

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Гельманова З.С., Калмырзаев Б.К.

*Карагандинский государственный индустриальный университет,
Караганда, e-mail: zoyakgiu@mail.ru*

В статье рассматривается инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на ключевой компетенции, целевых клиентах и равенстве позиций.

Ключевые слова: клиентоориентированность; ключевые компетенции; равенство позиций; целевые клиенты; потребности

FEATURES OF THE OPERATION OF COMPANIES IN MODERN CONDITIONS

Gelmanova Z.S., Kalmyrzaev B.K.

Karaganda State Industrial University, Karaganda, e-mail: zoyakgiu@mail.ru

The article discusses the tools of customer relationship management, aimed at obtaining sustainable profits in the long term and based on core competencies, target clients and equity positions.

Keywords: customer focus; core competencies; equity position; target customers; needs

При анализе основных тенденций изменения ситуации на различных корпоративных рынках очевиден постоянный рост конкуренции. Она-то и побуждает компании к поиску новых инструментов и подходов для привлечения и удержания клиента. Клиентоориентированный подход рассматривается многими как достойный вариант выхода из сложившейся рыночной ситуации. Однако большинство руководителей и специалистов не знает, что нужно делать, чтобы клиент своими деньгами проголосовал за клиентоориентированность.

Для раскрытия образа клиентоориентированной компании необходимо дать определение самого термина клиентоориентированность».

Клиентоориентированность – это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций [4].

Ключевая компетенция – умение компании достигать определенных результатов с большей эффективностью. Ключевая компетенция должна быть продолжительной во времени, осознанной руководством компании и регулярно использоваться. Во многих случаях ключевая компетенция может сужаться до понятия «конкурентное преимущество» – осознаваемой клиентом характеристики поставщика, оказывающей существенное влияние на предпочте-

ния клиента. В организации не может быть много ключевых компетенций, но при этом их формулировка должна быть предельно конкретной, дающей однозначное представление о преимуществе данной фирмы. Приведем примеры ключевых компетенций разных компаний: эффективное управление широким ассортиментом товарных запасов; технологии создания уникального товара; способность выполнить взятые на себя обязательства в любом случае; умение выстроить инфраструктуру наилучшим образом для обслуживания большого количества клиентов; способность виртуозно продавать любой товар [1].

Целевые клиенты – ограниченный перечень клиентов или клиентских групп, приоритетных для компании в долгосрочной перспективе. Характеристики целевых клиентов должны быть формализованы и соответствовать основным критериям сегментирования, а именно: независимость характеристик от отношения компании к клиенту; измеримость и однозначность толкования характеристик; независимость характеристик при использовании их в совокупности; схожесть покупательского поведения внутри клиентской группы [4, 5].

У каждой целевой группы клиентов должны быть выделены уникальные потребности. В отличие от базовых, они, как правило, не отражаются в стандартах качественного обслуживания и остаются незамеченными. К таким потребностям,

в частности, относятся: проведение отгрузки в нерабочее время; поддержание аварийного запаса на складе поставщика; особые требования к сроку замены несоответствующей спецификации продукции; обеспечение поставщиком лицензионных и иных решений; оформление документов в виде, отличном от принятых стандартов; дополнительная отчетность.

Равенство позиций (партнерство) – отношения между поставщиком и клиентом, при которых отсутствует доминирование одной из сторон на любом этапе взаимоотношений. При этом партнерские отношения подразумевают достаточную степень открытости продавца и покупателя, выражаемой, например, в добровольном раскрытии структуры цены для покупателя или предупреждении клиента о возможности дефицита какого-либо товара. Открытость партнеров допускает возможность проявлять недовольство состоянием взаимоотношений. Основная особенность партнерских отношений – отсутствие зависимости от контрагента [3].

Клиентоориентированность можно понимать как самоограничение организации, вознаграждаемое ее клиентами. Компания не выходит за рамки своей компетенции и не пытается удовлетворить абсолютно все потребности всех своих клиентов, вместо этого концентрируясь на своей ключевой компетенции для ограниченной целевой группы, которая способна на установление партнерских взаимоотношений.

Таким образом, можно определить следующие обязательные условия для организации, претендующей на клиентоориентированность: наличие осознанных и целенаправленно развиваемых ключевых компетенций и отсутствие декларативных ключевых компетенций общего характера; однозначное определение целевых групп и выявление их уникальных потребностей. Готовность отказать нецелевому клиенту для приоритетного обслуживания ключевого; приоритет долгосрочной прибыли перед краткосрочной выгодой. Актуальна задача развития, а не выживания.

К числу факторов, препятствующих организации стать клиентоориентированной, можно отнести следующие: агрессивная стратегия организации, направленная на существенное увеличение доли рынка; ориентация на краткосрочную прибыль.

В ряде случаев клиенты не позволяют организации быть клиентоориентированной. Например, в случае олигополии или близкой к ней ситуации клиент не хочет поставить себя в равную пози-

цию по отношению к поставщику. Существенные различия в масштабах бизнесов поставщика и клиента также часто не допускают возможности партнерских отношений. Клиент, пользуясь тем, что поставщик от него зависит, «продавливает» выгодные только для него условия взаимодействия, вынуждая поставщика отказаться от клиентоориентированности.

На современном этапе развития, металлургическая промышленность (особенно крупные производства, имеющие множество как крупных, так и мелких потребителей) сталкиваются с проблемой качественного обслуживания каждого из клиентов (в большинстве случаев отсутствует стратегия клиентоориентированности).

Металлургическая промышленность Казахстана является крупным сектором отечественной экономики. Основные горно-металлургические компании Казахстана, прежде всего Евразийская промышленная ассоциация, АО «АрселорМиттал Темиртау», АО «Казахмыс», АО «Казцинк», представляют собой единый производственно-хозяйственный комплекс, имеющий в своем составе предприятия по добыче, обогащению и металлургической переработке, а также энерго- и тепловырабатывающие предприятия, развитую инфраструктуру, обеспечивающую финансовые, маркетинговые, сбытовые, внешнеэкономические, научно-исследовательские работы. Преимуществом металлургии Казахстана является наличие собственной минерально-сырьевой базы.

Предприятия горно-металлургического комплекса экспортируют 95% своей продукции. Так, АО «АрселорМиттал Темиртау», потребляя железорудное сырье, флюсы, электроэнергию, топливо Казахстана, потребность в прокате удовлетворял лишь на 30%, вывозя 70%. Основными потребителями металлопродукции являлись Россия (85%), Узбекистан (6%), Украина (2%). В Казахстан ввозились сортовой прокат (2,03 млн т) и трубы (1 млн т). Основными поставщиками являлись Россия (80%) и Украина (10%). Главными потребителями металлопродукции внутри республики являлись капитальное строительство (около 45%), машиностроение и металлообработка (свыше 25%).

Важным принципом является наличие конкурентных преимуществ того или иного вида производства. Базовыми казахстанской промышленности являются такие преимущества, как дешевизна исходного сырья, энергии и рабочей силы, минимум затрат экологического характера и т.п.

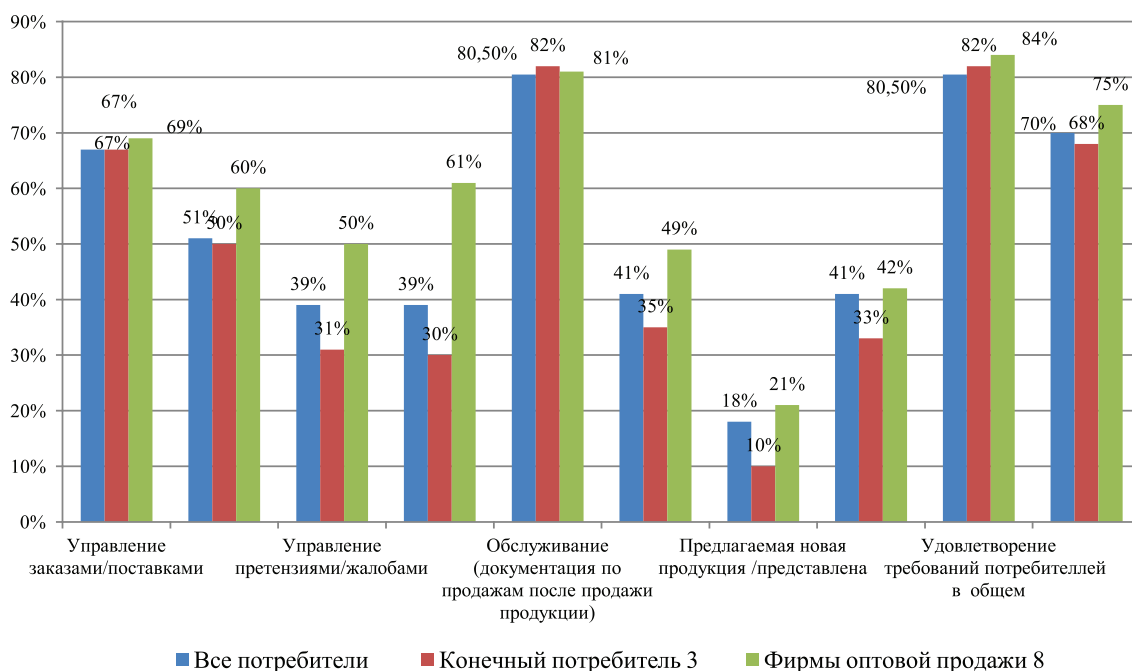


Рис. 1. Уровень удовлетворения требований потребителей

С целью определения текущего состояния по качеству металлопродукции АО «АрселорМиттал Темиртау» был выполнен анализ замечаний и предложений потребителей Восточно-Азиатского региона, который на данный момент является растущим сегментом потребления металлопродукции. Вышеуказанные потребители были опрошены по основным производственным показателям на предмет удовлетворенности ими. Распределение представлено на рис. 1 [2].

Как видно из рис. 1, гистограмма отражает отношение (удовлетворенность) потребителей/промежуточных торговцев к основным составляющим характеристикам металлопродукции и сервису. Так из графика видно, что конечных потребителей в сравнении с компаниями оптовой продажи ключевые показатели менее удовлетворяют. Так, конечные потребители более удовлетворены до- и послепродажным обслуживанием. Наибольшая удовлетворенность фирм оптовой продажи объясняется их промежуточной ролью в цепочке товародвижения, что минимизирует их технические требования к продукции, а усиливает логистические и сервисные.

На базе опроса были выявлены основные положения по оценке критериев металлопродукции: удовлетворение требований потребителей, является хорошим. То есть, нет основного расхождения между тем, что потребитель ищет и тем, что завод по-

ставляет за исключением части управления претензиями; большинство постоянных потребителей информированы и осведомлены о том, что они рассчитывают получить из Темиртау, это касается поставляемого материала; понимание рынка и качества находится в согласовании друг с другом за исключением нескольких пунктов; потребители, в общем, удовлетворены управлением заказами, пред и после продажном обслуживанием / сервисом; требует улучшения: управление претензиями, развитие продукции; качество продукции, развитие продукции и проблемы управления претензиями; уровень удовлетворенности требований конечных потребителей является более низким в сравнении с источниками / торговцами / фирмами, владельцами запасов продукции; взаимоотношения и партнерство с АО «АрселорМиттал Темиртау» остается самым высоким приоритетом для всех и является постоянным.

Опрос включал сбор замечаний / позиционирования различных потребителей по отношению к любым аспектам деятельности АО «АМТ»: осознание наименования марки Ассоциации / партнерства; требуется уменьшить бюрократизм; требуется увеличить взаимные технические посещения заводов; сократить время от даты поставки по контракту до даты отгрузки; 100% предварительная оплата является затруднительной, требуется принять или аккредитив

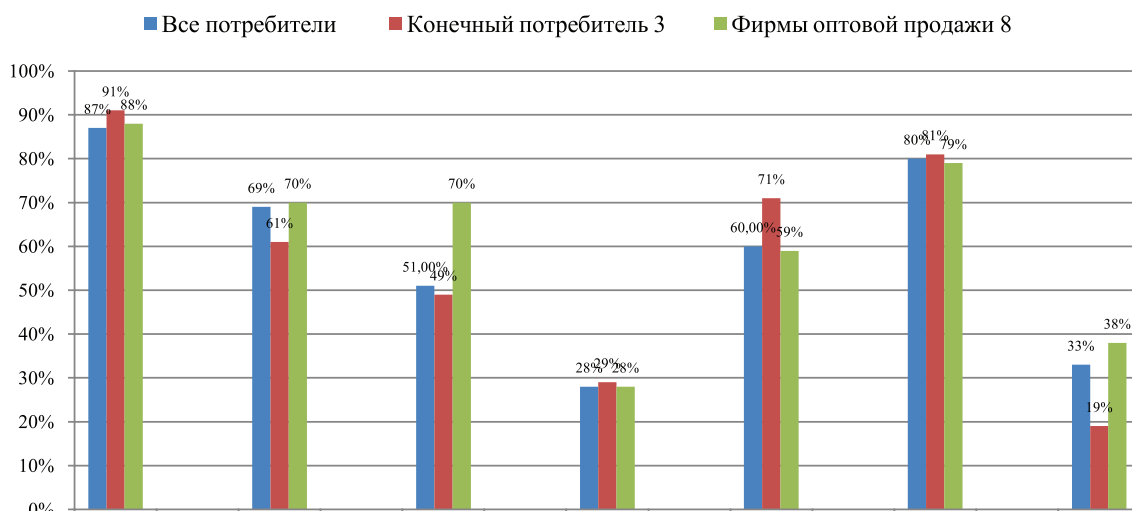


Рис. 2. Ключевые факторы с точки зрения потребителей [2]

Ирана или 10% предварительной оплаты и 90% оплаты по производству; всегда имеется проблема качества по холоднокатаному материалу толщиной 0,50 мм и ниже; вес горячекатаного рулона является меньшим, чем у других поставщиков; состояние упаковки не является хорошим; вес, по информации в документах, является меньшим действительного веса по факту.

Сравнительный анализ по рейтингу АО «АМТ» с другими крупными азиатскими, российскими или украинскими поставщиками показал: Восточная Азия: Ю. Корея: POSCO, JFE и NSC являются главными поставщиками продукции для компании Dongbu; Вьетнам: Maanshan, Китай имеют более высокий рейтинг, чем АО «АМТ»; Ближний Восток: Наш уровень класса является «средним» или «тем же самым», как уровень рейтинга NLMK, EZZ, Ilva/Riva, Ekinciler; Иран: АО «АМТ» имеет рейтинг ниже, чем заводы Severstal и NLMK; наш рейтинг является подобным или ниже, чем рейтинг ММК. Ключевые факторы покупок продукции АО «АМТ» отражены на рис. 2.

Так из рис. 2 следует, что для конечных потребителей важны: качество продукции / техническая поддержка / условия оплаты / цена. Для фирм оптовой

продажи предпочтительны: поставки / эффективность взаимосвязи / до- и послепродажное обслуживание.

Через сегментацию рынков, ориентацию на целевых клиентов, то есть посредством фактора ключевых компетенций – умения компании достигать определенных результатов с большей эффективностью, а также факторов выделения уникальных потребностей целевых клиентов и равенства позиций с ними, компания сможет достичь лидирующих позиций, как на внутренних рынках Казахстана, так и на внешних мировых рынках.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Гельманова З.С. Методология исследования клиентоориентированной стратегии компании АО «АрселорМиттал Темиртау»: монография. – Темиртау КГИУ, 2013. – 150 с.
3. Кенжегузин М.Б., Додонов В.Ю., Шевелев С.А. Формирование и реализация казахстанской модели устойчивого экономического роста: концептуальные подходы. – Алматы: Институт Экономики МОН РК, 2001. – 60 с.
4. Рыночная экономика Казахстана: проблемы становления и развития. В двух томах / под ред. М.Б. Кенжегузина. – Алматы: Институт Экономики МОН РК, 2001. – Т1 – 384 с. Т2 – 388 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 416 с.