

Финансовый менеджмент

УДК 65.012.12

Формирование клиентоориентированной стратегии предприятия на основе анализа бизнес-процессов

© 2012 г. А.С. Жарова, М.М. Есаков*

Современное предприятие в процессе своей деятельности решает огромное количество самых разных задач, связанных непосредственно с производственным процессом, взаимоотношениями с клиентами, управлением финансовыми ресурсами, инвестиционной деятельностью и т.п. При таком многообразии задач и функций особое внимание должно уделяться эффективному управлению предприятием с целью обеспечения его успеха как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах, что, в свою очередь, тесно связано с понятием стратегии.

В самом общем понимании стратегия включает в себя выбор и формулирование целей деятельности и набор конкретных правил для принятия решений, в результате применения которых сформулированные цели должны быть достигнуты. Будучи четко выраженными, цели становятся мощным инструментом повышения эффективности производства, контроля, координации, а также используются на всех стадиях процесса принятия решения.

Основой для формирования стратегических целей предприятия являются экономические интересы, которые можно определить как систему экономических потребностей субъектов хозяйственной деятельности [1]. Причем экономические интересы (и, соответственно, цели) различных субъектов экономической деятельности предприятия (собственников, высшего руководства, наемных работников, государства и др.) в общем случае могут не совпадать. Наиболее влиятельными фигурами на предприятии являются собственники и высшее руководство. Соответственно, именно их экономические интересы окажут наибольшее влияние на стратегию развития предприятия. Интересы остальных носят характер ограничений, и степень их удовлетворения поддерживается на более низком уровне.

В настоящее время ведущим является мнение, что целью собственников предприятия (и, при определенных условиях, высшего руководства) в долгосрочном периоде является увеличение стоимости бизнеса. Эта цель может достигаться разными способами. В качестве приоритетов могут рассматриваться: управление затратами, контроль качества, оптимизация произ-

водства, рост продаж и т.д. Идея о том, что источником дохода компании являются ее клиенты, совершенно очевидна и далеко не нова, но именно в современных условиях динамичных и высоко конкурентных рынков она становится все более и более актуальной. Конкурентная среда и развитие технологий коммуникаций резко снизили порог лояльности клиентов, и компании столкнулись с явлением значительного их оттока. Между тем затраты на привлечение новых клиентов в 5 – 10 раз выше, чем при работе с уже имеющимися. Например, сотовые компании в нынешних условиях часто привлекают клиентов различными демпинговыми выгодами (дотируют покупки телефонов, подключают их бесплатно и т. д.), и выход на точку безубыточности у них обеспечивается только через год – полтора за счет предоставления клиенту все новых видов услуг. Если за это время клиент уйдет к конкуренту, то чистый результат от работы с ним – убыток. Следствием такой ситуации является то, что компаниям приходится менять стратегию работы с клиентами, фокусируясь на удержании наиболее прибыльных из них, одновременно оптимизируя свои затраты на работу с малоприбыльными или убыточными клиентами [2].

Таким образом, задачу формирования стратегии предприятия можно сформулировать следующим образом:

- главная стратегическая цель – рост стоимости бизнеса;
- приоритетное направление – организация работы с клиентами.

Отметим, что сама по себе стоимость бизнеса не может быть использована для управления предприятием, так как не поддается декомпозиции до уровня отдельных процессов. Следовательно, необходимо построить такую модель предприятия, которая описывала бы связь между показателями отдельных бизнес-процессов (ими можно управлять непосредственно, но они, к сожалению, не отражают состояние всего предприятия) и интегральным показателем, который не поддается прямому управлению, но хорошо характеризует достижение стратегической цели.

Существуют различные подходы к управлению, которые используют информацию о системе бизнес-процессов предприятия: система сбалансированных показателей, всеобщее управление качеством, система «точно в срок» и т. д. Один из таких подходов – процессно-ориентированный анализ рентабель-

* Жарова А.С. – экономист ОАО «ГРПЗ».

Есаков М.М. – канд. техн. наук, проф. ФГБОУ ВПО «РГРТУ».

ности (*activity-based performance analysis, ABPA*), впервые сформулированный М. Мейером. Он берет свое начало в системе процессно-ориентированного учета затрат (*activity-based costing, ABC*), в которой рассматриваются элементарные составляющие затрат: в ней определяются фактические составляющие затрат на труд, материалы, содержание оборудования и помещения, которые необходимы для выпуска продукции, обслуживания клиентов и поддержания деятельности предприятия. *ABPA* расширяет методику *ABC*, выявляя показатели деятельности компании, которые помимо затрат влияют на ее доходы. *ABPA* изначально фокусируется на клиенте, так как процессы функционирования и экономические результаты деятельности компании непосредственно связаны с ее взаимоотношениями с клиентом. С одной стороны, чтобы продукция и услуги соответствовали требованиям покупателей, компания осуществляет определенные действия, или бизнес-процессы, которые служат причиной возникновения затрат. С другой – покупатели, приобретая результаты бизнес-процессов, приносят компании доходы. Если пользоваться терминологией М. Мейера, «рентабельность клиента» связана с чистой прибылью, т.е. разницей между доходом от клиента и суммой затрат, которые были понесены в ходе осуществления инициированных им бизнес-процессов. Тогда справедливо следующее выражение [3]:

$$R^{(i)} = V^{(i)} - \sum_{j=1}^r C_j^{(i)}, \quad (1)$$

где $R^{(i)}$ – прибыль от операций i -го клиента; $V^{(i)}$ – доход, который i -й клиент принес фирме; $C_j^{(i)}$ – затраты, связанные с j -м бизнес-процессом, который был выполнен в интересах i -го клиента.

Процессно-ориентированный анализ рентабельности *ABPA* создает взаимосвязь между операциями и прибылью по каждому клиенту. Таким образом, становится возможным выделение клиентов, которые не приносят дохода, и в их отношении может быть, например, изменена ценовая политика. Кроме того, появляется возможность определить, какие операции и клиенты являются прибыльными в долгосрочной перспективе.

Сама идея *ABPA* о пересечении доходов и расходов предприятия в его отношениях с клиентами открывает перспективный способ оценки эффективности деятельности предприятия и формирования его стратегии. Для построения модели требуется связать доходность отдельно взятого клиента с эффективностью деятельности предприятия в целом. Рассмотрим сумму всех величин $R^{(i)}$ по всем клиентам $i \in 1, \dots, m$, где m – общее число клиентов, и обозначим ее R' .

$$\begin{aligned} R' &= \sum_{i=1}^m R^{(i)} = \sum_{i=1}^m \left(V^{(i)} - \sum_{j=1}^r C_j^{(i)} \right) = \\ &= \sum_{i=1}^m V^{(i)} - \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r C_j^{(i)} = Q' - TC, \end{aligned} \quad (2)$$

где $Q' = \sum_{i=1}^m V^{(i)}$ – сумма всех доходов, которые

принесли клиенты фирме; $TC = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r C_j^{(i)}$ – сумма

всех затрат, возникших в ходе выполнения бизнес-процессов, инициированных всеми клиентами.

Тогда разность $R' = Q' - TC$ – это величина операционной прибыли, или, как ее еще называют, прибыли до выплаты налогов и процентов (*EBIT*).

Операционная прибыль характеризует основную деятельность предприятия, не затрагивая финансовую и инвестиционную составляющие. Именно в сфере основной деятельности и происходит взаимодействие компании с клиентами, а сами покупатели инициируют бизнес-процессы, которые относятся к той же сфере. Соответственно, управление взаимоотношениями с клиентами затронет в первую очередь показатели, характеризующие основную деятельность: операционную прибыль и издержки, связанные с основной деятельностью, и косвенно результаты финансовой и инвестиционной деятельности.

Сформулируем показатель, с помощью которого можно оценить эффективность основной деятельности – всего, что связано с производством и реализацией продукции. Следуя общей логике формирования показателей рентабельности, рассмотрим следующую величину:

$$ROTC = EBIT / TC. \quad (3)$$

EBIT в числителе говорит о том, что рассматривается только операционная деятельность предприятия, а *TC* в знаменателе учитывает только операционные расходы бизнес-процессов, инициированных клиентами предприятия. Таким образом, получаем показатель, сопоставляющий результаты операционной деятельности и затраты, которые понесены в ходе ее осуществления. Величины *EBIT* и *TC* могут быть рассчитаны с помощью процессно-ориентированного анализа рентабельности *ABPA*, что позволяет проследить их формирование в разрезе клиентов, попутно оценивая результат работы с каждым из них. В то же время показатель *ROTC* легко рассчитать и по данным стандартной финансовой отчетности предприятий.

Показатель *ROTC* также можно применять для характеристики эффективности операционной деятельности предприятия в краткосрочном периоде, но его нельзя применять для оценки достижения стратегической цели, поскольку он не характеризует предприятие в целом и в долгосрочной перспективе. Поэтому необходимо дополнить модель параметрами для учета долгосрочных факторов.

Поскольку, как было отмечено выше, увеличение стоимости бизнеса является стратегической целью предприятия, вполне логично вводить в модель именно этот показатель, тогда:

1. Модель привязывается к стратегии предприятия.

2. Стоимость бизнеса отвечает интересам собственников, высшего руководства, а также носит долгосрочный характер.

3. Модель характеризует предприятие в целом, а не только его операционную деятельность.

При формировании модели следует принять во внимание тот факт, что максимизация стоимости бизнеса в отдельно взятый момент времени – это не совсем корректное выражение экономических интересов собственника. Собственник действующего предприятия больше заинтересован в стабильном долгосрочном росте стоимости бизнеса, а не в ее максимизации в конкретный момент времени. Поэтому при моделировании правильнее говорить не о стоимости бизнеса, а о ее динамике. Другими словами, необходимо формировать стратегию таким образом, чтобы результаты ее внедрения приводили к стабильному росту стоимости предприятия во времени. Тогда получим систему:

$$\begin{cases} ROTC = EBIT / TC \rightarrow \max, \\ \Delta FV = FV_{t+1} - FV_t > 0, \end{cases} \quad (4)$$

где ΔFV – изменение стоимости предприятия; FV_{t+1} – стоимость предприятия в момент времени $t+1$; FV_t – стоимость предприятия в момент времени t .

Система (4), с одной стороны, выражает цель – повышение эффективности операционной деятельности предприятия в текущем периоде, а с другой – ограничивает возможный спектр управленческих решений по увеличению краткосрочной прибыли, требуя роста стоимости предприятия во времени. Таким образом, модель (4) обеспечивает учет как долгосрочных, так и краткосрочных целей.

Дальнейшее построение модели будем производить исходя из предпосылки, что управление взаимоотношениями с клиентами – это приоритетное направление всей формируемой стратегии развития предприятия. Совершенно очевидно, что предприятие должно стремиться, чтобы каждый из клиентов приносил предприятию прибыль, а не убытки:

$$\forall i \in \overline{1, \dots, m}: R^{(i)} = V^{(i)} - \sum_{j=1}^r C_j^{(i)} > 0. \quad (5)$$

Таким образом, системы (4) – (5) учитывают одновременно и заинтересованность в повышении эффективности операционной деятельности, и степень достижения стратегической цели предприятия, и ключевую роль управления с клиентами.

Следующим шагом является определение области применения модели. Исследование границ применимости системы показало, что для обоснованного и адекватного применения предлагаемого метода формирования стратегии предприятия необходимо выполнение следующих условий:

1. Наличие информации о конкретных процессах, выполняемых в интересах каждого клиента,

возможность анализа себестоимости процессов, а также доходов от каждого клиента. В некоторых областях это не является проблемой, так как в них персонализированный учет доходов и затрат по каждому клиенту является обычной практикой и обусловлен спецификой деятельности. Примерами могут служить сфера банковских услуг, страхование, мобильная связь, услуги интернет-провайдеров. На предприятиях других отраслей может потребоваться специальное внедрение персонализированного учета по клиентам. Понятно, что сама по себе информация о доходах от клиентов и затратах в бизнес-процессах есть в любой организации, но насколько она доступна и пригодна для анализа – заранее неясно.

2. Продукция должна иметь универсальные характеристики полезности. Это позволит отделить факторы доходов от факторов затрат и обеспечит повторяемость операций при производстве.

3. Производство продукции (услуг) должно состоять из повторяющихся процессов. Если для обслуживания каждого нового клиента каждый раз требуется новый набор операций, то строить универсальные модели на такой основе невозможно.

4. Продажи должны носить повторяющийся характер. Либо один и тот же клиент обращается в фирму многократно, либо разные клиенты приобретают абсолютно аналогичные продукты в ходе осуществления абсолютно одинаковых процессов.

5. Рынок должен обладать достаточной степенью свободы, чтобы фирма имела возможность управлять портфелем клиентов, а также свободно формировать цену на продукцию.

Требование общеприменимости продукции (услуги), повторяемости внутренних бизнес-процессов, связанных с ее производством, означает, что прямые затраты на производство любой единицы продукции не будут зависеть от того, какому клиенту и в каком объеме в дальнейшем будет реализована эта продукция, а общая сумма прямых затрат будет определяться только объемами продаж продукции различных номенклатурных позиций. Это позволяет при анализе отделить бизнес-процессы производства от бизнес-процессов продвижения и реализации продукции.

Все бизнес-процессы предприятия можно условно разделить на фронт-офисные и бэк-офисные. Бэк-офисные процессы – это те, которые связаны непосредственно с производством, а фронт-офисные – с реализацией продукции. К реализации относят не только собственно продажу продукции клиенту, но и мероприятия, связанные с анализом рынка, с привлечением новых клиентов, продвижением товара, рекламой. Очевидно, что способ продвижения и форма реализации продукции зависят от того, с каким именно клиентом имеет дело фирма. Например, работа с физическими лицами требует личного контакта, соответственно, необходим штат работников, помещение, оргтехника и т. п. Наоборот, повседневную работу с крупными дилерами из других регионов можно вести без личных контактов, но

для их первоначального привлечения необходимо провести ряд специальных мероприятий (выставки, конференции, презентации, реклама в специализированных изданиях и т. п.)

В общем виде и без привязки к конкретным отраслям промышленности и предприятиям всех клиентов можно классифицировать на следующие группы:

- по количеству обращений в фирму (разовые клиенты, постоянные клиенты)
- по позиции в каналах распределения (оптовые клиенты, розничные клиенты);
- по статусу (юридические лица и индивидуальные предприниматели (независимые компании, дочерние компании, филиалы и прочие зависимые формы), а также физические лица).

Инициированные бизнес-процессы фронт-офиса и затраты на их реализацию будут отличаться в зависимости от вида клиента. Бэк-офисные процессы при условии стандартной продукции выполняются в интересах всех клиентов.

В продолжение развития модели (4) – (5) введем следующие обозначения. Пусть у предприятия существует некая номенклатура выпускаемой продукции $1...n$, тогда:

$\bar{Q} = (Q_1, Q_2, \dots, Q_n)$ – вектор-строка объема выпуска продукции;

$\bar{P}(\bar{Q}) = (P_1(Q_1), P_2(Q_2), \dots, P_n(Q_n))$ – вектор-строка цен на продукцию, цены формируются в зависимости от фактического выпуска;

$\bar{X}^{(i)} = (X_1^{(i)}, X_2^{(i)}, \dots, X_n^{(i)})$ – вектор-строка объема продаж продукции клиенту i .

Тогда выручка от продаж клиенту i будет определяться произведением $\bar{X}^{(i)} \cdot \bar{P}(\bar{Q})^T$.

Рассмотрим отдельно затраты в бэк-офисе и во фронт-офисе. Затраты в производстве (бэк-офис) состоят из прямых и косвенных, но тем не менее всегда можно оценить общую себестоимость производства единицы продукции без ее реализации (не вся произведенная продукция может быть реализована, часть может оставаться на складе). В этом случае:

$\bar{C}_b(\bar{Q}) = (C_{b1}(\bar{Q}_1), C_{b2}(\bar{Q}_2), \dots, C_{bn}(\bar{Q}_n))$ – вектор-строка себестоимости производства единицы каждого товара, тогда себестоимость продукции, купленной клиентом i , можно определить как произведение $\bar{X}^{(i)} \cdot \bar{C}_b(\bar{Q})^T$.

Бизнес-процессы во фронт-офисе также можно разделить на два вида.

1. Процессы, связанные с продвижением товара, – это действия, направленные на привлечение новых клиентов, включающие рекламные акции, презентации, участие в выставках и проч. Эти процессы являются источниками затрат, которые по своей природе являются косвенными по отношению к конкретным клиентам. Их распределение – результат управленческого решения. Размещение рекламы тротуарной плитки в журнале одинаково касается всех

читателей этого журнала, независимо от того, станут они клиентами продавца плитки или нет. Расходы производителя сварочного оборудования на участие в специализированной выставке не зависят от того, сколько контрактов будет заключено по ее итогам.

2. Процессы, связанные непосредственно с продажей товара клиенту, имеют иную природу. Они иницируются конкретным клиентом, поэтому затраты, возникающие в ходе их исполнения, можно вполне обоснованно связать с доходом, который клиент принесит предприятию.

Выше было отмечено, что область применения предлагаемой модели ограничена предприятиями, бизнес-процессы которых носят стандартный повторяющийся характер. Это относится к процессам не только бэк-офиса, но и фронт-офиса. Другими словами, построение процессной модели предприятия влечет за собой выделение типичных бизнес-процессов, которые выполняются для клиентов определенной группы. Например, в случае розничной продажи тротуарной плитки таким повторяющимся процессом можно считать предпродажную консультацию клиента. В случае оптовых продаж постоянному дилеру – прием заявок на поставки и выставление счета на предоплату. Выделение конкретных процессов зависит, во-первых, от отрасли и предприятия, а во-вторых – от глубины декомпозиции системы бизнес-процессов организации при моделировании.

В связи с тем, что процессы фронт-офиса являются стандартными и повторяющимися, затраты на их исполнение также должны поддаваться стандартизации. Так как они зависят непосредственно от общения с клиентом, то главной характеристикой, которая позволит каким-то образом привести все расходы к единому основанию, является время. Информация о конкретных процессах фронт-офиса (реализация и послепродажное обслуживание клиента) и о затратах ресурсов во фронт-офисе и времени, которое затрачивается на исполнение бизнес-процессов, позволяет характеризовать затраты в единицу времени, возникающие в ходе выполнения каждого бизнес-процесса. Обозначим:

$\bar{C}_f = (C_{f1}, \dots, C_{fk})$, $l \in \overline{1, \dots, k}$ – вектор-строка затрат на исполнение бизнес-процессов фронт-офиса в единицу времени; k – количество процессов фронт-офиса, связанных с реализацией;

$\bar{C}'_f = (C'_{f1}, \dots, C'_{fk'})$, $l \in \overline{1, \dots, k'}$ – вектор-строка затрат бизнес-процессов фронт-офиса по продвижению товара, k' – количество этих бизнес-процессов. Важно отметить, что вектор-строка \bar{C}'_f содержит не удельные, а итоговые затраты бизнес-процессов.

$k + k' = k''$ – общее число фронт-офисных процессов.

Далее введем вектор-строку клиента i , обозначим ее $K^{(i)}$.

$$K^{(i)} = (K_l^{(i)}), l \in \overline{1, \dots, k}.$$

$K_l^{(i)} = 1$, если клиент i иницирует процесс l , и $K_l^{(i)} = 0$, если клиент i не иницирует процесс l .

Введение такой характеристики имеет дополнительные последствия:

1. Всех клиентов можно сгруппировать по виду характеристики $K^{(i)}$. Это дает возможность увидеть, сколько групп клиентов в настоящий момент существует у предприятия, оценить их общее количество, численность клиентов в каждой группе и количество процессов, выполняющихся в интересах каждой группы. Это существенно упрощает дальнейший анализ клиентской базы.

2. Помимо анализа портфеля клиентов, появляется возможность проанализировать сами процессы фронт-офиса и выявить, какие из них выполняются чаще всего, какие реже, возможно, будут выявлены избыточные или дублирующие друг друга процессы.

Аналогичную характеристику можно ввести и для тех процессов фронт-офиса, которые относятся к продвижению товара на рынок. Несмотря на то что их затраты являются косвенными, их можно отнести на целевые группы клиентов, на которые были направлены те или иные процессы. Введем характеристику $K^{(i)}$, показывающую, какие бизнес-процессы имеют отношение к клиенту i .

$$K^{(i)} = (K_l^{(i)}), l \in \overline{1, \dots, k'}$$

где k' – количество бизнес-процессов по продвижению товара.

$K_l^{(i)} = 1$, если клиент i инициирует процесс l , и $K_l^{(i)} = 0$, если клиент i не инициирует процесс l .

Далее опишем математически процедуру распределения затрат фронт-офиса на каждого клиента. Начнем с затрат на реализацию. В ходе обслуживания клиентов продолжительность бизнес-процессов отличается от клиента к клиенту. Введем диагональную матрицу $A^{(i)}$, которая количественно охарактеризует затраты, связанные с обслуживанием каждого клиента:

$$A^{(i)} = \{a_{ij}^{(i)}\}, i, j \in \overline{1, \dots, k}$$

где если $l \neq j$, то $a_{ij}^{(i)} = 0$, и если $l = j$, то $a_{ij}^{(i)}$ – время, затраченное на клиента i в процессе l .

Тогда матричное произведение $K^{(i)} \cdot A^{(i)} \cdot C_f^T$ – это сумма затрат, инициированных во фронт-офисе клиентом i , без учета косвенных затрат на продвижение продукции.

Существует множество методов распределения косвенных затрат, для определенности будем считать, что затраты на продвижение продукции распределяются по клиентам пропорционально выручке от этих клиентов. При этом так же, как и в случае прямых затрат фронт-офиса, будем разделять процессы продвижения продукции для разных групп клиентов. Тогда с учетом всех введенных обозначений косвенные затраты фронт-офисных процессов, относимые на клиента i , можно представить в виде произведения

$$K^{(i)} \cdot C_f^T \cdot ((X^{(i)} \cdot \overline{P(Q)}) \cdot (\overline{Q} \cdot \overline{P(Q)})^{-1}).$$

Тогда выражение (1) можно представить следующим образом:

$$R^{(i)} = \overline{X^{(i)}} \cdot (\overline{P(Q)} - \overline{C_b(Q)})^T - K^{(i)} \cdot A^{(i)} \cdot \overline{C_f^T} - K^{(i)} \cdot \overline{C_f^T} \cdot ((X^{(i)} \cdot \overline{P(Q)}) \cdot (\overline{Q} \cdot \overline{P(Q)})^{-1}). \quad (6)$$

В результате система (4) – (5) примет вид:

$$ROTC = EBIT / TC \rightarrow \max,$$

$$\Delta FV = FV_{t+1} - FV_t > 0, \quad (7)$$

$$\forall i \in \overline{1, \dots, m}:$$

$$R^{(i)} = \overline{X^{(i)}} \cdot (\overline{P(Q)} - \overline{C_b(Q)})^T - K^{(i)} \cdot A^{(i)} \cdot \overline{C_f^T} - K^{(i)} \cdot \overline{C_f^T} \cdot ((X^{(i)} \cdot \overline{P(Q)}) \cdot (\overline{Q} \cdot \overline{P(Q)})^{-1}) > 0.$$

Необходимо подчеркнуть, что приведенная модель не может в таком виде использоваться для формирования стратегии и для оценки ее эффективности. В ней не хватает ограничений, которые отражают тот факт, что расходы объективно нельзя снижать до бесконечности, а объем выпуска может изменяться лишь в определенных пределах. Любое производство или процесс оказания услуги сопряжены с постоянными затратами, для покрытия которых требуется определенный объем выпуска продукции. Речь идет о точке безубыточности: минимальном объеме реализации, который покрывает затраты на производство, поэтому ограничение, обеспечивающее безубыточность, должно быть отражено в модели. В случае, если по каким-либо причинам предприятие должно присутствовать на рынке определенного товара, даже при условии, что объем продаж меньше безубыточного, это должно оговариваться отдельно и соответствующим образом учитываться в модели. Кроме того, могут существовать какие-то технологические особенности. Например, производство некоторых промышленных изделий возможно только большими партиями. Необходимо отразить и тот факт, что производственные мощности компании и емкость рынка сбыта ее продукции вовсе не бесконечны, что обусловит ограничение сверху:

$$\overline{Q \min} \leq \overline{Q} \leq \overline{Q \max},$$

где $\overline{Q \min}$ – точка безубыточности; $\overline{Q \max} = \min \{ \text{производственная мощность; емкость рынка} \}$.

Важным фактором является контроль качества продукции (услуг), поддержание которого на должном уровне требует соответствующих затрат. Не все затраты можно снижать без ущерба для качества, а низкосортные товары вряд ли могут быть конкурентоспособны в долгосрочном периоде.

Все эти аспекты невозможно сформулировать в общем виде без привязки модели к конкретному предприятию или отрасли промышленности, потому что определяющие их факторы принципиально отличаются для разных видов продукции и

тем более услуг. Например, качество работы колл-центра может характеризоваться длиной очереди и средним временем обслуживания клиентов. Поддержание качества на должном уровне потребует определенных затрат, связанных, в частности, с его техническим оснащением, и это должно найти отражение в формировании стратегии развития колл-центра и, соответственно, его модели. Если же речь идет о производстве печатных плат, то там факторами, определяющими качество, могут быть доля бракованных изделий или параметры микро-схемы и т.д.

Выводы

1. В современных условиях успешное управление предприятием невозможно представить без стратегической составляющей.

2. Определение системы целей предприятия является важнейшим этапом при формировании его стратегии и выборе приоритетных направлений его развития, а также критериев для оценки эффективности стратегии и деятельности предприятия в целом.

3. Рассмотрение работы с клиентами в качестве ключевого направления при формировании стратегии вполне отвечает современным требованиям рынка. Описание бизнес-процессов, сложившихся на предприятии, открывает возможность для полноценного анализа предприятия и выявления его сильных и слабых сторон. Такой анализ позволяет в дальнейшем формировать стратегию развития предприятия, основываясь на достоверной информации о материальных, информационных и финансовых потоках, сложившихся в нем.

4. Клиентоориентированная стратегия развития предприятия может формироваться на основе модели, которая учитывает и достижение стратегической цели предприятия, и эффективность операционной

деятельности, и приоритетную роль взаимоотношений с клиентами.

5. Результаты анализа системы бизнес-процессов в зависимости от того, насколько они связаны с конкретными клиентами, позволяют структурировать бизнес-процессы, условно разделив их на бэк-офис и фронт-офис, и предложить отдельные методы анализа затрат для процессов разных групп.

6. В ходе построения и реализации модели для формирования стратегии предприятия возможна классификация клиентской базы предприятия в зависимости от того, какие бизнес-процессы инициируются при работе с конкретными клиентами. Такого рода классификация позволяет глубже анализировать клиентскую базу в поисках конкурентных преимуществ предприятия.

7. Разработанная модель при условии дополнения ее ограничениями, характерными для конкретных предприятий, позволяет формировать стратегию предприятия, управляя портфелем клиентов и затратами, которые возникают в ходе удовлетворения их потребностей.

Библиографический список

1. Экономический словарь: URL: http://abc.informbureau.com/html/yeiiiexaneee_eioadan.html (дата обращения 20.08.2012).

2. CRM – современная стратегия ведения бизнеса (клиент-ориентированный маркетинг) Самохвалов Р., менеджер по развитию бизнеса компании Oracle CIS : URL : http://www.polygraphcity.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=86:crm&catid=6:reklama-marketing-menegment (дата обращения 20.08.2012).

3. *Мейер, Маршал В.* Оценка эффективности бизнеса / Маршал В., Мейер; [Пер. с англ. А.О. Корсунский]. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.