

МЕТОДИКА ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ УВЕЛИЧЕНИЯ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

© 2010 В.В. Кошин*

Ключевые слова: цепочка создания стоимости предприятия, ценность, стадии взаимодействия предприятия и клиента, удовлетворенность клиента, минимальные ожидания клиента, ключевые показатели удовлетворенности клиента (КПУ), оптимизация бизнес-процессов, реинжиниринг.

Предлагается методика трансформации цепочки создания стоимости предприятия с целью увеличения ценности для клиентов, учитывающая изменения, происходящие в восприятии ценности, и основанная на изучении ожиданий клиентов от каждой стадии взаимодействия клиента и предприятия.

В настоящее время ценность, воспринимаемая покупателем, все больше зависит не только от значимости и полезности самого товара, но и от отношений покупателя с компанией в процессе их взаимодействия. Это в свою очередь меняет и подходы к созданию более высокой ценности для потребителя. Д. Рикардо предлагает предприятиям акцентировать внимание уже не столько на потребительских свойствах своей продукции, сколько на процессах взаимодействия предприятия со своими клиентами¹.

Опираясь на принципы и логику подхода Д. Рикардо, мы предлагаем методику анализа и трансформации цепочки создания стоимости предприятия, которая включает три шага:

1) формальное описание цепочки взаимодействия с клиентом и разработка ключевых показателей удовлетворенности (КПУ) клиентов на каждой стадии взаимодействия;

2) определение текущих и целевых значений ключевых показателей удовлетворенности клиентов (КПУ) на каждой стадии взаимодействия;

3) принятие решений об изменении процессов - принятие решения о том, какие процессы требуют вмешательства, а также решения о том, какого рода должно быть это вмешательство.

Первый шаг методики, разработанной автором, представлен в таблице. На этом этапе в результате фокус-групп, мозговых штурмов, интервью и опросов потребителей выделяются стадии взаимодействия клиента с организацией, определяются бизнес-процессы, от-

носящиеся к каждой стадии взаимодействия, и устанавливаются КПУ.

В общем виде можно выделить следующие стадии взаимодействия клиента и промышленного предприятия: выбор поставщика, заключение контракта, оформление заказа, контроль выполнения заказа, получение продукции, пуско-наладочные работы и обучение, сервисное обслуживание.

Далее, на каждой стадии взаимодействия с клиентом, описываются бизнес-процессы, происходящие на промышленном предприятии. Так, например, стадия оформления заказа для клиента может выглядеть как простой телефонный звонок или заполнение формы заказа в интернете, а на предприятии при этом будут происходить следующие процессы: прием заказа, обработка заказа, подготовка индивидуального предложения и т.д. В таблице представлены типичные бизнес-процессы, происходящие на каждой стадии взаимодействия клиента и предприятия.

После описания цепочки взаимодействия с клиентами вырабатываются ключевые показатели удовлетворенности (КПУ) клиентов для каждой стадии взаимодействия.

Под ключевым показателем удовлетворенности клиентов автор понимает такую характеристику бизнес-процесса предприятия, по которой клиент, проходивший через соответствующую стадию взаимодействия с предприятием, может дать однозначную оценку удовлетворения своих ожиданий. КПУ оценивают такие характеристики стадий взаимодействия как удобство, скорость, качество, простота и понятность, профессионализм.

* Кошин Виталий Владимирович, ассистент Пензенского государственного университета. E-mail: economic-club@yandex.ru.

Ключевые показатели удовлетворенности для каждой стадии взаимодействия клиента и предприятия

Стадия цепочки взаимодействия	Бизнес-процессы на предприятии	Ключевые показатели удовлетворенности для каждой стадии взаимодействия
1. Выбор поставщика	Маркетинг, Переговоры менеджеров по продажам	Релевантная информация о предприятии
		Доступность информации о предложении на этапе выбора поставщика
		Выгодность и понятность предложения
		Удобство условий и гибкость параметров сделки (индивидуальный подход к заказу)
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	Прием заказа Обработка заказа Подготовка индивидуального предложения Корректировка производственного графика	Простота и удобство оформления заказа
		Оперативность обработки заказа
		Своевременность и полнота обратной связи
4. Контроль выполнения заказа	Постановка изделия в производство Разработка КД на оснастку Изготовление оснастки Изготовление пробной партии продукции Отгрузка пробной партии клиенту	Соответствие технических и эксплуатационных характеристик пробной партии оборудования заявленным в контракте
		Срок от оформления заказа, до выпуска первой партии продукции
5. Получение продукции	Изготовление продукции согласно технологическому маршруту Тестовые прогоны Контроль за изготовлением	Оперативность изготовления заказа
		Соответствие характеристик продукции заявленным (надежность, функциональность и т.д.)
		Оперативность доставки
6. Установка / наладка	Установка / наладка	Учет индивидуальных особенностей бизнес-процессов клиента при установке / наладке
		Качество и оперативность установки / наладки
		Уровень квалификации и технической оснащенности специалистов при выезде на установку
7. Обучение, консалтинг	Обучение по работе с изделием, консалтинг	Качество и доступность обучения
8. Сервисное обслуживание	Получение претензии Изучение проблемы Устранение проблемы	Оперативность ответа на претензию реальными действиями
		Оперативность устранения проблемы
		Гибкость в подходе к ремонту
		Наличие и предоставление подменного фонда

В таблице автор предлагает показатели удовлетворенности для каждой стадии взаимодействия клиента и предприятия. При этом набор этих показателей является индивидуальным для каждого предприятия.

Важным нюансом данной методики является то, что каждый процесс вносит разный вклад в общую ценность для клиента,

поэтому целесообразно установить степень важности той или иной стадии взаимодействия для клиента. Для этого необходимо оценить вес каждой стадии во взаимодействии покупателя и предприятия.

Следующим шагом предлагаемой методики является определение текущих и целевых значений ключевых показателей удовлетво-

ренности с целью выделения тех бизнес-процессов, в которых необходимы изменения.

Текущее значение КПУ в описываемой методике определяется на основе бальной оценки клиентом удовлетворения его потребностей на каждом этапе взаимодействия. В опросе клиенты предприятия проставляют бальную оценку по каждому показателю удовлетворенности. При оценке каждой стадии взаимодействия с предприятием клиент руководствуется своими ожиданиями, сформированными под воздействием среднеотраслевых стандартов. Поэтому, несмотря на субъективность каждой отдельной оценки, их среднее значение будет отражать реальные требования рынка. Для оценки удовлетворения потребностей клиентов используется бальная шкала от -2 до +2 баллов, где:

-2 - несоответствие минимальным ожиданиям клиента;

-1 - частичное соответствие минимальным ожиданиям клиента;

0 - полное соответствие минимальным ожиданиям клиента;

+1 - частичное превышение минимальных ожиданий клиента;

+2 - значительное превышение минимальных ожиданий клиента;

Текущее значение по каждому КПУ рассчитывается как средневзвешенная средняя от индивидуальных оценок клиентов с учетом доли клиента в обороте компании.

Целевые значения показателей удовлетворенности в данной методике формируются с учетом нескольких факторов. Первым фактором являются минимальные ожидания клиентов. В описанной выше бальной системе минимальные ожидания клиентов соответствуют оценке "0". Таким образом, если текущая оценка показателя ценности бизнес-процесса, по мнению клиентов равна -1 или -2, то согласно данному фактору целевое значение показателя должно стремиться к 0.

Вторым фактором является разница между текущим значением КПУ для определенных стадий взаимодействия исследуемого предприятия и текущим значением аналогичных КПУ конкурентов. При этом текущее значение КПУ конкурентов также определяется по результатам опроса клиентов. Таким образом, если значение определенного показателя у конкурента равно +2, а у исследуемо-

го предприятия равно 0, то согласно данному фактору целевое значение показателя должно стремиться к +2.

Третьим фактором является степень влияния положительного или отрицательного изменения значения показателя удовлетворенности на ценность. Этот фактор показывает, что стремление увеличить текущие значения показателей не всегда бывает оправданным. Например, не обязательно стараться изменять бизнес-процессы с целью увеличивать текущее значение показателя равное -1 до более высокого значения конкурентов, если известно, что это увеличение не окажет значительного влияния на ценность для клиента. И, наоборот, в случае, если текущее значение показателя равно +1 при более низком значении у конкурентов может быть целесообразным дальнейшее увеличение значения показателя за счет совершенствования бизнес-процессов, если известно, что это увеличение окажет значительное влияние на ценность для клиента.

С этой целью по каждому показателю проводится оценка степени влияния его изменения на ценность для клиента. В результате возможны четыре различных ситуации, которые и будут влиять на целевое значение КПУ:

♦ ситуация 1 - значительная степень влияния, как ухудшения, так и улучшения показателя удовлетворенности на ценность для клиента;

♦ ситуация 2 - незначительная степень влияния ухудшения значения показателя на ценность для клиента и значительная степень влияния улучшения значения показателя на ценность;

♦ ситуация 3 - значительная степень влияния ухудшения значения показателя на ценность для клиента и незначительная степень влияния улучшения значения показателя на ценность;

♦ ситуация 4 - незначительная степень влияния, как ухудшения, так и улучшения показателя на ценность для клиента.

Этот важный для потребителя аспект выясняется также с помощью опроса, в котором клиенту задается вопрос "что бы он предпочел, высокий уровень одного показателя или средний уровень другого". Например: "Вы бы скорее согласились на 2-недельный

срок выполнения заказа и соответствие характеристик изделия контракту на 95% или 4-недельный срок выполнения заказа и соответствие изделия на 99%”.

Таким образом, целевые значения показателей удовлетворенности в данной методике определяются согласно матрице на рис. 1.

Последним шагом в предлагаемой методике трансформации цепочки создания стоимости является принятие решений об изменении бизнес-процессов. В данной методике подход к оптимизации бизнес-процессов в цепочке создания стоимости с целью повысить ценность для потребителя будет зависеть от следующих факторов:

- 1) разница между текущим и целевым значением КПУ;
- 2) степень влияния положительного или отрицательного изменения значения показателя удовлетворенности на ценность;

3) экономическое обоснование целесообразности трансформации бизнес-процесса.

Оптимизацию бизнес-процессов логичнее всего начинать с тех бизнес-процессов, для которых разница между целевым и текущим значением КПУ с учетом веса является максимальной, так как оптимизация этих процессов может принести максимальный эффект. Для этого по всем КПУ рассчитывается разница между текущим и целевым значением помноженная на вес и на основе принципа Парето выбираются 20% бизнес-процессов, изменение которых сможет принести максимальный эффект.

Затем автор предлагает рассматривать четыре различных подхода к оптимизации бизнес-процессов с целью достижения целевых значений КПУ. При этом выбор того или иного подхода зависит от степени влияния изменения значения КПУ на ценность для клиента. На рис. 2 изображены ситуации, продиктованные комби-

Текущее значение показателей конкурентов	Целевые значения в зависимости от степени влияния изменения показателя на ценность для клиента и значения показателя конкурента			
	Ситуация 1	Ситуация 2	Ситуация 3	Ситуация 4
-2	2	2	-2	-
-1	2	2	-1	-
0	2	2	0	-
1	2	2	0	-
2	2+	2+	0	-

Рис. 1. Матрица определения целевых значений с учетом комбинации факторов



Рис. 2. Подходы к оптимизации бизнес-процессов

нациями степеней влияния изменения значения КПУ на ценность для клиента и предлагаемые подходы к оптимизации.

Ситуация 1. Ситуация, в которой и улучшение, и ухудшение КПУ оказывают серьезное влияние на ценность для клиента - возникает на наиболее важных стадиях взаимодействия клиента и компании. В качестве примера КПУ для этих стадий можно привести следующие: скорость разработки конструкторской документации, оперативность изготовления заказа и т.д. Подходящей стратегической альтернативой здесь будет - инвестиции в совершенствование процесса, с целью достижения целевых значений КПУ и создания сравнительного конкурентного преимущества.

В данном случае для экономического обоснования оптимизации необходимо сопоставить суммарный эффект увеличения ценности вследствие изменения бизнес-процесса и инвестиции на осуществление реинжиниринга.

Ситуация 2. Ситуация, в которой влияние ухудшения бизнес-процесса минимально, а влияние улучшения достаточно велико - возникает на стыке неудовлетворенных потребностей потребителей и относительно новых бизнес-процессов в цепочке создания ценности. Инвестиции в эти процессы могут не только создать конкурентное преимущество по удовлетворению ранее незамеченных потребностей, но сформировать и захватить новый сегмент рынка. В данном случае экономическое обоснование оптимизации аналогично ситуации 1.

Ситуация 3. Самая распространенная ситуация - ухудшение процесса довольно сильно влияет на потребительскую ценность, а улучшение процесса не воспринимается потребителями как конкурентное преимущество. Это относится к отраслевым стандартам. Например - удобство и гибкость условий доставки, оперативность согласования контракта. То есть невозможно отказаться от процессов согласования контракта и доставки изделия, в то время как все участники рынка их выполняют, при этом совершенствовать эти процессы не имеет особого смысла, так как клиенты все равно будут относиться к ним как к чему-то ординарному. Для получения конкурентных преимуществ необходимо стремиться к снижению затрат по этим бизнес-процессам без потери качества изделия и обслуживания для клиентов.

Для экономического обоснования необходимо сопоставить планируемую экономию затрат в результате оптимизации бизнес-процесса и инвестиции на ее осуществление.

Ситуация 4. В ситуации, когда ухудшение процесса не влияет (не сильно влияет) на уменьшении ценности для потребителя и улучшение не влияет на увеличение ценности для потребителя - следует поставить вопрос о целесообразности выполнения данного процесса.

Для экономического обоснования этого решения необходимо сопоставить экономию возникшую в результате отказа от процесса с дополнительными затратами, к которым может это привести.

Результатом использования метода является набор решений по основным бизнес-процессам, а также КПУ, отражающие целевые параметры необходимых изменений в этих бизнес-процессах.

Вспомогательные бизнес-процессы, которые не могут быть непосредственно оценены клиентами (процессы управления, развития, материального обеспечения, поддержания инфраструктуры и т.д.), должны также выполняться эффективнее, чем у конкурентов и вести либо к снижению издержек, либо повышению качества и эффективности основных процессов.

Для анализа и изменения вспомогательных бизнес-процессов мы предлагаем использовать бенчмаркинг конкурентов и анализ передовых компаний других отраслей. Эти виды анализа дополняют анализ полного цикла взаимодействия с потребителем. За счет оптимизации вспомогательных бизнес-процессов компания может получить преимущества в гибкости, маневренности, скорости, управляемости и рентабельности деятельности.

Описанный выше подход к созданию более высокой ценности для потребителя за счет оптимизации бизнес-процессов в цепочке создания стоимости позволяет выйти на ряд конкретных мероприятий по трансформации бизнес-модели компании и повысить ее конкурентоспособность. Для этого после трансформации цепочки создания стоимости осуществляется трансформация всех других элементов бизнес-модели: структуры, системы управления.

¹ Rickardo D. Winning by understanding the full customer experience / The Boston Consulting Group, Inc, 2006.