

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В статье раскрывается авторский подход к реализации организационных изменений, позволяющий скоординировать их проведение с процессом разработки клиентоориентированной стратегии машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: организационные изменения, стратегия, ключевые показатели удовлетворенности клиента (КПУ), оптимизация бизнес-процессов, реинжиниринг.

Abstract. The article describes an approach to organization changes implementation, which allows to coordinate changes in organization with a customer centricity strategy development process at machine-building enterprises.

Key words: organization changes, strategy, key indicators of customer satisfaction (KSI), business process optimization, reengineering.

Машиностроение является системообразующей отраслью и основной платформой для модернизаций и инноваций в экономике РФ. Однако спрос на продукцию российского машиностроения является крайне низким даже внутри страны.

По нашему мнению, это связано с тем, что принципы работы российских предприятий зачастую не соответствуют требованиям развитых рынков. Узкоспециализированный характер деятельности – ориентация на ВПК или одну конкретную отрасль – создал структуры, не способные быстро переоборудоваться к нуждам конкретного потребителя. Особенно ярко это проявляется на тех рынках, где научный, кадровый и производственный потенциал позволяет создавать **качественную продукцию**, но предприятия все равно не достигают успеха в конкурентной борьбе. Это связано с тем, что качество продукта в условиях высокой конкуренции становится само собой разумеющимся фактором. Источником конкурентного преимущества становится уровень обслуживания и сервиса. Это требует новых подходов к стратегическому и оперативному управлению предприятием. Таким образом, одной из актуальных проблем машиностроительных предприятий является вопрос проведения организационных изменений, направленных на реализацию клиентоориентированной стратегии.

В научной литературе вопросы проведения организационных изменений, как правило, рассматриваются в отрыве от вопросов формирования и реализации стратегии [1]. Методы организационных изменений подразумевают проведение оптимизации бизнес-процессов и организационной структуры в рамках заданных стратегических параметров: при текущем наборе продуктов, при работе предприятия на текущих рынках. Такой подход направлен только на повышение текущей операционной эффективности предприятия, но не на создание конкурентных преимуществ.

В то же время в научных работах по вопросам реализации стратегии уделяется недостаточно внимания конкретным методам организационных изменений. Это проявляется в том, что методы формирования рыночной стратегии (формирование портфеля продуктов и выбора сегментов рынка) не учитывают ресурсные возможности предприятия и его ключевые компетенции, что не позволяет определить оптимальную рыночную нишу с точки зрения наличия потенциала у предприятия для достижения конкурентных успехов на ней.

Отсутствие понятных и прозрачных механизмов координации процесса разработки и реализации стратегии с методами организационных изменений, обеспечивающих эту реализацию, ведут к низкой результативности достижения стратегических целей и низкой эффективности организационных изменений.

В связи с этим мы делаем вывод о необходимости совершенствования методов реализации стратегии за счет координации организационных изменений и методов разработки рыночной стратегии предприятия и предлагаем комплексный подход (рис. 1).

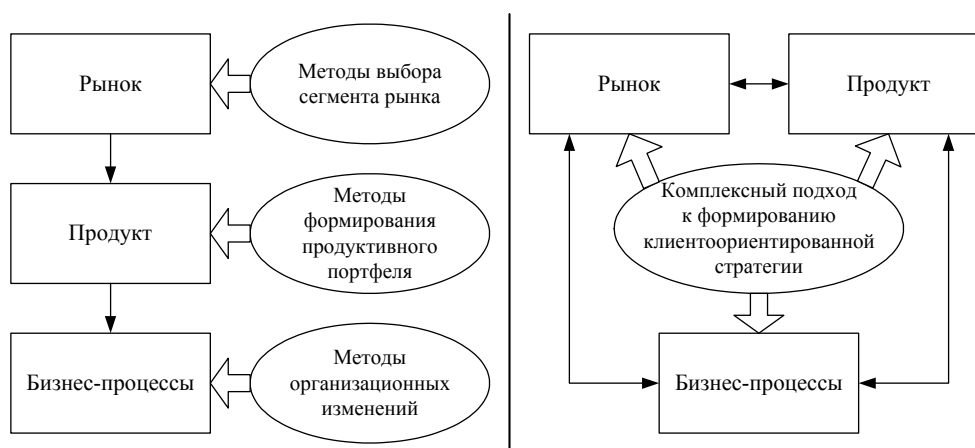


Рис. 1. Комплексный подход к проведению организационных изменений

На наш взгляд, комплексный подход должен состоять из трех этапов (рис. 2). На первом этапе для повышения эффективности организационных изменений необходимо определить круг клиентов, наиболее важных для предприятия.

На втором этапе определяются наиболее проблемные бизнес-процессы и направления организационных изменений с целью повышения удовлетворенности данной группы клиентов. На третьем этапе осуществляется выбор методов и инструментов проведения организационных изменений и их реализация.

При реализации **первого этапа** автором предлагается определять наиболее важных клиентов с помощью оценки стратегического потенциала продуктов и сегментов рынка. Для этого предлагается разработанная система показателей, оценивающих стратегический потенциал продукта для предприятия (табл. 1).

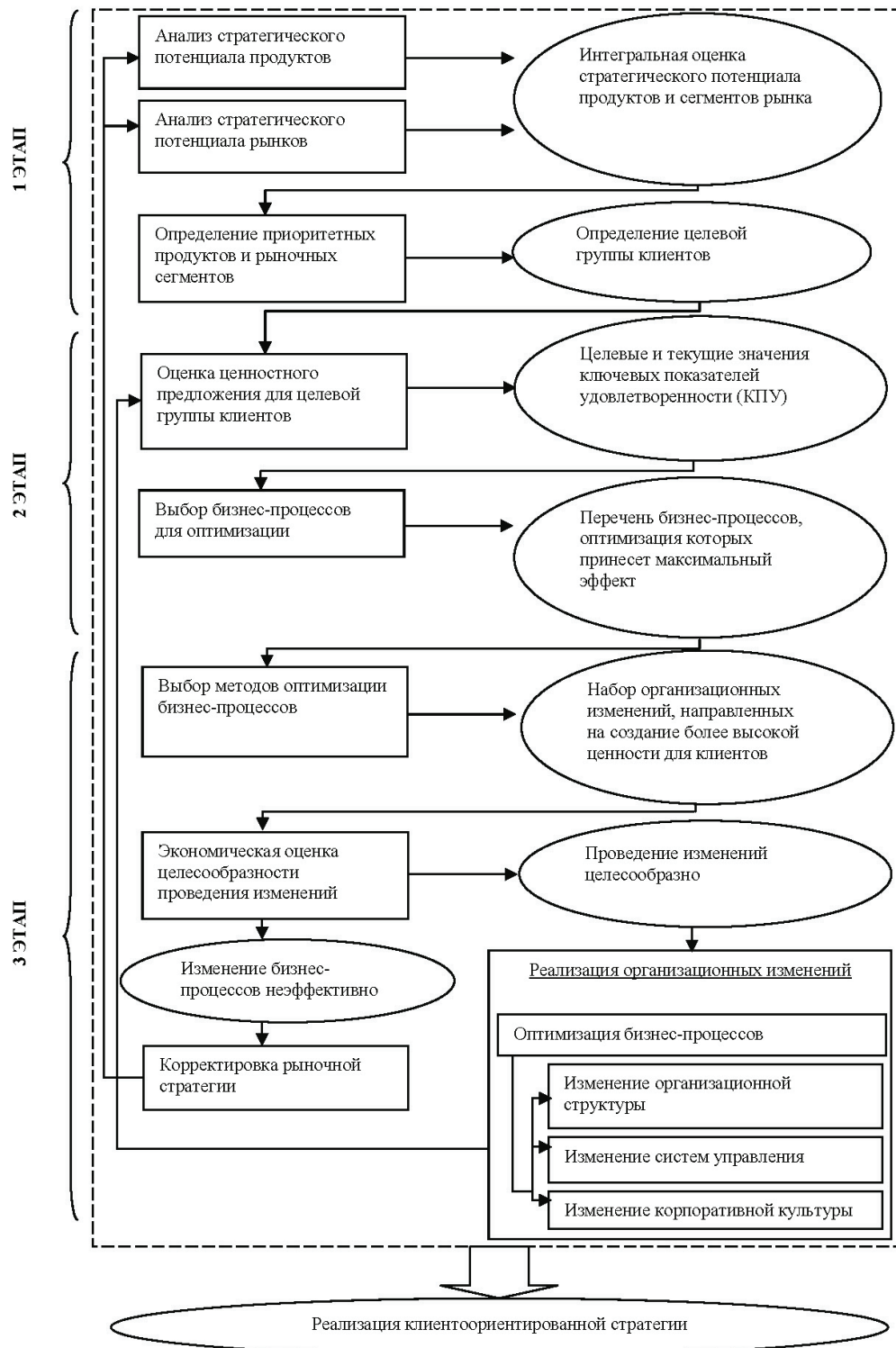


Рис. 2. Авторский подход к реализации клиентоориентированной стратегии на машиностроительном предприятии

Таблица 1

Пример анализа стратегического потенциала продуктов предприятия

Показатели стратегического потенциала продукта	Балльная оценка продуктов по показателям			
	Продукт А	Продукт Б	Продукт В	Продукт Г
Степень важности продукта	4	1	4	2
Соотношение цена/ценность	4	3	4	3
Рентабельность 1-й продажи	3	2	3	2
Повторные продажи продукта	4	3	3	2
Необходимость поддержки продаж продукта	3	4	3	3
Возможности перекрестных продаж с данным продуктом	2	3	3	2
Расходы на обслуживание продукта	3	1	4	1
Способность совершенствовать продукты и услуги	5	2	3	1
Интегральная оценка	28	19	27	16

В данной методике используется балльная оценка показателей, проводимая экспертами, по шкале от 1 до 5 баллов по ассортименту продукции. Продукты, набравшие наибольшее количество баллов по всем показателям, являются наиболее привлекательными в стратегическом плане.

Далее по показателям с низкими значениями проводится анализ с целью определения способов повышения стратегического потенциала данных продуктов.

Следующим элементом предлагаемой методики является разработанная система показателей, оценивающих стратегический потенциал рыночных сегментов (табл. 2).

Таблица 2

Пример анализа стратегического потенциала рыночных сегментов предприятия

Показатели стратегического потенциала рыночного сегмента	Балльная оценка продуктов по показателям			
	Рынок продукта А	Рынок продукта Б	Рынок продукта В	Рынок продукта Г
Количество клиентов	5	1	4	1
Потенциальный рост сегмента	4	2	4	2
Простота нахождения новых покупателей	4	1	4	3
Входные барьеры для конкурентов	3	4	3	3
Уровень расходов на удержание доли рынка	3	1	4	3
Интегральная оценка	19	9	19	12

Предлагаемая автором методика выбора продуктов и сегментов рынка позволяет повысить эффективность организационных изменений за счет определения круга наиболее важных клиентов, для которых эти изменения будут целесообразны.

На втором этапе комплексного подхода к реализации организационных изменений предприятия осуществляется выбор приоритетных бизнес-процессов, которые позволят значительно сократить затраты на оптимизацию и приведут к повышению ценности для потребителей.

В данной работе предлагается принимать решение о выборе бизнес-процесса на основе следующих критериев: проблемность и важность бизнес-процесса. При этом в данной работе под проблемностью бизнес-процессов мы понимаем наличие узких мест, которые вызывают неудовлетворенность клиентов, а важность бизнес-процесса определяется его вкладом в ценность, создаваемую для клиента.

Предлагаемая в работе методика выбора бизнес-процесса для оптимизации учитывает специфику российских машиностроительных предприятий и включает три шага.

Первый шаг – это документирование бизнес-процессов, которое в предлагаемой методике осуществляется в привязке к этапам взаимодействия предприятия и клиента. Далее для каждого бизнес-процесса разрабатываются и устанавливаются ключевые показатели удовлетворенности клиентов (КПУ). В табл. 3 представлен пример документирования бизнес-процессов машиностроительного предприятия, в ходе которых осуществляется взаимодействие с клиентом, и присвоения им КПУ.

Таблица 3

Бизнес-процессы предприятия и соответствующие им ключевые показатели удовлетворенности клиентов

Этап взаимодействия клиента и предприятия	Бизнес-процессы в компании	Ключевые показатели удовлетворенности для каждого бизнес-процесса
1	2	3
1. Выбор поставщика	Маркетинг, переговоры менеджеров по продажам	Релевантная информация о компании
		Релевантная информация о продукте
		Удобство условий и гибкость параметров сделки
2. Заключение контракта	Составление контракта, согласование со всеми службами, заключение контракта с субпроектировщиками	Оперативность согласования контракта
		Степень соответствия условий контракта первоначальному предложению
3. Оформление заказа	Обработка заказа, подготовка предложения, подготовка технико-экономического обоснования	Простота и удобство оформления заказа
		Оперативность обработки заказа
		Своевременность и полнота обратной связи

Окончание табл. 3

1	2	3
4. Получение продукции	Изготовление продукции, тестовые прогоны, контроль за изготовлением	Оперативность изготовления заказа
		Соответствие характеристик продукции заявленным
	Передача заказа на склад, оформление документов, отправка груза, доставка	Оперативность доставки
		Удобство и гибкость условий и способов доставки (учет индивидуальных особенностей бизнес-процессов клиента)
5. Установка и наладка изделия	Установка и наладка изделия	Учет особенностей бизнес-процессов клиента при установке и наладке изделия
		Качество и оперативность установки и наладки изделия
		Уровень квалификации и технической оснащенности специалистов-наладчиков
6. Сервисное обслуживание	Получение претензии, изучение проблемы, устранение проблемы	Оперативность ответа на претензию
		Оперативность устранения проблемы
		Гибкость в подходе к ремонту
		Наличие и предоставление подменного фонда

Следующим шагом предлагаемой методики является оценка проблемности и важности бизнес-процессов для клиентов с помощью КПУ. Для расчета проблемности определяются текущие и целевые значения КПУ.

Текущее значение КПУ в описываемой методике определяется на основе данных опроса клиентов, в котором используется балльная оценка удовлетворения их потребностей на каждом этапе взаимодействия с предприятием. В оценке используется шкала от – 2 до + 2 баллов.

Целевые значения показателей удовлетворенности в данной методике формируются с учетом нескольких факторов (рис. 3).

Фактор 2. Текущее значение показателей конкурентов	Фактор 1. Степень влияния изменения КПУ на ценность для клиента			
	Ситуация 1. Высокое влияние ухудшения и улучшения КПУ	Ситуация 2. Высокое влияние улучшения и низкое влияние ухудшения КПУ	Ситуация 3. Низкое влияние улучшения и высокое влияние ухудшения КПУ	Ситуация 4. Низкое влияние ухудшения и улучшения КПУ
–2	2	2	–2	–
–1	2	2	–1	–
0	2	2	0	–
1	2	2	0	–
2	2+	2+	0	–

Рис. 3. Матрица определения целевых значений КПУ

Первый – степень влияния положительного или отрицательного изменения значения показателя удовлетворенности на ценностное предложение. Эта оценка позволяет определить бизнес-процессы, улучшение которых приведет к повышению ценности для клиентов.

Вторым фактором является уровень текущего значения КПУ конкурентов.

Третий фактор – минимальные ожидания клиентов. Минимальные ожидания клиентов в предлагаемой шкале соответствуют оценке «0» и означают, что бизнес-процессы, в ходе которых происходит взаимодействие предприятия и клиента, осуществляются на уровне не ниже среднерыночного по критериям: скорость, простота, качество и др.

В ситуациях, когда улучшение КПУ будет оказывать положительное влияние на ценность для клиентов, его целевое значение должно стремиться к максимальному уровню независимо от других факторов. Исключение составляют случаи, когда КПУ конкурентов имеют максимальный уровень. В данной ситуации у предприятия есть следующие альтернативы: проводить оптимизацию бизнес-процесса, чтобы достигнуть уровня конкурента, либо сосредоточиться на других показателях удовлетворенности.

В ситуациях, когда изменение бизнес-процессов не оказывает положительного влияния на ценность для клиента, нет необходимости достигать уровня КПУ конкурентов, поскольку клиент не будет считать это дополнительной ценностью. Достаточно удовлетворить минимальные ожидания клиента в случаях, если КПУ конкурента равны 0, +1 или +2. При низких значениях КПУ у конкурентов (–2, –1) оптимизация не будет иметь смысла.

В ситуации, когда ни положительное, ни отрицательное изменение КПУ не повлияют на ценность для клиента, оптимизация бизнес-процессов не имеет смысла.

Проблемность бизнес-процесса рассчитывается как разница текущего и целевого значения. Для определения важности бизнес-процесса необходимо оценить его вклад в ценность для клиента. Для этого предлагается оценить вес каждого КПУ, который определяется в ходе опроса клиентов.

Последним шагом предлагаемой методики выбора бизнес-процессов для оптимизации является определение направлений для осуществления организационных изменений. Для этого все бизнес-процессы ранжируются на основе рейтинга, который определяется как произведение их важности и проблемности. Далее на основе принципа Парето выбираются бизнес-процессы с минимальным рейтингом – их изменение сможет принести максимальный эффект в повышении ценности для клиентов (табл. 4).

В данном примере целесообразнее начинать оптимизацию с бизнес-процессов «разработка конструкторской документации (КД)» и «изготовление продукции».

Последним и наиболее важным этапом комплексного подхода к реализации клиентоориентированной стратегии является выбор методов проведения организационных изменений.

Проведенный анализ показал, что существующие подходы к выбору методов оптимизации бизнес-процессов основываются на теории «S-изгиба», согласно которой выбор между тактиками постепенного совершенствования и кардинальных преобразований должен осуществляться на основе понимания, в какой позиции находится предприятие относительно конкурентов [2].

В случае, если конкуренты совершают существенный прорыв, предприятию необходимо проводить дорогие и кардинальные перемены, чтобы сохранить долю рынка. В ситуации статус-кво считается более выгодным применение методов постепенного совершенствования бизнес-процессов. Однако существенным недостатком данной теории является практическая сложность определения момента изменения статус-кво в уровне обслуживания клиентов. Еще сложнее определить реакцию потребителя на изменения в уровне обслуживания. Кроме этого, большинство существующих подходов к выбору бизнес-процессов для оптимизации и определению методов организационных изменений игнорирует оценку экономической целесообразности преобразований.

Таблица 4

Пример выбора бизнес-процессов для оптимизации на предприятии

Бизнес-процессы предприятия	Ключевые показатели удовлетворенности клиентов	Важность (ВЖ = вес), %	Текущая оценка, балл	Целевое значение, балл	Проблемность (ПР = текущее значение – целевое), балл	Рейтинг = ВЖ × ПР
Разработка КД	Оперативность разработки КД	7	–1	2	–3	–21
Разработка КД	Качество КД	6	0	2	–2	–12
Разработка КД	Срок от приема КД до выпуска продукции	8	–1	2	–3	–24
Изготовление продукции	Оперативность изготовления заказа	7	–1	2	–3	–21
Изготовление продукции	Соответствие характеристик продукции заявленным	8	0	2	–2	–16
Установка и наладка изделия	Качество и оперативность установки и наладки оборудования	3	–1	2	–3	–9

В рамках предлагаемого комплексного подхода выбор конкретных методов и инструментов организационных изменений предлагается осуществлять с учетом следующих факторов:

- 1) разница между значением КПУ предприятия и конкурентов, которая отражает его потенциальную реакцию на степень изменения статус-кво в уровне клиентского сервиса на рынке;
- 2) степень влияния изменений КПУ на ценность для клиента, которая отражает его потенциальную реакцию на изменения бизнес-процессов.

При этом окончательное решение о необходимости изменений следует принимать после оценки их экономической целесообразности.

На рис. 4 представлена матрица выбора метода оптимизации бизнес-процессов в зависимости от указанных факторов.

Разница между КПУ предприятия и конкурентов	Методы организационных изменений в зависимости от степени влияния КПУ на ценность для клиента и разницы между текущим и целевым значением КПУ			
	Ситуация 1. Высокое влияние улучшения и ухудшения КПУ	Ситуация 2. Высокое влияние улучшения и низкое влияние ухудшения КПУ	Ситуация 3. Низкое влияние улучшения и высокое влияние ухудшения КПУ	Ситуация 4. Низкое влияние улучшения и ухудшения КПУ
Больше 0	Изменения в процессе не требуются			Отказ от процесса (полный или частичный). Возможен аутсорсинг
–1, –2	Постепенное улучшение процесса: кайзен	Постепенное улучшение процесса: кайзен	Постепенное улучшение процесса: кайзен	
–3, –4	Кардинальные методы преобразований, реинжиниринг	Кардинальные методы преобразований, реинжиниринг		
Любое значение	Инвестиции в улучшение процесса – получение сравнительных конкурентных преимуществ	Инвестиции в улучшение процесса – возможность выйти на неудовлетворенные ранее потребности	Оптимизация бизнес-процессов с целью сокращения затрат без потери качества для потребителя	

Рис. 4. Матрица выбора метода оптимизации бизнес-процессов

Экономическая оценка целесообразности осуществляется на основе следующего соотношения:

Эффект инвестиций в бизнес процесс (ЭИБП) > > Инвестиции в оптимизацию бизнес-процесса
--

$$\text{ЭИБП} = \text{ЭУО} + \text{ЭРЦ} + \text{ЭБП},$$

где ЭИБП – эффект инвестиций в бизнес-процесс, руб.; ЭУО – эффект увеличения (удержания) объема продаж, руб.; ЭРЦ – эффект роста цен, руб.; ЭБП – экономия затрат предприятия за счет изменения бизнес-процессов, руб.

Данный эффект показывает, насколько может быть увеличен объем продаж вследствие роста конкретного КПУ до целевого уровня;

$$\text{ЭУО} = \sum O_{\text{уд.к}} \times D_{\text{КПУ}},$$

$\sum O_{\text{уд.к}}$ – суммарный оборот удовлетворенных клиентов, руб.; $D_{\text{КПУ}}$ – значимость КПУ для клиентов (вес КПУ), %.

$$\text{ЭРЦ} = \sum O_{\text{уд.к}} \times \text{РЦ},$$

где РЦ – возможный рост цены, процент который равен

$$\text{РЦ} = \left(\frac{\text{КПУ}_{\text{пл}} - \text{КПУ}_{\text{тек}}}{\text{КПУ}_{\text{цел}} - \text{КПУ}_{\text{тек}}} \right) \times D_{\text{КПУ}},$$

где КПУ_{пл} – плановое значение КПУ через год, баллов; КПУ_{тек} – текущее значение КПУ, баллов; КПУ_{цел} – целевое значение КПУ, баллов.

Результатом использования метода является набор решений по осуществлению организационных изменений.

Проведенные исследования показали, что в теории организационных изменений предусматривается взаимосвязанное изменение бизнес-процессов, структур, систем управления и корпоративной культуры. Однако в этих работах не отражается специфика организационных изменений при реализации клиентоориентированной стратегии, которая заключается в следующем:

– на крупных предприятиях, работающих на разных рынках с разной продукцией, может быть несколько групп целевых клиентов, поэтому необходимо обеспечить такую гибкость организационной структуры, которая позволит осуществлять оптимизацию бизнес-процессов для каждой группы клиентов;

– показатели, которыми можно измерять ценность, создаваемую для клиента, носят нефинансовый характер и являются долгосрочными, что предполагает внедрение среднесрочных и долгосрочных систем материального стимулирования сотрудников;

– внедрение предлагаемого в работе комплексного подхода связано с ориентацией всей организации на готовность к постоянным изменениям.

Поэтому в данной работе для повышения эффективности организационных изменений предлагается:

1) создание гибкой организационной структуры, которая позволит эффективно разделить бизнес-процессы, ориентированные на разные целевые группы клиентов и общие бизнес-процессы (рис. 5).

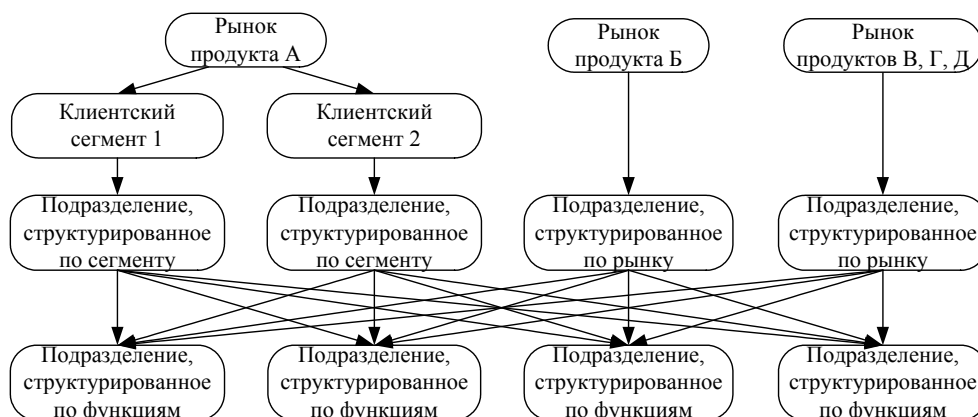


Рис. 5. Пример структуры с подразделениями, ориентированными на рынки и клиентские сегменты [3]

Основой для выделения подразделений по клиентским сегментам или рынкам будет наличие существенных различий в целевых и текущих значениях КПУ;

2) использование ключевых показателей удовлетворенности клиентов в целях мотивации, оценки и контроля персонала. Они могут быть среднесрочными и долгосрочными показателями, которые напрямую отражают достижения ответственных сотрудников в деле реализации клиентоориентированной стратегии;

3) преодоление сопротивлений изменениям; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к постоянным изменениям. В работе предлагаются способы поддержки и поощрения участия сотрудников в реализации преобразований, направленных на повышение ценности для клиентов [4].

Список литературы

1. Стратегии, которые работают: Подход BCG : сб. ст. : [пер. с англ.] / сост. Карл Штерн, Дж. Сток-мл. ; под общ. ред. И. В. Лазуковой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 496 с.
2. **Richard, N.** Foster. Innovation: The Attacker's Advantage / N. Richard. – New York : Summit Books, 1986.
3. **Мейер, Маршал В.** Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер ; пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : Вершина, 2004.
4. **Коттер, Джон П.** Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации : [пер. с англ.] / Джон П. Коттер, Дэн С. Козн. – М. : Олимп-Бизнес, 2004.

Кошин Виталий Владимирович

ассистент, кафедра экономики, финансов
и менеджмента, Пензенский
государственный университет

E-mail: economic-club@narod.ru

Koshin Vitaly Vladimirovich

Assistant, sub-department of economics,
finance and management, Penza
State University

УДК 338.24

Кошин, В. В.

Организационные изменения для реализации клиентоориентированной стратегии на машиностроительных предприятиях / В. В. Кошин // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 2 (18). – С. 134–144.