

Ян Цзыцзян

магистрант,
Московский педагогический
государственный университет,
Институт социально-гуманитарного образования,
Кафедра экономической теории и менеджмента

БЛИЗОСТЬ К КЛИЕНТАМ И СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ: ОПЫТ КРУПНОЙ КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. «Ценностный» подход к управлению предпринимательской деятельностью в реальной практике производителей имеет множество интерпретаций. Компании реального сектора экономики нередко пытаются реализовать концепции «цепочки создания ценности», «бережливого производства», «управления, базирующегося на ценности» – каждую из них по отдельности, или интегрированно. Одна из проблем практического применения этих концепций связана с дистанцией, объективно существующей между компанией, ее подразделениями, и ведущими внешними стейкхолдерами – потребителями. Наличие значительной дистанции затрудняет обратную связь, создает барьеры в коммуникациях, взаимодействии, вызывает временной разрыв между проактивным и реактивным действием сторон. Особенно важно это в процессе разработки новых продуктов и услуг, осуществлении инновационной деятельности. Эмпирические исследования в этом направлении позволяют изучить лучшие корпоративные практики, нацеленные на обеспечение результативного контакта с потребителями. В статье предпринята попытка изучения и обобщения опыта крупной китайской компании Haier, сформировавшей особую организационную структуру, ориентированную на стимулирование предпринимательской инициативы, развитие инноваций, активное взаимодействие с потребителями.

Ключевые слова: ценность, цепочки, клиенты, лучшие практики, организационная структура, Haier

Yang Zijiang

Master's student,
Moscow State Pedagogical University,
Institute of Social and Humanitarian Education,
Department of Economic Theory and Management

CUSTOMER PROXIMITY AND VALUE CREATION: EXPERIENCE OF A LARGE CHINESE COMPANY

Abstract. The "value" approach to managing entrepreneurial activity in the real practice of manufacturers has many interpretations. Companies in the real sector of the economy often try to implement the concepts of "value chain", "lean manufacturing", "value-based management" - each of them separately or integrated. One of the problems of practical application of these concepts is associated with the distance that objectively exists between the company, its divisions, and the leading external stakeholders - consumers. The presence of a significant distance complicates feedback, creates barriers in communication and interaction, causes a time

gap between the proactive and reactive actions of the parties. This is especially important in the process of developing new products and services, implementing innovative activities. Empirical studies allow us to study the best corporate practices aimed at ensuring effective contact with consumers. The article attempts to study and generalize the experience of a large Chinese company Haier, which has formed a special organizational structure focused on stimulating entrepreneurial initiative, developing innovations, and active interaction with consumers.

Keywords: value, chains, customers, best practices, organizational structure, Haier.

Во второй половине XX-го века, и в настоящее время, широкое распространение в менеджменте получил «ценностный» подход к управлению коммерческой деятельностью. В своей основе он имеет две концепции: цепочку создания ценности и управление, базирующееся на ценности бизнеса.

Цепочка создания ценности (англ. Value Chain) – это концепция, предложенная Майклом Портером, описывающая комплекс взаимосвязанных действий – от разработки, создания продукта, до его реализации и обслуживания [9]. Эта концепция позволяет компаниям осуществлять декомпозицию процессов, оптимизировать их, разграничивать этапы создания ценности для потребителей, изучая соответствующие затраты и прирост стоимости (поэтапно).

С другой стороны, управление, базирующееся на ценности (англ. Value-Based Management – VBM) это стратегический подход, направленный на максимизацию долгосрочной ценности бизнеса, в том числе – путем управления клиентской базой. VBM предполагает принятие решений на основе анализа динамики стоимости компании, а не только показателей рентабельности [2].

Новая ценность для потребителя – результат усилий множества заинтересованных лиц, внутренних и внешних по отношению к компании-производителю. Так, А.В. Апатова утверждает: «Парадигма совместного создания ценности на бизнес-рынках в настоящее время прочно утвердилась в маркетинговой литературе». Она исследовала «..базовые возможности, необходимые для реализации ценности в B2B-системах, акцентируя устойчивую целенаправленную вовлеченность, которая лежит в основе способности организаций совместно создавать. А.В. Апатова констатирует: «Достижение совместного создания ценности требует нахождения структурного соответствия между деятельностью клиента и деятельностью продавца» [1].

Е.Н. Старков утверждает, что «..организации внедряют новое поколение маркетинговых систем, которые обеспечивают беспрецедентный уровень близости к клиентам, целевого взаимодействия, точного воздействия. Применяя новые подходы к сбору данных, принятию решений и доставке, компании создают индивидуальные, контекстуализированные и динамические комплексные решения для конкретных клиентов» [6].

А.А. Ахметгареева предложила рассматривать структуру фирмы как «главный организационный детерминант, который оказывает значительное влияние на соответствие между организацией и административными инновациями..». Следовательно, утверждает автор, необходимо исследовать «влияние организационной структуры на сложность VBM» [2].

Ю.В. Лыщикова, ссылаясь на работы Джеда Эмерсона, исследовала концепцию «комбинированной (смешанной) стоимости в системе целей, источников финансирования и подходов к управлению ценностью различных типов организаций». Эта концепция, по мнению автора статьи, представляет собой «..комплексный интегрированный подход, который позволяет сбалансировать коммерческую и некоммерческую деятельность компании, компенсировать возможные отрицательные внешние эффекты, обеспечивает устойчивое сочетание создания стоимости в финансовом, экологическом и социальном измерениях. Ю.В. Лыщикова также выявила типичные барьеры, препятствия в распространении концепции комбинированной стоимости [5].

А.П. Тяпухин детально исследовал содержание интегрированной концепции управления цепями ценностей, предложил авторскую классификацию вариантов управления цепями при создании ценностей для конечных потребителей. Автор особо выделил «цепи формализации, потребления и обобщения ценности». А.П. Тяпухин попытался выявить «..эффект, получаемый за счет рационального распределения функций, полномочий, ответственности между исполнителями, а также за счет устранения межфункциональных барьеров» [7].

Э.Д. Гиамфи, Д.П. Овусу обобщили результаты исследования ряда российских и зарубежных авторов, и утверждают, что «потребительская ценность представляет собой набор воспринимаемых и ожидаемых потребителем свойств товара, а также получаемых нематериальных выгод от взаимоотношений с производителем/поставщиком/продавцом». Авторы обратили особое внимание на проблему поиска «управленческих механизмов,

обеспечивающих эффективность предпринимательской деятельности средних и крупных высокотехнологичных компаний» в рамках «ценностного» подхода к управлению [3].

Эмпирические исследования в этом направлении необходимо проводить в том числе методом кейс-стади, изучая передовые практики управления цепочками ценности на корпоративном уровне. Одна из современных крупных китайских компаний реального сектора – Haier – пытается создать свою, во многом уникальную систему взаимодействия подразделений и потребителей, обеспечивающую предпринимательскую инициативу и близость к потребителю.

Еще в 2005 году топ-менеджмент Haier осознал, что прогнозирование и планирование объемов производства, продаж по видам продукции – особенно новым – зачастую оказывается неточным, приводит к негативным последствиям двух типов. Первый из них связан с дефицитом востребованного рынком продукта. Зачастую успешный маркетинг на этапе «раскрутки» инновационного товара давал настолько хорошие результаты, что производство не успевало удовлетворить потребности оптовых и розничных продаж. Предварительная запись и дефицит товара вызывали негативную реакцию потребителей, в том числе лояльных. Второй тип трудностей, наоборот, был связан с избыточными запасами продукции в корпоративной логистической системе, когда прогноз продаж оказывался завышенным по сравнению с реальным спросом. Это приводило к отвлечению капитала, ресурсов, дополнительным издержкам. Замедленная оборачиваемость товарных запасов, готовой продукции в таких условиях вызывала снижение рентабельности [4].

Для преодоления этих недостатков Haier провела реорганизацию, создав структуру, основанную на самоорганизующихся подразделениях, называемых ZZJYT (независимая операционная единица, сокр.). Маркетинг, дизайн и производство таких подразделений ориентировано непосредственно на клиентов. Инфраструктурные корпоративные единицы стали поставщиками услуг, предоставляя необходимые ресурсы и услуги – на возмездной основе, с механизмом участия в добавленной стоимости [8].

Это сделало компанию более отзывчивой к новым потребностям рынка. Каждая группа – обособленное структурное подразделение компании – обычно от одного до двух десятков сотрудников – исполняет различные

функциональные роли. Они объединяются для выполнения конкретной задачи, проекта, продукта, неся ответственность за финансовые результаты. У них сокращенный бухгалтерский учет, и автономия в вопросах найма, увольнения сотрудников, установления внутренних правил, распределения доходов, а также принятия операционных и инновационных решений [4].

За счет этого в Haier время информационного обмена между клиентом и производителем сведено к минимуму. Специалисты в области исследований, разработок, маркетинга зачастую работают в одних и тех же подразделениях (или в одной проектной команде), и часто встречаются, особенно при разработке и внедрении новых продуктов, а также поддерживают тесный рабочий контакт с клиентами, поэтому могут оценивать количество заказов с меньшим отклонением, чем если бы они полагались только на прогнозы. Как только продукция готова к отправке, она сначала отправляется лояльным клиентам из списка ожидания, и только затем в другие каналы реализации [8].

Таким образом, Haier оптимизирует уровень запасов, что обеспечивает экономию затрат, ускоряет оборачиваемость рабочего капитала. Проведенный анализ показывает, что «цепочка создания ценности» здесь дополнена механизмами предпринимательской инициативы и инструментами LM («бережливого производства»), что позволяет повысить экономическую эффективность использования ограниченных ресурсов компании.

Литература

1. Апатова, А. В. Фундаментальные основы концепции совместного создания ценности на рынке B2B / А. В. Апатова // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10, № 12(80). – С. 3076-3085. – DOI 10.35679/2226-0226-2020-10-12-3076-3085.
2. Ахметгареева, А. А. Концепция системы управления на основе ценности / А. А. Ахметгареева // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 5(29). – С. 302-312.
3. Гиамфи, Э. Д. Концепция потребительской ценности как инструмент повышения эффективности управленческих решений / Э. Д. Гиамфи, Д. П. Овусу // Образование. Наука. Производство : Материалы X Международного молодежного форума с международным участием, Белгород, 01–15 октября 2018 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2018. – С. 2465-2468.
4. Корпоративный сайт компании HAIER. [Электронный ресурс] URL: <https://www.haier.com/>. Режим доступа – свободный. (дата обращения 16.06.2025)

5. Лыщикова, Ю. В. Концепция комбинированной стоимости как новый подход к созданию и измерению ценности / Ю. В. Лыщикова // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 1(155). – С. 83-87. – DOI 10.24158/tipog.2021.1.13.
6. Старков, Е. Н. Трансформации маркетинга в условиях цифровой экономики: императивы и препятствия / Е. Н. Старков // Бизнес. Образование. Право. – 2021. – № 3(56). – С. 193-198. – DOI 10.25683/VOLBI.2021.56.329.
7. Тяпухин, А. П. К вопросу о концепции управления цепями создания ценностей / А. П. Тяпухин // Управленческое консультирование. – 2023. – № 11(179). – С. 46-59. – DOI 10.22394/1726-1139-2023-11-46-59.
8. Diana F. The Haier Approach: Structurally Aligning Organizations With The Ecosystem Era. January 9, 2025. URL: <https://frankdiana.net/2025/01/09/the-haier-approach-structurally-aligning-organizations-with-the-ecosystem-era>. Режим доступа: открытый. (Дата обращения 08.07.2025)
9. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: The Free Press, 1980 – 397 p. ISBN 978-0-684-84148-9)