

Если стратегической целью является максимизация прибыли либо увеличение объема продаж, то необходимо выбирать агрессивные типы инвестиционной политики, политики финансирования и управления оборотным капиталом. При агрессивных типах этих политик стоимость заемных средств минимальна, дополнительная прибыль от инвестиций наибольшая.

В совокупности представленных аргументов использование матричной модели отвечает всем требованиям и принципам формирования экономической политики предприятий ОПК.

Библиографические ссылки

1. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/11.shtml>.
2. Электронная экономическая библиотека. URL: <http://www.economic-lib.ru/biznes-57/5.htm>.

3. Зиннатов И. Х. Совершенствование экономической политики организаций потребительской кооперации : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05. Белгород, 2005.

4. Крупина Н. Н. Матричный метод в финансовом менеджменте: методология анализа амортизации // Финансовый менеджмент. 2008. № 5. С. 16–33.

5. Нотченко В. В. Методология формирования экономической политики повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры в условиях вступления России в ВТО: автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб., 2008.

6. Кузнецова В. А., Семенов С. С. Сущность и направления экономической политики предприятий // Вестник СибГАУ. 2010. Вып. № 3 (29). С. 204–209.

7. Фирсанова О. В. Методология исследования взаимодействия субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента. М. : Финансы и статистика, 2005.

S. S. Semenov

STRATEGIC PLANNING OF MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX: MATRIX MODEL OF ECONOMIC POLICY DEVELOPMENT

The issues of economic policy-defense companies as a tool for strategic planning of defense enterprises are considered in the article. The classification of the factors of economic policy-defense enterprises is presented. Matrix model for economic policy development is suggested.

Keywords: economic policy, economic policy development effect factors, model of economic policy development.

© Семенов С. С., 2012

УДК005.6:[339.137.2+338.242]

А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СФЕРЫ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Рассмотрены основные направления и тенденции развития современных предпринимательских структур, технологии управления клиентским капиталом компании на основе методов управления качеством.

Ключевые слова: предпринимательские структуры, конкурентоспособность, управление качеством, клиентский капитал, функция развертывания качества.

Управленческая парадигма XXI века формируется на: развитии организационных способностей фирм, применении клиент-ориентированных подходов; конкурентоспособности моделей бизнес-процессов, а также компетенциях, встроенных в бизнес-процессы. Современное развитие отечественной экономики и переход ее в новое качественное состояние выдвигает перед предприятиями потребительского рынка задачу пересмотра ряда прежних теоретических и практических ориентиров управленческой деятельности. Актуализация этих основных тенденций современного управления обусловлена эволюцией приоритетности принятия управленческих решений для функционирования и развития современных организаций как объ-

ектов экономического исследования и управления, созданием системы управления в условиях кастомизации продуктов и услуг, развития проектных концепций управления, развития инжиниринга, применения интегрированных бизнес-моделей, управления постоянными изменениями [1].

Эволюционная диагностика признаний управленческих решений в организации деятельности субъектов хозяйствования в экономической системе связана и с эволюцией рынка (рынок продавца, рынок покупателя, рынок постиндустриального общества, глобальный насыщенный рынок). Это инициирует изменение приоритетов и ключевых методологий управления, так как бизнес-модель организации существен-

но влияет на ее конкурентоспособность. При этом успешные в прошлом решения в области управления все быстрее конвертируются из достаточных условий в необходимые. Факторы, которые еще вчера были достаточными для создания конкурентных преимуществ, сегодня обеспечивают только необходимые условия конкурентоспособности. Глобальный насыщенный рынок нуждается в динамичном создании уникальных конкурентных преимуществ в сфере моделей бизнес-процессов организации деятельности и управления изменениями при доступности реализации необходимых условий эффективности.

Конкуренция между предприятиями представляет важнейший рычаг повышения эффективности практически всех форм экономической деятельности, способ непрерывного побуждения хозяйственной, деловой активности. Идеологически стратегическое управление формируется исходя из видения организации и на основе трех базовых составляющих: потенциала, стратегии и конкурентоспособности [2; 3].

Разработка мероприятий в рамках обеспечения конкурентоспособности предприятий должна осуществляться на основе следующих принципов: принцип системности; принцип функциональной направленности; принцип учета специфики деятельности; принцип информационного обеспечения; принцип использования современных технологий и инструментов; принцип комплексной оценки факторов. Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятия есть процесс, а система управления конкурентоспособностью – механизм, который обеспечивает этот процесс.

В современных условиях наметилась устойчивая тенденция изменения концепции организации деятельности и менеджмента. Это обусловлено существенной перестройкой отношений между поставщиками продуктов (товаров и услуг) и их потребителями (клиенты). Определяющей концепцией бизнеса выступает управление отношениями с клиентами. При этом цель управления организацией – персонализация и улучшение отношений с клиентами. Достижение этой цели обеспечивается на основе клиентоориентированного подхода, направленного на установление таких отношений с каждым клиентом, которые создают уникальные ценности для клиента (часто неэкономические) и являются прибыльными для поставщика продуктов. Сила потребителя (клиента) сегодня значительно выше силы поставщика, что обеспечивает клиенту роль активного и чаще ведущего игрока бизнеса. Это обусловлено влиянием ряда факторов, которые необходимо учитывать при построении моделей бизнес-процессов повышения конкурентоспособности деятельности и менеджмента организации: для оценки стоимости бизнеса важную роль играет клиентская база (бизнес стоит столько, сколько стоят его клиенты, которых также волнует деловая репутация, доля рынка поставщика, финансовая устойчивость и др.); предельная насыщенность рынка поставщика (часто рынок перенасыщен, и постоянно нужно предлагать новые услуги); активно функцио-

нирующая и постоянно развивающаяся логистическая инфраструктура рынка (обеспечивается доставка продуктов самым удаленным потребителям); высокая однородность товаров и услуг (коммодитизация), которая создает трудности в отличии их в среде конкурентов; современный потребительский рынок имеет развитый информационно-коммуникационный комплекс (клиент информирован и имеет возможность сделать обоснованный выбор продукта); стирается разница между товаром и услугой, которая может быть более прибыльной для поставщика (сервисизация товаров); важнейшей ценностью культуры организации выступает персонализация и психологизация отношений с клиентом (лицом к потребителю) [4].

В этой связи существует возможность и необходимость интеллектуализации предпринимательства, выраженная, во-первых, в том, что основным экономическим продуктом предпринимательской деятельности все чаще выступает интеллектуальный продукт (ноу-хау, программное обеспечение, методика, технология и т. п.) и высокотехнологичный продукт (доля затрат на НИОКР в продукте более 3,5 %); во-вторых, в том, что сами предприниматели становятся интеллектуалами, знаменуя развитие нового типа предпринимательства. Это создает условия для возрастания роли образования как основы формирования и развития интеллектуальных ресурсов, создания и трансфера новых знаний в экономику. Система образования неизбежно становится ближе к предпринимательству в сфере услуг, интегрируется с ним [5].

Все изложенное выше приобретает особую значимость в условиях, когда конкурентные состязания предпринимательских структур (ПС) перемещаются главным образом в сферу накопления интеллектуального потенциала и установления долговременных контактов с потребителями. В этой связи не менее актуальным становится термин «клиентский капитал» и получает широкое распространение в практике бизнеса ПС. При этом клиентский капитал является элементом структурного капитала, который формируется за счет инвестирования в деловую репутацию (имидж) ПС в глазах потребителей, т. е. распространение информации о предприятии среди наиболее широкого круга потребителей. Ценность и результативность такой работы растет, если полученная информация преобразуется в определенного рода нематериальный актив. Такие «знания о потребителях» становятся клиентским ресурсом ПС. Это и есть преобразование человеческого капитала в структурный капитал, а именно – клиентский капитал. При этом существует серьезная проблема оценки как интеллектуального капитала в целом, так и его составляющих элементов. Рыночные механизмы недостаточны, и нужны новые подходы, модели, инструменты и методы.

Деятельность организации может быть успешной только при условии определения и удовлетворения запросов потребителей. Организация, согласно положениям современной теории управления качеством, должна демонстрировать постоянную готовность вы-

являть требования потребителей и рынка. Это вызывает необходимость совершенствования применяемых подходов к управлению, потребность быстро и гибко реагировать на запросы потребителей и рынка.

В настоящее время одним из современных инструментов непосредственного воплощения ожиданий потребителя в оптимальные характеристики, обеспечивающие конкурентоспособность продукта с позиций качества, является технология QFD – Quality Function Deployment, или «функция развертывания качества» [6].

Составляющие процесса управления взаимоотношениями с потребителями (клиентские ресурсы) – формирование и реализация механизма обратной связи, наличие которого позволяет определить, насколько восприятие потребителей в отношении произведенной продукции (услуги) соответствует ожиданиям и нуждам, выявленным в ходе сбора информации, и установить таким образом степень удовлетворенности потребителей (рис. 1).

Использование функции развертывания качества в целях проектирования системы предоставления услуги позволит:

- идентифицировать требования потребителей наиболее эффективным способом, выделить среди них ключевые требования (с точки зрения достижения успеха организации) и воплощать их в услуге, оптимизируя характеристики системы предоставления услуги с целью достижения максимальной удовлетворенности потребителя;
- однозначно определить процессы самой организации, нуждающиеся к тому же в меньшей реструктуризации, начиная с того времени, как услуга появится на рынке;
- наиболее эффективно использовать ограниченные ресурсы организации для обеспечения как тактических, так и стратегических целей;

– привить специалистам проектный стиль работы, чему очень способствует графический способ представления информации, делающий ее понятной для представителей всех подразделений организации.

При проектировании системы предоставления услуги предлагается использовать технологию развертывания функции качества, адаптированную для сферы услуг с целью обеспечения конкурентоспособности организации с учетом этапов, представленных на рис. 2.

Функция качества в данном случае – это набор конкретных характеристик услуги – атрибутов, присутствующих данному виду услуги и воспринимаемых потребителем. Развертывание предполагает предельно возможную детализацию функции качества путем последовательного заполнения серии логически связанных специальных матриц HOQ – Houses of Quality, или «домов качества» [6].

Прогрессивность и актуальность использования адаптированной особенностям сферы услуг технологии QFD подтверждается тем, что данную технологию возможно применять также с целью совершенствования существующей системы предоставления услуг, для того чтобы устранить деятельность, не добавляющую ценность для потребителя, повысить эффективность деятельности организации в целом и в результате достичь максимальной удовлетворенности потребителя. Основным отличием будет являться то, что в качестве потребительских требований при построении «дома качества» будут выступать атрибуты услуги, которые могут быть реализованы различными способами и для которых предстоит выбрать такие конкретные значения ресурсов – вариантов управленческих решений, которые позволят максимально удовлетворить требования потребителей в соответствии со стратегией охвата целевого рынка.



Рис. 1. Технология управления клиентским капиталом

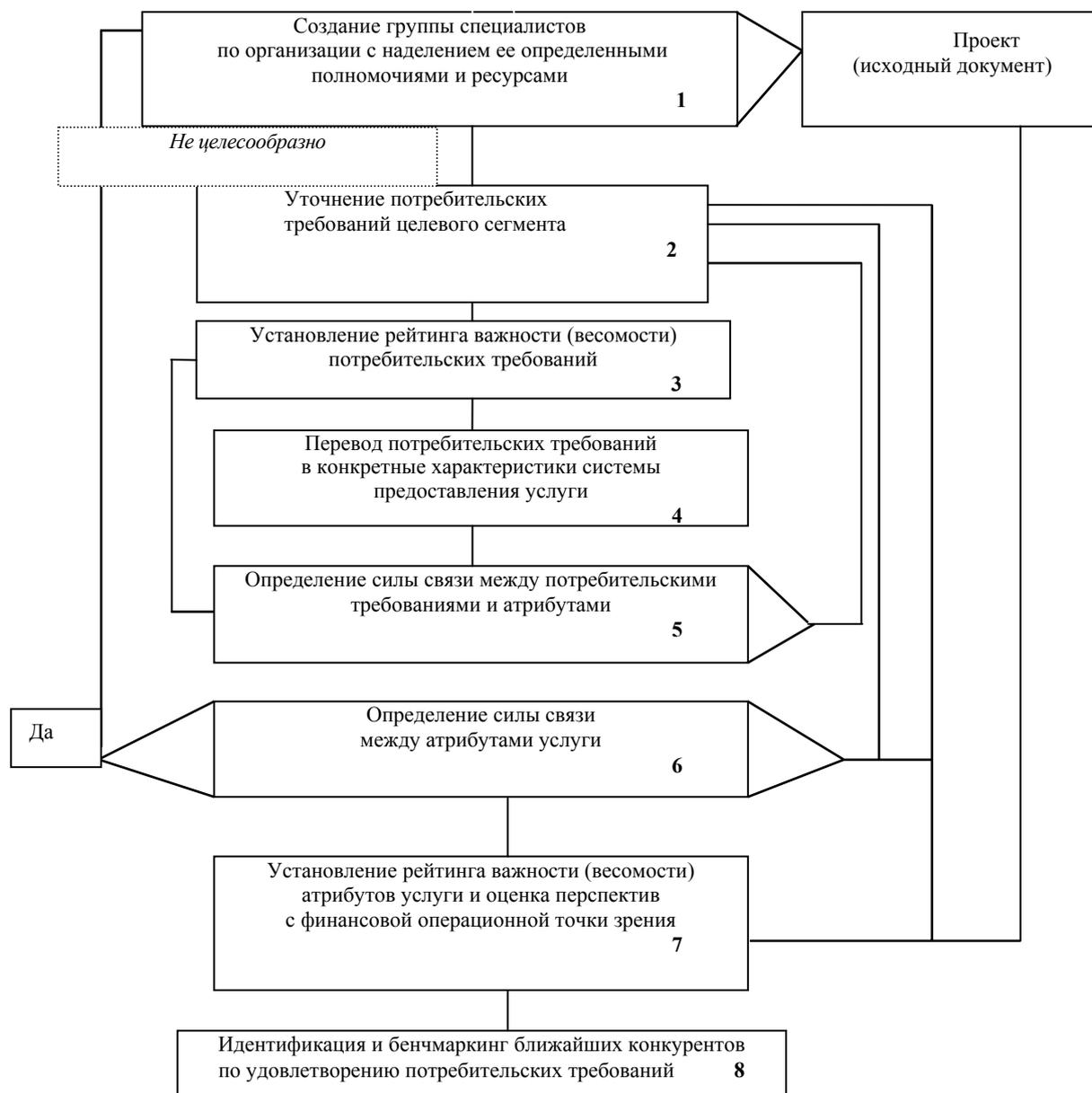


Рис. 2. Технологическая схема развертывания функции качества, адаптированная для сферы для услуг

Рост числа постоянных клиентов является стратегической задачей для бизнеса. Борьба за постоянного клиента предполагает рост степени лояльности, как правило, за счет группы неопределившихся потребителей. Задача организации – привлечь и удержать клиентов, т. е. стимулировать повторную покупку. Японский ученый Н. Кано в 1970-х гг. предложил модель, характеризующую степень удовлетворенности потребителя качеством продукции или услуги [6]. Теория Н. Кано базируется на следующих принципах: представления потребителей о качестве неясны, но могут быть выявлены и конкретизированы с помощью исследования; для некоторых характеристик продукции или услуги удовлетворенность потребителей пропорциональна степени присутствия данных характеристик; для некоторых характеристик такой жесткой зависимости не существует; принадлежность ха-

рактеристик к той или иной группе может быть выявлена в ходе анкетирования, опросов и т. д.

Привлекательное или волнующее качество отражает такие свойства продукции или услуги, которые связаны с предвосхищением нужд потребителей. Их отсутствие воспринимается потребителями нейтрально и не препятствует выбору, однако наличие таких характеристик повышает удовлетворенность. Эти свойства способны приятно удивить потребителя, однако не рассматриваются им как обязательные. Необходимо иметь в виду, что привлекательное качество достаточно быстро переходит на уровень желаемого. Наличие и рост числа потребителей, удовлетворенных продукцией или услугами, предоставляют организации ряд преимуществ.

При исследовании удовлетворенности потребителей необходимо помнить ряд правил: удовлетворен-

ные потребители рассказывают о своем положительном впечатлении как минимум пяти знакомым, а в среднем – восьми, неудовлетворенные сообщают о своих впечатлениях разным людям в среднем 16 раз; для привлечения нового потребителя требуется в 5 раз больше затрат, чем для удержания существующего; 98 % неудовлетворенных потребителей не высказывают своих претензий к организации.

В ГОСТ ИСО 9004:2001 отмечено, что организации следует разработать и использовать источники информации об удовлетворенности потребителей, а также сотрудничать со своими покупателями с целью прогнозирования будущих потребностей. В качестве примеров источников информации в стандарте приведены: жалобы потребителей, непосредственное общение с ними, анкетирование и обзоры, сбор и анализ данных по субподряду, целевые группы, отчеты организаций потребителей, сообщения в различных СМИ, изучение отраслей сферы услуг и экономики.

Для получения наиболее полной информации об удовлетворенности потребителей организация должна выбрать соответствующие методы. В зависимости от источников информации их можно разделить на две группы: методы, основанные на использовании внешней информации, и методы, основанные на использовании внутренней информации. Исследование удовлетворенности потребителей будет эффективным при соблюдении следующих условий: системности проведения; охвата значительного числа потребителей; постоянного совершенствования методики оценки; принятия и реализации управленческих решений по результатам оценки.

В основе удовлетворенности потребителей лежат ожидания перед покупкой, сформированные под воздействием личных, социальных, ситуационных и коммуникативных факторов, и воспринятого качества услуг. Разрыв между ожиданиями потребителей и их восприятием полученных услуг, являющийся причиной снижения удовлетворенности потребителя или его полной неудовлетворенности предоставляемыми услугами, может возникнуть по двум основным причинам:

- 1) несоответствие сервисной стратегии предоставляемых услуг целевому сегменту («наполнение»), т. е. неадекватная сервисная стратегия;
- 2) несоответствие требованиям потребителей («исполнение»), т. е. неудовлетворенность качеством предоставляемых услуг.

Клиентоориентированность ПС в его реальном, а не надуманном воплощении позволяет устранить разрыв между ожиданиями потребителей и их восприятием полученных услуг, а технология разработки управленческих решений оценки конкурентоспособности торговых услуг (ОКС), позволит устранить причину или причины его появления.

Потребителю, равно как и производителю, зачастую сложно подобрать адекватный сопоставимый образец для того, чтобы результаты оценки носили релевантный характер. В данном случае рассчитывается конкурентоспособность услуги «вообще», относительно ожиданий потребителя, сформированных перед покупкой.

Для устранения выявленных в ходе оценки «узких мест» был построен «дом качества», адаптированный для сферы услуг с целью более детального анализа взаимосвязи атрибутов услуги и сервисной стратегии. Было проведено анкетирование потребителей, в ходе которого выявили узкие места и разработали решение данной проблемы (магазины г. Красноярск: «Эльдорадо», «Медиамаркет», «М.видео»).

На примере «дома качества», построенного по материалам ООО «М.видео Менеджмент» (г. Красноярск), видно, над какими параметрами нужно поработать и что нужно сделать для того, чтобы они удовлетворяли потребности покупателей (рис. 3).

Наряду с применением технологии QFD регулярная оценка конкурентоспособности услуг, поиск путей совершенствования позволят организации обеспечить желаемую конкурентную позицию. Основная идея технологии QFD заключается в понимании того, что между потребительскими свойствами («фактическими показателями качества» по терминологии К. Исикавы) и нормируемыми в стандартах, технических условиях параметрами продукта («вспомогательными показателями качества» по терминологии К. Исикавы) существует большое различие. Вспомогательные показатели качества важны для производителя, но не всегда важны для потребителя. Технология QFD позволяет преобразовать фактические показатели качества изделия в технические требования к продукции, процессам и оборудованию. В основе QFD лежит «профиль качества» – модель, предложенная Н. Кано, которая основана на трех составляющих: базовое качество; требуемое качество; желаемое качество.

Профиль базового качества – совокупность тех параметров качества продуктов, наличие которых потребитель считает обязательным. Профиль требуемого качества – совокупность показателей, представляющих технические и функциональные характеристики продукта (например, уровень потребления бензина автомобилем), обычно соответствует среднему уровню на рынке. Профиль желаемого качества – это группа параметров качества, представляющих для потребителя неожиданные ценности предполагаемого продукта.

Ключевые элементы и инструменты QFD: уточнение требований потребителя; перевод требований потребителя в общие характеристики продукта; выделение связи «что» и «как», то есть какой вклад вносит та или иная характеристика продукта (как) в удовлетворение желаний потребителя (что); выбор цели, то есть определяющих конкурентоспособность параметров качества; установление (по результатам опроса потребителей) рейтинга важности компонентов «что» и на основе этих данных определение рейтинга важности компонента «как». Таким образом, необходимо подчеркнуть необходимость и возможность применения современных механизмов воздействия на конкурентоспособность компании на основе методов управления качеством, в том числе с использованием технологии QFD, которая позволяет разрабатывать проекты по качеству, ориентированные на удовлетворение требований потребителя.

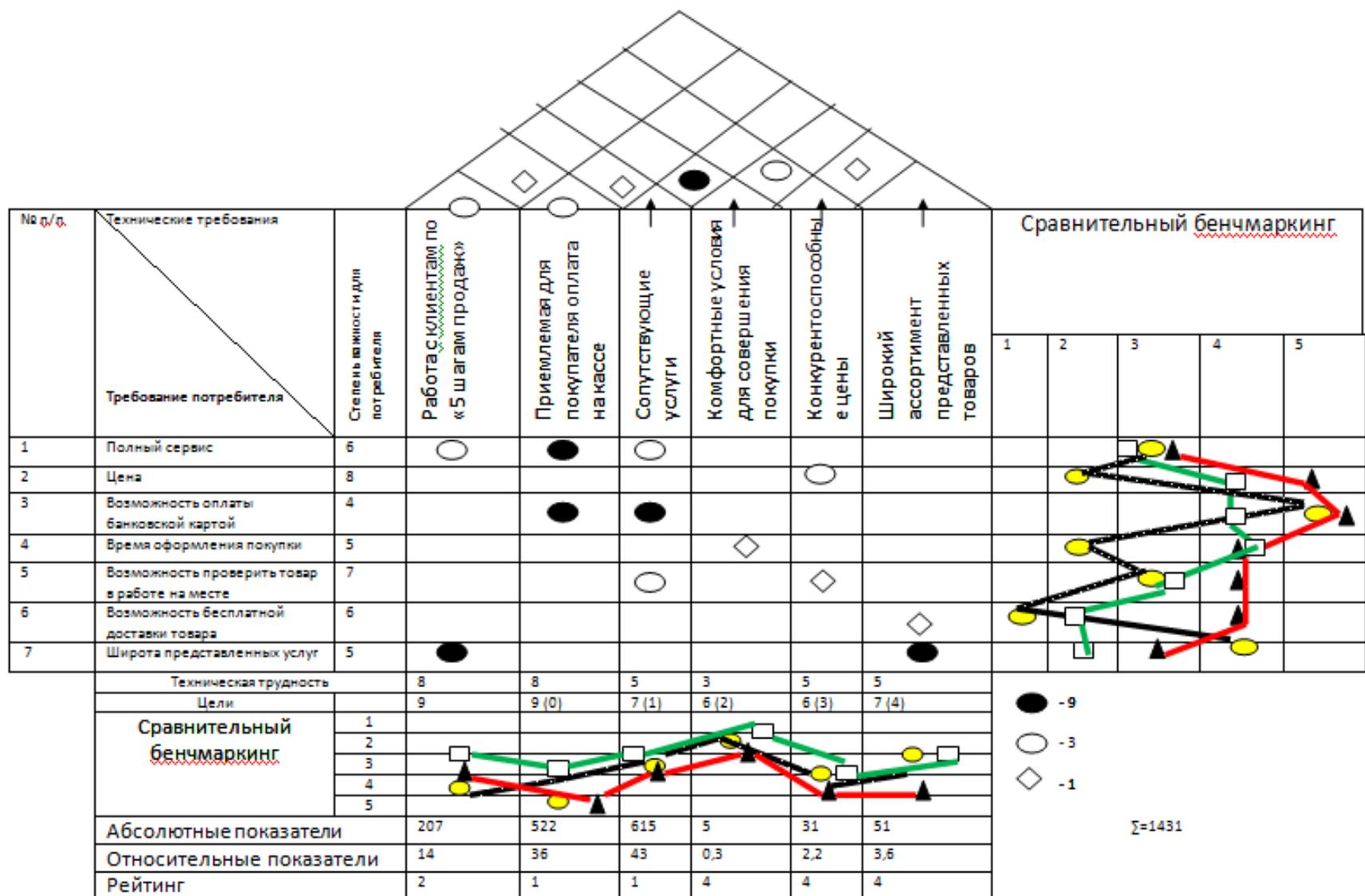


Рис. 3. «Дом качества» ООО «М.видео Менеджмент»:

□ – Эльдорадо ▲ – Медиамаркет ● – М.видео; (0) – оплата товара через Интернет; (1) – создание сервисной зоны; (2) – кафе-зона, туалет для посетителей; (3) – сокращение рабочей силы за счет промоутеров; (4) – заключение договоров с другими поставщиками (поставка брендов премиум-класса)

Библиографические ссылки

1. Данилов И. П., Михайлова С. Ю., Данилова Т. В. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности // Стандарты и качество. 2005. № 1. С. 66–68.

2. 7 НОТ менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В. В. Кондратьева. 7-е изд., перераб. и доп. М. : Эксмо, 2008.

3. Чаплина А. Н., Максименко И. А. Механизм обеспечения конкурентоспособности сетевых розничных торговых предприятий : моногр. Красноярск, 2008.

4. Чаплина А. Н., Войцеховская И. А. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса : моногр. Красноярск, 2005.

5. Чаплина А. Н., Войцеховская И. А. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг : моногр. Красноярск, 2004.

6. Барабанов О. А., Васильев В. А., Москалев П. В. Семь инструментов управления качеством. Бенчмаркинг. Развертывание функции качества. М., 2000.

A. N. Chaplina, E. A. Gerasimova

**PROMOTION OF COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTERPRISES
ON THE BASIS OF QUALITY MANAGEMENT METHODS**

The article considers basic directions and development trends of current business entities and presents techniques for managing company customer equity on the basis of quality management methods.

Keywords: business entities, competitiveness, quality management, customer equity, function of quality expansion.

© Чаплина А. Н., Герасимова Е. А., 2012