

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД КАК КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СЕРВИСНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**
(НА ПРИМЕРЕ ООО «Бел-Альянс»)

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
очной формы обучения, группы 05001333
Королёвой Ирины Алексеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Ясенок С.Н.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	2
1. Теоретические основы клиентоориентированности	6
1.1. Клиентоориентированность: понятие, сущность, особенности	6
1.2. Повышение устойчивости развития предприятия на основе клиентоориентированного подхода.....	13
1.3. Перспективы использования CRM-технологий при формировании клиентской лояльности	18
2. Анализ экономической деятельности и оценка клиентоориентированности ООО «Бел-Альянс».....	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	26
2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия	37
2.3. Оценка клиентоориентированности предприятия.....	44
3. Рекомендации по оптимизации деятельности ООО «Бел-Альянс» с использованием клиентоориентированного подхода.....	52
3.1. Проект по увеличению лояльности клиентов в деятельности предприятия	52
3.2. Расчет экономической эффективности проекта.....	63
Заключение	67
Список использованных источников	70
Приложение	74

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время, клиентоориентированный подход за счёт повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей, уровня сервиса является важнейшим конкурентным преимуществом в условиях жесткой конкуренции на рынке. Привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, обеспечивает рост доходности фирмы.

В мировой рыночной экономике в последнее время всё большее значение приобретает рынок услуг, представляющий собой сложную систему, основной задачей которой является удовлетворение потребностей населения в услугах. В основе рынка услуг лежит обширная и быстрорастущая часть мирового хозяйства – сфера услуг. В условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность сервисных предприятий возможна лишь при правильной организации управления ими.

Клиентоориентированный подход в менеджменте позволяет управлять отношениями с клиентами, проводить мониторинг клиентов и рынка, поддерживать и развивать отношения с наиболее ценными и значимыми клиентами, выводить из системы клиентов, представляющих для предприятия балласт и обновлять систему новыми продуктивными клиентами.

Ключевой целью концепции клиентоориентированного менеджмента является достижение и укрепление лояльности потребителей. Лояльность клиентов можно рассматривать как показатель клиентоориентированной деятельности предприятия.

Таким образом, клиентоориентированный подход рассматривает клиентов, как основной ресурс организации, обеспечивающий ей прибыльность, эффективность и конкурентоспособность.

Кроме этого, авторами уделено недостаточное внимание увязке содержания клиентоориентированного подхода сервисного предприятия с требо-

ваниями и ожиданиями потребителей, что и потребовало поиска новых решений. Все вышеизложенное, несомненно, подчеркивает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию качества обслуживания.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели решались следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты качества обслуживания на предприятиях сервиса в современных условиях;
- рассмотреть сущность и основные элементы качества обслуживания;
- провести анализ финансово-экономической деятельности исследуемого предприятия;
- дать оценку качества торгового обслуживания на исследуемом предприятии;
- предложить мероприятия, способствующие повышению качества обслуживания на предприятии.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- обобщить теоретический материал о роли, задачах и функциях клиентоориентированного подхода коммерческого предприятия;
- рассмотреть особенности клиентоориентированного подхода сервисного предприятия;
- проанализировать клиентоориентированность предприятия сферы.

Предмет исследования – клиентоориентированность предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «Бел-Альянс».

Теоретико-методологической базой выпускной квалификационной работы является научно-учебная и периодическая литература в области менеджмента, маркетинга, экономических исследований и анализа, а также труды таких ведущих отечественных ученых, как С. В. Комарова, Т. Г. Ильина, А. С. Зинченко, Ю. С. Крупнов, а также таких зарубежных учё-

ных как Ф. Котлер и других.

Информационную базу исследований составили данные бухгалтерской (финансовой) отчетности исследуемого предприятия за 2014–2016 гг., нормативно-правовая документация, постановления и технические документы, регулирующие сферу услуг, а также источники периодической печати.

Полученные в работе результаты представляют собой комплекс рекомендаций, направленных на повышение качества обслуживания на предприятии.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка используемых источников и приложений.

1. Теоретические основы клиентоориентированности

1.1. Клиентоориентированность: понятие, сущность, особенности

В современных условиях рынка успех и процветание компании на рынке услуг зависит от того, насколько выпускаемые ей продукты востребованы потребителем. Одной из особенностей услуги является её неотделимость от источника производства, то есть, она производится и потребляется одновременно, это означает, что ориентация предприятия на максимальное удовлетворение клиента имеет большое значение. Эта ориентация носит название клиентоориентированность.

Клиентоориентированный подход в управлении компанией носит название CRM – customer relation management. В дословном переводе с английского языка означает «управление отношениями с клиентами».

Клиентоориентированность – это стратегия работы компании, при которой решения о каких-либо изменениях в деятельности и внедрениях разного рода принимаются только при соответствующей реакции потребителя (клиента) [5, с. 149].

Клиентоориентированность отражает степень соответствия предприятия ожиданиям потребителей.

Обязательными слагаемыми клиентоориентированности являются показатели, которые можно рассмотреть на рисунке 1.1.



Рис.1.1. Обязательные слагаемые клиентоориентированности

Необходимость и актуальность обращения к понятию клиентоориентированности обуславливается требованиями современных рынков, которые отличаются рядом характерных особенностей:

- избыток похожих предложений;
- жесткая конкурентная борьба;
- постоянный или снижающий спрос (мода);
- особые требования покупателей к качеству товаров и услуг;
- возросшие запросы покупателей услуг к квалификации персонала;
- наличие на рынке специфических предложений (экзотика);
- постоянное пополнение рынка новыми товарами [41, с. 176].

Клиентоориентированность – это ориентация человека в своей работе на внутреннего или внешнего клиента с целью определения его потребностей и интересов, а также принятия их во внимание и учета в дальнейшей работе [18].

Внешний клиент – это лицо, обратившееся в компанию извне с целью получения оказываемых организацией услуг. Внутренним клиентом будет любой сотрудник компании, который может по каким-то вопросам обращаться в любое подразделение. Ориентированность сотрудника в своей работе на внутреннего клиента дает возможность быстро решать задачи за счет налаженного взаимодействия с другими подразделениями [27].

Клиентоориентированность – это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов [37, с. 76].

Недаром акцент сделан на том, что это должна быть дополнительная прибыль (материальная или нематериальная). В ином случае, любое смещение внимания в сторону клиента, включая качественный сервис, может выдаваться за клиентоориентированность. Но, если в результате всех этих мероприятий, организация не получает дополнительной прибыли или

конкурентного преимущества, то понесенные затраты неоправданны. Более того, вредны для бизнеса, т.к. отвлекают ресурсы от других задач.

Пока бизнес не интересуется тем:

- как клиент оценивает предлагаемые продукты и сервис;
- как система взаимоотношений с организацией влияет на его удовлетворенность и частоту покупок;
- как маркетинговые инициативы воздействуют на уровень доверия к фирме;
- как повысить пожизненную ценность клиента и увеличить конкурентную долю его кошелька, он остается товароориентированным [28].

Компания может получить дополнительную прибыль от отношений, ориентированных на клиента. Существуют варианты получения дополнительной прибыли в результате повышения ориентации на клиента:

- когда клиент увеличивает частоту и объем закупок, т.е. физически приносит больше денег;
- делится с вашей организацией информацией (обучает), которая помогает улучшить продукт и качество сервиса, оптимизировать бизнес-процессы (за счет этого вы можете повысить цену или ценность своему продукту).

Рекомендует вашу организацию другим покупателям, которые приносят вам прибыль [16, с. 46].

Резюмируя многочисленные взгляды на эффективность внедрения клиентоориентированного подхода в деятельность компании, можно сформулировать ряд принципиальных преимуществ внедрения такой стратегии:

- повышение прибыли (за счёт увеличения частоты и/или объема закупок и/или снижения издержек по сделкам);
- обучение компании (клиент выступает в роли поставщика информации, помогающей развивать и улучшать бизнес);

- продвижение бизнеса (клиент начинает рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым, то есть другим потребителям, которые становятся клиентами компании);

- рост конкурентоспособности благодаря рыночной направленности деятельности компании, соответствующей тенденциям современного рынка;

- построение системы отношений с клиентом, которая направлена на их лояльность и долгосрочность, а не на разовые продажи;

- сопоставление интересов компании и удовлетворенности клиента и поддержание баланса между ними;

- снижение затрат компании – изучение поведения клиентов с целью повышения уровня удовлетворенности наиболее выгодных из них, разработка мер по их удержанию, а также одновременное выявление малоприбыльных клиентов;

- совершенствование процесса продаж за счет подключения до и послепродажных отношений, традиционная вертикальная модель продаж преобразовывается в горизонтальную модель бизнес-процесса по привлечению и обслуживанию клиентов, включающая все подразделения компании и её ресурсы;

- целевая установка на удовлетворение потребностей, присутствующая в философии компании, транслируется на всех сотрудников, позволяя разрешить противоречия, связанные с межфункциональным взаимодействием [5, с. 132].

Понятие «клиентоориентированности» по значимости можно сопоставить с понятием «конкурентоспособность». Разница заключается в том, что конкурентоспособность подразумевает соответствие компании ситуации на рынке в целом, а клиентоориентированность показывает степень соответствия компании потребностям и пожеланиям потребителей. В данном контексте можно говорить о стратегическом управлении клиентоориентированностью, так как компания, которая ставит интересы клиента превыше всего и делает их целью своей деятельности, делает свой

выбор в пользу долгосрочных взаимоотношений с клиентом, зачастую жертвуя сиюминутными продажами и выгодами.

Ключевым моментом формирования клиентоориентированного подхода также является создание регламентов и правил работы персонала с клиентами, некоего свода правил и системы контроля его соблюдения. Также важна организация коммуникации с клиентами различными способами, например, использование интернета, проведение встреч руководства с ключевыми клиентами, возможно создание каких-либо удаленных терминалов. Для поддержания уже достигнутого уровня удовлетворенности клиентов и роста потенциала организации в этом направлении также необходима организация систематического повышения уровня квалификации персонала, мониторинг качества обслуживания клиентов, анализ степени удовлетворенности клиентов услугами [42, с. 43].

Таким образом, благодаря применению инструментов клиентоориентированности, организация имеет возможность извлекать дополнительную прибыль благодаря глубокому пониманию и эффективному удовлетворению потребностей клиентов компании. Увеличение производительности и доходности компании за счет взаимодействия с правильными клиентами, с правильными предложениями, в нужный момент времени и использование правильных каналов – это совершенная цель клиентоориентированного бизнеса.

Как уже говорилось, в рамках клиентоориентированного подхода для удержания клиента необходимо учитывать его интересы и пожелания. Но при обширной базе клиентов, учет интересов каждого клиента является труднодостижимой целью.

Выходом из данной ситуации является внедрение в компании CRM-системы.

CRM-система (сокр. от англ. Customer Relationship Management System – система управления взаимодействием с клиентами) – корпоративная информационная система, предназначенная для улучшения обслуживания

клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с клиентами [2, с. 14].

Это системы, реализующие концепцию, направленную на построение устойчивых деловых отношений с клиентом и бизнес стратегия, ядром которой является клиентоориентированный подход в управлении.

Это информационная система, назначение которой – автоматизировать бизнес-процессы компании, обеспечивающие взаимодействие всех ее подразделений с клиентами. Такая система, с одной стороны, решает задачи, направленные на удовлетворение и удержание клиентов, с другой – служит оптимизации деятельности компании, сокращая издержки, связанные с поиском и обработкой информации, анализом данных, управлением продажами и т.д. [11, с. 206].

Существуют три базовые цели использования CRM-систем:

- оперативное использование (оперативный доступ к информации в ходе контакта с клиентом в процессе продаж и обслуживания);
- аналитическое использование (совместный анализ данных, характеризующих деятельность, как клиента, так и фирмы, получение новых знаний, выводов, рекомендаций);
- коллаборационное использование (клиент непосредственно участвует в деятельности фирмы и влияет на процессы разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания) [29, с. 24].

Отрасли, в которых наблюдается наибольший спрос на CRM-решения: финансы, страхование, телекоммуникации, на предприятиях торговли.

CRM решения берут на себя управление полным циклом взаимоотношений с клиентом: установка первого контакта, реализация бизнес процесса компании по удовлетворению потребностей клиента, дальнейшее плодотворное сотрудничество и удержание клиента [36, с. 38].

CRM-система позволяет упорядочить информационное обеспечение людей, которым необходимы данные о деятельности канала продаж, создать базу знаний о клиентах и быть уверенным в том, что бизнес-модели в

области продвижения продуктов и работы с клиентами будут работать эффективно [16, с. 27].

На основании вышеизложенного, хотелось бы отметить, что в настоящее время, использование в развитии деятельности организации клиентоориентированного подхода позволит эффективней работать с клиентами, поскольку именно такой подход управляет отношениями с ними, а также проводит мониторинг клиентов и рынка, выводит из системы клиентов, представляющих деятельности компании балласт и обновляет систему новыми продуктивными клиентами, которые в последствии станут постоянными.

1.2. Повышение устойчивости развития предприятия на основе клиентоориентированного подхода

На сегодняшний день все больше компаний стремится к выстраиванию долгосрочных отношений с клиентами, формированию клиентоориентированности. В связи с этим становится актуальным отслеживание изменений потребностей клиентов, уделение внимания повышению потребительской ценности продукции и услуг, обучение персонала ориентированности на клиента.

Очень часто происходит подмена понятий: клиентоориентированность отождествляют с наличием в компании стандартов качественного обслуживания. Однако следует понимать, что даже четко соблюдая принятые нормы взаимоотношений с клиентами, организация может и не быть клиентоориентированной. Это происходит в случае, когда компания не создает условия, при наличии которых клиент захочет повторно воспользоваться ее услугами. Для раскрытия образа клиентоориентированной компании необходимо дать определение самого термина [11, с. 32].

Клиентоориентированность является концепцией, которая провозглашает первенство принципов удовлетворения потребностей

клиентов, соответствия их ожиданиям, предвосхищения их желаний при осуществлении всех направлений организационной деятельности. Судя по названию, клиентоориентированность – это ориентация на клиента с целью лучше понять его потребности и удовлетворить их. Так как речь идет о бизнесе, а не о благотворительности, то целью клиентоориентированности должна быть прибыль. Из этого следует определение: клиентоориентированность – это способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов.

Каждая компания понимает клиентоориентированность по-своему: для одних это означает техническое оснащение офисов продаж, своевременные доставки готовых изделий до клиентов, монтаж по ГОСТу и пр., для других – внедрение в бизнес CRM-системы, систематическое проведение маркетинговых исследований на предмет удовлетворенности клиентов, обучение продавцов основам психологии переговоров. Именно все это в совокупности и приводит к тому, что фирма становится клиентоориентированной.

Перед тем, как начинать какую-либо деятельность, следует обозначить выгоды, положительные стороны этой деятельности. Рассмотрим один из главных интересов любого бизнеса – прибыль. Каким образом организация может получить дополнительную прибыль от отношений, ориентированных на клиента?

Рассмотрим три варианта:

– клиент возвращается в вашу компанию за дополнительным приобретением, т.е. клиент увеличивает частоту и объем закупок, как результат – приносит больше денег;

– клиент вносит свои пожелания, т.е. делится с вашей организацией информацией, которая помогает улучшить продукт и качество сервиса, оптимизировать бизнес-процессы;

– клиент рекомендует вашу компанию своему близкому окружению, которое приносит вам прибыль.

В результате внимательного изучения потребностей клиентов можно значительно увеличить объемы продаж и расширить клиентскую базу за счет рекомендаций. При этом используется только имеющаяся клиентская база, и огромные затраты на привлечение новых клиентов не требуются. Финансовый результат такого подхода может значительно превысить ожидания. Для каждой компании эффективность перечисленных выше вариантов извлечения дополнительной прибыли будет разной. Необходимо определить свой оптимальный вариант и сосредоточиться на изучении возможностей повышения финансового результата.

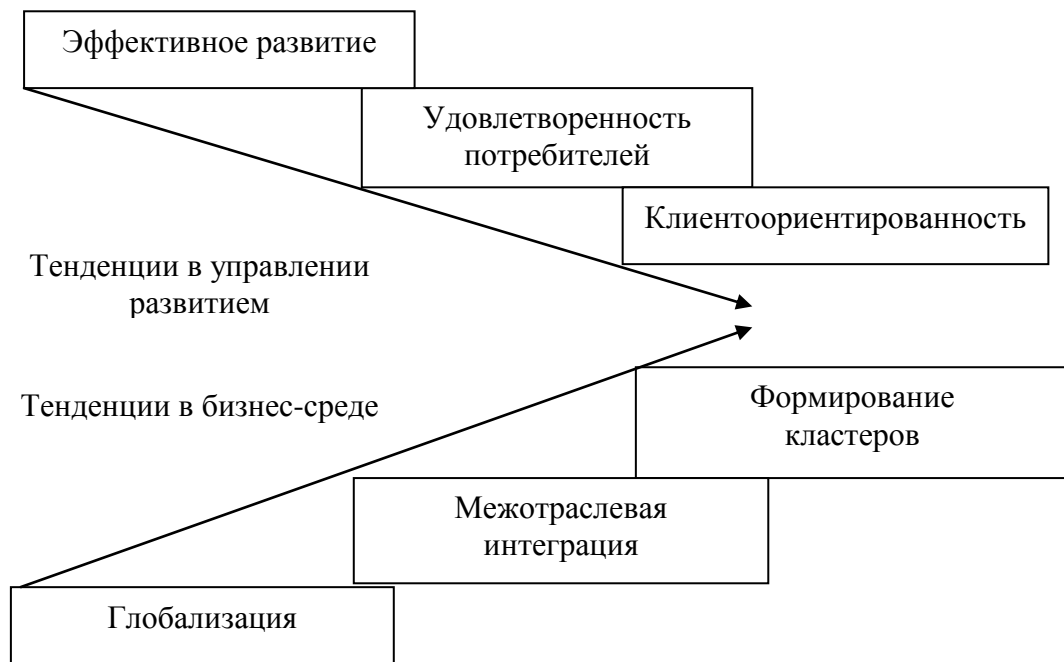


Рис. 1.2. Тенденции в управлении развитием предприятия на фоне тенденций в бизнес-среде

Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

– что или кто влияет на величину покупки вашего клиента (компетентный персонал, знающий весь ассортимент предлагаемых услуг и способный предложить клиенту именно то, что ему нужно, или, может быть,

имидж вашей компании по сравнению с другими или реклама и общественное мнение)?

- почему аналогичную продукцию покупают у ваших конкурентов?
- как увеличить объем покупок, сделанных в вашей компании?
- почему вашу компанию рекомендуют или не рекомендуют (что послужило поводом для рекомендации)?
- какие мероприятия позволят улучшить качество выпускаемого вами продукта и предоставляемого сервиса?

Ответы на эти вопросы позволят скорректировать политику фирмы в областях, касающихся как производства, так и сбыта.

Распространение положительной практики обслуживания, способствующей привлечению дополнительной прибыли и повышению уровня лояльности клиентов, одна из целей клиентоориентированного бизнеса. Проблема качественного управления рекламациями очень важна для компании. Уход недовольного клиента, отрицательные рекомендации, жалобы в комитет по защите прав потребителей и пр. могут привести к потере изначально положительно настроенных клиентов. Чтобы этого избежать, предлагаем создать некое сообщество ваших покупателей, т.е. внедрить систему персонифицированного обслуживания клиентов. Если вы используете в своей работе автоматизированную систему по учету клиентов – CRM, то в нее заносится вся информация о клиенте.

На каждого клиента заводится карточка, в которую вносятся минимальные персональные данные о клиенте и его семье (эти данные могут быть использованы для поздравлений с праздниками, подбора продукта, рассылки спец. предложений). Также клиенту выдается некое подобие пластиковой карты (как в фитнес-клубах), подтверждающее факт повышенного внимания со стороны компании к клиенту, факт постановки на обслуживание. Такая карта должна представлять собой аналог сервисной книжки и содержать, как минимум, следующую информацию: название компании, телефон горячей линии и персональный номер клиента (номер

может быть использован для проведения розыгрышей, а также для подтверждения «значимости» клиента для компании).

Отрицательная реакция и возможное агрессивное поведение, недовольство клиентов зачастую возникает от незнания, что делать и куда бежать. Надо заранее донести до клиента информацию о том, что ситуация не является критической, а возникла небольшая проблема, которую ему (клиенту) обязательно решат. Далее, например, раз в полгода, когда сезонная покупательская активность снижается, можно обзванивать клиентов, и узнавать, остались довольны ли они покупкой, соответствуют ли они ожиданиям покупателя, есть ли жалобы и т.д. Человек будет ощущать заботу и внимание со стороны компании, таким образом, становясь лояльным к ней. При этом клиент может рассказать и своим знакомым о вашей компании, что приведет к обращению к вам. Помимо очевидного имиджевого эффекта данный шаг позволит частично сгладить сезонные всплески рекламаций, особенно зимой.

В результате внедрения такой политики по отношению к клиентам удастся в той или иной степени решить следующие задачи:

- превратить недовольных клиентов – в лояльных;
- нивелировать сезонность в работе службы рекламации равномерным распределением работы в течение года;
- отслеживать работу службы рекламации с помощью систематического мониторинга удовлетворенности клиентов;
- расширить клиентскую базу.

Также стоит отметить, что создание сообщества или клуба и его мероприятия – это отличные дополнительные информационные поводы, которые могут быть использованы PR-менеджером компании. Когда в отношении клиента созданы все условия, необходимо обратить внимание на персонал компании. Должна быть разработана комплексная система мотивации, стимулирующая сотрудников на улучшение своей работы, а именно:

- улучшение качества работы;
- увеличение скорости работы/повышение производительности.

Для каждого из этих критериев должны быть найдены конкретные показатели, отталкиваясь от которых, можно выстраивать систему вознаграждений: корпоративные праздники, разовые премии, награждения особо отличившихся сотрудников, создание «доски почета» и т. п. [31, с. 282].

Подводя итоги, стоит еще раз отметить проблемы, касающиеся концепции клиентоориентированности:

- четкость понимания клиентоориентированности;
- уровень обслуживания клиентов в компаниях;
- уровень послепродажного обслуживания в компаниях;
- методы работы с персоналом;
- проблемы взаимодействия между продавцом и клиентом;

1.3. Перспективное использование CRM – технологий при формировании клиентской лояльности

Развитие экономических отношений не только привело к изменению взаимоотношений между потребителями и продавцами, но и стало основной причиной появления факторов конкурентоспособности организаций. Значительную часть прибыли многие компании стали получать благодаря повторным обращениям клиентов. Компаниям стало важно выстраивать прочные и долгосрочные отношения с клиентами. Наиболее актуальным вопросом в выстраивании отношений является обеспечение длительной приверженности клиента компании. Эти свойства принадлежат, такому понятию, как «сервис».

Сервис, иными словами «обслуживание клиентов» с англ. customer service – это обеспечение обслуживания клиентов до, во время и после покупки товара или услуги.

Сервис в отличие от кредитной услуги, все свойства которой уже формализованы и прописаны в договоре, представляет собой отношения организации к клиенту, которые характеризуются поведенческими и эмоциональными аспектами. Если продукт имеет четкую область деятельности организации и может быть определен как товар или услуга, то сервис не имеет конкретной специализации и зависит только от компетенции и качества обслуживания персонала. Под качественным сервисом необходимо понимать концентрацию всех сотрудников и ресурсов компании, направленных на удовлетворение потребностей клиентов. Первокласный сервис состоит из двух элементов, которые формируют устойчивое конкурентное преимущество [26, с. 128]:

- уникальное рыночное положение компании, отличающееся от положения конкурентов, не имеющее строгой формализации и невозможностью его применения другими компаниями;

- индивидуальность отношений с каждым ценным клиентом в цели обеспечения максимальной удовлетворенности потребностей клиента и устойчивой эмоциональной связи.

Можно выделить несколько уровней зрелости сервиса организации. Базовый уровень сервиса состоит из индивидуального обслуживания клиента и предполагает высококвалифицированное обращение с ним. Для всех отраслей это особенно важно на этапе выбора продукта. Второй уровень состоит из компетентности сотрудников компании при оперативном реагировании в случае возникновения нестандартных ситуаций и решении проблем с клиентом. Ключевой особенностью сервиса является способность компании выстроить такую организацию работы персонала, чтобы рассматривать все запросы клиентов в оперативном порядке с целью минимизации проблемных ситуаций с ними. Если на втором уровне запросы инициируются самим клиентом, то на третьем уровне инициативу проявляет сама компания. Элементы сотрудничества должны обеспечивать предупреждение возможных нештатных ситуаций, эффективное разрешение

конфликтов, разработку максимально выгодных сервисных и продуктовых предложений для клиента, включая предложения, обеспечивающие развитие его бизнеса. Посредством сервиса обеспечивается персонализация отношений компании с клиентом, четкое понимание и удовлетворение текущих и перспективных потребностей, что, в свою очередь, обеспечивает удержание клиента и повышает его долгосрочную стоимость.

Уровни сервиса представлены на рисунке 1.3 [10, с. 107].



Рис. 1.3. Уровни сервиса

Исходя из данных рисунка 1.3, мы видим, что взаимоотношения компании с клиентами истинные, если они признаются самим клиентом. Первокласный сервис компании можно представить в виде руки, протянутой клиенту в цели установления долгосрочных взаимоотношений. Если клиентом воспринимаются действия компании, которые соответствуют его интересам, он проявляет встречную инициативу, то, следовательно, можно говорить о начале сотрудничества.

Ответная реакция клиента также может проявляться в форме признания уникальных качеств компании, ее идентификации в среде конкурентов. Компания за счет роста числа таких клиентов приобретает на рынке положительную деловую репутацию, которая способствует формированию

ее брэнда. Наладить диалог между компанией и ее потенциальными клиентами помогает известность брэнда, а посредством сервиса укрепляются зарождающиеся взаимоотношения. Таким образом, постановка первоклассного сервиса компании преследует две цели [39, с. 5]:

- сохранение уже имеющихся клиентов посредством построения с ними индивидуального взаимовыгодного сотрудничества;
- привлечение новых клиентов через формирование положительной репутации компании на рынке.

Довольно часто хороший сервис является катализатором заключения деловых отношений, благодаря которому компания может четко представить все свои текущие потребности. Фирма предлагает оптимальное решение и позволяет его испробовать на деле. С другой стороны, полученный опыт взаимодействия с компанией у клиента способствует формированию мнения о высоком уровне культуры обслуживания, надежности представляемых решений и готовности компании учитывать его особенности. В результате, клиентом меньше тратиться времени на процесс выбора, получая доказательство гарантированной выгоды и серьезности намерений. Следовательно, сервис для компании является конкурентным преимуществом в том случае, когда он оказывает на принятие решения о покупке непосредственное влияние, а клиенты способны заметить его достоинства [13, с. 47].

Одним из ключевых условий успешной деятельности компании наряду с выпуском новых продуктов является проведение постоянной работы над совершенствованием сервиса. Это в равной степени связано как с улучшением бизнес-процессов и повышением профессионализма персонала, так и с инновациями в сфере предложения дополнительных возможностей. Сотрудничество с клиентами способствует выработке новых решений и правильно расставить приоритеты их реализации. Однако, качественный сервис не является признаком привлечения клиентов. Компания может добиться высокого качества сервиса, но при этом продолжать не замечать

клиента. В данном случае приоритетным направлением будут являться стандарты обслуживания, а не впечатления клиента. Основная задача компании состоит в точности, скорости, производительности и повторяемости услуг, что является характеристикой конвейера. Вопрос, который касается повторного обращения клиента, удовлетворенности его обслуживания и решенных его проблем, остается за кадром процесса качественного сервиса. Следовательно, пока компания не будет интересоваться оценкой клиентов по предлагаемым им услугам и сервису, системой взаимоотношений клиента с компанией и их влияния на удовлетворенность и частоту обращений, а также воздействием маркетинговых инициатив на уровень доверия, повышением пожизненной ценности клиента, компания не будет ориентирована на клиента [2, с. 54].

Одним из главных интересов фирмы, как и любого предприятия, является получение прибыли, однако данному участнику рынка в цели ее роста необходимо определить пути, с помощью которых он сможет получить дополнительную прибыль от отношений, ориентированных на клиента.

Клиентоориентированность – это системные и целенаправленные действия компании, цель которых превзойти ожидания своих клиентов и максимально удовлетворить их потребности. Используя клиентоориентированность, организация получает [4, с. 17]:

- хорошее позиционирование и дифференциацию от конкурентов;
- рост продаж за счет положительного имиджа и хорошей репутации среди клиентов;
- потери, в части определяющую прибыль своих конкурентов за счет того, что клиенты перестают пользоваться их услугами;
- низкую чувствительность к цене у лояльных клиентов, следовательно, они готовы заплатить больше за оказанные им услуги;
- лояльных клиентов – это эффект «сарафанного радио» и бесплатная реклама для клиентоориентированной компании;

- сокращение затрат на рекламу, реинвестирование и продвижение средств в свое развитие.

Став на путь клиентоориентированности, компания может столкнуться с рядом трудностей:

- с жестким системным процессом ее внедрения;
- с регулярными проверками и оценкой результатов;
- постоянным повышением квалификации персонала;
- регулярной доступностью для клиента;
- быстротой реагирования и решения проблем;
- удержанием высокого уровня клиентоориентированности.

Компания, которая хочет достичь клиентоориентированности, необходимо соблюдать правило «5К» с клиентами, т.е. правило пяти компонентов при взаимодействии с клиентами [14, с. 362]:

- «1К» – услуга;
- «2К» – персонал;
- «3К» – сервис и процессы;
- «4К» – правила и стандарты;
- «5К» – отношения с клиентами.

Необходимо остановиться на наиболее важных моментах для компании, которая хочет стать клиентоориентированной:

- клиентоориентированными должны стать пять ее составляющих, представленные выше;

- клиентоориентированность берет свое начало с «вершины айсберга» компании, т.е. с ее топ-менеджера. Она должна быть генеральной стратегией и контролироваться именно топ-менеджером, в противном случае, клиентоориентированность остается пустой декларацией о намерениях;

- чем раньше компания начнет внедрение клиентоориентированности, тем быстрее она получит лояльных клиентов, конкурентные преимущества и дополнительную прибыль.

В связи с тем, что для компании клиенты – это самый ценный актив, управление отношений с ними является центральной задачей брокерской компании, усилия которой должны быть направлены на рост ценности клиентской базы, т.е. на повышение ее капитализации. Для того, чтобы компания достигла цели «удержание клиентов» необходимо сформировать отдел по работе с клиентами (отдел CRM).

Такой подход, с одной стороны, способствует избеганию конфликтных ситуаций с функциями, которые исторически были ориентированы на подразделения маркетинга и продаж, а с другой – обеспечивает внедрение новых технологий по удержанию клиентов и укреплению их лояльности [6, с. 172].

Основной задачей процесса CRM является в цели повышения интенсивности потреблений одних клиентов и ухода от работы с другими управление лояльностью различных клиентских групп.

В отношении различных сегментов роль «регуляторов» деятельности компании выполняют CRM-процедуры – процедуры управления взаимоотношениями с клиентами, посредством которых происходит объединение всех горизонтальных организационных процессов в единый комплекс, ориентированный на действия клиентов, целью компании является установление и поддержание выгодных отношений клиентских групп.

Понятие CRM представлено в соответствии с таблицей 1.1 [31, с. 36].

Таблица 1.1

Понятие CRM в широком и узком смысле

Понятие CRM	Функции	Критерии оценки
CRM в широком смысле	Интеграция взаимодействия всех структурных подразделений организации с целью ориентации деятельности на клиента и обеспечения роста клиентского капитала.	Лояльность клиентов (готовность к продолжению сотрудничества с компанией).

CRM в узком смысле	Разработка стратегии удержания: – идентификация и сегментация клиентов; – разработка индивидуальных предложений; – формализация и оптимизация клиентских бизнес-процессов (реинжиниринг) – выполнение контроля, оценка эффективности автоматизация бизнес-процессов (внедрение ИТ-средств).	– повторные продажи; – перекрестные продажи; – восходящие продажи; – рост интенсивности покупок; – рост числа приобретений по рекомендации.
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CRM-процедуры, в общем случае устанавливают уровень сервиса и характеристики продукта, используемые при работе с каждым клиентским сегментом. Помимо этого, они должны обеспечивать координацию деятельности всех структурных подразделений компании в цели предоставления гарантированного качества клиентам, определяя какие показатели должны контролироваться и какой должен быть диапазон допустимых их значений для каждой клиентской группы.

Таким образом, по итогам первой главы можно сделать ряд выводов: одним из ключевых условий успешной деятельности компании наряду с выпуском новых продуктов является проведение постоянной работы над совершенствованием сервиса. Это в равной степени связано как с улучшением бизнес-процессов и повышением профессионализма персонала, так и с инновациями в сфере предложения дополнительных возможностей.

В результате внимательного изучения потребностей клиентов можно значительно увеличить объемы продаж и расширить клиентскую базу за счет рекомендаций. При этом используется только имеющаяся клиентская база, и огромные затраты на привлечение новых клиентов не требуются.

2. Анализ экономической деятельности и оценка клиентоориентированности ООО «Бел-Альянс»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Бел-Альянс» было создано 25 июля 2012 года.

Основным видом деятельности ООО «Бел-Альянс» является:

- продажа, монтаж и подключение компьютерного оборудования;
- технологическая поддержка и ремонт оборудования;
- продажа запчастей для различной техники.

Генеральным директором «Бел-Альянс» является Алексей Николаевич Сливченко.

Предприятие ООО «Бел-Альянс» осуществляет свою деятельность на основе устава (Приложение 1).

Рассматриваемая организация является торгово-сервисной фирмой. Независимо от того, является ли клиент частным лицом, малым предприятием или корпорацией, сервисный центр готов предложить вариант технического обслуживания, соответствующий требованиям и возможностям клиента.

Предприятие действует на рынке города Белгород. Организация находится по адресу г. Белгород, и располагается на ул. Преображенская, д. 120, офис 2.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

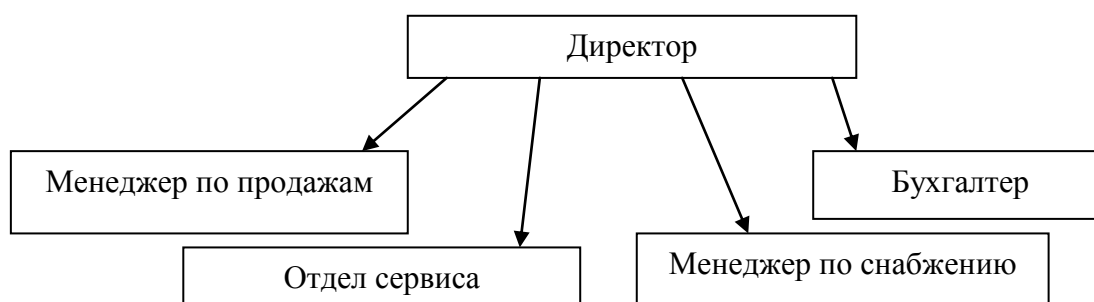


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Бел-Альянс»

Остановимся подробнее на задачах, которые решают сотрудники ООО «Бел-Альянс». Генеральный директор осуществляет общее руководство предприятия.

Он решает следующие задачи:

- поиск клиентов, заключение и сопровождение договоров по товарам, работам и услугам;
- выработка направлений инновационного развития организации;
- информационно-справочная поддержка организации.

Консультант также осуществляет информационно-справочную поддержку предприятия, что способствует:

- удержанию клиента (создание удобств клиенту в части оперативного получения квалифицированной информации о предлагаемых услугах, о ходе ремонта – его сроках, стоимость проделанных работ и т. д.);
- разгрузке персонала фирмы от несвойственной нагрузки (большого количества телефонных звонков).

Бухгалтер ведёт бухгалтерский, налоговый и управленческий учет в организации. В задачи менеджера по продажам входит:

- консультирование клиентов по за интересующему их товару;
- ремонт и обслуживание компьютерного оборудования клиентов;
- монтаж и пуско-наладочные работы нового оборудования на месте.

Менеджер по снабжению планирует и реализует закупочную деятельность в ООО «Бел-Альянс».

На рынке г. Белгород основными конкурентами предприятия во всех товарных сегментах являются следующие фирмы:

- ООО «Connect»;
- ООО «DNS»;
- ООО «IT Центр»;
- ООО «АйТиСм Белгород».

Все конкуренты используют ценовые методы борьбы. Ценовые методы конкуренции – это конкуренция, в которой главным средством борьбы является цена. При ценовой конкуренции побеждает тот, кто добивается более низкой цены продукции, чем конкуренты.

Научно-техническая революция обострила до предела и конкурентную борьбу в области компьютерной техники. Постоянное совершенствование стало неотъемлемым условием процветания фирмы. В мелких и средних фирмах сильнее дух предприимчивости, склонность к риску. Они более восприимчивы к техническим новинкам, обеспечивают быструю окупаемость затрат. В них выше цена успеха и потерь и поэтому сильнее хозяйственные мотивации. В перспективе конкуренция на данном рынке будет усиливаться. Рассмотренные конкуренты представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Характеристика основных конкурентов ООО «Бел-Альянс»

Наименование	Доля на рынке, %		Качество работ и услуг, баллы (от 1 до 5)	Ширина спектра работ и услуг, баллы (от 1 до 5)	Цены на работы и услуги
	2015 г.	2016 г.			
ООО «Бел-Альянс»	2	2	4	4	Все работают примерно в одном ценовом диапазоне
Конкуренты ООО «Бел-Альянс»					
Connect (Коннект)	5	7	4	2	
DNS	5	6	3	2	
АйТиСм Белгород	10	13	3	2	

Таким образом, по итогам таблицы видно, что:

– ширина спектра оказываемых услуг ООО «Бел-Альянс» выше, чем у конкурентов, так как предприятие работает с различным офисным оборудованием различных фирм-производителей, а конкуренты – с оборудованием только определённых производителей или только определённого типа, или только отечественного оборудования;

– ООО «Бел-Альянс» и все её конкуренты работают в основном в едином ценовом диапазоне;

– ООО «Бел-Альянс» в отличие от своих конкурентов является универсальной организацией, так как занимается не только профилактикой, ремонтом оборудования, её монтажом и установкой, а также продажей запчастей к оборудованию.

– качество оказываемых услуг оценивалось по отзывам клиентов.

Проанализируем факторы конкурентоспособности ООО «Бел-Альянс» при помощи SWOT-анализа, позволяющего проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способного оказать реальную помощь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Сильные и слабые стороны конкурентов

Наименования	Сильные стороны	Слабые стороны
ООО «Бел-Альянс»	Хорошее понимание потребителей	Слабая сеть распределения, отсутствие собственного сайта
ООО «Connect»	Высокая компетентность и квалификация персонала	Отсутствие анализа информации о потребителях
ООО «DNS»	Наиболее эффективная в отрасли реклама	Высокая стоимость продукции в сравнении с основными конкурентами
ООО «АйТиСм Бел-город»	Хорошее понимание потребителей	Низкий уровень сервиса

Из таблицы 2.2 можно сделать вывод, что проведенное маркетинговое исследование конкурентной среды, анализ структуры и динамики конкурентных сил позволило руководству предприятия выявить наиболее значимых конкурентов. И эти данные имеют приоритетное значение в достиже-

нии конкурентных преимуществ при разработке мероприятий. Сравняя позицию ООО «Бел-Альянс» в г. Белгород с позицией компаний-конкурентов в Белгородской области, можно выделить их сильные и слабые стороны за период с 2015 по 2016 годы, возможности и угрозы на предстоящий 2017 год.

Для объединения всех факторов, оказывающих влияние на предприятие, будет применен SWOT-анализ потенциальных внутренних и внешних угроз, что позволит определить предположительных путь развития ООО «Бел-Альянс» (табл. 2.3).

Таблица 2.3

SWOT-анализ ООО «Бел-Альянс»

	Положительные факторы	Отрицательные факторы
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ul style="list-style-type: none"> – большой опыт работы на рынке; – наличие постоянных крупных клиентов; – новизна ассортимента компьютерной техники; – потенциал повышения узнаваемости; – наличие свободных оборотных средств; – восприимчивость к изменениям; – отработанная система логистики; – высококвалифицированный персонал; – высокая конкурентоспособность; – наличие заключенных долгосрочных контрактов поставок. 	<ul style="list-style-type: none"> – неполная загрузка в результате отсутствия спроса; – необходимость создания сайта; – отсутствие стратегии развития; – низкая узнаваемость организации; – высокая зависимость от заемных средств; – слабое использование конкурентных преимуществ; – отсутствие программы маркетинга; – отсутствие систем мотивации персонала.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> – стабильная политическая ситуация; – поддержка отрасли со стороны правительства; – рост рынка; – появление средств оптимизации логистики; – снижение ставки рефинансирования; – появление налоговых льгот; – замедление темпов инфляции – рост числа квалифицированных спе- 	<ul style="list-style-type: none"> – ужесточение политики в отношении окружающей среды; – ужесточение нормативно – правовой базы; – повышение ставки рефинансирования; – повышение цен на энергоносители; – уменьшение объемов прибыли компаний – клиентов;

циалистов; – увеличение покупательской способности рубля.	– изменение структуры налогообложения в пользу государства.
--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

Данные таблицы представляют обобщенные данные по ситуации, сложившейся вокруг компании. Можно увидеть сильные и слабые стороны, оценить потенциальные возможности и угрозы, которые стоит учитывать при разработке маркетинговой стратегии продвижения продукции предприятия.

Однако, данная информация служит больше для описания текущей ситуации, и не дает полного ответа на вопрос, на что обратить внимание и какие действия предпринять при разработке маркетинговой стратегии компании. Для разработки конкретных рекомендаций к действию, необходимо применить таблицу вариантов действий, которая позволит получить четыре готовые потенциальные стратегии развития фирмы, основывающиеся на различных факторах. Результаты применения инструмента для ООО «Бел-Альянс» можно видеть в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Матрица SWOT для ООО «Бел-Альянс» в г. Белгород

		Возможности	Угрозы
		– стабильная политическая ситуация; – создание собственного сайта; – рост рынка.	– ужесточение политики в отношении окружающей среды; – повышение цен на энергоносители.
		СИВ	СИУ
Сильные стороны	– большой опыт работы на рынке; – потенциал повышения узнаваемости компании; – наличие свободных оборотных средств.	Компании необходимо увеличить свою долю на растущем рынке за счет внедрения новых систем оптимизации. Провести масштабную маркетинговую, в качестве главных конкурентных преимуществ использовать большой опыт на рынке и уникальную систему логистики и продаж.	– отслеживать все изменения в тенденциях; – проводить постоянный мониторинг ситуации; – максимально быстро реагировать на изменения цен; быть ближе к новым разработкам на рынке; – проводить масштабную рекламную кампанию.
		СЛВ	СЛУ
Слабые стороны	– неполная загрузка мощно-	Разработать долгосрочную	Разработать стратегию раз-

	стей в результате отсутствия спроса; – низкая узнаваемость компании; – отсутствие стратегии развития.	стратегию развития компании. За счет естественного роста рынка, а также за счет внедрения новых систем автоматизации продаж обеспечить полную загрузку мощностей. Провести масштабную маркетинговую кампанию с целью повышения узнаваемости	вития компании, в которой учесть все возможные угрозы со стороны внешней среды и конкретный порядок действий в случае возникновения каждой из них. Провести масштабную маркетинговую кампанию с целью повысить узнаваемость компании.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Матрица SWOT предлагает четыре возможных маркетинговых стратегии для ООО «Бел-Альянс». В целом, эти стратегии равнозначны между собой, каждую из них имеет смысл применять на данном этапе развития предприятия.

Проведя анализ сильных и слабых сторон деятельности, можно увидеть, что у компании мощный потенциал для развития. Слабые стороны, можно не только устранить и обратить в преимущества. Главное – выбрать верную стратегию, основанную на преимуществах, и скорректированную с учетом недостатков.

Для выявления сильных и слабых сторон относительно компаний конкурентов проведем сравнительный анализ при помощи метода многоугольника конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» – метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами. Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Данные для составления многоугольника конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	«Бел-Альянс»	«Connect»	«DNS»	«АйТиСм Белгород»
Ассортимент	5	6	6	10
Цена	9	10	4	3
Внешний вид	7	7	6	10

Эффективность и результат	7	7	8	10
Качество продукции	6	7	9	8
Дистрибуция	4	3	1	10
Рекламная активность	9	3	3	7
Уникальность предложения	4	6	4	8
Знание бренда	5	3	9	7
Наличие продукции на складе	8	4	4	4
Качество персонала	8	7	5	7

Как видно из таблицы 2.5 ООО «Бел-Альянс» уступает по нескольким показателям своим конкурентам. Низкий показатель в уникальности предложенных услуг и товаров.

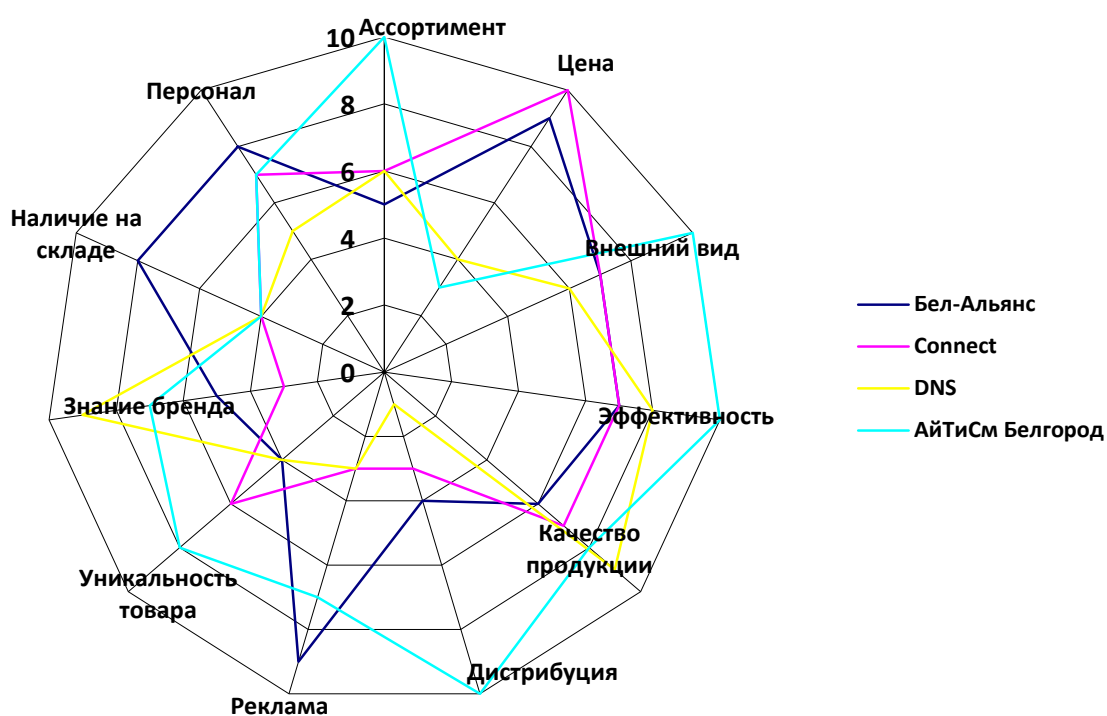


Рис. 2.2. Многоугольник конкурентоспособности

Из таблицы 2.5 и рисунка 2.2 видно, что стоимость продукции играет огромную роль в привлечении клиентов, а значит и в увеличении прибыли организации и на этом фоне ООО «Connect» и ООО «Бел-Альянс» выгодно отличаются от своих конкурентов: хотя у компании Connect цена и качество чуть выше, чем у «Бел-Альянс», большие сроки поставки и отсутствие товара на складе сокращают вероятность приобретения продукта у данной фирмы.

Качество персонала играет важную роль, ведь торгующая организация должна быть клиентоориентированной, так как доход зависит от продаж. Сотрудники ООО «Бел-Альянс» всегда приветливо и вежливо общаются с клиентами, быстро рассматривая все заявки и оперативно отвечают на запросы, заказ быстро собирается и отправляется клиенту. Обработка заявок у конкурентов обычно занимает день, а возможно и более, точную информацию по цене и срокам поставки не всегда могут назвать, что негативно влияет на мнение клиентов.

Исходя из данных таблицы 2.5 видно, что ООО «Бел-Альянс», отстает от других организаций по ассортименту продукции и уникальности. Такая компания как ООО «Connect» является также и производителем с мировым именем, и отличается от своих основных конкурентов именно уникальностью своего товара, его высокотехнологичностью и большим ассортиментом. В то же время ООО «Connect», является дистрибьютором известных производителей мобильной техники, их продукция отличается повышенной планкой давления, что делает данную продукцию более надежной и уникальной. В свою очередь у ООО «Бел-Альянс» за 5 лет своего существования ассортимент продукции увеличился незначительно и многие позиции невозможно заменить примерно аналогичным.

Также одной из основных проблем являются редкие поставки из Китая, продукция поступает только партиями, сформированными за 2 месяца до отправки груза, в год таких поставок 6: одна морская поставка (большое количество груза), остальные пять – самолетом, а уже из Москвы в ООО «Бел-Альянс» автомобильным транспортом. Когда определенные позиции товара заканчиваются на складе, а клиенту требуется именно определенная позиция, а сроки поставки – не устраивают, потребитель обращается к другому поставщику, из-за этого ООО «Бел-Альянс» систематически теряет клиентов.

Рассмотрим основные экономические показатели на основе данных (Приложения 2, 3) в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика основных экономических показателей

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	4300	4278	6451	-22	2173	2151	99,4	150,7	150,0

Продолжение табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	3777	3443	4300	-334	857	523	91,1	124,8	113,8
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	523	835	451	312	-384	-72	159,6	54,0	86,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1513	1540	6453	27	4913	4940	101,7	419,0	426,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	1326	1343	4606	17	3263	3280	101,2	342,9	347,3
Оборотные средства, тыс. руб.	28893	19898	31675	-	8995	11777	68,8	159,1	109,6
Внеоборотные активы, тыс. руб.	10707	930	15542	-	9777	14612	8,6	1671,1	145,1
Собственный капитал, тыс. руб.	10	10	10	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Заемный капитал, тыс. руб.	2786	-	4500	-	-	1714	-	-	161,5
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	10278,5	5818,5	8236	-	4460	2417,5	56,6	141,5	80,1
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	11078	4034	10355	-	7044	6321	36,4	256,6	93,4
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	17993	16851	23658	-	1142	6807	93,6	140,40	131,4
Денежные средства, тыс. руб.	1008	291	1155	-717	864	147	28,8	396,9	114,5

Величина используемого капитала, тыс. руб.	0,42	0,74	0,78	0,32	0,04	0,36	176,1	105,4	185,7
Фондоотдача, руб. / руб.	2,39	1,36	1,28	-1,03	-0,08	-1,11	56,9	94,1	53,5
Фондоёмкость, руб. / руб.	4300	4278	6451	-22	2173	2151	99,4	150,7	150,0

Таким образом, как видно из таблицы 2.6 выручка от продаж имела положительную динамику и выросла за период с 2014 по 2016 год на 2151 тыс. руб. или на 50%.

При этом себестоимость сначала снизилась в 2015 году по отношению к 2014 году на 8,9%, а затем выросла в 2016 году на 24,8%, таким образом общее увеличение себестоимости за трехлетний период составило 523 тыс. руб., что несопоставимо с объемами выручки, что означает, что предприятие проводит мероприятия по снижению себестоимости продаж.

Валовая прибыль же показывает разнонаправленную динамику, так рост этого показателя за 2015 год составлял 59,6%, но уже в следующем году наметилось снижение на 46%, что говорит о неэффективном финансовом менеджменте организации.

Вместе с тем чистая прибыль предприятия выросла с 2014 по 2016 годы на 347,3%, то есть в 3,5 раза, этого удалось достичь за счет увеличения прибыли от продаж с 1513 тыс. руб. в 2014 году до 6453 тыс. руб. в 2016.

Оборотные средства выросли на 109,6%, при том, что в 2015 году наблюдался резкий «обвал» этого показателя 31,2%, при этом внеоборотные активы увеличились в период с 2014 по 2016 годы на 45,1% за счет закупки новых основных средств.

Заемный капитал вырос на 61,5%, при том, что в 2015 году предприятие не пользовалось внешними источниками финансирования.

Показатель фондоотдачи показывает, на сколько рентабельны инвестиции в основные средства предприятия, а так как данный показатель вырос на 85,7% за 2014–2016 гг., то можно говорить, что инвестиции эффективны.

Снижение коэффициента фондоемкости с 2,39 в 2014 году до 1,28 в 2016 году показывает увеличение эффективности использования оборудования и мощностей при реализации товаров и услуг.

Таким образом, по итогам проведенного в данном параграфе анализа можно заключить, что у предприятия имеется мощный потенциал для развития, что было доказано проведенным SWOT-анализом, также были рассмотрены основные конкуренты ООО «Бел-Альянс» и было выяснено, что предприятие отстает от основных конкурентов по ассортименту и уникальности торгового предложения. Но проведя анализ финансовых показателей мы заключили, что они имеют положительную динамику и предприятие весьма финансово устойчиво.

2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия

ООО «Бел-Альянс» на рынке оргтехники и ремонта уже около 5 лет. Основную часть прибыли предприятие получает от продажи продукции и услуг. Финансовый анализ проекта играет важную роль в деятельности организации, по сколько по высчитанным данным можно понять, как эффективно работает организация.

Для проведения анализа финансовых показателей на основе отчета о прибылях и убытках составим вертикальный анализ и сведем его в таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка	100,00	100,00	100,00	-22	2 173	2 151
Себестоимость продаж	87,84	80,48	66,66	-334	857	523
Валовая прибыль (убыток)	12,16	19,52	6,99	312	-384	-72
Коммерческие расходы	0,23	0,65	0,59	18	10	28
Управленческие расходы	-	0,40	0,36	-	6	-
Прибыль (убыток) от продаж	11,93	18,47	6,05	277	-400	-123
Прочие доходы	0,86	0,94	0,29	3	-21	-18
Прочие расходы	0,53	0,58	0,51	2	8	10

Прибыль (убыток) до налогообложения	11,93	18,47	6,05	277	-400	-123
Текущий налог на прибыль	2,37	3,69	1,21	56	-80	-24
Чистая прибыль (убыток)	9,56	14,77	4,84	221	-320	-99

Как видно из таблицы 2.7 на протяжении 2014–2016 гг. выручка от продаж возросла на 2 151 тыс. руб., при том, что основной рост пришелся на 2016 год.

При этом себестоимость продаж снизилась в 2015 году на 334 тыс. руб., а в 2016 снова показала рост на 857 тыс. руб., таким образом себестоимость росла непропорционально ниже доходам предприятия и составляла долю в 87,84%, 80,48% и 66,66% от выручки на протяжении 2014–2016 гг.

Валовая прибыль при заметном росте в 312 тыс. руб. в 2015 году, в следующем отчетном 2016 пошла на убыль и снизилась на 384 тыс. руб., таким образом на протяжении 2014–2016 гг. сложилось отрицательное сальдо в 72 тыс. руб.

Управленческие и коммерческие расходы составляли незначительную долю от выручки на протяжении рассматриваемого периода, так к примеру, в 2016 году они составляли 0,36% и 0,59% соответственно. Прочие доходы также не оказали значительного влияния на конечный финансовый результат предприятия, так как их доля на конец 2016 года составляла 0,29% и 0,51% соответственно.

Чистая прибыль на протяжении 2014–2016 гг. снизилась на 99 тыс. руб., это негативная тенденция при том, что прибыль организации выросла за последние три года. Далее проведем анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия.

Значительный рост выручки наблюдается в 2016 году. Рост выручки на 50,7% обеспечило развитие сегмента – сервисного обслуживания. Многие клиенты, которые приобрели новое офисное оборудование, заключили впоследствии договоры аутсорсинга на обслуживание приобретенного оборудования.

Из таблицы 2.7 видно, что существенный рост расходов наблюдается

только в 2016 году. Следует отметить, что на протяжении 2014–2016 годов темп роста выручки превышал темп роста себестоимости.

Себестоимость увеличилась в основном за счёт увеличения расходов, связанных с обучением производственного персонала предприятия. Обучение проводилось для менеджеров по продажам в связи с развитием нового вида деятельности. Использование в отчетном году современных технологий и инструментов тестирования и ремонта оборудования, совершенствование взаимодействия между сотрудниками компании привели к росту производительности труда на 26,6%. При этом темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы.

Проведем анализ обеспеченности трудовыми ресурсами, он покажет текучесть кадров (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Численность персонала, чел.	6	7	7	1	-	1	116,6	100	116,6
Средняя заработная плата, руб.	19 890	20670	23540	780	2 870	3 650	103,9	113,8	118,3
Всего по штатному расписанию чел., в т. ч.:									
Руководители	6	7	7	1	-	1	116,6	100	116,6
ИТР и служащие	1	1	1	-	-	-	100	100	100
Рабочие	3	4	4	1	-	1	133,3	100	133,3
В возрасте 18-30 лет	2	2	2	-	-	-	100	100	100
В возрасте 31-45 лет	3	4	4	1	-	1	133,3	100	133,3
В возрасте старше 46 лет	2	2	2	-	-	-	100	100	100
Основной персонал	1	1	1	-	-	-	100	100	100
	6	6	6	-	-	-	100	100	100

Вспомога- тельный пер- сонал	-	1	1	-	-	-	-	-	-
------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Как видно из таблицы 2.8 численность персонала за 2014–2016 гг. выросла на 1 штатную единицу и составила 7 человек. Средняя заработная плата росла на протяжении периода равными темпами, а структура персонала по должностям и возрасту оставалась практически неизменной.

Далее проведем оценку показателей платежеспособности.

Платежеспособность предприятия с позиции ликвидности активов анализируется посредством специальных финансовых коэффициентов – коэффициентов ликвидности (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Оценка показателей платежеспособности

Показатель	Годы			Абсолютное Отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент текущей ликвидности	0,57	0,59	0,88	0,02	0,29	0,31	103,51	149,15	154,39
Коэффициент быстрой ликвидности	0,04	0,02	0,05	-	0,03	0,01	50,00	250,00	125,00
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,04	0,02	0,05	-	0,03	0,01	50,00	250,00	125,00

Как видно из таблицы 2.8 коэффициент текущей ликвидности на протяжении рассматриваемого периода был ниже норматива. Нормальным считается значение коэффициента 1.5 – 2.5, в зависимости от отрасли экономики. Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Коэффициент быстрой ликвидности в период с 2014 по 2016 год также был ниже норматива, нормальное значение коэффициента попадает в диапазон 0.7 – 1. Это говорит о том, что организация неспособна быстро погасить краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности), который должен быть не менее 0,2, также показывает, что краткосрочные обязательства не могут быть покрыты собственными денежными средствами, соответственно платежеспособность ООО «Бел-Альянс» стремится к нулю.

Следом проведем анализ относительных показателей финансовой устойчивости (табл. 2.10). Финансовая устойчивость – это определенное состояние счетов, гарантирующее постоянную платежеспособность предприятия. Анализ наглядно демонстрирует уровень стабильности предприятия в финансовом плане.

Таблица 2.10

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,0003	0,0005	0,0003	0,0002	-0,0002	0	166	60	100
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	1,00	1,00	1,00	0	0	0	100	100	100
Коэффициент финансовой зависимости	3167,5	1989,8	2889,3	-1177,7	899,5	-278,2	62	145	91,2
Коэффициент финансовой устойчивости	0,0003	0,0005	0,0003	0	0	0	166	60	100
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	450	-	278,6	-	-	-171	-	-	61,9
Коэффициент финансирования	0,0003	0,0005	0,0003	0	0	0	166	60	100

Как видно из таблицы 2.10 коэффициент концентрации собственного капитала крайне низок и составляет в 2016 году лишь 0,0003, при нормативе более 0,5, таким образом, показывая, что доля собственности владельца предприятия крайне мала в сумме активов.

Коэффициент концентрации привлеченного капитала на протяжении 2014–2016 гг. равнялся единице, что говорит о том, что активы полностью состоят из заемного капитала, что крайне негативная тенденция для предприятия.

Коэффициент финансовой устойчивости при нормативном значении не менее 0,75 на протяжении 2014–2016 гг. был ниже 0,1, что говорит о крайне неустойчивом положении предприятия. Далее оценим показатели рентабельности предприятия (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Оценка показателей рентабельности, %

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность производства	0,14	0,23	0,09	0,09	- 0,14	- 0,05	164,2	39,1	64,2
Рентабельность продаж	13,5	22,95	9,07	9,37	-13,88	- 4,51	169	39,5	66,7
Рентабельность основного капитала	37,3	37,7	124,8	0,4	87,1	87,5	101	331,0	334,5
Рентабельность собственного капитала	11,9	18,47	6,05	7	-12	-6	154,8	32,7	50,7
Чистая рентабельность	3,1	3,1	7,4	0	4	4	100	238,7	238,7
Рентабельность перманентного капитала	41,1	63,2	31,2	22	-32	-10	153,7	49,3	75,9

Как видно из таблицы 2.11 снижение рентабельности производства говорит о том, что основные фонды предприятия используются неэффективно.

Рентабельность продаж также снизилась, что говорит о росте издержек и неэффективности менеджмента на предприятии.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бел-Альянс» показал, что компания развивается, имеет отрицательную динамику основных показателей эффективности деятельности, но старается не только закрепиться на рынке продажи и оказания услуг по обслуживанию компьютерного оборудования, но и упрочить занимаемое положение.

Рассмотрим динамику выручки компании «Бел-Альянс» по видам деятельности: продажа, монтаж и подключение компьютерного оборудования, технологическая поддержка и ремонт оборудования, продажа запчастей для оргтехники и компьютеров (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Динамика выручки ООО «Бел-Альянс» по видам деятельности

Виды деятельности	Выручка					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Доля, %	Объём, тыс. руб.	Доля, %	Объём, тыс. руб.	Доля, %	Объём, тыс. руб.
Продажа, монтаж и подключение компьютерного оборудования	43	1189	44	1642	50	2 226
Технологическая поддержка и ремонт оборудования	40	1020	38	1446	30	1735
Продажа запчастей для оргтехники и компьютеров	17	719	18	790	20	1290
Всего:	100	4300	100	4278	100	6451

Как видно из таблицы 2.12, в 2016 году произошло перераспределение долей в выручке: наибольшую долю выручки на сегодняшний день даёт продажа, монтаж и пусконаладочные работы компьютерного оборудования (50%) против 43% и 44% в 2014–2015 годах.

Это перераспределение долей в выручке позволило предприятию получить дополнительный доход.

Таким образом у ООО «Бел-Альянс» наметился потенциальный целевой рынок, а именно «продажа запчастей для оргтехники и компьютеров», так как объемы продаж небольшими темпами, но неуклонно растут, можно

порекомендовать в дальнейшем закрепится в данном сегменте за счет предложения уникального продукта, которого нет у конкурентов, например, стать официальным представителем одной из известных фирм по производству запасных частей.

В организации было запланировано в 2016 году увеличить выручку на 20%, в следующих пропорциях по кварталам: 15%, 20%, 25%, 40%. Выполнение плана 2016 года по выручке общей и по видам деятельности ООО «Бел-Альянс» представлено в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Выполнение плана продаж 2016 г. по видам деятельности ООО «Бел-Альянс»

Виды деятельности ООО «Бел-Альянс»	Выручка 2016 г.		Отклонение факт. от плана 2016 г., тыс. руб.	Тем прироста, %
	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.		
Продажа, монтаж и подключение компьютерного оборудования	2800	3226	426	31,2
Технологическая поддержка и ремонт оборудования	1700	1835	135	7,7
Продажа запчастей для оборудования	1034	1290	156	16,4
Всего:	5934	6451	10 517	20,3

Как видно из таблицы, план продаж 2016 года выполнен по всем направлениям деятельности предприятия. Данные таблицы показывают, что развитие нового рыночного сегмента позволило компании получить дополнительно дохода на сумму 10 517 тыс. руб.

Таким образом, по итогам параграфа можно сделать вывод о том, что компания развивается, имеет отрицательную динамику основных показателей эффективности деятельности, но старается не только закрепиться на рынке продажи и оказания услуг по обслуживанию компьютерного оборудования, но и упрочить занимаемое положение.

Также в 2016 году произошло перераспределение долей в выручке, так

наибольшую долю выручки на сегодняшний день даёт продажа, монтаж и пусконаладочные работы компьютерного оборудования, при этом наметился потенциальный целевой рынок, а именно «продажа запчастей для оргтехники и компьютеров», так как объёмы продаж небольшими темпами, но неуклонно растут.

Далее необходимо обратиться к цели данного исследования, а именно анализу клиентоориентированности предприятия ООО «Бел-Альянс».

2.3. Оценка клиентоориентированности предприятия

Предприятие ООО «Бел-Альянс» обслуживает примерно 2% потребителей потенциального рынка, которые имеют возможность делать выбор из всего многообразия предлагаемых дистрибьюторов компьютерной техники. Однако компания, не останавливаясь на достигнутом, постоянно изыскивает новые возможности для освоения новых рынков потребителей.

При исследовании потребителей продукта применяются различные способы связи с аудиторией, а именно: интервью по телефону, анкеты, рассылаемые по почте, личные интервью, групповые интервью. Выбор способа связи с аудиторией зависит от целей, задач исследования. Все эти способы по-своему хороши.

Опросы проводятся обычно для выявления предпочтений клиентов о качестве или ассортименте предоставляемых услуг. Это позволяет фирме определиться в выборе маркетинговых воздействий.

Для проведения опроса приглашает временных работников. Чаще всего приглашаются старшеклассники или студенты, поскольку выполнение этой работы не требует особой квалификации.

Иногда фирма приглашает для этой цели специалистов, однако такое привлечение должно быть хорошо продуманно и обоснованно, так как затраты на использование специалиста должны окупиться. Используя результаты

такого опроса, менеджер отдела маркетинга может планировать и проводить какие-то конкретные акции по привлечению клиентов.

Для полноценного определения качества услуг было проведено анкетирование реальных потребителей товаров и услуг фирмы «Бел-Альянс». В процессе анкетирования было опрошено 30 человек различного возраста и сферы деятельности. Данное анкетирование было проведено с помощью электронной почты, личного опроса респондентов, а также с помощью телефона.

В ходе анкетирования было опрошено почти равное количество женщин и мужчин (17 женщин, 13 мужчин). Около 59% опрошенных были люди в возрасте от 18 до 27 лет.

По результатам анкетного опроса было выявлено, что опрошенные клиенты узнали о существовании ООО «Бел-Альянс» из следующих источников: из газет – 30%, из Интернета – 16%, по радио – 2%, от знакомых – 50% из иных источников информации 4% опрошенных.

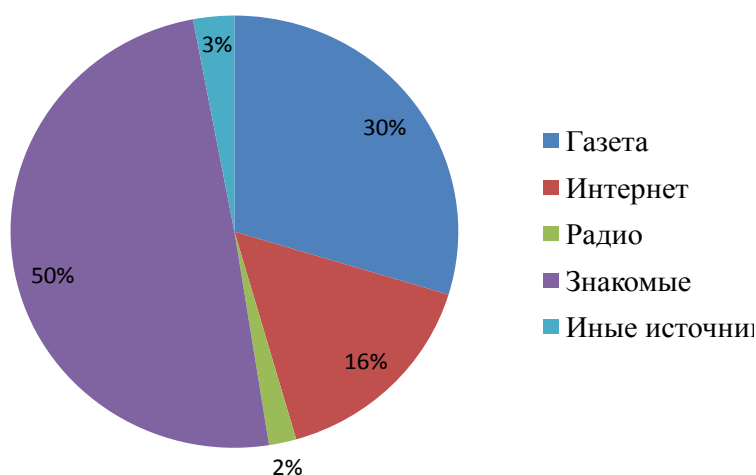


Рис. 2.3. Результаты ответов на вопрос «Откуда Вы узнали о ООО «Бел-Альянс»?»

Делая выводы по вышесказанному, можно констатировать, что большинство респондентов больше доверяют рекомендациям людей, которых они знают лично, т.е. знакомым, и которые уже непосредственно пользовались

услугами фирмы «Бел-Альянс». Это является хорошим показателем для предприятия и говорит о приемлемом уровне клиентоориентированности организации и сформированной лояльности клиентов, способных рекомендовать ее другим. Что касается пункта проводимого анкетирования, который звучит следующим образом «Оцените обслуживание персонала ООО «Бел-Альянс» по пятибалльной шкале» (где 1 балл – очень плохо, 5 – очень хорошо)», то результаты были следующими: 1 балл – 2%, 2 балла – 3%, 3 балла – 20%, 4 балла – 65%, 5 баллов – 10%.

Основная часть респондентов оценили работу менеджеров в 4 балла. Они аргументировали это тем, что менеджер во время предложения часто читал информацию с монитора, предлагал каталоги и уходил. У многих это создавало впечатление, что менеджер владеет недостаточным количеством информации или у него недостаточно опыта работы, а также это не способствовало заинтересованности клиента. Тем не менее, балл выше среднего, так как подобранный товар их устроил.

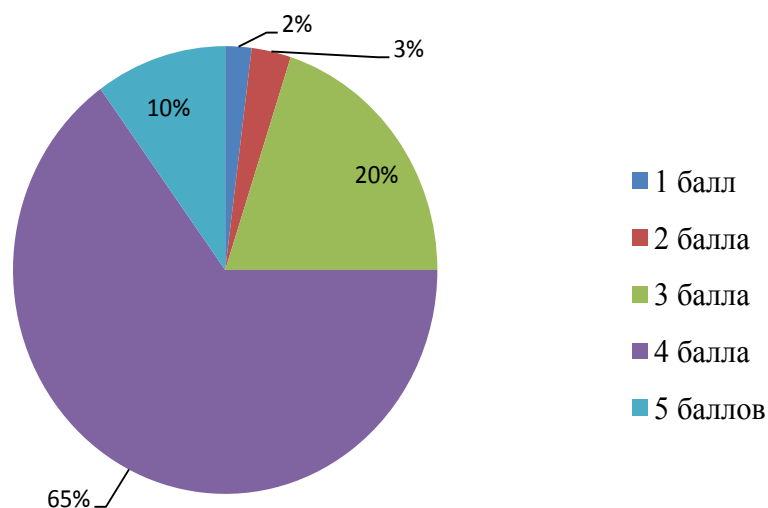


Рис. 2.4. Результаты оценки обслуживания персонала ООО «Бел-Альянс»

Еще один немало важный вопрос звучит так: «Какой показатель работы предприятия является для вас наиболее важным?» (рис. 2.5.). Для большинства респондентов (40%) наиболее важным является наличие web-сайта фир-

мы, 30% необходима высокая скорость обслуживания, это является для розничных клиентов приоритетным. Для 15% респондентов важна ценовая политика, то есть низкие цены на компьютерную технику и комплектующие, 10% отдают предпочтение скидкам и остальным (5%) важно вежливое обслуживание. Клиенты ООО «Бел-Альянс» высказали мнение, что, имея скидку на товары или послепродажный сервис в данной организации, они вернулись бы туда в следующий раз, не рассматривая предложения других фирм. В последнее время ООО «Бел-Альянс» старается придерживаться достаточно высокой ценовой политики, то есть предпочитают реализовывать более товары в связи с высокими комиссиями. Это также не сказывается на увеличении клиентов в фирме.

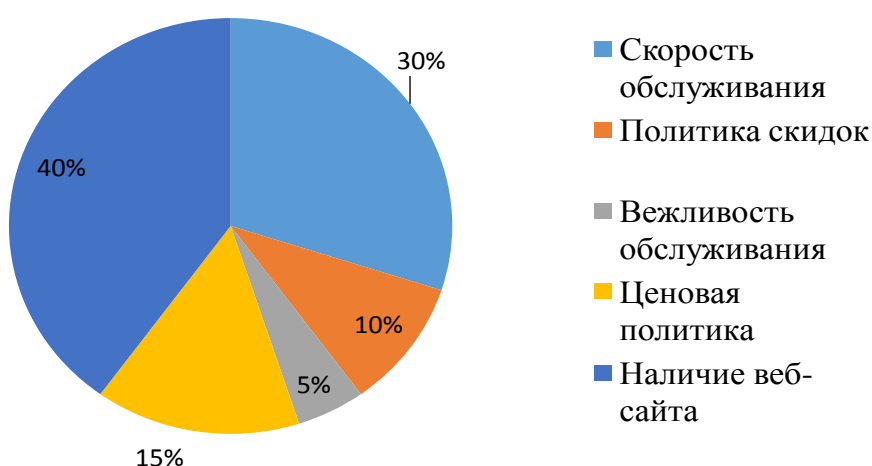


Рис. 2.5. Результаты основных показателей работы ООО «Бел-Альянс» наиболее важных для клиента

Для того, чтобы конкретизировать, по каким критериям были недовольны клиенты, рассмотрим вопрос «Обведите, пожалуйста, цифру в наибольшей мере соответствующую степень Вашего согласия с каждым утверждением» и выведем средний оценочный балл. Обобщённые результаты представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Обобщенные результаты ответов по пункту
«Обвести цифру верного утверждения»

Утверждение	Полностью согласен	Согласен	И согласен, и не согласен	Не согласен	Полностью не согласен
1	2	3	4	5	6
Фирма предоставляет высококачественные товары и послепродажные услуги	5	4	3	2	1
Офис фирмы имеет удобное расположение	5	4	3	2	1

Продолжение табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
Фирма имеет режим работы	5	4	3	2	1
Атмосфера офиса (дизайн, цвет, музыка) приятна	5	4	3	2	1
Персонал фирмы обладает высокой квалификацией	5	4	3	2	1
Персонал фирмы внимателен и доброжелателен отношению к клиентам	5	4	3	2	1

Исходя из ответов респондентов наглядно видно, что большинство согласилось с тем, что офис фирмы имеет удобное расположение и дали оценку 4, полностью согласились, что персонал фирмы внимателен и доброжелателен по отношению к ним и поставили оценку 5.

Согласны и в тоже время не согласны с утверждениями, что фирма предоставляет высококачественные товары и услуги и персонал обладает высокой квалификацией и соответственно дали оценку 3. Так же респонденты не согласны, что у ООО «Бел-Альянс» удобный режим работы и им не приятна атмосфера офиса, они поставили оценку 2.

Исходя из результатов можно сделать вывод, что у фирмы «Бел-Альянс» внимательный и доброжелательный персонал и подходящее расположение офиса. Респонденты не уверены в предоставлении высокока-

чественных туров и высокой квалификации персонала в фирме. Их не устраивает режим работы и атмосфера офиса. Еще один немаловажный вопрос в анкете звучал так: «Какими услугами предприятия из предложенного списка вы воспользовались?» (рис. 2.6).

Из полученных данных наглядно видно, что больше всего клиентов воспользовались услугами послепродажного сервиса и подбора оборудования. Также респонденты приобретают услуги по установке и ремонту. Совершенно незначительный процент людей заказывают товары, отсутствующие на складе. Отсюда можно сделать вывод, что эти люди либо делают это через другие организации, которые имеют собственный web-сайт. Пожалуй, это основная проблема, которая мешает ООО «Бел-Альянс» стать более устойчивой и конкурентно способной на рынке.

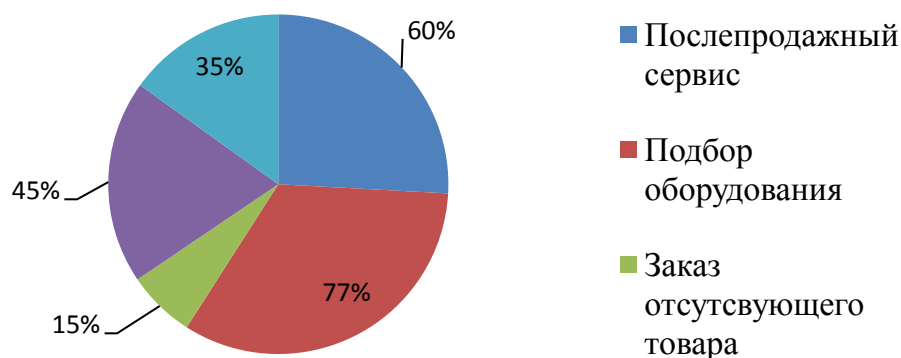


Рис. 2.6. Услуги, которыми воспользовались клиенты ООО «Бел-Альянс»

Теперь можно сделать вывод, исходя из анализа данных полученных из анкетного опроса клиентов ООО «Бел-Альянс». Чтобы привлечь новых клиентов нужно оптимизировать политику лояльности, создать собственный web-сайт фирмы и запустить рекламу в СМИ. Также необходима автоматизация процессов организации для быстрого и качественного обслуживания клиентов. Чтобы удержать клиентов и сделать их более лояльными, необходимо внести коррективы в ценовую политику, предоставлять скидки и внедрить дисконтные программы.

Также необходимо иметь регулярно анкетировать сотрудников, что позволит постоянно совершенствовать работу фирмы. Необходимо также иметь анкету тайного покупателя (а директору, в случае необходимости, обращаться к услугам тайного покупателя).

Согласно данной анкеты было проведено исследования обслуживания персоналом тайного покупателя, а соответственно показан реальный уровень клиентоориентированности.

Таблица 2.15

Результаты оценки по методу «Тайный покупатель»

№ п/п	Ключевые критерии для оценки от тайного покупателя	Сумма баллов от 0 до 100 за результаты ответов персонала	Необходимый балл для положительной оценки фирмы
1.	Внешний вид офиса и работников	81	Не менее 80
2.	Скорость и качество установки купленной техники	75	Не менее 75
3.	Приветствие, выявление потребностей	80	Не менее 80
4.	Качество ремонта техники и послепродажного сервиса	70	Не менее 80
5.	Работа с возражениями	70	Не менее 80
6.	Общее впечатление от обслуживания	74	Не менее 75

Как видим по данным таблицы 2.15, а, соответственно, по данным проведенного исследования, ключевой блок опроса «Общее впечатление от обслуживания» набрал 74 балла, что показывает крайне низкий уровень клиентоориентированности организации «Бел-Альянс». Кроме того, еще один важный фактор «Качество ремонта и послепродажного сервиса» не набрал нужных 80-ти баллов, что тоже показывает низкий уровень клиентоориентированности предприятия, а также недостаточный уровень внимания к клиентам со стороны персонала «Бел-Альянс».

Все эти негативные моменты в результате проведенных исследований требуют неотлагательного решения, поскольку они очень серьезно влияют на работу фирмы «Бел-Альянс».

По итогам второй главы можно сделать ряд выводов:

– анализ финансово-хозяйственной деятельности организации «Бел-Альянс» показал, что организация развивается, имеет отрицательную динамику основных показателей эффективности деятельности но старается не только закрепиться на рынке продажи и оказания услуг по обслуживанию компьютерного оборудования, но и упрочить занимаемое положение;

– проведя анализ сильных и слабых сторон деятельности, можно увидеть, что у компании мощный потенциал для развития. Слабые стороны, можно не только устранить и обратить в преимущества. Главное – выбрать верную стратегию, основанную на преимуществах, и скорректированную с учетом недостатков;

– были проведены расчеты по оценке удовлетворенности потребителей рынка качеством товаров и результатами выполняемых работ и оказываемых услуг. По результатам анализа анкет потребителей первичного рынка показатели проранжированы по степени важности для респондентов и уровню фактической удовлетворенности потребителей;

– определен уровень удовлетворенности каждого клиента по каждому из критериев в баллах (по пятибалльной шкале) и рассчитан средний балл по каждому из предложенных в анкете критериев удовлетворенности.

3. Рекомендации по оптимизации деятельности ООО «Бел-Альянс» с использованием клиентоориентированного подхода

3.1. Проект по увеличению лояльности клиентов в деятельности предприятия

Перед тем как предложить меры по повышению клиентоориентированности предприятия, рассмотрим количество и динамику претензий по обслуживанию, доля и динамика пролонгирования договоров и повторных заказов, количество и динамика отказов от продолжения работы по договору представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Динамика качества работы ООО «Бел-Альянс» по договорам аутсорсинга

Показатель удовлетворённости клиента	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во, ед.	Доля, %	Кол-во, ед.	До- ля,%	Кол-во, ед.	Доля, %
Претензии по обслуживанию	20	2,9	30	2,8	42	2,75
Пролонгировано договоров	580	82,9	620	92,5	680	95,1
Отказ от продолжения работы по договору (прерывание договора до окончания срока его действия)	2	1,0	5	0,7	9	0,4
Средняя длительность сотрудничества клиента с компанией, в годах	2	–	2	–	2,5	–
Всего договоров:	700		715	–	800	–

Данные таблицы 3.1 показывают, что в 2016 году в сравнении с 2014 годом увеличилось в процентном отношении к числу договоров количество претензий к компании «Бел-Альянс» по качеству и срокам обслуживания на 0,15%, увеличилось количество клиентов, продлевающих договора аутсорсинга на обслуживание оборудования на следующий год как в натуральном (100 ед.), так и в процентном отношении (17,2%).

Кроме того, увеличилось количество отказов от сотрудничества и выросла средняя длительность сотрудничества клиента с компанией. Всё это, несомненно, не будет способствовать росту качества обслуживания. Поэтому с целью дальнейшего совершенствования качества обслуживания в ООО «Бел-Альянс» с учётом результатов проведённого анализа предлагается следующая программа мероприятий и рекомендаций, направленных на клиентоориентированность предприятия:

- внедрение CRM-системы;
- разработка и внедрение внутренних стандартов предприятия;
- обучения персонала;
- разработка системы мотивации сотрудников;
- разработка собственного сайта;
- создание единой формы одежды.

Подробнее о предлагаемых направлениях работы:

– внедрение CRM-системы: учитывая тот факт, что организация ставит перед собой цель: повышения клиентоориентированности без увеличения затрат, было принято решение пойти по пути внедрения новых технологий продаж.

Проанализировав имеющиеся на рынке программные системы, которые направлены на клиентоориентированность, был остановлен выбор на «Битрикс24». В «Битрикс24» все необходимые инструменты есть и они тесно взаимосвязаны с CRM-системой онлайн, что значительно упрощает работу с клиентами и сам процесс продажи товаров. В этом одно из преимуществ «Битрикс24» перед другими системами.

Внедрение CRM-системы «Битрикс24» в ООО «Бел-Альянс» предполагает ряд этапов:

Первый этап – предпроектное обследование:

В первую очередь выделяют, какие конкретные задачи должна решить CRM-система. ООО «Бел-Альянс» выделяет такие задачи как:

- учет клиентов (внесение информации о клиенте, контакты, карточки предприятий, другие реквизиты);
- учет менеджеров (ответственные менеджеры за каждую сделку, произведенные сделки у менеджеров, количество сделанных звонков, проведенных сделок);
- учет сделок (стадии сделок – «есть заявка», «на подписании», «оплачено», «товар доставлен клиенту», шаблоны договоров, внесение в реестр);
- учет счетов (учет платежных поручений и счетов);
- закупки;
- качество клиента (сумма договора, время, потраченное на заключение сделки, время подписания договора, время оплаты счета);
- хранение необходимой документации для совершения сделок.

Учитывая, что «Битрикс 24» позволит решить все поставленные задачи, так же интерфейс системы отличается своей простотой и доступностью.

Второй этап: подключение системы.

Цель данного этапа – подготовка системы для передачи в эксплуатацию.

Данный этап состоит из следующих задач:

- установка системы на рабочем месте каждого менеджера;
- перенос накопленных данных;
- обучение пользователей;
- ввод в опытную эксплуатацию.

Для начала, проходит регистрация сотрудников на сайте <https://www.bitrix24.ru.>, так как в организации количество сотрудников менее 12, вся регистрация проходит абсолютно бесплатно.

Как и любая информационная система, CRM-система эффективна только тогда, когда в ней есть данные, необходимые пользователям для выполнения своей работы. Для начала работы в систему вносятся данные о клиентах организации, после чего программой уже можно полноценно использовать.

Все данные были загружены с различных источников, где хранилась информация (1С, Excel, Microsoft Word).

Третий этап – обучение пользователей: после запуска происходит практически интуитивное изучение программы, но все-таки для формального ознакомления с программой существует видео обучение, а также достаточно подробно описанная инструкция, которая находится на сайте, где описаны возможные вопросы и ошибки, которые могут возникнуть во время работы с «Битрикс 24».

Далее идет обучение на рабочем месте ответственным (наставником, который назначается и учитывается, что часть его рабочего времени будет занята на выполнение задач по обучению и консультированию).

Четвертый этап – ввод в эксплуатацию: для того чтобы процесс накопления данных не растягивался, устанавливаются сроки и выделены рабочие часы для внесения информации о клиентах и сделках. В нашем случае десять рабочих дней. Помимо основного объема работ, менеджеры выполняли установленный план работ с системой. Переносится информация о клиентах из различных источников: электронные базы клиентов в формате Excel и карточки предприятий, хранящиеся в архиве организации, бумажные архивы предприятия.

Занося данные об уже имеющихся клиентах, и отмечая качество клиента сотрудниками корректируется внесенная информация. Добавляя

карточку клиента в различные группы, по которым уже будет просто найти интересующую группу клиентов и предлагать им определенные услуги.

Помечается информация о совершенных звонках, сделках и намечается план работ на дальнейшее ведение клиента, заключение договора. Возможно, в списке контактов есть дубликаты: или менеджер добавил клиента повторно, или с этим же клиентом когда-то работал другой сотрудник и уже внес его в CRM облако.

В «Битрикс24» легко можно проверите имеющуюся базу и объединить дубликаты. Есть 4 варианта работы с дублями: пропустить, обновить, дополнить, создать новый.

В дальнейшем CRM «Битрикс24» предотвратит само появление дубликатов. Система выявит дубли сразу же при создании нового лица, контакта или предприятия, а также при импорте.

Кроме того, CRM-система существенно повысила прозрачность и управляемость процессом продаж. Действия сбытовых подразделений по отношению к различным клиентам, дифференцировались, а внимание менеджеров уделяется общению с клиентами и тщательнее продумывается стратегия и тактика ведения сделок.

В CRM ведется учет всех клиентов и не только. Любая «зацепка», которая в будущем может стать реальным клиентом, фиксируется. Это может быть e-mail, пропущенный звонок, событие. Задача менеджера по продажам – выяснить, кто это и каким из ваших товаров или услуг интересуется этот потенциальный клиент.

В результате внедрения CRM-системы, были решены ряд поставленных задач:

- выделение ключевых клиентов и сосредоточивание усилий на работе с ними;
- предоставление дополнительного сервиса для клиентов (информирование о новых продуктах, акции, консультации, «предвосхищая желание Клиента» и т.д.);

- увеличение объем продаж (повторные продажи, допродажи сопутствующих услуг, перекрестные продажи, увеличение продаж за счет доли конкурентов);
- отказ от расширения штата. Значительное повышение эффективности работы сотрудников (сокращение потери времени на рутинных операциях, усиление контроля над деятельностью);
- ускорение основных бизнес-процессов;
- возможность анализа истории работы с клиентами и планирование фактов взаимодействия.

Для наглядности приведена таблица 3.2, где рассмотрены типичные ситуации и проблемы, с которыми сталкивается ООО «Бел-Альянс» и как они были решены с появлением CRM-системы «Битрикс 24».

Таблица 3.2

Сравнение деятельности организации до внедрения системы и после

Без CRM-системы	С CRM-системой «Битрикс24»
Менеджеры по продажам ведут записи о клиентах индивидуально, в записных книжках или в файлах Excel. Переписка с клиентами по электронной почте, хранящаяся только в почтовом ящике продавца, недоступна руководству. Важные письма могут пропасть или быть удалены, невозможно восстановить историю работы с клиентом; нет контроля над продавцом.	Все данные о клиентах и сделках хранятся в одной защищенной базе данных с разделяемым доступом: сотрудники имеют доступ к информации в соответствии со своей ролью и полномочиями. Уменьшается вероятность искажения и фальсификации данных о сделке.
При увольнении менеджеры увозят покупателей с собой, не оставляя подробной информации о клиенте и его особенностях.	Предприятие не теряет потребителя при увольнении менеджера – вся информация о клиенте и сделках сохраняется.
Менеджеры нередко забывают перезвонить клиенту или отослать необходимую информацию, не борются за каждую сделку, а выбирают приносящие большую выгоду именно им, а не компании. Ошибки в работе оправдывают большой загрузкой.	Появляется возможность автоматизировать рутинные операции: телефонные переговоры с клиентом, рассылку факсов и электронных писем, распечатку наклеек на письма и т. п. Система помогает соблюдать регламент работы с клиентами.

Руководство компании зависит от продавцов, не может строить прогнозы, не владеет информацией о причинах роста и падения уровня продаж. При отсутствии менеджера на рабочем месте (командировка, болезнь, отпуск) получить информацию о клиенте и сделках с ним невозможно, и сделки срываются.	Система позволяет учитывать индивидуальные особенности, предпочтения клиента, его значимость для компании. Четко видно, как осуществлялась сделка (по этапам). Каждый клиент взаимодействует с менеджером, который несет персональную ответственность за результаты продаж, вместе с тем руководство в любую минуту может ознакомиться с положением дел.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Из таблицы 3.2, видно что введенная система значительно упростила работу с клиентами и между сотрудниками организации.

– разработка и внедрение внутренних стандартов предприятия: при осуществлении сервисной деятельности большое значение имеет разработка стандартов организации. Это документ, устанавливающий необходимые требования к сотрудникам фирмы. Чем подробней будет расписан стандарт организации, тем меньше будет недоразумений в ходе работы и меньше конфликтов и недопониманий между сотрудниками и клиентами фирмы.

Разработкой займется директор ООО «Бел-Альянс», он распишет работу каждого сотрудника, его обязанности и правила.

– создание собственного сайта: первой из выявленных проблем в связи с неиспользованием определенных информационных технологий является отсутствие сайта фирмы, который следует создать. Для ООО «Бел-Альянс» самым оптимальным будет создание сайта с возможностью удаленного заказа. Для его создания предлагаем воспользоваться услугами web-студии «AnVo». Это предприятие предлагает услугу разработки web-сайта с последующим его обслуживанием по приемлемым для нашей организации ценам в сравнении с конкурентами. Рассмотрим затраты комплектацию сайта (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Затраты на создание сайта

Показатели	Стоимость (руб.)
Начальная комплектация сайта	10000
Обслуживание платформы	5000
Итого:	15000

По таблице видно, что цены не дорогие, т. к. сайт имеет начальную комплектацию, а это 5 страниц товаров – услуг, меню сайта, слайдер на 5 изображений и доменное имя на один год (обслуживание хостинга и платформы веб-сайта сроком один год).

Web-витрина будет решать следующие функции:

- оперативное информирование о новостях и специальных предложениях;
- снабжение клиентов информацией о предлагаемых услугах;
- возможность заказа товаров и услуг прямо с сайта.

Поскольку в бизнесе клиенту важнее всего найти информацию о направлениях, по которым специализируется предприятие, сервисе, который она может предоставить и ценах на услуги, то в наполнении сайта содержанием стоит быть максимально точным.

Важным моментом является указание контактной информации, иначе клиент не сможет в дальнейшем продолжить получение от ООО «Бел-Альянс» заказанной услуги. Поэтому стоит внимательно проследить за тем, чтобы создатели сайта указали верную информацию. Стоит отметить так же необходимость создание такого раздела как «О предприятии», так как клиенту необходимо знать, что эта за фирма, чем она занимается, давно ли она на рынке, каковы ее цели, чем она интересна, почему необходимо выбрать именно ее.

– обучение персонала (тренинги и курсы по клиентоориентированности): сотрудники ООО «Бел-Альянс», как было выяснено в ходе использования метода «тайного гостя» обладают низкой квалификацией в сфере продаж, что не позволяет предприятию предоставлять клиентам качественный сервис и не позволяет выйти организации на новые рынки.

Клиентоориентированный подход предполагает наличие у сотрудников целого ряда профессиональных знаний и навыков. Поэтому современные

тренинги, посвященные данной теме, как правило, включают следующие блоки:

- выполнение практических заданий, цель которых – сформировать у участников понимание, насколько важно заботиться о клиенте, выяснение причин, почему уходят покупатели и заказчики и оставление плана действий, как удержать клиента;
- игры и упражнения, развивающие способность менеджеров вставать на место покупателей и заказчиков, понимать их потребности;
- обсуждение фаз лояльности клиента (обычный клиент – клиент лояльный, клиент – приверженец);
- изучение особенностей покупательского поведения, факторов, влияющих на принятие решения о совершении сделки;
- ознакомление с техниками обслуживания посетителей (тренировка навыков работы одновременно с несколькими клиентами, экспериментирование с приемами активного слушания);
- блок, посвященный взаимодействию с трудными клиентами (выполнение практических заданий по анализу возражений, изучение принципов работы с жалобами);
- ознакомление менеджеров с приемами, позволяющими получать удовольствие от работы (изучение приемов саморегуляции и самоорганизации, освоение техник работы со стрессом и избавления от усталости);

Проанализировав рынок тренинговых центров г. Белгород была найдена подходящая – ООО «Первый кадр», предоставляющая услуги как для менеджеров по продажам, так и для руководителей.

Данные по стоимости тренингов для сотрудников ООО «Бел-Альянс» приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на тренинг-обучение персонала ООО «Бел-Альянс»

Категория персонала	Вид тренинга	Кол-во обученных, чел.	Стоимость
Директор	Тренинг «Мотиватор персонала»	1	10700
Менеджеры отдела продаж	Тренинг по клиентоориентированности «Клиенты на всю жизнь»	6	70000
Итого:		7	70700

Как видно из таблицы 3.4, в ООО «Бел-Альянс» профессиональное обучение персонала будет осуществляться единоразово, но при благоприятных условиях тренинги будут проводиться систематически. Задействовать директора организации, было решено по причине того, что менеджерам нужна «мотивация сверху» для того, чтобы данные тренинги возымели эффект.

Кроме того, на предприятии не контролируют качество оказания услуг, используя различные информационные каналы (жалобы клиентов, обратную связь, проверки уполномоченных должностных лиц, взаимоконтроль и т. д.), а также не проводится аттестация всех сотрудников – участников главного процесса. На 2018 год запланировано введение в должность собственного сотрудника ответственного, как за тренинг-менеджмент, так и за обратную связь с клиентами, по причине отсутствия свободных оборотных средств введение в штат нового сотрудника откладывается.

– внедрение системы материального поощрения по итогам качественно выполненных услуг: в ООО «Бел-Альянс» как таковая отсутствует система мотивации персонала. Первым делом предполагается в положении «Об оплате труда персонала ООО «Бел-Альянс» закрепить раздел «Система материального стимулирования персонала». Практически весь технический персонал работает на сдельной системе оплаты труда, а управленческий – на повременной.

Оплата труда сотрудников отдела сервиса является сдельной. Она рассчитывается согласно тарификатору на отдельные виды работ с учётом

качества их выполнения. Поэтому сотрудники отдела не заинтересованы в увеличении объёмов выполняемых работ и в качества выполненных услуг.

Месячный оклад сотрудников предприятия устанавливается согласно штатному расписанию.

Поэтому предлагается начислять премию в соответствии с количеством и суммой заключённых договоров. Размер премии будет составлять от 1 до 3% от суммы заключённых договоров.

Кроме того, они отдел сервиса будет получать ежеквартальные премии в случае перевыполнения квартального плана продаж в размере от 1 до 5% своих месячных окладов.

Также предлагается предприятию «Бел-Альянс» предоставлять своим сотрудникам компенсационный (социальный) пакет, в состав которого будет входить следующее: 50%-ая скидка на обеды в организации для всего персонала, 250 руб. ежемесячная компенсация проезда на работу для всего персонала, компенсация за использование личного автомобиля для служебных целей (ГСМ и амортизация автотранспортного средства) в размере 500 руб. в месяц для менеджеров по продажам.

– создание единой формы одежды: первое впечатление о организации у клиентов складывается при контакте с рядовыми сотрудниками, а по причине того, что у вторых отсутствует какая-либо фирменная одежда, клиенты зачастую не распознают менеджеров по продажам, для того чтобы обратиться к ним со своим вопросом. Один из принципов клиентоориентированности основан на внешнем виде и манере общения сотрудников, а так как вторая составляющая будет задействована в ходе тренингов, то остаётся внешний вид.

Для закупки форменной одежды с логотипами предприятия для 7 менеджеров по продажам необходимо затратить 8 000 рублей, цвет футболок был выбран синий, а логотип будет не слишком броским, но достаточным для того, чтобы клиенты смогли его заметить.

При изготовлении униформы учитывает специфика деятельности предприятия. ООО «Бел-Альянс» занимается ремонтом орг. техники, у каждого сотрудника будет черная футболка с логотипом фирмы на спине.

Затраты на данное внедрение в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Идентификационные признаки сотрудника ООО «Бел-Альянс»

Вид	Количество	Цена
Покупка футболок	7	2600
Создание логотипа	1	4000
Нанесение логотипа на футболки	7	1400
Итого:		8000

Итак, сумма затрат на данное мероприятие составит – 8000 рублей.

Таким образом, в данном параграфе на основе проблем, выявленных ранее, были предложены два направления мероприятий: первое – разработка клиентоориентированной CRM-системы и второе – совершенствование корпоративного стиля и мотивация персонала, работающего непосредственно с клиентами.

3.2. Расчет экономического эффективности проекта

Что касается финансовых затрат на внедрение CRM-системы «Битрикс 24», то предприятию внедрение данной системы обошлось бесплатно, т.к. штат сотрудников позволяет приобрести бесплатный тариф. Это является одним из самых положительных моментов.

Для оценки эффективности работы отдела продаж были определены критерии качества его работы:

- время обработки заказа;
- число заказов;
- количество клиентов в базе;

- количество «просроченных/потерянных» заказов;
- качественная подготовка документов.

Для оценки внедрения CRM-системы был выбран один и тот же месяц работы организации (апрель), только в различных годах (2016 и 2017 года).

Результаты сравнения эффективности работы отдела продаж представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Результаты оценки эффективности работы отдела продаж

Критерий оценки	Апрель 2016	Апрель 2017
Время обработки заказа	1 час	30 минут
Число заказов	15	25
Количество клиентов в базе	1100 человек	2300 человек
Количество «просроченных/потерянных» заказов	2	0

Как можно заметить из таблицы 3.6, время обработки заказа снизилось, количество клиентов в базе возросло, а самое главное сократилось число «потерянных» заказов. Из этого можно вывод, что ООО «Бел-Альянс» лишь получила заметные преимущества, которые в дальнейшем можно развивать и установить сетевую версию продукта.

Затраты на разработку внутренних стандартов обслуживания клиентов ООО «Бел-Альянс» представлены в таблице 3.7. Источниками для покрытия затрат на реализацию проекта являются собственные средства предприятия.

Таблица 3.7

Затраты на реализацию проекта по повышению клиентоориентированности

Мероприятия	Затраты, руб.
Создание собственного сайта	15000
Обучение персонала (тренинги и курсы по клиентоориентированности)	70700
Внедрение системы материального поощрения по итогам качественно выполненных услуг	140000
Разработка фирменного стиля предприятия	8000
Итого:	233700

Таким образом, в 2018 году от предложенных мероприятий компания по самым пессимистичным прогнозам рассчитывает на рост объема продаж примерно на 21,5%.

Экономический эффект рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{D} - \mathcal{Z} \quad (1)$$

где \mathcal{D} – предполагаемые доходы компании после внедрения мероприятий;

\mathcal{Z} – затраты на реализацию проекта.

$$\mathcal{E} = (6\,451 * 0,215) - 233,7 = 1386,9 - 233,7 = 1153,264 \text{ тыс. руб.}$$

Если на данный момент средние объемы реализации компании в год составляют 6 451 тыс. руб., то после внедрения новых предложений объемы вырастут и в прогнозируемый год составят примерно 7838 тыс. руб., т.е. вырастут примерно на 1387 тыс. руб., а чистый дисконтируемый доход составит 1153,265 тыс. руб.

Срок окупаемости можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{CO} = \mathcal{Z} / \mathcal{D} \quad (2)$$

Таким образом, срок окупаемости равен:

$$\text{CO} = 233,7 / 1386,9 = 0,17 \text{ года, то есть примерно 2,5 месяца.}$$

Далее рассчитаем чистый дисконтированный доход по формуле:

$$NPV = -I + \sum CF / (1 + r)^m \quad (3)$$

где r – норма доходности.

t – период времени, 3 года.

Норма доходности показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается в виде прибыли в течение одного интервала планирования:

$$r = s + p \quad (4)$$

где s – безрисковая ставка (за нее берется ключевая ставка ЦБ РФ) и равна со 2 мая 2017 года 9,25%.

r – премия за риск, взятая из «Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации» (утверждено Постановлением Правительства РФ №1470 от 22.11.97), которая равняется 3% при вложении на интенсификацию производства на базе освоенной техники.

Норма доходности равна:

$$r = 9,25\% + 3\% = 12,25\%$$

Чистый дисконтированный доход равен:

$$NPV = \frac{-233,7}{(1+0,1225)^0} + \frac{1386,9}{(1+0,1225)^1} = -233,7 + 1234,7 = 1001 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем дисконтированный срок окупаемости:

Пересчитаем денежные потоки в вид текущих стоимостей:

$$DPP = 1386,9 / (1+0,1225) = 1234,7 \text{ тыс. руб.}$$

Определим период, по истечении которого инвестиция окупается:

Сумма дисконтированных доходов за 1 год: 1234,7 тыс. руб., что больше суммы вложений (инвестиций) – 233,7 тыс. руб.

Рассчитаем остаток от 1 – го года:

$$\text{Остаток} = (1 - (1234,7 - 233,7) / 1234,7) = 0,99 \text{ года}$$

Следовательно, дисконтированный срок окупаемости равен 0,99 года.

Рассчитаем внутреннюю норму доходности (IRR) по формуле:

$$0 = \sum \frac{CF}{(1 + IRR)^n} - I \quad (5)$$

$$IRR = 493,46$$

Если на данный момент средние объемы реализации предприятия в год составляют 6 451 тыс. руб., то после внедрения новых предложений объемы

вырастут и в прогнозируемый год составят примерно 7838 тыс. руб., т.е. вырастут примерно на 1387 тыс. руб., а чистый дисконтируемый доход составит 1001 тыс. руб.

По итогам третьей главы можно сделать ряд выводов:

В 2016 году в сравнении с 2014 годом увеличилось в процентном отношении к числу договоров количество претензий к ООО «Бел-Альянс» по качеству и срокам обслуживания на 0,15%, увеличилось количество клиентов, продлевающих договора аутсорсинга на обслуживание оборудования на следующий год как в натуральном (100 ед.), так и в процентном отношении (17,2%). Кроме того, увеличилось количество отказов от сотрудничества и выросла средняя длительность сотрудничества клиента с организацией. Всё это, несомненно, не будет способствовать росту качества обслуживания.

С целью дальнейшего совершенствования качества обслуживания в ООО «Бел-Альянс» с учётом результатов проведённого анализа предлагается следующая программа мероприятий направленных на клиентоориентированность предприятия: внедрение CRM-системы; разработка системы мотивации сотрудников; разработка собственного сайта; создание единой формы одежды. Реализация мероприятий позволит ООО «Бел-Альянс» выйти на новый уровень клиентоориентированности и увеличить доходность своей деятельности.

Заключение

В мировой рыночной экономике в последнее время всё большее значение приобретает рынок услуг, представляющий собой сложную систему, основной задачей которой является удовлетворение потребностей населения в услугах. В основе рынка услуг лежит обширная и быстрорастущая часть мирового хозяйства – сфера услуг. В условиях рыночной экономики и конкуренции успешная деятельность сервисных предприятий возможна лишь при правильной организации управления ими.

Ключевой целью концепции клиентоориентированного менеджмента является достижение и укрепление лояльности потребителей. Лояльность клиентов можно рассматривать как показатель клиентоориентированной деятельности предприятия.

Таким образом, клиентоориентированный подход рассматривает клиентов, как основной ресурс организации, обеспечивающий ее прибыльность, эффективность и конкурентоспособность.

Выпускная квалификационная работа посвящена актуальной теме – клиентоориентированный подход, как конкурентное преимущество устойчивого развития сервисного предприятия на примере ООО «Бел-Альянс». Все задачи, поставленные перед началом выпускной квалификационной работы, были выполнены.

В процессе исследования были изучены понятие, сущность и особенности клиентоориентированности, а также эффективность использования CRM при формировании клиентской лояльности.

В работе дана общая характеристика ООО «Бел-Альянс» и проанализированы её основные показатели финансово-хозяйственной деятельности. Анализ показал следующее:

- значительный рост выручки наблюдается в 2016 году. Рост выручки на 50,7% обеспечило развитие сегмента – сервисного обслуживания. Многие клиенты, которые приобрели новое офисное оборудование, заключили впоследствии договоры аутсорсинга на обслуживание приобретенного оборудования.

- существенный рост расходов наблюдается только в 2016 году. Следует отметить, что на протяжении 2014–2016 годов темп роста выручки превышал темп роста себестоимости.

- себестоимость увеличилась в основном за счёт увеличения расходов, связанных с обучением производственного персонала предприятия. Обучение проводилось для менеджеров по продажам в связи с развитием нового вида деятельности. Использование в отчетном году современных технологий

и инструментов тестирования и ремонта оборудования, совершенствование взаимодействия между сотрудниками предприятия привели к росту производительности труда на 26,6%. При этом темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы.

В работе был проведён подробный анализ эффективности управления увеличением объёма продаж ООО «Бел-Альянс»: были исследованы как количественные показатели продаж (объёмные показатели и показатели удовлетворённости клиентов), так и факторы, влияющие на них (кадровое, маркетинговое, производственное и внутриорганизационное обеспечение продаж). Анализ показал, что в организации систематически и планомерно ведётся работа по повышению качества услуг.

Несмотря на положительную картину в деятельности предприятия «Бел-Альянс» по повышению качества в выпускной квалификационной работе были выявлены резервы для дальнейшего его роста.

С целью дальнейшего совершенствования системы качества в ООО «Бел-Альянс» с учётом результатов проведённого анализа предприятия предлагается внедрить CRM-систему. Данному мероприятию в выпускной квалификационной работе была дана экономическая оценка, которая показала целесообразность их внедрения.

Одной из выявленных проблем в связи с неиспользованием определенных информационных технологий является отсутствие сайта фирмы, который следует создать. Для ООО «Бел-Альянс» самым оптимальным будет создание сайта с возможностью удаленного заказа. Для его создания предлагаем воспользоваться услугами web-студии «AnVo». Эта организация предлагает услугу разработки web-сайта с последующим его обслуживанием по приемлемым для нашей организации ценам в сравнении с конкурентами. Стоимость начальной комплектации сайта обойдется фирме в 15 000 руб.

Внедрение системы материального поощрения по итогам качественно выполненных услуг. В ООО «Бел-Альянс» как таковая отсутствует система мотивации персонала. Первым делом предполагается в положении «Об опла-

те труда персонала ООО «Бел-Альянс» закрепить раздел «Система материального стимулирования персонала». Также предлагается начислять премию в соответствии с количеством и суммой заключённых договоров. Размер премии будет составлять от 1 до 3 % от суммы заключённых договоров.

Обучение персонала в соответствии с потребностями клиентов. Клиентоориентированный подход предполагает наличие у сотрудников целого ряда профессиональных знаний и навыков. Поэтому предприятию были современные тренинги, которые проводит местное предприятие. Были приведены расчеты затрат на тренинги для менеджеров и директора.

Создание единой формы одежды. Было предложено закупить единообразную форменную одежду для персонала с целью создания единого корпоративного стиля.

Таким образом, в 2018 году от предложенного проекта предприятие рассчитывает на рост объема продаж примерно на 21,5%. Если на данный момент средние объемы реализации организации в год составляют 6 451 тыс. руб., то после внедрения новых предложений объемы вырастут и в прогнозируемый год составят примерно 7838 тыс. руб., т.е. вырастут примерно на 1387 тыс. рублей.

Список использованных источников

1. Алиева, А. Н. Клиентоориентированность – универсальное решение [Текст] / А. Н. Алиева // Управление персоналом. – 2012. – №6. – С. 16-19.
2. Арно, А. В. Материалы лекций: коучинг – маркетинг – развитие бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.andreyamo.ru/services/consaltingcentr/consulting>
3. Бадаш, Х. З. Экономика предприятия [Текст] : учебное пособие / Х. З. Бадаш. – Ижевск : Проспект, 2013. – 266 с.

4. Баррера, Р. Л. Превосходя ожидания. Бизнес на грани возможного [Текст] : учебное пособие / Р. Л. Баррера. – М. : ЭКСМО, 2014. – 256 с.
5. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] : учебное пособие / Э. Берн. – СПб. : Университетская книга АСТ, 2011. – 215 с.
6. Большов, Р. П. Библия продаж: настольная книга «продажного менеджера» [Текст] : учебное пособие / Р. П. Большов. – М. : Изд-во НТ ПРЕСС, 2012. – 625 с.
7. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Текст] : учебное пособие / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков. – М. : ЮРАЙТ, 2013. – 430 с.
8. Булатов, А. Н. Кредитные брокеры – банковские партнеры. Конкуренты или часть кредитной инфраструктуры [Текст] / А. Н. Булатов // Банковское кредитование. – 2013. – №5. – С. 21-29.
9. Бун, Л. Современный маркетинг [Текст] : учебник для вузов / Л. Бун, Д. Курт. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 212 с.
10. Бусаркина, В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки [Электронный ресурс] / В. В. Бусаркина // Евразийский международный научно–аналитический журнал. – Режим доступа: <http://www.meconomy.ru/art.php3?artid=23079>
11. Веснин, В. Р. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : МГИУ, 2015. – 320 с.
12. Власенкова, Ю. Б. Развитие интеграционных финансовых посредников в условиях глобализации финансовых рынков [Текст] : учебное пособие / Ю. Б. Власенкова. – СПб. : ЮРАЙТ, 2016. – 25 с.
13. Войткевич, Н. И. Экономическая сущность и основные категории кредитного брокериджа [Текст] / Н. И. Войткевич, В. О. Макаров // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 69. – С. 18-24.

14. Врублевская, О. В. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учебник / О. В. Врублевская. – М. : ЮРАЙТ, 2010. – 714 с.
15. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 489 с.
16. Горелая, Н. В. Организация кредитования в коммерческом банке [Текст]: учебное пособие / Н. В. Горелая. – М. : Форум, ИНФРА-М, 2012. – 207 с.
17. Градов, А. П. Национальная экономика [Текст] : учебник / А. П. Градов. – СПб. : Питер, 2013. – 320 с.
18. Грейвс, Ф. Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели [Текст] : учебное пособие для вузов / Ф. Грейвс. – М. : Финпресс, 2013. – 247 с.
19. Джонсон, М. Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия [Текст] / М. Джонсон // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – №2. – С. 10-13.
20. Ещенко, А. В. Клиентоориентированность – основной фактор развития коммерческого банка [Текст] : учебное пособие / А. В. Ещенко. – Ставрополь : Север–Кавказский ГТУ, 2016. – 217 с.
21. Зинкевич, А. С. Секреты клиентоориентированности [Текст] : учебное пособие / А. С. Зинкевич. – М. : Юнити, 2013. – 321 с.
22. Золотова, С. И. Подробности из жизни CRM-приложений [Текст] / С. И. Золотова // PC Week. – 2015. – №25. – С. 31-34.
23. Иванов, С. М. Школа клиентоориентирования [Текст] / С. М. Иванов // Бизнес-журнал. – 2012. – № 8. – С. 58-60.
24. Ильина, Т. Г. Финансовое посредничество в экономике [Текст] / Т. Г. Ильина // Проблемы учета и финансов. – 2011. – №4. – С. 39-42.
25. Оголева, Л. Н. Инновационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. Н. Оголевой. – М. : ИНФРА–М, 2011. – 238 с.
26. Кареева, Ю. С. Клиентоориентированный подход в развитии организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://megarost.ru/>

27. Кларин, М. В. Стратегия организации. От корпоративных намерений к плану действий [Текст] : учебное пособие / М. В. Кларин. – М. : Дело, 2012. – 50с.

28. Ключников, Т. С. Клиент-ориентированность: бизнес без серости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eduardk.com/93553.html>

29. Колпаков, Г. М. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учебник / Г.М. Колпаков. – М. : ЮРАЙТ, 2012. – 538 с.

30. Комаров, С. В. Клиентоориентированность и ее эффективность: сколько стоят клиенты [Текст] : учебное пособие / С. В. Комаров. – М. : Инфра-М, 2012. – 206 с.

31. Корнеева, С. С. Финансовое посредничество: институциональный анализ [Текст] : учебное пособие вузов / С. С. Корнеева. – Оренбург : Изд-во Оренбургского государственного аграрного университета, 2015. – 318 с.

32. Котлер, Ф. Управление маркетингом [Текст] : учебник / Ф. Котлер. – М. : Экономика, 2014. – 652 с.

33. Крупнов, Ю. С. Проблемы развития ипотечного жилищного кредита в России [Текст] / Ю. С. Крупнов // Финансы и кредит. – 2015. – №16. – С. 13-24.

34. Кунде, Й. Уникальность теперь или никогда [Текст] : учебное пособие / Й. Кунде. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2010. – 178 с.

35. Лапин, А. Н. Стратегическое управление современной организацией [Текст] : учебное пособие / А. Н. Лапин. – СПб. : Питер, 2016. – 288 с.

36. Лосев, С. В. Принципы построения клиентоориентированной организации [Текст] / С. В. Лосев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №6. – С. 38-42.

37. Лопатинская, И. В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг [Текст] / И. В. Лопатинская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №3. – С. 34-39.

38. Манн, И. Точка контакта. Рабочая тетрадь для улучшения маркетинга и увеличения доходов вашей компании [Текст] : учебное пособие вузов / И. Манн. – М. : Юнити, 2013. – 140 с.

39. Марголина, А. М. Мировой и отечественный опыт организации совместного предоставления страховых и банковских услуг [Текст] : учебное пособие / А. М. Марголина. – М. : РАГС, 2015. – 250 с.

40. Маслова, Т. Д. Маркетинг [Текст] : учебник / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2014. – 384 с.

41. Маркетинг. Анализ рынка, обзоры рынков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketingbase.ru/view_subsects.php?num=152

42. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : учебник / М. Мескон. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 512 с.

43. Репьев, А. П. Маркетинговое мышление [Текст] : учебное пособие / А. П. Репьев. – М. : Библос, 2015. – 510 с.

44. Малинов, А. П. Вся правда о батутах – как выбрать лучший из лучших [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://otdih.usadbaonline.ru/ru/2014mar/zoni/8590/>

Приложения