УДК 334.7:658.818

ПОСТРОЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

Гельманова З.С., Петровская А.С., Татиева М.М.

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

В статье рассматривается вариант создания клиентоориентированной компании с точки зрения набора основных компетенций, прежде всего создания системы менеджмента качества, в которой каждый процесс связан с потребителем. С точки зрения управления компанией управление необходимо начинать с понимания основного бизнес-процесса, где на «входе» – клиент с его требованиями и ожиданиями и на «выходе» – тоже клиент с его удовлетворенностью и совпадением (несовпадением) ожиданий. Составной частью клиентоориентированной компании является управление персоналом, которое должно быть сфокусировано на клиенте, и концепция, помогающая организации стать клиентоориентированной – наличие обратной связи с клиентом.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, производство проката, удовлетворенность, персонал, качество, системы менеджмента качества

CONSTRUCTION OF A CLIENT-ORIENTED COMPANY

Gelmanova Z.S., Petrovskaya A.S., Tatieva M.M.

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

The article considers the option of creating a client-oriented company, from the point of view of a set of core competencies, primarily the creation of a quality management system in which each process is connected with the consumer. From the point of view of company management, management must begin with an understanding of the main business process, where the «input» is a client with its requirements and expectations and the «exit» is also a client with its satisfaction and coincidence (mismatch) of expectations. An integral part of the client-oriented company is personnel management, which should be focused on the client and a concept that helps the organization to become client-oriented – the presence of feedback from the client.

Keywords: customer-oriented approach, rolled stock production, satisfaction, personnel, quality, quality management systems

Стремительное ускорение всех рыночных процессов, быстрая смена технологических платформ и повышение уровня неопределенности в окружении компании делают ориентацию на клиента основным источником конкурентных преимуществ и создания ценности. Для создания клиентоориентированной компании, по мнению К. Кокрана, необходимо иметь набор основных концепций [2]. Прежде всего, в организации должна быть создана система менеджмента качества, в которой каждый процесс связан с потребителем. Формальный подход к описанию бизнес-процессов не позволяет организации стать действительно ориентированной на потребителя, на его ожидания и потребности. Следующая составная часть клиентоориентированной компании, по мнению К. Кокрана – это персонал. Управление персоналом должно быть сфокусировано на клиенте, необходимо акцентировать внимание на лидерстве, корпоративной культуре и обучении сотрудников. Еще одна концепция, помогающая организации стать клиентоориентированной – наличие обратной связи с клиентом. Формирование коммуникаций должно быть одним из основных процессов, позволяющих бизнесу развиваться и совершенствоваться.

По мнению К. Кокрана, клиентоориентированность – одна из основных ценностей бизнеса, который стремится к выживанию и процветанию. В управлении организациями в настоящее время наблюдается переход от выполнения функций управления к бизнес-процессам. С точки зрения управления компанией управление необходимо начинать с понимания основного бизнес-процесса, где на «входе» – клиент с его требованиями и ожиданиями и на «выходе» – тоже клиент с его удовлетворенностью и совпадением (несовпадением) ожиданий. Только в этом случае потребитель будет доволен, а следовательно, цель существования компании будет оправдана [3].

Выпускаемая АО «АрселорМиттал Темиртау» холоднокатаная продукция служит материалом (сырьем) для дальнейшей переработки и использования в различных отраслях промышленности. Областями применения проката холоднокатаного являются: производство товаров народного потребления: изготовление эмалированной посуды, эмалированных ванн, стальных тепловых радиаторов, корпусов холодильников, стиральных машин, телерадиоаппаратуры и другой бытовой техники; производство тары: изготовление бочек и других емкостей методом холодной штамповки с различной степенью вытяжки; строительство и металлообработка: изготовление кровли, производство спиральных и прямошовных электросварных

труб разного диаметра и назначения, изготовление гнутых профилей, черепицы и других изделий, применяемых в строительстве, производство проката с покрытиями (цинковым, оловянным, полимерным, лаковым), производство стальных лент и полос различного назначения.

Холоднокатаный прокат производится и поставляется потребителям в соответствии с требованиями межгосударственных стандартов (ГОСТ) и национальных стандартов других стран. Холоднокатаный прокат, аттестованный по результатам контроля и испытаний в соответствии с его назначением, является продукцией первого сорта.

Все механические свойства проката холоднокатаного соответствуют требованиям нормативных документов. С целью оценки конкурентоспособности продукции по уровню механических свойств, проведены сравнительные испытания образцов холоднокатаного проката АО «АрселорМиттал Темиртау» и Магнитогорского металлургического комбината (ММК) – нашего основного конкурента на внутреннем рынке, а так же образцов холоднокатаного проката производства индийской компании JSW. Механические свойства образцов холоднокатаного проката производства АО «АрселорМиттал Темиртау» и ММК соответствуют способности к вытяжке ОСВ, согласно требованиям ГОСТ 9045-93. Механические свойства образца JSW – INDIA соответствуют категории вытяжки ВГ, согласно ГОСТ 9045-93.

Возможности улучшения определяются на основании систематического анализа данных, поддержании обратной связи с нашими партнерами, результатах проверок и анализе функционирования системы менеджмента качества. Оценка восприятия продукции потребителем производится на основании данных, полученных из публикаций потребителей своих отзывов о продукции в СМИ, результатов анкетирования, претензий. Ежемесячно, через свои региональные представительства (в России, Китае, ОАЭ и др.) компания получает огромное количество отзывов от наших потребителей. Менеджеры региональных офисов (представительств) постоянно встречаются с представителями потребителей, выезжают на предприятия, перерабатывающие нашу продукцию. Их отчёты, а также отзывы потребителей позволяют своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка и требования, предъявляемые потребителями к нашей продукции. На предприятии разработана документированная процедура по проведению анкетирования – МИ СМК 3143(0070)-02-17 «Заполнение анкеты технических требований к продукции». Оценка удовлетворённости потребителей производится в соответствии с процедурой СТП СМК II.8-02.00-17 «Процессы, связанные с потребителями» [5].

Таблица 1

Информация по претензиям по холоднокатаному прокату

Показатель	2015	2016
1	2	3
Количество полученных претензий (рекламаций), шт.	11	15
Признано претензий (рекламаций), шт./тонн	1/13,6	0/0
Потери от закрытых претензий, тыс. дол.	1,728	0,0
Уровень издержек по признанным претензиям, в% от стоимости реализованной продукции	0,00056	0,0
Количество претензий, жалоб, предписаний от гос. органов и др. заинтересованных сторон	1	2

В табл. 1 приведены данные по претензиям, полученным от потребителей холоднокатаного проката, государственных контролирующих органов и других заинтересованных сторон [5].

Количество полученных от потребителей претензий (рекламаций) в 2016 г. составило 15 против 11 претензий в 2015 г. Потери от закрытых претензий в 2016 г. составили 0 долл. США (против 1728 долл. США в 2015 г.).

На гистограмме (рисунок) показаны данные по объему производства холоднокатаного проката (по годам) в сравнении с плановыми показателями.

Объем производства холоднокатаного проката по сравнению с 2015 годом увеличился на 10%. Выполнение бизнес-плана по производству холоднокатаного проката (ЛПЦ-2) в 2016 году составило 106,9%. Уровень качества выпускаемой холоднокатаной продукции позволяет успешно конкурировать на рынке. Маркетинговая политика АО «АрселорМиттал Темиртау» основана на постоянном сближении с потребителями

в странах СНГ, что реализуется посредством открытия представительств компании в России – Москва, Екатеринбург, Новосибирск, в Азербайджане – Баку, в Узбекистане – Ташкент, в Казахстане – Астана, Алматы, Уральск, а также происходит тесный контакт с потребителями посредством представительств в Иране, Китае, ОАЭ. Менеджеры региональных офисов (представительств) постоянно встречаются с представителями потребителей, выезжают на предприятия, перерабатывающие продукцию.

Отличительной особенностью маркетинговой политики АО «АрселорМиттал Темиртау» является участие совместно с потребителем в разработке (проектировании) производимой продукции из металла, производимого на АО «АрселорМиттал Темиртау» [1].

Потребителями продукции ТНК АО «АрселорМиттал Темиртау» являются: строительные и монтажные организации, тракторная, электротехническая промышленности, машиностроение. Нашими торговыми партнерами являются: ТОО «Компания Метал Профиль», ЗАО «Сталепромышленная компания», ОАО «Металлсервис», ООО «УРАЛСИБТРЭЙД», ООО «Феррум» ЗАО «Металлокомплект-М», ТОО «MetalsteelTrade», ООО «Интерметгрупп», ООО СМЦ «Стиллайн», ООО «Айрон» – **Россия**, ТОО «КМК TradeCompany», ТОО «Сантехпром», ТОО «Лидер-Металл», ТОО «Стальной двор», ТОО «РОССПРОКАТ», ТОО «IronComerceCompany» – **Казахстан**, Xinjiang Wanda Co., Ltd, Alashenkou Ljngruidatrade Company Ltd, – **Китай**, M.I.T. FZE, Metali Trading, FerroMetal, Steel Way, Stemcore, Pishgahi, TechnologyTradingFZECo. – **Иран** и другие предприятия разных стран.

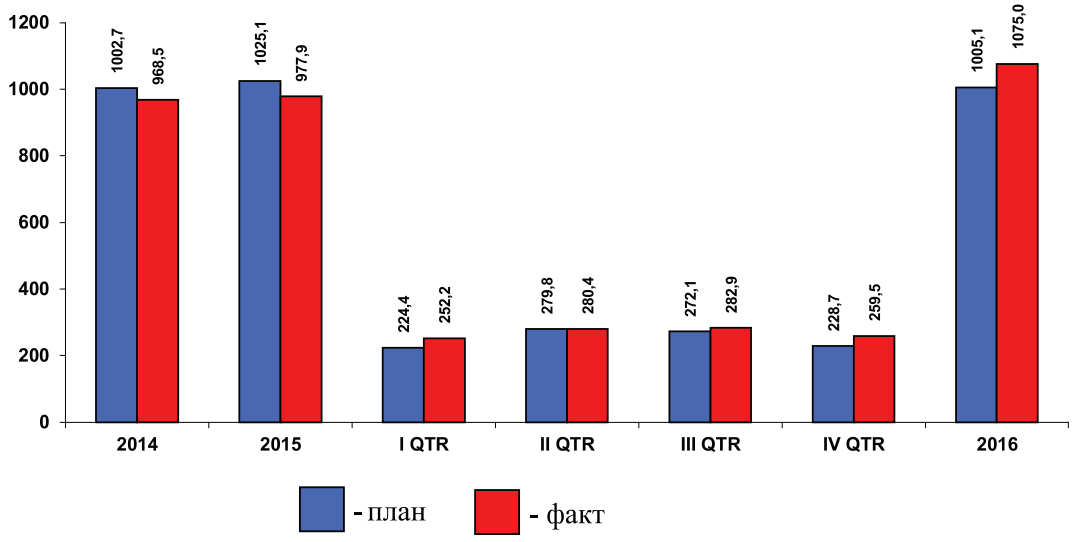
Доля постоянных потребителей продукции АО «АрселорМиттал Темиртау» в 2016 г. составила 83,2 % (в 2015 г. 81,4 %). Прирост новых потребителей составил 1,8 % (в сравнении с 2015 годом). Службой маркетинга проводятся ежегодные опросы (анкетирование) потребителей с целью изучения их требований и предпочтений. Результаты опросов являются базой для улучшения бизнес-процессов.

Доля поставок холоднокатаного проката на внутренний рынок в 2016 г. составила 7,62 %, в том числе на рынок стран СНГ – 26,55 %, против 7,72 и 25,34 % соответственно в 2015 году. Общий объем холоднокатаного проката, поставляемого на экспорт, в 2016 году составил 92,38 % (в 2015 г. – 92,28 %).

На долю дальнего зарубежья приходится в 2015 г – 4,66 % (China, Lebanon), 2016 г. – 9,98 % (China, Pakistan, Tunisia, Vietnam, Ethiopia, Lebanon) поставок холоднокатаной продукции, в т.ч. 80 % от общего объема отгружается по национальным стандартам промышленно развитых стран [5].

Основные потребители холоднокатаного проката на экспортном рынке:

2015 год	2016 год
Iran – 56,05 %	Iran – 48,31 %
Afganistan – 5,30 %	China – 6,67 %
China – 4,58 %	Afganistan – 5,91 %
Iraq – 0,88 %	Vietnam – 2,97 %
Lebanon – 0,08	Iraq – 1,13 %



Объем производства х/к проката в сравнении с плановым

Таблица 2

Доля казахстанского содержания в х/к прокате

Показатель	2015 г.	2016 г.
Доля местного содержания в холоднокатаном прокате, %	89,0	90,0
Себестоимость х/кпроката, тенге/т	76000	96686*
Доля казахстанского содержания в себестоимости х/к проката, %	89,0	91,0

Примечание. * – увеличение себестоимости обусловлено изменением курса национальной валюты.

АО «АрселорМиттал Темиртау» – активный участник программы импортозамещения.

Развитие индустрии в Казахстане, осуществление предприятиями реализации инвестиционных программ по внедрению новых производств и техническому перевооружению позволит увеличить процент использования казахстанского и регионального сырья и материалов, а также значительно повысить привлекательность внутреннего рынка и обеспечить стабильными заказами в дальнейшем. Доля казахстанского содержания холоднокатаного проката (х/к) показана в табл. 2.

По инициативе АО «АрселорМиттал Темиртау» выпускаемый холоднокатаный прокат сертифицирован в ГСС Республики Казахстан на соответствие требованиям безопасности (качества), установленным в нормативной документации. Гигиеническая безопасность холоднокатаной продукции ежегодно подтверждается Санитарно-эпидемиологическим заключением ДКГСЭН МЗ РК по Карагандинской области. АО «АрселорМиттал Темиртау» одним из первых в Казахстане внедрил и сертифицировал систему менеджмента качества на базе МС ИСО 9001:2008. В настоящее время ведется подготовка к ресертификации по МС ИСО 9001 версии 2015 года. Деятельность АО «АрселорМиттал Темиртау» в области качества неоднократно заслуживала самой высокой оценки. АО «АрселорМиттал Темиртау» является обладателем национальной премии «Золотой Гефест» в номинации «Проект года» [5].

Прогнозирование и определение усовершенствований, направленных на улучшение качества продукции, производится на основе анализа информации о рынках сбыта, информации о фирмах-конкурентах, спроса на предлагаемую к разработке (усовершенствованию) продукцию, имеющихся на рынке технических решений по предлагаемому направлению, рынка поставщиков необходимого сырья и оборудования, предложений, подготовленных на основании анализов данных по качеству и расходу материалов, производственной информации (состояние средств производства, метрологического обеспечения и др.), предварительных технико-экономических расчетов.

Разработка новой продукции для удовлетворения запросов потребителей предусматривает следующие этапы: коммерческий анализ; исследование дизайна; планирование качества; разработку продукции и технологии производства; поставку опытных партий; испытания у заказчика и оценка пригодности; стандартизацию; рекламу новой продукции; проведение регулярных поставок продукции по постоянным заказам; оценку коммерческого успеха; включение новой продукции в стандартную спецификацию АО «АрселорМиттал Темиртау».

Комбинат ежегодно осваивает производство продукции в соответствии с требованиями зарубежных стандартов (EN, ASTM, DIN, JIS и др.). АО «АрселорМиттал Темиртау» производит продукцию по 53 стандартам промышленно – развитых стран. Для этого работниками технического отдела и группы по новой продукции, спецификации и претензиям службы технологии и качества постоянно разрабатываются новые и совершенствуются существующие технологические процессы производства. На продукцию, не имеющую аналогов, разрабатываются стандарты организации.

Работниками службы технологии и качества освоены и внедрены в производство технологии получения горячекатаного проката сортаментом 1,8–1,9х1250 мм, сортаментом 3,8–3,9х1500(х6000) мм, холоднокатаного проката полной твердости (FULLHARD) без промасливания с дополнительной защитой от коррозии или минимальным промасливанием DOS-A, оцинкованного проката сортаментом 0,35–0,38х1250 мм, проката с полимерным покрытием сортаментом 0,35х1250 мм, оцинкованного проката низкоуглеродистой стали с бором марки HSLAS 340, белой жести степени твердости Т3 в соответствии с требованиями ГОСТ 52204-04, сортового проката (круг36х8000 мм) высокоуглеродистой стали марки Ст.6СП, сортовой высокоугле-

родистой заготовки марки Ст.85, сортового проката классом прочности А500, арматурный прокат винтового профиля и горячекатаный листовой прокат высокопрочных легированных марок сталей предназначенного для производства нефте-газовых труб [4].

Сортамент выпускаемой продукции соответствует требованиям отечественных и зарубежных стандартов. Все зависит от предъявляемых требований потребителей. Так как ассортимент выпускаемой продукции велик (разные марки стали, толщины, ширина и вес рулона или пачки, вид упаковки, степень промасливания), стоимость определяют, ориентируясь на непосредственный запрос потребителя. В контракте с потребителем согласовываются все условия поставки.

В случае возникновения претензии со стороны потребителя к продукции АО «АрселорМиттал Темиртау» руководство немедленно реагирует на поступивший сигнал. К потребителю направляются высококвалифицированные специалисты комбината для анализа причин возникновения и отгрузки несоответствующей продукции. С потребителем согласовываются все дальнейшие действия по управлению несоответствующей продукцией, с разработкой корректирующих действий и предоставлением компенсаций.

Большая часть потребителей продукции АО «АрселорМиттал Темиртау» являются постоянными, с которыми в течение года оформляются лишь дополнительные приложения к контрактам. Большинство фирм, купивших нашу продукцию впервые, изъявляют желание покупать ее повторно. Доля постоянных потребителей продукции АО «АрселорМиттал Темиртау» составила 29 %. Прирост новых потребителей составил в настоящее время 0,5 %.

Список литературы

1. Гельманова З.С., Петровская А.С. Подходы предприятий к разработке создаваемой продукции в интересах потребителей // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 10. – С. 117–122.

2. Кокран К. Нас много – потребитель один / пер. с англ. А.Б. Болдина. – М.: РИА Стандарты и качество, 2009. – 168 с.

3. Комлева Н.С., Пачин Н.А. Оценка клиентоориентированности системы управления промышленной компанией// Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева: научная эл. библиотека «Киберленинка». 2012 [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-klientoorientirovannosti-sistemy-upravleniya-promyshlennoy-kompaniey (дата обращения: 23.08.2017).

4. Любанская Е. Улучшаем работу с потребителями // Металлург. – 2017. – № 38. – С. 2.

5. Отчет о результатах деятельности АО «АрселорМиттал Темиртау» / АО «ArcelorMittalTemirtau»: рук. Сулейменов Е.З.; исполн.: Кульевская Ю.Г. – Темиртау, 2016. – 166 с. – № ГР 0107РК00472. – Инв. № 0208РК01670.