



Международная
организация
труда

Эффективная организация работодателей

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



Услуги организаций работодателей

Стратегический подход к разработке услуг

...развивать, координировать и предлагать
устойчивую стратегию в оказании услуг



Эффективная организация работодателей

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

Услуги организаций работодателей

Стратегический подход к разработке услуг

...развивать, координировать и предлагать устойчивую стратегию в оказании услуг

Copyright © International Labour Organization 2012
First published 2012

Publications of the International Labour Office enjoy copyright under Protocol 2 of the Universal Copyright Convention. Nevertheless, short excerpts from them may be reproduced without authorization, on condition that the source is indicated. For rights of reproduction or translation, application should be made to ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, or by email: pubdroit@ilo.org. The International Labour Office welcomes such applications.

Libraries, institutions and other users registered with reproduction rights organizations may make copies in accordance with the licences issued to them for this purpose. Visit www.ifrro.org to find the reproduction rights organization in your country.

ISBN 978-92-2-426387-3 (print) 978-92-2-426388-0 (web pdf)

Also available in English: *Services by Employers' Organizations. A strategic approach to service development* (ISBN 978-92-2-126387-6 (print) 978-92-2-126388-3 (web pdf)), Ginebra, 2012,

and in Spanish: *Servicios Prestados por las Organizaciones de Empleadores. Un enfoque estratégico del desarrollo de servicios* (ISBN 978-92-2-326387-4 (print) 978-92-2-326388-1 (web pdf)), Ginebra, 2012.

ILO Cataloguing in Publication Data

The designations employed in ILO publications, which are in conformity with United Nations practice, and the presentation of material therein do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the International Labour Office concerning the legal status of any country, area or territory or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers.

The responsibility for opinions expressed in signed articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the International Labour Office of the opinions expressed in them.

Reference to names of firms and commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

ILO publications and electronic products can be obtained through major booksellers or ILO local offices in many countries, or direct from ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Catalogues or lists of new publications are available free of charge from the above address, or by email: pubvente@ilo.org

Visit our web site: www.ilo.org/publns

Photos: Y. Arcurs, ITCILO/G. Palazzo, S. Khackimullin, Olly
Printed in Italy

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1	О руководстве	2
Раздел 2	Организации работодателей и их услуги: необходимость стратегического подхода	5
Раздел 3	Анализ стратегического положения организации работодателей	18
Раздел 4	Выбор стратегических приоритетов	49
Раздел 5	Реализация стратегии	56
Раздел 6	Обзор прогресса - Мониторинг	87
Раздел 7	Библиография и рекомендуемая литература	89

Введение

Одной из важнейших задач организаций работодателей и предпринимателей является предоставление ими качественных услуг своим членам. Предлагаемые ими услуги позволяют предприятиям-членам сокращать операционные издержки, оптимизировать процессы приведения их операций в соответствие с нормативными требованиями, повышать общую эффективность хозяйственной деятельности, обеспечивая, таким образом, устойчивое развитие их бизнеса. С институциональной точки зрения, это является основополагающей стратегией сохранения и расширения членской базы в целях усиления представительности и влияния организаций работодателей.

Экономические преобразования, происходящие на глобальном уровне, затрагивают организации, представляющие интересы компаний и оказывающие им услуги, в той же мере, в какой они коснулись самих компаний. Целый ряд причин заставил союзы работодателей и предпринимателей пересмотреть стратегии в сфере обслуживания своих членов. Вследствие трансформации рынков потребности компаний существенно изменились, отражая сдвиги практически во всех аспектах предпринимательской деятельности - в производственных процессах, трудовых отношениях, методах управления и администрирования, и пр. В результате таких преобразований у компаний возникла потребность в новых видах услуг, которые помогли бы им реагировать на новые рыночные вызовы. С другой стороны, усиливающаяся рыночная конкуренция со стороны частных поставщиков услуг - консультационных фирм, различных ассоциаций, а также независимых высококвалифицированных специалистов, заставляет организации работодателей выбирать определенные стратегические приоритеты, переосмысливать старые парадигмы и встать на путь инноваций. Задача обслуживания разнородной группы членов - от крупных транснациональных компаний (которые в меньшей степени зависят от предоставляемых услуг) до средних, малых и микро предприятий, для которых такие услуги имеют огромное значение, - это еще один фактор, влияющий на переосмысление роли организации работодателей в сфере предоставления услуг своим членам.

В этом контексте Бюро по деятельности работодателей МОТ приняло решение дополнить свой пакет рекомендаций под названием “Эффективная организация работодателей” новой серией “Услуги”. Эта серия включает в себя основное руководство и ряд тематических пособий по трудовым отношениям, человеческим ресурсам и трудовому праву, которые в будущем будут дополнены новыми пособиями по целому ряду других вопросов. Основное руководство посвящено общепринятым стратегиям разработки, предоставления и мониторинга всех услуг, предоставляемых организациями работодателей, а в тематических пособиях приводится новая информация о текущих тенденциях и инновационных подходах, а также примеры положительного опыта и практические рекомендации по предоставлению специализированных услуг, основанные на опыте организаций работодателей различных стран мира.

Серия рекомендаций “Эффективная организация работодателей. Услуги” выпускается при поддержке правительства Норвегии в рамках двухстороннего соглашения о партнерстве между МОТ и Норвегией на период 2010-11 гг. Она стала плодом сотрудничества между Бюро по деятельности работодателей в Женеве и Программой по деятельности работодателей при Международном учебном центре МОТ в Турине. Выражаю благодарность Арно Де Костер и Тугшмег Санчир за концептуализацию данной серии и за важные рекомендации по подготовке черновых вариантов публикаций, Анн-Брит Нипьер - за координацию работы по проекту, Кристиану Хессе - за концептуализацию и существенный вклад в подготовку черновых вариантов руководства по трудовому праву, Джинн Шмитт, Паоло Сальвай и Од Гуимонт - за проведенные исследования и составление нескольких черновых вариантов основного руководства и пособий по трудовым отношениям и человеческим ресурсам. Также благодарю Марию Кронин за проведенную ею аналитическую работу и составление руководства по предоставлению услуг в области трудового права.

Дебора Франс-Масен
Директор
Бюро по деятельности работодателей
Женева, 2012

Раздел 1

О руководстве

“Стратегический подход к разработке услуг” - это главное руководство из серии “Эффективная организация работодателей. Услуги” в общем пакете “Эффективная организация работодателей”. Серия “Услуги” посвящена исключительно разработке и предоставлению услуг членам организации работодателей в свете современных бизнес подходов и техники разработки специфических услуг по вопросам трудовых отношений, по управлению человеческими ресурсами, по применению норм трудового законодательства, охраны труда и др.

В руководстве рассматривается общий подход к разработке услуг независимо от их вида. Оно ставит целью помочь руководству и персоналу организаций работодателей внедрить эффективную бизнес модель предоставления услуг. Рассматривая стратегию предоставления услуг в контексте роли и функций организации в целом, руководство предлагает идеи, позволяющие достичь оптимального равновесия между стратегиями в области предоставления услуг, лоббирования, расширения членской базы и формирования дохода. Рекомендуется использовать руководство вместе с двумя другими пособиями - “Услуги организаций работодателей. Глобальный обзор услуг, предлагаемых в области трудового права” и “Услуги организаций работодателей. Обзор услуг в области трудовых отношений и человеческих ресурсов”. В них подробно описано содержание предлагаемых услуг в области трудового права, трудовых отношений и человеческих ресурсов, соответственно, а настоящее руководство посвящено общим принципам разработки услуг.

Эффективная организация работодателей: серия практических руководств по созданию эффективных организаций работодателей и управлению ими

- Управление
- Стратегия
- Лоббирование
- Формирование доходов
- Эффективный диалог
- Серия “Услуги”:
 - Стратегический подход к развитию услуг
 - Услуги в области трудовых отношений и человеческих ресурсов
 - Услуги в области трудового права

Стратегический подход, описанный в руководстве, основывается на принципах управления по результатам и на его механизмах внедрения и контроля. Он включает в себя рекомендуемые процедуры и различные полезные стратегические инструменты и методы разработки эффективных услуг в свете опыта успешных организаций разных стран мира. Теоретическая часть дополнена примерами лучшей практики предоставления услуг, списками контрольных вопросов для анализа текущей деятельности организации по разработке и предоставлению услуг, а также практическими упражнениями.

Списки контрольных вопросов



Списки контрольных вопросов составляются для определения текущего состояния услуг в вашей организации и выявления недостатков, требующих устранения

Лучшая практика



Лучшая практика - это примеры того, как другие организации решают проблемы, с которыми сталкиваетесь вы

Примеры



Примеры помогают быстро усвоить необходимые навыки и приемы до того, как вы приступите к реальной работе

В Разделе 2 приводится краткий обзор услуг, предоставляемых организациями работодателей, обоснование целесообразности таких услуг и соображения относительно стратегического выбора услуг в целях удовлетворения потребностей членов организации.

Раздел 3 посвящен аналитическим методам и инструментам оценки организацией работодателей своей стратегической позиции. Здесь также приводится методика анализа фактического позиционирования организации:

- Анализ окружения, в котором действует организация, основан на изучении внешних переменных факторов, которые могут оказать влияние на организацию. Эти факторы могут быть политическими, экономическими, социальными, технологическими, юридическими и экологическими.
- Анализ рынка позволяет организациям работодателей определить, каков текущий объем предлагаемых услуг (с учетом конкуренции) и каков статический и динамический спрос на услуги. С этой целью применяются различные модели, например, модель пяти сил Портера, матрица Абеля, матрица Дженирал Электрик/Мак-Кинси и пр.
- Оценка потенциала организации - важнейший элемент анализа внутренних возможностей организации (сильные и слабые стороны, персонал, инфраструктуры, технологии и пр.) разрабатывать и предоставлять услуги, выбранные на основе предварительного анализа с использованием указанных выше методов.

В Разделе 4 содержатся полезные рекомендации по оценке перспектив развития организации: формулировка миссии организации представляет собой отправную точку процесса стратегического планирования; стратегические цели позволяют организации устанавливать приоритеты на средне- и краткосрочный период развития; стратегия развития услуг должна соответствовать мандату организации и нормативно-правовым требованиям.

Раздел 5 посвящен составлению и исполнению бизнес-плана, совершенно необходимого для преобразования стратегического анализа и инструментов в конкретные действия. Процесс разработки услуг рассматривается здесь в виде “типового процесса”, применимого к любому виду услуг, которые организация намерена предоставлять. Раздел построен в соответствии с этапами разработки бизнес-плана:

- определение конкретных целей предоставления услуги и индикаторов;
- стратегия формирования комплекса маркетинга: продукт/услуга, место на рынке, продвижение, цена, люди и процесс;
- варианты предоставления услуг;
- бюджет.

В Разделе 6 приводятся рекомендации по методам оценки прогресса в достижении стратегических целей. Данный этап является последней частью бизнес-плана.

В последнем разделе “Библиография и дополнительная литература” указаны источники полезной информации о стратегиях предоставления услуг организациями работодателей. В них содержатся дополнительные рекомендации и сведения, позволяющие глубже ознакомиться с описанными в руководстве методами, моделями и матрицами.

Раздел 2

Организации работодателей и их услуги: необходимость стратегического подхода

Организации работодателей - это коллективные объединения предпринимателей, первоначально созданные в целях продвижения их интересов на рынке труда. Основной функцией организации работодателей является представление и защита интересов работодателей на местном, региональном, национальном и отраслевом уровнях. В то же время организации работодателей играют важную роль в предоставлении своим членам таких услуг, как передача знаний, консультирование и информирование, в среде, вызывающей доверие у предпринимателей.

2.1 РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Основная роль организации работодателей заключается в защите интересов своих членов и в предоставлении им услуг.

Защита интересов

Первоочередная задача организации работодателей - способствовать тому, чтобы политический и правовой климат благоприятствовал росту и развитию предпринимательства и созданию рабочих мест. Данная представительская функция осуществляется посредством лоббирования интересов членов организации.

Организация работодателей выполняет консультативную и совещательную роль в отношениях с правительством, профсоюзами, другими заинтересованными сторонами и гражданским обществом. Представляя предпринимателей, организация работодателей является привилегированным партнером правительств и профсоюзов в вопросах, касающихся рынка труда.

Организации работодателей играют важную роль в стране по целому ряду причин:

- они представляют интересы предпринимателей по широкому кругу экономических и социальных вопросов;
- имеют огромный объем информации, отражающей позиции бизнеса;
- пользуются доверием своих членов;
- являются признанным социальным партнером на всех уровнях взаимодействия при решении самых разных задач.

Вся деятельность организации, связанная с этой функцией, может считаться ориентированной вовне организации - она направлена на правительство, международные организации, профсоюзы и средства массовой информации.

Предоставление услуг

Другая важная функция организации работодателей - предоставление прямых услуг ее членам. Обычно к таким услугам относятся информирование, консультирование и прямое

представительство перед третьими сторонами. Количество и тип услуг, предоставляемых организациями, различаются в зависимости от уровня, на котором они ведут свою деятельность, но, как правило, большинство организаций работодателей оказывают несколько видов услуг.

Все такие услуги считаются “ориентированными вовнутрь” - они направлены на членов организации, отдельных членов или на группы членов (например, на региональном или отраслевом уровне).

Предоставление прямых услуг членам способствует сохранению существующих и привлечению новых членов, а также увеличивает выгоды членства. В этом смысле, предоставление качественных и полезных услуг членам, т.е. услуг, позволяющих повысить производительность и конкурентоспособность предприятий-членов, является ключевым фактором для сохранения и расширения членской базы.

Достижение оптимального равновесия

Оба направления деятельности имеют своей целью удовлетворение потребностей членов организации. Относительная значимость этих двух функций для ОР зависит от национального контекста и от целей организации. Например, в развивающихся странах и в странах с переходной экономикой, которым необходимо укреплять основы рыночной экономики и формировать политику, способствующую росту и развитию предпринимательства и позволяющую пользоваться благами глобализации, важнейшей задачей организации работодателей может быть влияние на формирование политической и правовой среды¹. В более развитых странах, где организации работодателей уже являются важным институтом рынка труда, равновесие зависит от установившейся практики социального диалога и коллективных переговоров, от традиционной роли организации в оказании услуг и от зрелости компаний-членов.

Другим важным вопросом, несомненно, является уровень, на котором работает организация. Организации высшего уровня, а именно: федерации или конфедерации регионального или отраслевого значения, обычно занимаются только лоббированием. С другой стороны, некоторые из организаций такого уровня, например, BusinessNZ, начали применять инновационные подходы, позволяющие повышать ценность их услуг и предоставлять их напрямую определенной группе членов - транснациональным корпорациям и крупным национальным компаниям. Другая ситуация, в которой такие организации оказывают прямые услуги членам: когда на региональном или отраслевом уровнях нет организаций работодателей или когда членский состав организации является совершенно разнородным, как, например, в Индонезии.

Чтобы организация работодателей могла устойчиво развиваться и эффективно представлять интересы предпринимателей, она должна учитывать среду, в которой она действует, и стремиться к достижению оптимального равновесия между своей деятельностью, ориентированной на членов, и деятельностью, ориентированной на внешние структуры и организации. Жизненно важной способностью организации работодателей является ее умение предвосхищать потребности работодателей и проблемы, с которыми они могут столкнуться, - именно эта способность отражает степень профессионализма организации.

¹ Международная организация предпринимателей, Услуги организаций работодателей, 2005, стр.

2.2 ПОЧЕМУ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ДОЛЖНА РАЗВИВАТЬ СВОИ УСЛУГИ?

Растущий спрос

В условиях глобальных изменений, когда в сфере бизнеса возникает множество сложных проблем, предприятия ищут поддержку по целому ряду вопросов. ОР должны предоставлять новые и диверсифицированные услуги, которые могут помочь компаниям-членам решать возникающие проблемы и повышать производительность и конкурентоспособность.

Привлечение новых членов и удержание существующих

Высокое качество оказываемых услуг крайне важно не только для удовлетворения потребностей членов и их удержания, но и для расширения членской базы организации путем привлечения новых членов. Это, в свою очередь, может повысить репрезентативность и влияние ОР на процессы социального диалога и формирование политики.

Кроме того, путем озвучивания беспокойства работодателей, выявления текущих проблем и способов их устранения, а также путем предоставления услуг организации работодателей содействуют выработке и внедрению стратегии и укрепляют свой потенциал лоббирования.

Популярность

Услуги, предоставляемые организацией, делают заметным ее присутствие и повышают авторитет среди существующих и потенциальных членов и внешних структур (правительство, международные организации, доноры, местное сообщество).

Источник дохода

Поскольку организация работодателей, по определению, является некоммерческой структурой (в отличие от коммерческих провайдеров услуг), предприятия ожидают, что цены на ее услуги будут ниже рыночных. В любом случае, услуги могут позволить организации снизить зависимость от членских взносов. Поскольку зачастую членских взносов оказывается недостаточно для покрытия расходов на лоббистскую деятельность, а компании часто не желают платить членские взносы исключительно ради лоббирования², полезные услуги, за которые члены готовы заплатить, могут оказаться настоящим источником дохода для организации³.

² Ввиду характера лоббистской деятельности, порой бывает нелегко отчитываться и обосновывать ее перед членами, которые обычно требуют конкретных и осязаемых результатов.

³ Это относится к одному из трех парадоксов формирования доходов: если еще одним источником доходов организации работодателей является продажа услуг, то ей придется зарабатывать деньги на услугах, чтобы финансировать лоббистскую деятельность. См. АКТЕМП, *Эффективная организация работодателей, Руководство 4 - Формирование доходов*, МОТ, 2005, стр. 29.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Как превратиться из “организации, чей доход формируется за счет членских взносов”, в “организацию, чей доход формируется за счет предоставляемых услуг”?

Консультативная Ассоциация работодателей Тринидада и Тобаго (ЕСАТТ) была основана в 1959 году и в настоящее время насчитывает около 600 членов, в основном, из таких секторов, как страхование, банки, сфера услуг и обрабатывающая промышленность. Несколько лет тому назад ЕСАТТ была на грани банкротства, но ей удалось его избежать и даже добиться успеха благодаря своей новой стратегии предоставления услуг.

Контекст

В 2000 году доход ЕСАТТ формировался в основном из членских взносов: они составляли 75% дохода, а другие 25% формировались за счет выручки от курсов обучения, предлагавшихся членам и другим предприятиям и гражданам страны. Организация в основном занималась представительством и лоббированием (нормы трудового законодательства, взаимодействие с судом по трудовым вопросам и пр.), в то время как остальная деятельность, т.е. курсы обучения, ограничивалась вопросами труда и трудовых отношений. Члены организации не проявляли интереса и не выражали готовности платить за какие-либо услуги. По причине финансовых сложностей ЕСАТТ пришлось выработать новую стратегию оказания услуг.

Новая стратегия

В соответствии со своим мандатом, ограниченным только лишь производственными отношениями, ЕСАТТ сначала выработала свою новую стратегию. Затем на основе опыта, накопленного в ходе лоббистской деятельности, она попыталась понять, как можно создать продукт, за который члены будут готовы платить. Например, в 2004 году был принят новый закон об охране труда (вступивший в силу в 2006 году). Поскольку ЕСАТТ участвовала в разработке закона, ей были хорошо известны содержание текста и намерение законодателей. Она задумалась над тем, каким образом можно помочь работодателям действовать в соответствии с требованиями нового закона, и разработала систему аудита охраны труда на предприятиях, организовала учебную программу по вопросам охраны труда для членов правления и директоров организаций, а также курсы обучения для рядовых работников.

Во исполнение своей основной задачи ЕСАТТ модернизировала и расширила традиционные услуги (консультирование по вопросам трудовых отношений и представительство в трудовом суде), и сейчас работодатель может обратиться к ЕСАТТ с просьбой представлять его интересы в суде или может воспользоваться новыми услугами, например, по подбору кадров или консультированию работодателей на их предприятиях.

В результате изменения стратегии ЕСАТТ стала в меньшей степени зависеть от членских взносов, но самое важное, это то, что возросли доходы ассоциации (с 300000 долл. США в 2000 году до 1000000 долл. США в 2008 году, причем 75% доходов формируется за счет курсов обучения).

Мандат и доходы

Чтобы продолжать активно вести лоббистскую деятельность и при этом оставаться прибыльной организацией, в 2008 году ЕСАТТ создала дочернюю компанию для оказания услуг и назвала ее Центром поиска решений для работодателей (ESC). Через эту компанию ЕСАТТ расширяет спектр услуг, предоставляемых работодателям и обществу, а сама продолжает заниматься лоббистской деятельностью. ESC представляет собой “бизнес подразделение ЕСАТТ”.

Чтобы обеспечить деятельность новой структуры, ЕСАТТ наняла новых квалифицированных специалистов: это предоставило компаниям-членам возможность участвовать в процессах предоставления услуг (работники компаний-членов приглашаются в качестве тренеров, специалистов по управлению персоналом, консультантов в области производственных отношений), а техникумы и университеты начали посылать своих студентов на стажировку. Персонал Центра получает материальное поощрение за разработку и продажу новых услуг.

Качество

Для оценки качества предоставляемых услуг правление ассоциации разработало матрицу навыков и умений, которыми должен обладать персонал, чтобы ассоциация могла сохранять свою репутацию полезной, компетентной и авторитетной организации работодателей в глазах общества. ECATT также провела опрос среди работодателей, чтобы понять, какие услуги следует включать в сумму членских взносов и какие можно предоставлять за плату.

Данный пример свидетельствует о важности стратегии формирования прибыли для обеспечения устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе. Как говорит Кларенс Рамбхарат, бывший президент ECATT, «[для организации работодателей] нет ничего зазорного в том, чтобы зарабатывать деньги...»

Источник: Интервью с Кларенсом Рамбхаратом, бывшим президентом ECATT, 2008 год

Сложности: мандат, качество и устойчивое развитие

Предоставление услуг компаниям, независимо от их статуса членства, связано с проблемами и рисками, в особенности, когда дело касается платных услуг. Основная сложность заключается в том, чтобы не выходить за рамки мандата организации. При выработке новой стратегии, касающейся предоставления услуг, организация работодателей всегда должна помнить о своей миссии и мандате и не отклоняться от своей цели - защиты интересов работодателей. Это позволит не утратить своих членов, которые, прежде всего, заинтересованы в том, чтобы организация защищала их интересы. Другой залог успеха стратегии предоставления прямых услуг своим членам - это высокое качество этих услуг. Для достижения данной цели нужно иметь все необходимые ресурсы, в особенности, персонал соответствующей квалификации. Когда предоставляются услуги недостаточно высокого качества, возрастает риск потери членов.

И, наконец, перед тем, как приступить к разработке услуг для своих членов, организация работодателей должна быть уверена в том, что в долгосрочной перспективе структура, обеспечивающая предоставление услуг, будет жизнеспособной, а затраты - приемлемыми.

2.3 КАКИЕ УСЛУГИ МОЖЕТ РАЗРАБАТЫВАТЬ ОР?

Ключевая цитата:

“В условиях, когда индивидуальные и самостоятельные действия компаний позволяют добиться лучших результатов, чем коллективные действия, организации работодателей вынуждены пересмотреть предлагаемые ими услуги”.

Франц Тракслер. *Экономические перемены и их влияние на ассоциации работодателей: международный сравнительный анализ*, Венский университет, 2003 год

Большинство организаций работодателей во всех странах мира традиционно предлагали услуги в области трудовых отношений. Однако глобальные изменения, произошедшие за последние два десятилетия в мировом бизнесе, заставили их расширять сферу деятельности и осваивать новые услуги⁴. Пристальное внимание к трудовым отношениям на предприятиях и возрастающая потребность компаний в сохранении конкурентоспособности не только на национальном, но на региональном и международном уровнях, привели к изменениям в ожиданиях компаний-членов и побудили организации работодателей заняться освоением именно тех услуг, которые повышают эффективность и конкурентоспособность компаний, например, услуги по стимулированию экспорта, управлению человеческими ресурсами и пр.

⁴ Franz Traxler, *Economic change and its impact on employer associations: a cross-national comparison*, University of Vienna, 2003

В приведенной ниже таблице представлен обзор различных услуг, предоставляемых организациями работодателей разных стран мира. Этот перечень не претендует на то, чтобы быть исчерпывающим⁵.



ТИП УСЛУГИ	ПРИМЕРЫ
1. ИНФОРМАЦИЯ	■ Информационные бюллетени ■ Публикации: доклады, буклеты, руководства ■ Ежегодный отчет ■ Веб-сайт ■ Комментарии к новому закону, решения судов по трудовым спорам ■ Образцы трудовых контрактов, бизнес-проектов ■ Распространение примеров лучшей практики и методов, банк знаний ■ Регулярное извещение членов о последних законодательных и других инициативах и изменениях ВОПРОСЫ: Заработная плата, трудовое право, налогообложение, корпоративное право, доступ к рынку, доступ к финансам, участие в национальных и международных торгах, бизнес-среда, конкурентоспособность, сертификация
2. ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЗОРЫ	■ Аналитические исследования ■ Документы с изложением стратегии ■ Распространение хорошей практики ■ Получение статистических данных ■ Базы данных ■ Обзоры: заработная плата, навыки, тенденции в сфере занятости, экономические тенденции
3. ЮРИДИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО	■ Представительство в трудовом суде и в арбитражных процедурах ■ Посредничество и примирительные процедуры ■ Участие в судебных разбирательствах ■ Участие в переговорах по заключению коллективных соглашений (на отраслевом и областном уровне)

⁵ Подробное описание услуг, предлагаемых организациями работодателей, приводится в пособиях, опубликованных АКТЕМП: "Руководство по услугам в области трудовых отношений и человеческих ресурсов", "Руководство по услугам в области трудового права" (другие руководства находятся в стадии разработки). В указанных руководствах приводится техническое описание соответствующих услуг (содержание, механизмы предоставления и т.д.).

ТИП УСЛУГИ	ПРИМЕРЫ
4. РЕКОМЕНДАЦИИ И КОНСУЛЬТАЦИИ	■ Урегулирование трудовых споров на предприятии (рекомендации) ■ Юридические консультационные услуги ■ Рекомендации в области трудовых отношений ■ Индивидуальные консультации и наставничество ■ Помощь в заключении коллективных договоров между профсоюзами и предпринимателями на уровне компании ■ Помощь в отношениях с инспекциями ■ Рекомендации в области налогообложения и финансов ■ Аудит ■ Помощь в ведении бухгалтерского учета ■ Экологические аспекты ■ Стандарты качества ■ Услуги в поддержку бизнеса: подготовка бизнес-планов, помощь в подготовке проекта / составление проектных предложений, доступ к страхованию по международным сделкам, финансовые услуги
5. УСТАНОВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ	■ Регулярные деловые встречи ■ Встречи с ключевыми директивными органами и лицами ■ Отраслевые клубы и комитеты ■ Группы обмена опытом ■ Поездки по обмену и деловые поездки ■ Каталоги и базы данных членов организации ■ Деловые контакты на базе сети Интернет ■ Конференции и мероприятия ■ Конкурсы и премии
6. РАЗВИТИЕ ТОРГОВЛИ И РЫНКА	■ Рыночные связи ■ Распространение образцов продукции и выставочные залы ■ Торговые сделки между членами, “бизнес для бизнеса” ■ Организация контактов между компаниями ■ Организация торговых ярмарок и выставок продукции ■ Информация о потенциальных (экспортных) рынках ■ Встречи продавцов и покупателей, договоры субподряда ■ Распространение деловых предложений СОЗДАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНТАКТОВ: ■ Торговые делегации и деловые визиты ■ Торговые ярмарки ■ Организация контактов между компаниями на международном уровне ■ Продвижение продукции

ТИП УСЛУГИ	ПРИМЕРЫ
7. ОБУЧЕНИЕ	■ Тренинги для руководящих работников ■ Тренинги по техническим вопросам ■ Центры профессиональной подготовки персонала и стажеров ■ Семинары и групповые консультации ■ Разработка учебных пособий ■ Разработка учебных планов и стандартов ■ Юридические аспекты подготовки персонала ■ Сертификация ВОПРОСЫ: Законодательство (трудовое право, налогообложение, предпринимательство и пр.); трудовые отношения и человеческие ресурсы (ЧР); управление ЧР, финансовое, средствами связи и пр.); экспорт и пр.
8. СЕРТИФИКАЦИЯ	■ Информация ■ Поддержка ■ Предоставление услуг по сертификации: сертификация в области охраны труда на отраслевом уровне (строительство и пр.), ICO, SA 8000
9. ОФИСНОЕ ОСНАЩЕНИЕ, ИНФРАСТРУКТУРЫ И ЛЬГОТЫ	■ Услуги по переводу ■ Расчет заработной платы (секретариат по экономическим и социальным вопросам) ■ Администрация: бухучет, секретарские услуги, общий секретариат ■ Подбор кадров ■ Доступ к средствам ОР (средства организации конференций, пользование залами совещаний, бизнес-центры, компьютеры, доступ к сети Интернет, телекоммуникации, банкетное обслуживание и пр.) ■ Создание технопарков и бизнес-инкубаторов и управление ими ■ Оборудование для проведения эксплуатационных испытаний ■ Услуги по хранению и перевозке ■ Экспортное оборудование ■ Членские карты с прямыми льготами и скидками для членов ■ Скидки и специальные условия для группового членства, программы усиления лояльности (страхование, публикации, покупки крупными партиями)



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Федерация Работодателей Уганды (FUE) предоставляет своим членам образовательные и консультационные услуги

Миссия FUE

“Предоставлять высококачественные консультационные услуги, услуги по обучению и профориентации, управлению человеческими ресурсами и их развитию, а также способствовать усилению конкурентоспособности членов путем повышения производительности и качества трудовой деятельности”.

Консультационные услуги

- Подбор руководящего персонала
- Стратегическое планирование и управление
- Управление производительностью
- Планирование человеческих ресурсов
- Подготовка к пенсии
- Оценка и классификация работ
- Выработка политики по вопросам трудоустройства
- Исследования в области заработной платы и условий найма

Сферы консультирования

С недавнего времени FUE предоставляет консультационные услуги Международной организации труда, Агентству международного развития, Международной организации работодателей, Конфедерации предпринимателей и промышленников Норвегии (ННО), Фонду частного сектора Уганды, Центру технологической разработки проектов (РЕС) и некоторым компаниям-членам. Мы желаем информировать всех членов о наших возможностях в области консультирования, чтобы они смогли воспользоваться этими услугами по экономической цене.

- **Подбор кадров:** посредничество по подбору необходимого персонала для организаций-членов.
- **Исследования:** сбор и составление обзоров по зарплатам, предоставляемым организациям-членам.
- Адаптация организаций-членов к динамике рыночных сил и тенденций.
- Механизмы, техника и тактика обеспечения жизнеспособности организации; сохранение конкурентных преимуществ посредством проведения регулярных обзоров характеристик рынка; оценка результатов деятельности организации и аттестация служащих; аудит трудовых ресурсов; стратегическое планирование и план преемственности должностей.
- Проведение ретроспективных, ситуационных обзоров и планирование с непосредственным участием заинтересованных сторон.

Оценка и прогнозирование производительности.

Источник: <http://www.employers.co.ug/>



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Федерация Работодателей Цейлона (EFC) - бесплатные и платные услуги.

Секретариат EFC ежедневно предоставляет консультационные услуги своим членам по многим вопросам, связанным с наймом и трудовыми отношениями. Группа квалифицированных специалистов предоставляет рекомендации в свете соответствующих законов и практики, своих знаний и опыта. Исследования проводит персонал EFC, и это способствует тому, что секретариат всегда осведомлен об изменениях в трудовом законодательстве и о том, что происходит в сфере трудовых отношений.

EFC предоставляет своим членам консультационные услуги по трудовому праву, трудовым отношениям и управлению человеческими ресурсами.

- Юридическое представительство в судах по трудовым вопросам, в примирительных процедурах, в министерстве труда и в комиссии по правам человека.
- Переговоры с профсоюзами по заключению коллективных договоров.
- Составление текстов коллективных договоров.
- Рекомендации по составлению документов, связанных с трудоустройством: договор о найме, уведомления о прекращении трудовых отношений и пр.
- Урегулирование споров посредством переговоров с профсоюзами.
- Консультационные услуги по трудовым вопросам при реструктуризации предприятия.
- Составление справочных пособий и производственных инструкций для работников.
- Программы обучения, включая программы, составленные с учетом пожеланий заказчика.

Услуги по представительству в трудовых судах и в министерстве труда предоставляет команда опытных специалистов.

В сфере коллективных переговоров коллективный опыт EFC во многом превосходит опыт других организаций в Шри-Ланке. Большинство коллективных договоров в Шри-Ланке подписываются членами EFC, а переговоры, как правило, проводятся сотрудниками EFC, прошедшими целевое обучение. EFC составила брошюру по услугам, предоставляемым ею за плату и бесплатно. С данной брошюрой можно ознакомиться на сайте: <http://employers.lk/services/services>

Источник: <http://www.employers.lk>

2.4 НЕОБХОДИМОСТЬ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПОДХОДЕ К РАЗРАБОТКЕ УСЛУГ

Глобальные экономические преобразования, вызвавшие изменения в потребностях компаний и деловых ассоциаций, а также риски, связанные с разработкой услуг, требуют применения стратегического подхода к выбору услуг, которые организация работодателей будет предоставлять, и к механизмам их предоставления. Социально-экономическая среда, уровень развития организационной структуры и разные потребности разнородной группы членов (у среднего предприятия и иностранной транснациональной компании разная степень заинтересованности в членстве в организации работодателей) - все это отражается на стратегии ОР в сфере предоставления услуг.

Это означает, что организация должна принимать оптимальные стратегические решения по использованию своих ресурсов, чтобы иметь возможность удовлетворять потребности членов в услугах и при этом оставаться жизнеспособной в долгосрочной перспективе.

Стратегический подход необходим, когда ОР принимает решение оказывать платные услуги. Чтобы определить конкурентные преимущества и рыночную нишу ОР, требуется проведение тщательной аналитической работы внутри самой организации. Организация окажется в конкурентной среде, где она должна бороться за свой бизнес с другими участниками рынка: юристами, специалистами-консультантами, бухгалтерами и пр. Чтобы преуспеть в этой среде, организация работодателей должна выдвинуть такое коммерческое предложение, которое будет столь же хорошим, а возможно и лучше, чем у ее конкурентов из частного сектора. Вряд ли предложение услуг по низким ценам, базирующееся исключительно на «бесприбыльном» статусе организации, будет стратегически состоятельным. Организации работодателей должна уметь выявлять и использовать свои преимущества⁶.

Стратегический подход включает ряд этапов, начиная с анализа внешней и внутренней среды, переходя к постановке целей и их достижению и заканчивая анализом прогресса в достижении целей. Пользуясь терминологией корпоративной стратегии, предложенной Джонсоном и Шоулзом⁷, эти этапы можно описать следующим образом:

- **Анализ стратегической позиции** - исследуется влияние внешней среды на стратегию, стратегические возможности организации (ресурсы и компетенции), а также ожидания и влияние заинтересованных сторон. Позволяет ОР понять, какова ее позиция в конкурентной среде в данный момент.
- **Стратегический выбор** - предполагает знание основ будущей стратегии организации и формирование альтернативных стратегий. Другими словами, здесь принимается решение о том, каким должно быть будущее организации.
- **Реализация стратегии** - предполагает реализацию выбранных стратегий на практике и контроль за прогрессом в достижении целей. Для ОР этот этап означает внедрение стратегии на основании бизнес-плана с последующей оценкой результатов.

⁶ АКТЕМП, *Эффективная организация работодателей, Руководство 4 - Формирование доходов*, МОТ, 2005, стр. 29

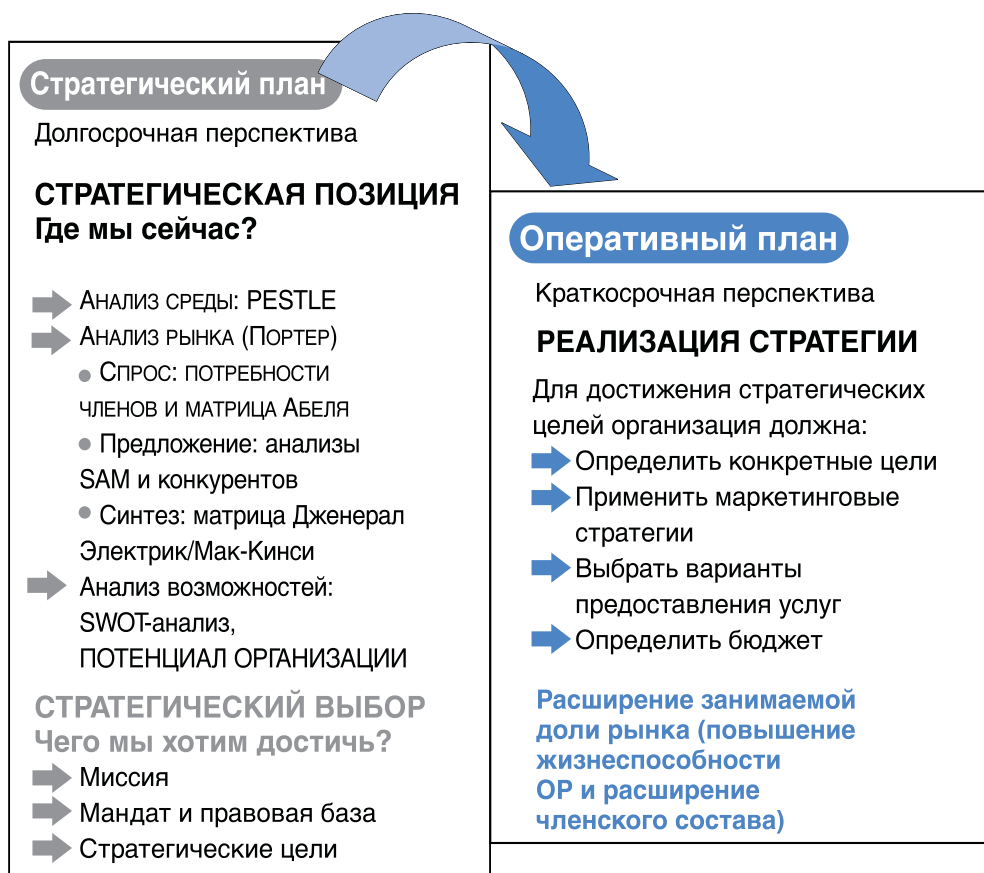
⁷ Johnson & Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, Prentice Hall, 2008, p. 4

Рисунок. Три компонента стратегии по Джонсону и Шоулзу



Стратегическая позиция, стратегический выбор и реализация стратегии образуют стратегическую и оперативную основу бизнес-плана, и именно этой схеме соответствуют приведенные ниже рекомендации по разработке новых и по улучшению качества уже предлагаемых услуг.

Рисунок. Связь между компонентами стратегии и бизнес-планом



Рекомендации, приведенные в следующих разделах, помогут организациям работодателей построить и реализовать стратегию предоставления услуг в соответствии с упомянутыми выше тремя этапами разработки стратегии.

- **Раздел 3** посвящен анализу позиции ОР до принятия решения относительно типа услуг (Анализ стратегического положения).
- **Раздел 4** определяет принципы, ограничения и инструментарий определения стратегических целей (Стратегический выбор).
- **Раздел 5** содержит рекомендации по внедрению стратегии на основании бизнес-плана (Реализация стратегии).

Разработка стратегии - это сложный процесс, требующий времени и усилий, но они сполна окупаются, если организация точно следует своей стратегии, регулярно ее пересматривает и вносит корректировки. Непременным условием успешной реализации стратегии является оперативное планирование и проверка исполнения планов.

Раздел 3

Анализ стратегической позиции организации работодателей

На первом этапе разработки стратегии проводится анализ воздействия обширной внешней среды и рынка, участником которого является ОР, на принимаемые ею решения. Другим фактором, определяющим стратегию организации, являются ее возможности производить и оказывать услуги.

Формирование полного представления о стратегической позиции организации требует анализа нескольких факторов, которые позволят ОР сделать свой стратегический выбор (цели или задачи), а именно:

- внешняя среда, т.е. обширное внешнее макроокружение, в котором действует ОР (**3.1. Анализ среды**);
- рынок, т.е. спрос и предложение услуг (**3.2. Исследование рынка**);
- потенциал ОР, т.е. ее возможности производить и оказывать услуги (**3.3. Оценка возможностей организации**).

Для проведения анализа этих компонентов специалисты в области стратегического планирования разработали методы и инструменты, которые обычно применяются компаниями. Некоторые из этих инструментов могут быть уже известны тем, кто разрабатывает стратегии (анализ PESTLE, SWOT-анализ, матрица Абеля, модель 5 сил и др.), в то время как другие могут быть менее известными и распространенными, поскольку они используются в других сферах⁸. Эти инструменты могут применяться при выработке стратегии оказания услуг - они относительно просты в использовании и доказали свою эффективность.

Анализ стратегической позиции организации, т.е. “где она позиционирована в данный момент”, необходим для обоснованной выработки стратегии: многие стратегии терпят крах именно потому, что в них не учитывается среда, в которой действует организация, и ее возможности.

3.1 АНАЛИЗ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ PEST/LE

Для исследования окружающей среды организации используется один из самых популярных и простых аналитических инструментов - PEST или PESTLE.

Метод PEST анализирует внешнюю макросреду, в которой организация реализует свою стратегию, по политическим, экономическим, социальным и технологическим факторам, которые ОР должна учитывать в своей деятельности. Этот эффективный стратегический инструмент позволяет определить ситуацию на рынке - рост или спад, позицию организации в бизнес среде, ее потенциал, и в каком направлении следует развивать ее деятельность.

- **Политические** факторы: каким образом и в какой степени правительство осуществляет вмешательство в экономику. В частности, к политическим факторам относятся налоговая политика, трудовое право, законодательство по охране окружающей среды, торговые ограничения, тарифы и политическая стабильность. Политические факторы оказывают воздействие, в основном, на лоббистскую деятельность ОР, но могут воздействовать и на тип предлагаемых ею услуг (например,

⁸ АКТЕМП, Эффективная организация работодателей, Руководство 2 - Стратегия, стр. 41-47

при вступлении в силу нового закона у компаний возникает потребность в получении рекомендаций о том, как соблюдать его требования).

- **Экономические** факторы: экономический рост, процентные ставки, валютные курсы и уровень инфляции. Эти факторы могут оказать существенное **влияние на спрос** на услуги среди членов ОР, а также на оперативную деятельность организации и на принятие ею решений.
- **Социальные** факторы: культура, прирост населения, возрастные когорты, карьерные устремления и наличие работников, имеющих необходимые квалификации. Социальные тенденции также могут повлиять как на спрос на услуги со стороны компаний, так и на деятельность ОР. Эти факторы существенно различаются в разных странах, и в зависимости от них каждая организация работодателей вынуждена выработать свою собственную стратегию.
- **Технологические** факторы: экология, окружающая среда, научные исследования и разработки, автоматизация, технологические стимулы и темпы технологических изменений. Организация должна понимать основные факторы развития новых технологий и то, как они изменяют конкуренцию, открывают ли они новые возможности для развития услуг либо, наоборот, ставят их под угрозу.

Многие организации учитывают два дополнительных фактора при анализе своего окружения, а именно: правовую систему и окружающую среду. Эти факторы учитываются в методе PESTLE.

- **Правовая** система: законодательство и правовые структуры, определяющие условия трудоустройства, доступ к материалам, квоты, ресурсы, импорт/экспорт, налогообложение и пр. К таким факторам относятся действующее и будущее законодательство в области внутреннего и внешнего рынков, регулятивные органы и процессы, подзаконные акты по охране окружающей среды, трудовое законодательство, защита потребителей, отраслевое регулирование, регулирование конкуренции и пр.
- **Окружающая среда:** экологии и окружающая среда, международные, национальные и местные постановления, потребительские ценности, рыночные ценности, ценности в восприятии заинтересованных лиц и инвесторов, глобальные факторы и другие. Многие из этих факторов по своей природе являются экономическими или социальными.
- Методы PEST и PESTLE помогают организации работодателей, планирующей разрабатывать услуги для своих членов, выявлять их потребности: например, в период реструктуризации, вызванной экономическим спадом, компаниям может потребоваться прямая помощь в урегулировании споров в компании; ОР может даже предвосхитить их нужды (к примеру, в случае политической реформы, членам может потребоваться информация и рекомендации по соблюдению будущих законов). Чтобы уметь предвосхищать потребности членов и корректировать стратегии ОР в зависимости от изменяющихся условий, следует регулярно проводить такой анализ.

Результаты анализа PEST, выполненного учебным департаментом Конфедерации предпринимателей и работодателей Ирландии (IBEC) до и после экономического кризиса, поразившего страну в 2008 году, отражают изменения в среде, в которой действует IBEC.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Анализ PEST-факторов, выполненный учебным департаментом Конфедерации предпринимателей и работодателей Ирландии (IBEC), (2007 и 2008 гг.)

2007	Политические	Экономические
	■ Стабильность ■ Демократия ■ Партнерство ■ Политический климат, благоприятный для бизнеса ■ Крепкие связи с правительством ■ Сильное регулирование	■ “Кельтский тигр” ■ Высокие темпы роста экономики ■ Экономика знаний ■ Полная занятость ■ Международные перспективы
	Социальные	Технологические
	■ Большая взаимосвязь социальных факторов с бизнесом ■ Важность гармоничного соотношения между трудом и жизнью людей ■ Высокие ожидания ■ Повышенное внимание к правам в сфере труда	■ Высокий уровень квалификации ■ Масштабное пользование ■ Широкое распространение ■ Высокие ожидания ■ Предоставление бесплатной информации в режиме онлайн

2008	Политические	Экономические
	■ Отсутствие стабильности ■ Государственный бюджет ■ Меняющаяся роль государственных служб профобучения ■ Низкий уровень доверия ■ Меньшая политическая поддержка в обучении работников	■ Экономический спад ■ Безработица 8% ■ Сокращение субсидий ■ Сокращение рабочих мест и снижение заработной платы ■ Снижение расходов ■ Расходы на обучение сокращаются в первую очередь
	Социальные	Технологические
	■ Низкий уровень доверия ■ Отсутствие лидеров ■ Внимание направлено на безработных ■ Нет ясных перспектив развития ■ Возмущение масс	■ Высокий уровень квалификации ■ Масштабное пользование ■ Гибкие методы обучения ■ Широкополосная технология



ЗАДАНИЕ - ФОКУСНАЯ ГРУППА

Как проводить анализ PEST?

Методика фокусной группы

Данная методика эффективна для определения мнения целевой группы относительно, например, окружения, в котором работает Ваша организация.

Сформируйте одну или несколько фокусных групп в составе не более восьми человек в каждой группе (чтобы каждый участник имел возможность высказаться). Смысл задания заключается в том, чтобы предоставить участникам возможность свободно высказаться на определенную тему. Целью работы в группе может быть:

- определение важнейших проблем в окружении организации;
- определение надежных источников информации;
- сбор подробной информации;
- анализ полученных данных экспертами в данной области.

Ведущий координирует работу группы, задает вопросы и следит за тем, чтобы каждый участник имел возможность высказать свою точку зрения. Он детально анализирует некоторые ответы, глубже рассматривает спорные мнения и обеспечивает бесконфликтный ход беседы, по окончании которой тема должна быть исчерпана.

Примеры вопросов:

- Какие политические изменения происходят в среде, в которой вы работаете, в сфере налоговой политики, трудового законодательства, экологических норм, торговых ограничений и реформ, тарифов и политической стабильности?
- Что происходит в экономике, например: экономический рост/спад, процентные ставки, валютные курсы и уровень инфляции, ставки заработной платы, минимальная заработная плата, продолжительность рабочего дня, безработица (на местном и национальном уровнях), доступность кредита, прожиточный минимум и пр.?
- Что происходит в социальной среде на рынках, на которых вы работаете или планируете работать: нормы поведения, ожидания, внимание к здоровью, прирост населения, возрастные когорты, карьерные устремления, внимание к безопасности, глобальное потепление?
- Какие технологические изменения оказывают влияние на вашу деятельность? Скачки в развитии технологии происходят каждые два года - как это затронет вашу продукцию или услуги? То, что было невозможно пять лет тому назад, сейчас распространено повсеместно, например, мобильная связь, web 2.0, блоги, социальные сети в интернете. Постоянно развиваются новые технологии, и ускоряются темпы этих изменений. Меняются барьеры доступа на определенные рынки и финансовые соображения при принятии решений в отношении передачи определенных операций внешним субпоставщикам или их сохранения на своем предприятии.

Обсуждение длится не более полутора часов. Коллега ведущего ведет запись идей и мнений, высказанных в ходе групповой работы. Не позднее, чем на следующий день после обсуждения, ведущий и его коллега представляют письменный отчет о результатах обсуждения.

3.2 ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Анализ PEST позволит ОР получить информацию о среде, в которой она ведет свою деятельность, и определить потребности ее членов в услугах. Чтобы дать полную оценку стратегической позиции организации, необходимо провести исследование рынка, на котором будет работать ОР. Такой анализ совершенно необходим, когда речь идет о предоставлении услуг, поскольку он позволяет понять, есть ли на рынке место для услуг, которые будет разрабатывать ОР, и где и кто будет ее “клиентами”.

Обычно под исследованием рынка подразумевается анализ спроса, т.е. потребностей членов в услугах, и анализ предложения услуг, т.е. конкуренции. Ниже (пар.3.2.2. - анализ спроса; пар.3.2.3. - анализ предложения) приводится перечень полезных методов выполнения такого анализа.

Методы анализа спроса:

- анализ “статического” спроса;
- матрица Абея для определения границ рынка (“динамический спрос”).

Методы анализа предложения:

- матрица аудита услуг - позволяет оценить качество услуг, уже предоставляемых ОР;
- анализ конкурентов.

Матрица Мак-Кинси позволяет свести спрос с предложением с целью определения привлекательности услуги и конкурентоспособности ОР и получить общее представление о рынке.

Прежде чем непосредственно приступить к анализу спроса и предложения, следует составить общую картину рынка, на котором ОР работает или планирует работать. Модель пяти сил Портера позволяет составить такую первоначальную глобальную картину рынка.

3.2.1. Модель пяти сил Портера

В отличие от метода PEST, который позволяет оценить общее состояние внешней среды, оказывающей воздействие на организацию, модель пяти сил Портера ориентирована на оценку привлекательности **конкретного** контекста, в котором организация работает и предоставляет услуги⁹. ОР полезно знать свою конкурентную среду: конкурентов, клиентов (т.е. членов), услуги-заменители, поставщиков и входные барьеры.

Согласно этой модели, на рынке действует пять сил:

- угроза проникновения на рынок новых участников;
- угроза появления заменяющих продуктов или услуг;
- рыночная власть поставщиков услуг;
- рыночная власть покупателей;
- конкуренция среди игроков на рынке.

Организация должна провести оценку указанных сил, чтобы получить полное представление о структуре рынка и о влиянии и силе различных участников рынка. Ниже приведен пример, адаптированный к условиям деятельности организации работодателей

⁹ Porter M., *Competitive Strategies: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York, 1980

Рисунок. Модель пяти сил Портера применительно к ОР



Модель пяти сил эффективна для формирования представления о конкретном рынке услуг, на котором будет работать ОР. Две из пяти сил имеют особое значение для оказания услуг и заслуживают детального анализа: спрос на услуги (кто и где будет клиентом) и предложение услуг (есть ли рынок для услуг ОР).

3.2.2. Анализ спроса

В целях понимания рынка необходимо провести анализ спроса на услуги. Это позволит ОР определить “цель” и текущие и потенциальные потребности в услугах среди клиентов, т.е. ее членов. В ходе анализа необходимо учитывать как статический, так и динамический аспекты спроса.

3.2.2.1. Определение потребностей членов (“статический спрос”)

Анализ статического спроса позволяет определить потребности членов и спрос на предлагаемые услуги. Обычно такой анализ проводится с целью выявления услуг, необходимых членам в данный момент, без рассмотрения возможности появления новых клиентов и способов улучшения услуг.

ОР могут определять потребности и требования членов различными способами:

- неофициально, путем опроса персонала и членов;
- на основе анализа информации и отзывов, полученных во время встреч, семинаров или тренингов;
- в ходе обсуждений с коллегами из отраслевых организаций либо напрямую с членами или лицами, принимающими решения.

Другие методы:

- фокусные группы (т.е. групповые дискуссии для изучения тех или иных вопросов);
- интервью по телефону, электронной почте либо лично;
- исследования (онлайн, посредством электронной почты либо лично);
- экспертные группы (т.е. группы людей, предоставляющих информацию на регулярной основе).

Каждый из указанных методов имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать перед выбором одного из них.

МЕТОД	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
ОБСЛЕДОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ	☒ Умеренные издержки ☒ Скорость ☒ Ненавязчивость ☒ Доступность	☒ Смещение выборки (только пользователи сети интернет) ☒ Остаются без ответа (легко проигнорировать) ☒ Безопасность (секретная информация)
ПОЧТОВЫЕ ОБСЛЕДОВАНИЯ	☒ Затраты (невысокие) ☒ Наглядность ☒ Позволяет использовать сложные вопросники (ранжирование, списки с разным распределением составных элементов вопросов)	☒ Низкий процент ответов (в среднем, 20%) ☒ Много открытых вопросов ☒ Медленный процесс ☒ Неопределенность компетентности опрашиваемых лиц ☒ Подверженность конкуренции ☒ Неполные ответы ☒ Ограничения объема анкеты
ПЕРСОНАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ	☒ Личное общение ☒ Возможность более детального и продолжительного опроса ☒ Показ и рассказ	☒ Стоимость (высокая) ☒ Контроль качества ☒ Медленный процесс ☒ Отсутствие анонимности
ИНТЕРВЬЮ ПО ТЕЛЕФОНУ	☒ Скорость ☒ Умеренные затраты ☒ Личный подход ☒ Конфиденциальность ☒ Контроль качества	☒ Ограничения по продолжительности разговора ☒ Отсутствие наглядности ☒ Препятствия к сотрудничеству
ЭКСПЕРТНЫЕ ГРУППЫ	☒ Скорость ☒ Меньшие затраты ☒ Беседа с конкретным лицом	☒ Ответы обусловлены обстоятельствами ☒ Репрезентативность
ФОКУСНЫЕ ГРУППЫ	☒ Глубина обсуждения ☒ Скорость	☒ Динамика группы ☒ Предвзятость

При работе со своими членами организация может использовать один или несколько из вышеперечисленных подходов. Регулярные опросы членов также могут оказаться полезными при оценке их потребностей. Независимо от выбранного подхода, ОР может решить провести исследование самостоятельно либо поручить его эксперту. Хотя обращение к стороннему эксперту имеет некоторые преимущества - объективность и конфиденциальность, такой вариант может оказаться достаточно дорогостоящим.



СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

- ☒ Цели исследования - Что мы желаем выяснить?
- ☒ Методы - Какой способ взаимодействия с целевой группой является оптимальным? (фокусные группы, ситуационные исследования, анкетирование и пр.)
- ☒ Отбор целевой группы - Кто может ответить на наши вопросы с наибольшей достоверностью?
- ☒ Разработка анкеты - Какие типы вопросов нужно задавать, чтобы достичь поставленных нами целей? (открытые вопросы, закрытые вопросы, форма, формулировка и пр.).
- ☒ Тестирование, испытание, доработка - Направить анкету коллегам, чтобы узнать их мнение о ней. Доработать анкету на основании их отзывов.
- ☒ Сбор данных - Каким образом будет производиться сбор данных?
- ☒ Письма-напоминания - Когда и как нужно проверять, отправлены ли ответы на анкету?
- ☒ Редактирование, кодирование, ввод данных - Как обрабатываются данные по их получении? Проверка отсутствия ошибок в данных.
- ☒ Анализ данных - Какой тип анализа использовать?
- ☒ Составление отчета - Какой способ представления данных является оптимальным (представление всех данных, основных выводов, использование таблиц и графиков и пр.)?
- ☒ Распространение - Кому направить отчет? Только участникам опроса или всем?



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Опрос членов Ассоциации работодателей Танзании (АТЕ) - 2010 год

В 2010 году Ассоциация работодателей Танзании провела ежегодный опрос своих членов. Исследование ставило перед собой три основные цели:

- получить базовые данные и информацию для оценки эффективности работы АТЕ на основе индикаторов, установленных в стратегическом плане организации на 2010-2014 годы;
- предоставить членам возможность изложить свое мнение относительно эффективности работы АТЕ в сфере организационного обучения и адаптивного управления;
- определить, каким образом АТЕ может индивидуализировать свои услуги и своевременно предоставлять их в целях повышения своей конкурентоспособности.

Анкетирование было проведено при технической поддержке COWI* и DECP**. Часть b) анкеты была посвящена услугам, предоставляемым АТЕ своим членам, и включала более детальные вопросы, чтобы получить информацию о том, как члены АТЕ оценивают ее услуги. Из всего объема полученных данных были выбраны и представлены в таблице предпочтения членов относительно дополнительных услуг:

Предпочитаемые услуги	Частота	Процентное соотношение
Влияние на разработку новых законов в области трудового права	13	6.5
Освобождение от уплаты налогов	1	0.5
Политика обучения	1	0.5
Минимальная заработная плата	11	5.5
Урегулирование споров между работниками и работодателями	16	8.0
Получатели платежей	10	5.0
Свободный рынок труда в Восточной Африке	2	1.0
Корпоративная социальная ответственность	3	1.5
Продолжительность рабочего дня в компаниях горнодобывающей промышленности	1	0.5
Просветительская работа по ВИЧ/СПИД на рабочем месте	3	1.5
Гармонизация пенсионных схем	6	3.0
Дополнительные услуги не предлагались	132	66.3
Всего	199	100.0

Данные результаты свидетельствуют о том, что:

- большая доля опрошенных (66.3%) довольны услугами, в настоящее время предоставляемыми АТЕ;
- некоторые члены (6.5%) хотели бы, чтобы АТЕ лоббировала в процессе разработки новых законов в области трудового права;
- другие члены (8.0%) хотели бы, чтобы АТЕ уделяла первостепенное внимание разрешению трудовых споров между работниками и работодателями.

Помимо этого, члены рекомендуют АТЕ:

- активизировать работу службы юридического консультирования с целью предоставления индивидуализированных эффективных и своевременных услуг своим членам в соответствии с их потребностями;
- регулярно пересматривать свои учебные модули и подходы к организации учебных программ по востребованным темам в целях повышения конкурентоспособности бенефициариев;
- пересмотреть цены на предлагаемые ею программы обучения с учетом рыночных цен и следить за тем, чтобы ее услуги в обучении обеспечивали жизнеспособность организации;
- публиковать для своих членов сводки экономических новостей;
- ввести новую услугу по подбору кадров для компаний;
- оказывать членам поддержку в подборе кадров;
- организовать обучение генеральных директоров;
- организовывать собрания/форумы среди членов по обсуждению вопросов на веб-сайте (в секторе);
- проводить исследования уровней заработной платы.

Часть g) анкеты посвящена расширению географического охвата АТЕ и его офисной инфраструктуре. Оказалось, что **43%** членов считали, что АТЕ стоит уделить первостепенное внимание расширению своей деятельности в западной части Танзании, чтобы “приблизить” услуги как к существующим, так и к потенциальным членам в данном регионе.

Ежегодный опрос помогает АТЕ определять потребности своих членов и понимать, что она должна улучшить в своей работе.

* Мультидисциплинарная консультационная фирма (Танзания)

* * Программа сотрудничества работодателей Голландии

Источник: Ассоциация Работодателей Танзании (АТЕ), 2010 год



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Обследование малого и среднего бизнеса с целью выявления образовательных потребностей по теме “развитие человеческих ресурсов” - Федерация Работодателей Черногории (MEF)

В Европейской Хартии для малых предприятий указано, что оптимальный баланс между спросом предприятий на образовательные услуги и их предложением является необходимым условием развития человеческих ресурсов.

MEF предпринимает первые шаги в проведении системного анализа образовательных потребностей.

“До недавнего времени, когда в обучение инвестировались значительные государственные средства, оценка потребностей в обучении проводилась по каждому проекту”, - заявил Владимир Курович, генеральный секретарь MEF, - “и при поддержке инвесторов утвердилась культура анализа образовательных потребностей”.

MEF провела несколько местных пилотных исследований образовательных потребностей с целью определения надежности методов сбора данных. Первые полученные результаты были достаточно неожиданными: только **16%** новых предприятий в обследованных муниципалитетах воспользовались курсами обучения “старт-ап”, и только **1%** компаний - курсами “пост-старт-ап”. Для MEF эти результаты послужили явным свидетельством того, что необходимо усовершенствовать программы обучения в целях повышения жизнеспособности новых предприятий.

После проведения пилотных обследований, MEF вместе с министерством труда, министерством образования и управлением малого и среднего предпринимательства приступила к исследованию возможностей разработки интегрированной системы сбора и анализа информации в поддержку мер по развитию человеческого капитала Черногории. “Мы стремились консолидировать результаты ранее проделанной нами работы и поэтому заявили правительству о нашей готовности разработать систему мониторинга и поддержки стратегических программ, цель которой будет заключаться в состыковке данных об образовательных потребностях предприятий с данными о вакансиях и с данными об образовательных услугах”, - сообщил В.Курович.

Предложение было принято правительством и представлено Европейской Комиссии на рассмотрение в целях предоставления финансовой поддержки в рамках пакета финансовой помощи Черногории в 2008 г.

Источники: <http://www.etf.europa.eu>; <http://www.poslodavci.org>

3.2.2.2. Определение рынка организации: матрица Абеля (“динамический спрос”).

Анализ “динамического спроса” позволит организации работодателей выявить новые перспективные для нее технологии и новых потенциальных клиентов, которые могут увеличить ее долю на рынке.

Матрица Абеля была разработана Дерекком Ф. Абелем для определения размеров рынка организации на основе анализа динамики спроса и сопоставления того, что организация делает сейчас, с тем, что она могла бы делать. ОР может использовать данную матрицу для оценки текущего спроса на ее услуги и для определения потенциального спроса.

Данная матрица основана на трех измерениях:

- а. Группы покупателей услуг/члены (Целевая группа - КТО),
- б. Потребности покупателей услуг/членов (Потребности - ЧТО),
- в. Технологии и инструментарий (способ удовлетворения потребностей - КАК).

Анализируя комбинации этих категорий - покупатели, их потребности в услугах и подходящие технологии предоставления услуг, можно очертить границы рынка организации и сделать заключение о его величине - мал рынок или велик; чем выше сложность и специализация услуг, предлагаемых ОР, тем шире границы ее рынка.

Матрица также позволяет организациям выявить:

- неохваченную целевую группу (включая компании, не являющиеся членами организации) - новые группы покупателей услуг,
- новые потребности в услугах,
- неосвоенные технологии, которые могли бы повысить эффективность услуг.

Используя вскрытые возможности потенциального (динамического) спроса, ОР может увеличить размеры своего рынка услуг (см.рисунки а) и б)) и повысить конкурентоспособность.

Рисунок а) Границы рынка

Каковы потребности членов?

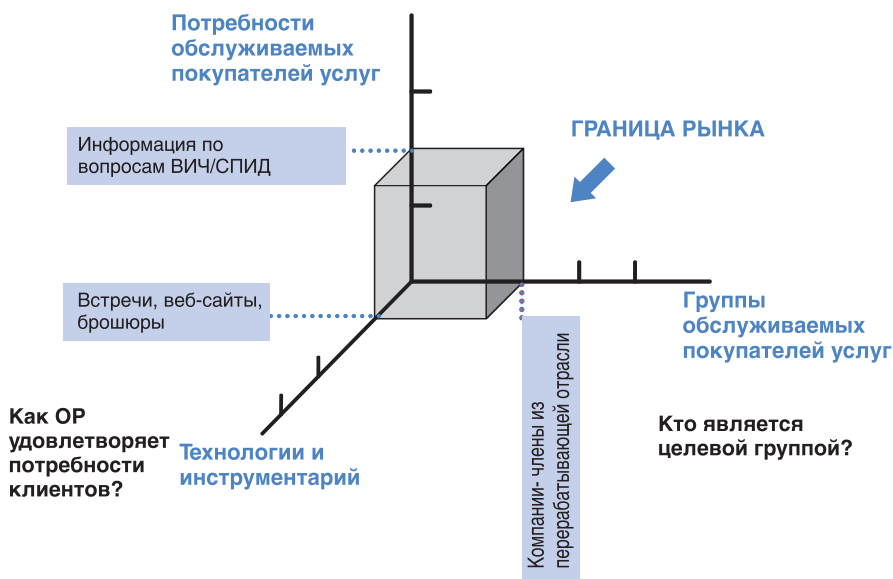
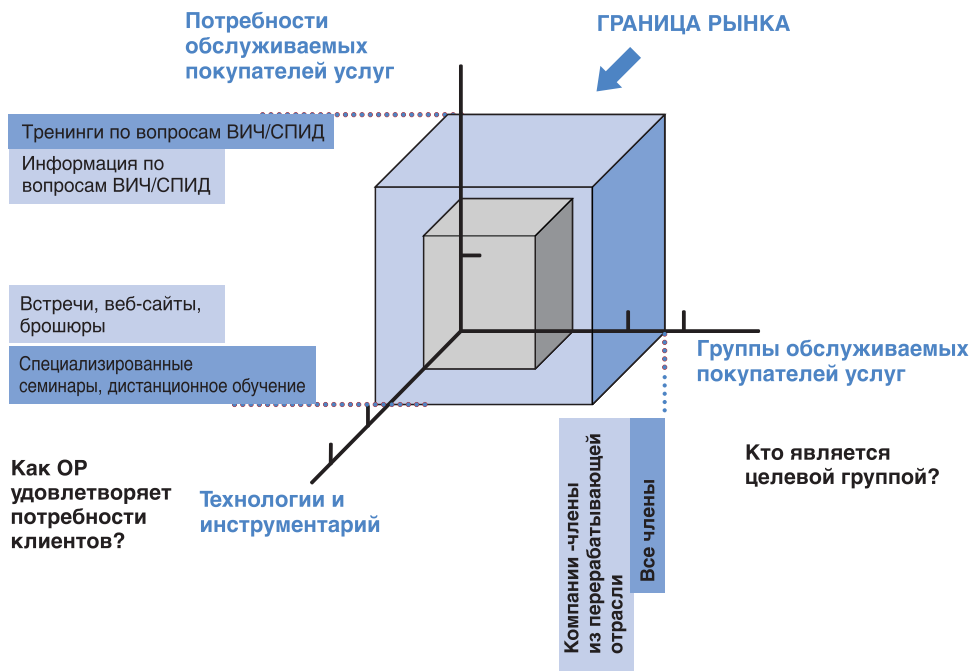


Рисунок б) Расширение границ рынка

Каковы потребности членов?



Источник: адаптировано по Nijssen E., Franbach R., *Creating customer value through strategic marketing planning. A management approach*, Kluwer Academic Publisher, Boston, 2001

В результате применения матрицы:

- определяется спрос на услуги (текущий и потенциальный);
- формируется представление о величине текущего и потенциального спроса;
- формируется представление о возможностях расширения границ рынка ОР.

Чтобы увеличить границы рынка, ОР должна сосредоточить внимание на членах и проводить регулярный анализ их потребностей (не менее одного раза в год). Это позволит организации постоянно быть в курсе изменений и проблем, с которыми сталкивается ее "целевая группа", и иметь возможность оперативно реагировать на них.

3.2.3. Анализ предложения

После того, как ОР определила потребности своих членов и получила представление о текущем и потенциальном спросе на свои услуги и о том, как она может расширить границы своего рынка, она должна выяснить, какие услуги уже существуют на рынке. Анализ предложения означает изучение того, что предлагает рынку сама организация (аудит своих услуг) и что - ее существующие и потенциальные конкуренты, и требует изучения других факторов, которые могут повлиять на производство и исполнение услуг (конкурентный анализ).

Ниже приводится описание нескольких методов оценки предлагаемых услуг. Эти методы могут использоваться как для изучения одной услуги, так и набора услуг.

3.2.3.1. Аудит предоставляемых услуг

Перед тем, как приступить к изучению своих конкурентов, ОР может провести анализ и оценку своего предложения, сопоставить его с тем, что предлагает рынок и, при необходимости, принять соответствующее решение на основе информации о рынке. Это нужно для того, чтобы не тратить время и усилия на “изобретение велосипеда” в период разработки новых услуг - анализ поможет ОР выявить “ненужные услуги”, от которых нужно отказаться, и те услуги, которые следует сохранить и улучшить.

Матрица аудита услуг позволяет представить весь набор услуг организации. Она позволяет определить рейтинг услуг по различным критериям:

- Причина создания услуги: была ли она компонентом планомерной долгосрочной стратегии, или она была специально разработана по запросу членов или клиентов?
- Стоимость оказания услуги
- Численность и категория членов / клиентов, пользующихся услугой
- Частота предоставления услуги
- Предложение организации/предложения на рынке
- Доходность предоставляемых услуг

Анализ всех этих элементов позволяет сгруппировать предлагаемые услуги в три категории:

- услуги, которые необходимо сохранить;
- услуги, которые необходимо сохранить, но модернизировать;
- услуги, от которых необходимо отказаться.

В приведенную ниже таблицу включены вопросы для анализа каждой услуги, предлагаемой ОР, и примерные ответы. Список вопросов не является исчерпывающим и может быть расширен. Его можно использовать в качестве контрольного листа.

МАТРИЦА АУДИТА УСЛУГ		
УСЛУГА X		
Критерии	Примеры ответов	Предлагаемые решения
Для чего была разработана услуга?	Однократная услуга, “срочное решение”	Отказаться от услуги
Как она связана со стратегическими целями ОР? Дополняет ли она другие услуги?	Неоднократная услуга, постоянный спрос среди клиентов	Сохранить услугу
Как часто ею пользуются?	Редко	Рассмотреть возможность отказа от услуги
В базу данных необходимо вводить соответствующую информацию	Регулярно	Сохранить услугу
	Постоянно	Сохранить услугу

МАТРИЦА АУДИТА УСЛУГ

Сколько клиентов пользуется ею? + информация о масштабе, регионе, подразделении компании + коэффициент сохранения клиентов	Один/очень мало	Отказаться от услуги
	Мало, но важные клиенты и/или регулярно	Рассмотреть возможность сохранения услуги
	Много	Сохранить услугу
Покрывает ли она расходы или приносит прибыль? Если нет, приведите веские причины для ее сохранения среди предлагаемых услуг.	Ниже точки безубыточности*	Отказаться от услуги
	Точка безубыточности	Изучить, как часто услуга используется, и либо сохранить ее, либо рассмотреть возможность отказа от нее в случае, если ею пользуются редко или ее трудно оказывать (окупаемость - минимальное требование)
	Выше точки безубыточности	Сохранить услугу
Каким образом предоставляется услуга (привлечение внутренних или сторонних экспертов)? Роль ОР (поставщик услуг, посредник, поставщик информации)? Просто или сложно оказывать услугу?	Если сложно, организовать команду экспертов	Рассмотреть возможность отказа от услуги
	Если просто	Рассмотреть возможность сохранения услуги
Относится ли услуга к основным видам вашей деятельности?	Если да	Рассмотреть возможность сохранения услуги, даже если на это требуется много финансовых средств/усилий
	Если нет, но ее просто оказывать	Рассмотреть возможность сохранения услуги
	Если нет и ее сложно оказывать	Рассмотреть возможность отказа от услуги
Сколько людей участвует в процессе оказания данной услуги? Соответствует ли их компетенция данной услуге?	Много людей, компетенции которых могут быть использованы более эффективно	Рассмотреть возможность отказа от услуги
	Много людей, компетенции которых соответствуют услуге, что обеспечивает развитие и сотрудничество	Сохранить услугу
	Отдельные служащие	Сохранить услугу
Возможно ли получение услуги на рынке по более низким ценам? Идентично ли качество услуги?	Да	Отказаться от услуги
	Да, но по другой программе/более низкое качество	Сохранить услугу при достижении точки безубыточности либо при наличии веской причины сохранить нерентабельную услугу
	Нет	Сохранить услугу

* "Точка безубыточности" - точка, в которой затраты, связанные с разработкой и оказанием услуги, равны цене, по которой предоставляется услуга.

Аудит услуг должен проводиться руководством ОР вместе с сотрудниками разных отделов, которые, рассматривая услугу под разными углами, позволят составить полную картину действительной ситуации и потребностей членов.

Такой метод позволит руководству ОР глубже понять свое предложение услуг и определить, какие услуги надо сохранить или улучшить и какие не стоят дополнительных усилий, и от них лучше отказаться.

3.2.3.2. Конкурентный анализ

Аналогичным образом следует проанализировать стратегии конкурентов по предоставлению услуг. Это нужно для того, чтобы определить, кто предоставляет аналогичные услуги и каковы их конкурентные преимущества и недостатки. Конкурентный анализ также полезен для выявления потенциальных игроков на рынке услуг.

Анализ конкурентов - важнейший этап разработки стратегии. Он позволяет превосходить рыночные тенденции и выбирать оптимальные стратегии. Сила конкурентной борьбы влияет на решение разрабатывать или не разрабатывать новую услугу.

Изучение конкурентов проводится для того, чтобы выявить, предлагается ли определенная услуга на рынке и кто ее предлагает, и в зависимости от этого решить, стоит ли разрабатывать ее, и если да, то нужно разработать маркетинговую стратегию. Если уже существует сильный рынок такой услуги, то ОР не должна чувствовать себя обязанной предоставлять ее своим членам. Она должна предлагать услуги, которые в недостаточном объеме предлагаются другими поставщиками, либо предлагать услуги другого качества по доступным ценам.

Оценка конкурентов подразумевает анализ не только существующих, но и потенциальных конкурентов - тех, которые могут войти на рынок, как только услуга начнет пользоваться спросом.

Конкурентами организации работодателей могут быть:

- правительственные учреждения (в частности, в сфере информации);
- юридические фирмы (в особенности, по услугам представительства);
- консультационные фирмы или образовательные учреждения;
- другие ассоциации частного сектора;
- сами члены ОР.

В ходе анализа конкуренции следует рассмотреть следующие вопросы:

- Кто является конкурентом ОР в сфере предоставления услуг?
- Каковы их сильные и слабые стороны?
- Что может быть конкурентным преимуществом ОР?
- Являются ли конкурирующие фирмы членами ОР (например, юридические фирмы, консультационные компании и пр.)?
- Если да, какие меры предпримет ОР в этом отношении?
- Существует ли возможность формирования стратегических партнерств с конкурентами, предоставляющими определенные услуги?
- Как может измениться рынок в ближайшие 2-5 лет?



ЗАДАНИЕ

Составьте в письменном виде перечень услуг, предоставляемых ОР, и дайте ответы на следующие вопросы по каждому виду услуг ¹⁰:

- 1) Кто основные конкуренты?
- 2) Предоставляют ли члены ОР те же услуги?
- 3) Каковы их сильные и слабые стороны?
- 4) Каковы их цели и насколько решительно они их добиваются?
- 5) Каковы их долгосрочные стратегии?

Укажите ответы на данные вопросы в таблице:

	Частный сектор (не члены)	Частный сектор (члены)	Государствен ный сектор	Обществен ный сектор (НПО, другие местные агентства)
КТО ВАШИ КОНКУРЕНТЫ? ОКАЗЫВАЮТ ЛИ ЧЛЕНЫ ОР ТЕ ЖЕ УСЛУГИ?				
Конкурент 1				
Конкурент 2				
И пр.				
КАКОВЫ ИХ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ?				
Конкурент 1				
Конкурент 2				
КАКОВЫ ИХ ЦЕЛИ И НАСКОЛЬКО РЕШИТЕЛЬНО ОНИ ИХ ДОБИВАЮТСЯ?				
Конкурент 1				
Конкурент 2				
КАКОВЫ ИХ ДОЛГОСРОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ?				
Конкурент 1				
Конкурент 2				

¹⁰ Lehmann D., Winer R., *Analysis for marketing planning*, McGrawHill, Irwin, 2002

Чтобы точнее определить прямых конкурентов организации работодателей, рекомендуется выявить ключевые факторы успеха услуг ОР, а также определить рейтинг каждого из этих факторов, присвоив им соответствующий вес. Это позволит дать оценку каждому конкуренту по каждому ключевому фактору успеха и выявить его сильные и слабые стороны.

Значение веса:

1 = низкая конкурентоспособность

2 = средненизкая конкурентоспособность

3 = средняя конкурентоспособность

4 = средневысокая конкурентоспособность

5 = высокая конкурентоспособность

Заполните таблицу по выявленным конкурентам

	ОР	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА, ВЕС ОТ 1 ДО 5				
Цена	5	3		
Ориентация на клиента	5	5		
Инновации	3	5		
Применение технологий	2	4		
И пр...				

Суммировать значения. Полученные результаты позволят оценить конкурентов более достоверно (на основании фактов) и определить, кто из них представляет собой основную угрозу организации работодателей и по каким факторам.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Конкурентный анализ - Учебное подразделение IBEC (2008 год)

Конкурент	Преимущества	Конкурентоспособность
IMI	■ Бренд и имидж ■ Репутация ■ Аккредитованные программы ■ Быстро реагирует на новую экономику ■ Связи с университетами	■ Сильная - на всех рынках
IITD	■ База данных ■ Низкие размеры гонораров за услуги ■ Целевой рынок	■ Сильная - на определенных рынках
Irish Times Training	■ Возможность рекламы ■ Бизнес-модель приводит к большей прибыли ■ Более низкие размеры гонораров	■ Сильная - на определенных рынках
IPA	■ Ориентирована на государственный сектор ■ Репутация ■ Финансирование ■ Бюджет государственного сектора	■ Сильная - на рынке государственного сектора
Professional Development	■ Реклама ■ Узнаваемость	■ Слабая
Независимые консультанты	■ Более низкие размеры гонораров ■ Гибкость стоимости и гонораров ■ Скорость реагирования	■ Слабая - Средняя (чувствительность к цене)

Результаты анализа внешней конкурентной среды отражают контекст, в котором можно выявить возможности и угрозы. Одно из слабых мест многих стратегий - отсутствие глубокого конкурентного анализа. Неразумно принимать решения только на основании того, что вы слышите, или что, как вы полагаете, происходит. Важно проводить регулярный и детальный анализ конкуренции (не менее одного раза в год), помня о том, что в любой момент на рынке могут появиться новые конкуренты и изменить конкурентную среду ОР.

3.2.3.3 Синтез: Матрица Джeneral Электрик/Мак-Кинси

Изучив спрос и предложение на рынке, ОР может **устранить разрыв** между тем, что требуется компаниям-членам и нечленам, и теми услугами, которые ОР предоставляет или не предоставляет, в свете предложения конкурентов.

Чтобы устранить этот разрыв, ОР, используя различные инструменты и методы (например, регулярный анализ потребностей в целях создания персонализированных услуг, см. приведенный ниже пример лучшей практики) или матрицу для сбора данных о спросе и предложении, может разработать услуги, по которым она может превзойти конкурентов и рынков которых является привлекательным.

Матрица Джeneral Электрик/Мак-Кинси может служить обобщением анализа рынка. Ее назначение - сгруппировать существующие или новые услуги (анализ бизнес-портфеля) и определить, в какие услуги следует инвестировать в большей или меньшей степени, а от каких продуктов или услуг следует отказаться, - это позволит сформировать более сбалансированный портфель услуг.

Матрица позволяет провести оценку услуг, предлагаемых организацией, в зависимости от привлекательности рынка и конкурентоспособности организации.

Основные факторы, определяющие привлекательность рынка:

- размер и доходность рынка,
- темпы роста рынка,
- численность и масштабы конкурентов,
- ценовые тенденции, изменчивость спроса,
- сегментация,
- социальные, политические и технологические факторы,
- структура распределения,
- прочие.

Основные факторы, определяющие конкурентоспособность:

- доля на рынке,
- рост рынка,
- возможность развития конкурентных преимуществ,
- лояльность покупателей услуг и членов,
- узнаваемость торговой марки,
- относительная структура затрат и маржа прибыли,
- преимущества в оказании услуг,
- уровень технологий,
- стратегии качества и инноваций,
- прочие.

В матрице все эти факторы объединяются (причем по каждому из них оценивается степень: низкая, средняя или высокая), получают низкую, среднюю или высокую степень привлекательности рынка и конкурентоспособности организации, и составляется матрица размерностью 3*3, в которую можно поместить услугу.

В приведенном ниже примере, ОР желает оценить свои консультационные услуги. Для этого она дает оценку всем критериям, касающимся услуг, и присваивает им вес (низкий, средний или высокий) как по привлекательности, так и по конкурентоспособности. В этом примере критерии, обычно применяемые к коммерческим компаниям, были специально адаптированы к специфике организаций работодателей¹¹.

Пример. Привлекательность и конкурентоспособность консультационных услуг



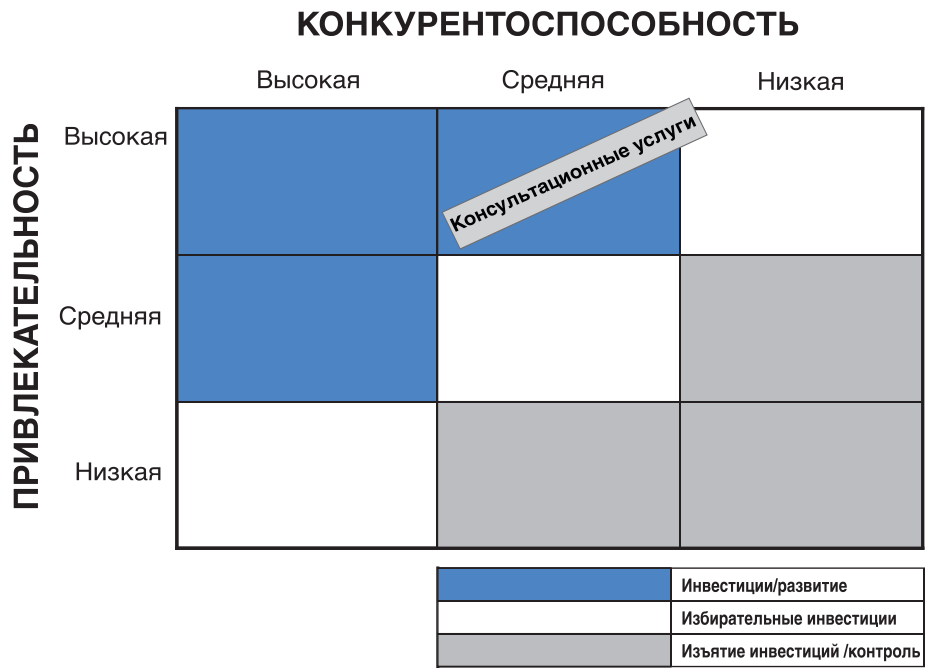
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ (для ОР)	ЗНАЧИМОСТЬ (ВЕС)		
	Высокая	Средняя	Низкая
Доходность		X	
Темы роста рынка	X		
Число конкурентов			X (имеется много конкурентов, что снижает привлекательность для ОР)
Ценовые тенденции		X	
Сеть консультантов	X		
Увеличение спроса	X (+30% по сравнению с прошлым годом)		
Влияние информационных и коммуникационных технологий	X		
→ ВЫСОКАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ			

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (ОР)	ЗНАЧИМОСТЬ (ВЕС)		
	Высокая	Средняя	Низкая
Доля на рынке			X (фрагментированная конкурентная арена)
Возможность сохранения членов посредством предоставления услуг	X		
Конкурентное преимущество по качеству	X		
Известность и признание консультационной службы среди компаний, не являющихся членами организации			X (неэффективное распространение информации об оказании услуг среди компаний, не являющихся членом организации)
→ СРЕДНЯЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ			

¹¹ Поскольку матрица была разработана для коммерческих компаний, в ней содержится множество других критериев оценки привлекательности и конкурентоспособности, которые неприменимы к организациям работодателей. Их полный список приводится на сайте: www.valuebasedmanagement.net

Приведенный выше пример показывает, что данная организация работодателей должна инвестировать в развитие консультационных услуг путем внедрения и дальнейшего усовершенствования информационных и коммуникационных технологий как важных источников инновации. Это позволит ОР назначать более высокие цены за предоставляемые консультационные услуги.

Коммуникационными кампаниями следует охватить и тех, кто еще не является членами организации, - услуга должна не только удерживать существующих членов, но и привлекать новых.



Основным результатом использования матрицы Джeneral Электрик/Мак-Кинси является понимание того, какие виды услуг следует разрабатывать, модернизировать и улучшать, и какие услуги стали ненужными в свете текущего и потенциального спроса и предложения услуг.

Следующий пример показывает, какие альтернативные меры (относительно матрицы Джeneral Электрик/Мак-Кинси) приняла Торговая Палата Косово для устранения разрыва между спросом и предложением образовательных услуг.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Торговая Палата Косово (ОЕК) - Устранение разрыва между спросом и предложением образовательных услуг в Косово

Торговая Палата Косово (ОЕК) приступила к созданию **Центра анализа потребностей спроса на образовательные услуги** (апрель 2008 года), которому будет поручено регулярно выявлять образовательные потребности косовских предпринимателей.

Помимо этого, ОЕК планирует развивать **службу по сбору информации о профессиональных навыках**. Цель данной службы - устранить разрыв между спросом и предложением образовательных услуг для делового сообщества Косово.

По мнению генерального секретаря ОЕК **Ежула Керими**, предприятия Косово до сих пор не вполне убеждены в полезности профессионального обучения. Работодатели хотят быть уверенными в том, что инвестиции в обучение повысят производительность компаний, эффективность, качество и рентабельность. Значит, до тех пор, пока не будет устранено недоверие, вряд ли предприятия начнут систематически включать профессиональное обучение в свои бизнес стратегии.

Чтобы улучшить ситуацию, ОЕК планирует проводить работу на двух уровнях. Во-первых, в местных отделениях ОЕК будут созданы аналитические группы для анализа потребностей в обучении; путем проведения обследования компаний, через фокусные группы и интервью с предприятиями, ОЕК будет выявлять профессиональные навыки, умения и квалификации персонала предприятия. Особое внимание будет уделено выявлению слабых навыков, дефициту квалификаций, а также прогнозированию того, в каких квалификациях может возникнуть потребность по мере развития экономики Косово. При этом информация, полученная на местах, будет немедленно оцениваться местными поставщиками образовательных услуг, которые смогут предоставлять более специализированные услуги, а информация, обработанная местными аналитическими группами, будет направляться в отдел анализа образовательных потребностей для проведения анализа второго уровня. Здесь будет проводиться осмысливание и толкование этой информации, которая затем будет предоставляться национальным директивным органам для разработки политик в сфере предпринимательства, образования и занятости.

Деятельность отдела анализа образовательных потребностей при Торговой Палате Косово поддерживается Евросоюзом в рамках общего пакета поддержки государственной реформы. На национальном уровне ОЕК представляет работодателей Косово в Национальном Совете по профессиональному образованию (National VET Council) и тесно сотрудничает с министерством труда и социального обеспечения и с министерством образования, науки и технологии.

Источник: <http://www.ett.europa.eu>

3.3 ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

После проведения анализа своего окружения и рынка, ОР должна уметь определять, какие услуги необходимы ее существующим и/или потенциальным клиентам, какие услуги уже предоставляются на рынке и какие услуги необходимо разрабатывать и развивать, а значит, инвестировать в них.

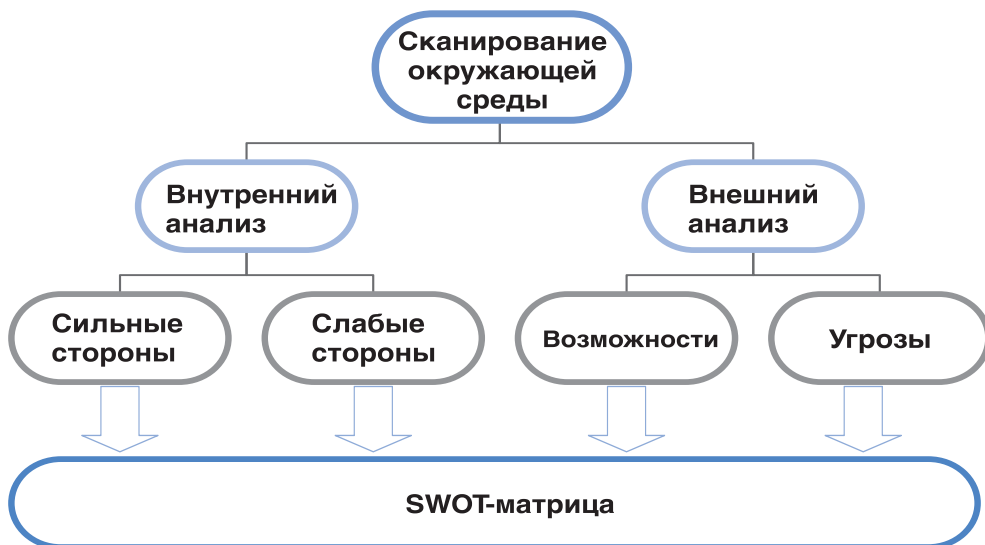
Если ОР принимает решение об улучшении или разработке определенных услуг, она должна провести анализ своих внутренних возможностей по предоставлению этих услуг.

Анализ SWOT (3.3.1.) учитывает возможности и угрозы рынка, который ОР считает нужным освоить, а также внутренние общие и специфические преимущества и недостатки, связанные с определенной услугой.

Оценка потенциала ОР также означает определение ее возможностей в предоставлении услуг на основании анализа персонала, инфраструктуры, технологий, финансовых ресурсов и пр. (3.3.2.).

3.3.1. Анализ SWOT

Анализ SWOT полезен при сопоставлении ресурсов и возможностей организации с тем конкурентным окружением, в котором она работает. Анализ служит инструментом при формулировании и выборе стратегии. SWOT - это сокращение из первых букв английских слов strengths, weaknesses, opportunities и threats (“сильные и слабые стороны, благоприятные возможности и угрозы”).



Источник: АКТЕМП, Эффективная организация работодателей, Руководство: Стратегия”, МОТ, 2005, стр. 14

Анализ SWOT начинается с определения цели (в данном случае, создание новой услуги или совершенствование уже предоставляемой). Затем определяются ключевые внутренние и внешние факторы, важные для достижения поставленной цели. Эти факторы помогают определить последующие шаги в процессе планирования действий для достижения указанной цели.

Составляющие SWOT можно определить следующим образом:

- **Сильные стороны:** факторы, способствующие достижению цели. Например, профессиональный опыт специалиста по вопросам трудовых отношений.
- **Слабые стороны:** факторы, препятствующие достижению поставленной цели, например, исключительная нацеленность на коллективное решение вопросов.

Организация может управлять своими сильными и слабыми сторонами.

- **Возможности:** *внешние* факторы, способствующие достижению цели. Например, расчет на свой широко признанный бренд или лояльность членов организации.
- **Угрозы:** *внешние* факторы, которые могут препятствовать достижению цели, например, появление нового конкурента на важном для организации рынке.

Организация не может управлять этими двумя факторами



Анализ SWOT поможет ОР стратегически задуматься над тем, как выгоднее использовать существующую внешнюю среду в своих целях и как избежать угроз, опираясь на свои сильные стороны и ограничивая последствия, обусловленные ее слабыми сторонами. В зависимости от способа сочетания факторов, анализ SWOT может выявить несколько различных стратегий:

- стратегии **S-O**, ориентированные на использование сильных сторон с целью более широкого использования открывающихся возможностей;
- стратегии **W-O**, ориентированные на преодоление слабых сторон с целью более широкого использования открывающихся возможностей;
- стратегии **S-T**, ориентированные на использование сильных сторон с целью снижения своей уязвимости перед лицом угроз;
- стратегии **W-T**, ориентированные на преодоление слабых сторон с целью снижения своей уязвимости перед лицом угроз.

Ниже приводится описание стратегий SWOT:



	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ Налаженная сеть консультантов Солидная структура разработки стратегии Положительная репутация среди общественности и высокая репрезентативность	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ Члены платят мало за услуги Предлагается мало услуг Финансовая зависимость от инвесторов и членских взносов
ВОЗМОЖНОСТИ Членам требуется специальная программа подготовки по охране труда Членам требуются различные виды услуг (обучение, информация и пр.)	Стратегии SO: Разработать стратегический план по предоставлению услуг (платных и бесплатных) через налаженную сеть консультантов	Стратегии WO: Разработать платный учебный курс по охране труда, чтобы снизить финансовую зависимость
УГРОЗЫ Снижение числа подписчиков Конкуренты (особенно консультационные агентства) предоставляют высококачественные услуги по обучению в области охраны труда	Стратегии ST: Информировать о преимуществах вашей новой услуги и повысить привлекательность ее рекламы (сравнивать свои цены и качество с ценами и качеством услуг конкурентов)	Стратегии WT: Повысить ежегодные членские взносы, объяснив это внедрением широкого ассортимента новых бесплатных услуг (веб-сайт, доступ к обновленной базе данных, частые деловые встречи и пр.)

Источник: Международный учебный центр MOT (МУЦ MOT), 2011 год

Анализ SWOT предполагает, что организация не обязательно и не всегда будет преследовать самые прибыльные возможности. Ей может быть выгоднее развивать свои конкурентные преимущества за счет использования своих сильных сторон с целью освоения перспективных возможностей. В некоторых случаях для организации будет лучше устранить свои слабые стороны, чтобы иметь возможность воспользоваться более привлекательными возможностями. Об этом особенно важно помнить на этапе подготовки к внедрению новых услуг для членов: чтобы принимать осознанные и обоснованные решения, необходимо понимать, каковы внешние и внутренние препятствия и возможности.



ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА

Федерация Работодателей Кении (FKE) - анализ SWOT в сфере услуг по вопросам трудовых отношений, 2010г.

Сильные стороны	Слабые стороны
■ Проводит стратегическое планирование каждые три года ■ Сильный членский состав ■ Признана правительством в качестве самого репрезентативного органа работодателей для представительства в трехсторонних органах ■ Отработанные механизмы выработки политики на уровне совета директоров, исполнительного комитета и комитетов филиалов ■ Непревзойденная компетентность в области трудовых отношений ■ Хорошие рабочие отношения с профсоюзами и правительством ■ Наличие штаб-квартиры ■ Сеть филиалов ■ Хорошая репутация среди общественности как представителя работодателей ■ Связи с международными организациями	■ Нестабильная финансовая база ■ Несоответствующий уровень персонала ■ Низкая узнаваемость на рынке ■ Нежелание членов платить за услуги по рыночным ценам ■ Несоответствующая инфраструктура информационных и коммуникационных технологий ■ Отсутствие систем электронного документооборота ■ Несоответствующий уровень персонала по технической поддержке
Возможности	Угрозы
■ Правительственная политика в поддержку роста и улучшенные отношения с партнерами по развитию ■ Образование Восточноафриканского Таможенного Союза в целях стимулирования региональной торговли и роста предприятий ■ Неиспользованные возможности ведения бизнеса с потенциальными членами, включая государственные предприятия и особые экспортные зоны ■ Расширенное участие в различных инвестиционных проектах в пределах основных полномочий Федерации, способствующее повышению рентабельности ■ Растущий спрос на услуги в области консультирования по вопросам управления и обучения в результате развития предприятий ■ Возможности для обучения персонала через связи с международными организациями ■ Принятие стандартов MOT и других международных стандартов	■ Участие в трудовых отношениях организаций гражданского общества ■ Растущая конкуренция в предоставлении образовательных услуг в области управления, консультирования и трудовых отношений ■ Появление организаций и их объединений, утверждающих, что они представляют интересы частного сектора по всем вопросам ■ Снижение размеров предприятий и сокращение численности работников, в зависимости от которой рассчитываются ежегодные членские взносы Федерации ■ Слияния и ликвидация бизнеса ■ Неуверенность, порождаемая процессом демократизации ■ Правовая/юридическая среда

Источник: Интервью с Жаклин Мьюго, директором FKE, 2010 год

Иногда угрозы можно считать вызовами (challenges) для организации работодателей, и тогда анализ SWOT преобразуется в анализ SWOC - см. пример Свазиленда.



ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА

Федерация Работодателей и Торговая Палата Свазиленда (FSECC) - анализ SWOC, 2009г.

Сильные стороны	Слабые стороны
■ Квалифицированный персонал ■ Лояльность членов ■ Присоединение к региональным и международным органам и их поддержка ■ Независимость от правительства ■ Авторитетное представительство ■ (Растущий) членский состав ■ Финансовая устойчивость ■ Признание среди игроков, участников, заинтересованных лиц на рынке ■ Более широкое представительство ■ Сильная лидерская позиция ■ Доверие	■ Несоответствующие инструменты ведения деятельности ■ Вопросы удержания сотрудников - нет конкурентоспособной зарплаты; структура заработной платы ■ Нет регионального представительства ■ Нет возможностей для обучения ■ Нет механизмов осуществления мониторинга и оценки ■ Отсутствие оценки профессиональных навыков персонала ■ Местонахождение организации ■ Отсутствие кодекса поведения (для членов)
Возможности	Угрозы
■ Сила/поддержка со стороны членов ■ Сотрудничество с другими органами ■ Растущая техническая и финансовая поддержка со стороны региональных и международных органов ■ Образовательные услуги в полугосударственных организациях и у членов ■ Выше представительство/шире участие в местных, региональных и международных собраниях ■ Возможность расширения и создания центра обучения/информирования предприятий малого и среднего бизнеса ■ Использование членов в качестве ресурсной базы	■ Конкуренция со стороны других ассоциаций, например, FESBC ■ Отношение правительства ■ Отношение традиционных структур, широкой общественности ■ Окружение ■ Распространение информации ■ ВИЧ/СПИД ■ Экономический спад ■ Двойное членство ■ Высокая стоимость коммунальных услуг ■ Доступность данных для пользования членами ■ Программы "достойный труд" ■ Давление международной общественности в целях проведения политических реформ

3.3.2. Оценка потенциала организации работодателей

Оценка потенциала ОР - обязательный этап в процессе выявления основных компетенций, сильных и слабых сторон организации в предоставлении услуг.

Потенциал ОР - это ее возможности оказывать услуги, способность успешно применять имеющиеся компетенции и ресурсы для достижения своих целей и удовлетворения ожиданий своих членов. К таким ресурсам и компетенциям относятся:

- персонал,
- инфраструктура,
- технология,
- финансовые ресурсы,
- стратегическое руководство,
- управление процессом,
- сети и связи с другими бизнес группами.

Их можно сгруппировать в категории “ресурсы”, “управление” и “члены организации”.

Ресурсы - это персонал, инфраструктура, технология и финансовые средства. К управлению относятся стратегическое руководство, управление программами и процессами, сети и связи. Члены, а точнее, их привязанность к ОР, являются важной базой ОР. Все три компонента образуют потенциал организации.

Организационный потенциал складывается из потенциала отдельных лиц, групп и команд. Потенциал отдельных лиц выступает в форме их знаний, умений и отношения. Обычно они предоставляются в распоряжение ОР, но утрачиваются, когда эти лица уходят из ОР. Когда знания, профессиональные навыки и отношение передаются другим людям в организации, они становятся неотъемлемой частью процессов, а когда они широко распространяются во всей ОР, они становятся частью ее культуры.

Основные компоненты, которые нужно оценивать для определения потенциала организации предоставлять услуги, - это ресурсы и культура организации. Приведенный ниже контрольный список может помочь выполнить такую оценку.

 КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА ОР	
Персонал	☒ Степень специализации в определенной области ☒ Эффективное рабочее время ☒ Способность к групповой работе ☒ Способность повышать эффективность ☒ Способность развивать потенциал посредством обучения ☒ Энтузиазм и ориентация на клиента ☒ Предпринимательство ☒ Лояльность по отношению к организации
Инфраструктура (операционный отдел)	☒ Возможности секретариата по времени, качеству, административной поддержке (базы данных) ☒ Возможности финансовой системы в отношении выставления счетов и контроля: системы контроля, выставления счетов ☒ Система бухгалтерского учета ☒ База данных членов
Технология	☒ Системы контроля ☒ Системы обучения

Финансы	☒ Расходы на запуск ☒ Эксплуатационные расходы ☒ Инвестиционный потенциал ☒ Кредитоспособность ☒ Движение кассовой наличности ☒ Резервы
Организация и культура	☒ Обязательство считать услуги приоритетным направлением - со стороны всего персонала ☒ Возможность инвестировать средства на начальном этапе ☒ Способность продвигать услугу на рынке ☒ Административные возможности ☒ Возможности/готовность материально поощрять персонал в связи с повышением рабочей нагрузки ☒ Правовая структура: не препятствует коммерческой деятельности ☒ Конкуренция

Результаты оценки способности персонала и организации предоставлять услуги используется для выбора и построения стратегии. Они позволяют ОР определять свои преимущества и благоприятные возможности, и принимать правильные решения.

3.4 ВЫВОДЫ

Анализ стратегической позиции ОР и ее способности предоставлять услуги включает в себя:

- анализ внешней среды (PEST);
- анализ рынка на основе анализа спроса и предложения;
- анализ внутреннего потенциала ОР, ее сильных и слабых сторон (SWOT).

На основании детального изучения внешних и внутренних условий деятельности ОР может **выявить дефицит** на рынке услуг и **благоприятные возможности** для предоставления новых услуг своим членам, т.е. выявить свою **“рыночную нишу”**.

Следующим этапом выработки стратегии является стратегический выбор, т.е. организация должна решить, где она желает позиционировать свои услуги в будущем.



СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

- ☒ Существуют ли внешние угрозы, препятствующие предоставлению услуг ОР?
- ☒ Кто является моим конкурентом?
- ☒ Готовы ли мои члены платить за услуги?
- ☒ Какие услуги необходимы моим членам в первую очередь? Другим компаниям?
- ☒ Предлагаются ли эти услуги в частном секторе? По какой цене?
- ☒ Имеются ли у моей ОР возможности удовлетворить потребности компаний-членов?
- ☒ Каковы конкурентные преимущества моей ОР?
- ☒ Имеются ли другие потенциальные пользователи моих услуг?

Раздел 4

Выбор стратегических приоритетов

В стратегическом планировании делать стратегический выбор (или определять приоритеты) означает принимать решение о том, каким должно быть будущее организации. Это требует знания основ, на которых строится стратегия ОР (т.е. что заставляет ОР выбрать определенную стратегию), и вариантов реализации данной стратегии (направления и методы развития).

При принятии стратегических решений ОР должна учитывать результаты анализа своего стратегического положения. Она также должна учитывать целый ряд элементов и документов, которые помогут ей выбрать приоритеты. В частности, такими элементами являются:

- миссия организации (**4.1. Миссия**);
- ее полномочия, правовые основы предоставления услуг (т.е. ее специфика “некоммерческой” организации) (**4.2. Полномочия и правовые рамки**);
- общий стратегический план ОР, если организация разрабатывает его (**4.3. Определение целей в области предоставления услуг в стратегическом плане ОР**)

Все это позволяет ОР определять стратегические цели в области предоставления услуг.

4.1 МИССИЯ

В начале процесса стратегического планирования ОР может взять за основу формулировку своей миссии (иначе называемую “видением”, “видением и ценностями”, “кредо” и другими сочетаниями этих и других терминов).

Миссия - официальная краткая письменная формулировка общей цели организации, которая раскрывает причины существования организации, ее ключевые цели и функции, и косвенно определяет сферы, в которых организация намерена вести свою деятельность. В идеале, она соответствует ценностям и ожиданиям основных заинтересованных сторон и касается сферы деятельности и полномочий организации.

Миссия организации определяет общие рамки развития ассортимента услуг, она должна служить ориентиром в ходе оказания услуг. Она также является эталоном, относительно которого ОР будет измерять эффективность своей работы.

Хорошая формулировка миссии организации должна:

- информировать членов, персонал, партнерские организации и общественность об истинных причинах создания и существования организации;
- содержать четкие ориентиры для выработки стратегии и целей организации, выбора приоритетов для распределения ресурсов и задач;
- служить эталоном и источником вдохновения для членов и персонала в реализации поставленных целей.

В то время как стратегический план постоянно пересматривается и корректируется, миссия организации, как правило, пересматривается редко.

Лучшие миссии отличаются краткостью, наполнены смыслом и подчеркивают отличие и уникальность организации.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Миссия Федерации работодателей Ямайки (JEF)

“Возглавлять движение за развитие благоприятной для бизнеса среды путем эффективного представительства и предоставления эффективных услуг, укрепляющих возможности работодателей повысить конкурентоспособность и согласие на рабочих местах”.

Лишь немногие ОР сформулировали свою миссию, касающуюся конкретной услуги или группы услуг. Среди них - Консультативная Ассоциация работодателей Тринидада и Тобаго, которая несколько лет назад учредила отдельную структуру, занимающуюся оказанием услуг, и Ирландская конфедерация предпринимателей и работодателей, в составе которой имеется крупный департамент, предоставляющий образовательные услуги.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Миссия Центра поиска решений для работодателей (сервисная компания Консультационной ассоциации работодателей Тринидада и Тобаго)

“Наша миссия - предоставлять персонализированные решения, отражающие лучшую практику и призванные значительно улучшить ситуацию на предприятиях, особенно в области трудовых отношений, управления человеческими ресурсами, обучения и развития”

Миссия Службы по предоставлению образовательных услуг Конфедерации предпринимателей и работодателей Ирландии (IBEC)

“Мы предлагаем полезные практические решения в области профессионального обучения, которые изменяют жизнь к лучшему”.

Одно из исследований МОТ показывает, что в настоящее время более 75% организаций работодателей всех стран мира имеют официально сформулированную миссию ¹². То же исследование показывает, что только треть из них преобразует ее в предпринимательскую стратегию. Как упоминалось выше, определение миссии является базой для выработки стратегических целей организации.

¹² АСТЕМР, Доклад Международного симпозиума МОТ о будущем организаций работодателей, МОТ, апрель 1999

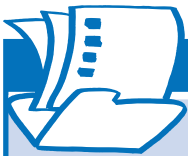
4.2 ПОЛНОМОЧИЯ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОР В ПРЕДОСТАВЛЕНИИ УСЛУГ

При определении целей в сфере предоставления услуг, персонал и руководство ОР должны быть уверены в том, что эти цели соответствуют мандату организации, в особенности, если речь идет о платных услугах, и что доход организации увеличивается за счет предоставления таких платных услуг.

Некоторые ОР считают, что их статус “некоммерческой” организации не позволяет им взимать со своих членов плату за услуги, которая должна быть уже заложена в их членский взнос. По этой причине они не могут начать предоставлять услуги с целью получения прибыли до тех пор, пока не будут внесены соответствующие изменения в устав их организаций.

В других случаях извлечению доходов от предоставления платных услуг препятствует закон, и тогда ОР должна рассмотреть возможность создания независимой компании, фонда или партнерства, чтобы иметь возможность предоставлять некоторые виды услуг своим членам.

Иногда препятствием может быть содержание услуги, если оно не соответствует мандату ОР.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Федерация Работодателей Малайзии (MEF) внесла изменения в свой устав, чтобы иметь право создать Академию MEF

В конце 1990-х Малайзия столкнулась с проблемами безработицы среди выпускников высших учебных заведений, в основном, из-за несоответствия их квалификаций требованиям рынка труда. По результатам опроса своих членов, выявившего недостатки образовательной системы, в целях устранения таких недостатков в правила 3 и 4 Устава MEF были внесены изменения, предусматривавшие право “предоставлять услуги профессионального обучения наиболее эффективными способами, включая учреждение Академии профессионального обучения MEF”.

После внесения поправок в Устав MEF, Комиссия по предприятиям Малайзии официально зарегистрировала Академию MEF. MEF выделила Академии первоначальный капитал в размере 250000 малазийских рингитов. Академия находится в помещении MEF, и они совместно пользуются различными службами и услугами, что позволяет оптимизировать и снижать затраты.

Академия MEF начала свою деятельность в июле 2005 года. Будучи дочерней компанией MEF, ее работой управляет Совет Директоров, назначаемый Советом MEF.

Источник: MEF. Учебный департамент

4.3 ИНТЕГРАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ОР

В организациях работодателей, которые уже предлагают услуги своим членам, это направление деятельности должно быть уже отражено в стратегическом плане организации. Анализ внешней среды, рынка и оценка потенциала ОР поможет им в процессе пересмотра соответствующих стратегических целей.

Тем организациям, которые намерены предлагать услуги своим членам, нужно выработать четкие стратегические цели, которые должны вписываться в общий стратегический план деятельности организации. Другими словами, им необходимо определить, каким образом услуги помогут достижению общей цели ОР. И опять же, это возможно только после выполнения анализа внутреннего потенциала ОР, внешней среды и рынка.

При выработке стратегических целей важно помнить об основных причинах, заставляющих ОР разрабатывать новые услуги или модернизировать уже существующие. Можно выделить три основные причины:

- устранить пробел (например, отсутствие услуг в поддержку МСП в какой-либо развивающейся стране);
- привлечь новых членов и/или удержать существующих, чтобы усилить представительность организации;
- получать доход от предоставления платных услуг, поддерживать не приносящую доход деятельность по лоббированию и оптимизировать структуру выручки организации.

Стратегические цели должны отражать причины, побуждающие предоставлять услуги членам организации.

4.3.1. От формулировки миссии к стратегическим целям

Чтобы определить стратегические цели в сфере услуг, ОР должна подумать над тем, каким образом предоставляемые услуги будут способствовать осуществлению ее миссии. См. пример, заимствованный из текущего стратегического плана FKE.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Федерация работодателей Кении (FKE) - Стратегические цели в сфере предоставления услуг

а) Миссия: формирование благоприятной бизнес среды

б) Каким образом услуги FKE способствуют осуществлению ее миссии?

- За счет улучшения качества услуг (для членов) и их рентабельности (для ОР)
- За счет формирования пакета услуг для развития бизнеса (УРБ) в свете новых трудовых законов, принятых в стране в 2007 году
- За счет использования результатов обследований, проведенных в рамках лоббистской деятельности, для выявления новых услуг, которые могут быть востребованы членами

в) Соответствующие стратегические цели:

- **Стратегическая цель 1:** Улучшить исследовательский потенциал
- **Стратегическая цель 3:** Лучше продвигать предлагаемые услуги и повышать их рентабельность (связано с 1, модернизация услуг)
- **Стратегическая цель 5:** Эффективно выявлять потребности членов и проверять степень их удовлетворенности услугами

Источник: выдержка из Стратегического Плана FKE на 2010-2012 годы

4.3.2. Подход “Сбалансированная система показателей”

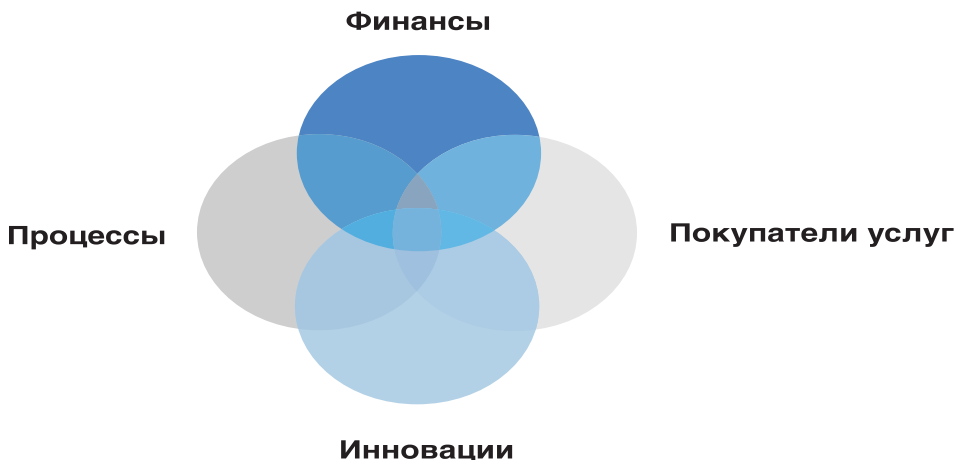
Для всестороннего определения стратегических задач можно использовать подход, называемый “сбалансированная система показателей” (ССП).

ССП - это инструмент измерения эффективности стратегического управления; он был создан в помощь менеджерам в виде комплексного механизма перевода стратегических целей компании в согласованную совокупность показателей эффективности достижения целей¹³. Данный инструмент полезен для выявления и разработки стратегических целей и для контроля над процессом их достижения.

В целом, эта модель основана на том, что стратегическая цель должна определяться вместе с индикаторами эффективности и соответствующими целевыми показателями, затем она должна быть глубже проработана и включать мероприятия, необходимые для достижения каждой цели. Чтобы эти мероприятия были реалистичными и приводились в исполнение, они должны быть заложены в бюджет организации.

Согласно модели, стратегические цели должны отражать четыре “измерения”, а именно: финансы, покупатели услуг/члены, инновации и внутренние процессы.

Рисунок. 4 измерения модели ССП



Эти четыре измерения, адаптированные к ОР, можно описать следующим образом:

- **Финансы** - здесь рассматривается финансовая структура организации и ее жизнеспособность. Организация может принять решение получать доход за счет предоставления платных услуг. В этом случае она должна определить, какую прибыль можно ожидать от предоставления таких услуг.
- **Члены (или покупатели услуг)** - здесь выявляются конкретные показатели, отражающие факторы, имеющие особое значение для членов ОР. Потребности членов, как правило, делятся на четыре категории: время, качество, эффективность и стоимость.
- **Внутренние процессы** - здесь рассматривается все процессы, необходимые для успешного ведения деятельности и предоставления ценных услуг: компетенции, применение технологий и пр. Измеряемые факторы должны отражать то, что имеет самое большое значение для удовлетворения потребностей членов, а именно: факторы, влияющие на продолжительность производственного цикла, качество, квалификация персонала и производительность.

¹³ R. Kaplan and D. Norton, “The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance”, Harvard Business Review, Jan-Feb.1992

- Инновации - здесь рассматривается способность организации расти и развиваться, приносить больше пользы членам и, таким образом, повышать их мотивацию принадлежать к организации и оставаться в ней. Областью инновационного развития ОР может стать именно оказание услуг членам. Инновации, требующие определенных денежных вложений, прямо связаны с измерением “финансы”.

Матрица ССП включает стратегический план и раздел для показателей эффективности (индикаторы и целевые показатели), что показано в следующем примере.

Пример. Матрица ССП для услуг



	Стратегическая цель	Индикатор/ Ключевой результат	Целевой показатель
Финансы	Повысить объем доходов от услуг	Доля дохода от услуг в общей сумме дохода	40% в конце финансового года
Члены	Повысить уровень удовлетворенности услугами среди членов	Доля довольных членов, %	70% членов довольны услугами ОР
Внутренние процессы	Повысить потенциал исследовательского персонала	Время на учебную работу на одного работника в год	20% рабочего времени идет на учебную работу, в год
Инновации	Отслеживать новые тенденции в предоставлении услуг	Исследование, проведенное в 20 странах	3 месяца

Согласно модели, после того, как будут определены стратегические цели, их следует преобразовать в отдельные оперативные цели и занести в бюджет.

Подход ССП является лишь одним из многих способов определения целей. ОР должна выбрать свой способ разработки стратегического плана в соответствии с ее потенциалом и опытом стратегического планирования.

4.4 ВЫВОДЫ

Предоставление услуг членам должно быть неотъемлемой частью процесса стратегического планирования, поэтому стратегический план ОР должен включать специфические цели услуг, и эти цели должны отражать миссию ОР и соответствовать ее мандату и правовому статусу.

Определив, “каким должно быть будущее организации”, и включив соответствующие цели в процесс стратегического планирования, организация должна задуматься над тем, какими способами достичь этих целей и как реализовать стратегию на практике. В следующем разделе рассматриваются процессы реализации стратегии предоставления услуг.



СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

- ☒ Соответствует ли наш портфель услуг миссии (или видению) ОР?
- ☒ Соответствует ли наш портфель услуг уставу ОР? Если устав в значительной степени ограничивает возможности предоставления услуг, можем ли мы рассмотреть вопрос о внесении в него поправок?
- ☒ Имеются ли юридические барьеры для предоставления услуг моей организацией?
- ☒ Соответствует ли наш портфель услуг стратегическим приоритетам ОР?
- ☒ Согласуется ли он с общим стратегическим планом ОР?
- ☒ Как мы будем определять уровень достижения наших стратегических целей?
- ☒ Заручилась ли ОР поддержкой Совета в отношении данного портфеля услуг?

Раздел 5

Реализация стратегии

Большинство стратегий терпят крах из-за того, что не претворяются в действия. Люди, участвующие в разработке стратегии, не задумываются над тем, как она будет осуществляться на практике и что необходимо предпринять для ее реализации, и сколько это будет стоить.

Чтобы привести стратегию предоставления услуг в действие, ОР должна сосредоточить внимание на своих клиентах, т.е. на своих членах, и принимать решения с позиций маркетинга. Маркетинг представляет собой управленческий процесс, в ходе которого услуги из идеи превращаются в то, что требуется членам и всем другим заинтересованным сторонам организации¹⁴. Термин “маркетинг” предполагает, что для достижения своих целей, организация должна превосходить потребности своих членов и удовлетворять их эффективнее, чем ее конкуренты.

Настоящий раздел посвящен реализации стратегии в области оказания услуг на основе разработки **бизнес-плана**¹⁵. По каждой услуге, которую организация намерена разрабатывать (или улучшать), необходимо составить бизнес-план, состоящий из описательной части и финансовых таблиц, в которых определяются основные элементы, необходимые для оказания услуг, начиная от концепции услуги до ее разработки и предоставления. План, составленный с учетом всех формальных требований, не только помогает ОР вывести услугу на рынок, но и становится инструментом наблюдения за эффективностью и развитием услуги в будущем. Бизнес-план является эффективным средством взаимодействия с персоналом ОР и с партнерами, с членами и с потенциальными членами, а также с другими заинтересованными сторонами. Наконец, план позволяет постоянно следить за достижением стратегических и специфических целей организации.

В литературе по менеджменту бизнес-план обычно разделяется на два главных процесса: один стратегический, а другой - оперативный (см. рисунок ниже):

- **“Стратегический процесс”** подразумевает систематический анализ внешней среды, рынка и потребностей членов; он необходим для быстрого реагирования на изменения и на проблемы, которые могут возникнуть в референтной внешней среде.
- **“Оперативный процесс”**, часто называемый “деятельностным подходом”, привязан к краткосрочной перспективе и охватывает каждое действие, которое предпринимает организация для осуществления своей стратегии на практике. Он тесно связан с ростом доли на рынке, маркетинговыми стратегиями и бюджетом.

¹⁴ Американская Маркетинговая Ассоциация определяет маркетинг как “процесс планирования и воплощения замысла, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего целям отдельных лиц и организаций”.

¹⁵ В настоящем документе термин “бизнес-план” равнозначен термину “маркетинговый план”.

Стратегический план

Долгосрочная перспектива

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ
Где мы сейчас?

- ➔ Анализ среды: PESTLE
- ➔ Анализ рынка (ПОРТЕР)
 - Спрос: потребности членов и матрица АБЕЛЯ
 - Предложение: анализы SAM и конкурентов
 - Синтез: матрица Дженирал Электрик/Мак-Кинси
- ➔ Анализ возможностей: SWOT-анализ, ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР
Чего мы хотим достичь?

- ➔ Миссия
- ➔ Мандат и правовая база
- ➔ Стратегические цели

**УЖЕ
ПРОАНАЛИЗИРОВАНО****Оперативный план**

Краткосрочная перспектива

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Для достижения стратегических целей организация должна:

- ➔ Определить конкретные цели
- ➔ Применить маркетинговые стратегии
- ➔ Выбрать варианты предоставления услуг
- ➔ Определить бюджет

Расширение занимаемой доли рынка (повышение жизнеспособности ОР и расширение членского состава)

**ПРИМЕНИТЬ К
ОПРЕДЕЛЕННОЙ
УСЛУГЕ**

Поскольку элементы стратегии описаны в предыдущих разделах, здесь рассматривается оперативная часть бизнес-плана, применяемая к услуге, которую ОР намерена развивать. Оперативная часть состоит из следующих этапов:

- **Этап 1:** Четко определить конкретные оперативные цели услуг на основании сформулированной миссии и долгосрочных стратегических целей. (**Определить конкретные цели и показатели**)
- **Этап 2:** Определить стратегию формирования комплекса маркетинга для достижения поставленных целей (**Стратегии формирования комплекса маркетинга**)
- **Этап 3:** Проверить, может ли организация самостоятельно предоставлять услугу. Если нет, ей придется выбирать способы исполнения среди имеющихся вариантов (**Выбор способов исполнения**)
- **Этап 4:** Контролировать и улучшать услуги, и устранять разницу между ожидаемыми затратами-выгодами и достигнутыми затратами-выгодами (**Бюджет**)
- **Этап 5:** Следить за исполнением бизнес-плана и внедрением новой услуги, используя для этого финансовые и качественные показатели.

ЭТАПЫ БИЗНЕС-ПЛАНА - ОПЕРАТИВНАЯ ЧАСТЬ

Этап 1. Определить конкретные цели и показатели	Каковы ожидаемые результаты оказания услуг? ■ Привлечение новых членов ■ Улучшение репутации ОР и узнаваемости бренда ■ Повышение удовлетворенности и сохранение членов ■ Повышение жизнеспособности организации
Этап 2. Стратегии формирования комплекса маркетинга*	Продукт/Услуга = Какие услуги разрабатывать? Цена = По какой цене предлагать? (платные, бесплатные, скидки, уровни цен и пр.) Место = Где будут предоставляться услуги? Будут ли они доступны? Продвижение = Как информировать членов о новой услуге? Как привлекательно продвигать ценности и преимущества услуги? Люди = Сколько людей (сотрудников и других) будет вовлечено? Каковы их роли и навыки? Процесс = Какие этапы “процесса” могут сделать услугу эффективной, полезной и привлекательной?
Этап 3. Выбор способов исполнения	Если организация работодателей не в состоянии сама предоставлять услугу, необходимо рассмотреть другие варианты ее исполнения
Этап 4. Бюджет	Решения относительно затрат и выгоды предоставления услуги
Этап 5. Мониторинг	Как ОР будет следить за использованием новой услуги? Каковы показатели успеха/неудачи?

5.1 ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛИТЬ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ УСЛУГИ

Услуги часто включают различные цели, каждая из которых должна способствовать достижению общей стратегической цели предложения услуг ОР (см. Раздел 4 о стратегических приоритетах).

Определение, по крайней мере, одной конкретной цели для одной услуги позволит ОР направлять усилия на удовлетворение потребностей членов, выявленных посредством соответствующего анализа.



ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА

Цели предоставления новых образовательных услуг - Федерация Работодателей Кении

Общая цель предложения услуг ФКЕ: Повысить авторитет ФКЕ как борца за формирование благоприятной предпринимательской среды.

Конкретная цель пакета обновленных образовательных услуг ФКЕ: Разработать 2 новые учебные программы и улучшить 2 существующие программы в целях расширения портфеля услуг и повышения доходов от учебной деятельности.

Образовательные услуги	Обоснование	Конкретная цель каждой услуги
Влияние новой конституции на трудовые отношения	Новая конституция (август 2010 года) содержит некоторые положения, важные для трудовой администрации.	Подготовить специалистов по ЧР к урегулированию трудовых вопросов в рамках новой конституции.
Юридические аспекты аутсорсинга	Аутсорсинг стал широко распространенной бизнес-стратегией, при применении которой на практике все еще возникают сложности правового характера.	Провести обучение руководителей предприятий по юридическим вопросам аутсорсинга.
Навыки ведения переговоров	Необходимо ускорить переговоры по заключению коллективного договора между работодателями и профсоюзами. Некоторые сотрудники ФКЕ прошли обучение по теме "Тренинг для тренеров по навыкам ведения переговоров".	Обучить работодателей и профсоюзных лидеров/председателей профсоюзных организаций искусству ведения переговоров.
Повышение производительности	На рынке труда наблюдается общая тенденция связывать уровень заработной платы с производительностью.	Провести обучение руководителей технологиям повышения производительности и увязке производительности с уровнем заработной платы.

Обоснованные конкретные цели позволяют определить конкретные результаты, которых организация намерена достичь, и наметить необходимые действия и требуемые ресурсы.

Нужно не только оценить или дать качественное описание предлагаемых услуг, но и представить ожидаемые результаты в количественном выражении. Значит, если цель - "обучить менеджеров по кадрам решать трудовые вопросы в соответствии с новой конституцией", ее необходимо преобразовать в измеримый целевой показатель, обычно воплощаемый в **индикаторе**: например, число дней обучения, число курсов подготовки в год, общее число слушателей и ожидаемая выручка. Индикаторы определяют желаемую цель, которая должна быть достигнута путем предоставления услуги за указанный срок, например, за один год.

Чтобы определить точные целевые показатели, полезно воспользоваться методом SMART, который состоит из пяти **индикаторов** качества:

S	Specific (конкретные)
M	Measurable (измеримые)
A	Achievable (достижимые)
R	Realistic (реалистичные)
T	Time Bound (с конкретным сроком)

В таблице приводится значение каждой из этих характеристик. Таблица может пригодиться при определении показателей SMART для вашей услуги.

	Описание (вопросы SMART)	Пример показателя SMART
Конкретные	Чего именно Вы хотите достичь в Вашей организации? Чего мы хотим достичь? Почему ? Где и для кого ?	Образовательные услуги: Влияние новой конституции на трудовые отношения 3 учебные программы по новой конституции для членов, по 15 человек в каждой, на общую сумму выручки 15000 долл. будут проведены в помещении FKE к 30 ноября 2011 года
Измеримые	Нужно уметь проверять прогресс и измерять результаты. Хороший показатель должен отвечать на вопрос: "Сколько?"	
Достижимые	Кто (ответственный за услугу)? Учитывать человеческие (и финансовые) ресурсы крайне важно для обеспечения достижения цели	
Реалистичные	Индикатор должен быть труднодостижимым , но реалистичным . Это связано со значимостью данной деятельности для организации.	
Ограниченные сроками	Достижение целей должно быть спланировано во времени - хорошо сформулированный индикатор должен отвечать на вопрос: К какому времени (вы хотите достичь результата?)	

В приведенном ниже примере ОР приняла решение ввести новую услугу - телефонные консультации по процедурам найма.



Пример. Метод SMART

Имеющая большой стаж работы ОР приняла решение ввести новую услугу: телефонные консультации по вопросам найма. Для осуществления этой идеи креативная команда - исполнительный директор организации и два координатора проекта с большим трудовым стажем и богатым опытом, использовали метод SMART для определения индикаторов качества с целью эффективного достижения поставленных целей. Они определили следующие показатели:

КОНКРЕТНЫЕ

- **Что?** Новая услуга была сформулирована как “телефонные консультации по процедурам найма”.
- **Почему?** Отвечать на частые запросы членов.
- **Где?** По телефону из офиса организации; часто задаваемые вопросы будут публиковаться на веб-сайте каждые два месяца.
- **Для кого?** Только для членов.

ИЗМЕРИМЫЕ

- **Сколько?** Консультации будут предоставляться регулярно; по истечении 3 месяцев с начала предоставления услуги будет проанализированы статистические данные и будут определено число запросов.

ДОСТИЖИМЫЕ

- **Кто ответственный?** Один из специалистов по рынку труда, работающий под руководством одного из координаторов проекта, входящего в состав креативной команды, был назначен ответственным за услугу, и ему было поручено предоставлять ее, при этом его руководитель отвечал за контроль над предоставлением услуги и, при необходимости, оказывал поддержку.

РЕАЛИСТИЧНЫЕ

- Было бы идеально, если бы благодаря предоставляемым услугам все члены стали “профессионалами в области найма”, но это практически неосуществимо. Постановка **значимой и реалистичной** цели позволяет обеспечить членов необходимыми консультациями “точно в срок” (максимум, в течение 2 рабочих дней, по сложным вопросам, немедленно - по легким);
- **Результат:** члены пользуются услугой регулярно, что позволяет осуществлять поэтапное улучшение их практики в области найма.

С ОПРЕДЕЛЕННЫМ СРОКОМ ИСПОЛНЕНИЯ

К какому сроку? Консультации по телефону должны быть внедрены в течение одного месяца после принятия соответствующего решения, часто задаваемые вопросы будут опубликованы на веб-сайте по истечении 2 месяцев с момента запуска проекта и будут обновляться каждые два месяца.

5.2 ЭТАП 2. СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА

Одна из самых популярных концепций, связанных с маркетингом и планированием бизнеса, - стратегия формирования **маркетингового комплекса**. Согласно ее автору, профессору Нилу Бордену¹⁶, существует целый ряд действий компании, которые могут повлиять на решение потребителя приобрести товар или услуги. Маркетинговый комплекс описывает действия компании/организации в некоторых взаимосвязанных областях, которые необходимо анализировать в совокупности, чтобы можно было удовлетворить потребности покупателей услуг и членов.

Первые стратегии формирования маркетингового комплекса описывали действия в отношении “4P”, а именно: **Product (продукт)**, **Price (цена)**, **Place (место)** и **Promotion (продвижение)**.

Применительно к услугам, в литературе по менеджменту предлагается добавить еще два фактора “P” к традиционным четырем. В свете нематериальной природы услуги, организация должна сосредоточить свои усилия на внедрении стратегий, касающихся **People (люди)** и **Process (процесс)**.

Все P можно определить следующим образом:

ПРОДУКТ/УСЛУГА	Какие потребности наших членов необходимо удовлетворить; Качество и свойства услуги
ЦЕНА	Инвестиции в разработку услуги и нематериальные ценности (например, время, усилия по исполнению), влияющие на цену
ПРОДВИЖЕНИЕ	Продвижение, реклама, информирование членов
МЕСТО	Где предоставляется услуга? Различные способы распространения
ЛЮДИ	Отдельные лица оказывают влияние на форму, в которой предстает услуга. Лицо, занятое оказанием этой услуги, может повлиять на уровень удовлетворенности членов (персонал должен быть мотивирован на максимально качественное оказание услуг)
ПРОЦЕСС	Последовательность действий по разработке услуги, ее оказанию и последующему наблюдению

Джоббер выделяет четыре основных требования, которым должна удовлетворять организация для выработки эффективной стратегии формирования маркетингового комплекса¹⁷. ОР должна:

- **Удовлетворять потребности:** когда члены довольны качеством услуг, они остаются в организации. Анализ потребностей и степени удовлетворения этих потребностей доказывает ориентированность компании на рынок и маркетинг.
- **Определять конкурентные преимущества:** преимущества можно определить на основании позиции организации на рынке (что) и ее основных ресурсов и навыков (как). При помощи этих двух источников конкурентных преимуществ ОР может достичь лучших результатов в своей предпринимательской среде.
- **Иметь соответствующие ресурсы:** качество и количество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, является ограничивающими факторами в маркетинговом комплексе. Некоторые из них: финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, структура организации, основные навыки и знания и пр.
- **Уметь координировать:** важно не только определить каждый из компонентов маркетингового комплекса, но и выявить взаимосвязи между ними и найти их

¹⁶ Гарвардская бизнес-школа. Концепция разработана в начале 1960-х годов.

¹⁷ Jobber D., *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill Book Company, London, 1996

правильное сочетание для каждой услуги. Неверный выбор или отсутствие даже лишь одного компонента может препятствовать успеху услуги на рынке.

При поиске оптимального сочетания маркетингового комплекса полезно составить различные возможные сочетания компонентов и выбрать из них лучшее для указанной услуги. Под созданием сочетаний компонентов подразумевается принятие решений относительно:

- продуктов с различными свойствами (P),
- различных уровней цен (Pr),
- различных форм и каналов распределения (D),
- различных инструментов продвижения (Pn),
- различных комбинаций процессов (Pro),
- различных навыков и знаний людей (Pe).

В приведенной ниже таблице представлены различные комбинации маркетингового комплекса для трех различных форм одной и той же услуги.

Уровни маркетинговых инструментов	P	Pr	D	Pn	Pro	Pe	Комбинация маркетинговых инструментов	Тип маркетингового комплекса
1 (самый низкий)	P1	Pr1	D1	Pn1	Pro1	Pe1	P1- Pr2- D5- Pn2- Pro2- Pe2	Комплекс 1*
2	P2	Pr2	D2	Pn2	Pro2	Pe2		
3	P3	Pr3	D3	Pn3	Pro3	Pe3		
4	P4	Pr4	D4	Pn4	Pro4	Pe4		
5 (самый высокий)	P5	Pr5	D5	Pn5	Pro5	Pe5	P5- Pr3- D3- Pn5- Pro4- Pe4	Комплекс 2*

* **Маркетинговый комплекс 1:** услуга низкого качества, по относительно низкой цене, широко распространенная, является популярной на рынке при умеренном продвижении, низкой эффективности процесса, низкой квалификацией персонала.

* **Маркетинговый комплекс 2:** услуга очень высокого качества, по средней цене, со средним уровнем распространения, широко продвигаемая, хорошо организованный и эффективный процесс, низкая квалификация людей, занятых оказанием услуг.

При выработке маркетинговой стратегии ОР должна провести оценку и обзор всех компонентов маркетингового комплекса. В следующих главах детально рассматриваются шесть основных компонентов маркетингового комплекса, касающихся оказания услуг.

5.2.1. Продукт/Услуга

Целью предоставления услуги должно быть удовлетворение потребностей членов. Поэтому организации работодателей должны концентрировать свои усилия на более эффективном и качественном оказании услуг. Можно сосредоточить усилия на множестве аспектов для того, чтобы повысить уровень качества, воспринимаемого клиентами:

- Во-первых, хорошая услуга должна быть **верной и точной по своему содержанию**; в этом смысле ОР может повысить ценность своей услуги, предоставив дополнительную информацию и построив содержание услуги на достоверном материале высокого качества.
- Во-вторых, качество определяется как ориентация на клиента, что подразумевает создание **дружественных к клиенту**, полезных и всесторонних услуг; организации работодателей должны непрерывно превосходить и анализировать потребности своих членов, чтобы удовлетворять эти цели.

- В-третьих, хорошая услуга повышает **преданность** и энтузиазм среди членов; чем больше у организации возможностей предоставлять высококачественные услуги, тем выше будет лояльность членов к организации.
- И, наконец, качество услуг означает их **эффективное и своевременное исполнение**, т.е. тогда и там, где они необходимы членам. Потенциал организации (персонал, навыки и процессы управления) действительно может повлиять на итоговую форму, в которой предстает услуга.

На приведенном ниже рисунке показана совокупность свойств высококачественной услуги и способы улучшения ее восприятия среди пользователей.

Рисунок. Требования к качеству услуг



Источник: МУЦ МОТ 2011

Организации работодателей должны оценивать качество и частоту пользования каждой разработанной услуги, а также удовлетворенность пользователей (т.е. членов). Воспринимаемое членами качество, или добавленная ценность, действительно чрезвычайно важны для улучшения качества услуги. Хорошие системы измерения эффективности услуги позволяют упростить весь процесс улучшения ее качества.

При оценке результатов производства и исполнения услуги, лицо, отвечающее в ОР за данную услугу, должно рассмотреть следующие вопросы:



СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ КАЧЕСТВА ПРОДУКТА/УСЛУГИ

- ☒ Достаточно ли ширина и глубина услуги? Имеет ли она предусмотренные свойства?
- ☒ Услуга ожидаемого качества?
- ☒ Эффективно ли исполняется услуга?
- ☒ Предоставляется ли услуга в предусмотренный период времени?
- ☒ Способствует ли услуга повышению преданности среди членов организации?

Что касается степени удовлетворенности пользователя, регулярные обследования, проводимые среди членов ОР, могут оказаться эффективным инструментом оценки всех предоставляемых услуг ОР. Специальные исследования также могут проводиться среди членов, когда ОР требуется обратная связь в отношении определенных услуг (например, анкета по оценке курса обучения).



ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА

Исследование степени удовлетворенности членов организации услугами, предоставляемыми SEIFSA

Услуги, предоставляемые SEIFSA в настоящий момент

1. Известно ли Вам, что SEIFSA предлагает различные продукты и услуги своим членам в следующих областях:

	Да	Нет
Трудовые отношения		
Экономика и торговля		
Развитие навыков		
Охрана труда		

2. Пользовались ли Вы ранее какими-либо продуктами или услугами SEIFSA? Если нет, то почему?

☒ Да

☒ Нет

Комментарии:

3. Услуги в области трудовых отношений - Пожалуйста, оцените каждый из следующих продуктов в области трудовых отношений по каждому критерию:

	Нет данных	Очень доволен	Доволен	Отношусь нейтрально	Недоволен	Крайне недоволен
Консультации						
Семинары						
Обучение на предприятии						
Публикации						
Переговоры о заработной плате						
Консультации по телефону/электронной почте						
Представительство в государственных органах						
Разрешение конфликтов						
Другое (пожалуйста, укажите)						

5.2.2. Место

Решения относительно места оказания услуг касаются выбора нужных и самых подходящих каналов распространения услуг.

Различные услуги необходимо распространять по разным каналам. Например, информационные услуги, как и дистанционное обучение, могут предоставляться просто через веб-сайты, без какого-либо участия или поддержки со стороны сотрудников ОР.

И, наоборот, в процессе оказания консультационных услуг задействованы как люди, так и физические каналы организации работодателей и компании-заказчика; в этом случае услуга может предоставляться либо на месте, т.е. на территории заказчика, либо в помещении организации работодателя. Некоторые услуги (к примеру, более простые консультации) могут предоставляться по телефону.

При выборе места оказания услуги важным фактором является фактор расстояния - **географическая близость**. Важно находиться вблизи большого числа компаний. Большинство организаций работодателей имеют региональные или местные филиалы в крупных городах в пределах своей юрисдикции - там они могут предоставлять услуги напрямую. Географическая близость часто означает индивидуальные тесные отношения с компаниями-членами. Отношения, сложившиеся между консультантом и компанией, крайне важны для оказания услуги - иногда компании отказываются получать консультации от тех, кто находится на большом расстоянии от них.

Основными каналами распространения услуг организации работодателей являются:

- на территории члена,
- в помещении ОР,
- по телефону,
- по почте (включая электронную),
- веб-сайты.

Другой важный аспект, который необходимо учитывать при выборе места, - это доступность услуг: услуга, оказываемая 24 часа в сутки, может улучшить восприятие качества среди членов. Понятие **доступности услуг** прямо связано с каналом распространения предлагаемой услуги, и интернет, несомненно, является каналом непрерывного предоставления услуг.

5.2.3. Продвижение

Продвижение - важный компонент маркетингового комплекса. Оно имеет множество функций и связано со стратегией коммуникации, которая позволяет организации работодателей усилить узнаваемость своего бренда и сохранить своих членов.

Коммуникация - это самый эффективный способ, посредством которого организация может установить крепкие связи со своими членами и партнерами в целях обмена информацией по определенным вопросам.

Говоря о продвижении, следует отметить важность баз данных членов ОР - они являются эффективным инструментом продвижения (но есть и другие средства, см. Главу 5.2.3.4.).

Существует два уровня коммуникации:

■ Коммуникация с персоналом. Цель:

- информировать персонал о миссии и ценностях, стратегических задачах и способах их достижения при помощи маркетингового плана;
- объяснить обязанности персонала внутри организации;

- создать и поддерживать хорошую репутацию организации в глазах служащих, развивать эмоциональную связь с брендом организации.¹⁸

Процесс информационного обмена с персоналом может реально повлиять на лояльность служащих и повысить эффективность их работы.

■ Коммуникация с клиентами/членами. Цель:

- информировать заинтересованных лиц о том, что делает организация, и как могут быть реализованы планы, разъяснить ее позицию (институциональное взаимодействие);
- предложить набор услуг, подчеркивая их привлекательность;
- убедить членов выбрать услуги организации, информировав их о ценности, преимуществах и качестве этих услуг.

Данный процесс способствует формированию лояльности и узнаваемости бренда организации среди членов, и организация может стать хорошо узнаваемой и признанной среди всех заинтересованных лиц.

5.2.3.1. Функции продвижения

Продвижение имеет четыре основные функции:

- **Информация:** информировать членов путем предоставления им информации о новых услугах, их характеристиках, местах продажи, ценах и/или условиях продаж.
- **Поддержка продаж:** осуществлять поддержку в процессе продаж; может носить либо характер убеждения - побуждать потенциальных заказчиков/членов приобрести услугу, либо характер напоминания - напоминать об организации/услуге членам и укреплять лояльность членов.
- **Обучение:** обучать членов пользованию новыми услугами и пониманию выгоды, которую могут извлечь члены в случае приобретения услуги.
- **Конкуренция:** позиционировать услуги ОР относительно услуг, предлагаемых конкурентами.

Для достижения данных целей существует ряд инструментов, применяемых в целях продвижения.

5.2.3.2. Инструменты продвижения

Продвижение основано на пяти главных инструментах:

- **Реклама:** различные виды презентации услуг и их преимуществ; главным образом, это телевидение, радио, газеты, журналы, средства наружной рекламы и другие. Если ОР желает урезать расходы, то единственным коммерческим рекламным средством, которым она может воспользоваться, - это Интернет (продвижение своих инициатив, проектов и услуг на веб-сайте). Почтовая рассылка - это еще один экономный способ, способствующий построению прочных личных отношений с членами. Обычно реклама нацелена на информирование целевой группы об услугах.
- **Персональная продажа:** описание и предложение услуг организации во время переговоров с потенциальным заказчиком с целью заключения сделки при личном общении. Персональные продажи крайне важны для ОР, поскольку они способствуют налаживанию прямых контактов с компаниями-членами, выявлению их потребностей и обычно ведут к продолжительным контактам. Персональные продажи обычно осуществляет "специалист по взаимодействию" с членами. Поскольку персональная продажа представляет собой способ прямой коммуникации, ее главная цель заключается в продаже продукции или услуг.
- **Продвижение продаж:** иногда называется "дополнительное продвижение"; это совокупность средств, направленных на повышение привлекательности услуги за счет

¹⁸ Ulrich D. and Smallwood N., *Aligning firm, leadership and personal brand*, Leader to Leader, Winter, 2008

предоставления дополнительных финансовых или нефинансовых стимулов. Сюда относятся скидки или каталоги, повторная печать объявлений, специальные выставки и пр.

■ **Связи с общественностью:** все мероприятия, направленные на сохранение хороших отношений со средой, в которой работает организация; это неличная форма продвижения, ориентированная на создание положительного имиджа организации. Связи с общественностью часто используются для оказания воздействия на точку зрения лидеров, правительств и других сторон посредством конференций, пресс-релизов и пр.

■ **Спонсирование:** обеспечение финансовой и нефинансовой поддержки организациям, лицам или мероприятиям в обмен на продвижение учреждения-спонсора или на его услуги. Спонсирование широко используется, в частности, крупными ОР. Будучи хорошо известными партнерами, они высоко ценятся организаторами конференций или семинаров - иметь такого партнера или спонсора может быть весьма привлекательно и может способствовать улучшению имиджа организаторов. Для небольших ОР хорошим подходом может оказаться создание партнерств с другими организациями и учреждениями или предприятиями в целях продвижения их услуг.

Реклама является самым эффективным способом продвижения услуги и информирования о ней общественности. Ее можно классифицировать в соответствии с целями, предметом продвижения или используемыми средствами, как показано в приведенной ниже таблице.

ЗАДАЧА	РЕКЛАМА УСЛУГИ - ЗАДАЧИ	РЕКЛАМА ОРГАНИЗАЦИИ - ЗАДАЧИ
Информировать	■ Ввести новую услугу. ■ Объяснить, что дает услуга. ■ Объяснить, как ею можно воспользоваться. ■ Информировать об изменениях в цене. ■ Объяснить, что изменилось.	■ Создать имидж организации. ■ Объяснить поведение организации, прокомментировать информацию или обвинения. ■ Информировать о запланированных изменениях в миссии организации.
Конкурировать	■ Создавать бренд. ■ Убедить заказчиков совершить немедленную покупку. ■ Убедить партнеров/посредников. ■ Привлечь клиентов других организаций.	■ Способствовать формированию лояльности среди клиентов. ■ Выделить конкурентные преимущества организации.
Напоминать	■ Поддерживать доминирование бренда. ■ Напоминать об истории услуги. ■ Определить выгоду от пользования услугой.	■ Напоминать о достижениях организации. ■ Напоминать об истории организации.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Торговая Палата Каймановых островов - Членские программы

Торговая Палата Каймановых островов предлагает своим членам следующие программы:

PR-сопровождение позволяет компаниям, являющимся и не являющимся членами организации, участвовать в интересующем их мероприятии. Они могут узнать всю информацию относительно времени и места проведения мероприятия на веб-сайте в разделе "Календарь событий". Лица, принявшие решение участвовать в мероприятии, автоматически получают электронное письмо-напоминание накануне мероприятия. Стоимость участия в мероприятиях и в учебных курсах меняется в зависимости от того, является ли участник членом организации. Членам предоставляется скидка.

Основные мероприятия Палаты, запланированные на май 2011 года:

- Навыки управления, Серия 2 - Коммуникация и управление конфликтом - 9 мая 2011 года
- Понимать трудовое законодательство - 17 мая 2011 года
- Лидерство - 20 мая 2011 года
- Анализ сертификатов специалистов по управлению проектами (CAPM) - 23 - 27 мая 2011 года
- Основы управления проектом - 30 мая - 1 июня 2011 года

Ежемесячный маркетинговый план

Каждый год Торговая палата публикует на своем веб-сайте список различных бизнес услуг или товаров, предлагаемых каждый месяц. Список размещается на веб-сайте Палаты, и все члены могут выбрать месяц, наиболее подходящий для их продуктов или услуг, и участвовать в кампании по их продвижению, предлагая особый продукт или услугу, или скидку в течение этого месяца.

Если член выбрал месяц и желает участвовать в кампании, Палата включает его предложение в свои рекламные материалы на данный месяц: в бюллетень Палаты, в расширенную рекламу на веб-сайте и в другие рекламные материалы, которые Палата использует в данном месяце. Все это предлагается членам бесплатно. Допускается ограниченное число участников, поэтому в кампании участвует тот, кто зарегистрировался раньше (регистрация может осуществляться онлайн).

Кампания по **спонсированию веб-сайта** позволяет компании-члену право быть представленной на страницах веб-сайта Палаты по своему выбору. Логотип/баннер члена может быть расположен в верхней части страницы веб-сайта, чтобы привлечь внимание потенциальных клиентов компаний-членов.

Источник: <http://www.caymanchamber.ky/>

5.2.3.3. Планирование работы по продвижению услуг

Планирование работы по продвижению услуг подразумевает определение целей, которых ОР желает достичь посредством своей рекламной кампании, определение уместных инструментов продвижения, акций по информированию о об услугах, а также мероприятий по привлечению новых и сохранению существующих членов.

При построении плана продвижения услуг ОР должна обратить внимание на пять элементов:

- **целевая группа:** для оказания услуг огромное значение имеет наличие у ОР хорошей базы данных членов, она нужна для определения целевой группы в рамках кампаний по продвижению услуг и для выяснения того, что данная группа знает или не знает об услугах ОР;
- **задачи продвижения:** цели стратегии продвижения, в основном, связаны с привлечением внимания к услугам или просто с информированием и напоминанием того, что уже известно целевой группы;

- содержание информационных сообщений: бренд, окупаемость, слоган, текст, изображения, цвета и пр.;
- средства связи: рассылки, газеты, статьи, тематические пресс-релизы, веб-сайты, мероприятия (семинары, собрания и пр.), прямое общение, бюллетень, радио, телевидение и так далее;
- бюджет: важно помнить, что любая стратегия продвижения требует денежных вложений (небольших, если продвижение осуществляется на веб-сайте, крупных - при использовании традиционных средств связи, например, телевидения). Затраты на продвижение покрываются за счет внутренних финансовых ресурсов.

Рекламную компанию всегда следует рассматривать с двух точек зрения: достижение целей продаж и достижение целей рекламы.

С целью более эффективного планирования рекламной кампании, организация работодателей может воспользоваться базой данных своих членов для анализа потенциальных клиентов и для их целенаправленного отбора в соответствии с целями продвижения.

5.2.3.4. База данных членов организации: инструмент продвижения

Базы данных членов служат важнейшей опорой при систематизации информации о членах, при определении приоритетных услуг, при выработке маркетингового плана, при предложении специальных скидок и пр. Они необходимы для регистрации основной информации о членах ОР, об услугах, которыми они воспользовались, и обо всех их запросах.

Составление и использование баз данных требует навыков в области информационных технологий и существенных первоначальных вложений (времени и финансовых ресурсов) для их разработки. Основные этапы построения базы данных:

- a. Определить охват базы данных, основную информацию, которую необходимо хранить о компаниях-членах (адрес, электронный адрес, телефон, число работников и пр.), а также сведения о компании, которые необходимо регистрировать (выплата взносов, пользование платными услугами, неоплаченные счета и пр.).
- b. Определить необходимые таблицы.
 - Таблица не должна содержать повторяющуюся информацию, и одна и та же информация не должна содержаться в нескольких таблицах.
 - Если конкретная информация содержится только в одной таблице, проще обновлять ее только там.
 - Это повышает эффективность и позволяет избежать наличия записей-дубликатов, содержащих разную информацию.
 - В каждой таблице должна содержаться информация только на одну тему.
- c. Определить необходимые поля и ввести уникальные значения, чтобы связать информацию, хранящуюся в отдельных таблицах, например, связать члена с использованной им консультационной услугой в области трудовых отношений.
- d. Определить связи между таблицами, чтобы можно было связывать между собой соответствующую информацию.
- e. Отладить структуру базы данных, чтобы устранить возможные недочеты.
- f. Ввести данные и создать другие объекты базы данных (анкеты, формы, отчеты, макросы, модули и пр.).

Пример. База данных запросов на услуги (база данных в формате xls)



Внешние контакты				Наименование компании и имя лица, обратившегося в ОР	
Компания:	←				
Контактное лицо:					
Запрос					
Тип:	Телефон	Факс	E-mail	Письмо	Собрание
Другое:					
Конфиденциальность:	да/нет				
Статус:	открытый/закрытый				
Дата:	Время:				
Запрос:	←	Тип запроса/нужной услуги			
Домен:					
Поддомен:					
Поддомен:					
Другой домен:					
Внутренние контакты					
Контактное лицо:			Отделение:		
Создано (кем):	←	Сотрудник ОР, получивший и обработавший запросы			

В таких базах данных обычно содержится дополнительная информация (дополнительные поля) об оплате услуги и степени удовлетворенности клиента.

5.2.3. Цена

Организации работодателей могут принять решение предлагать услуги за плату или бесплатно. Одна из основных причин предлагать бесплатные услуги заключается в том, что они могут привлекать новых членов и способствовать сохранению уже существующих. С другой стороны, если организация намерена предлагать услуги за плату, это может помочь ей обеспечить свою жизнеспособность. В таких случаях всегда необходимо принимать решения относительно цены. Цена является одним из рычагов маркетингового комплекса, влияющих на решение покупателей услуг и членов воспользоваться услугой. Когда организация решает оказывать своим членам платные услуги, установление цены становится важным этапом в процессе внедрения новой услуги.

Как бы то ни было, для каждой услуги необходимо установить целевые финансовые показатели. В случае с бесплатными услугами таким показателем является ограничение себестоимости (сколько ресурсов намерена потратить организация для того, чтобы оказывать услугу бесплатно).

В случае с платными услугами могут быть две различные цели:

- достижение точки безубыточности;
- получение прибыли от услуги, обычно определяемой либо как процент от общей стоимости продажи (например, 10% от общей стоимости продаж за год), либо как

окупаемость (рентабельность) затрат (например, окупаемость затрат на разработку и предоставление услуги: 12%).

Существует множество внутренних и внешних факторов, которые следует учитывать при принятии решения относительно цены:

- **внутренние:** затраты (постоянные и переменные), маркетинговые цели, стратегии формирования маркетингового комплекса (решения относительно других переменных маркетингового комплекса) и субъекты, устанавливающие цену (директор, менеджеры по финансам, технические отделы и пр.).
- **внешние:** конкуренты (путем сравнения их ценовой стратегии и качества соответствующих услуг), характер рынков (который можно легко определить на основе модели пяти сил Портера - см. Раздел 3) и другие факторы, включая решения правительства, состояние экономики, уровни инфляции и дефляции и пр.

Все перечисленные элементы служат для установления цены и выбора соответствующей ценовой стратегии. Пред тем, как приступить к анализу различных стратегий установления цены, будет полезно четко понять смысл понятий “затраты”, “доход” и “точка безубыточности” при производстве услуг.

5.2.3.1. Понимать смысл понятий “затраты”, “доход” и “точка безубыточности”

Организации работодателей, как правило, являются некоммерческими организациями, их система бухгалтерского учета несколько отличается от системы учета частных компаний. Тем не менее, платные услуги могут генерировать прибыль; прибыль можно использовать для покрытия постоянных затрат, связанных с обеспечением деятельности организации, например, расходы на содержание помещения, заработная плата служащих, занимающихся некоммерческой (но основной) деятельностью организации (такой как лоббирование, бесплатные услуги и пр.), страхование, общую рекламу и пр.

Среди затрат можно выделить следующие категории:

- **переменные затраты:** общая сумма затрат меняется по мере изменения объемов предлагаемых услуг. Например, в случае образовательных услуг, расходные материалы, дипломы и расходы на питание относятся к переменным затратам, поскольку они зависят от числа слушателей.
- **постоянные затраты** не меняются по мере изменения объема услуг. Выделяют два типа постоянных затрат:
 - внешние постоянные затраты,
 - внутренние постоянные затраты.¹⁹

Например, для образовательных услуг *внешними постоянными затратами* являются гонорары преподавателей, нанятых по контракту, затраты на помещения за пределами организации, затраты на прокат ЖК-проектора (данные затраты не зависят от численности слушателей).

Внутренние постоянные расходы - в основном, зарплата сотрудников организации работодателей, участвующих в разработке и оказании услуги; например, если один сотрудник затрачивает 30% своего рабочего времени на производство определенной услуги и в этом ему помогает ассистент, отдающий 45% своего рабочего времени на производство данной услуги, в затраты на производство услуг следует включить 30% заработной платы сотрудника-разработчика курса обучения и 45% заработной платы его ассистента).

Организация должна учитывать все виды затрат при установлении цены продукта или услуги, которые она намерена предложить.

С другой стороны, **доход от продажи услуги** обычно равен продажной цене услуги. Кроме того, при предоставлении и создании новых услуг организация работодателей может получить дополнительную “спонсорскую поддержку” со стороны доноров или

¹⁹ Часто организации работодателей забывают учитывать внутренние постоянные расходы.

правительства. В этом случае полученные средства нужно включить в доходы, полученные от предоставления соответствующей услуги.

Если затраты на производство услуги равны общему доходу, полученному путем предоставления услуги, организация достигает **точки безубыточности**. Если затраты на производство услуги ниже общего дохода от услуги, услуга приносит **прибыль**.

Пример получения прибыли от учебной программы по управлению изменениями*

* В данной программе участвуют 10 человек, каждый платит 400\$.

Доход	\$ 4000
Переменные затраты	
Раздаточные материалы, канцтовары и пр. (\$10 на человека)	\$ 100
2 перерыва (\$3 на человека в каждый перерыв)	\$ 60
Обед (\$20 на человека)	\$ 200
Внешние постоянные затраты (услуга)	
Преподаватели, нанятые по контракту	\$ 500
Аренда помещений для занятий и необходимого оборудования	\$ 250
Внутренние постоянные затраты (организация)	
30 % заработной платы 1 одного преподавателя	\$ 500
45 % заработной платы 1 ассистента	\$ 450
ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ (на 10 слушателей)	\$ 1960
Прибыль	На одну программу = \$ 2040
	На человека = \$ 204

Точка безубыточности - это уровень, при котором затраты или издержки равны выручке. Порог рентабельности невозможно определить с абсолютной точностью, тем не менее, он крайне важен при принятии решения.

Организация достигает так называемой “точки безубыточности”, когда:

общий доход от услуги = переменные затраты + внешние постоянные затраты + внутренние постоянные затраты.

Расчет точки безубыточности для организации очень важен для определения приблизительного уровня продаж, необходимого для покрытия расходов.

Примеры получения прибыли от учебной программы по управлению изменениями (продолжение)



В свете приведенного выше примера, чтобы рассчитать точку безубыточности образовательной услуги (необходимое число слушателей, чтобы покрыть расходы), следует использовать простое уравнение:

*Переменные затраты (на слушателя) * число слушателей + внешние постоянные затраты + внутренние постоянные затраты =*

*Доход от продажи * число слушателей*

Переменные затраты (на слушателя) = 36 \$ (10 \$ + 3 \$ + 20\$)

Внешние постоянные затраты = 750 \$

Внутренние постоянные затраты = 950 \$

Доход от продажи (на слушателя) = 400 \$

Число слушателей = X

Получаем:

$$36 * X + 750 + 950 = 400 * X$$

$$36X + 1700 = 400X$$

$$1700 = 364 X$$

$$X = 4.67$$

ЗАПОМНИТЬ

*Переменные затраты (на слушателя) * число слушателей + внешние постоянные затраты + внутренние постоянные затраты =
Доход от продажи на слушателя * число слушателей*

Значит, в нашем примере требуется 5 слушателей для достижения точки безубыточности этой программы (т.е. покрыть затраты на данную программу).

5.2.3.2. Стратегии установления цены

Существует множество способов определения цены услуг. Во-первых, цена оказывает влияние на четыре различных аспекта:

- **Рентабельность организации**, которую можно определить в денежном выражении (определенная сумма, которую необходимо получить от новой услуги). Но, как упоминалось выше, максимизация прибыли не всегда является главной целью ОР.
- **Уровень продаж**, связанный с достижением необходимого объема проданных услуг путем привлечения максимально возможного числа компаний и завоевания необходимой доли рынка - организация может принять решение оказывать услугу только членам или не только им, но при этом установить для различных групп различные цены (более низкую цену для членов).
- **Позиция организации относительно конкурентов**. Цена, назначенная конкурентами за такую же услугу, является крайне важным фактором при установлении цены на услуги ОР. Цену можно использовать для формирования конкурентных преимуществ - тогда устанавливается более низкая цена (в некоторых случаях ОР могут воспользоваться финансовой поддержкой спонсоров, правительства или другими видами субсидий, позволяющими устанавливать более низкие цены); или же можно предлагать цену плюс дополнительные бесплатные услуги (например, бесплатный новостной бюллетень об изменениях в законодательстве для члена, приобретающего ежегодный абонемент на пользование юридическими услугами).
- **Имидж организаций**. Поскольку организации работодателей, как правило, являются некоммерческими и основаны на членстве, им не следует создавать впечатление, что они получают большую прибыль, оказывая услуги. Цены всегда должны быть

приемлемыми для членов и, возможно, быть даже несколько ниже рыночных (по крайней мере, казаться таковыми).

Учитывая эти четыре аспекта, можно выделить несколько способов установления цены услуги. Рассмотрим самые популярные среди организаций работодателей.

а) Покрытие затрат

Цена должна покрывать затраты на производство услуги и постоянные затраты. Организация рассчитывает затраты на производство услуги и соответствующим образом устанавливает цену: $\text{продажная цена} = \text{затраты на производство}$.

В этом случае цель организации - не извлечение прибыли, а только достижение точки безубыточности. *Например, стоимость вашего учебного пособия составляет \$20, включая материалы и производственные расходы, и при текущем объеме продаж (либо ожидаемом первоначальном объеме продаж), ваши постоянные расходы составят \$30 на штуку. Ваши общие затраты составляют \$50 на единицу. Вы принимаете решение не извлекать прибыль из услуги, поэтому устанавливаете цену на уровне \$50 за единицу.*

б) Установление цены по принципу “затраты плюс прибыль”

Установление цены по принципу “затраты плюс прибыль” является одним из самых простых и самых распространенных способов. Организация рассчитывает затраты на производство услуги и добавляет к ним определенный процент (прибыль), и получает цену услуги. Этот простой метод имеет два недостатка: он не учитывает спрос, и невозможно выяснить, будут ли потенциальные клиенты приобретать услугу по установленной таким образом цене. *Например, стоимость одного вашего учебного пособия составляет \$20 (материалы и производственные затраты), и при текущем объеме продаж (либо ожидаемом первоначальном объеме продаж), ваши постоянные расходы составят \$30 на единицу. Ваши общие затраты составляют \$50 на единицу. Вы принимаете решение включить надбавку в размере 20^{20} , и добавляете \$10 ($20\% \times \50) к затратам, и получаете цену в \$60 за штуку. Если вы правильно рассчитали свои затраты и точно предсказали объем продаж, вы всегда будете работать с прибылью.*

с) Установление цены с учетом целевой нормы прибыли

Цена устанавливается, чтобы обеспечить окупаемость инвестиции. *Например, вы вложили в организацию \$10000. Ожидаемый уровень продаж - 1000 единиц за первый год. Вы намерены вернуть все вложения за первый год, для этого вам необходимо получить \$10000 прибыли от продажи 1000 единиц, или \$10 прибыли на единицу, что дает цену на уровне \$60 за единицу.*

д) Установление цены с учетом ценности

Речь идет об установлении цены услуги, основанной на ее воспринимаемой ценности и без учета других факторов. Обычно это самая прибыльная форма установления цены, если, конечно, организация работодателей сможет продавать услугу по такой цене. Крайний вариант этого способа - назначение цены “по результатам”, когда ОР устанавливает шкалу цен в зависимости от результатов, обеспечиваемых разными услугами. *Например, ваши консультационные услуги в области налогообложения позволяют вашему типовому клиенту сэкономить \$1000 в год на налогах. В этом случае \$60 воспринимаются как весьма выгодная цена - возможно, даже слишком низкая. Если ваши услуги действительно позволили клиенту сэкономить такую сумму, вы легко можете назначить за эту услугу цену в \$200, \$300 или выше, и клиенты будут готовы заплатить ее, поскольку они получают свои деньги обратно через несколько месяцев.*

е) Установление высокой цены “Premium”

Установление высокой цены взаимосвязано с установлением цен за ценность услуги, и представляет собой практику искусственного назначения высокой цены для создания благоприятного впечатления среди покупателей, основанного исключительно на цене. Эта практика основана на склонности (не всегда оправданной) покупателей полагать, что высокая цена услуги связана с

²⁰

Решения относительно надбавки необходимо принимать после сравнения с надбавками конкурентов. Если они используют надбавку в 10%, их деятельность более эффективна по сравнению с нами. С другой стороны, если они используют надбавку в 25%, мы имеем конкурентное преимущество по стоимости.

прекрасной репутацией либо с исключительно высоким качеством и уникальностью услуги. Это рискованная стратегия, поскольку она может привести к утрате доверия членов к организации работодателей.

f) **Установление фиксированной цены**

На некоторые специфические услуги, например, представительство членов в процедурах урегулирования споров, некоторые организации предлагают определенную “фиксированную цену”, вместо того, чтобы взимать плату исходя из суточного или почасового тарифа. Обычно компании высоко ценят это, поскольку заранее знают, сколько средств они потратят для получения полной поддержки при урегулировании споров.

Динамический анализ точки безубыточности

Динамический анализ точки безубыточности позволяет оценить различные уровни цен и объемов продаж в зависимости от данного уровня цены. Этот метод требует проведения рыночного анализа с целью определения уровней цен, приемлемых для потенциальных клиентов. Он позволяет выбрать цену, обеспечивающую максимальную прибыль, но не обязательно максимальный объем продаж.

Пример динамического анализа точки безубыточности



Контекст

ОР с большим стажем работы издает ежемесячный журнал по вопросам развития международного и национального законодательства. Ежемесячный тираж - около 500 экземпляров. Ежемесячные расходы, связанные с выпуском журнала:

Администрация	\$ 300
Вознаграждение сотрудников ОР	\$ 1000
Привлечение стороннего консультанта по графическому дизайну	\$ 300
Производственные затраты (электроэнергия, типографские затраты и пр.)	\$ 800

Организация стремится получить прибыль в 10% от членов организации и 30% от других компаний. В этом случае расчет чистой цены (без НДС) будет следующим:

Внутренние постоянные затраты	$\$300 + \$1000 = \$1300$
Внешние постоянные затраты	\$ 300
Переменные затраты	\$ 800 (1.6 \$ на экземпляр)
Общие затраты на 500 экземпляров	$\$1600 + \$800 = \$2400$
Средние затраты	$\$2400 / 500 \text{ экземпляров} = \4.80
Чистая цена: средняя цена + прибыль	$\$4.80 + 10\% \ 4.80 = 5.25 \$$ (для членов) $\$4.80 + 30\% \ 4.80 = \6.384 (для других компаний)

Итоговая стоимость журнала составляет \$ 5.28 для членов и \$ 6.38 для нечленов.

Динамический анализ точки безубыточности

Организация решает провести динамический анализ точки безубыточности, чтобы выбрать ценовую стратегию в отношении компаний, не являющихся ее членами. Один из ее членов предлагает провести анализ рынка, чтобы определить мнение клиентов относительно различных уровней цены и изменения в спросе на журнал при изменении цены.

Постоянные расходы остались на том же уровне (\$ 1600); переменные расходы на экземпляр возросли ввиду повышения стоимости электроэнергии и бумаги (\$ 2). На рынке имеются похожие журналы, и их средняя цена составляет \$ 9. Анализ рынка касается пяти различных уровней цены и проводится среди потенциальных покупателей журнала. Для каждой цены рассчитывается точка безубыточности:

Точка безубыточности = постоянные затраты / (цена - переменные затраты на единицу)

Затем оцениваются общие затраты:

Постоянные затраты + переменные затраты на единицу x планируемый уровень продаж

Наконец, с учетом уровня продаж определяется прибыль.

Как видно из приведенной ниже таблицы, получение прибыли возможно только на уровне трех минимальных уровней цен (ожидаемый уровень продаж превышает уровень, соответствующий точке безубыточности), а максимальная прибыль будет получена при уровне цены в \$ 8²¹.

Цена, долл.США	Точка безубы- точности	Планиру- емый уровень продаж	Общие затраты	Доход	Прибыль
A	B	C	D	A x C	(A x C) - D
6	320	800	3200	4800	1600
8	267	600	2800	4800	2000
10	200	400	2600	4000	1400
13	145	140	1880	1820	- 60
15	123	100	1800	1500	- 300

Организации работодателей могут выбрать одну или несколько стратегий установления цены каждой услуги. Разумеется, это зависит от вида оказываемых услуг. Если по какой-либо причине организация работодателей принимает решение оказывать услугу по цене ниже точки безубыточности, ей следует тщательно это продумать и определить, каким категориям членов оказывать данную услугу и на протяжении какого времени.

Важно следить за ценами, устанавливаемыми конкурентами на такие же услуги. Скорее всего, услуга, которую организация работодателей намерена оказывать, будет определяться конкретными потребностями ее членов; следовательно, ОР может принимать решение относительно цены, в меньшей степени руководствуясь ценами конкурентов.

Независимо от того, какую стратегию установления цены использует ОР, следует учитывать нематериальные выгоды предоставления услуг членам: привлечет ли услуга новых членов? Активирует ли она “пассивных” членов? Увеличит ли она знания организации и откроет ли новые возможности для накопления опыта и сотрудничества?

²¹ Обратите внимание, что также обоснованно можно выбрать цену в 6\$. Это принесет меньше прибыли, но привлечет больше читателей/членов.

Наконец, при установлении цены на новые услуги альтернативным решением будет **взаимовыгодное сотрудничество** с членами, например, снижение цены услуги для члена, который привлечет нового члена/клиента; предложение скидок при покупке определенного объема услуг, например, при заказе пяти “единиц”; предложение скидки при регулярных покупках услуги членом; или предложение более низкой цены в случае, когда член приобретает несколько различных услуг в одно и то же время.

Принятие решений относительно цены связано с принятием решений относительно скидок на некоторые услуги или для некоторых членов, см. пример лучшей практики.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Торгово-Промышленная Палата Квинсленда (CCIQ)

Скидки на услуги

ТПП предлагает ряд консультационных услуг в таких областях, как:

- Управление человеческими ресурсами
- Трудовые отношения
- Охрана труда
- Тренинги по личному и профессиональному совершенствованию
- Эко-эффективность бизнеса
- Международный бизнес и торговля
- Управление объединением

Компании, не являющиеся членами организации, могут воспользоваться данными услугами по конкурентным рыночным ценам, а членам они предлагаются по сниженным ценам вместе с доступом к бесплатной линии поддержки.

Основанная на членстве ТПП Квинсленда нацелена на поддержку и развитие бизнеса. Для достижения этой цели члены пользуются приоритетом в получении услуг, что гарантирует им возможность быстро решать вопросы без дорогостоящих задержек и без высокой платы за услуги.

Экономия

При наличии почти 4000 прямых членов и благодаря связям с местными торговыми палатами и филиалами других промышленных ассоциаций, Торгово-Промышленная Палата Квинсленда позволит Вам сэкономить Ваши деньги. Мы непрерывно стремимся к расширению ассортимента услуг и продуктов, предлагаемых нашим клиентам.

Источник: <http://www.cciq.com.au/About-Us/Member-benefits.aspx#discounts>

5.2.4. Персонал

Поскольку бренд и имидж услуги, главным образом, основываются на квалификации персонала, оказывающего данную услугу, компетенции персонала крайне важны для разработки и оказания услуги. Следовательно, необходимо определить компетенции, требующиеся для каждой должности, и понять, как заполнить пробелы в этих компетенциях.

5.2.4.1. Потенциал персонала

Каждый сотрудник имеет свой потенциал в виде знаний, навыков и отношения.

- **Знание** - это информация, которой располагает сотрудник по конкретной задаче. Определенная информация должна иметься уже на начальном этапе; другую информацию необходимо найти. Сотрудники ОР должны владеть основными фактами и цифрами, касающимися их членов и их позицией в экономике в целом и в конкретных отраслях.

■ **Навык** - техническая составляющая компетенции, знание того, “как” осуществлять необходимые действия, и наличие достаточного опыта в этом. В отношении предприятий малого и среднего бизнеса, это может быть, например, опыт управления малым предприятием, опыт оказания услуг предприятиям в период работы в каком-либо агентстве по развитию МСП; умение адаптировать и комплектовать услуги так, чтобы сделать их доступными для МСП.

■ **Отношение** - это личное качество человека, имеющее огромное значение для сотрудника, работающего непосредственно с людьми. Оно означает умение “говорить на одном языке” с членами. В основном, это означает отношение к членам организации, признание их значимости в экономике и в жизни всех людей, зависящих от них, желание помочь им увеличить их доход и повысить удовлетворенность трудом.

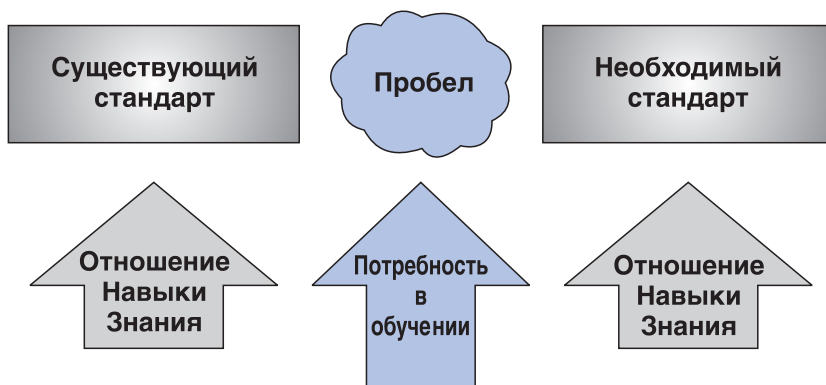
Чтобы среди персонала ОР найти подходящих сотрудников, которые будут предлагать и оказывать услугу, полезно провести оценку компетенций персонала и связать их с компетенциями и навыками, необходимыми для оказания услуги, так, чтобы сотрудники смогли в большей мере способствовать повышению удовлетворенности пользователей услуг.

Если в организации четко определены функции и обязанности, она сможет развивать новые услуги на основе существующих, используя для этого наиболее подходящие компетенции персонала. Подбор подходящих сотрудников и обучение их тому, как оказывать услуги, крайне важны для организации, желающей развивать свои конкурентные преимущества. Члены судят об услугах и воспринимают их в зависимости от отношения людей, с которыми они взаимодействуют. По этой же причине, перед тем как принять решение о разработке новой услуги, ОР должна оценить свой кадровый потенциал.

5.2.4.2. Оценка потенциала персонала

Для оценки потенциала сотрудников и для выявления пробелов в компетенциях и потребностей в профессиональном совершенствовании, ОР может провести анализ образовательных потребностей сотрудников или использовать другие способы поиска персонала для выполнения определенных функций и компетенций.

Рисунок. Анализ образовательных потребностей



Источник: МУЦ МОТ 2011

Схема оценки навыков позволяет определить сильные стороны сотрудников ОР путем оценки каждого сотрудника по ключевых компетенциям, связанным с конкретной должностью. Ниже приводится типовая схема оценки навыков персонала учебного подразделения. Используются следующие критерии оценки:

- 1 Знания или навыки отсутствуют
- 2 Базовые знания
- 3 Некоторый опыт
- 4 Можно улучшить
- 5 Полностью компетентен



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Схема оценки навыков, необходимых для обучения менеджменту - Форма 009 (редакция 0 от 17 июня 2005 г.)

Навык/Задача 2005	Менеджер по обучению	Тренер	Администра- тивный персонал (1)	Администра- тивный персонал (2)
Навыки в области инф. технологий	4	4	5	4
Администрирование	4	5	5	5
Организационные навыки	4	5	5	5
Знание ИСО	3	4	4	3
Маркетинг	4	4	4	3
Аудит	2	4	4	2
Разработка курса	5	2	2	2
Проведение курса	5	3	1	1
Подготовка (личное развитие)	5	4	4	3
Инновации (новые идеи)	4	4	4	3
Навыки производства вычислений (счета)	4	4	4	4
Управление проектом/мероприятием	4	5	5	5
Навыки письма	5	4	4	3
Организация рабочего времени/расписания	5	4	4	4
Обслуживание клиентов	5	5	5	5
Знание предмета - управ./руководство/психология	5	4	4	2

Источник: Ирландская конфедерация предпринимателей и работодателей, 2010 год

После оценки навыков, имеющихся у персонала ОР, производится отбор сотрудников, навыки которых соответствуют выполняемым заданиям. Если имеющиеся навыки не соответствуют требуемым компетенциям, может потребоваться нанять новых сотрудников или консультанта, или эксперта на время, в течение которого он передаст необходимые компетенции персоналу ОР.

5.2.4.3. Мотивация персонала, занятого оказанием услуг

После того, как персонал для оказания услуг будет подобран, следует непрерывно повышать его мотивацию с тем, чтобы улучшать качество предоставляемых услуг. Интересной практикой является выплата бонусов в качестве премии за эффективность труда сотрудников - это стимул, позволяющий создавать новые продукты и достигать финансовых целей. Размеры бонусов основываются на различных сценариях бюджета.



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Федерация стальной промышленности и машиностроения ЮАР (SEIFSA) - система поощрения персонала

SEIFSA премирует отдельных сотрудников тех служб (например, служба по трудовым отношениям SEIFSA), которые обеспечивают результаты, превышающие согласованные ежегодные целевые показатели доходности.

В настоящее время персонал может получить премию в размере до 30% своего ежегодного дохода благодаря системе поощрений, учитывающей уровень дохода, полученного от платных услуг. 2009/2010 финансовый год стал пятым, когда результаты работы служащих SEIFSA превышают согласованные целевые показатели доходности и служащие получают премии.

Источник: Интервью с Д. Карсоном, главным исполнительным директором SEIFSA, 2010 год

5.2.5. Процесс

Термин “процесс” обозначает последовательность действий, которые необходимо выполнить, чтобы создать услугу. Для повышения эффективности предоставления услуг следует рассмотреть следующие ключевые составляющие:

- клиенты/члены,
- человеческие и финансовые ресурсы,
- навыки и знания.

Пользователи услуг участвуют в самом процессе оказания услуги: описывая пример образовательной услуги, предоставляемой ОР, члены организации становятся частью процесса еще до начала самого процесса (анализ образовательных потребностей), во время оказания услуги (участие в курсах обучения) и по окончании ее оказания (исследование уровня удовлетворенности членов, обратная связь, оценка воздействия).

Необходимо анализировать внутренний процесс, связанный с финансовыми аспектами, а также процесс обмена знаниями в ходе организации новой услуги и разъяснения обязанностей персонала. Для каждой разработанной услуги могут требоваться разные процессы.

Однако выбор вида деятельности и метода работы зависят от общего потенциала ОР. По этой причине, перед тем, как принять решение относительно разработки новой услуги, ОР должна оценить свои возможности выполнять различные процессы.

5.3 ЭТАП 3. ВЫБОР СПОСОБА ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ²²

В соответствии со своим потенциалом и оперативными решениями по предоставлению услуг, ОР может решить организовывать и оказывать свои услуги самостоятельно. В этом случае услуги будут оказываться напрямую в помещении ОР силами ее персонала. Однако существует множество примеров того, как ОР оказывает услугу опосредованно - через членские организации или через других поставщиков услуг. Способ исполнения услуги будет определяться характером услуги и имеющимися партерами.

В зависимости от роли, которую ОР играет в оказании услуг, можно выделить четыре способа их исполнения: предоставление услуг напрямую; партнерство; привлечение сторонних экспертов и организаций (аутсорсинг); направление к сторонним поставщикам услуг.

5.3.1. Предоставление услуг напрямую

ОР предоставляет ресурсы и финансы, полностью исполняет услугу и оценивает ее качество. Так предоставляется информация, рекомендации, консультирование и услуги по установлению деловых связей. В некоторых ОР имеются свои учебные подразделения с постоянным штатом сотрудников. Учебное подразделение часто стремится стать независимым в финансовом отношении и, при достижении этой цели, оно выступает в качестве центра прибыли, зарабатывая средства для финансирования других направлений деятельности ОР.

5.3.2. Партнерство

ОР нанимает фирму или другую организацию, которая будет предоставлять услугу. Это требует правильного выбора партнеров, составления контракта, установления четких целей и, при необходимости, оценки результатов и определения финансовых обязательств. Партнерство может быть полезным, поскольку партнер, имеющий другую членскую базу, обеспечивает доступ к большему числу организаций или к другим рынкам. В этом случае крайне важно сразу четко определить правила сотрудничества: необходимо распределить сферы компетенций, решить, кто будет “лицом” услуги и внедрить механизмы, обеспечивающие качество услуги, и четкие финансовые правила сотрудничества. “Партнер в оказании услуг” выполняет роль агента. Если партнерской организации предоставляются полномочия по заключению сделок, ей будет принадлежать прерогатива в ведении переговоров о соглашениях, продаже услуг, и соответственно, она будет нести все риски, связанные с этими операциями. Если партнерской организации предоставляются полномочия в области логистики, она будет отвечать за получение заказов на услуги и за управление процессом их предоставления. Если роль партнерской организации заключается в оказании поддержки, ей поручается сбор и анализ информации о рынке, аналитические обзоры и управление финансовыми аспектами сделок (например, платежи или обеспечение финансирования сделок). Несмотря на свое участие в процессе предоставления услуги, “партнер по оказанию услуги” не становится собственником услуги. Он действует на основании согласованных условий (финансового и нефинансового характера), и его вклад связан со знанием местного или специфического рынка, которым не обладает организация - “собственник услуги”. Данный подход гарантирует то, что “собственник услуги” сохраняет контроль над качеством услуги и защищает свои интеллектуальные права на содержание услуги.

5.3.3. Привлечение сторонних экспертов (аутсорсинг)

Когда ОР считает, что ей не хватает персонала, знаний или возможностей оказать ту или иную услугу, она может привлечь сторонних экспертов. В этом случае ОР должна найти соответствующую организацию, составить договор (с ценами), определить критерии,

²² Данную стадию равным образом можно применить до и после принятия решений относительно маркетингового комплекса.

затем оценить результаты и качество услуги и, наконец, рекламировать услугу. К этому способу может прибегнуть организация, которая принимает решение полностью отказаться от предоставления услуг или предлагать только базовые услуги, например, информировать членов и содействовать им в установлении деловых связей, чтобы иметь возможность направить все свои усилия на представительство и лоббирование.

5.3.4. Направление к сторонним поставщикам услуг

В этом случае ОР играет роль связующего звена между своими членами и поставщиками услуг частного и государственного сектора. Она может предоставлять такую услугу постоянно либо время от времени. Некоторые ОР и бизнес ассоциации публикуют справочники предприятий, в которые входят и поставщики услуг. Другой более целенаправленный подход может заключаться в составлении справочника компаний, предоставляющих бизнес услуги (тренеры, консультанты, специалисты по стратегическому планированию, бухгалтеры, юристы и пр.). При этом необходимо охватить максимально широкое число провайдеров услуг во избежание несправедливой конкуренции. Публикация таких справочников может оправдать себя в случае, когда предприятия платят за то, чтобы их включили в справочники, а пользователи услуг покупают их. К другим видам деятельности относятся торговые выставки и ярмарки, на которых поставщики могут представлять свои услуги. ОР также могут направлять своих членов в отраслевые организации или в торговые палаты, которые часто предоставляют списки технических консультантов и других поставщиков услуг.

У каждого из данных способов имеются свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать перед выбором одного из них.

СПОСОБ ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
ОКАЗАНИЕ НАПРЯМУЮ	- Повышает репутацию - Соответствует потребностям членов - Эффективность - Полный контроль над услугой - Предоставляет возможности для получения полного дохода	- Финансовые риски - Обязательства по персоналу и ресурсам - Зависит от отношения персонала - Уход члена из организации - Зависит от репутации - Риски при недовольстве клиента качеством услуги
ПАРТНЕРСТВО	- Риски разделяются - Ресурсы разделяются - Прибыль разделяется	- Неправильно подобранный партнер - Утрата полного контроля
СТОРОННИЕ ЭКСПЕРТЫ	- Нет долгосрочных вложений и обязательств - Ограниченные обязательства персонала - Возможность разнообразить услуги - Эксперты в большом количестве областей	- Утраченная возможность - Ограниченный контроль над качеством - Репутация - Риск того, что клиенты перейдут к консультантам
НАПРАВЛЕНИЕ К СТОРОННИМ ПОСТАВЩИКАМ УСЛУГ	- Непрямые финансовые обязательства и риски - Ограниченное участие	- Утраченная возможность - Утраченное доверие - Утрата полного контроля - Неспособность гарантировать качество

Если услуга практически полностью соответствует ключевым компетенциям организации, ее следует оказывать напрямую силами собственного персонала. В этом случае ОР обладает ноу-хау и потенциалом, и не заинтересована в том, чтобы обучать сторонних лиц оказанию данной услуги. Это требует денежных и временных затрат.

Если запланированная услуга только частично соответствует потенциалу ОР, организация может принять на себя роль посредника. Она может поручить работу другим, более опытным поставщикам услуг, или, когда на рынке еще не сложились условия для данной услуги, она может стимулировать использование коммерческих услуг среди своих членов, как показано на рисунке, приведенном ниже.

В зависимости от конкретных обстоятельств, ОР может выбирать различные механизмы оказания каждой из своих услуг. На выбор способа оказания услуг влияют следующие факторы:

- потенциал и опыт ОР в данной области;
- наличие других поставщиков и их конкурентоспособность;
- спрос среди членов ОР;
- ресурсы, требующиеся для разработки услуги;
- потенциальные кратко- и долгосрочные выгоды ОР.

Рисунок. Способы оказания услуг



Источник: World Bank Group, *Building the capacity of Business Membership Organisations: Guiding Principles for Project Managers*, 2nd edition, 2005



ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА

Партнерство AAVN с юридической фирмой

AAVN (Нидерланды) не обладает возможностями предлагать полный комплекс консультационных услуг, в который входило бы заключительное рассмотрение дела в суде, поэтому она сотрудничает с юридической фирмой, чтобы иметь возможность оказывать поддержку своим членам в судебных разбирательствах. ОР передает материалы по жалобе или спору профильной юридической фирме, которая занимается такими делами. Таким образом ОР предлагает дополнительную услугу своим членам. ОР смогла организовать такое партнерство, поскольку национальное законодательство не препятствует этому.

Источник: Интервью с директором консультационного департамента, AAVN, Нидерланды, 2010 год

5.4 ЭТАП 4. БЮДЖЕТ

Если организация работодателей решает разработать платную услугу, тогда последняя часть бизнес-плана должна содержать стратегические решения по бюджету, т.е. смету доходов (цену) и расходов. Если, наоборот, организация работодателей принимает решение оказывать услуги бесплатно, бюджет включает только смету расходов - это нужно, чтобы определить, какие финансовые средства потребуются ОР для разработки услуги и убедиться в возможности ОР внедрить и оказать ее.

Решения по бюджету имеют большое значение для определения содержания новой услуги и подхода к ней. Поэтому ОР должна ответить на следующие вопросы:

- Какие средства выделяются на данную услугу?
- Должна ли услуга разрабатываться за счет существующих ресурсов с привлечением экспертов для выполнения дополнительных задач?
- Существует ли возможность получить финансирование со стороны спонсоров (например, помощь правительства или другие целевые субсидии)?

Данные соображения относительно бюджета определяют решения в отношении привлекаемого персонала и объема услуги. В большинстве организаций работодателей первоначальная разработка новой услуги осуществляется за счет средств из бюджета, выделенного на ключевую деятельность, поэтому доступные ресурсы могут быть ограниченными. Это приводит к следующим важным вопросам:

- Есть ли возможность получить дополнительные средства, установив плату за услугу?
- Есть ли возможность продавать услугу компаниям, не являющимся членами организации?

Классический бюджет (в ОР, продающих свои услуги) включает только расходы и доходы (цену).

С одной стороны - затраты связанные с разработкой услуги: проведение анализа; человеческие ресурсы, отвечающие за развитие услуги; инструментарий; внедрение процессов и управление ими; стратегии информирования членов и заинтересованных лиц и пр.

С другой стороны - цена услуги, которая должна устанавливаться с учетом всех составляющих затрат для того, чтобы она обеспечивала безубыточность или прибыль (см. выше).

5.5 ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 5

Бизнес-план должен позволить организации работодателей преобразовать долгосрочные стратегии предоставления услуг в конкретные краткосрочные действия. Этот процесс включает в себя определение специфических целей услуг и стратегий формирования маркетингового комплекса в зависимости от способов оказания услуг и бюджетных средств. Чтобы стратегия была действенной, необходимо оценивать достигнутый прогресс и результаты. Такая оценка позволяет корректировать стратегию в ходе ее реализации и направлять ее по правильному пути.

Ниже приводится список контрольных вопросов по предварительному анализу рынка и потенциала организации и по включенным в бизнес-план мероприятиям, необходимым для контроля над внедрением и исполнением самого плана.



СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ

- ☒ Имеете ли вы полное представление о рынке, на котором вы планируете оказывать новую услугу?
- ☒ Имеете ли вы систему, которая позволяла бы следить за тем, как члены пользуются услугами?
- ☒ Имеют ли ваши сотрудники квалификацию, необходимую для оказания услуги?
- ☒ Есть ли у вас бизнес-план?
- ☒ Определили ли вы хотя бы одну специфическую цель для каждой услуги, которую вы планируете оказывать?
- ☒ Связаны ли эти цели со стратегическими целями ОР? Как?
- ☒ Нужно ли вам принять новых сотрудников или привлечь сторонних консультантов? Применяете ли вы меры поощрения сотрудников в качестве мотивации для предоставления ими качественных услуг?
- ☒ Как сделать процесс разработки и оказания услуг более эффективным?
- ☒ Сколько услуг вы намерены предоставлять? Как вы определите их качество?
- ☒ Как вы намерены представить услугу на рынке?
- ☒ Имеется ли у вас план продвижения вашей новой услуги?
- ☒ Будет ли услуга предоставляться бесплатно? Если нет, какую стратегию установления цены вы выбрали?
- ☒ Имеются ли у вас возможности самим предоставлять услугу или вы должны прибегнуть к другим способам?
- ☒ Каков ваш бюджет на разработку и оказание услуги?

Дополнительная информация о бизнес-плане и примеры приведены на следующих веб-сайтах:

<http://www.bplans.com>;

http://www.bplans.com/sample_business_plans/Nonprofit_Business_Plans/Nonprofit_Trade_Association_Business_Plan/Executive_Summary_fc.cfm;

<http://www.unece.org/indust/sme/region3.htm>

Раздел 6

ЭТАП 5. Обзор прогресса - Мониторинг

6.1 ЭТАП 5. КОНТРОЛЬ НАД ПРОЦЕССОМ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

В каждый бизнес-план должны включаться меры по контролю над ходом его исполнения. Систематический контроль крайне важен для реализации бизнес-плана. Процессы эффективного управления исполнением плана являются неотъемлемой частью внедрения стратегии.

В рамках стратегии предоставления услуг это значит:

- Бизнес-планы по услугам включаются в систему регулярного контроля над исполнением, которая уже внедрена в организации работодателей (отдельный сотрудник/команда или отдел). Регулярный контроль может проводиться либо на уровне отдельных сотрудников (регулярные встречи между руководителем и подчиненным и ежегодное интервью для оценки степени достижения сотрудником поставленных целей), либо на уровне команды или отдела, отвечающего за услугу.
- Организация должна быть готова переставлять приоритеты по разработке и оказанию услуг. Стратегические цели в отношении услуг склонны со временем изменяться. По разным причинам вопросы второстепенной важности могут стать главными. Это может быть вызвано изменениями во внешней среде и на рынке (изменения в трудовом законодательстве, экономический кризис, финансовый кризис, новые возможности, новые конкуренты и пр.) или изменениями в самой организации (уход персонала, новое руководство и пр.).
- Стратегический бизнес-план по услугам должен регулярно пересматриваться. В рамках ежегодного пересмотра бизнес-плана цели организации по оказанию услуг также должны регулярно пересматриваться. План может пересматриваться в ходе ежегодного собрания с руководством.

В практическом плане, пересмотр стратегического плана и бизнес-плана состоит из следующих мероприятий:

- 1) Организация работодателей должна регистрировать всю информацию финансового характера в своих базах данных: обычно регистрируются расходы и выручка.
- 2) ОР должна регулярно проводить обследования среди своих клиентов для того, чтобы выявлять их меняющиеся потребности и особенности.
- 3) ОР также должна анализировать различные виды относительных показателей как в финансовой, так и организационной сфере, - это позволит ей определить конкурентоспособность, привлекательность и полезность своих услуг.

Что касается финансовой сферы, организация должна провести оценку следующих компонентов:

- Общий доход от услуг/Общий доход
- Доход от одной услуги/Общий доход от услуг
- Общие затраты на услуги/Общий доход от услуг
- Затраты на одну услугу/Общие затраты на услуги
- Общий доход - Общие расходы = Прибыль
- Прибыль от одной услуги/Общая прибыль от услуг
- Общая прибыль от услуг/Общие затраты на услуги

Что касается организационной сферы, они должны отслеживать следующие параметры:

- Число пользователей
- Частота приобретения услуги/повторное приобретение
- Число пользователей на одну услугу
- Процентное соотношение компаний-членов к нечленам
- Процентное соотношение пользователей, которые стали членами организации (в случае если организация оказывает услуги не только своим членам)

Хорошей практикой является представление результатов ежегодной проверки достижения целей Совету директоров организации и затем членам ОР.

Раздел 7

Библиография и рекомендуемая литература

-  АКТЕМП, *Эффективная организация работодателей*, Руководство 2 - Стратегия, МОТ, 2005
-  АКТЕМП, *Эффективная организация работодателей*, Руководство 4 - Формирование доходов, МОТ, 2005
-  American Marketing Association, *Marketing Definition*, New York, 1985
-  K. Albrecht, R. Zemke, *Service America!* Home-wood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985
-  S. Brown, K. Eisenhardt, *Competing on the Edge Model*, Harvard Business School Press, 1998
-  Johnson & Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, Prentice Hall, 2008
-  D. Jobber, *Principles and Practice of Marketing*, McGraw Hill Book Company, London, 1996
-  International Labour Organization Report: *International Symposium on the Future of Employers' Organizations*, April 1999
-  International Organization of Employers, *The Service Role of Employers' Organizations*, IOE publications, Geneva, 2002
-  D. Lehmann, R. Winer, *Analysis for marketing planning*, McGraw Hill, Irwin, 2002
-  E. Nijssen, R. Franbach, *Creating customer value through strategic marketing planning. A management approach*, Kluwer Academic Publisher, Boston, 2001
-  R. Kaplan, D. Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance*, Harvard Business Review, Jan-Feb.1992
-  R. Kaplan, D. Norton, *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, 1993
-  R. Kaplan, D. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996
-  P. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J. Saunders, *Principles of marketing*, 5th edition, Prentice Hall 2008
-  P. Kotler, *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall, May 2002
-  M. Porter, *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 74 (6): 61-78, 1996
-  M. Porter, *Competitive Strategies: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press New York, 1980
-  F. Traxler, *Economic change and its impact on employer associations: A cross-national comparison*, University of Vienna, Paper for IIRA, 13th World Congress, September 8-12, 2003, Track 41
-  D. Ulrich, N. Smallwood, *Aligning firm, leadership and personal brand*, Leader to Leader, Winter, 2008
-  World Bank Group, *Building the capacity of Business Membership Organisations: Guiding Principles for Project Managers*, 2nd edition, 2005



Бюро по деятельности работодателей
Международное Бюро Труда
CH-1211 Geneva 22
Switzerland
Факс: (+41 22) 799 8948
Электронная почта: actemp@ilo.org



Департамент по деятельности работодателей
Международный учебный центр MOT
Viale Maestri del Lavoro, 10
I-10127 Turin
Italy
Факс: +39 011 693 6683
Электронная почта: actempturin@itcilo.org
<http://lempnet.itcilo.org>

Made of paper awarded the European Union Eco-label,



reg.nr F/1/1/1, supplied by UPM.

