

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «РАКУРС»: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

С. П. КУЩ

Факультет менеджмента СПбГУ

М. М. СМИРНОВА

Факультет менеджмента СПбГУ

Кейс¹ предназначен для анализа стратегии управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами, и прежде всего с клиентами. Проблемная ситуация заключена в принятии решения о дальнейшем взаимодействии с компанией-заказчиком. Работа над кейсом предполагает всесторонний анализ управления взаимоотношениями промышленной компании и позволяет исследовать возможности, перспективы и недостатки управления взаимоотношениями на промышленных рынках России.

Добившись серьезных успехов на российском рынке автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП), научно-производственная фирма (НПФ) «Ракурс» создала себе репутацию лидера в своей области и надежного партнера. Успешное позиционирование промышленного предприятия на рынке требует постоянных усилий и ста-

бильности стратегии. Неудачное участие в тендерных торгах для проведения работ на доменной печи № 2, объявленных одной из крупнейших сталелитейных компаний России ОАО «Северсталь», поставило НПФ «Ракурс» перед необходимостью выбора политики дальнейших взаимоотношений с этой известной компанией.

¹ Кейс подготовлен в рамках проекта «Развитие культуры написания учебных кейсов в области бизнес-образования». Поддержка этого проекта была осуществлена фондом «Евразия» за счет средств, предоставленных Агентством международного развития США (USAID). Точка зрения, отраженная в кейсе, может не совпадать с точкой зрения фонда или Агентства международного развития США (USAID).

Расширенная версия кейса опубликована: *Сборник учебных кейсов: Стратегическое управление российскими компаниями*. 2004. СПб.: Издательский Дом С.-Петербургского гос. ун-та.

Авторы выражают благодарность НПФ «Ракурс» и лично генеральному директору Л. М. Чернигову за предоставленные материалы и ценные замечания и комментарии, высказанные при подготовке кейса.

© С. П. Кущ, М. М. Смирнова, 2004

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ

На протяжении последних 15 лет идет формирование российских компаний — производителей АСУ ТП как на базе предприятий, основанных до 1990 г., так и вновь созданных компаний. Несмотря на значительное количество фирм, работающих на рынке производства программно-технических продуктов для различных сфер деятельности, немногие из них создают крупномасштабные АСУ ТП. Как отмечает начальник отдела АСУ Кольской АЭС В. А. Антуфьев, «слишком велика вероятность дефолта фирмы: в случае даже однократного разочарования очередного заказчика дурная слава может стать приговором».

По словам директора компании «Индустриальные системы автоматизации» В. В. Моренко [Промышленные контроллеры АСУ. 2003. № 3],

...рынок автоматизации в России до сих пор во многом представляет собой «непаханое поле». Ситуации острой конкуренции пока не возникает. Что сдерживает бурное развитие? Прежде всего вчерашние взгляды на автоматизацию со стороны как заказчиков, так и многих наших коллег. Немалая часть из них сохраняет узкоотраслевую специализацию. Для некоторых эпизодическое выполнение проектов по автоматизации является лишь попутным непрофильным продуктом деятельности. Фирм, комплексно занимающихся автоматизацией технологических процессов, в России буквально единицы.

Поставщиков АСУ ТП в России можно условно разделить на три группы. Первую группу составляют западные компании-производители или совместные предприятия (Siemens, Hirschmann, Berthold Technologies, TREI GmbH, Metso). Например, компания ООО «ТРЕИ ГМБХ» — это компания со 100%-ми иностранными инвестициями, дочернее предприятие TREI GmbH, которая работает на российском рынке более 10 лет. Компания является

разработчиком и производителем контроллеров, осуществляет поставки АСУ ТП на их основе. В качестве примера совместного производства можно привести российское подразделение международного электроэнергетического концерна АBB, образованное в 1994 г. совместно со Всероссийским электротехническим институтом.

Вторую группу составляют российские организации — поставщики АСУ ТП, которые были основаны на базе институтов и предприятий, образованных до 1990 г. Инжиниринговые компании были созданы, например, на базе Всероссийского научно-исследовательского проектного института систем автоматизации и управления, кафедры автоматизации Московского инженерно-физического института, Научно-исследовательского института управляющих вычислительных машин, Центрального научно-исследовательского института комплексной автоматизации и др.

Наконец, к третьей группе относятся все остальные российские инжиниринговые компании в сфере АСУ ТП. Начало 1990-х гг. отмечено появлением многих новых российских компаний в области промышленной автоматизации. Вторая волна создания компаний в области АСУ ТП в России пришлось на период после кризиса 1998 г.

Основу клиентской базы в области АСУ ТП составляют крупнейшие компании топливно-энергетического, металлургического, целлюлозно-бумажного и нефтехимического комплексов. Как полагает президент компании «Индустриальные компьютерные системы» А. П. Баскаков, с точки зрения спроса на продукцию в сфере АСУ ТП «инвестиции предприятий свидетельствуют об определенной зрелости рынка и готовности предприятий приобретать более дорогие и качественные устройства».

Развитие российского рынка АСУ ТП напрямую зависит от макроэкономических показателей и объема инвестиций в основные фонды российских промышлен-

ных предприятий. По прогнозам Минэкономразвития РФ, рост инвестиций и потребительского спроса обеспечит устойчивые темпы роста промышленности.

Замена оборудования требует больших капитальных вложений. Поэтому потребители АСУ ТП в большей степени заинтересованы в продлении срока службы существующего оборудования и улучшении его эксплуатационных характеристик за счет модернизации, которая часто включает в себя замену автоматики на более современную.

Спрос на специализированное оборудование ограничен, и число продавцов невелико. Большинство компаний, работающих на рынке АСУ ТП, имеют узкую специализацию и ориентируются на потребности определенных отраслей, специфику их технологических процессов. Это обстоятельство вынуждает продавца и заказчика к тесному сотрудничеству и взаимодействию.

Особенностью российского рынка АСУ ТП является его информационная непрозрачность, отсутствие данных по объему продаж и емкости рынка. Обзоры по проблематике отрасли АСУ ТП в сети Интернет и публикациях в специализированных журналах посвящены скорее техническим аспектам систем, номенклатуре продукции, а не экономическим и управленческим вопросам. Исключением стал аналитический доклад, подготовленный экспертами агентства «Эксперт РА» по итогам 1998–1999 гг., позволяющий сделать вывод о благоприятной ситуации на российском рынке АСУ ТП.

В силу практически полного отсутствия информации можно только приблизительно оценить доли отдельных компаний на рынке АСУ ТП. Считается, что в среднем она не превышает 5%.

К факторам, определяющим успех компаний на рынке АСУ ТП, можно отнести квалификацию и техническую компетентность персонала, опыт работы компании в отрасли, стратегию компании по управлению взаимоотношениями с клиентами.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

НПФ «Ракурс» была образована в 1991 г. группой сотрудников службы автоматизации и отдела эксплуатации электронного оборудования Кировского завода. Новая фирма была создана в условиях экономической и социальной неопределенности, потери госзаказа, остановки цехов завода и спада производства. Ее руководителем стал Леонид Михайлович Чернигов, возглавлявший ранее проектно-конструкторское бюро систем управления в отделе оборудования Кировского завода, которое активно занималось внедрением таких систем на различных производствах Кировского завода.

На первых порах фирма «Ракурс» не располагала ни начальным капиталом, ни производственными площадями. Единственными активами компании были сотрудники и их знания, партнерские связи в отрасли. «Наши позиции по применению микропроцессорной техники были достаточно прочными и пользовались признанием у коллег на других отечественных предприятиях, — говорит генеральный директор НПФ «Ракурс» Леонид Чернигов. — Мы и раньше не замыкались в рамках завода, выполняли ряд хоздоговорных заказов, и наши разработки были широко известны благодаря, в частности, активному участию в различных семинарах, конференциях, а также публикациям в специализированной литературе».

Первые проекты НПФ «Ракурс» были связаны с объектами гидроэнергетики. Затем поступление заказов пошло по нарастающей. Были изготовлены система управления для экструзионной линии для НИИ «Севкабель», система технологической автоматики и сигнализации для Новосибирской ГЭС и др. Фактически каждый год работы НПФ «Ракурс», несмотря на достаточно сложную экономическую ситуацию, сопровождался ростом числа и сложности заказов, расширением штата.

Еще на Кировском заводе сотрудниками «Ракурса» был накоплен положительный опыт работы как с отечественной элементной базой, так и с импортной электроникой. Основной проблемой автоматизации в советский или начальный постсоветский период было отсутствие высоконадежной элементной базы. Обращение к услугам конкурентоспособного отечественного инжиниринга и применение импортной элементной базы легло в основу стратегии НПФ «Ракурс».

Генеральный директор компании Леонид Чернигов отмечает:

С самого начала это было бизнес-идеей компании: взять передовую зарубежную элементную базу и добавить к ней отечественный инжиниринг. Сегодня основными нашими конкурентами являются в основном зарубежные компании, и с 1991 г. наш инжиниринг доказал, что он вполне конкурентоспособен... Пользуясь импортной элементной базой, «Ракурс» закладывает в основу создаваемой аппаратуры собственные эксклюзивные разработки программного обеспечения создаваемых систем. Это то ноу-хау, которое определяет ценность проектов компании.

Первое обращение в Siemens в 1991 г. с предложением о партнерстве не привело к началу сотрудничества. Примерно тогда же в России открылось представительство японской фирмы OMRON, с продукцией которой был хорошо знаком технический директор «Ракурса» Сергей Горохов, прошедший в свое время курсы переподготовки в этой компании в Японии. Сочетание личных и деловых контактов дало результат, и OMRON стал долгосрочным партнером «Ракурса». В дальнейшем было налажено сотрудничество с мировыми лидерами в области промышленной автоматизации, включая Siemens, Weidmuller, Control Technics, Danfoss и др.

Во время дефолта 1998 г. компания испытывала определенные трудности на

протяжении 2–3 месяцев, но смогла выполнить все свои обязательства перед партнерами. Уже с конца 1998 г. вновь начался постепенный рост объемов производства. Продукция компании выросла в цене, но для заказчика она осталась привлекательной по соотношению цена/качество. Примерно через год подорожала и отечественная элементная база и по показателю цены вновь стала сравнимой с зарубежной.

Руководство НПФ «Ракурс» характеризует сегодняшний уровень конкуренции между компаниями, поставляющими комплексные решения и ориентированными на качество, как достаточно высокий. Оно оценивает уровень своих систем в целом как соответствующий уровню западных производителей, а по отдельным параметрам — как превосходящий его. «Конкуренция — нормальное явление, которое заставляет нас постоянно искать оптимальные решения», — заявляет Леонид Чернигов. «Ракурс» работает не только на внутреннем, но и на внешнем рынке. Целый ряд систем был изготовлен для предприятий Индии, Китая, Ирана, Анголы.

Приоритетными отраслями промышленности для работы фирмы стали тепло- и электроэнергетика, для которых «Ракурс» создает системы управления котлоагрегатами, турбинами, генераторами и вспомогательным оборудованием, а также целлюлозно-бумажная промышленность и металлургия. Ключевые компетенции компании сосредоточены прежде всего в сфере автоматизации в области энергетики.

Если начинала фирма с разработки главным образом лишь программного обеспечения, то сейчас в зону ее ответственности входит весь цикл создания систем управления любой сложности «под ключ»: от проекта до пусконаладочных работ на объекте заказчика, включая обучение персонала. Кроме того, «Ракурс» предлагает также гарантийное и

постгарантийное обслуживание, ремонт и модернизацию внедренных АСУ ТП. Собственный учебный центр, функционирующий с 1994 г., регулярно принимает специалистов заказчика для обучения по нескольким направлениям, основными из которых являются эксплуатация систем управления и использование оборудования OMRON. Наличие ремонтного центра позволяет компании оперативно реагировать на нужды заказчика и по окончании обычного двухлетнего гарантийного срока. Отлаженная схема работы с поставщиками, наличие собственного склада компонентов для автоматизации позволяют компании выполнять свои обязательства перед заказчиками качественно и в срок. Однако главным источником развития НПФ «Ракурс» был и остается интеллектуальный потенциал специалистов высшей квалификации. Генеральный директор компании Леонид Чернигов отмечает:

Сформирована достаточно профессиональная, я бы даже сказал, в некотором плане уникальная команда. Прежде всего я имею в виду тот профессиональный человеческий потенциал, которым обладает наша компания на всех уровнях. Думаю, что это наш самый главный и ценный ресурс, потому что для отрасли, в которой мы работаем, промышленной автоматизации, персонал — это самое главное. Если он недостаточно подготовлен, то говорить о каких-то претензиях на лидерство — дело мало-перспективное.

Проработав на российском рынке средств автоматизации технологических процессов 12 лет, НПФ «Ракурс» позиционируется сегодня как инжиниринговая и дистрибьюторская компания, видящая свои конкурентные преимущества в наличии и укреплении долговременных деловых связей с клиентами и партнерами, постоянных инновациях своих продуктов и услуг, а также в высокой квалификации персонала.

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

Стратегия НПФ «Ракурс» в области развития взаимоотношений находит свое отражение в различных аспектах системы управления компанией, представленных в данном разделе.

Подход компании к управлению заключается в понимании необходимости использования новых прогрессивных технологий. По словам генерального директора, главный фактор успеха — в удачном сочетании эффективной системы менеджмента и высокой квалификации специалистов-практиков, что позволяет компании выполнять свою работу действительно на высоком уровне.

НПФ «Ракурс» — одна из немногих фирм в отрасли, которая имеет сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям стандарта ISO 9001:2000 на все виды деятельности, начиная с проектирования и заканчивая монтажом и наладкой оборудования на объектах, включая обучение заказчиков в собственном учебном центре.

Одним из основополагающих принципов управления является прозрачность работы фирмы.

Леонид Чернигов рассказывает:

Мы в полном объеме платим все положенные налоги, показываем в отчетной документации зарплату сотрудников. Конечно, налоговая система несовершенна. Если бы, например, налог на прибыль был ниже, больше средств можно было бы выделять на развитие, что пошло бы на пользу и предприятиям отрасли, и промышленности в целом. Но главным сдерживающим фактором я назвал бы коррупцию. Основными нашими заказчиками являются предприятия, где есть явный собственник. С ними проблем не возникает. Очень сложно работать со структурами, где собственность «размыта». Решения по тендерам на реализацию тех или иных проектов принимаются зачастую самым загадочным образом. Вроде все

за оптимальные схемы, но в закрытом режиме часто принимаются прямо противоположные решения.

Организация маркетинговой деятельности

Отдел маркетинга компании создан в 1999 г., что было связано с возросшей потребностью в сборе и управлении информацией по рынку АСУ ТП. Реализация маркетинговых задач не является функцией отдельного департамента, а, скорее, является обязанностью каждого сотрудника. Поэтому каждый должен абсолютно четко представлять себе цели и ценности компании и быть компетентным в вопросах маркетинга, нести ответственность за сбор и передачу информации.

По словам генерального директора,

...вся фирма — сложный сбалансированный механизм, ориентированный на клиента. С точки зрения стратегии развития, позиционирования компании ведущая роль принадлежит службе маркетинга. С точки зрения работы с клиентами то же самое можно сказать о производственно-инжиниринговом комплексе.

Основными функциями отдела маркетинга НПФ «Ракурс» являются:

- создание рекламной продукции и системы связей с общественностью;
- сбор информации о состоянии рынка и ее передача отделам компании;
- контроль за исполнением распоряжений и качеством использования получаемой информации о рынке.

Совсем недавно отдел стал отвечать за координацию всех бизнес-процессов в компании.

При продвижении продукции на рынке и информировании потребителей НПФ «Ракурс» используются следующие инструменты: прямые продажи, паблисити, участие в специализированных выставках, публикация информации на веб-сайте,

прямая рассылка информации потребителям, проведение тематических семинаров.

На международный рынок компания выходит в основном через российских партнеров (например, таких как завод «Электросила», входящий в состав холдинга «Силовые машины»), осуществляющих за рубежом работы по комплексной реконструкции того или иного объекта.

Кадровая политика

Выход группы специалистов из состава Кировского завода имел, кроме экономической, еще и немаловажную психологическую составляющую. Гигант отечественной промышленности на протяжении долгих лет ассоциировался со стабильностью и надежностью. Заказов на момент ухода с завода еще не было. Однако достаточно быстро удалось заработать деньги, что позволило не только рассчитаться за аренду помещений и техники, выплатить сотрудникам зарплату, но и выделить средства на развитие предприятия. В дальнейшем за все годы существования «Ракурса», численный состав которого сейчас составляет 110 человек, заработную плату всегда удавалось не только поддерживать на конкурентном уровне, выше, чем в среднем в отрасли промышленной автоматизации, но и избежать даже единичного случая задержки ее выплаты. Это позволяет привлекать наиболее квалифицированных специалистов и обеспечивать им необходимые условия труда.

Понимая, что создание и обслуживание достаточно сложных технических систем требует соответствующей квалификации персонала, НПФ «Ракурс» в 1994 г. выступила инициатором создания на базе кафедры робототехники и автоматизации производства Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета учебного центра, оборудованного современными средствами АСУ ТП. В центре организуются двухнедельные курсы по подготовке специалистов по

обслуживанию разрабатываемых «Ракурсом» систем, здесь же проходят обучение студенты университета, из числа которых в дальнейшем пополняется кадровый состав фирмы. Уже с 3–4-го курса студенты работают над курсовыми проектами по тематике «Ракурса», зачастую начинают работу в фирме, совмещая ее с продолжением обучения. Ежегодно 5–7 выпускников кафедры приходят на работу в компанию.

Социальный аспект стратегии

Нередко в компанию обращаются представители многочисленных благотворительных фондов, оказывающих помощь малоимущим и инвалидам. Компания участвовала в подготовке к празднованию 300-летия Санкт-Петербурга, регулярно принимает участие в благоустройстве района, проведении спортивных и культурно-массовых мероприятий.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Деловых партнеров НПФ «Ракурс» можно классифицировать следующим образом:

- поставщики (OMRON, Rittal, Danfoss, Klinkmann, Siemens и др.);
- партнеры по совместным проектам («Силловые машины» и др.);
- монтажные организации («Энергокомплектавтоматика», «Балтийский монтажный дом» и др.);
- проектные институты («Ленгидропроект», «Гипробум», ВНИИБ, «Ленгипромез»).

Взаимоотношения с поставщиками

НПФ «Ракурс» разработаны процедуры обеспечения соответствия установленным требованиям по управлению закупками и управлению складом. Поставщики компа-

нии выбираются на основании их способности удовлетворять требованиям контракта. Выбор поставщика осуществляется с учетом критериев качества поставляемой продукции, выполнения сроков поставки, наличия системы менеджмента качества. Другими критериями отбора поставщиков являются условия поставки, возможности предоставления кредитов, перспективы долгосрочного сотрудничества. Основные проблемы во взаимодействии с поставщиками связаны со срывом сроков поставки. Если проектирование и изготовление необходимо произвести в сжатые сроки, что является решающим фактором в конкурентной борьбе, на первый план выходят сроки поставки и цена. Однако необходимо учитывать, что и поставщиков «Ракурса» могут подвести их поставщики.

Выбор поставщиков иногда может диктоваться требованиями заказчика. Например, несколько лет назад по требованию заказчика часть работ «Ракурс» был вынужден отдать другой инжиниринговой компании, которая выполнила их не на лучшем уровне.

При наличии у компании портфеля поставщиков периодически проводится поиск новых (это предусмотрено системой менеджмента качества), организуются пробные закупки. Каждый поставщик, в зависимости от опыта взаимоотношений с ним НПФ «Ракурс», отнесен к одной из трех групп в порядке убывания надежности (группы А, В и С). Поставщики, отнесенные к более высокой группе надежности, пользуются предпочтением при заключении контрактов. Новые поставщики, ранее не поставлявшие продукцию НПФ «Ракурс», относятся к группе С. Статус поставщика меняется по результатам выполнения контрактных обязательств и входного контроля поставленной продукции. На статус поставщика оказывает влияние наличие у него системы менеджмента качества. Изменение статуса поставщика осуществляет начальник отдела

закупок и логистики на основании данных о проведенных закупках.

Поставщик переводится в следующую по надежности группу при определенных условиях:

- а) отсутствие рекламаций по результатам входного контроля;
- б) выполнение точно в срок 75% поставок, задержка не более одной недели при выполнении 25% поставок;
- в) не менее пяти поставок, выполненных в течение полугода;
- г) при наличии у поставщика системы менеджмента качества число поставок, необходимых для перевода в очередную группу, снижается до трех.

Поставщик переводится в более низкую по уровню надежности группу в следующих случаях:

- а) рекламации по результатам 2 поставок подряд;
- б) отсутствие поставок в течение полугода.

С 1992 г. у НПФ «Ракурс» есть ключевой поставщик компонентов для автоматизации — японская компания OMRON, которая неоднократно называла «Ракурс» лучшим дистрибьютором в России.

Партнеры по совместным проектам

Сотрудничество с ОАО «Силовые машины» — крупнейшим в стране производителем генераторов — является примером долгосрочного взаимовыгодного партнерства. Завод «Электросила», входящий в состав холдинга «Силовые машины», — крупнейшее на территории бывшего СССР энергомашиностроительное предприятие, специализирующееся на производстве турбо- и гидрогенераторов, автоматизированных систем их контроля и управления ими, а также крупных электрических машин переменного и постоянного тока, тяговых двигателей. Основными конечными потребителями его продукции являются энергосистемы страны и компании энергоемких отраслей промышленности (металлургической, целлюлозно-бумажной,

добывающей, судостроительной, транспортного машиностроения).

В области турбо- и гидрогенераторостроения «Электросила» входит в число шести крупнейших электротехнических компаний мира наряду с General Electric, Siemens, ABB, Alstom и Hitachi.

Турбо- и гидрогенераторы — это основные виды продукции «Электросилы». Совместная работа с заводом «Электросила» повлияла на решение «Ракурса» соответствовать уровню управления качеством партнера, что привело к внедрению системы менеджмента качества. Кроме того, большинство проектов, реализованных компанией за рубежом, — совместные проекты с «Электросилой». Результатом этого сотрудничества стала торговая марка «СТК-ЭР» («Система технологического контроля Электросила-Ракурс»), позволяющая предотвратить аварии и иметь возможность быстрее обнаружить неполадки. После того как «Электросила» поставляет генератор в комплекте со «СТК-ЭР» на какое-либо предприятие, начинается процесс наладки оборудования, приглашаются специалисты «Ракурса». В результате этого взаимодействия заказчик часто напрямую начинает сотрудничать с «Ракурсом».

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НПФ «РАКУРС»

Основные направления деятельности компании включают создание автоматизированных систем управления технологическими процессами и дистрибьюцию средств промышленной автоматизации японской фирмы OMRON, оказание ремонтно-диагностических и учебно-консультационных услуг.

Продажа компонентов

На настоящее время подразделение по продаже компонентов НПФ «Ракурс» занимается в основном дистрибьюцией ком-

понентов компании OMRON. Ассортимент компонентов OMRON включает в себя программируемые логические устройства, частотные регуляторы, пультовое оборудование, датчики и др.

Специалисты «Ракурса» подбирают оборудование для решения конкретной задачи с учетом особенностей производства заказчика. Продажа компонентов предполагает компетентность клиентов в вопросах инжиниринга. В случае сложностей «Ракурс» оказывает клиентам консультационные услуги, однако при покупке компонентов ответственность в целом лежит на клиенте.

Сотрудники отдела продаж компонентов оказывают полные консультации по предполагаемому к закупке оборудованию, его использованию и интеграции в существующее или предполагаемое к выпуску технологическое оборудование. В случае необходимости «Ракурс» проводит обучение своих заказчиков в учебном центре. «Ракурс» предлагает на выбор несколько стандартных курсов или может подготовить курс в зависимости от специфики конкретного производства, пожеланий заказчика и уровня подготовки направляемых на обучение специалистов.

Учитывая сложность поставляемого оборудования, специалисты компании «Ракурс» осуществляют помощь в создании «пилотного» проекта для своих заказчиков и при необходимости принимают участие в пусконаладочных работах, одновременно с этим проводя обучение персонала заказчика.

Для более полного и комплексного подхода к проблемам заказчика взаимодействие строится между представителями различных подразделений заказчика, с одной стороны, и менеджерами по продажам и специалистами других подразделений «Ракурса» — с другой (учебный центр, сервисный центр, проектное бюро и т. д.). Зафиксированные данные по каждому обращению заказчика хранятся в компании. В отделе по продажам компонентов есть база данных со всей инфор-

мацией по истории развития взаимоотношений, на основе которой производится первоначальный анализ клиентов, используемый затем при каждом контакте с представителем фирмы-заказчика.

«Ракурс» проводит в жизнь политику одинакового отношения ко всем клиентам, независимо от особенностей их спроса и потенциала развития взаимоотношений.

Вместе с тем специалисты компании «Ракурс», минимизируя издержки заказчиков на приобретение продукции, анализируют номенклатуру и периодичность закупок, помогают своим партнерам составить план по закупкам и при этом оптимизируют свою собственную складскую номенклатуру. Особенно важно это для тех заказчиков, которые совершают небольшие, но частые закупки.

Такая закупочная стратегия клиента может быть следствием, например, его учетной политики или политики управления запасами (например, запасы проверяются еженедельно и оформляются соответствующие заказы). Необходимо учитывать, что затраты на обслуживание клиентов, закупающих маленькие партии, практически те же, что и для компаний, чья закупочная стратегия предполагает приобретение крупных партий компонентов.

Привлекательность «Ракурса» для клиентов объясняется стабильным развитием компании, хорошим обслуживанием и консультированием, наличием собственного склада, а также авторизованного учебного центра и единственного в России сертифицированного сервисного центра.

Особенности управления взаимоотношениями с клиентами в области продаж компонентов формируют требования к менеджерам по продажам. Здесь особенно важны скорость установления контакта, развитие взаимоотношений, эффективность взаимоотношений, умение понять потребности клиента.

Внутренние отношения в отделе продаж строятся на взаимном доверии. Каж-

дый менеджер по продажам работает на весь отдел, а не только на себя. Так построена и система вознаграждения: прибыль от каждого клиента идет в общую кассу, а потом распределяется между менеджерами.

Как отмечает директор по продажам компонентов А. Смирнов, основной чертой, определяющей стратегию и политику компании, является ведение этичного бизнеса по отношению ко всем участникам рынка.

Создание АСУ ТП

Базовыми инжиниринговыми и производственными разработками специалистов «Ракурс» являются два программно-технических комплекса «ОМмега» и «СТР-ЭР». Основное назначение комплексов — автоматизированное управление технологическими процессами, обеспечение длительной, эффективной и безаварийной работы оборудования при минимальных эксплуатационных затратах.

В 60% случаев «Ракурс» использует отработанные технические решения, в остальных случаях можно говорить о реализации уникальных проектов.

Структура клиентской базы характеризуется высокой концентрацией заказов. Четыре крупнейших клиента в сумме формируют более 50% объема продаж АСУ ТП.

Для объектов энергетики компания разрабатывает системы контроля и управления котлоагрегатами и системы технологического контроля параметров турбогенераторов и гидрогенераторов, системы контроля и управления компрессорной станцией и установками осушки воздуха, системы управления вспомогательным оборудованием. Работая на рынке автоматизации с 1991 г., компания «Ракурс» накопила богатый опыт в решении проблем заказчиков по управлению технологическими процессами на ТЭЦ, ТЭС, ГРЭС, АЭС, ГЭС, а также в области

промышленной энергетики. По состоянию на 2004 г. было реализовано более 150 проектов по автоматизации котлоагрегатов, турбоагрегатов, гидроагрегатов, вспомогательного оборудования на объектах по выработке тепло- и электроэнергии.

Системы технологического контроля на базе ПТК «СТК-ЭР» были разработаны и установлены на следующих предприятиях: Кольская АЭС, Билибинская АЭС, ряд АО-энерго («Мосэнерго», «Ленэнерго», «Тюменьэнерго», «Карелэнерго», «Вологдаэнерго»), «Электросила», Красноярская ГЭС, Магнитогорский и Нижнетагильский металлургические комбинаты. Целый ряд систем технологического контроля компания «Ракурс» изготовила и поставила для зарубежных энергетических объектов: АЭС «Ляньюньгань» (Китай), АЭС «Бушер» (Иран), ТЭС «Юсифия» (Ирак), ТЭС Clarion Power Corporation Limited (Индия).

Для предприятий металлургии «Ракурс» предлагает системы контроля и управления шихтоподачей и воздухонагревателями доменной печи, системы контроля и управления для печи обжига известняка, системы контроля и управления компрессорной станцией, системы управления ультразвуковым дефектоскопом металлопроката.

В 2001 г. реализован самый крупномасштабный проект за 10 лет — модернизация системы управления шихтоподачей и воздухонагревателями доменной печи № 1 ОАО «Северсталь». Система управления включает в себя 35 шкафов управления и силовой автоматики. Другими клиентами компании являются Магнитогорский и Нижнетагильский металлургические комбинаты, ОАО «Мечел».

Для целлюлозно-бумажного производства «Ракурс» поставляет автоматизированные системы оперативно-диспетчерского управления, системы управления учетом энергоресурсов, системы управления технологическими линиями, систе-

мы управления приточно-вытяжной вентиляцией.

В 2004 г. НПФ «Ракурс» отмечает пятилетний юбилей сотрудничества с Архангельским ЦБК (АЦБК), который на протяжении последних пяти лет является постоянным заказчиком «Ракурса». Кроме того, среди основных клиентов — ОАО «Светогорск», Котласский ЦБК, Сыктывкарский ЛПК, Светлогорский ЦКК.

Рассматривая аспекты управления взаимоотношениями в рамках создания АСУ ТП, необходимо отметить, что сложность процесса закупок и внедрения готового продукта диктует потребителям необходимость обращения к услугам посредников, которые выступают в качестве генеральных подрядчиков (проектные институты, монтажные компании, другие организации). Примером является взаимодействие с такими компаниями, как «Ленгидропроект» (потребители — Кривопорожская ГЭС, Красноярская ГЭС, Шекснинская ГЭС), «Энергомашкорпорация» (потребитель — Вельская ГТ ТЭЦ). Другим примером является сотрудничество «Ракурса» с производителями или поставщиками сложного промышленного оборудования («Электросила», «Лонас-Технология»), когда данная продукция поставляется потребителям в комплекте с системами управления.

В случае продажи систем конечному потребителю «Ракурс» является участником канала нулевого уровня. Статистические отчеты за 1994–2001 гг. показывают, что 72% от объема продаж составляют продажи конечному потребителю. Среди крупнейших потребителей нулевого канала можно выделить Архангельский и Котласский ЦБК.

По мнению руководства НПФ «Ракурс», одна из целей компании — создать действительно выгодные условия для заказчиков, что включает работу по управлению отношениями с уже имеющимися клиентами, работу с новыми клиентами и налаживание информационных потоков в

компании. Уникальность стратегии компании заключается в создании культуры взаимного доверия и уважения (интеллигентности, порядочности, жизнеутверждающей позиции — по выражению клиентов компании). «Ракурс» старается вовлечь своих клиентов в эту систему ценностей. Руководство признает свою готовность идти на траты, чтобы клиент получил выгоду от сотрудничества. «Ракурс» прежде всего реально *отвечает* за свою работу, что высоко ценится его заказчиками. Так, компания готова в течение 24 часов решить проблему клиента, находящегося на Северо-Западе РФ.

Перед заключением договора компания внимательно знакомится с заказчиком, оценивает серьезность его намерений. Отдел по продажам систем является достаточно надежным фильтром заказов и еще до подготовки технико-коммерческого предложения тщательно их анализирует. Уже при анализе заявки определяется возможность НПФ «Ракурс» выполнить требования, изложенные в документации заказчика:

- *техническая и производственная возможности* выполнения требований, в том числе наличие необходимого проектного и конструкторско-технологического потенциала, способность выполнить заказ в установленный срок, наличие необходимых запасов комплектующих и оборудования, загруженность производственных подразделений (достаточное количество необходимых ресурсов), соответствующим образом подготовленный персонал;
- *финансовая возможность* выполнения требований, в том числе достаточность суммы, указанной в контракте, объем закупок, которые необходимо будет произвести, наличие необходимых для выполнения заказа оборотных средств;
- *экономическая возможность* выполнения требований, в том числе определение уровня рентабельности контракта и его достаточности.

При работе с клиентами необходимо учитывать, что особенностью спроса на промышленных рынках является его взаимосвязь с инвестиционными планами компаний, которые четко определены на год. Незапланированные закупки могут появиться только вследствие форс-мажорных обстоятельств — при пожаре или поломке оборудования.

Эффективность работы по проекту зависит от того, насколько четко оговорены потребности заказчика. По словам представителей компании, заказчики, предоставляя документацию для разработки технико-коммерческого предложения (ТКП), зачастую уже на следующий день хотят получить готовое предложение. Наконец, сама процедура тендерных торгов в России пока только развивается. Все большее число российских компаний (как государственных, так и частных) приобретают продукцию, услуги, работы путем проведения тендерных торгов. Для оценки и экспертизы тендерных предложений формируются экспертные комиссии, состоящие из высококвалифицированных, авторитетных специалистов.

Обычно экспертная комиссия работает на территории заказчика, где эксперты знакомятся с особенностями автоматизируемого объекта, анализируют заявки, выясняют неопределенные моменты. Уместным является проведение аудита компаний-претендентов членами комиссии, чтобы убедиться, насколько качество предлагаемого решения, заявленного в ТКП, соответствует возможностям предприятия-заявителя. Не менее важно ознакомиться с предприятиями, где данная фирма-претендент уже имела опыт решения подобной задачи.

По мнению руководства НПФ «Ракурс»,

...все эти действия являются абсолютно оправданными с точки зрения закупок в области АСУ ТП, поскольку подобные проекты представляют собой сложный интеллектуально-емкий синтез решений с использованием современ-

ных программно-технических средств. И, несмотря на идентичность названий объектов, каждый из них имеет высокую степень уникальности при реализации.

Например, Архангельский и Котласский ЦБК — примеры компаний, с которыми у НПФ «Ракурс» налажены прозрачные деловые отношения. Со стороны заказчика всегда есть представители, которые принимают решения, ездят на объекты, которые «Ракурс» уже реализовал.

Однако есть и иные примеры. Так, Архангельский ЦБК заинтересован в работе с НПФ «Ракурс», что связано именно с успешным предыдущим сотрудничеством и пониманием представителями производства АЦБК необходимости поставки высококачественных систем. В таких случаях сильная производственная поддержка — заинтересованность непосредственных пользователей АСУ ТП — позволяет выбирать поставщиков, качество работы которых соответствует реальным потребностям заказчика.

Директор производственно-инжинирингового комплекса «Ракурс» А. В. Петров называет основные требования к организации и проведению тендерных торгов:

- четкое определение запросов заказчика, договоренность о том, что должно быть сделано;
- предоставление поставщику времени на разработку качественного ТКП;
- четкая формализация процедуры торгов.

Хорошим примером попытки упорядочить процедуру проведения тендерных торгов является разработанный РАО «ЕЭС России» комплекс положений о порядке проведения закупок товаров, работ, услуг, позволяющий, в частности, регламентировать финансовый аспект проведения торгов. Эти документы размещены на сайте для ознакомления потенциальных поставщиков. В январе 2004 г. НПФ «Ракурс» участвовала в тендере,

организованном Киришской ГРЭС, входящей в состав РАО «ЕЭС России». Организатор торгов представил качественный регламент, где были решены вопросы объявления цены (предложения по ценам не оглашаются до момента проведения торгов).

В ходе проведения тендера важным является качество оценки предложений по технической части специальной экспертной комиссией. С технической стороны проблемы при работе по проекту могут возникнуть в связи с недостаточной исходной информацией и многочисленными изменениями в ходе работ. Постоянные изменения возникают с началом работ по проекту: заказчик может передумать, поменять выбранные приборы или их мощность. Серьезные проблемы могут возникнуть, если оборудование для конкретного клиента уже заказано. По словам представителей «Ракурса», подобные ситуации возникают постоянно, вопрос только в масштабе вносимых изменений. Существует как минимум два решения этой проблемы.

Во-первых, можно документировать абсолютно всё и за любое изменение требовать доплату. Сложность в этом случае заключается в том, что в инвестиционном плане компании-заказчика на данные работы выделена определенная сумма, и больше денег, чем отведено, получить практически невозможно. Кроме того, под удар ставится представитель заказчика, вынужденный отчитываться перед собственным руководством, поскольку необходимо принять на себя ответственность за происходящее.

Второй вариант — предложить оформить дополнительное соглашение, куда и внести все изменения. Часто именно так и происходит, и этот способ, безусловно, является более мягким.

С точки зрения вопроса координации работ в случае наличия нескольких субподрядчиков, на взгляд «Ракурса», самое правильное решение — координация генподрядчиком действий субподрядчиков и

постоянный контроль работ самим заказчиком. Предприятие заказчика оказывается, как правило, не готовым к тому, чтобы поставщик вмешивался в решение стыковочных вопросов, оно не планирует и не выполняет свои обязательства перед подрядчиком. В этом отношении основные сложности связаны с отсутствием общей производственной культуры и специфической российских бизнес-отношений. Например, когда ту же работу делают представители иностранных поставщиков, к ним у предприятия-заказчика совсем другое отношение, основанное на понимании того, что успех сотрудничества зависит от выполнения, в том числе и заказчиком, своих обязательств и своевременного реагирования на проблемы.

Подход «Ракурса» к взаимодействию можно определить как безусловную ориентацию на построение долгосрочных отношений. С. Г. Горохов, технический директор компании, отмечает:

«Ракурс» доводит дело до конца. Многие так не делают. Рынок не устоявшийся, не будут эти фирмы потом работать с клиентом — ну и пусть. «Ракурс» строит долгосрочные отношения, основанные на поддержании сотрудничества и, главное, хорошем выполнении работы. Клиенты ценят, что компания не бросает их.

Система реализации договоров заключается в создании временных коллективов с двойным подчинением — руководителю проекта и формальному руководителю в соответствии с организационной структурой компании. Назначается главный инженер проекта, которому поручается формирование команды, а руководство компании выделяет людей в зависимости от важности и срочности проекта.

Выполнение сроков реализации проектов является одной из проблем российского рынка. Часто проблема несоблюдения сроков возникает у «Ракурса», если на объекте несколько компаний осуществляют взаимозавязанные работы, а «Ракурс» выполняет завершающие этапы,

когда сроки реализации проекта «Ракурсом» зависят от сроков завершения работ другими компаниями. Проблемы со сроками могут возникнуть и в результате сложностей с таможенным оформлением.

Примером успешного сотрудничества по продаже систем является опыт взаимодействия с Кольской АЭС — одной из лучших АЭС концерна «Росэнергоатом». Одна из причин положительных результатов работы станции — постоянное совершенствование всех систем, повышающих ее надежность и безопасность. Руководство Кольской АЭС заявляет, что традиционно выбирает в партнеры только абсолютных лидеров в своих сферах деятельности, к этому обязывают исключительные требования безопасности АЭС. После работы с НПФ «Ракурс» начальник отдела АСУ Кольской АЭС В. А. Антуфьев отметил:

Для участия в модернизации информационных систем мы пригласили НПФ «Ракурс». По окончании совместных работ стало понятно, что уверенность в успехе «Ракурса» очевидна и основана на так называемом «человеческом факторе», вернее сказать, на его положительных сторонах и качествах... Пример «электронного изящества» введенной специалистами «Ракурса» аппаратуры подвиг обслуживающий персонал к пересмотру программы модернизации других систем. Сотрудничество Кольской АЭС и НПФ «Ракурс» на этом не заканчивается. Готовятся к модернизации информационные системы следующего реконструируемого блока. Партнерство, приносящее взаимную выгоду и интеллектуальное обогащение, — это... процесс... когда миссия одного соотносится с политикой другого.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ»

Сотрудничество НПФ «Ракурс» с ОАО «Северсталь» началось в 2001 г., когда «Ракурс» осуществил работы по автома-

тизации шихтоподачи и воздухонагревателей во время проведения ремонта доменной печи № 1. Совместная работа тогда стала следствием того, что во время проведения конференции в Череповце в 2000 г. «Ракурс» продемонстрировал спектр своих возможностей в области автоматизации представителям «Северстали». Результатом встречи стало предложение о проведении работ по замене системы автоматизации доменной печи № 1. Представители «Ракурса» несколько раз приезжали в Череповец для демонстрации оборудования, в результате чего было принято решение, что именно «Ракурс» будет выполнять этот проект. Однако в силу проволочки со стороны ОАО «Северсталь» вместо декабря 2000 г. контракт был реально заключен лишь в мае 2001 г., именно поэтому сроки выполнения работ оказались крайне сжатыми. Работы по автоматизации доменных печей должны проходить в строго определенные сроки, поскольку затягивание проведения ремонта влияет на безопасность процесса производства. Директор производственно-инжинирингового комплекса «Ракурса» 3 месяца провел в самой компании «Северсталь» в качестве главного инженера проекта, отвечающего за наладку и пуск объекта.

Несмотря на авральные характер работ, доменная печь была запущена в установленные сроки и функционирует до сих пор.

В 2002 г. НПФ «Ракурс» решила принять участие в тендере, организованном компанией «Северсталь» по работам на доменной печи № 2. Однако условия проведения тендера поставили компанию перед серьезным выбором, принимать ли условия заказчика.

Практически все конкуренты выбыли из участия в тендере на ранних этапах. На решающем этапе предстояло сделать выбор в пользу «Ракурса» или московской компании «Черметавтоматика».

«Ракурс» был практически уверен в успешном участии в тендере: предыдущий опыт работы на ОАО «Северсталь», зна-

ние специфики объекта, технических особенностей, отлаженность решений позволили досконально просчитать сумму контракта, сделать полную калькуляцию стоимости по оборудованию и работам, найти оптимальное соотношение цена/качество.

С техническим заданием участники ознакомились заранее, и в ходе проведения тендера предлагаемые ими условия были практически одинаковыми. Позиция компании «Черметавтоматика» была однозначной: еще до начала торгов ее руководство решило установить цену на 15% ниже, чем предложение «Ракурса». Однако, по словам представителей «Ракурса», на тот момент опыта технических решений на основе микропроцессорной техники у «Черметавтоматики», в отличие от «Ракурса», не было. Составления полной спецификации для участия в тендере не требовалось, но опыт «Ракурса» позволил точно определить оптимальный уровень цены.

Ход проведения тендерных торгов оказался неожиданным. По мнению НПФ «Ракурс», экспертная комиссия недостаточ-

но объективно рассмотрела сильные и слабые стороны конкурентов. Не был учтен и опыт и партнерские связи «Ракурса». Создалось впечатление, что основным критерием выбора руководства ОАО «Северсталь» являлась более низкая цена.

Из-за снижения цены компанией-конкурентом НПФ «Ракурс» проигрывает тендер и оказывается перед необходимостью серьезного выбора.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Какую стратегию выбрать для взаимодействия с ОАО «Северсталь» в будущем?

Необходимо ли рисковать, стремясь выполнить проект качественно за цену, которая, по опыту «Ракурса», абсолютно недостаточна для решения поставленной задачи на высоком уровне?

Перед компанией стояла проблема выбора политики дальнейших взаимоотношений с ОАО «Северсталь» — одним из крупнейших клиентов на российском рынке автоматизации технологических процессов.

Приложение 1

Информация о НПФ «Ракурс» (по материалам официального сайта компании <http://www.rakurs.com>)

Миссия

Предоставление продукции и услуг в области промышленной автоматизации с целью наиболее комплексного и эффективного решения проблем клиентов по управлению производственными процессами и оборудованием.

Создание прочного, длительного, взаимовыгодного и гармоничного сотрудничества.

Создание условий для самореализации сотрудников.

Развитие высокой культуры взаимоотношений в интересах компании и общества.

Устремления

Развитие фирмы как безусловного лидера российского рынка промышленной автоматизации, имеющего безупречную репутацию на рынке, пользующегося доверием заказчиков и обеспечивающего достойный уровень жизни своих сотрудников.

Ориентация на результат

Наша задача — комплексное и эффективное решение проблем заказчиков по управлению производственными процессами и оборудованием.

*Окончание приложения 1***Стратегия**

Максимальное удовлетворение потребностей заказчиков посредством предложения наиболее эффективных и комплексных решений в области промышленной автоматизации, направленных на ресурсосбережение, повышение качества выпускаемой продукции и безопасность производственных процессов.

Персонал

Основа нашей эффективной работы и главный потенциал нашего предприятия — высококвалифицированный персонал.

Мы стремимся к созданию лучших в отрасли условий труда для наиболее полной реализации способностей каждого сотрудника.

Заказчики

Мы осознаем свою ответственность перед нашими заказчиками и стремимся наиболее полно и эффективно удовлетворять их потребности в области управления производственными процессами и оборудованием.

Активное взаимодействие с заказчиком на всех этапах работ является нашим правилом.

Партнеры

Осознавая важность взаимовыгодного сотрудничества для достижения успеха в бизнесе, мы стремимся к развитию долгосрочных партнерских отношений с нашими заказчиками, поставщиками и субподрядчиками.

Мы уверены, что дальнейшее развитие возможно при условии еще более глубокой интеграции и взаимодействия.

Инновации

Мы являемся сторонниками инновационного подхода. В своей работе мы стремимся использовать самые современные решения и технологии, чтобы всегда превосходить ожидания наших заказчиков.

Система менеджмента качества

Мы принимаем на себя обязательство постоянно повышать результативность системы менеджмента качества и соответствовать предъявляемым требованиям.

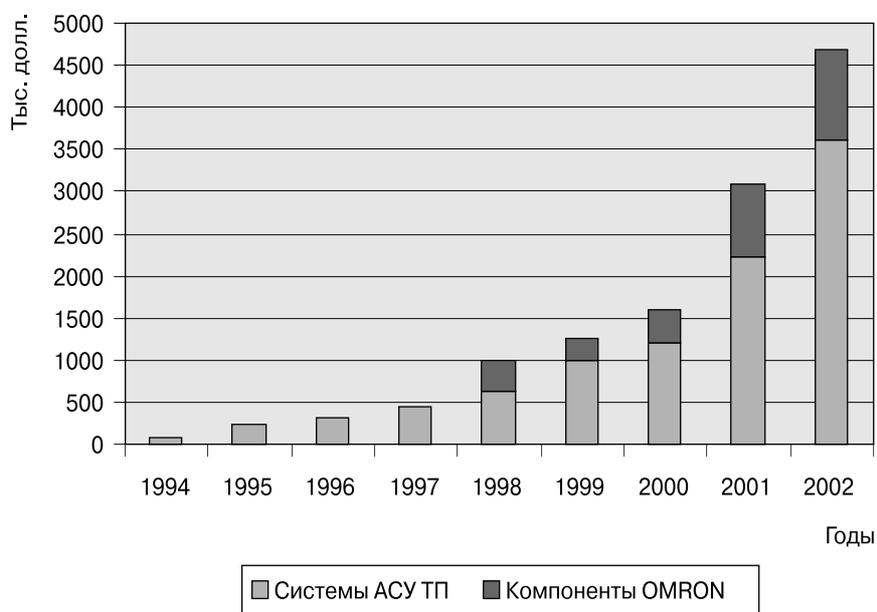
Приложение 2

**Распределение проектов НПФ «Ракурс»
по отраслям промышленности, %**

Энергетика	36
ЦБП	22
Металлургия	13
Строительство	9
Машиностроение	7
Химическая промышленность	5
Добывающая промышленность	3
Другие отрасли	5

Приложение 3

Динамика объема продаж НПФ «Ракурс»



Приложение 4

Элементы анкеты для оценки удовлетворенности заказчиков НПФ «Ракурс»

Примеры вопросов анкеты по оценке автоматизированной системы управления

Надежность*

Простота и удобство в эксплуатации для технического персонала, обслуживающего персонала*

Достаточность диагностики*

Достаточность объема ЗИП*

Удобство инструментальных программных средств*

Достаточность дополнительного сервисного оборудования, поставляемого с системой*

Возможность расширения и развития системы (открытость системы)*

Удобный человеко-машинный интерфейс*

Коммуникационные возможности системы*

Внешний вид и удобство рабочего места оператора*

Использование современных технических решений*

Степень автоматизации (достаточная/недостаточная)

Какие функции дополнительно Вы бы хотели автоматизировать?

Окончание приложения 4

Примеры вопросов анкеты по оценке автоматизированной системы управления

Возникали ли проблемы в процессе создания и обсуждения коммерческого предложения?

Возникали ли проблемы в процессе утверждения проекта и поставки системы управления?

Удовлетворены ли Вы сроками выполнения проекта?

Как Вы оцениваете квалификацию, степень компетентности и коммуникабельность работников НПФ «Ракурс», с которыми Вам приходилось общаться?***

Возникали ли проблемы в процессе установки и ввода в эксплуатацию системы управления?

Насколько Вы удовлетворены качеством подготовки Ваших специалистов (в учебном центре в СПб, непосредственно на объекте)?**

Возникали ли проблемы в процессе эксплуатации?

Возникали ли остановки в работе технологического оборудования в результате сбоя внедренной системы управления?

Насколько Вы удовлетворены своевременностью реакции «Ракурс» на проблемы, возникающие в процессе эксплуатации?***

Насколько Вы удовлетворены функциональными возможностями системы управления?***

Какими функциями, на Ваш взгляд, необходимо дополнить систему управления?

Насколько Вы удовлетворены взаимоотношениями с НПФ «Ракурс»?

Планируете ли Вы продолжать сотрудничество с НПФ «Ракурс»?

Как бы Вы оценили степень удовлетворенности работы с фирмой «Ракурс» в целом?***

Какие проблемы помогла решить внедренная система управления?

Какие изменения произошли на предприятии благодаря внедрению системы управления?

Ваш отзыв о результатах функционирования системы

* Предполагаются 2 ответа на вопрос: оценка по 10-балльной шкале важности параметра АСУ ТП и показатель по этому параметру для системы, установленной на данном предприятии.

** Предполагается оценка по 10-балльной шкале.

*Приложение 5***Из Этического кодекса ООО «НПФ „Ракурс“»**

Этический кодекс ООО «НПФ „Ракурс“» устанавливает стандарты, в соответствии с которыми компания ведет себя по отношению к внешней среде и собственным сотрудникам, а также стандарты, в соответствии с которыми все сотрудники компании выполняют свои должностные обязанности.

Данный кодекс в одинаковой степени распространяется на всех сотрудников компании, вне зависимости от уровня занимаемой ими должности.

Этический кодекс ООО «НПФ „Ракурс“» является выражением наших основных принципов, правил поведения и норм морали. Мы постарались сформулировать те положения и правила, которые подчеркивают нашу индивидуальность и отличают нас от других компаний.

Приложение 6

**Характеристики АСУ ТП
по результатам опроса представителей заказчиков НПФ «Ракурс»**

Представитель заказчика	Выгоды, удобства и преимущества от внедрения АСУ ТП
Директор по финансам	<p>Возможность получения прибыли за счет расширения зон обслуживания, экономии топлива и ресурсов, сокращения количества простоев, улучшения качества продукции</p> <p>Эффективное использование средств, традиционно уходящих в дыру под названием «эксплуатационные издержки»</p>
Главный инженер	<p>Получение системы управления современного уровня. Переход на качественно другой уровень управления производством</p> <p>Возможность получать своевременную и объективную информацию, принимать правильные решения</p>
Начальник ПТО	<p>Возможность анализа работы технологического оборудования за счет использования архивных данных</p> <p>Накопление статистики, любые расчеты по известным или разработанным на месте алгоритмам (эффективность, КПД, затраты и т. д.)</p> <p>Ведение любых заранее оговоренных форм отчетности</p>
Главный метролог	<p>Получение средства измерения с предоставляемой методикой поверки</p> <p>Автоматическая поверка (калибровка)</p> <p>Получение приборов для поверки ПТК, которые могут быть использованы для наладки и поверки практически всего отечественного и импортного измерительного оборудования</p>
Начальник цеха (котельного, турбинного и т. п.)	<p>Повышение срока службы технологического оборудования</p> <p>Снижение аварийности за счет надежно работающей автоматики</p> <p>Поддержание оптимальных режимов работы за счет автоматического регулирования</p> <p>Возможность ведения журнала наработки оборудования</p> <p>Возможность планирования ремонтов и остановок</p> <p>Возможность анализа работы машинистов и оборудования</p> <p>Разбор аварийных ситуаций на основании архивных данных (фактов), а не слов и объяснительных</p>
Представитель службы цеха ТАИ (КИПиА)	<p>Повышение значимости службы в глазах коллектива производства</p> <p>Возможность создания привлекательных рабочих мест за счет получения новейшей техники</p> <p>Компьютеризация службы, ее насыщение современными приборами</p> <p>Разбор аварийных ситуаций на основании архивных данных</p> <p>Использование современного надежного оборудования с минимальными временными и материальными затратами на эксплуатацию</p> <p>Полная диагностика подключенного оборудования (датчиков, механизмов)</p> <p>Дополнительный сервис при работе с исполнительными механизмами (контроль времени движения, снятие расходных характеристик и т. д.)</p>
Начальник отдела АСУ ТП (АСУ)	<p>Открытая система, программное обеспечение для программирования, мониторинга, возможности внесения изменений</p> <p>Получение современной элементной базы, интересной работы, возможности роста</p>

Окончание приложения 6

Представитель заказчика	Выгоды, удобства и преимущества от внедрения АСУ ТП
Оператор-технолог	<p>Автоматическое выполнение рутинных операций</p> <p>Простота и наглядность управления оборудованием</p> <p>Система защит, блокировок, предупреждений и сигнализация в требуемом объеме</p> <p>Необходимая требуемая глубина детализации при сохранении контроля за процессом в целом</p> <p>Автоматическая генерация отчетов всех видов</p> <p>Осуществимость вмешательства в алгоритмы работы АСУ ТП на любой стадии с возможностью возврата к автоматическому управлению</p> <p>Получение и хранение всей информация в удобной для оператора форме</p>

Приложение 7

Оценка поставщиков и входной контроль НПФ «Ракурс»

		Группы поставщиков					
		А		В		С	
		Мероприятия по оценке	Входной контроль	Мероприятия по оценке	Входной контроль	Мероприятия по оценке	Входной контроль
Группы продукции	1	Не проводятся	Нет	Произведен заказ пробной партии, и результат положительный	Нет	Не проводятся	Да
				Проведен аудит у поставщика, и результат положительный	Нет		
				Не проведены, или результат отрицательный	Да		
	2	Не проводятся	Нет	Не проводятся	Нет	Не проводятся	Нет
	3	Не проводятся	Нет	Не проводятся	Нет	Не проводятся	Нет

Классификация закупаемой продукции по группам НПФ «Ракурс»

Наименование группы	Закупаемая продукция
1	Электронные компоненты (контроллеры, модули контроллера и т. п.), электротехническое оборудование (контакторы, автоматы, переключатели, трансформаторы и т. п.), радиоэлементы (резисторы, транзисторы, диоды и т. п.)
2	Комплектующие для механического и электрического монтажа (клемники, маркировки, коробка, провод, рейки, метизы и т. п.), инструмент, приборы, компьютерная техника и комплектующие
3	Канцелярские и офисные принадлежности, расходные материалы, оргтехника

Приложение 8

Информация о компании «Черметавтоматика»

ОАО «Черметавтоматика» (Москва) (<http://chermet.mcn.ru>) — многопрофильная организация, которая уже 60 лет работает в металлургии в области промышленной автоматизации. Организацией выполняется полный комплекс работ (с комплектацией «под ключ»), необходимых для создания АСУ ТП и автоматизации агрегатов, в том числе доменных печей, электродуговых печей, тепловых агрегатов, прокатных станков, электроприводов, создания измерительных систем на базе специализированных датчиков и приборов. Осуществляется конфигурирование системы любой степени сложности с применением необходимых сетевых решений и средств, вплоть до сетей Intranet.

Число сотрудников — 110.

Год образования — 1940.

В 2004 г. правительство РФ объявило о намерении реализовать госпакеты акций ОАО «Черметавтоматика», составляющие 25,5% от всего акционерного капитала компании.

История взаимодействия ОАО «Черметавтоматика» и ОАО «Северсталь» включает в себя реализацию многих проектов с использованием разработок компании. Кроме того, ряд совместных с ОАО «Северсталь» работ проведен и в сотрудничестве с Московским государственным университетом

Приложение 9

**Коммерческая программа ОАО «Северсталь»
(по материалам официального сайта ОАО «Северсталь»,
<http://www.severstal.ru>)**

Главное направление коммерческой программы, оптимизация системы закупок при бесперебойном обеспечении компании сырьем, позволяет ОАО «Северсталь» оставаться в числе высокорентабельных предприятий российской черной металлургии.

К реализации программы ОАО «Северсталь» приступило в 1999 г., после исследования фирмы «МакКинзи», поставив перед собой задачу 10–15%-го снижения расходов на закупки через оптимизацию системы коммерческой деятельности. В этом же году была утверждена новая структура коммерческой дирекции.

В рамках новой структуры была разработана долгосрочная программа мероприятий, направленных на оптимизацию системы закупок. В первый же год в ходе внедрения программы оптимизации закупок было достигнуто 5%-е снижение по данной категории расходов. Экономия от их реализации в период 1999–2001 гг. составила свыше 70,1 млн долл. В 2002 г. эффект от внедрения мероприятий по системе оптимизации закупок достиг 44 млн долл.

Основными принципами коммерческой работы, следуя которым предприятие обеспечивает снижение издержек при закупках, являются исключение посредников в цепочке поставщиков, развитие отношений с поставщиками на основе заключения долгосрочных контрактов.

Оптимизация издержек достигается за счет поиска альтернативных рынков, поставщиков, а также новых продуктов. Выход на новые рынки и закупки альтернативных продуктов, но с более высокими свойствами, существенно влияют не только на снижение себестоимости, но также генерируют более высокое качество металлопроката.

Окончание приложения 9

При существующих темпах технического перевооружения и реконструкции производственных мощностей, приобретения в этих целях больших объемов оборудования приоритет отдается тендерному и конкурсному подходам к закупке ТМЦ и услуг. Практика проведения тендеров является одним из ключевых условий достигаемой экономии при закупках.

Как одно из эффективных направлений коммерческой программы с точки зрения оптимизации стоимости затрат и укрепления отношений с поставщиками рассматривается предоставление компанией комплексных транспортных услуг. В развитие этого направления ОАО «Северсталь» приступило к формированию собственного подвижного состава. Универсальность собственного парка вагонов, которые могут перевозить как сырье, так и металлопрокат, дает возможность для выстраивания эффективной транспортной логистики.

Большое значение придается оптимизации транспортных перевозок на основе конкуренции между водными и железнодорожными поставками, которую поддерживает промышленный порт «Северстали».

В рамках политики снижения внутренних затрат в компании проводится оптимизация бизнес-процессов, разработаны нормативы запасов, внедрена система учета остатков, организована работа по выявлению и реализации излишних товарно-материальных ценностей-неликвидов.

Перспективное направление оптимизации затрат — автоматизация процессов. В 2002 г. компания приступила к внедрению интегрированной системы «Учет и контроль закупок», что позволит систему планирования и контроля закупок сделать высокоэффективной для бизнеса.

Приложение 10

**Стратегические политики ОАО «Северсталь»
(по материалам официального сайта компании,
<http://www.severstal.ru>)**

Взаимоотношения с потребителями

- Поставка продуктов и предоставление услуг требуемого качества
- Четкое следование требованиям контрактов и законодательства
- Совместная разработка с клиентами перспективных продуктов и услуг

Взаимоотношения с поставщиками

- Требование поставок продуктов и предоставления услуг необходимого качества
- Четкое следование требованиям контрактов и законодательства
- Совместная разработка с поставщиками перспективных продуктов и услуг

Взаимоотношения с акционерами

- Открытость и прозрачность деятельности
- Повышение эффективности и привлекательности бизнеса
- Четкие правила выплаты дивидендов

Кадровая политика

- Вовлечение персонала в процесс достижения целей
- Справедливая оценка и вознаграждение каждого работника за вклад в достижение целей компании
- Стимулирование творческой активности персонала

*Окончание приложения 10***Социальная политика**

- Соблюдение социального, налогового, экологического законодательства
- Добровольное улучшение окружающей среды за рамками требований законодательства
- Следование принципам общественной ответственности и поддержка гражданственных устремлений внутри и за пределами компании

*Приложение 11***Стратегия ОАО «Северсталь»
(по материалам «Вестника ОАО „Северсталь“, 2003 г.)**

Приоритетное направление для компании — продолжение работы по оптимизации затрат. В период 1996–2001 гг. в ОАО «Северсталь» в рамках программы по повышению эффективности производства была достигнута экономия в размере 197 млн долл.

В то же время проведенный бенчмаркинг показал, что у компании есть существенный потенциал снижения производственных издержек, что, в частности, связано с модернизацией оборудования и внедрением инновационных программ. Повышение эффективности работы по оптимизации издержек претворяется в жизнь через реализацию ряда программ — коммерческой, производственной, технической, проведение реструктуризации.

Так, основной задачей коммерческой программы является оптимизация затрат на закупки по всей номенклатуре коммерческой дирекции.

Одно из ключевых направлений инвестиционной программы ОАО «Северсталь» — мероприятия, направленные на поддержание оборудования в работоспособном состоянии (в первую очередь, это ремонт доменных печей).

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАБОТЕ С КЕЙСОМ**

Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах на программах МВА в рамках курсов «Промышленный маркетинг», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент» при рассмотрении следующих тем:

- «Стратегия компании в области управления взаимоотношениями»;
- «Создание системы управления взаимоотношениями промышленной компании»;
- «Управление закупками»;
- «Управление отношениями с потребителями».

Обучающие цели кейса

Кейс предназначен для анализа стратегического выбора промышленной компании в области управления взаимоотношениями с партнерами компании, и прежде всего с клиентами.

Анализ кейса и работа над ним преследуют следующие цели:

- 1) оценить эффективность стратегии компании в области управления взаимоотношениями и ее соответствие общей стратегии компании;
- 2) выявить возможности по повышению эффективности взаимоотношений с клиентами;
- 3) рассмотреть различия в стратегии промышленной компании по управлению взаимоотношениями с клиентами в области продажи компонентов и в области продажи систем;
- 4) проанализировать возможные шаги в ситуации тендерных торгов с ОАО «Северсталь»;
- 5) проанализировать эффективность работы структурных подразделений компании в отношении построения долгосрочных взаимо-

отношений с клиентами, выявить возможности создания конкурентных преимуществ;

б) разработать варианты развития стратегии компании в области управления взаимоотношениями с клиентами в соответствии с представленной информацией.

Проблемная ситуация

В ходе участия в тендерных торгах компания «Ракурс» столкнулась с необходимостью принятия решения о выборе стратегии дальнейших взаимоотношений с ОАО «Северсталь» — одной из крупнейших российских сталелитейных компаний.

Направления обсуждения кейса

Наиболее эффективным и интересным для обсуждения в учебной группе является анализ позиции НПФ «Ракурс» на российском рынке промышленной автоматизации, рассмотрение состояния этого рынка и уровня конкуренции на нем. Центральным предметом обсуждения является характер стратегии компании в области управления взаимоотношениями и пути повышения ее эффективности, а также влияние выбранной стратегии на позицию компании на рынке и перспективы ее развития. Чтобы оценить эффективность стратегии компании в области управления взаимоотношениями, предлагается использовать модель «шесть рынков».

Вопросы для обсуждения

Вопрос 1. *Охарактеризуйте позицию компании «Ракурс» на российском рынке АСУ ТП на основе имеющейся в кейсе информации. Сделайте выводы о ситуации на рынке и перспективах развития компании.*

Позицию промышленной компании можно оценить по следующим критериям:

- позиция на рынке (географический охват, доля рынка, спектр продукции);
- позиция в цепочке распределения (функциональная специализация компании);
- продолжительность присутствия на рынке (ассоциируется с качеством предложения, характеристиками продукта, кривой обучения, квалификацией персонала).

Поскольку данные не предоставляют точной информации о доле рынка компаний-конкурентов, можно предположить, что доли компаний не превышают 5%. Это говорит о довольно узкой специализации компаний, отсутствии на рынке лидера. С другой стороны, высказывания представителей компаний о конкурентной ситуации на рынке приводят к двум выводам: во-первых, в данный момент компании могут существовать на рынке, не имея четко определенной стратегии и устойчивых конкурентных преимуществ, поскольку спрос на АСУ ТП позволяет находить заказы. Очевидно, что такой подход не приведет к долгосрочному успеху компании. Во-вторых, стремящиеся занять лидирующие позиции на рынке компании, к которым можно отнести и НПФ «Ракурс», определяют круг конкурентов более узко: к ним относят прежде всего западные компании с высоким уровнем качества работ.

С этой точки зрения можно отметить следующие сильные стороны позиции НПФ «Ракурс»: серьезное внимание к вопросам управления, повышения квалификации персонала; определение миссии и стратегии компании и следование им; внедрение системы менеджмента качества. С точки зрения спектра предлагаемой продукции «Ракурс» позиционирует себя как компанию, которая предоставляет продукцию и услуги в области промышленной автоматизации с целью комплексного решения проблем заказчика. Комплексный подход позволяет получить преимущество во времени по сравнению с конкурентами.

Продолжительность присутствия на рынке является решающим фактором для компании в сфере автоматизации. На сегодняшний день «Ракурс» так определяет свои достижения: «12 лет безупречной работы на рынке АСУ ТП».

Особенность инжиниринговых компаний — высокий уровень постоянных издержек, связанных с инвестициями в квалификацию персонала и с кривой обучения, определяющей качество решения проблем заказчика. «Ракурс» обладает преимуществом: компания утвердила свою репутацию надежной компании за счет безупречной работы и четкой позиции по отношению к заказчикам на протяжении 12 лет. Положительным моментом стала и способность компании сдержать обя-

зательства перед клиентами во время кризиса 1998 г. «Ракурс» располагает портфелем партнеров, сотрудничество с которыми является основой устойчивого конкурентного преимущества, например, сотрудничество с заводом «Электросила», пятилетнее сотрудничество с АЦБК. С другой стороны, предприятие становится заложником своей позиции по отношению к клиентам. Репутация компании, которая «не бросает своих клиентов», которая одинаково относится к каждому клиенту, без дифференциации политики управления взаимоотношениями, предопределяет принятие решений, не позволяет проводить жесткую политику по отношению к заказчикам, которые не выполняют своих обязательств. Приходится делать выбор: работать с такими заказчиками или отказаться от сотрудничества.

При оценке позиции предприятия на рынке необходимо принимать во внимание основные особенности компаний-потребителей, что можно сделать, учитывая следующее:

- отрасль, к которой относится предприятие-потребитель; технологический процесс, применяемый на предприятии; размер компании-потребителя;
- специфику организации закупок компанией-потребителем; формы взаимоотношений с поставщиком; основные факторы, влияющие на характер взаимоотношений с поставщиком; характеристики представителей компании-заказчика.

Данные по макроэкономическим показателям развития российской экономики под-

тверждают правильность ориентации НПФ «Ракурс» на компании топливно-энергетической, металлургической и целлюлозно-бумажной отраслей.

Специфика организации закупок заказчиком особо значима для продаж АСУ ТП и организации тендерных торгов. В кейсе достаточно подробно отражена позиция руководства НПФ «Ракурс» в отношении требований к проведению тендерных торгов. Однако речь идет, как правило, об организации тендеров крупными промышленными компаниями, диктующими свои требования, в том числе и в отношении условий организации закупок. Поэтому здесь скорее можно говорить о слабой позиции поставщика и силе покупателей.

Итак, обрисовав позицию НПФ «Ракурс» на рынке, можно выявить ее сильные и слабые стороны (см. табл. 1).

По мнению представителей компании, уникальность позиции НПФ «Ракурс» на рынке состоит в интеллигентном подходе к управлению взаимоотношениями, безусловной ответственности перед заказчиком, стремлении построить долгосрочные отношения и доведении всех работ до конца (даже если это приводит к убыткам для компании).

Вопрос 2. Проанализируйте стратегию НПФ «Ракурс» в области управления взаимоотношениями (используйте модель «шести рынков»). Определите специфику работы российской промышленной компании с клиентами и предложите пути совершенствования ее

Таблица 1

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Качество стратегии управления, внимание к вопросам повышения квалификации персонала;</p> <p>интеграция по цепочке создания ценности: комплексный подход к решению проблем заказчика;</p> <p>опыт на рынке, высокая квалификация персонала, наличие многих успешно выполненных заказов (возможность рассчитывать на производственную поддержку при выборе поставщика);</p> <p>работа напрямую с клиентами;</p> <p>наличие системы менеджмента качества;</p> <p>высокое качество компонентов, получаемое за счет импортной элементной базы (компоненты OMRON) и отечественного инжиниринга</p>	<p>Высокая зависимость от созданной репутации;</p> <p>высокая зависимость от основного поставщика;</p> <p>недостаточность информации о рынке, рыночных долях компаний-поставщиков, конкурентах;</p> <p>наличие большого количества альтернативных поставщиков АСУ ТП</p>

стратегии и создания устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на управлении взаимоотношениями.

Согласно одной из наиболее популярных в маркетинге взаимоотношений модели «шести рынков», разработанной М. Кристофером, А. Пайном и Д. Баллантином в 1991 г. (рис. 1), выделяются основные рынки, взаимодействие с которыми определяет стратегию компании в области управления взаимоотношениями, среди которых рынок потребителей является центральным, но не единственным. В основе этой модели — понимание того, что для построения и поддержания эффективных взаимоотношений с потребителями компании недостаточно концентрироваться на конечных потребителях, а необходимо организовать взаимодействие по нескольким направлениям.



Рис. 1. Модель «шести рынков»

Источник: Christopher M., Payne A., Ballantyne D. 1991. *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Внутренний рынок включает в себя индивидуумов и группы внутри организации, которые своими действиями и представлениями определяют стиль бизнеса.

Референтный рынок представляет взаимодействие компании с референтными группами, способными дать рекомендации или высказать свое отношение к компании, ее продукции, стратегии.

Рынок влияния — это организации и индивидуумы, способные позитивно или негативно влиять на маркетинговое окружение

компании. К ним относятся правительственные и неправительственные учреждения, средства массовой информации, консультанты.

Рынок отношений найма — это рынок, на котором компания строит взаимоотношения со своими сотрудниками, обладающими определенными психометрическими характеристиками, отношением к стилю компании, ее имиджу, стратегии и особенностям взаимодействия с потребителями и другими партнерами.

Рынок поставщиков охватывает отношения компании с ее поставщиками, связан с повышением компанией склонности своих поставщиков к инновациям, повышением уровня ответственности поставщиков.

Наконец, **рынок потребителей** является ключевым рынком в модели «шести рынков».

Миссия НПФ «Ракурс» четко определяет приоритеты в управлении, а стратегия выдвигает взаимоотношения как ключевой элемент достижения целей. В кейсе представлена информация о взаимоотношениях компании с партнерами на всех шести рынках, однако представляется необходимым прокомментировать ситуацию на рынках влияния. Учитывая силу потребителей на рынке автоматизации, особенно в таких отраслях, как металлургия, энергетика, ЦБП, сами потребители представляют собой элемент рынков влияния. Опыт компаний на рынке, особенно компаний на базе институтов и организаций, основанных до 1990 г.; доля государства в акциях компании и заинтересованность чиновников в продвижении определенного поставщика; условия проведения тендерных торгов — все это может влиять на успех компании в сфере автоматизации.

Далее можно оценить сильные и слабые стороны НПФ «Ракурс» на каждом из шести рынков и предложить план развития взаимоотношений компании на каждом из них.

Вопрос 3. Проанализируйте стратегию компании в области управления взаимоотношениями по продаже компонентов. Предложите способы повышения эффективности взаимоотношений с клиентами.

Стратегия компании «Ракурс» остается прежней — одинаковая политика по отношению к любому клиенту, независимо от объема закупок и финансового потенциала. Компания ведет базу данных, на основе которой

производится анализ клиентов в зависимости от их особенностей и где присутствует информация по истории развития взаимоотношений. Основной проблемой является взаимодействие с клиентами, закупающими небольшие партии компонентов, обслуживание которых, однако, столь же затратно для «Ракурса», как и обслуживание клиентов, закупающих большие партии.

На основе проведенного анализа можно предложить следующие способы повышения эффективности взаимоотношений с клиентами:

- провести дифференциацию политики по отношению к клиентам, включающую в себя ценовую дифференциацию, очередность оформления документов;
- осуществить работу с «проблемными» клиентами по изменению их закупочной политики с целью совершения более дискретных закупок, но более крупными партиями компонентов;
- создать информационный портал для размещения и оформления менее рентабельных заказов через Интернет.

На настоящий момент компания уже работает с клиентами, стараясь повлиять на изменение их политики закупок, что, однако, требует затрат времени персонала. Минусом дифференциации политики по отношению к «проблемным» клиентам является вероятность ухудшить репутацию компании, создать негативный имидж. Такая политика расходится со стратегией компании в области взаимоотношений с клиентами. Таким образом, компания попадает в зависимость от выбранной стратегии, которая выигрышна в области продаж АСУ ТП, но не позволяет дифференцировать политику взаимодействия с клиентами в области продаж компонентов.

Вопрос 4. *Предложите анализ возможных вариантов поведения НПФ «Ракурс» в ходе тендерных торгов с ОАО «Северсталь». Выберите и обоснуйте наиболее эффективный вариант. Оцените соответствие выбранного Вами варианта стратегии компании.*

Взаимодействие НПФ «Ракурс» и ОАО «Северсталь» является примером отношений с сильным покупателем. Высокая концентрация спроса стала основой для формирования сильных покупателей, диктующих свои усло-

вия. Сила потребителей усугубляется по причине значительных постоянных издержек, которые несут инжиниринговые компании. Увеличение мощностей инжинирингового предприятия связано с дополнительным наймом персонала, обладающего соответствующей квалификацией, что ведет к росту постоянных затрат. В силу этого экономически более выгодно выполнять крупные заказы. В борьбе за крупных потребителей инжиниринговые компании теряют ценовые премии, что и произошло в случае взаимодействия «Ракурса» с сильным покупателем в лице ОАО «Северсталь».

В условиях снижения тендерной цены конкурентом существует несколько вариантов поведения компании. Возможно дальнейшее снижение цены самой компанией, что, однако, не соответствует политике НПФ «Ракурс».

Использование производственной поддержки, как это происходит в отношениях с АЦБК, т. е. заинтересованности непосредственных пользователей АСУ ТП, оказывается невозможным из-за размера ОАО «Северсталь».

Другим вариантом является отказ от сотрудничества в рамках данного проекта. Это решение полностью соответствует политике НПФ «Ракурс» и, несмотря на отказ от выгодного проекта и крупного клиента, не идет в разрез с имиджем компании. Именно это решение было принято в реальности. Предприятие в определенном смысле оказалось заложником собственной позиции, репутации и выбранной стратегии. С другой стороны, такое решение, безусловно, позитивно влияет на внутренний рынок компании, подтверждая выбранную стратегию в глазах сотрудников.

Сведения, представленные в приложениях «Стратегические политики» и «Коммерческая программа» ОАО «Северсталь», позволяют сделать вывод о стратегических приоритетах компании, соответствующих целям и задачам НПФ «Ракурс» в качестве поставщика. Возможно, в будущем компании смогут возобновить сотрудничество на основании новых принципов взаимодействия.

Если «Ракурс» обычно стремится «воспитать» своих клиентов, создавая дополнительную ценность для обеих сторон, укрепляя

свою репутацию и получая в дальнейшем безусловную «отношенческую ренту», то в случае взаимодействия с сильным покупателем, особенно если его закупочная стратегия ориентирована на снижение затрат, этот подход оказывается невозможным.

Необходимо учесть и исторически сложившиеся взаимоотношения АО «Черметавтоматика» и ОАО «Северсталь», специализацию «Черметавтоматики» на рынке автоматизации металлургических предприятий и влияние других факторов на выбор поставщика заказчиком (наличие пакета акций государства, преемственность компании, основанной до 1990 г.).

Можно предположить, что на процесс закупок в компании «Северсталь» влияет политика премирования за достижение экономии при закупках. Однако такая же политика проводится и в самой компании «Ракурс», и в АЦБК, с которым тем не менее у «Ракурса» продолжается плодотворное сотрудничество, основанное в первую очередь на заинтересованности представителей производственных подразделений АЦБК в качестве АСУ ТП. Именно это заставляет предположить, что подход к участию в тендерных торгах,

использованный компанией «Черметавтоматика», не окажется успешным в случае проведения тендера Архангельским ЦБК.

С точки зрения руководства «Ракурса», крупный клиент (в том числе ОАО «Северсталь») — это такой же клиент, как и все другие. Поэтому политика компании одинакова в отношении всех заказчиков, без разделения на «хороших» и «плохих». Во главу угла ставятся обязательства перед клиентами, а не выгоды взаимодействия с ними.

Хороший вопрос для обсуждения: стоит ли компании и далее придерживаться такой политики или следует дифференцировать ее? Изменит ли это стратегию компании? Позволит ли повысить эффективность взаимодействия с клиентами?

Можно сделать вывод, что взаимодействие компаний возможно лишь в случае совпадения подходов к формированию стратегии закупок заказчиком и стратегии управления взаимоотношениями поставщика. Хорошим примером такого взаимодействия является сотрудничество НПФ «Ракурс» с Кольской АЭС, охарактеризованное клиентом как партнерство, когда «миссия одного производителя соотносится с политикой другого».

*Статья поступила в редакцию
12 июля 2004 г.*