

Вовлечение предприятий в научно-техническую деятельность уже само по себе инициирует их инновационную активность и ведет к повышению качественного уровня инноваций, выпуску конкурентоспособной продукции. Целесообразно развивать интеграционные формы взаимодействия малых, средних и крупных предприятий, соединять усилия государства, науки и бизнеса в области инновационных разработок, создавать инновационные кластеры предприятий для максимально эффективной реализации всех стадий жизненного цикла инновационного процесса и обеспечения успешной коммерциализации новых продуктов и технологий.

Динамика развития российской промышленности в течение последних 20 лет на фоне неэффективной экономической политики государства свидетельствует о проблемах, связанных с формированием и использованием инновационного потенциала промышленных предприятий. Анализ теоретических концепций формирования инновационного потенциала промышленных предприятий позволил сделать вывод о специфическом содержании инновационного потенциала, суть которого сводится к двум основным моментам: инновационный потенциал определяется с точки зрения ресурсного обеспечения инновационной деятельности; инновационный потенциал расма-

тривается на разных уровнях использования как совокупность способностей и возможностей экономических субъектов для достижения целей инновационного развития. В данных аспектах не обоснована значимость накопления инновационного потенциала с точки зрения его целевого характера использования и с позиции необходимости его формирования и обновления в процессе развития инновационной деятельности, которая предусматривает постоянное осуществление изменений. Поэтому целесообразно дать следующее определение инновационного потенциала с точки зрения необходимости обеспечения устойчивого развития инновационной деятельности промышленных предприятий: инновационный потенциал представляет собой комплексную оценку результата перманентного процесса формирования, накопления, изменения и обновления ресурсной базы для осуществления инновационной деятельности, системы отношений участников инновационного процесса с учетом реализации их интересов и совокупности целевых установок, определяющих характер взаимодействия промышленного сектора с научными организациями с целью разработки и реализации комплексной стратегии инновационного развития промышленного производства и получения на этой основе экономического и социального эффекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Всемирный экономический форум [Электронный ресурс]. URL: <http://www.weforum.org/> (дата обращения: 11.11.2012).
2. Индикаторы науки: 2011: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2012. 392 с.

REFERENCES

1. The World Economic Forum [Electronic resource]. URL: <http://www.weforum.org/> (date of viewing: 11.11.2012).
2. Science Indicators: 2011: statistical yearbook. Moscow: NIU VShE, 2012. 392 p.

УДК 658.8
ББК 65.291.33

Пачин Николай Александрович,
аспирант кафедры маркетинга
Мордовского государственного университета,
г. Саранск,
e-mail: pachin86@mail.ru

Pachin Nikolay Aleksandrovitch,
Post-graduate student of the department of marketing
of Mordovian state university,
Saransk,
e-mail: pachin86@mail.ru

ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

PRECONDITIONS OF FORMATION OF THE CUSTOMER-ORIENTED SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE INDUSTRIAL COMPANY

Статья посвящена обоснованию необходимости использования клиентоориентированного подхода к управлению компанией. Раскрыто содержание клиентоориентированной системы управления компанией; обоснованы предпосылки реализации клиентоориентированного подхода в реальной практике. Проведена сравнительная характеристика различных концептуальных подходов к управлению промышленной компанией; изучена эволюция развития взаимоотношений между клиентами и производителями.

Выявлены факторы, препятствующие оптимальной ориентации компании на клиента. Проведен сравнительный анализ старой и новой моделей управления компанией, сделаны выводы.

The article is devoted to justification of the necessity of using the customer-oriented approach to the company management. The content of the customer-oriented system of the company management has been revealed; the preconditions of implementation of the customer-oriented approach in the actual

practice have been justified. The comparative characteristic of different conceptual approaches to the industrial company management has been performed; the evolution of development of relations between the clients and the producers has been examined. The factors preventing optimal company orientation to the client have been found out. The comparative analysis of the old and new models of company management has been performed; the conclusions have been provided.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, ориентация на клиента, система управления, взаимоотношения с потребителями, модель управления компанией, рынок, предпосылки, клиент, глобализация рынка, маркетинг, концепция

Keywords: customer-oriented approach, orientation to the client, management system, relationship with consumers, company management model, market, preconditions, client, market globalization, marketing, concept.

Историческое обоснование трансформации классического управления в клиентоориентированное связано с изучением экономической мысли в ретроспективе. Первоначально развитие менеджмента происходило в рамках классической экономической теории, отличаясь лишь большей практической направленностью. Если история развития классической управленческой науки насчитывает около ста лет, то клиентоориентированное управление многие специалисты считают абсолютно новым направлением управленческой мысли, возникшим лишь в конце XX века. Подобная позиция представляется не совсем корректной, так как еще в 1911 году Ф. Тейлор в своей известной работе «Принципы научного менеджмента» считал клиентов «третьей великой силой», которая рано или поздно принудит и предпринимателей, и рабочих к установлению нового порядка вещей, при котором клиенты будут иметь существенные экономические выгоды [1]. Следовательно, клиентоориентированное управление имеет свою историю.

Клиентоориентированная система управления развивалась на основе решения классической для экономической теории проблемы взаимоотношения клиентов и производителей. По мере развития рыночных отношений роль и задачи маркетинга менялись. Современное понимание маркетинга и его функций стало результатом нескольких принципиально важных и разных этапов развития. Д. Куртц предлагает ясную и простую последовательность, отражающую изменение приоритетов, переход от товароориентированной концепции управления компанией к клиентоориентированной (рис. 1) [2].

В течение десятилетий ориентация на производство являлась основной бизнес-философией, при которой успех компаний определялся главным образом показателями производства. На этапе продаж при принятии решений в компании основное внимание уделяется управлению продажами.

На этапе потребителя происходит переход от рынка продавцов к рынку потребителей. На рынке наблюдается

острая конкуренция производителей, которые для успешного функционирования переориентируют свои маркетинговые предложения на потребности и ожидания покупателей. Само по себе производство не гарантирует востребованность и успешность. Необходимо производить продукт, который пользовался бы спросом у покупателей. На этом этапе маркетинг перестают рассматривать как второстепенную деятельность, он начинает играть ведущую роль в планировании продукта. Маркетинг и продажи перестают быть терминами-синонимами, появляется понятие «клиентоориентированность» [Там же].

В настоящее время число компаний, стремящихся быть клиентоориентированными, становится все больше, но многие из них до конца осознают весь спектр возможных преимуществ, не в полной мере понимают критерии и параметры клиентоориентированности, на основе которых потребители оценивают ценность продукта. Профессор Р. Тиар отмечает, что непредсказуемость потребителей в первую очередь связана с их индивидуальным различием и с тем, по какому признаку они осуществляют решение о покупке [3]. Модель потребительского поведения представляет собой комплекс различных факторов, которые влияют на решение о покупке. Потребители, в качестве которых выступают организации, приобретают те продукты, которые наиболее полно удовлетворяют их потребности. Но у каждой промышленной компании свои ожидания и требования, а также практикуются собственные модели группового поведения. Клиенты стремятся к решению тех проблем, которые важны именно для них.

В развитии клиентоориентированности также немаловажную роль играет человеческий капитал. В настоящее время резко возрос интерес экономической науки к человеческим созидательным способностям. Во многих компаниях начинают придавать большое значение накоплению человеческого капитала, который используется для эффективного решения проблем клиентов. Одним из способов накопления человеческого капитала является инвестирование в человека, в его здоровье и образование. Изучение проблем повышения эффективности использования производительных сил людей, реализующихся в современных условиях в форме человеческого капитала, является не просто актуальным, а выдвигается в разряд первоочередных задач в процессе формирования клиентоориентированной системы управления промышленной компанией.

Обобщая вышеизложенное, необходимо выделить ключевые предпосылки формирования клиентоориентированности (рис. 2).

Клиентоориентированность становится одним из основных факторов конкурентоспособности компании. Для построения клиентоориентированной компании в настоящее время недостаточно лишь предоставлять продукцию и услуги высокого качества, важно устанавливать и поддерживать долгосрочные отношения как с внешними, так и с внутренними клиентами.

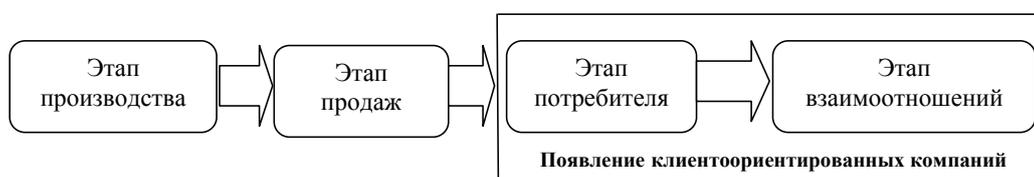


Рис 1. Приоритетные направления деятельности на разных этапах развития компании



Рис. 2. Предпосылки формирования клиентоориентированного подхода к управлению промышленной компанией

В современном бизнесе все больше компаний стремятся к выстраиванию надежных долгосрочных отношений с клиентами. В связи с этим становятся актуальными задачи отслеживания изменений потребностей клиентов, повышения потребительской ценности продуктов и услуг, обеспечения клиентоориентированности персонала.

Клиентоориентированность появилась в ходе исторического развития экономических отношений. Важное значение и практическое использование идея клиентоориентированности приобрела лишь в последние 10–15 лет. В настоящее время ее практическая реализация ограничена относительно небольшим кругом компаний. Их наиболее яркими представителями являются либо международные корпорации с сильным менеджментом и богатой рыночной историей (например, Johnson & Johnson, IBM, Marriot, Wal-Mart), либо небольшие частные фирмы локального характера. Все они принадлежат к отраслям с высокой конкуренцией, поэтому стратегия ориентации на клиентов становится для них основой для выживания и развития.

В одном из эмпирических исследований, проведенном фирмой «Кибернетика», было опрошено 265 руководителей [4, с. 52–53]. Вопросы задавались по тем аспектам повседневной деятельности предприятия, которые часто препятствуют ориентации на клиента. Руководителям была предложена анкета с 25 критериями, соответствие которым можно было оценить от 1 до 5 баллов. Подлежащие оценке 25 препятствий оптимальной ориентации на клиента были сгруппированы в пять тематических блоков со следующими главными пунктами:

- отношения (позиция) и модели поведения собственных сотрудников;
- недостатки производственного климата;
- внешние факторы: как сами клиенты, так и производители/поставщики;
- внутренние структурные проблемы;
- недостатки мышления в направлении клиента внутри предприятия.

Результаты исследования представлены в табл. 1.

В качестве основного препятствия клиентоориентированности 86% опрошенных участников назвали нехватку времени. На внутренние проблемы понимания – неточные договоренности – указали 83%. Из числа опрошенных 79% считают, что личные отношения с клиентами в действительности еще не практикуются многими сотрудниками. Недостатки в организации процессов отметили 77%. Узкие места с персоналом – 74% [Там же. С. 54–56].

Факторы, препятствующие оптимальной ориентации на клиента

Факторы	Средняя оценка, %	Не соответствует, %	Частично, %	Соответствует, %
Постоянная нехватка времени	3,72	14	25	61
Внутренние проблемы понимания – неточные договоренности	3,41	17	38	45
Многие сотрудники еще не практикуют в действительности личные отношения с клиентами	3,35	21	32	47
«Узкие места» с персоналом	3,32	26	28	46
Недостатки организации процессов	3,25	23	36	41

По результатам исследования было выявлено, что относительно небольшая роль среди факторов, препятствующих оптимальной ориентации на клиента, была отведена внешним факторам (самим клиентам и субпоставщикам). Самым незначительным препятствием для оптимальной ориентации на клиента был назван фактор «недостатки мышления в направлении клиента внутри предприятия». Это значит, что половина опрошенных участников не видит в этом препятствия для оптимальной ориентации на клиента. Из этого можно сделать вывод, что по крайней мере сознание сотрудников в отношении ориентации на клиента в целом достаточно высокое.

Личные отношения с клиентами в действительности не практикуются. Это обусловлено тем, что ориентация на клиента не является главным критерием при подборе и оценке персонала (67% опрошенных). Этим, а также недостаточным обучением персонала объясняется то, что сотрудники лишь в редких случаях ставят себя на место клиентов.

Опрос, проведенный в Высшем научно-исследовательском институте в Валендаре, более ста крупных немецких предприятий показал, что лишь 2% из них имели систему, которая в обязательном порядке предписывает учитывать удовлетворенность клиентов. Две трети предприятий уже измеряли один раз удовлетворенность своих клиентов, а регулярный анализ проводят меньше половины компаний [Там же. С. 52–57].

В целом исследование показало, что при реализации оптимальной ориентации на клиента важную роль играют как «мягкие», так и «жесткие» факторы (производственный климат, структурные проблемы). И хотя принципиальное сознание важности клиента и готовность ориентироваться на клиента достаточно высоки, касается это лишь внешних клиентов. В то же время воспринимать своих коллег и сотрудников в качестве внутренних клиентов/партнеров большинство компаний не готово.

Восприятие сотрудниками своей компании с механической и технократической точек зрения отчетливо выражается в изречениях Рудольфа Манна, представленных в табл. 2 [Там же. С. 69]. В них противопоставляются старая и новая парадигмы сущности компании, его сотрудников и клиентов.

Таблица 2

Сравнительный анализ старой и новой моделей управления компанией

№ п/п	Старая модель	Новая модель
1.	Компаниями нужно управлять так же, как и машинами	Компании – это живые организмы
2.	Экономика, этика и экология – это противоположности	Экономика, этика и экология – это совместимые вещи
3.	Компания – это объекты, отделенные от нас самих	Мы часть компании, она состоит из нас
4.	Люди – это факторы издержек, цель – экономия издержек	Люди – это носители потенциалов компании, цель – развитие потенциалов
5.	Прибыль – это результат правильного управления доходами и издержками	Прибыль – это награда рыночной экономики за признанную неповторимость
6.	Клиенты относятся к целевым группам, которыми мы вынуждены заниматься	Клиенты – это люди, которые так же, как и мы, сами хотят хорошего отношения к себе
7.	Успех зависит от четких решений и последовательного проведения их в жизнь, если необходимо, то и под давлением	Универсальным источником «жизненной энергии» компании являются сотрудники
8.	Управлять означает ставить цели, принимать решения и контролировать	Управлять означает искать согласия путем вовлечения всех участников
9.	Компания – это результат рынка, окружающей среды и менеджмента	Компания – это то, что создано нашим вниманием
10.	Модель успешного предприятия, ориентированного на будущее, – это крупная, централизованная и дисциплинированная компания	Модель успешного предприятия будущего: небольшое, обозримое, децентрализованное, независимое, гарантирующее выживание при потрясениях

Анализ табл. 2 позволяет сделать вывод о том, что в конкурентной среде старая модель управления неэффективна, но, несмотря на это, она по-прежнему широко используется в российских компаниях. Новая модель делает ставку на построение клиентоориентированной системы управления компанией, которая способствует эффективному решению проблем клиентов и получению прибыли.

Важнейшими причинами ограниченного числа клиентоориентированных предприятий являются:

- высокие затраты на внедрение клиентоориентированного подхода к управлению компанией, реинжиниринг бизнес-процессов и изменение системы управления организацией;
- отсутствие методологии и практически отработанного инструментария для реализации идей клиентоориентированности.

В связи с этим во многих отечественных и зарубежных компаниях клиентоориентированному подходу внимание начинают уделять только тогда, когда уже испробованы «классические» методы конкурентной борьбы, такие как новые технологии, снижение издержек, привлечение капитала, маркетинг и др. Эти механизмы для многих руководителей компаний слишком долго ассоциировались с успехом организаций в прошлом, чтобы безболезненно изменить отношение к ним и отодвинуть их на второй план.

На протяжении многих лет основные корпоративные ресурсы были сосредоточены на разработке продукта: развитии функциональности, повышении качества, оптимизации затрат. Компании считали себя лучшими экспертами в области продуктовых стратегий и предлагали клиентам то, что сами считали нужным. Даже понимая важность улучшения работы с клиентами и необходимость учета их мнения, многие компании часто не справлялись с этой задачей в силу приверженности традиционным методам управления.

В связи с ростом влияния потребителей на рыночные ситуации ориентация на клиента становится для организации одним из стратегических императивов поведения на рынке. Для построения клиентоориентированной компании важно понимать как базовые компоненты, формирующие ее основу, так и исторические предпосылки, определившие появление этих компонент.

Последнее десятилетие XX века ознаменовалось двумя важными событиями, оказавшими значительное влияние на дальнейшее развитие экономических отношений. Это глобализация рынков и информационная революция. Именно благодаря этому клиенты получили настоящую свободу выбора. С одной стороны, глобализация способствовала резкому увеличению числа компаний, конкурирующих в одной товарной категории, за счет выхода на внутренние рынки иностранных игроков. С другой стороны, информационные технологии, в первую очередь Интернет, обеспечили легкий доступ основной части населения развитых стран к необходимой информации о товарах и услугах. Интернет, IT-технологии и скорость их распространения снизили входные барьеры во многих отраслях, что способствовало появлению на рынке большого числа новых игроков и стремительному росту предложения. В результате в 90-е во многих отраслях, например, автомобилестроении, пищевой промышленности, компьютерной и телекоммуникационной индустрии, возникла ситуация, близкая к модели идеальной конкуренции. Стало ясно, что в таких условиях каждая отдельная компания не может оказывать существенное влияние на рынок, т. к. предложение значительно превышает спрос. Влияние потребителей на рынок возросло (рис. 3).

Развитие информационных технологий, Интернета создали для производителей более дешевые за счет доступности и более эффективные за счет персонализации каналы коммуникаций с потребителями. Вместе с тем у самих покупателей появилась возможность получать доступ практически к любой информации в любое удобное для них время.

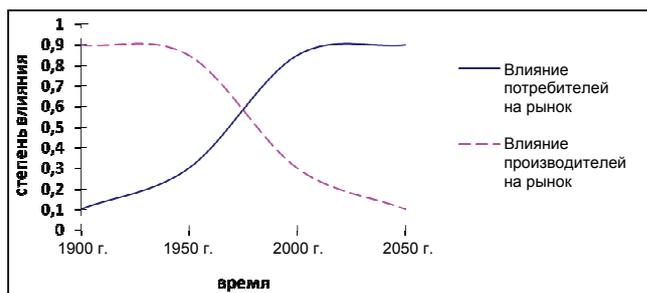


Рис. 3. Изменение соотношения влияния потребителей и производителей на рынок

Сравнительная характеристика концептуальных подходов к управлению компанией

№ п/п	Концептуальные подходы к управлению компанией	Фокус компании	Факторы конкуренции	Объект внимания	Структурное подразделение, отвечающее за реализацию концептуального подхода
1.	Промышленно ориентированный подход	Продукт	Качество продукта и свойства	Технологии	Производственный отдел
2.	Маркетинговый подход	Продвижение товаров	Внешний вид, эргономика, статусность	Конкуренты	Отдел маркетинга
3.	Клиентоориентированный подход	Клиент	Ценностные позиции	Клиенты	Межфункциональные команды

Экономические предпосылки клиентоориентированности связаны с падением маржи на клиента и ростом значимости его лояльности. Обострение конкурентной борьбы привело к снижению цен на продукцию, росту издержек на привлечение покупателей и, как следствие, резкому падению прибыльности клиентов. Основным способом сохранения рентабельности бизнеса для многих компаний стало повышение интенсивности потребления ее продукции каждым из клиентов, что привело к необходимости поддержания долгосрочных отношений с ними. С целью сокращения расходов на привлечение покупателей организациям стало выгодно использовать состоявшихся клиентов в качестве «промоутеров», обеспечивающих сокращение цикла вывода продуктов на рынок и их продвижение в своей социальной среде. Партнерство компаний с клиентами стало основой их успешного развития.

Методологические предпосылки клиентоориентированности заключаются в усилении значимости интегрирующей роли маркетинга и переориентации бизнес-процессов на решение проблем клиентов. В связи с повышением значимости долгосрочных отношений с клиентами за последние

два десятилетия маркетинг превратился в общеорганизационную философию компании. Изменения, произошедшие при переходе от промышленно-ориентированного подхода к клиентоориентированному, представлены в табл. 3.

Таким образом, качественные изменения в реальной практике работы компаний создали предпосылки для ее клиентоориентированности. Возрастающая сложность взаимоотношений с клиентами и другими рыночными ключевыми партнерами, переход организаций к системе управления качеством, развитие информационных технологий повысили стратегическую значимость клиентоориентированности. Установление длительных, взаимовыгодных и устойчивых взаимоотношений с потребителями в настоящее время служит основой для формирования конкурентных преимуществ компании. В связи с этим меняются образцы современного поведения компаний на рынке. Обеспечение быстрого и адекватного реагирования организаций на вызовы постоянно изменяющейся внешней среды, все большая ориентация на потребности, ожидания и предпочтения потребителей обуславливают необходимость формирования клиентоориентированной системы управления компанией.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 2005. 81 с.
2. Бун Л., Куртц Д. Современный маркетинг: учеб. для студ. вузов; пер. с англ. В. Н. Егорова. 11-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 212 с.
3. Teare R. Interpreting and responding to customer needs // Journal of Workplace Learning. 1998. Vol. 10 (2). P. 76–94.
4. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.
5. Shani D., Chalasani S. Exploiting Niches Using Relationship Marketing // Journal of Consumer Marketing. 1992. Vol. 9 (3). P. 33–42.

REFERENCES

1. Taylor W. Principles of scientific management. M., 2005. 81 p.
2. Boon L., Kurtz D. Modern marketing: textbook for students of higher school; translation from English by V. N. Egorov. 11-th edition, revised and amended. M.: YUNITI-DANA, 2005. 212 p.
3. Teare R. Interpreting and responding to customer needs // Journal of Workplace Learning. 1998. Vol. 10 (2). P. 76–94.
4. Freilinger K., Fisher I. Managing changes in the company / Translation from German by N. P. Beregovaya, I. A. Sergeeva. M.: Book-writing chamber, 2002. 264 p.
5. Shani D., Chalasani S. Exploiting Niches Using Relationship Marketing // Journal of Consumer Marketing. 1992. Vol. 9 (3). P. 33–42.