

ВЛИЯНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА

Толстобров Д.А., Толстоброва Н.А.

*ФГОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»,
Пермь, e-mail: 2told@mail.ru*

В статье представлена классификация этапов поведения клиентоориентированной модели предприятия согласно теории И. Адизеса. Гибкость и контролируемость (управляемость) были выбраны в качестве наиболее важных параметров жизнеспособности компании. Определены принципы поведения предприятия и приоритеты выбора стратегии ценообразования в эту эпоху потребителя. Описывается методика параметрического анализа внешней и внутренней среды предприятия для формирования себестоимости многомерного продукта, изготовленного по индивидуальному заказу. Потребительские свойства продукции предлагается классифицировать на «дискретные» – набор фиксированных значений – и «линейные», состоящие из набора диапазонов. Проведен анализ формирования себестоимости для многотиражного продукта и выполненного по единичному заказу. Модель принятия управленческих решений клиентоориентированного предприятия с использованием нового показателя – мультипликатор удобства производственного цикла. Разработка имеет теоретико-прикладное значение, может быть использована на этапе проектирования и непосредственно в производственном процессе.

Ключевые слова: клиентоориентированное предприятие, этапы клиентоориентированности, производственный процесс, модифицированный продукт, аналоговые продукты, параметрический анализ, себестоимость, производственный цикл, эффект мультипликатора

ENTERPRISE'S INFLUENCE OF THE CUSTOMER ORIENTED POLICY ON THE ORGANIZATION OF PRODUCTION PROCESS

Tolstobrov D.A., Tolstobrova N.A.

VPO Perm National Research Polytechnic University, Perm, e-mail: 2told@mail.ru

The article presents a classification of the behavior stages of a customer-oriented enterprise model according to the theory of I. Adizes. Flexibility and accountability (controllability) have been selected as the most important parameters of the company viability. Enterprise conduct principles and choice priorities of pricing strategy in the consumer epoch have been determined. The methodology for the parametric analysis of the external and internal enterprise environment for the cost price formation of a multi-dimensional product manufactured according to an individual order has been described. Consumer product properties are proposed to be classified as «discrete» namely a set of fixed values and «linear» consisted of ranges set. The analysis of the formation of the cost of the product for the large circulation and fulfillment for individual orders. Management decision making model of a customer-oriented enterprise with the use of a new indicator appears to be the multiplier of the production cycle facilities. Development of a theoretical and practical significance, can be used at the design stage and directly in the manufacturing process.

Keywords: client-oriented enterprise, customer-oriented stages, the production process, the modified product, analog products, parametric analysis, cost price, production cycle, the multiplier effect

Направлением научного исследования является совершенствование системы клиентоориентированных отношений участников отраслевого рынка с целью разработки механизма ценообразования в условиях индивидуализации потребностей на многомерный продукт. Предложение о замене принципа максимизации – принципом удовлетворенности принадлежит Г. Саймону. Он утверждал, что в сложных ситуациях следование правилам удовлетворительного выбора выгоднее попыток глобальной оптимизации [9, с. 18]. Данное положение стало основополагающим при построении гипотезы исследования о клиентоориентированном поведении производственного предприятия. К сожалению, в отечественной практике клиентоориентированность носит декларативный характер [6, с. 141–142].

Гипотезу исследования сформулировали следующим образом: выбор модели поведения производственного предприятия в современной экономике носит альтернативный характер, ее клиентоориентированность или конкурентоспособность определяется соотношением значимости потребительских свойств продукта и его цены для клиента и находит свое отражение в ценовой стратегии предприятия.

Следует обратить внимание на то, что изменение приоритетов бизнеса происходит под влиянием взаимодействия технологического процесса и условий потребления. Принято выделять три эры бизнес-приоритетов: массового производства, качества и потребителя, каждой из которых характерны специфические формы взаимоотношений между участниками общественного воспроизводства.

Эра массового производства обеспечила лидерство производителей, способных минимизировать издержки, что получило отражение в основных концептуальных положениях неоклассической теории фирмы. В основе анализа поведения фирмы лежит предположение о том, что всегда есть возможность определить производственную функцию, выражающую максимальный объем выпуска при заданном уровне развития техники и технологии, при всех возможных комбинациях факторов производства, имеющихся в наличии. С помощью функции можно определить, посредством какой пропорции между отдельными ресурсами достигается оптимальный объем производства с точки зрения соотношения затрат и выпуска.

Эра качества наступила в 30-е годы 20 века, когда произошло насыщение спроса на основные потребительские товары. Коммерческие усилия участников рынка были направлены на убеждение потенциального потребителя в надежности и соответствии стандартам продукта. Ограниченность ресурсов привела к развитию косвенных связей, прямые продажи стали неэффективны. Институт посредников получил развитие, но это привело к негативным последствиям: прибыли стали аккумулироваться в коммерческой и финансовой сферах, была утрачена обратная связь производителя с потребителем.

Эра потребителя утвердилась во второй половине 20 века благодаря процессу глобализации, породившей многообразие продуктов. Влияние на продукт потребителя стало эволюционировать, закономерным был переход к модели клиентоориентированного поведения фирмы, который носит поэтапный характер [13, с. 971–972]. Согласно концепции жизненного цикла организации И. Адизеса, процесс её развития состоит из 10 основных стадий: *выхаживание* (ухаживание), *младенчество*, *стадия быстрого роста* (давай-давай), *юность*, *расцвет*, *стабильность* (поздний расцвет), *аристократизм*, *ранняя бюрократизация* (охота за ведьмами), *бюрократизация* и *смерть* [1, с. 254]. Каждая стадия характеризуется определёнными признаками и требует решения конкретных задач, реализации соответствующих действий, иначе, организация может погибнуть. Наш интерес к модели И. Адизеса вызван концентрацией внимания на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости, а точнее управляемости. Считаем, что для клиентоориентированной фирмы эти параметры должны рассматриваться как ключевые.

Воспользуемся описанием закономерного развития организации И. Адизеса для характеристики этапов клиентоориентированного поведения фирмы и результатами научных исследований Ю. Караваевой [3], чтобы установить закономерности возникающих конфликтов на определённых стадиях, поскольку их успешное преодоление позволяет перейти к следующей ступени в развитии компании. Переход к клиентоориентированной модели поведения промышленных предприятий в условиях реиндустриализации носит объективный характер.

Этап выхаживание (ухаживание) наступил в 70-е годы 20 века, в этот период рынок развивался под лозунгом «Большие объёмы, низкие издержки равняются высоким прибылям», выбору массовых технологий способствовало внедрение маркетинговых исследований, проводимых консалтинговыми компаниями.

Этап младенчество характеризуется тем, что в 80-е годы пришло понимание, что большая часть клиентов даёт большую часть прибыли компании, маркетинговые концепции на Западе становятся ключевыми в разработке и принятии управленческих решений, вице-президенты по маркетингу стали играть ведущую роль в организации.

Этап стадия быстрого роста (давай-давай) связан актуализацией концепции 20/80 в 90-е годы. Основной задачей предпринимателей становится выявление из общей массы 20% наиболее выгодных клиентов. В работе с клиентами решаются две задачи: удержание прибыльных клиентов и принятие мер по увеличению количества их покупок в данной компании.

Этап юности наступил с приходом нового столетия, от предпринимателей требуются более изощренные подходы в работе с клиентами, идет активное развитие комплекса маркетинга, проявившееся в многообразии модельных представлений: Модель 4P+1S, Модель 5P (варианты 1, 2 и 3), Модель 5P+1S, Модель 6P, Модель 7P, Модель 10P, Модель 12P, Модель 4A, Модель 4C, Модель 4E, Модель SIVA, Модель 2P+2C+3S и т.п., но в России базовой является Модель 4P [4; 5].

Этап расцвета вызван, на наш взгляд, наступившим по определению В.М. Полтеровича кризисом технологий широкого массового потребления 2008 года [7], который продолжает набирать свою силу, делает жизнеспособным клиентоориентированный бизнес. На смену товарно-сбытовой концепции приходит система управления взаимоотношениями с клиентами, её основу составляют такие бизнес процессы,

как продажи, обслуживание клиентов и собственно маркетинг от потребителя, по утверждению Р. Беста. В этой системе клиент стоит в центре и рассматривается, как ресурс и источник возможностей для роста и развития компании, приоритетным становится сфокусированность на потребителях и управление лояльностью [2, с. 34–35].

В развитых странах уже сложилась система управления взаимоотношениями с клиентами – Customer Relationship Management (CRM-система). CRM включает прикладное программное обеспечение, применяемое в сфере массовых продаж и формирующее стратегию взаимодействия с каждым отдельным потребителем на основе анализа архива его индивидуальной и общей истории взаимоотношений предприятия с клиентами, поставщиками, партнерами и протекающих внутренних процессах предприятия [15]. Такая модель взаимоотношений ставит клиента в центр всей философии бизнеса предприятия, а мерами по ее поддержанию являются эффективный маркетинг, продажи и обслуживание.

Все вышеизложенное об эволюции поведения хозяйствующих субъектов позволило в рамках данной работы дать математическое обоснование разных принципов поведения для клиентоориентированной и конкурентоспособной фирм. Считаем, что формирование впечатления о продукте у клиента определяется степенью значимости потребительских свойств и цены. Актуальность постановки вышеприведенной дилеммы подтверждается выдвинутыми положениями в концепциях ещё австрийской школы, где вместо максимизации полезности была выдвинута предпосылка о сравнительной важности потребностей и о наилучшем их удовлетворении, возможно меньшим количеством благ, и как было сказано вначале у Г. Саймона [9; 15].

Ниже графически представлено как потребительское восприятие свойств продукта и его цены определяет выбор ценовой стратегии предприятия. На конкурентном рынке фирма удерживает свое положение благодаря стратегии низких цен [10, с. 175–178], но если потребитель уделяет большее внимание потребительским свойствам продукта – компания ведет клиентоориентированную политику, более подробно исследует потребности реальных и потенциальных клиентов. Клиентоориентированное поведение производственного предприятия должно учитывать характеристику и совместимость используемых материалов в зависимости от конкретных рыночных ситуаций, соответствующие им технологические операции, очередность их выполнения, альтернативные варианты замены.

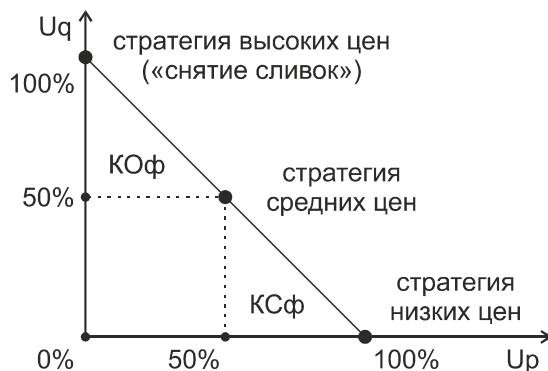


Рис. 1. Модельное представление выбора ценовой стратегии поведения фирмы, где U_q – значимость потребительских свойств продукта для клиента; U_p – значимость цены продукта для клиента, $U_q + U_p = 100\%$ – общее впечатление клиента о продукте; $U_q \geq U_p$ ($U_q \geq 50\%$) – клиентоориентированная стратегия фирмы (КОф); $U_p \geq U_q$ ($U_p \geq 50\%$) – конкурентная стратегия фирмы (КСф)

В экономической теории понятие удовлетворенности не играет такой роли как в психологии и теории мотивации, где оно является одним из самых важных. Согласно психологическим теориям побуждение к действию происходит из неудовлетворенных стремлений и исчезает после их удовлетворения. Условия удовлетворенности в свою очередь зависят от уровня устремлений, который зависит от жизненного опыта.

Поведенческая теория позволяет предположить, что целью фирмы является не максимизация, а достижение определенного уровня прибыли, удержание определенной доли рынка и определенного объема продаж, это сегодня подтверждается статистическими данными. Это также согласуется с исследованиями Р. Холла и К. Хитча (ценообразование по формуле издержки плюс стандартная надбавка), а также Р.М. Сайерта и Дж. Т. Марча (фирмы, положение которых на рынке стабильно, действуют менее энергично) [7].

Для производственных компаний цена на изделие и его потребительские свойства являются определяющими механизмами управления доходами. Оба элемента механизма предопределяют, прежде всего, положение производителя на рынке. Однако их практическое применение должно быть основано на тщательном анализе и формировании производственного процесса [11, с. 176].

Ориентация компании на изменяющиеся потребности индивидуального клиента (потребителя) в условиях ускоренного развития современных технологических процессов позволяет изготовителю при производстве продукта эффективно комбинировать

различные технологии, применяемые материалы, комплектующие, передавать часть производственных операций и расходов сторонним организациям.

В этом процессе важную роль играют характеристики и совместимость используемых материалов в зависимости от конкретных рыночных ситуаций, соответствующие им технологические операции, очередность их выполнения, альтернативные варианты замены [12, с 314].

Все вышеизложенное говорит о необходимости моделирования клиентоориентированного поведения предприятия. Основу модельного представления такого поведения может составить аналитическое описание себестоимости изделия, производимого по индивидуальному заказу. Для этого на первом этапе в технологической цепочке следует выделить элементарные операции, применяемые материалы, для каждой установленной операции и материала, определить меру измерения и присвоить им весовые значения. Компоненты, неразрывно и устойчиво связанные между собой, независимо от параметров продукции, объединить в единые блоки для упрощения дальнейших расчетных операций. Элементы, сменяющимися параметрами в зависимости от устанавливаемых условий, следует выделять как отдельные объекты.

К наиболее сложным процедурам этого этапа относится определение технологических производственных норм и учет использования расходных материалов. Целесообразно также установить среднее значение нормативов, рассчитанных на основании небольшого производственного тиража. При таком подходе изготовление ограниченного индивидуального заказа, состоящего из нескольких единиц, может оказаться убыточным из-за необходимости настройки, переналадки, потерь по браку. Вместе с тем игнорирование потребности клиента в выполнении «неудобного» заказа недопустимо на конкурентном рынке и влечет за собой потерю потребителя.

С учетом вышесказанного целесообразно ввести в оборот понятие (показатель) – *мультипликатор удобства производственного цикла* (μ), отражающий прямую связь

между величинами объема заказа (V), устанавливаемых параметрических характеристик изделия (x, y, \dots, z) и его себестоимостью (C). Применяемые же сегодня методы расчета себестоимости позволяют определять производственные расходы для выполнения только многотиражных заказов [12, с. 315–316].

Значение *мультипликатора удобства производственного цикла* ($\mu \geq 1$) в зависимости от устанавливаемых значений объема заказа V , параметрических характеристик (потребительских свойств) изделия x, y, \dots, z , определяется эмпирическими исследованиями при независимом изменении каждой установленной переменной:

$$\mu(V, x, y, \dots, z) = \mu(V) \times \mu(x) \times \mu(y) \times \dots \times \mu(z). \quad (1)$$

Обозначенные в формуле 1 потребительские свойства (параметрические характеристики) изделия – x, y, \dots, z можно классифицировать следующим образом:

– «дискретные» параметры, их значение соответствует установленному набору фиксированных значений; количество возможных вариаций определяется внутренней технической документацией (ТД) и общепризнанными стандартами (ГОСТ, СНИП, ТР ТС и т.д.), применяемыми материалами, технологическими возможностями исполнения;

– «линейные» параметры, их значение может изменяться произвольно или выбираться из ряда величин в указанном диапазоне, границы которого зависят от устанавливаемых «дискретных» параметров.

Графически данные зависимости μ от объема заказа и единственного параметра представлены на рис. 2 и 3.

Влияние параметрических характеристик изделия на его себестоимость может быть: прямым – линейный характер влияния; сегментным (ступенчатым) – влияние с учетом специфики статей затрат; комбинаторным – влияние потребительских свойств (параметрических характеристик) изделия на его себестоимость в условиях ограниченности ресурсов носит взаимодополняющий (компенсационный) характер.

Таким образом, себестоимость изделия, выполненного по индивидуальному заказу, можно представить:

$$C_{\text{ед}}(x, y, \dots, z) = \mu(V, x, y, \dots, z) \times C(x, y, \dots, z), \text{ при } \mu(V, x, y, \dots, z) \geq 1, \quad (2)$$

где C – себестоимость производства серийного продукта, μ – мультипликатор удобства производственного цикла, зависящий от V – величины производственного тиража и x, y, \dots, z – накладываемых на изделие параметрических характеристик (потреби-

тельских свойств), $C_{\text{ед}}$ – себестоимость продукта по индивидуальному заказу.

Предложенный подход упрощает расчет себестоимости индивидуальных заказов, допускает замену применяемых материалов аналогами, изменение технологической

цепочки. Расчет затрат проводится по отдельным операциям, что способствует выявлению наиболее трудоемких для дальнейшей их оптимизации или замены [11, с. 178–179].

Построение модели рыночной адекватности товаров клиентоориентированной фирмы, как показали результаты представ-

ленного в данной работе исследования, требует проведения аналитической диагностики. Применение «мультипликатора удобства производственного цикла» позволит проводить обоснованную политику договорных отношений с клиентами в современных условиях.

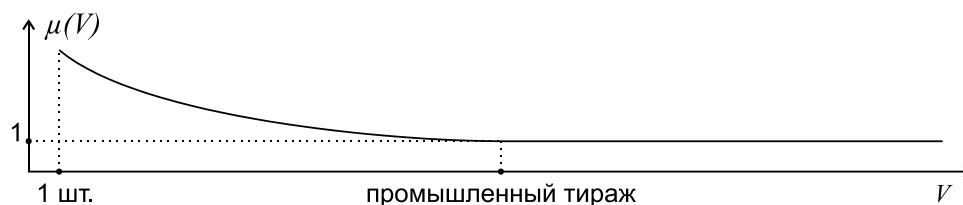


Рис. 2. Зависимость μ от объема заказа (V)

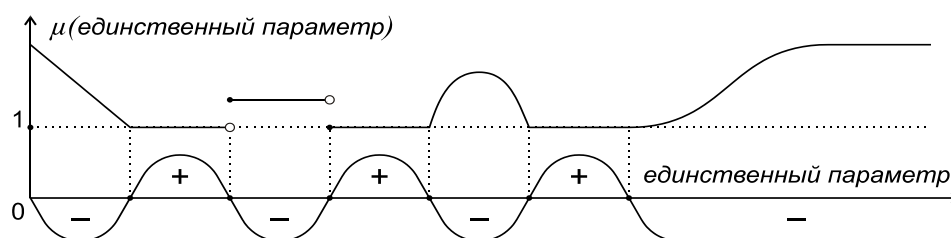


Рис. 3. Зависимость μ от единичного параметра, характеризующего параметрические характеристики изделия

Клиентоориентированное поведение фирмы предполагает адаптацию продукта (услуги) под специфические потребности клиента, сохраняя условие соответствия стандартам. Это порождает дополнительные затраты для производителя, но обеспечивает развитие долгосрочных отношений с потребителем и гарантирует жизнеспособность фирмы. Стратегические инициативы по работе с клиентами принимаются на уровне организации, на основе личных навыков, компетенций и установок сотрудников, что является результатом развития в компании особой корпоративной культуры.

Список литературы

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации: учеб. пособие-1-е изд., – СПб., 2009. – С. 254.
2. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Рождер Бест : (пер. с англ. С. Панфилова и Н. Брагиной; под ред. П. Миронова); Стокгольмская школа экономики. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 760 с.
3. Кареева Ю. От эффективных продаж к бизнес-процессу Воспроизводства клиента. Клиентоориентированный подход в развитии организации // Корпоративная культура, 07 (19) 2008.
4. Концепция маркетинг – микс (4P, 5P, 7P) [Электронный ресурс] URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/> (дата обращения 15.05.2014).
5. Котляров И.Д. Комплекс маркетинга: попытка критического анализа // Современные исследования социаль-

ных проблем (электронный журнал). № 4(12), 2012. URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/no4.html> (дата обращения 20.08.2014).

6. Круглый стол по вопросам клиентоориентированности «модели и практики бизнеса на российском рынке» // Российский журнал менеджмента. 2014. – Т. 12, № 2. – С. 139–142.

7. Павлов И. Поведенческая теория – позитивный подход к исследованию экономической деятельности [Электронный ресурс] URL: <http://institutiones.com/general/632-povedencheskaya-teoriya.html> (дата обращения 10.09.2014).

8. Полтерович В.М. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации // Вопросы экономики. – 2009. – № 6. – С. 4–23.

9. Саймон Г. Рациональность как процесс и продукт мышления // THESIS. – 1993. – Вып. 3. – С. 16–38.

10. Толстобров Д.А., Перский Ю.К., Толстоброва Н.А. Методический подход к анализу процесса ценообразования в компании на конкурентном рынке // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9-1. – С. 174–180.

11. Толстобров Д.А. Подход к моделированию производственного процесса клиентоориентированного предприятия. *Научный руководитель Ю.К. Перский.* / Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции (г. Пермь, 18 апреля 2014 г.). ПНИПУ. – С. 176–179.

12. Толстоброва Н.А., Толстобров Д.А. Методологический подход к разработке поведения клиентоориентированной фирмы / Н.А. Толстоброва, Д.А. Толстобров // Совершенствование стратегического управления корпорациями и региональная инновационная политика: материалы Росс. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Пермь, 5 декабря 2013 г.) / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2013. – С. 312–317.

13. Якунаева С.Г., Кошурникова Ю.Е. Доверие и клиентоориентированность как факторы успеха фирмы // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6. – С. 971–975.

14. Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management. Butterworth-Heinemann. 2005. 438 p.
 15. Simon H.A. Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives* (2) 1991, 5, P. 25–44.

References

1. Adizes I.K. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii: ucheb. posobie-1-e izd., Piter, 2009. p. 254.
 2. Best, R. Marketing ot potrebitelja / Rozhder Best : (per. s angl. S. Panfilova i N. Braginoj; pod red P. Mironova); Stokgol'mskaja shkola jekonomiki. – 3-e izd. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 760 p.
 3. Kareeva Ju. Ot jeffektivnyh prodazh k biznes-processu Vosproizvodstva klienta. Klientoorientirovannyj podhod v razvitii organizacii // Korporativnaja kul'tura, 07 (19) 2008.
 4. Koncepcija marketing – miks (4P, 5P, 7P) [Elektronnyj resurs] URL: <http://powerbranding.ru/osnovny-marketinga/4p-5p-7p-model/> (data obrashhenija 15.05.2014).
 5. Kotljarov I.D. Kompleks marketinga: popytka kriticheskogo analiza // Sovremennye issledovanija social'nyh problem (jelektronnyj zhurnal). no 4(12), 2012. URL: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/no4.html> (data obrashhenija 20.08.2014).
 6. Kruglyj stol po voprosam klientoorientirovannosti «modeli i praktiki biznesa na rossijskom rynke» // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2014. T. 12, no. 2, pp. 139–142.
 7. Pavlov I. Povedencheskaja teorija – pozitivnyj podhod k issledovaniju jekonomicheskoj dejatel'nosti [Elektronnyj resurs] URL: <http://institutiones.com/general/632-povedencheskaja-teoriya.html> (data obrashhenija 10.09.2014).
 8. Polterovich V.M. Gipoteza ob innovacionnoj pauze i strategija modernizacii // Voprosy jekonomiki. 2009. no. 6. pp. 4–23.
 9. Sajmon G. Racional'nost' kak process i produkt myshlenija // THESIS Vyp.3. 1993. pp. 16–38.
 10. Tolstobrov D.A., Perskij Ju.K., Tolstobrova N.A. Metodicheskij podhod k analizu processa cenoobrazovanija v

kompanii na konkurentnom rynke // Fundamental'nye issledovanija. 2014. no. 9-1. pp. 174–180.

11. Tolstobrov D.A. Podhod k modelirovaniju proizvodstvennogo processa klientoorientirovannogo predprijatija. Nauchnyj rukovoditel' Ju.K. Perskij./ Materialy VII Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii (g. Perm', 18 aprilja 2014 g.). PNIPU. pp. 176–179.
 12. Tolstobrova N.A., Tolstobrov D.A. Metodologicheskij podhod k razrabotke povedenija klientoorientirovannoj firmy / N.A. Tolstobrova, D.A. Tolstobrov // Sovershenstvovanie strategicheskogo upravlenija korporacijami i regional'naja innovacionnaja politika: materialy Ross. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem (Perm', 5 dekabnja 2013 g.) / Perm. gos. nac. issled. un-t. – Perm', 2013. pp. 312–317.
 13. Jakunaeva S.G., Koshurnikova Ju.E. Doverie i klientoorientirovannost' kak faktory uspeha firmy // Fundamental'nye issledovanija. 2013. no. 6. pp. 971–975.
 14. Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management. Butterworth-Heinemann. 2005. 438 p.
 15. Simon H. A. Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives* (2) 1991, 5, pp. 25–44.

Рецензенты:

Попов В.Л., д.т.н., профессор кафедры менеджмент и маркетинг, ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» (Министерство образования и науки Российской Федерации), г. Пермь;
 Аношкина Е.Л., д.э.н., профессор, заведующая кафедры «Экономика и управление», ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» (Министерство образования и науки Российской Федерации), г. Пермь.
 Работа поступила в редакцию 16.12.2014.