например, некоммерческие организации и физические лица (ассоциированное членство). Снижение размера членских взносов может основываться на дифференцированном предложении услуг, чистой благожелательности или на неполноте членских привилегий, например, невозможности голосовать на Генеральной ассамблее. Убедитесь, что сможете объяснить любые предложенные скидки или дифференцированные договоренности тем, кто платит полную цену.

Не включайте в ваш базовый пакет услуг для членов такие услуги, которые многие компании не хотят получать.

Не включайте в ваш базовый пакет услуг для членов такие услуги, налагающие на них обязательства, от которых они хотели бы уклониться, – например, автоматическое включение в программы заключения коллективных договоров с участием нескольких работодателей. Обдумайте внедрение нескольких разных типов соглашений о членстве, базирующихся на пакете услуг, которые они принимают, например, с услугами по проведению переговоров о коллективном договоре или без них.

Рассмотрите стимулы для досрочного платежа взносов – это более удачная мысль, чем штрафы за просроченный платеж, которые могут привести к уходу кого-нибудь из организации.

Найдите способы автоматизации платежей таким образом, чтобы не заставлять финансового директора компании ежегодно проверять уплату членских взносов. Для небольших компаний хорошо применять соглашения с банками о прямом дебетовом списании.

Упростите процедуру платежа – вариантом может быть предложение для небольших компаний осуществлять платежи с использованием кредитных карточек.

Выработайте правила для тех, кто выходит из организации в течение года (обычно они вносят плату за весь год), и для тех, кто присоединяется к организации в течение года (обычно пропорциональную долю годового взноса).

Примите решение о членском сроке – вы можете считать удачной или неудачной идеей принять единую дату продления членства для всех членов или индивидуальные даты для каждой компании. С внедрением автоматизированных систем большая доля привлекательности схемы с единой датой пересмотра сроков членства исчезла, а проблемы, создаваемые ей, остаются.

Отношения с федерациями-членами

Специального рассмотрения требует тот тип членов, который представлен отраслевыми или региональными федерациями. Очевидно, что с обычно небольшой численностью работающих, низким фондом заработной платы и потенциально конкурирующими членами подобные федерации могут извлечь большие выгоды из участия в организации работодателей при малых финансовых взносах. Обычно размеры членских взносов для этих организаций основываются на таких факторах, как бюджет федерации организации, количество ее членов, вклад в ВВП, обеспечиваемый соответствующей отраслью, и т.д. Вы можете рассмотреть стимулы для членов этих организаций для вступления в их общенациональный аналог. В отношении членов дочерних организаций могут быть также рассмотрены взаимные скидки при одновременном членстве в нескольких организациях.

Изменение систем взимания членских взносов

Проработав настоящее руководство, вы, вероятно, найдете идеи для пересмотра ваших схем взимания членских взносов.

Первое, что следует помнить при обдумывании изменений структуры членских взносов, – это то, что крупные изменения, как общеизвестно, трудно осуществить. Проведение относительно небольших изменений для включения отсутствующих элементов, например, упорядочение отношений с вступающими и уходящими членами или введение скидок за досрочный платеж, может быть относительно легким и может рассматриваться как льготы для новых членов. Относительно легко может также пройти ликвидация в рамках членского пакета бесплатных услуг, которые должны оплачиваться пользователями. Это может привести к снижению размера членских взносов или «замораживанию взноса» на один или более лет. Возможны также новые соглашения о размере взносов для новых членов (при условии, что они не лучше, чем условия, предложенные имеющимся членам), как и специальные разовые предложения о вступлении для стимулирования краткосрочного членства.

Крупные перестройки систем платежа членских взносов чрезвычайно трудно реализовать и, пока вы не испытываете финансовый кризис или крупную проблему в этой области, тщательно все продумайте, прежде чем осуществить их. Не забывайте, что, когда вы откроете обсуждение, возникнет большое число групп с очень сильными

и часто противоположными позициями по обсуждаемому вопросу.

Анализ состава членов организации и представительность

Приведенные ниже международные статистические данные указывают различия между предприятиями, которые соглашаются участвовать в организациях работодателей, и предприятиями, которые предпочитают этого не делать. Все данные взяты из самого последнего крупнейшего обследования участия в организации работодателей и их услуг, проведенного МОТ в 2003 г.² Методика, принятая в обследованиях, полностью описана в исходном документе и опирается на вопросники, заполненные 7000 компаниями в 28 странах.

Для лучшего понимания терминов «компания-член» и «компания-нечлен» в том смысле, который скорее всего окажется полезным для руководящего состава организации работодателей, анализ проводится по трем общим группам:

- Организационные характеристики;
- Платежеспособность и
- Характеристики трудовых отношений.

Следует отметить, что вопрос, является ли компания членом какой-либо организации работодателей – относится не обязательно к головной или общенациональной организации работодателей.

Организационные характеристики

В итоге, к типичным характеристикам, которые описывают членов организации работодателей, относится то, что это крупные компании, в которых работает большая доля работников физического труда в строительстве, машиностроении, химической промышленности или общей обрабатывающей промышленности.

Приведенные ниже примеры показывают распределение членов организации по отраслевым секторам, размерам компании и статусу организации.

«Типичная отраслевая картина» показывает значительно меньшую вероятность участия в организации работодателей компаний в государственном секторе и в новых развивающихся отраслях, включая отрасли, ориентированные на

² Международная организация труда: Организации работодателей и проблемы, стоящие перед бизнесом сегодня, МОТ, Женева, 2003.



предоставление услуг, например, финансовые услуги, банковское дело и средства связи.

В общем случае компании с числом работников свыше 500 человек всего вероятнее оказываются членами организаций работодателей. При снижении степени занятости, чем меньше компания, тем меньше вероятность ее участия в этих организациях.

Центральные штаб-квартиры отечественных и иностранных транснациональных корпораций с одинаковой вероятностью вступают в организацию работодателей. Однако дочерние компании транснациональных корпораций со штаб-квартирами в стране регистрации в меньшей мере стремятся вступить в организацию работодателей, чем дочерние компании иностранной корпорации. Это кажется логичным, поскольку отечественные дочерние компании в большей степени могут рассчитывать на поддержку своей национальной родительской компании корпорации, являющейся членом организации работодателей, в получении услуг, в то время как для иностранной компании это оказывается невозможным.

Платежеспособность

Обследование показывает также, что совсем не существует корреляции между прибыльностью предприятия и вероятностью ее вступления или постоянного пребывания в организации работодателей. Это расходится с общепринятым мнением, что компании «не могут себе позволить вступления» или «не могут себе позволить продлевать членство». Данные позволяют сделать предположение, что, если компании извещают организацию работодателей, что не могут вступить или выходят из состава членов по финансовым причинам, «реальная» причина отказа от вступления или выхода из организации имеет мало общего или вообще ничего с финансами.

Характеристики трудовых отношений

Изучение трудовых отношений в компаниях-членах обнаруживает многое относительно причин, почему компании сегодня вступают или не вступают в организации работодателей. Не вызывает удивления, что в компаниях-членах организаций работодателей с более высоким процентом членов профсоюза, ощущают более сильное влияние профсоюзов на свою деятельность, вероятнее всего заключают коллективные договоры с работниками, и вероятнее всего являются участниками национальных, региональных или отраслевых групп по разработке коллективных договоров.

Приведенный ниже пример с членством работников в профсоюзах показывает два очевидных факта:

- Компании, в которых высокий процент членов профсоюза, имеют в два раза большую вероятность вступить в организацию работодателей.

Членство в профсоюзах



- Компании, в которых отсутствуют профсоюзы, имеют в четыре раза меньшую вероятность вступить в организацию работодателей.

Для этого может быть две причины, а точный ответ, вероятно, представляет сочетание их обеих. Очевидно, если основные услуги организаций работодателей вращаются вокруг трудовых отношений в общем и переговоров о заключении коллективных договоров в частности, то компании с высоким процентом членов профсоюза скорее всего выгадают от участия в организации и поэтому являются ее членами. И наоборот, если членство в организации работодателей означает либо вовлечение в профсоюзные дела, либо участие в официальной группе по разработке коллективных договоров, то у компаний, в которых профсоюзы отсутствуют, имеется несомненный сдерживающий фактор для вступления, если они хотят сохранить свой «непрофсоюзный» статус.

Окончательный элемент головоломки встает на место после исследования уровня размера заработной платы. Без привлечения очень сложных схем из исходного отчета можно ясно показать, что члены организаций работодателей со значительно большей степенью вероятности оказываются вовлеченными в процесс разработки коллективных договоров на национальном или региональном уровне. Аналогично, «нечлены» с большей вероятностью ведут переговоры о трудовых договорах самостоятельно или устанавливают размер заработной платы односторонне в компании, предприятии или для отдельного работника.

Выводы из анализа состава членов организации

Вышеприведенная статистика подтверждает, что компании-члены скорее всего являются крупными компаниями, работающими в традиционных секторах экономики. Их работники относятся вероятнее всего к категории «синих воротничков» с большим процентом членов профсоюза, и их коллективные договоры заключаются с участием профсоюзов. Переговоры о заключении коллективных договоров часто ведутся на национальном, региональном или отраслевом уровне.

Однако будущее полно возможностей, которыми следует воспользоваться:

- По мере того как государственные предприятия распродаются и многие оставшиеся предприятия и учреждения передают по договору свои виды деятельности в частный сектор, появляется новый источник потенциального членства для тех, кто представляет работодателей из частного сектора;
- По мере расширения прямых иностранных инвестиций количество иностранных дочерних компаний крупных корпораций увеличивается, а вместе с ним возможности для увеличения количества членов из числа компаний с большими размерами взносов;
- По-видимому, имеется возможность в некоторых странах провести анализ соглашений о членстве в организациях работодателей, которые относятся к штаб-квартирам отечественных транснациональных корпораций и к транснациональным корпорациям с штаб-квартирой в стране регистрации, для обеспечения того, чтобы их отечественные дочерние компании не получали бесплатных услуг.

С другой стороны, имеются важные и значительные опасности для представительности:

- Перестройка соотношений в отраслевой структуре с отходом от традиционных отраслей и одновременные изменения в характере рабочей силы с уменьшением полной занятости, сокращением числа работников физического труда и работников-мужчин работает против членства в организациях работодателей, которое существует сегодня;
- Все большее распространение малых предприятий, особенно в неофициальной экономике, также представляет крупную проблему;
- Отход от централизованных переговоров о коллективном договоре создает подлинные проблемы для тех организаций, основная деятельность которых лежит в сфере трудовых отношений с коллективами работников.

Отметив положение на международном уровне, наступает время рассмотреть конкретный анализ представительности в вашей собственной организации.



ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

Анализ состава членов организации и представительности

Теперь вам следует провести анализ проникновения членов вашей организации на потенциальный рынок по возможно большему числу нижеследующих показателей: сектор экономики, размеры компании, форма собственности, членство в профсоюзах и система оплаты труда.

Ответ на последующие вопросы поможет выделить сильные и слабые позиции представительности в вашей организации.

Q1 Какой процент компаний в следующих **секторах** составляют члены вашей организации? (Помните, что ниже для секторов используются определения MOT – можете использовать ваши собственные).

Сектор экономики	Определите число компаний в этом секторе в стране	% компаний в этом секторе, которые являются членами вашей организации ³
Черная металлургия		
Химическая промышленность		
Машиностроение и электротехника		
Горнодобывающая промышленность (уголь и др.)		
Добыча нефти и газа; нефтепереработка		
Текстильная промышленность; швейная промышленность; кожевенная промышленность; обувь		
Производство транспортного оборудования		
Сельское хозяйство; плантационное хозяйство; другое сельскохозяйственное производство		
Строительство		
Пищевая промышленность; производство напитков; табачная промышленность		
Лесное хозяйство; деревоперерабатывающая промышленность; целлюлозно-бумажная промышленность		
Торговля		
Образование		
Финансовые услуги; профессиональные услуги		
Здравоохранение		
Гостиницы; туризм; общественное питание		
СМИ; культура; полиграфия		
Почтовые услуги и другие средства связи		
Предприятия общественного пользования		
Транспорт (в т.ч. гражданская авиация; железные дороги; автомобильный транспорт)		
Коммунальные службы (водоснабжение; газоснабжение; электроснабжение)		
Судоходство; порты; рыболовство; внутренние водные пути		
Прочее (уточните)		

³ Используйте данные, собранные в таблице 1 раздела 3.



ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ (продолжение)

Q2 Какой процент компаний в следующих **категориях размеров** (численность работающих) составляют члены вашей организации?

Диапазон размера (измените для вашей страны)	Определите число компаний в этой категории в стране ⁴	% компаний в этой категории, которые являются членами вашей организации
1 – 199		
200 – 499		
500 – 999		
1,000 – 1,999		
2,000 – 4999		
> 5,000		

Q3 Какой процент компаний в следующих **категориях формы собственности** составляют члены вашей организации?

Категория формы собственности	Определите число компаний в этой категории в стране ⁵	% компаний в этой категории, которые являются членами вашей организации
Корпорационная штаб-квартира многонациональной корпорации		
Корпорационная штаб-квартира национальной корпорации		
Дочерняя компания многонациональной корпорации		
Дочерняя компания национальной корпорации		
Независимая компания		

⁴ Данную цифру можно найти в национальных статистических обзорах.

⁵ Данную цифру можно найти в национальных статистических обзорах.



ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ (продолжение)

Q4 На основе данных о ваших компаниях-членах определите процент **ваших компаний-членов** со следующей **численностью членов профсоюзов**.

Количество членов профсоюза (%)	% ваших компаний-членов в этой категории
0	
1 – 10	
11 – 25	
26 – 50	
51 – 75	
76 – 100	

Q5 На основе данных о **ваших компаниях-членах** определите процент ваших компаний-членов со следующими преобладающими системами **оплаты труда**.

Преобладающая система оплаты труда	% компаний в стране с преобладающей формой оплаты труда	% ваших компаний-членов, использующих эту форму оплаты труда
Национальная		
Региональная		
Внутрифирменная		
Учрежденческая		
Индивидуальная		

На основе этого анализа вы сможете провести внимательное изучение нижеприведенных вопросов. Вы можете предложить эти данные членам вашего руководства, вашему правлению, комитету или выбранным группам из управленческого аппарата и компаниям-членам и попросить ответить на эти вопросы.

СИЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ ЧЛЕНСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ	■ В каких областях проявляются сильные позиции членства? ■ Почему мы сильны в этих областях? ■ Какие имеются возможности дальнейшего расширения числа членов нашей организации в этих областях (т.е. проникновение на рынок не достигло уровня насыщения)?
СЛАБЫЕ ПОЗИЦИИ ЧЛЕНСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ	■ В каких областях проявляются слабые позиции членства? ■ Почему мы слабы в этих областях? ■ Что мы должны бы предложить для расширения числа членов нашей организации в этих областях?

Привлечение новых членов

При принятии решения, как расширить число ваших членов, следует признать, что привлечение новых членов представляет собой трудоемкий процесс. Вам придется разработать разные стратегии для укрепления сильных позиций и ликвидации слабых позиций. В каждой категории необходимо потратить время для выявления конкретной целевой компании.

Привлечение членов в области установившихся сильных позиций

Рассмотрев сильные позиции членства (ваши ответы на первые три вопроса), можно сказать, что основания для расширения членства в вашей организации уже найдены. Исследуемые компании очень похожи на ваших имеющих членов и, вероятно, управляются людьми, которых вы и ваши действующие члены знают лично. В этих случаях «продажа» может осуществиться относительно легко. Однако не забывайте задачу обеспечения представительности вашей организации. Ваши сильные позиции находятся в тех областях, где уже имеется значительная членская база. Хотя расширение существующей членской базы никогда не мешает, оно еще больше высветит ваши слабые позиции или отсутствие членов вашей организации в предприятиях определенного сектора, или определенного размера или с определенными отношениями на заключение коллективных договоров.

Следовательно, ваша стратегия в этой области должна быть очень специфичной. Вас не интересует объем, а вы интересуетесь формированием доходов. Помните, в этом случае вы нацеливаетесь на ограниченное число компаний с потенциально высокими членскими взносами. Направление писем будет, скорее всего, тратой времени – и вы можете позволить себе потратить время для достаточного изучения компаний, найти людей, принимающих ключевые решения и встретиться с ними лично. Тщательно обдумайте этот вопрос и составьте список, например, из 12 компаний с высокими членскими взносами, с которыми будете целенаправленно работать в данном году.

То, что эти компании еще не являются членами вашей организации, может быть по одной из четырех причин:

- У них нет ясного представления о том, что вы делаете;
- Они очень хорошо знают, что вы делаете, но предпочитают пользоваться результатами вашей деятельности без уплаты членских взносов, т.е. они настоящие «бесплатные пассажиры»;

- Они знают, что вы делаете, но получают услуги, которые вы поставляете, из другого источника;
- Они знают, что вы делаете, но у них имеется принципиальная причина не желать установления с вами отношений.

Решив, что в этой области вы будете стремиться по возможности к «легким победам», вам следует посвятить свое время первым двум категориям. Если ваш список из 12 компаний уменьшится в результате анализа этих вопросов, добавьте новые компании в список, пока не получите обоснованное количество целевых объектов. После этого разделите список на тех, у кого недостаток информации, и «бесплатных пассажиров». Ваш подход может быть иным.

Для тех, у кого нет ясного представления о том, что вы делаете, ответ заключается в предоставлении им информации. Рассмотрите следующий перечень действий:

1. Установите, кто конкретно отвечает за решения, касающиеся членства в вашей организации, и кто, скорее всего, влияет на подобное решение;
2. Знаете ли вы или один из ваших активных членов этих людей или кого-либо еще, обладающего значительным влиянием в этой компании?
3. Используя свои контакты, установите, имеется ли принципиальная причина, почему они не вступают в вашу организацию, о которой вы не знаете;
4. Организуйте личную встречу с ключевым лицом из этой компании;
5. Представьте последние успехи, которые оказали положительное влияние на его компанию, и объясните вашу будущую программу действий. Предложите некоторые из ваших публикаций и приглашение посетить бесплатно какое-либо мероприятие в качестве гостя;
6. Если это удобно, сделайте недвусмысленное предварительное предложение.

Если компания оказывается настоящим «бесплатным пассажиром», который рассмотрел все вопросы и принял решение экономить деньги, то мало вероятно, что предыдущие аргументы действуют. Для «бесплатных пассажиров» следует рассмотреть два других варианта:

1. Найдите способ объяснить руководителям, принимающим решения, что их компания теряет с точки зрения информации и влияния, не участвуя в вашей деятельности по определению политики. Это объяснение может включать описание, что приобретают их основные конкуренты!

2. Во-вторых, убедите одного из ваших уплачивающих взносы членов, который хорошо знает данную компанию, обратить внимание ее представителей на то, что они получают выгоду от услуг по лоббированию без своей доли оплаты за их предоставление. Люди не упускают случая быть «бесплатными пассажирами», пока кто-то, кого они уважают, не укажет им на это.

Привлечение членов в областях со слабыми позициями

При работе в областях со слабыми позициями относительно членства в организации, вы столкнетесь с разными группами компаний и будете решать разные задачи. Вы пытаетесь увеличить число членов в каждой категории со слабыми позициями. Вероятно, встретятся большие области определенного делового интереса, в которых у вас мало членов и мало успешных операций; особенно в этих областях могут концентрироваться малые компании и «беспрофсоюзные» фирмы. Вам необходимо привлечь максимальное количество членов в этих областях, особенно среди компаний, которые могут платить низкие членские взносы.

Эти организации следует убедить в действительной причине, связанной с выгодным соотношением затрат и результатов, для вступления. Вам необходимо выяснить подробно, почему они стараются не присоединяться к организации, до того как отправите специальные предложения или направите иные предложения путем массовой и нецеленаправленной разовой почтовой рассылки. Это означает беседы с ними или с подобными им людьми.

Первый шаг заключается в разбивке данной группы на похожие категории. Это могут быть следующие категории: работодатели в государственной секторе, работодатели в недавно приватизированных коммунальных службах, малые предприятия, высокотехнологичные компании, банковские и финансовые компании, а также компании в секторах, где мало или вообще нет членов профсоюзов.

Определив ключевые категории, проверьте ваше имеющееся членство. По всей вероятности у вас представлены какие-то члены из каждой группы. Посетите их или организуйте с ними встречи для установления, почему они вступили в вашу организацию и почему большинство предприятий в их положении предпочли не делать этого.

Если у вас не представлены члены из такой группы, обратитесь напрямую к ограниченному числу компаний в каждой категории. Сообщите им, почему хотите переговорить с ними, и объясните, что этот разговор не является попыткой принуждения для вступления в организацию. Даже если вы уже организовали собрание членов, было бы все-таки неплохо расширить состав обсуждающих с приглашением нескольких нечленов для проверки результатов вашей работы.

Вооружившись перечнем обоснований, вы должны в первую очередь решить, можете ли сделать членство более привлекательным. Поймите, что некоторые проблемы решаются легче и быстрее, нежели другие. Если можно, играйте в открытую. Если, например основной задачей вашей организации является проведение переговоров о коллективном договоре с участием нескольких работодателей, а группа компаний предпочитает не допускать к себе профсоюзы, то, вероятно, здесь мало найдется легких ответов. Если вашей основной проблемой является преобладание компаний из неофициального сектора, которые не регистрируют свою хозяйственную деятельность, вряд ли их первым шагом для участия в официальной хозяйственной жизни будет вступление в организацию работодателей – скорее всего, они зарегистрируются для учета НДС. Вашим долгосрочным решением в этом направлении остается лоббирование государственных органов в отношении устранения препятствий для предпринимательства. Вы продвинетесь вперед только тогда, когда здесь будет достигнут успех.

Однако имеются направления, в которых вы можете добиться изменений. Вы можете сосредоточить свои усилия на вопросах, имеющих значение для сектора, который не представлен в вашей организации, более усердно работать над предоставлением услуг малым фирмам, провести анализ размера членских взносов для самой маленькой компании, либо предложить новые формы членства, которые не налагают нежелательные обязательства на компании. Вы не будете знать потенциальные решения, пока не зададите вопросы – не предпринимайте поспешных действий без глубокого понимания проблем.

Сохранение имеющихся членов организации

У нас в распоряжении отсутствует международная статистика, касающаяся сохранения имеющихся членов в организациях работодателей. Устное свидетельство позволяет предположить, что члены организации оставляют ее, если у них фундаментальные разногласия с организацией относительно ее политики, если меняется их форма собственности или если они испытывают тяжелый финансовый кризис. Кажется, что текучка членов организаций в большинстве случаев не очень высокая. Если ваша организация испытывает большую потерю своих членов, то вы обязаны предпринять срочный анализ для установления причин ... и исправить положение!

Даже при небольшой текучке членов организации привлечение новых членов остается значительно более дорогим и требующим много времени делом, чем сохранение имеющихся; чем больше удовлетворения получают ваши имеющиеся члены организации, тем больше дополнительных услуг будут покупать у вас; а наличие сильного состава членов, которые хорошо о вас отзываются, является наилучшим инструментом привлечения новых членов в ваше распоряжение. Поэтому стоит сказать несколько незамысловатых слов об удержании членов в организации.

Эрик Ван Воорен в своей публикации «Привлечение и сохранение членов организации – Прямое обращение к организациям работодателей» перечисляет следующие краткие советы по удержанию членов в организации.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

СОХРАНЕНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Поощряйте использование вашими членами телефона или электронной почты вместо письменных сообщений, когда у них возникают проблемы или необходимость в дополнительной информации.

Поощряйте ваших коллег предлагать идеи об улучшении обслуживания в присутствии членов организации.

Решайте **незамедлительно** проблемы, которые имеются у члена вашей организации.

Усиливайте мотивацию ваших коллег принять все меры для сохранения членов в организации. Значительно легче удержать имеющегося члена организации, чем найти нового.

Приглашайте членов организации принять участие в групповых обсуждениях, что позволит им высказать мнение о получаемых услугах.

Обеспечьте, чтобы все работники аппарата, которые отвечают на телефонные звонки, смогли незамедлительно предоставить помощь или информацию, когда они не знают, что делать в определенной ситуации.

Приучите всех работников, которые осуществляют письменные или устные контакты с членами организации, к вежливости и доброжелательности.

Выясните, как сможете помочь членам вашей организации раскрыть весь ассортимент ваших услуг. Обслуживание – ключ к успеху.



ВОПРОСНИК ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДОХОДОВ ОТ ЧЛЕНСКИХ ВЗНОСОВ

- ☐ Является ваша структура членских взносов прозрачной и воспринимается справедливой членами вашей организации?
- ☐ Поддается ваша формула расчетов проверке?
- ☐ Знают члены вашей организации, что они получают и что не получают в качестве услуг для членов организации?
- ☐ Ваша формула корректируется автоматически при увеличении расходов?
- ☐ Значительная часть ваших доходов обеспечивается малой долей членов вашей организации?
- ☐ Компании со сложной структурой платят справедливые взносы – или деятельность главного правления «скрывает» работу дочерних компаний?
- ☐ Услуги, предоставляемые членам организации, действительно являются услугами, которые хочет и получает большинство ее членов?
- ☐ Вы стимулирует досрочный платеж?
- ☐ У вас установлены правила выхода из организации и вступления в нее?
- ☐ Установленный вами «срок (год) членства» помогает разработке плана потоков наличности и финансовому планированию?
- ☐ Федерации платят справедливые членские взносы?
- ☐ Вы можете точно выполнить анализ состава членов вашей организации для установления областей сильных и слабых позиций представительности?
- ☐ Вы имеете стратегию расширения членства для повышения доходности в областях, где располагаете сильными позициями представительности?
- ☐ Вы имеете стратегию расширения членства в областях, где у вас более слабые позиции с точки зрения представительности?
- ☐ Вы располагаете методикой отслеживания текучести членов организации и обеспечения их удержания?

Раздел 5

Формирование доходов от предоставления услуг



КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Сила вашей марки (бренда) в доминировании. Лучше иметь 50% одного рынка, чем 10% пяти рынков».

Ал Рис
Председатель
компании Ries & Ries
Автор книги
«Позиционирование: Битва за ваш разум»

Одной из очень немногих областей, касающихся организаций работодателей, в которой появилось в последнее время огромное количество литературы, является сфера формирования доходов от предоставления услуг. Причиной этого интереса являются «три парадокса формирования доходов», описанные в разделе 2. Сущность парадокса третьего заключается в том, что организациям работодателей необходимо получать прибыль за услуги, чтобы финансировать лоббирование своих интересов.

Для читателей, начинающих с этого раздела, напомним, что парадокс третий излагается так:

Если еще одним источником доходов для организаций работодателей является продажа услуг, то им потребуется зарабатывать деньги на услугах для перекрестного финансирования лоббирования. Для этого организации нужно будет действовать в конкурентной среде, где она должна бороться за свой бизнес, обычно с юристами, специалистами-консультантами и другими поставщиками услуг. Чтобы преуспеть в этой среде организации работодателей необходимо выдвинуть такое торговое предложение, которое по крайней мере не хуже, а вероятно лучше по сравнению с конкурентами из частного сектора. Предложение сниженной цены, базирующееся на «бесприбыльном» статусе организации, скорее всего, не является состоятельным стратегическим предложением. Организация работодателей должна найти способ выявить и использовать сферы сопоставимого преимущества.

Так же следует повторить здесь два вытекающих из этого основополагающих утверждения, относящихся к предоставлению услуг:

- **Решения о предоставлении дополнительных услуг должны быть бескомпромиссно финансово обоснованы.**

Источники доходов организаций работодателей, кроме членских взносов, должны быть прибыльными. Абсолютно не имеет смысла предоставлять услуги, кроме тех, которые имеют существенное значение для соглашения о членстве, даже если члены организации хотят их получить, пока оплата услуг не перекроет затрат на их предоставление.

- **Устойчивое сопоставимое преимущество для организации работодателей, вероятнее всего, будет формироваться тем фактором, что конкуренты из частного сектора не в состоянии обеспечить повторяемость услуг.**

В конкурентной среде организации работодателей только в том случае одержат верх над специалистами-поставщиками услуг, если смогут определить и использовать сопоставимое преимущество. Ключевой момент отличия между организацией работодателей и ее конкурентами скорее всего связан с характером самой организации работодателей. Индивидуализация услуг вытекает в первую очередь из привилегированного уникального положения, которое занимает организация как успешный лоббист или уполномоченный многих работодателей, и далее из взаимоотношения, которое она устанавливает со своими членами.

Настоящий раздел разбит на четыре параграфа: формирование доходов на сильных позициях, примеры услуг, предлагаемых организациями работодателей в настоящее время, зондирование рынка и альтернативы поставки услуг.

Формирование доходов на сильных позициях

Преобладающая часть литературы по предоставлению услуг в организациях работодателей предлагает им искать незаполненные места на рынке, т.е. определить

услуги, которые их члены хотели бы получить, а затем предоставить их. Для большинства организаций работодателей этот анализ оказывается чрезмерно упрощенным. Организации работодателей по своей природе не являются предпринимательскими организациями с персоналом, обладающим талантом в выявлении и заполнении определенных сегментов рынка. Организации работодателей имеют очень специфические цели и обычно предлагают услуги для подкрепления основной задачи своего существования. Большинство программных заявлений организаций работодателей начинается с базовых заявлений об улучшении условий, в которых работают предприятия, посредством эффективного лоббирования или о проведении переговоров о заключении коллективного договора от имени своих членов. Именно в одном или обоих контекстах дополнительные услуги скорее всего воспринимаются положительно членами организаций. При поставке услуг организация работодателей должна логически ограничиваться своими установившимися сильными позициями.

Влияние вышеизложенной ситуации на определение того, какие услуги предлагать, имеет существенное значение. Это предполагает, что исходными моментами являются основное назначение организации и сильные ключевые позиции, а не выборочное обследование членов организации для выяснения, что они хотят купить. Только после того, как организация покажет себя как отличного поставщика услуг в одной области, она может переходить к расширению своих предложений. Нижеприведенный пример основан на реальном разборе конкретного случая.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

ФОРМИРОВАНИЕ ДОХОДОВ НА СИЛЬНЫХ ПОЗИЦИЯХ – ШАГ ЗА ШАГОМ

Организация работодателей разработала серию мероприятий по обучению для изучения членами организации содержания и вероятных последствий новых законов, которые они лоббируют. Получив положительные отзывы от тех, кто прошел эти учебные программы, организация сочла возможным продолжить этот опыт, предложив другие услуги в специальной области, где она организовала успешные курсы – проверка соответствия и соответствующие консультации. Кроме того, обеспечив «узнаваемость марки (бренда)» в качестве отличной организации по подготовке кадров, организация работодателей смогла проводить в широком диапазоне мероприятия для обучения работников по другим вопросам.

Фундаментальный подход «формирования доходов на сильных позициях» предполагает, что должен тщательно проводиться выбор критериев оптимальных практических методов. Если организации работодателей «А» удалось выработать очень удачный график обучения в диапазоне от обучения работников физического труда технике безопасности до обучения работающих на полставки магистров делового администрирования совместно со знаменитым университетом, то это не значит, что организация работодателей «В» может начать предлагать свои услуги, открыв заведение по подготовке кадров с полным набором услуг. Только потому, что организация работодателей «С» успешно ведет дела в области стандартов качества аудита, такое мероприятие не может стать подходящим первым деловым предложением организации работодателей «D». Подобное предложение должно появиться в подходящем месте, т.е. где имеется признанная сильная позиция организации, а затем расширяться.

Эти уроки получены эмпирическими исследованиями получения услуг от организаций работодателей. В обследовании организаций работодателей 2003 г., упомянутых выше, компаниям задавался вопрос, каких поставщиков услуг они использовали в области обучения кадров, трудовых отношений, управления трудовыми ресурсами, управленческих услуг и финансовых вопросов.

По совокупности и с определенным разрывом наиболее распространенным источником внешних рекомендаций и помощи называются «консультанты», за которыми следуют «юристы». Хотя члены организаций работодателей покупают множество внешних услуг, очень немногие услуги приобретаются у самих организаций работодателей themselves. Если их члены предпочитают получать услуги от организаций работодателей, то наиболее популярной областью оказываются трудовые отношения. Однако единственными организациями, которые достигли доминирования на рынке, были те, которые действуют в странах, где имеющаяся или исторически сложившаяся система выработки коллективных договоров предоставляет главную роль организациям работодателей. За пределами этих стран и в странах, где коллективизм имеет менее сильные позиции, на ниве трудовых отношений доминируют консультанты и юристы. Что обнадеживает, те организации, которые обеспечили себе надежную нишу на рынке трудовых отношений, смогли также успешно проникнуть в область подготовки кадров и управления трудовыми ресурсами. Организации, не имеющие надежной базы, оказались гораздо менее успешными.

Представляется, что как в теории, так и на практике исходным моментом для организации работодателей является определение сильных ключевых позиций. Эти сильные позиции различны в зависимости от организации, но должны, скорее всего, включать следующее:

- **ПОЗИЦИЯ ЛОББИРОВАНИЯ** – обладание привилегированной позицией лоббирования в отношении законодателей, которая дает им определенное влияние, дает доступ к нужной информации и позволяет достичь высокой степени компетентности в тех областях, где они работают;
- **ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ** – установление с работниками и профсоюзами таких отношений, которые обеспечивают им знание и компетентность;

- **ЛОЯЛЬНОЕ ЧЛЕНСТВО** – сохраняя большое число членов, организация может строиться на установившихся отношениях со своими членами на основе высокого уровня предоставления услуг и доверия.

Только после начального и успешного применения этих профессиональных навыков организация может начать проникать в другие области предложения услуг.

В следующей таблице приводятся примеры услуг первого и второго поколения, которые обязаны своим появлением распознаванию и использованию сильной начальной позиции организации. Примеры основаны в каждом случае на реальной организации работодателей, предлагающей в настоящее время услуги третьего поколения, выросшие из последовательного использования сильных позиций.

КЛЮЧЕВЫЕ СИЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ	НАЧАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ УСЛУГ	ВАРИАНТЫ УСЛУГ ВТОРОГО ПОКОЛЕНИЯ	ВАРИАНТЫ УСЛУГ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ
ПОЗИЦИЯ ЛОББИРОВАНИЯ	Обучение работодателей в области содержания и применения новых законов.	■ Проверка соответствия/диагностическая проверка в определенной области; ■ Консультации по применению определенного закона; ■ Общее обучение трудовому законодательству.	■ Более общая диагностическая проверка; ■ Консультации по стратегии в области трудовых ресурсов; ■ Регулирование графиком обучения.
ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ	Проведение переговоров о коллективном договоре с участием нескольких работодателей.	Проведение общих обследований уровня заработной платы.	Разработка программ оплаты труда и дополнительных выплат.
ЛОЯЛЬНОЕ ЧЛЕНСТВО	Предложение соглашений о скидках между членами организации.	Переговоры о интервале скидок от имени членов организации.	Использование списка членов как торгового инструмента в отношениях с посредниками.



ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

В качестве практического упражнения вам следует рассмотреть программную задачу и стратегию вашей организации и сильные уникальные позиции, которые она сформировала. Перечислите эти сильные позиции и рассмотрите возможности предложения услуг первого, второго и третьего поколения.



КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Всегда имеются возможности, из которых бизнесмены могут получить огромную прибыль, если они только сумеют распознать и воспользоваться ими.»

*Дж. Пол Гетти
Бизнесмен, США
61892-1976*

Услуги, предлагаемые организациями работодателей в настоящее время

Во многих публикациях перечисляются альтернативные услуги, которые могут быть предложены организациями работодателей как форма обслуживания по «меню». Услуги чаще всего предоставляются в широком диапазоне:

- Рекомендации;
- Консультации;
- Предоставление информации;
- Подготовка кадров;
- Представительство;
- Юридическое представительство; и
- Публикации.

Представленные выше аргументы заставляют сделать предположение, что лучшим способом будет быстрое знакомство с тем, что у других получается успешно, а затем копирование их методов. Однако, определив сильные позиции организации, которые вероятнее всего обеспечат сравнительное преимущество на рынке, полезно взглянуть на то, что другие организации работодателей сделали в подобных ситуациях и как происходило развитие процесса предложения их услуг со временем.

На следующих страницах приводится ряд примеров услуг из реальной жизни и рыночных инструментов, которые обеспечивают их. Они не предлагаются в качестве исчерпывающего перечня идей. Однако это поучительно в том смысле, что показывает в различных областях, как реальные организации работодателей успешно развиваются на своих сильных организационных позициях.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Ямайская Федерация Работодателей (Jamaican Employers' Federation, JEF) сформировала впечатляющий календарный график подготовки кадров, начав с использования имеющегося опыта в области трудовых отношений и со временем приобретя более общую компетентность в проведении подготовки кадров любого рода. Затем квалификация в подготовке кадров помогла перейти к разработке и внедрению заказных учебных средств для отдельных компаний. Более полную картину их предложений можно найти на сайте: www.jamaicaemployers.com, откуда взяты следующие примеры.



ФЕДЕРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ЯМАЙКИ

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Использование профессионального мастерства в обслуживании клиентов для поддержания конкурентного преимущества ■ Навыки лидерства для руководителей среднего звена ■ Основы управления трудовыми ресурсами ■ Оперативный учет ■ Охрана здоровья и техника безопасности на рабочем месте ■ Совершенствование управленческого мастерства для новых или перспективных руководителей ■ Эффективное управление пенсионным фондом: (Роль управляющего пенсионным фондом) ■ Текущий контроль результативности деятельности – Управление и оценка деятельности ■ Коммуникационное мастерство для оперативного административного персонала ■ Понимание трудового законодательства | <ul style="list-style-type: none"> ■ Производственные отношения ■ Управление материально-техническими запасами ресурсов и складскими помещениями ■ Современный профессионал в области человеческих взаимоотношений: От администратора до стратега ■ Изменяющаяся роль современного секретаря ■ Навыки человеческих взаимоотношений в управлении для профессиональных администраторов ■ Составление технического отчета ■ Управление компенсационными и другими льготными выплатами: Метод оплаты по трудовым коллективам и/или по результативности ■ Мастерство эффективного представления и коммуникации для руководителей высшего и среднего звена ■ Как управлять отрицательным отношением к рабочему месту ■ Манипулирование конкурентными приоритетами в современном новом рабочем порядке |
|--|---|



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (продол.)

JEF выпускает годичный календарный график профессиональной подготовки, включающий многие сотни мероприятий. В качестве примера ниже приведен календарный график на июнь 2004 г.

2	Поиск стратегических внешних партнеров: Новая тема для поддержания конкурентного преимущества Слушатели: Отдельные руководители высшего звена и высшие административные лица, определяющие политику, в сфере производства и услуг, которые интересуются изучением выгод поиска внешних партнеров: Вопросы и проблемы.
3	Стратегическое мышление в области подготовки и повышения квалификации кадров: Руководство по выживанию линейного руководителя Слушатели: Директора и линейные руководители с функциональной ответственностью за подготовку и повышение квалификации кадров.
8	Навыки коммуникации для оперативного административного персонала Слушатели: Руководители среднего звена, секретари, дежурные по приему, конторские служащие (клерки), персонал службы безопасности, персонал регистратуры и обслуживания постояльцев гостиниц, кассиры, продавцы в зале и за прилавком.
8	Модульный курс производственных отношений: (8/6-29/7) (вечера: вторники и четверги) Слушатели: Директора и линейные руководители с функциональной ответственностью за подготовку и повышение квалификации кадров.
15	Воспитание уверенности в себе для руководителей Слушатели: Опытные руководители и испытанные специалисты, которые хотят развить свои сильные стороны, улучшить коммуникативную эффективность, отточить мастерство в разрешении конфликтов.
22	Межфункциональная коммуникация – Стратегии эффективности на рабочем месте Слушатели: Любой, кто обязан общаться с другими людьми для успешного завершения своей работы.
24	ГОДИЧНОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ – Начало обследования уровня заработной платы 2004 г.
29	Использование навыков обслуживания клиентов для поддержания конкурентного преимущества – Оптимальные практические методы Слушатели: Руководители службы сервиса для клиентов, руководители среднего звена, торговые агенты и агенты по услугам, а также руководители и агенты службы сервиса на местах.
30	Как проводить анализ потребностей эффективной подготовки кадров Слушатели: практикующие специалисты в области человеческих взаимоотношений, преподаватели и инструктора, специалисты в планировании операций и другие лица, отвечающие за определение потребностей подготовки кадров на микро- и макроуровне в своих организациях.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (продол.)

ЕСОР, Организация работодателей Филиппин (Employers' Organization of the Philippines) предлагает разнообразные услуги, но хорошо в основном известна тем, что предоставляет статистические данные об оплате труда и дополнительных выплатах, составленную исследовательским центром, который организован для предоставления информации и поддержки соевй программы лоббирования. Подробности смотрите на сайте www.ecop.org.ph



Важные информационные ресурсы для бизнеса

ЕСОР предоставляет материалы, в которых обработана и упорядочена информация в поддержку политики и проблем ЕСОР на форумах представителей общественного частного секторов, а также непосредственные активные услуги для своих членов и предпринимательского сектора в целом.

ОБСЛЕДОВАНИЯ И ИССЛЕДОВАНИЯ

ЕСОР обеспечивает как своих членов, так и нечленов всесторонней информацией, которую можно получить бесплатно и/или по рыночным конкурентным ценам, причем применяются особые ставки для членов ЕСОР и другие стимулы для участников научно-исследовательских работ.

Ниже приведен перечень последних имеющихся ОБСЛЕДОВАНИЙ:

- Обследование занятости за 1-й, 2-й и 3-й кварталы 2002 г.
- Национальное обследование SME 2003 г.
- Отчет об обследовании соглашений о заключении коллективного договора 2003 г.
- Обследование компенсационных выплат работникам корпораций 2003 г.
- Обследование компенсационных выплат работникам корпораций 2002 г.

Предоставление соответствующей новейшей информации

ЕСОР располагает большим объемом информации, относящейся к важным проблемам бизнеса. Эти материалы можно получить бесплатно и/или по рыночным конкурентным ценам как членам, так и нечленам ЕСОР.

■ ECOP LIBRARY



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (продол.)

Ассоциация работодателей и производителей Новой Зеландии (Employers and Manufacturers Association of New Zealand, EMA) и член организации Бизнес Новой Зеландии (Business New Zealand) разработала шкалу скидок, рассмотренную совместно с поставщиками деловых программных продуктов и услуг для малых и средних компаний, которые не могут делать достаточно крупные заказы для получения больших скидок.



EMAdvantage представляет собой программу для приверженцев EMA и сеть льготных услуг для членов организации. В качестве члена EMA можно получить льготные специальные предложения в диапазоне деловых программных продуктов и услуг, поставляемых другими членами EMA. Кроме того, вы можете стимулировать свои продажи, предлагая скидки и особые ставки для других членов EMA при помощи этой программы.

Посмотрите предложения EMAdvantage, имеющиеся в настоящее время по адресу www.emadvantage.co.nz.

Если вы не являетесь членом EMA, [щелкните здесь для получения более подробной информации о вступлении в члены EMA.](#)

ПОСЛЕДНИЕ СОГЛАШЕНИЯ В ПОЛЬЗУ ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ



Что облегчает ведение бизнеса?

Теперь вы можете использовать профессиональные интерактивные обследования, электронно-почтовые средства маркетинга и многое другое по специальным расценкам для членов организации благодаря партнерству между EMA и uSuite. [Щелкните здесь для получения более подробной информации.](#)

EMALife снижает стоимость срочного страхования жизни! EMA рада предложить минимальную стоимость страхования жизни для вас и ваших работников.



Компания дальней связи Telecom New Zealand располагает широким выбором решений в сфере средств связи, чтобы оказать вам помощь в вашем бизнесе. Таких решений, которые в состоянии существенно повысить прибыльность, производительность, уровень обслуживания клиентов и их привязанности к вашей компании.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (продол.)

Расположенная в Лондоне организация CBI в полной мере пользуется выгодным положением своего центрального лондонского административного здания (где проводит собственные разнообразные конференции, программы подготовки кадров и инструктивные совещания) для предложения услуг по организации конференций с полным обслуживанием.



КОНГРЕСС-ЦЕНТР CBI

Благодаря сочетанию первоклассного размещения в Уэст-Энде, престижного имени CBI и здания, которое является хорошо известной приметой лондонского небосклона, конгресс-центр CBI представляет собой уникальное место для проведения разнообразных мероприятий.

Сразу же укажем следующее:

- 10%-ная скидка с типовых расценок для членов CBI
- Размещение в примечательной лондонской высотке Сентер-Пойнт
- Зал для заседаний и пресс-конференций для проведения собраний, выступлений, презентаций и телевизионных передач, вмещающий 200 человек
- Помещение для выставок, вечерних приемов и корпорационных встреч, вмещающее до 325 человек
- Зал заседаний на 75 человек, который можно разделить на отдельные помещения на 25 человек
- Дополнительное помещение для заседаний на 12 человек
- Современная аудиовизуальная технология
- Различные возможности обеспечения питанием от легких рабочих завтраков до высококачественных блюд в буфетах и ресторанах
- Имеются вечерние, выходные и почасовые расценки
- Опытная команды службы безопасности для обеспечения охраны значительных мероприятий и выдающихся персон

Contact

Для наведения справок о наличии услуг или для получения дополнительной информации вызовите etc venues по телефону 020 7395 8096, или направьте запрос по электронной почте cbi.centre@etcvenues.co.uk

Для просмотра виртуальных туров, картинных галерей, поэтажных планов и таблиц вместимости обратитесь на Web-сайт etc venues по адресу: www.etcvenues.co.uk



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (продол.)



IBEC

IBEC, организация работодателей Республики Ирландия, накопила опыт, полученный в ходе лоббирования сложных общеевропейских и национальных законов об охране здоровья и технике безопасности, чтобы предложить услуги своим членам в виде части пакета услуг по управлению человеческими взаимоотношениями и производственными отношениями.

Управление человеческими взаимоотношениями и производственные отношения

Служба охраны труда и здоровья (OHS) помогает членам организации в создании и поддержании высоких стандартов охраны здоровья и техники безопасности в рабочей обстановке. Служба предоставляет информацию и рекомендации по всем аспектам законодательства об охране труда, риска профессиональных заболеваний и несчастных случаев на производстве и оптимальных стандартов техники безопасности и охраны здоровья на рабочем месте. Рекомендации и информация предоставляются по таким вопросам, как предупреждение несчастных случаев, иски за телесные повреждения, подготовка правил техники безопасности, потребность в подготовке кадров и источники информации.

- Проверки общего состояния охраны труда и здоровья в компаниях и организациях
- Специальные проверки, например, уровня шума, надежности машинного оборудования, обращения с химическими веществами и т.д.
- Внутрифирменные курсы подготовки руководящего состава и административного персонала, специально рассчитанные на вашу деятельность и потребности
- Общеизвестные курсы подготовки персонала, рассчитанные на инспекторов службы охраны труда и сотрудников отдела по охране труда, по вопросам первой помощи, а также новых нормативных документов и законодательства, касающихся охраны здоровья и техники безопасности на рабочем месте
- Общеизвестные семинары по базовым вопросам охраны труда и здоровья

По заявке предоставляется более подробная брошюра с описанием Службы охраны труда и здоровья IBEC

Ответы на ваши вопросы

Этот отдел издает ежеквартальный выпуск серии ответов на вопросы по охране труда и здоровья Health & Safety – Your Questions Answered.

Руководство по охране труда и здоровья IBEC

Если вы являетесь работником отдела охраны труда и здоровья, его руководителем, координатором по вопросам охраны труда и здоровья, линейным руководителем или имеете определенное отношение к вопросам охраны труда и здоровья, Руководство по охране труда и здоровья IBEC представляет для вас большой интерес. В нем имеется шесть разделов: обзор состояния охраны труда и здоровья, законодательство об охране труда и здоровья, управление вопросами охраны труда и здоровья, риск травматизма, риск заболевания и отраслевые проблемы. Издание сопровождается рядом приложений с перечнем имеющихся законодательных актов и многочисленными полезными формулярами.

Выгрузите брошюру



OHS Guide Application Form.pdf

[113 kb]

Настенная схема

Настенная схема Руководства по охране труда и здоровья содержит информацию по ключевым разделам законодательства в этой области. Этот привлекательный плакат упрощает работодателям и их административному аппарату доступ к основным положениям законодательства в легко приспособляемом формате.

Зондирование рынка

После принятия решения о выборе областей вашего сравнительного преимущества, базирующихся на сильных уникальных организационных позициях, и определения услуг, которые вы можете предложить, следующим шагом должна стать проверка рынка и ценообразования. Единственным способом сделать это является обращение к вашим членам и попытка предложить определенную услугу. В отличие от многих компаний, которые хотят провести рыночное испытание новой услуги, у вас имеется группа лояльных членов, которые желают успеха своей организации. Если вы хорошо провели подготовительную работу, организация сначала целевых групп с небольшим

последующим обследованием компаний-членов по вариантам услуг должна пройти относительно легко.

Что касается более сложных способов рыночного тестирования, в следующих параграфах описываются основные используемые методы, их преимущества и недостатки. Содержание выбрано из того, что публикует Британская ассоциация исследования рынка (British Market Research Association, BMRA) в своем инструментарии для исследователей (www.bmra.org.uk). Если вы предполагаете пригласить профессиональную организацию, следует знать все про и контра различных подходов, которые предлагаются.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ СБОРА ДАННЫХ

Следующие методы часто используются исследователями рынка:

- Обследования через Интернет
- Почтовые обследования
- Персональные интервью
- Телефонные интервью
- Рассылка дисков по почте
- Экспертные жюри
- Тематические группы

ОБСЛЕДОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Обследования через Интернет делают сбор данных на web-сайте простым, удобным и эффективным. Интерактивные электронные опросы могут быть нацелены на особые группы или широко распространяться по сети Интернет. Обследования могут проводиться на нескольких языках, результаты получаются быстро, а затраты на сбор данных низкие.

Преимущества

- Умеренные издержки. Затраты на сбор данных снижены.
- Скорость. Возможен быстрый сбор большого числа интервью.
- Ненавязчивость. Опрашиваемые лица могут отвечать, как им удобно.
- Доступность. Можно иметь доступ к уникальным или труднодоступным респондентам.

Недостатки

- Смещение выборки. Хотя все большее число людей имеет доступ к сети Интернет или пользуется сетевыми услугами в диалоговом режиме, многие еще не могут себе этого позволить. Те, кто этим не пользуется, не представлены в обследовании.
- Отсутствие ответа. Легче проигнорировать интерактивное обследование, чем отказать интервьюеру по телефону. Люди могут подумать и отказаться участвовать в опросе.
- Безопасность. Если обследование обнаруживает секретную информацию, она становится более доступной для конкурентов, чем при использовании телефонных интервью.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (прод.)

ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ СБОРА ДАННЫХ

ПОЧТОВЫЕ ОБСЛЕДОВАНИЯ

В почтовых обследованиях используются вопросники, направляемые опрашиваемым лицам по почте. Вопросник может быть на бумаге, на диске ЭВМ или передаваться по факсу участникам опроса. Опрашиваемое лицо заполняет его и отправляет обратно. Почтовые обследования часто предусматривают какой-то подарок или плату в качестве стимула для заполнения вопросника.

Для оказания вам помощи в руководство 2 серии «Эффективная организация работодателей» включена примерная форма обследования, касающаяся разработки стратегии.

Преимущества

- Затраты: Почтовая рассылка множества вопросников обычно самый дешевый способ проведения исследований.
- Наглядность: Иллюстрации, чертежи или графические схемы могут включаться в почтовую отсылку. Иногда это полезно для объяснения или показа исследуемых концепций.
- Возможность решать сложные задачи: При использовании почтовых обследований возможно распределение списков по рангам или сортирование позиций.

Недостатки

- Малый процент ответов: Хотя имеются способы повысить число отвечающих, обычно почтовые вопросники возвращаются менее чем одним из пяти опрашиваемых. Может произойти смещение выборки, поскольку респонденты в большой степени сами решают, отвечать или нет.
- Ограниченность из-за неосведомленности без подсказки или открытых вопросов: На вопросы такого типа трудно отвечать и качество данных будет сомнительным.
- Медленная оборачиваемость: Обычно ответы по почте занимают недели или месяцы. Телефонные опросы заканчиваются в течение дней или даже на следующий день.
- Неопределенность компетентности опрашиваемых лиц: Кто в действительности заполнял вопросник? Клерк или секретарь вместо определенного руководителя?
- Подверженность конкуренции: Имеет особое значение при изучении новых или конфиденциальных концепций. Если вопросник попадает к конкурентам, они могут повторить ваше обследование, отправить почтой его копии к аналогичным слоям населения и обработать результаты. По крайней мере, они будут знать, о чем вы спрашиваете.
- Ограниченность данных: Многие почтовые вопросники возвращаются с неполными или туманными ответами. Их невозможно уточнить или проверить. Обычным делом является выбрасывание неудовлетворительных результатов.
- Ограничение по длительности: Без особых предосторожностей типа специальных стимулов или предварительного контакта по телефону пространственные почтовые вопросники обычно не возвращаются. Кроме того, вопросники, которые выглядят длинными или сложными, снижают процент ответов.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (прод.)

ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ СБОРА ДАННЫХ

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ИНТЕРВЬЮ

Данные можно собирать, направив исследователей проводить персональные интервью. После получения ответов на вопросы, исследователь заносит ответы в вопросник, вводит их в ЭВМ и записывает на магнитную ленту интервью.

Преимущества

- Личное общение: Опрашиваемое лицо видит исследователя и тот может видеть респондента. Это взаимодействие может оказаться полезным для создания взаимопонимания, достижения сотрудничества и стимулирования искренности.
- Полнота и длительность интервью: Часовое интервью в конторе опрашиваемого лица является дорогостоящим, но обычно приятным для него. Часовое интервью по телефону может оказаться слишком нудным. Зондирующие или глубинные вопросы обычно более эффективно или удобнее задавать лично.
- Показ и рассказ: Можно использовать разнообразные визуальные средства — иллюстрации, каталоги, видеофильмы, компьютерные изображения.

Недостатки

- Высокая стоимость: При наличии признаков некоторого возрождения личное интервьюирование почти исчезло в большой степени благодаря высокой стоимости по сравнению с телефонными опросами.
- Контроль качества: Наблюдение за личным интервью представляет больше трудностей, чем контролирование телефонных опросов.
- Медленность: Обычно требуется много времени для нахождения и личного опроса респондентов.
- Меньшая анонимность опрашиваемых лиц: Некоторые деликатные предметы фактически лучше выяснять по телефону, чем лично. При личном опросе больше стремления дать обычный или общественно приемлемый ответ.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (прод.)

ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ СБОРА ДАННЫХ

ТЕЛЕФОННЫЕ ИНТЕРВЬЮ

Телефон становится все более важным средством сбора данных. Вычислительные системы и самые последние списки респондентов, отвечающие установленным критериям, помогли усовершенствовать выбор целевых объектов. Интервьюер записывает ответы отобранных опрашиваемых лиц в вопросник или на терминале ЭВМ. Постоянно разрабатываются новые автоматизированные методы телефонных опросов. Качественно-оценочные телефонные интервью (иногда называемые опросами руководителей) состоят из формализованного, но более открытого обсуждения с опрашиваемым лицом. Интервьюер использует инструкцию для задания направления опросу и обеспечения рассмотрения важных вопросов. Однако интервьюер может также задать контрольные вопросы для проверки и уточнения ответов опрашиваемых лиц и получения исчерпывающей информации.

Преимущества

- **Скорость:** Телефонные интервью можно проводить очень быстро. Крупный телефонный узел может обеспечить большое число опросов за очень короткий период времени.
- **Умеренные затраты:** Телефонные интервью менее дорогие, чем личные интервью — но более дорогие, чем рассылка вопросников по почте.
- **Более личный подход:** Телефонный разговор имеет ряд признаков личного интервью. Требования к опрашиваемому лицу могут быть обеспечены, ответы можно подтвердить и уточнить, а вопросники полностью заполнить. Взаимопонимание ведет к большему сотрудничеству.
- **Конфиденциальность.** Можно легко скрыть инициатора или даже географическое нахождение обследования.
- **Контроль качества.** Непрерывный контроль позволяет внимательно наблюдать за процессом опроса.

Недостатки

- **Ограничение по длительности.** В зависимости от предмета и аудитории телефонные интервью длительностью свыше 30 минут могут оказаться затруднительными или невозможными.
- **Отсутствие наглядности.** Хотя методы могут быть комбинированными (направление по почте концептуальных схем и вопросы по телефону), показ иллюстративного материала, демонстрация доказательств или использование иных подручных средств обычно невозможны по телефону.
- **Препятствия к сотрудничеству.** По мере все большего использования телемаркетинга и телефонных интервью склонность опрашиваемых лиц к участию в опросах становится иногда проблемой. Новые технологии, например, использование идентификатора (ID) вызывающего лица, могут усилить эти препятствия.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (прод.)

ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ СБОРА ДАННЫХ

РАССЫЛКА ДИСКОВ ПО ПОЧТЕ

Развивающийся метод с применением на некоторых рынках. Диск ЭВМ с самоуправляемой программой вопросника на нем направляется почтой к опрашиваемым лицам. Последние отвечают на вопросы, выводимые на экран, и возвращают записанный диск. Часто требуется проверочный телефонный звонок для уточнения, имеется ли у опрашиваемого лица необходимое оборудование.

Преимущества

- Развлечение для участников: Хотя новизна может в конце концов исчезнуть, большинству пользователей ЭВМ нравятся интервью на дисках, присылаемых по почте. Желание сотрудничать и доля ответов достигает 80%.
- Удобность для длинных вопросников: Рассылка дисков по почте приносит успех, когда требуются длинные интервью. На некоторые вопросы быстрее ответить на ЭВМ, чем слушать их по телефону.
- Соответствие особым исследовательским проектам: Более сложные методы лучше реализовать через ЭВМ.

Недостатки

- Необходимость специального оборудования: Некоторые опрашиваемые лица не имеют навыков или оборудования для ответов на вопросы дисков, рассылаемых по почте. Этот метод лучше подходит для деловых или промышленных рынков.
- Медленная оборачиваемость: Поскольку вызов, заполнение и возвращение требуют времени, опрос путем рассылки дисков по почте может занять на несколько недель больше, чем телефонное интервью.
- Риск нарушения безопасности: Несмотря на защиту, специалист может скопировать ваш вопросник и направить его конкуренту — как в случае с другими рассылаемыми по почте вопросниками. Кроме того, некоторые могут не принять участия в опросе из-за возможности заражения компьютерным вирусом.
- Большие затраты: В связи с многостадийностью рассылка дисков по почте может оказаться более дорогой по сравнению с одноэтапными методами.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (прод.)

ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ СБОРА ДАННЫХ

ЭКСПЕРТНЫЕ ЖЮРИ

Обычно состоят из групп людей, которые регулярно поставляют соответствующую информацию. Вопросы обычно вращаются вокруг таких предметов, как покупательское поведение, намерение совершить покупку или осведомленность о рекламе. В некоторых случаях жюри выбирают просто для формирования группы отобранных респондентов, которые могут быстро сообщить исходные данные для ответов на вопросы о потребительском предпочтении или разработке нового продукта. Время от времени группа дилеров может выступать в качестве членов жюри, сообщая о продажах, уровнях запасов и их мнении о рыночных тенденциях.

Преимущества

- Быстрый или непрерывный доступ: Экспертные жюри обеспечивают быстрый и непрерывный доступ к информации. Поскольку члены жюри выбраны заранее, исследователи имеют в своем распоряжении группу респондентов, готовых отвечать на вопросы об изменениях в товарном предпочтении или в восприятии отрасли. И, поскольку к жюри можно обращаться повторно, изменения можно оценивать с течением времени.
- Меньшие затраты: Экспертные жюри дают возможность с небольшими затратами выработать постоянное или долгосрочное представление о рынке, без проведения многочисленных обследований.
- Более короткие обследования: Респонденты знакомы с процессом и обладают базовой информацией о продукте или предмете.

Недостатки

- Качественный состав жюри: Одна из трудностей в использовании жюри заключается в сохранении его репрезентативности относительно рынка и в том, чтобы его члены не стали профессиональными поставщиками мнений. Члены жюри должны меняться и регулярно дополняться новыми.



ОПТИМАЛЬНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ (прод.)

ОСНОВНЫЕ СПОСОБЫ СБОРА ДАННЫХ

ТЕМАТИЧЕСКИЕ ГРУППЫ

При обследовании с использованием тематических групп проводятся групповые обсуждения для изучения предмета. Для каждого заседания обычно выбираются от восьми до четырнадцати респондентов. Обычно работают две или несколько тематических групп для определения, какие результаты непротиворечивые и поэтому надежные. Можно использовать разные места заседания групп для компенсации или сведения к минимуму регионального смещения выборки. Временами тематические группы совещаются по телефону, используя конференц-связь. Кроме того, группы могут проводить заседания в диалоговом режиме. Обсуждения в тематической группе могут длиться от приблизительно 30 минут до двух с половиной или даже трех с половиной часов. Обсуждения тематических групп проводятся один или двумя исследователями (или арбитрами). В ходе обсуждения участникам задается специальный набор вопросов. Арбитры тематических групп внимательно слушают ответы и задают контрольные вопросы, чтобы выяснить основные вопросы, отношения или убеждения. Позднее эти обсуждения анализируются, чтобы узнать мнения, представления и реакции участников, а также точки схождения и расхождения мнений. Традиционные тематические группы имеют одного арбитра, проводятся быстрее и включают меньшее число участников, чем тематические группы с двумя арбитрами. Наличие двух арбитров более эффективно для обсуждения сложных тем, промышленных рынков или при рассмотрении сложных схем потоков материально-технического снабжения. Для тематических групп с двумя арбитрами характерны большая глубина обсуждения и большее взаимодействие между арбитрами и наблюдателями.

Преимущества

- Глубина обсуждения: Тематические группы могут добиться информации, которая не достигается другими путями. Участники не только обсуждают свои собственные мнения, они также имеют возможность реагировать на идеи других. Обмен мнениями между участниками тематических групп создает мощную динамику, которая отсутствует в индивидуальных интервью.
- Практичность: Это также возможность обширного прямого изучения. Продукты можно испытать, концепции рассмотреть, а реакции наблюдать и проверить.
- Своевременность: Немедленная реализация. Заслушивание отчетов с арбитрами и клиентами после обсуждения в группе может привести к совместному общему пониманию и уменьшить число выбранных слушаний или преждевременных выводов.

Недостатки

- Неправильное использование: Часто имеется искушение рассматривать результаты обсуждений в тематических группах в качестве заменителя данных обследований. Исследования в тематических группах направлено на изучение природы отношений и мотиваций, а не частоту их появления у населения.
- Неправильное истолкование: Даже опытные исследователи могут оказаться в затруднении при определении, какие результаты обсуждения в тематических группах следует обобщать. Поскольку они такие непосредственные, наивные наблюдатели могут иметь склонность сделать свои собственные выводы naïve observers — отражающие, может быть, их предубежденность.
- Плохо управляемая динамика группы. Проведение обсуждения в тематических группах требует мастерства, проницательности и опыта. Не каждый может стать арбитром.

Альтернативы поставки услуг

Многие из вышеописанных услуг требуют высокого уровня профессионального мастерства при их поставке. Некоторые легко получить в рамках типичной организации работодателей, однако в отношении услуг второго и третьего поколения это не так просто. Часто некоторые услуги могут предоставляться персоналом организации. Но они обычно ограничиваются инструктивными совещаниями, курсами подготовки работников, конференциями и определенным объемом рекомендаций и консультаций. Каким образом небольшая организация работодателей с ограниченными ресурсами и перегруженным аппаратом разрабатывает и поставляет великолепные услуги?

Обычно организация привлекает специалистов на основе выплаты гонорара (заключение договоров) или участия в прибыли (создание совместных предприятий). Оба этих варианта позволяют привлекать внешний опыт, отсутствующий в самой организации работодателей, который либо не требуется постоянно, либо слишком дорого стоит, и его постоянное содержание затруднительно.

Создание совместных предприятий чаще встречается в случае более крупных организаций, а подрядные договора часто заключаются с малыми предприятиями или даже с отдельными консультантами. Кроме этого, преимущество и недостаток совместного предприятия относительно заключения договоров связано с совместным участием в рисках и прибыли – чем выше риск, тем вероятнее вы создадите совместное предприятие. Партнеры по совместному предприятию или договору часто стремятся работать с организациями работодателей, так как вы даете им доступ к компаниям, подступиться к которым другим путем им трудно и накладно. Размер гонорара или доли прибыли должен подтвердить ценность того, что ваша организация приносит в партнерство.

Ключевая проблема в разрешении внешнему специалисту быть представителем вашей организации на важных мероприятиях заключается в том, что третья сторона может предоставить профессиональное мастерство и обладает как честностью, так и основательностью. Помните, ваш партнер по совместному предприятию или внешний подрядчик представляет вашу организацию и его действия отражаются на вашей репутации так же, как действия одного из ваших работников.



ВОПРОСНИК ПО ФОРМИРОВАНИЮ ДОХОДОВ ОТ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

- ☐ Вы можете перечислить сильные ключевые организационные позиции, на которых вы основываете поставку услуг?
- ☐ Все услуги, которые вы предоставляете, хорошо сочетаются с программной задачей и целями вашей организации?
- ☐ Все ваши услуги приносят деньги?
- ☐ Вы имеете долгосрочную стратегию поставки услуг, в которой планируется использовать услуги второго и третьего поколения в областях с сильными ключевыми позициями вашей организации?
- ☐ Вы располагаете методикой определения, какие услуги, опирающиеся на ваши сильные ключевые организационные позиции, будут наиболее реализуемыми и прибыльными?
- ☐ Вы в настоящее время используете заключение договоров или совместные предприятия для предоставления услуг?
- ☐ Вы уверены, что ваши деловые партнеры усилят репутацию вашей организации?

Раздел 6

Альтернативные источники финансирования

Кроме членских взносов и поставки услуг, имеются другие источники доходов для организаций работодателей. Поскольку они случайные по своей природе, их нельзя рассматривать как основные источники финансирования, но тем не менее они могут быть значительными. Примерами служат спонсорство и плата за поддержку, реклама в журналах и публикациях, завещательный отказ имущества старых членов организации и внешние гранты или доходы от проектов.

Все эти источники используются в большей или меньшей мере организациями работодателей и кратко они описаны ниже.

Спонсорство и плата за поддержку

Спонсоры могут помочь в организации конференций, выпуске публикаций, приобретении материального имущества типа компьютеров, телевидения или web-сайтов. Организация работодателей, которая принимает поступления от спонсоров или взносы в натуре, должна обеспечить, чтобы престиж организации не уменьшался, а повышался в связи с компанией-спонсором. Спонсирующая организация обычно вносит наличную сумму или предлагает имущество или услугу в обмен за почетное место на конференциях, во вступительных заявлениях или в публикациях и за включение в список адресатов организации.

При проведении крупных мероприятий или издании публикаций организации часто размещают группу своих спонсоров по ранжиру – платиновые, золотые, серебряные и т.д., отражая поддержку, которую спонсоры оказывают. Организация работодателей, принимающая спонсорство, должна быть очень осторожной и предлагать стать спонсором на равной основе. Если всем членам организации дается одинаковая возможность, они не смогут жаловаться на фаворитизм, демонстрируемый конкурентам.

Плата за поддержку имеет много общих черт со спонсорством, но должна применяться с еще большей осторожностью! Практика поддержки требует, чтобы организация работодателей рекомендовала продукт или услугу своим членам. Учитывая это, вопрос качества продукта или услуги и трудности общения с конкурирующим членом организации имеют еще большее значение. По этой причине рекомендуется, чтобы организации работодателей заключали соглашение о поддержке только после тщательного обсуждения.

Аналогичными, но менее затруднительными, чем плата за поддержку, являются роялти, получаемые теми организациями работодателей, которые добиваются соглашений о скидках для своих членов с поставщиками значительных товаров или услуг. Обычно скидки предлагаются членам организаций работодателей, но сама организация получает роялти от дополнительных доходов, полученных своими членами. Система такого типа не требует обращаться выборочно с членами или нечленами организации.

Реклама

Не является необычным, что цена многих газет и журналов не покрывает затрат на печатание и распространение. Несомненно, имеется много примеров так называемых «бесплатных приложений», которые существуют только за счет рекламы. То же относится к web-сайтам популярных организаций. Нет оснований, почему организация работодателей не может компенсировать часть или все расходы на создание и распространение своего журнала или web-сайта за счет продажи рекламных мест своим членам и нечленам.

В небольшом масштабе и по невысокой цене вы можете предлагать рекламное место для своих компаний-членов. На более высоком уровне имеется множество агентств, которые специально занимаются продажей рекламных мест в печатных и электронных средствах массовой информации.

Завещательный отказ имущества

Завещательный отказ имущества определяется как «дарение личного имущества по завещанию». Завещательный отказ имущества иногда выражается в форме суммы денег, оставленной в доверительной собственности, причем доход от основной суммы предоставляется организации для общего использования или по специальному назначению. Завещательный отказ имущества имеет исключительно широкое распространение в благотворительных и образовательных учреждениях и многие из подобных организаций имеют инструкции по завещательному отказу имущества на своих web-сайтах. Если вы интересуетесь завещательным отказом имущества или хотите вывести предложение на вашем web-сайте, вы должны проверить один из нижеследующих. Попробуйте: http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

Гранты

Имеются разнообразные гранты в рамках «технического сотрудничества», предоставляемые организациями типа Мирового банка, одним из банков регионального развития, МОТ, Европейским союзом, специализированными организациями и частными фондами.

Для получения грантов необходимо, во-первых, исследовать рынок и узнать о потенциальных дарителях, их предпочтениях, условиях и требованиях. Многие дарители имеют очень конкретные области, на которых они полностью сосредотачиваются, например, устойчивое развитие, дети, малые предприятия, молодежное предпринимательство и т.д. Вы должны сопоставить потенциальных дарителей со стратегическими приоритетами и политической позицией вашей организации.

Проделав в целом значительный объем работы по нахождению, подаче заявки и получению гранта, вы должны отметить, что гранты на проекты обусловлены успешным завершением проекта и часто предусматривают обязательства о сложной отчетности. Грант – это НЕ бесплатный обед. Принимайте только те гранты, для которых цели дарителя и проекта совпадают с вашими собственными и помогут выполнить вашу программу. Легко увлечься поиском больших грантов просто из-за предлагаемых финансов. Вы редко сможете получить прибыль от внешних грантов. Такой подход подвергнет вас риску сбиться с курса вашей организации и потерять ориентиры действительных приоритетов.

Рекомендации по грантам и дарителям, подходящим для организаций работодателей, можно получить в Бюро по деятельности работодателей МОТ, в центре ресурсов организаций работодателей в UNICE и в организациях типа Центра фондов (The Foundation Center), который издает Справочник фондов (Foundation Directory) и Индекс грантов (Grants Index) для дарителей из США: www.fdncenter.org. Центр фондов взимает плату за свои услуги, но предлагает массу информации и рекомендаций за относительно низкие членские взносы.

Государственная поддержка

В некоторых странах государство оказывает поддержку организациям социального партнерства в форме льготного налогового режима и прямых субсидий. Для организации работодателей нет ничего плохого в использовании любых финансовых возможностей, предоставляемых правительством. Однако она должна помнить, что основная роль организаций работодателей заключается в лоббировании правительства от имени своих компаний-членов и организации. Должно быть абсолютно ясно для правительства и компаний-членов, что принятие финансовой поддержки от правительства не повлияет на взгляды и поведение организации.



ВОПРОСНИК ПО АЛЬТЕРНАТИВНЫМ ИСТОЧНИКАМ ФИНАНСИРОВАНИЯ

- ☐ Вы получаете доход от спонсорства или поддержки?
- ☐ Все эти возможности одинаково доступны для всех ваших членов?
- ☐ Повышает престиж вашей организации каждый из ваших спонсоров или каждое соглашение о поддержке?
- ☐ Вы размещаете рекламу в ваших изданиях или на вашем web-сайте?
- ☐ Вы изучали возможности получения завещательного отказа имущества в пользу вашей организации?
- ☐ Ваша организация использует внешние гранты?
- ☐ Отрасли, в которых вы получили гранты, отвечают программной задаче и ключевым целям вашей организации?
- ☐ Методика вашей финансовой отчетности в достаточной мере соответствует требованиям дарителя к отчетности?

Раздел 7

Сборный вопросник по формированию доходов

Сборный вопросник представляется, может быть, наиболее полезным в качестве инструмента для проверки существующих схем, чтобы выявить области, где требуются улучшения. Вы можете сделать это двумя путями. Во-первых, прочитав указания (если вы не сделали это в конце каждого раздела), вы можете теперь определить, как ваша собственная организация организована в отношении формирования доходов. Если вы

пометили вопросники по мере чтения руководства, можете теперь проверить, сколько в целом вы получаете. Во-вторых, можно использовать сборный вопросник в качестве анкеты для руководителей высшего звена в вашей организации, чтобы помочь им обдумать, насколько надежным является ваш настоящий подход к формированию доходов.



ВОПРОСНИК ПО ФОРМИРОВАНИЮ ДОХОДОВ В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

- ☐ Вы имеете четкое мнение о том, что ваша стратегия членства основывается на максимизации доходов или на обеспечении представительности?
- ☐ Вы имеете четкое мнение о том, что лоббирование должно обеспечиваться перекрестным финансированием за счет предоставления услуг?
- ☐ Вы принимаете чисто коммерческий подход к установлению цен на услуги, т.е. они должны приносить прибыль?
- ☐ Проблема «бесплатных пассажиров» является крупной проблемой для вашей организации?
- ☐ Вы имеете четкое представление об источнике сопоставимого преимущества вашей организации в предоставлении услуг относительно конкурентов из частного сектора?



ВОПРОСНИК ПО ТЕКУЩЕЙ СТРУКТУРЕ ДОХОДОВ

- ☐ Вы точно знаете долю ваших доходов от членских взносов, предоставления услуг и из других источников?
- ☐ Вы считаете подходящей вашу структуру текущих доходов?
- ☐ Вы считаете вашу структуру текущих доходов устойчивой в долгосрочной перспективе?
- ☐ Вы можете перечислить по секторам экономики и по размеру компаний, откуда поступают ваши членские взносы?
- ☐ Вы знаете годовые текущие затраты вашей организации на предоставление услуг, предусмотренных членством в организации?
- ☐ Ваш доход от членских взносов компенсирует затраты на предоставление услуг, предусмотренных членством в организации?
- ☐ Вы знаете, каков размер затрат на каждую из ваших предоставляемых услуг и получаете ли вы прибыль от продажи услуг, не входящих в комплект бесплатных услуг членам организации?
- ☐ Вы можете перечислить источники и суммы доходов по статьям, не относящимся к членским взносам и предоставлению услуг?



ВОПРОСНИК ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДОХОДОВ ОТ ЧЛЕНСКИХ ВЗНОСОВ

- ☐ Является ваша структура членских взносов прозрачной и воспринимается справедливой членами вашей организации?
- ☐ Поддается ваша формула расчетов проверке?
- ☐ Знают члены вашей организации, что они получают и что не получают в качестве услуг для членов организации?
- ☐ Ваша формула корректируется автоматически при увеличении расходов?
- ☐ Значительная часть ваших доходов обеспечивается малой долей членов вашей организации?
- ☐ Компании со сложной структурой платят справедливые взносы – или деятельность главного правления «скрывает» работу дочерних компаний?
- ☐ Услуги, предоставляемые членам организации, действительно являются услугами, которые хочет и получает большинство ее членов?
- ☐ Вы стимулирует досрочный платеж?
- ☐ У вас установлены правила выхода из организации и вступления в нее?
- ☐ Установленный вами «срок (год) членства» помогает разработке плана потоков наличности и финансовому планированию?
- ☐ Федерации платят справедливые членские взносы?
- ☐ Вы можете точно выполнить анализ состава членов вашей организации для установления областей сильных и слабых позиций представительности?
- ☐ Вы имеете стратегию расширения членства для повышения доходности в областях, где располагаете сильными позициями представительности?
- ☐ Вы имеете стратегию расширения членства в областях, где у вас более слабые позиции с точки зрения представительности?
- ☐ Вы располагаете методикой отслеживания текучести членов организации и обеспечения их удержания?



ВОПРОСНИК ПО ФОРМИРОВАНИЮ ДОХОДОВ ОТ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

- ☐ Вы можете перечислить сильные ключевые организационные позиции, на которых вы основываете поставку услуг?
- ☐ Все услуги, которые вы предоставляете, хорошо сочетаются с программной задачей и целями вашей организации?
- ☐ Все ваши услуги приносят деньги?
- ☐ Вы имеете долгосрочную стратегию поставки услуг, в которой планируется использовать услуги второго и третьего поколения в областях с сильными ключевыми позициями вашей организации?
- ☐ Вы располагаете методикой определения, какие услуги, опирающиеся на ваши сильные ключевые организационные позиции, будут наиболее реализуемыми и прибыльными?
- ☐ Вы в настоящее время используете заключение договоров или совместные предприятия для предоставления услуг?
- ☐ Вы уверены, что ваши деловые партнеры усилят репутацию вашей организации?



ВОПРОСНИК ПО АЛЬТЕРНАТИВНЫМ ИСТОЧНИКАМ ФИНАНСИРОВАНИЯ

- ☐ Вы получаете доход от спонсорства или поддержки?
- ☐ Все эти возможности одинаково доступны для всех ваших членов?
- ☐ Повышает престиж вашей организации каждый из ваших спонсоров или каждое соглашение о поддержке?
- ☐ Вы размещаете рекламу в ваших изданиях или на вашем web-сайте?
- ☐ Вы изучали возможности получения завещательного отказа имущества в пользу вашей организации?
- ☐ Ваша организация использует внешние гранты?
- ☐ Отрасли, в которых вы получили гранты, отвечают программной задаче и ключевым целям вашей организации?
- ☐ Методика вашей финансовой отчетности в достаточной мере соответствует требованиям дарителя к отчетности?

Раздел 8

Что говорят гуру бизнеса

Представлено профессором Стивеном Ли, Хенлейский колледж проблем управления

В настоящем разделе руководства рассматриваются некоторые ключевые концепции и идеи, которые разрабатываются в академической литературе, касающейся формирования доходов и управления отношениями с клиентами в контексте некоммерческих и профессиональных объединений.

Формирование доходов в организациях работодателей: Отчетливая проблема

Формирование и поддержание различных потоков доходов в организациях работодателей является отчетливой и крупной проблемой по сравнению с формированием доходов в коммерческих фирмах. В последнем случае максимизация доходов тесно связана с реализацией программной задачи и долгосрочной устойчивостью бизнеса – несомненно, она представляет собой смысл существования предприятия.

В отличие от этого, в организациях работодателей достижение программной задачи редко совпадает с максимизацией доходов. Для организаций работодателей, подобно другим некоммерческим аналогам, формирование доходов является средством достижения цели; но никогда самой целью.

Неправильно понятая, открытая опора на максимизацию доходов, которая неправильно управляется, может породить негативные последствия для организации работодателей – переход групп внешних акционеров в альтернативную конкурентную организацию, проявляющую меньшие коммерческие склонности, или внутри организации возникновение межведомственного конфликта в отношении распределения ресурсов между коммерческой поставкой услуг и лоббированием приоритетных задач.

Далее, в отличие от коммерческого контекста, в некоммерческом сценарии, который охватывает правовое и нормативное положение большинства

организаций работодателей, обоснование, подтверждающее законность отвлечения ограниченных ресурсов от поставки услуг и лоббирования в пользу расширения доходности должно быть обосновано и подкреплено перед лицом мощных внутренних противников.

Поэтому особая тщательность должна быть проявлена при планировании, реализации и оценке маркетинговых и сбытовых кампаний.

Исследования показывают, что слишком часто некоммерческие атрибуты организации, связанные с достижением программной задачи, сами вносят вклад в непонимание процесса формирования доходов. Это действительно так, несмотря на то, что необходимо обеспечивать достижение этой программной задачи на уровне правления и высшего руководящего звена. Оставшись неразрешенным, этот вопрос может привести к сопутствующей нехватке выделенных соответствующих ресурсов для обеспечения того, чтобы формирование доходов могло управляться эффективно. Самосохраняющийся цикл цинизма, за которым наступают результаты нерешенных задач, всегда представляет опасность.

Руководителям необходимо найти равновесие между удовлетворением краткосрочных потребностей членов организации и другой публики, создающей доход, одновременно обеспечивая, чтобы общая законность организации не была поставлена под угрозу отклонением от программной задачи или пятном на репутации.

Необходимость знать и понимать своих клиентов

Члены организации, клиенты, сделавшие выбор использовать продукты и услуги организаций работодателей, и те учреждения, предоставляющие им дополнительные источники финансирования, должны все рассматриваться как клиенты организации, каждый из которых мотивируется очень разными потребностями и реагирует на разные типы выгоды.

Чтобы понять и эффективно реагировать на то, что члены организации и другие клиенты воспринимают как ценное в их отношениях с организациями работодателей, чрезвычайно необходимо, чтобы мы сконцентрировали внимание на **их** нужды и заботы, а не на внушении им наших представлений об их нуждах и заботах.

Концепция **рыночной ориентации**, разработанная Коли и Яворски (Kohli and Jaworski, 1990), позволяет ответственным за формирование доходов достичь этой цели путем концентрации начальной маркетинговой активности вокруг стремления распространить принцип нацеленности на клиента и конкурента по всей организации и посредством развития внутренней межфункциональной координации всей информации о маркетинге и о клиенте с конкурентом.

Нацеленность на клиента требует от организации понимания нужд и забот ее клиентов в такой мере, которая им поможет разработать дополнительную ценность для клиентов в продуктах и услугах, которые предлагает. В организациях работодателей, в которых льготы для их членов и дополнительные услуги, предлагаемые как членам, так и нечленам, часто носят нематериальный характер, создание этой ценности тесно связано с качеством взаимодействия члена организации и клиента с административным аппаратом. Должно поддерживаться развитие надлежащей культуры предоставления услуг, систем защиты поставки этой услуги и критериев исполнения.

Удовлетворение клиента является важным фактором в определении его будущей лояльности и вместе с тем долгосрочной непрерывности потоков дохода благодаря программам расширения членства и повышения уровня лояльности клиентов. Однако, столкнувшись с разными уровнями удовлетворения клиентов, о каких клиентах должен я заботиться в наибольшей мере?

Здравый смысл указывает на концентрацию маркетинговых усилий в сторону сегментов членов организации и клиентов, проявляющих низкие уровни удовлетворения (очень неудовлетворены, не удовлетворены или нейтральны). Однако исследования, проведенные Джоунсом и Сассером (Jones and Sasser, 1995), показали, что в действительности высшие уровни приверженности и лояльности фактически будут выражаться в форме повторных покупок или желания платить надбавку со стороны наиболее удовлетворенных сегментов (удовлетворены и очень удовлетворены).

В результате исследования, проведенного в широком диапазоне разных секторов, стало ясно, что для клиентов, показывающих максимальный

уровень удовлетворения от товара или услуги (очень удовлетворены), вероятность повторения покупки была в шесть раз выше (или на максимальной уровне), чем у находящихся на следующем уровне (удовлетворены). Отсюда следует вывод, что, если мы сможем поднять процент клиентов или членов организации, которые в настоящее время удовлетворены нашими товарами и услугами, до уровня, когда они будут очень удовлетворены, то мы обладаем способностью преобразовать наши потоки доходов без привлечения еще одного нового клиента!

Нацеленность на конкурента требует, чтобы организация поняла как краткосрочные, так и долгосрочные возможности и стремления своих конкурентов. Как конкурирующие объединения устанавливают свою структуру и размер членских взносов? Как они стимулируют членство и любые дополнительные товары и услуги, предоставляемые своим членам и более широкой публике?

Кто является лидером рынка в области наших интересов или в различных сферах предпринимательства, где мы работаем? Каковы их результаты сейчас и в прошлом относительно нашей собственной результативности и наших других конкурентов?

Имеются ли различные типы конкурирующих организаций, действующих на рынках, создающих доход, т.е. другие организации работодателей, консультационные фирмы по вопросам управления и профессиональные товарищества, а также иные неправительственные и некоммерческие организации?

Часто те, кто работает в среде некоммерческих компаний и организаций работодателей, считают конкуренцию неприличным словом, однако, если управлять эффективно формированием доходов, развиваемые членские льготы, дополнительные товары и услуги не должны быть обойдены конкурентной инновацией.

Межфункциональная координация требует от организаций работодателей, желающих эффективно управлять стратегией формирования доходов, выстроить свою внутреннюю структуру таким образом, чтобы они смогли оптимально усваивать и распределять рыночную информацию о клиентах и конкурентах и реагировать соответствующим образом на потребности клиентов.

Организационно это предполагает и потребует тесной интеграции маркетинговой функции по всей организации; это потребует развития положительных взаимоотношений внутри организации в различных отделах, где все

участвуют в общем стремлении к удовлетворению потребностей клиентов и членов организации; и это потребует определения потребностей клиентов в любых попытках стратегического планирования и в оперативной работе. Внутренние стратегии маркетинга должны отвечать внешним планам маркетинга через стремление к совершенству в управлении взаимоотношений с клиентами.

Выгоды этого способа рыночной ориентации могут преобразовать характер взаимодействия между имеющимися и предполагаемыми членами организации, клиентами, деловыми партнерами и дарителями. Скорее чем простое сообщение о потребностях организации другим, которые, может, пожелают отреагировать, ориентация на рынок гарантирует, что потребности и желания имеющихся и потенциальных членов организации и клиентов четко обозначены и что предложения товаров и услуг разработаны в расчете на их удовлетворение или превосходят их требования по качеству.

Сделки с членами организации заменены взаимоотношениями, причем качество и ценность последних определены менее в денежной форме, а более с точки зрения типа контакта (т.е., тесный или отдаленный, высокоактивный или относительно пассивный).

Стратегия выбора целей *targeting* организации работодателей будет, следовательно, отражать разные ценности и потребности, которые удовлетворяются разными товарами и услугами. Она не предлагает стандартизованные ответы по всем различным сегментам членов организации и клиентов. Более близкие и значащие взаимоотношения с имеющимися и предполагаемыми членами организации могут затем развиваться на основе взаимообмена и общих ценностей.

Обязательство гарантии качества услуг

Если качество услуги представляет собой «поставку великолепной или превосходной услуги относительно ожиданий клиента» (Цайтамаль и Битнер [Zeithamal & Bitner], 1996), то оценка любого разрыва между фактически поставленной услугой и представлением об этой услуге имеет значение в определении будущей приверженности и лояльности клиентов и членов организации.

Мы можем оценить качество услуги и удовлетворение клиента разными способами. Наиболее упрощенным является подсчет жалоб относительно каждой услуги или ее компонента. Очевидно, только те, на кого сильно

подействовала услуга, вероятнее всего склонны жаловаться или хвалить, и наше понимание того, что должно быть сделано для повышения качества услуги, останется недостаточно определенным, если полагаться исключительно на похвалы или жалобы.

Более сложный и строгий подход к оценке качества услуги разработан Парасураманом с коллегами (Parasuraman et al., 1988). Они устанавливают четыре ключевых разрыва качества услуги (вместе с пятым – совокупным разрывом), которые вместе формируют сумму расхождений между фактической услугой, предоставленной организацией, и представлением об услуге в уме получателя.

- *Разрыв 1: Незнание того, что ожидают члены/клиенты организации.* Разница между фактическими потребностями члена/клиента организации и представлениями руководства об их потребностях.
- *Разрыв 2: Неиспользование правильного проекта услуги.* Разница между представлениями руководства о потребностях члена/клиента организации и фактическим уровнем принятых стандартов услуг.
- *Разрыв 3: Необеспечение комплекта стандартов услуги.* Разница между спецификацией услуги и фактической поставкой услуги.
- *Разрыв 4: Необеспечение обещанного уровня услуги при фактическом исполнении.* Разница между обещаниями, которые мы делаем членам и клиентам организации относительно предлагаемой услуги и фактическим качеством и содержанием предоставленной услуги.

Используя исследовательский вопросник, известный как SERVQUAL, можно оценить ожидание качества на каждом этапе поставки услуги относительно представления о качестве предоставляемой услуги.

Приспособленный и проверенный во многих различных коммерческих и некоммерческих ситуациях, исследовательское средство SERVQUAL представляет мощное средство, с помощью которого руководство может:

- Проследить тенденции в сфере услуг
- Провести анализ каждого параметра всех предоставленных услуг и оценить относительное значение каждого
- Проинформировать будущие сегменты с льготами для членов/клиентов организации, сгруппировав тех, у кого одинаковые ожидания, соответственно ответам о конкретных услугах
- Проследить и сравнить исполнение услуг по всему диапазону предложений услуг

- Сравнить с критериями результаты исполнения услуг по отделам и/или относительно конкурентов.

Пять основополагающих параметров выявляются в качестве важных факторов при достижении (или нет) качества услуги. Каждый из них должен быть ключевым фактором для обсуждения, возможного изменения и совершенствования в рамках маркетинговой тактики организаций работодателей, стремящейся к формированию доходов за счет удовлетворенных членов и клиентов организации:

- **Материальные элементы** – качество любого материального оборудования, связанного с услугой; соответствие условий, в которой она поставляется; внешний вид персонала, и т.д.
- **Элементы надежности** – степень повторяемости поставки услуги, отвечающей тому же требуемому стандарту.
- **Элементы способности реагирования** – степень способности тех, кто предоставляет услугу, к предупреждающей активности в оказании помощи клиентам и к расширению объема услуги при наличии их желания.
- **Элементы обеспечения качества** – компетентность, способность и вежливость тех, кто предоставляет услугу.
- **Элементы эмпатии (сопереживания)** – относительная степень заботы и индивидуального внимания в отношении членов/клиентов организации.

Сегментирование рынков и потребности клиентов

Хотя было бы приятно думать, что мы сможем обращаться со всеми нашими членами, клиентами и сторонниками одинаково, мы уже отмечали, что их потребности и желания, и выгоды, которые они воспринимают как значительные, варьируются в большой мере. Невозможность учесть этот разброс в том способе, в котором мы предоставляем товары и услуги, влечет за собой риск ухода определенных групп клиентов или сегментов членов организации, если принята стратегия массового маркетинга.

Аналогичным образом, мы не можем ожидать, что удовлетворим индивидуально потребность каждого клиента и останемся с прибылью, особенно, когда стратегия установления цен для членов меняется по интервалам в зависимости от способности уплатить цену (со стороны члена организации) и диапазона предлагаемых льгот (со стороны поставщика).

Следует установить баланс между финансовой устойчивостью и приспособлением к требованиям клиентов.

Котлер (Kotler, 1991) определяет сегментацию рынка как «задачу разбиения всего рынка (который обычно слишком большой для обслуживания) на сегменты с одинаковыми свойствами».

Организациям работодателей необходимо сегментировать степени или группы членов для обеспечения того, чтобы наиболее ценные члены – с точки зрения формирования доходов, повышения престижа, или влияния у внешних акционеров – получали льготы на соответствующем уровне. Различные организации-члены могут потребовать и специальных дифференцированных стандартов обслуживания и поддержки для учета их значения для организации и для подкрепления их лояльности и приверженности в будущем.

Одинаково важно для организаций работодателей проводить различие между теми предоставляющими гранты организациями (имеющимися и предполагаемыми), которые имеют возможность выделить значительные гранты на повторяющейся основе, и тем, кто не может этого делать. Разные стратегии, альтернативные спецификации товаров и услуг, и увязанная с ними тактика могут быть разработаны для обеспечения того, что потребности клиентов удовлетворены с прибылью по сегментам.

В определенных случаях важно точно выявить, какие дополнительные товары и услуги будут полезными для имеющихся членов организации, предполагаемых членов и нечленов и каков уровень, до которого каждая категория (и подсегменты в каждой категории) готовы за них платить. Существенным является определение тех товаров и услуг, зарезервированных только для членов организации, и распределение комплексов услуг по различным категориям или группам членов.

Сегментация начинается с подробного анализа потребностей и желаний клиентурной базы – члены организации, потребители дополнительных товаров и услуг и сторонники.

На основе этой информации можно выявить группы одинаковых потребностей среди определенных групп имеющихся и предполагаемых членов/клиентов/сторонников организации. Затем принимаются решения для использования этих потребностей при разработке уникально составленного комплекса маркетинга по сегментам, включая разработку товаров, стратегию ценообразования, каналы

распределения и тактику стимулирования для материальных товаров, с добавлением человеческого фактора (качество услуги), методики (управление цепочкой создания стоимости) и физического свидетельства для поддержки тактики там, где эти услуги предлагаются.

Сбалансированность решения высшего руководства при определении сегментов, которые заслуживают развития, находится между эффектом масштаба, допускаемым тактикой маркетинга, которая стандартизирована по клиентурной базе, и способностью экономить деньги посредством более эффективной нацеленности комплекса маркетинга на конкретные целевые группы.

Что делает сегмент сегментом?

Независимо от того, являются ли это группы членов, клиентов или сторонников организации (имеющихся или предполагаемых), существуют основные критерии, которые следует использовать для оценки потенциала, предлагаемого каждым возможным установленным сегментом, определяя в каждом случае, будут ли эти сегменты старательно разрабатываться, оставлены для развития в конкуренции, или просто будут проигнорированы или исключены.

Измеряемость	Размер и характеристики сегмента должны быть легко устанавливаемы, а информация о его характере должна предоставляться с минимальными затратами.
Доступность	Можем мы эффективно определить каналы обслуживания сегмента с минимальными затратами? Можем мы ориентироваться на этот сегмент при использовании четкой тактики стимулирования и коммуникации для достижения реакции клиентов и удовлетворения целевой аудитории?
Состоятельность	Сегмент должен быть жизнеспособным. Либо достаточно крупным с точки зрения объема продаж, либо небольшим с точки зрения высоких коэффициентов доходности для оправдания затрат и времени, связанных с отдельным развитием.

Соответствие	С целью защиты репутации – единственного наиболее важного нематериального актива организаций работодателей; сегменты должны определяться как отвечающие программной задаче и общим целям организации.
Устойчивость	Сегменты должны быть долговременными и устойчивыми для обеспечения эффективного планирования и прогнозирования. С точки зрения нормативной перспективы все более важно сконцентрировать подбор и развитие на правильных типах сегментов, на тех, которые разделяют основные ценности и стремления.
Уникальность	Если сегмент не отвечает явно требованиям комплекса маркетинга, отсутствует обоснование для четкого подхода. В подобных случаях ресурсы могут быть сэкономлены, потому что, хотя потребности являются определенными по выявленным сегментам, поведение клиентов с точки зрения покупательского поведения не меняется в большой степени в зависимости от товара, цены, канала распределения или изменений в кампании стимулирования.

Критерии сегментации

Хотя определенные критерии сегментации меняются в зависимости от типа рынка и клиента, большинство вариантов можно классифицировать следующим образом:

Демографические	По возрасту, полу, жизненному циклу семьи, доходу, роду занятий.
Географические	Обычно приблизительный критерий, но вместе с геодемографией может обеспечить получение эффективных показателей достатка и образа жизни вместе с указанием местонахождения.

Поведенческие Сегментация на основе выгод клиента, сегментация на основе лояльности к марке (бренду) или иным образом, интенсивность потребления – высокая, средняя или низкая интенсивность покупательского поведения.

Психологические Сегментация на основе интересов, предрасположения и культурных перспектив целевой аудитории. На потребительских рынках психографическая сегментация стала мощным инструментом изучения образа жизни для понимания характерных мотиваций.

В некоммерческом контексте исследование показывает, что можно использовать многие те же самые критерии, разработанные с учетом сегментации потребителя, когда обращаются к мотивациям членства в организации и покупательского поведения.

Кроме того, нижеприведенные критерии – основанные вначале на промышленных параметрах типа размер, тип функции, объем покупки и тип товара, должны быть рассмотрены, а затем на них налагаются поведенческие характеристики подразделений, вырабатывающих решения, или заинтересованных отделов закупки. Таким образом, устанавливается гибридная классификация сегментации, отражающая как тип предприятия, определенного для потенциальной поддержки или членства, а также способ, каким оно устанавливает приоритеты для своих покупательских решений (Бонома и Шапиро [Bonoma and Shapiro], 1983).

Демографические

Тип отрасли	Какие отрасли рассматриваются в качестве цели?
Размер	Цены для группы членов организации устанавливаются в зависимости от размера? Проект товара должен отражать размер компании?
Местоположение	Выбор целевого объекта должен определяться географически?

Рабочие характеристики

Технология	Имеются определенные технологии, имеющие значение для удовлетворения клиента?
Статус пользователя	Имеются пользователи с большим, средним или малым спросом на проектируемые услуги?
Нацеленность клиента	Потенциальные и имеющиеся клиенты нацелены на узкий или широкий ассортимент наших товаров и услуг?

Способы покупки

Критерии покупки	Целевые организации осуществляют покупки на основе цены, качества, объема или обслуживания? В какой мере материальные или нематериальные выгоды имеют относительное значение?
------------------	---

Персональные характеристики

Лояльность	Должны определенные предложения разрабатываться для лояльных клиентов?
Соответствие	Ценность марки (бренда) и репутация целевой аудитории влияют на сегментацию?

Настоящий краткий обзор академической литературы, определяющей ключевые стратегии, связанные с эффективным формированием доходов от членских взносов, предоставления дополнительных продуктов и услуг, а также доходов от получения грантов для организаций, обязательно оказывается частичным по своему характеру. Если вы хотите больше знать об имеющихся возможностях и исследованиях, которые лежат в основе более структурированного подхода к формированию доходов в организациях работодателей, обратитесь к дополнительной литературе в разделе 9, который может служить руководством и введением в область этой литературы.

Раздел 9

Дополнительная литература и материалы по вопросам формирования доходов организации работодателей

Деловая литература и статьи по формированию доходов

Babakus E. & Boller G. W. 1992. "An empirical assessment of the SERVQUAL scale". *Journal of Business Research*. 24. 253-68.

Berry L. L. 1987. "Service marketing is different". *Business*. 30. 2. 24-9.

Bonoma T.V. & Shapiro B. V. 1983. *Segmenting the industrial market*. Lexington. Lexington Books.

Bruce I. 1995. "Do not for profits value their customers and their needs?" *International Marketing Review*. 12.4. 77-84.

Churchill G. A. & Suprenant C. 1982. "An investigation into the determinants of customer satisfaction". *Journal of Marketing Research*. 19 491-504.

Druker P. 1990. *Managing the non-profit organization*. Oxford. Butterworth Heinmann.

Glyn W. J. & Barnes J. G. 1995. (eds.) *Understanding service management*. Chicester Wiley.

Haley A. T. 1968. "Benefit segmentation: a decision orientated research tool". *Journal of Marketing*. 32. 3. 30-35.

Jones T. O. & Sasser W. E. 1995. "Why satisfied customers defect". *Harvard Business Review*. 11. 88-99.

Kohli & Jaworski 1990. "Market orientation: the construct , research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*. 54. 4. 1-18.

Kotler P. & Andreasen A. 1991. *Marketing for non-profit organizations*. New Jersey. Prentice Hall.

Kotler P. & Levy S. 1969. "Broadening the concept of marketing". *Journal of Marketing*. 33.1. 10-15.

Levit T. 1981. "Marketing intangible products and product tangibles". *Harvard Business Review*. 59. 5. 94-102.

Lovecock C. H. & Weinberg C. B. 1990. *Public and non-profit marketing*. 2nd Edition San Francisco. The Scientific Press.

Mindak W. A. & Bybee H. M. 1971. "Marketing's application to fundraising". *Journal of Marketing*. 35. 2. 13-18.

Nicosia F. & Wind Y. 1977. "Behavioural models of organizational buying processes". In Nicosia F. & Wind Y. (eds.) *Behavioural models of market analysis: foundations for marketing action*. Hinsdal. Dryden Press. 96-120.

Nichols J. E. 1991. *Targeted fundraising*. Illinois. Precept Press.

Nichols J. E. 1995. "Developing relationships with donors". *Fundraising Management*. August 18. 19-47.

Palmer A. 1994. *Principles of service marketing*. Maidenhead. McGraw Hill.

Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L. 1988. "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*. 64. 1. 12-40.

Porter M. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York. Free Press.

Resnik A. J. & Turney P. B. B. 1979. "Marketers turn towards counter segmentation". *Harvard Business Review*. 57. 5. 100-106.

Sargeant A. 1999. *Marketing management for non-profit organizations*. Oxford. Oxford University Press.

Sargeant A. & Stephenson H. 1997. "Corporate giving: targeting the likely donor". *Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*. 2. 1. 64-79.

Schlegelmilch B. B. 1979. "Targeting of fundraising appeals". *European Journal of Marketing*. 22. 31-40.

Shapiro B. P. 1988. "What the hell is "market orientated?" *Harvard Business Review*. 11. 119-25.

Smith S. M. & Beik. L. L. 1982. "Market segmentation for fundraisers". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 10. 3. 208-16.

Smith W. R. 1956. "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies". *Journal of Marketing*. 21. 3. 3-8.

Tynan A. C. & Drayton J. 1987. "Market segmentation". *Journal of Marketing Management*. 2. 3. 301-35.

Wilson R. M. S., Gilligan C. & Pearson D. J. 1994. *Strategic marketing*. London. Management. Butterworth Heinemann.

Zeithaml V. A. and Bitner M. J. 1996. *Services marketing*. New York. McGraw Hill.

Литература по формированию доходов и руководства по организациям работодателей (и аналогичным организациям)

International Organization of Employers	<i>The Service Role of Employers' Organizations</i> . IOE, Geneva, 2002.
Gonzalez Marroquin	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> . ILO, Costa Rica, 1997.
Van Vooren, E.	<i>Making and Keeping Members – Direct Communication for Employers' Organizations</i> . ILO, Geneva, 2001.
O'Brien, J. F.	<i>Organizing Information Services in Employers' Federations</i> . ILO, Geneva, 1991.
De Silva, S.	<i>Employers' organizations in Asia in the twenty first century</i> . ILO, Bangkok, 1996.
New Zealand Employers' Federation	<i>Seminar on the financing of employer organizations</i> . ILO, Geneva, undated.
International Labour Organization	<i>Report of the ILO Symposium on the Future of Employers' Organizations</i> . ILO, Geneva, 1999.
International Labour Organization	<i>Employers' Organizations and the Challenges Facing Business Today</i> . ILO, Geneva, 2003.

Web-сайты отдельных организаций

Бюро по деятельности работодателей при Международной организации труда (АСТЕМР)

www.ilo.org/actemp/

АСТЕМР – Бюро по деятельности работодателей МОТ поддерживает тесные контакты с организациями работодателей во всех государствах-членах МОТ. Бюро работает в штаб-квартире МОТ в Женеве с использованием сети специалистов по организациям работодателей в технических группах МОТ во всем мире. В его задачи входит сделать ресурсы МОТ доступными для организаций работодателей и постоянно держать МОТ в курсе их взглядов, забот и приоритетов. Оно поощряет международное сотрудничество организаций работодателей и осуществляет свою программу действий в мире.

Бюро выступает, посредством национальных организаций работодателей, в качестве входного пункта, через который работодатели могут получить доступ к некоторой части лучшей информации, имеющейся по вопросу развития трудовых ресурсов, производственных отношений, а также узлового центра сведений по проблемам занятости и рынка труда.

Кроме того, Бюро реализует программу технического сотрудничества, которая оказывает помощь в развитии организациям работодателей в развивающихся странах и странах, переходящих к рыночной экономике. Эта работа выполняется главным образом путем осуществления проектов, финансируемых фондами содействия развитию за рубежом стран-доноров.

Web-сайт АСТЕМР поддерживает связи с национальными организациями работодателей в каждой стране-члене МОТ.

Международная организация работодателей (IOE)

www.ioe-emp.org

С момента создания в 1920 г., Международная организация работодателей (IOE) была признана единственной организацией на международном уровне, которая представляет интересы бизнеса в области труда и социальной политики. Сегодня она состоит из 139 национальных организаций работодателей из 134 стран мира.

Программной задачей IOE является продвижение и защита интересов работодателей на международных форумах, особенно в Международной организации труда (МОТ), и с этой целью она работает для того, чтобы международная политика в области труда и социальных отношений способствовала жизнеспособности предприятий и формировала климат, благоприятный для развития предпринимательства и создания рабочих мест. Одновременно она работает как Секретариат Группы работодателей на Международной конференции труда МОТ, руководящем органе МОТ, и на других совещаниях, связанных с МОТ.

Для обеспечения того, чтобы голос бизнеса был услышан на международном и национальном уровне, IOE активно занимается созданием и расширением возможностей представительных организаций работодателей, особенно в развивающихся странах и странах, переходящих к рыночной экономике.

Web-сайты для разбора конкретных случаев в организациях работодателей для раздела 5 настоящего руководства

- www.ecop.org.ph
- www.jamaicarabodatelys.com
- www.cbi.co.uk
- www.ema.co.nz
- www.ibec.ie

Другие web-сайты

- www.cipe.org

Центр международного частного предпринимательства (International Private Enterprise, CIPE) предоставляет огромное количество материалов по вопросам расширения возможностей в деловых объединениях.

- http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

Полезное руководство для управления пожертвованиями и завещанным имуществом.

- www.fdncenter.org

Полный перечень источников национального и международного донорского финансирования из американских фондов и организаций.

