

ЦЕННОСТЬ МЕЖФИРМЕННЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИСТОЧНИК ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Исходной идеей статьи является предположение о том, что межфирменные взаимоотношения создают ценность для вовлеченных сторон, поскольку повышают их конкурентоспособность. Мы рассматриваем способность предприятия управлять взаимоотношениями как ключевой фактор, позволяющий извлекать ценность из взаимоотношений и более эффективно управлять ими, повышая свою конкурентоспособность. В основе управления взаимоотношениями предлагается использовать Сбалансированную систему показателей.

Ключевые слова: конкурентоспособность; ценность взаимоотношений; сбалансированная система показателей.

Активный поиск источников конкурентоспособности в современных условиях глобализации экономики обусловил рост внимания к возможностям создания дополнительной ценности для потребителя на основе межфирменных взаимоотношений. Сущность конкуренции заключается в потребительской ценности – в том, как предприятие ее создает и как пользуется ее результатами. Поэтому в общем виде конкурентоспособность предприятия можно определить как способность создавать большую по сравнению с конкурентами ценность предложения для потребителя. Исследование ценности получило развитие в классической работе М. Портера. Он отмечал, что ценность создается в звеньях «цепочки создания ценности»: разработка – закупки – производство – реализация – послепродажное обслуживание [1]. Однако актуальным становится комплексный подход к созданию потребительской ценности, который выходит за границы отдельного предприятия и зависит от того, как предприятие выстраивает взаимоотношения со своими партнерами – поставщиками, дистрибьюторами, потребителями и др., каждый из которых вносит свой вклад в конкурентное преимущество товара на рынке и обеспечивает определенный уровень его предпочтения потребителями.

Таким образом, акцент переносится с «цепочки создания ценности» на систему или сеть создания ценности (value network), в рамках которой компании-партнеры действуют с целью совместного создания ценности для потребителя. В свою очередь такую сеть можно представить как совокупность внутренней цепочки создания ценности, представленную взаимосвязанными внутренними бизнес-процессами предприятия (разработка – закупки – производство – обслуживание), и внешней цепочки – участников взаимоотношений с предприятием (поставщики, потребители и другие партнеры), вносящих свой вклад в создание ценности для потребителя. Таким образом, сеть создания ценности – это некая структура, каждый элемент которой участвует в создании потребительской ценности. Иными словами, конкурентоспособность формируется в сети создания ценности. В связи с этим под конкурентоспособностью предприятия мы будем понимать его свойство повышать ценность своих товаров для потребителей, используя и развивая долгосрочные взаимоотношения с ключевыми партнерами, оптимизируя внутренние бизнес-процессы, обеспечивая тем самым себе устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Согласно Д. Уилсону, деловые взаимоотношения создают ценность, поскольку повышают конкурентоспособность участвующих сторон на основе их двусто-

ронного взаимодействия [2. С. 28]. Однако несмотря на большое количество работ, посвященных проблеме обеспечения конкурентоспособности предприятия, вопросы повышения конкурентоспособности на основе управления межфирменными взаимоотношениями остаются недостаточно изученными. Поэтому целью данной статьи является изучение процессов создания ценности взаимоотношений и разработка инструментария управления взаимоотношениями как основы повышения конкурентоспособности предприятия.

Наибольшим потенциалом для создания ценности взаимоотношений обладают взаимоотношения компаний на промышленных рынках. Некоторые исследователи утверждают, что промышленные рынки можно понять только на основе концепции ценности [3]. Поэтому мы рассматриваем способность промышленного предприятия управлять взаимоотношениями с потребителями и поставщиками как ключевой фактор, позволяющий предприятию-производителю, являясь центральным, координирующим элементом в сети создания ценности, извлекать ценность из взаимоотношений, создавая добавленную ценность для потребителя и повышая тем самым свою конкурентоспособность.

Понятие ценности взаимоотношений тесно взаимосвязано с такими понятиями, как потребительская ценность и ценность для акционеров. Ценность для клиента создается как во внутренних процессах предприятия, так и в процессах взаимодействия между потребителем, производителем и поставщиком, и чем выше ценность взаимоотношений, тем большую ценность они могут предложить для потребителя. Предприятие создает лишь предложение ценности, а истинная потребительская ценность проявляется в момент покупки товара, что определяет удовлетворенность и лояльность клиентов, которая отражается в финансовых результатах деятельности предприятия. Удовлетворенность клиентов, отраженная в финансовых результатах деятельности, влияет на ценность для акционеров, суть которой сводится к стоимостному подходу, согласно которому глобальная цель предприятия состоит в увеличении его стоимости.

Под ценностью взаимоотношений мы будем понимать воспринимаемую участниками важность взаимоотношений, которая определяет, будут ли они продолжены. Считается, что удовлетворенность потребителя можно повысить, если повысить ценность взаимоотношений за счет увеличения выгоды или уменьшения уступок, на которые должен пойти покупатель.

Анализируя ценность взаимоотношений с партнерами, необходимо также учитывать взаимоотношения

предприятия со своими сотрудниками, поскольку межфирменные взаимоотношения представляют собой совокупность эпизодов специфического взаимодействия потребителей и поставщиков с сотрудниками предприятия-производителя. Авторы, специализирующиеся на маркетинге услуг, давно утверждают, что опыт работы потребителя с данным поставщиком и следующее за ним чувство удовлетворенности складываются преимущественно на основе взаимодействия с персоналом поставщика [4. С.157]. Таким образом, ценность взаимоотношений с персоналом напрямую влияет на ценность взаимоотношений с партнерами, а также на ценность для потребителей и акционеров.

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что резервы конкурентоспособности предприятия кроются:

- во взаимоотношениях с потребителями;
- во взаимоотношениях с акционерами;
- во взаимоотношениях с поставщиками;
- осуществлении внутренних бизнес-процессов;
- во взаимоотношениях с сотрудниками.

Эффективное использование резервов конкурентоспособности требует систематического и полного их выявления и управления ими. Для этого необходимо определить основные факторы и критерии измерения ценности взаимоотношений и выявить, каким образом они влияют на результаты деятельности предприятия.

Управление взаимоотношениями должно быть основано на стратегических целях и встроено в общую стратегию предприятия. Поэтому для оценки выявленных резервов конкурентоспособности и управления ими подходит такой инструмент стратегического и оперативного управления, как *сбалансированная система показателей* (ССП), разработанная Д. Нортон и Р. Капланом. Использование СПП для целей управления взаимоотношениями позволяет сформулировать стратегические цели в направлении взаимоотношений, увязать их с общей стратегией предприятия и определить показатели достижения этих целей.

В классической концепции СПП были предложены четыре составляющие: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние процессы, обучение и развитие персонала [5]. Таким образом, СПП формально признает интересы акционеров и клиентов, в соответствующих составляющих финансы и отношения с клиентами, интересы сотрудников компании учитываются в такой составляющей, как обучение и развитие персонала, однако в СПП отсутствует составляющая, учитывающая взаимоотношения с поставщиками. Считаем обоснованным и целесообразным добавление пятой проекции – «Взаимоотношения с поставщиками», поскольку прочные отношения с поставщиками являются частью стратегии, направленной на повышение ценности для потребителя и достижение финансовых результатов.

Таким образом, в нашем представлении структура СПП будет содержать пять составляющих, которые описывают, как предприятие создает потребительскую ценность, исходя из интересов акционеров и потребностей клиентов, выстраивая взаимоотношения с поставщиками и совершенствуя внутренние процессы за счет координации усилий персонала, информационных систем и организационной культуры.

Одним из основных этапов построения СПП является формулирование стратегических целей и ключевых показателей эффективности (КПЭ) по пяти составляющим.

Процесс формирования комплекса стратегических целей и определение показателей, влияющих на достижение этих целей, выполняется в следующем порядке.

1. **Проекция «Финансы»** при разработке СПП является одной из самых важных, поскольку основная цель существования предприятия сводится к получению отдачи от вложенных инвестиций, прибыли и росту стоимости предприятия. Данные цели и показатели являются результирующими, т.е. говорящими о том, как сработало предприятие в других нефинансовых аспектах, что нашло свое отражение в финансовом результате. В итоге все цели и показатели других составляющих должны быть взаимосвязаны с одной или несколькими целями финансовой составляющей, т.е. каждый показатель СПП должен быть звеном причинно-следственных связей, ведущих к достижению финансовых целей [5].

В качестве стратегической цели финансовой составляющей СПП нами была выбрана максимизация стоимости предприятия. Поскольку максимизация стоимости предприятия является основополагающей целью бизнеса, то считается стандартным показателем эффективности его работы. Для оценки стоимости бизнеса могут использоваться различные модели (SVA, MVA, CFROI, модель DuPont и др.); ориентация на ту или иную модель зависит от специфики бизнеса, капиталоемкости производства, ситуации в отрасли и прочих факторов. В качестве стратегического показателя, позволяющего судить о достижении цели – максимизации стоимости предприятия, нами был выбран показатель EVA (Economic Value Added – добавленная экономическая стоимость) как наиболее универсальный стоимостной показатель эффективности бизнеса, поскольку он может быть рассчитан не только для предприятий, акции которых котируются на рынке, но и для закрытых компаний, что достаточно актуально в российских условиях. В случае, если $EVA > 0$, компания имеет прибыль, превышающую затраты на капитал, что является основой создания стоимости; если $EVA < 0$, то компания разрушает ранее созданную стоимость.

EVA может быть представлена в нескольких вариантах расчетов, которые дают идентичный итог; мы будем рассчитывать EVA методом, при котором он определяется как разница между скорректированной величиной чистой прибыли и стоимостью использованного для ее получения инвестированного капитала компании (собственных и заемных средств).

Исходя из описанного метода расчета EVA, можно сделать вывод, что рыночная стоимость организации зависит от влияния двух факторов, величины чистой прибыли и средневзвешенной стоимости капитала. Таким образом, чтобы рыночная стоимость была максимальной, величина чистой прибыли должна быть наибольшей, а средневзвешенная стоимость капитала наименьшей. В связи с этим максимизация прироста EVA при эффективном управлении активами сводится к следующим стратегическим целям финансовой составляющей:

- увеличение прибыльности;
- увеличение доходов;

- оптимизация издержек;
- минимизация затрат на капитал;
- оптимизация структуры капитала.

Однако ориентация только на финансовые цели затрудняет управление компаний, т.к. они не отражают причины выполнения или невыполнения различных задач. Какими способами предприятие может достичь целей, ориентированных на получение прибыли, это задача других перспектив.

2. Проекция «Взаимоотношения с потребителями». Стратегические цели и показатели данной проекции зависят от специфики деятельности предприятия. Для любого предприятия основной стратегической целью данной проекции является повышение ценности предложения для клиентов. Поэтому наиболее универсальными в этой области можно считать следующие показатели:

- долю рынка;
- объем продаж;
- сохранение/расширение клиентской базы;
- удовлетворенность клиента (степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности);
- прибыльность клиента.

Эти показатели связаны между собой причинно-следственными отношениями. Базовым в цепочке причинно-следственных связей является показатель «удовлетворенность клиента». Именно он свидетельствует о том, что компания сумела создать для клиента достойное ценностное предложение. Но необходимо, чтобы эта удовлетворенность побуждала существующих клиентов проявлять лояльность к компании, а потенциальных заказчиков – становиться новыми клиентами. Эти результаты отражаются при помощи показателей «сохранение/расширение клиентской базы». Но и эти показатели играют роль промежуточных. Ни сохранение существующих клиентов, ни приобретение новых не обеспечивают компании положительного результата. Нужно, чтобы эти факторы сработали для увеличения объемов продаж и доли рынка компании, а также прибыльности клиента. Эти показатели и являются конечными для оценки реализации поставленной цели – повышения ценности для потребителя.

3. Проекция «Внутренние бизнес-процессы». В рамках данной проекции анализируется, какие бизнес-процессы создают необходимую потребителям ценность и тем самым дают компании возможность оправдывать ожидания своих акционеров. Для анализа внутренних процессов компании Р. Каплан и Д. Нортон предложили общую модель цепочки создания ценности, которая отражает последовательность всех бизнес-процессов компании: инновационного процесса, материально-технического снабжения, производственного процесса, процесса маркетинга и сбыта и процесса обслуживания. Каждый бизнес-процесс анализируется отдельно, чтобы выявить его роль в создании ценности для потребителей.

В рамках перспективы «Внутренние бизнес-процессы» нами сформулирована стратегическая цель – оптимизировать основные бизнес-процессы, создающие ценность для потребителя; таким образом, в данной проекции нами выделены следующие показатели:

- повышение степени инновационности предприятия;
- повышение качества закупаемого сырья и материалов;
- оптимизация затрат на закупку сырья и материалов;

- повышение оперативности снабжения;
- сокращение производственных затрат;
- повышение качества продукции;
- сокращение производственного цикла;
- повышение качества обслуживания клиентов (за счет увеличения процента своевременно выполненных заказов, уменьшения доли рекламаций и времени реагирования на рекламации, а также среднего времени обработки одного заказа).

На практике все чаще встречается тесная связь внутренних бизнес-процессов предприятия с бизнес-процессами его партнеров, которую нельзя игнорировать. Так, например, процесс снабжения тесно связан со взаимоотношениями с поставщиками.

4. Проекция «Взаимоотношения с поставщиками». В данной проекции должно быть отражено, с какими поставщиками и как предприятие выстраивает взаимоотношения, исходя из потребностей клиентов. Считается, что современная закупочная стратегия промышленного предприятия предполагает эффективную кооперацию с поставщиками, улучшение качества продуктов и услуг, управление комплексным качеством, сокращение общих затрат, что в свою очередь добавляет ценность для потребителя. Преобладающим становится мнение о том, что разработка стратегии взаимоотношений компании с поставщиками должна осуществляться по трем основным направлениям: степень зависимости от поставщиков, структура базы поставщиков, степень близости отношений с поставщиками [3].

Поэтому основной стратегической целью данной проекции является создание ценности взаимоотношений с поставщиками, а для измерения ее достижения предлагаем использовать следующие показатели:

- степень зависимости от поставщиков;
- затраты при переключении на другого поставщика;
- доля затрат на сырье, материалы и комплектующие, полученные от поставщиков в общей сумме затрат;
- доля ключевых (стратегически важных) поставщиков в общей базе поставщиков;
- рейтинг ключевых поставщиков (индекс удовлетворенности поставщиком);
- уровень приверженности поставщику (количество поставщиков в общей базе, с которыми налажены долгосрочные отношения);
- наличие совместных бизнес-планов;
- наличие инвестиций в поставщиков.

5. Проекция «Обучение и рост» касается внутренних причин, объясняющих, почему компания сможет достичь поставленных целей, т.е. описывает инфраструктуру, необходимую для достижения целей других проекций. Центральная роль здесь отводится персоналу. Сотрудники компании должны иметь достаточно знаний и навыков, а также быть способными применить их на практике, чтобы решить поставленные перед предприятием задачи. Все это предполагает лояльность сотрудников по отношению к работодателю и определенный уровень

производительности. На эти факторы в значительной степени влияет удовлетворенность персонала, именно она становится центральным показателем для данной перспективы. Кроме того, перспектива «Обучение и рост» охватывает производственную информационную систему.

В данной проекции мы определили следующие наиболее значимые стратегические цели:

- повысить производительность работников (выработку и доходность на одного работника);
- повысить удовлетворенность персонала (индекс удовлетворенности по результатам анкетирования сотрудников);
- сохранить кадровую базу и повысить ее качество;
- развить компетенции в сфере взаимоотношений с поставщиками и потребителями;
- обеспечить обучение, повышение квалификации и продвижение работников;
- повысить уровень использования информационных систем.

Выделенные выше цели позволяют судить о том, как каждый сотрудник вносит вклад в процесс создания ценности для потребителя, используя свои знания и имеющуюся информацию.

Для предложенных нами стратегических целей и ключевых показателей эффективности по каждой про-

екции в дальнейшем необходимо выявить причинно-следственные связи между ними, установить целевые значения по ключевым показателям эффективности и разработать мероприятия, реализация которых необходима для достижения поставленных стратегических целей. По каждому мероприятию определяются бюджет, сроки выполнения и ответственное лицо.

Таким образом, рассмотрены основные аспекты управления межфирменными взаимоотношениями. При изучении данного вопроса становится очевидным, что использование концепции Сбалансированной системы показателей в качестве инструмента управления межфирменными взаимоотношениями ведет к более эффективному использованию предприятием потенциала своих отношенческих ресурсов, поскольку позволяет скоординировать свою деятельность с деятельностью партнеров за счет согласования стратегических целей и интересов. Сбалансированная система показателей становится единым стержнем, объединяющим жизненно важные бизнес-процессы предприятия и его взаимоотношения с участниками сети создания ценности. Такая интеграция позволяет повышать ценность межфирменных взаимоотношений, а также ценность для потребителей и акционеров, сохранять конкурентоспособность предприятия на высоком уровне.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Портер М.* Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
2. *Смирнова М.М.* Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. 2006. № 3. С. 27–54.
3. *Маркетинг* взаимоотношений на промышленных рынках / С.П. Куш. СПб.: Изд-во СПб. гос. ун-та, 2006. 272 с.
4. *Маркетинг* взаимоотношений: Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: Учебник / Дж. Иган; Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 375 с.
5. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. М: Издат. дом «Вильямс», 2006. 384 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 20 января 2009 г.