

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
_____ И.В. Кротова
«28» мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
_____ А.Н. Чаплина
«28» мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Обеспечение конкурентоспособности организации сферы услуг на
основе клиентоориентированного подхода

Научный руководитель	подпись, дата	Доцент, кандидат экон. наук должность, ученая степень	С.В. Здрестова- Захаренкова ициалы, фамилия
Выпускник	подпись, дата	451723181 номер зачетной книжки	ЭУ17-02Б-МО номер группы О.П. Литвинцева ициалы, фамилия

Нормоконтролер:	подпись, дата	С.В. Здрестова- Захаренкова ициалы, фамилия
-----------------	---------------	---

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему «Обеспечение конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода» (на материалах ООО «Адидас») содержит 72 страницы текстового документа, 15 рисунков, 12 таблиц, 1 приложение, 52 использованных источника.

Ключевые понятия: КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, КЛИЕНТ, ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.

Объектом исследования в данной работе является ООО «Адидас». Предмет исследования – управленческие отношения, которые возникают в процессе управления конкурентоспособностью организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода.

Цель работы – разработка модели обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода.

Цель работы будет достигнута с помощью следующих задач:

1. Рассмотрение теоретических аспектов обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентоориентированного подхода;
2. Изучение влияния клиентоориентированности на обеспечение конкурентоспособности организации сферы услуг;
3. Характеристика факторов внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на объект исследования;
4. Диагностика конкурентоспособности и оценка рыночной позиции объекта исследования;
5. Оценка клиентоориентированности объекта исследования;
6. Формирование клиентоориентированной модели для развития лояльности клиентов к организации сферы услуг.

В первой части рассмотрены различные подходы понимания понятия «клиентоориентированность», а также влияние клиентоориентированности на конкурентоспособность организации;

Во второй части составлена организационно-правовая характеристика предприятия ООО «Адидас». Были изучены сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы его развития с помощью SWOT-матрицы.

В третьей части был разработан проект по усовершенствованию клиентоориентированной системы деятельности организации. Проведена оценка социально-экономической эффективности, доказывающая целесообразность мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА	8
1.1 Понятие клиентоориентированного подхода организации сферы услуг	8
1.2 Инструменты обеспечения конкурентоспособности организации на основе клиентоориентированного подхода	18
1.3 Методы исследования организации для определения клиентоориентированного подхода	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А	71

* 2 и 3 главы изъяты

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня такой термин как «клиентоориентированность» - очень популярен, как в бизнесе, так и в научном среде. Об этом говорит количество запросов и сайтов в интернете, где можно встретить обсуждение данной концепции. Только Google выдал около 1 260 000 результатов по запросу этого термина. Такую популярность можно объяснить. Во-первых, с каждым годом рынок все больше становится нацелен больше на покупателя, чем на продавца, во-вторых – растет конкуренция и так далее.

Однако, на практике предприятия зачастую забывают, что именно клиент – результирующая цель работы всех подразделения и что приоритетная стратегическая цель – это именно ценности клиента. Отсюда можно сделать вывод, что проблемой современного менеджмента является недооценка роли потребителя и стратегий клиентоориентированности в долгосрочной деятельности. Поэтому эти вопросы часто делегируются на маркетинговые службы, которые в свою очередь являются одним из функциональных подразделений предприятий. Несмотря на такую высокую популярность термина «клиентоориентированность» в бизнесе и консалтинге, в научном менеджменте до сих пор однозначно не сформулировано понятие категории «клиентоориентированность».

Возможно, что такая недооценка важности клиентоориентированного подхода чаще всего и является одной из причин сравнительно низкой эффективности бизнеса в России по сравнению с развитыми странами.

Так, многие аспекты данной проблемы остаются недостаточно проработанными. В частности, исследование клиентоориентированности представлено лишь эпизодами в работах разных ученых. В основном это понятие рассматривается лишь как функция маркетинга.

Необходимость именно нацчного осмысления клиентоориентированности с позиций менеджмента, разработки

теоретических, методических и практических рекомендаций, модели и механизмов управления клиентаориентированного предприятия определила актуальность данной темы бакалаврской работы.

Исходя из актуальности, целью написания бакалаврской работы является обеспечение конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентаориентированного подхода.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- Рассмотреть теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности организации сферы услуг на основе клиентаориентированного подхода;
- Провести диагностику эффективности системы управления ООО «Адидас»;
- Дать оценку применения клиентаориентированного подхода к управлению конкурентоспособностью ООО «Адидас»;
- Разработать улучшения для клиентаориентированной политики ООО «Адидас»;
- Провести оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является организация сферы потребительских услуг ООО «Адидас», расположенная в городе Красноярск.

Предметом исследования является конкурентоспособность организации сферы услуг ООО «Адидас».

Исследование проблем клиентоориентированности предприятий посвящены работы таких ученых, как: Г.А. Резник, И. Манн, О.А. Лузгина, Д. Ушаков и другие.

Данная бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы - 72 страницы.

Бакалаврская работа иллюстрирована 12 таблицами; 15 рисунками; 1 приложением. Список использованных источников включает в себя 52 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

1.1 Понятие клиентоориентированного подхода организации сферы

услуг

Клиентоориентированная стратегия – это специфическая функциональная стратегия, которая призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляется свою деятельность предприятие, и бизнес-процессами производства [5].

Стратегия клиентоориентироования является инструментом управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленным на получение прибыли в долгосрочном периоде и базирующимся на таких критериях как: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.

Рассмотрим сущность понятия «клиентоориентированность» с нескольких сторон разных авторов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – сущность понятия «клиентоориентированность» с позиции разных авторов

Автор	Сущность понятия «клиентоориентированность»
В.В. Бусаркин	Высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента
Б. Рыжковский	Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций
А.А. Русанова	Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом
В. Лошков	Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов

Хенниг-Туро	Ориентация сервисного персонала на клиента, обеспечивающаяся техническими и социальными навыками, мотивацией и полномочиями принятия решений
Кросс (Cross)	Подход к продажам и отношением покупателями, при котором сотрудники компании фокусируются на помощи клиентам, чтобы удовлетворить их долгосрочные потребности и желания
И. Манн	Инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов

Проанализировав подходы к понятию вышеперечисленных авторов, можно отметить неоднозначность мнений относительно термина «клиентоориентированность». Одни понимают под данным термином процесс (И.Манн), другие – характеристику (В.В. Бусаркин, В. Лошков), третьи – метод (Б. Рыжковский) [42].

Наиболее полное определение рассматриваемого термина можно встретить в работе О.В. Яшиной: «Клиенториентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемая на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества» [49].

Сформулируем основные цели стратегической клиентоориентированности [49]:

1. Формирование лояльности клиентов;

2. Создание продуктов с добавленной потребительской ценностью
3. Повышение маржинальности продаж за счет реализации продуктов с добавленной потребительской ценностью.

Далее рассмотрим основные отличия концепций классического маркетинга и клиентаориентированного стратегического менеджмента в таблице 1.2

Таблица 1.2 - Основные отличия концепций классического маркетинга и клиентаориентированного стратегического менеджмента

Критерий	Классический маркетинг	Клиентаориентированный стратегический менеджмент
Цель	Получить дополнительную прибыль за счет реализации маркетинговых программ	Долгосрочное устойчивое развитие, увеличение капитализации корпорации за счет выстраивания системных партнерских отношений с клиентами и формирование круга лояльных клиентов
Приоритетный объект деятельности	Конечный поотребитель	Клиенты (конечные потребители и оптовые посредники)
Приоритетный показатель эффективности	Прибыль от реализации маркетинговых проектов	Прибыль от реализации корпоративных инвестиционных проектов, сроки окупаемости, прирост капитализации корпорации
Уровень ответственности	Руководители функционального маркетингового подразделения	Высший менеджмент корпорации и руководители всех структурных функциональных подразделений
Зона полномочий	Внутри маркетингового подразделения	Во всех структурных подразделениях корпорации и на всех уровнях менеджмента
Источник бюджета	Маркетинговый бюджет	Бюджеты корпоративных инвестиционных проектов
Функция	Функциональная	Интегрированная и кросс-функциональная

Основная задача	Продать товар/услугу	Создать ценности для клиентов, которые будут продавать самостоятельно продукт (услугу) и за счет которых сформируется круг лояльных клиентов
Принципы клиенто-ориентированности	Разделяют сотрудники маркетингового подразделения и менеджмент	Разделяют все сотрудники корпорации
Внешняя среда анализируется через призму	Рыночных факторов	Факторов, непосредственно влияющих на поведение и потребности клиентов
Признак деятельности	Реализация маркетинговым подразделением комплекса маркетинга	«Центрирование» всех бизнес-процессов на клиента

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества [40]:

- Система замкнутости;
- Лидерство продукта;
- Низкие общие издержки;
- Полное решение клиента.

Клиентоориентированность в первую очередь, это характеристика самого бизнеса. Она отражает место интересов клиента в системе приоритетов руководства и собственников.

Клиенты и отношения с ними выступают как ресурс, который позволяет зарабатывать. Организация учитывает интересы клиентов, а клиенты, в свою очередь, покупают у нее больше, чаще и дольше, да еще и рекомендуют продукцию другим [36].

Можно выделить 3 стадии работы с клиентами, в процессе которых компания переходит от единичных сделок к формированию устойчивых взаимовыгодных отношений с перспективными клиентами (рисунок 1.1):

1. Привлечение клиентов
2. Удержание клиентов
3. Развитие клиентов [20].



Рисунок 1.1 – этапы формирования клиентского капитала [21].

Как правило, компания делает приоритетной задачу привлечения новых клиентов на ранних стадиях жизненного цикла или на растущем рынке. Ее больше всего интересуют объемы продаж и их динамика, а также доля рынка, занимаемая данной компанией. На этой стадии самые максимальные расходы на маркетинг. Главными индикаторами в свою очередь выступают именно количество привлеченных клиентов и занимаемая доля рынка.

Далее, по мере достижения окупаемости, основной задачей становится эффективность операций.

Для маркетинга это означает фокусирование внимания не столько на привлечении новых клиентов, сколько на удержании существующих. Главным индикатором результативности становится уровень удержания клиентов. Уровень удержания клиентов (retention rate) определяется процентным отношением числа покупателей, совершивших покупки в течение прошлого периода к числу тех, кто приобретает ее товары в текущем периоде. Высокий уровень удержания, как правило, свидетельствует о том, что клиенты лояльны к компании и предпочитают оставаться с компанией в будущем [30].

Теперь компания стремится максимизировать период сотрудничества с клиентом, ведь лояльность клиентов имеет очень большое значение для успеха. Этую стадию можно назвать стадией развития взаимоотношений с клиентами. Регулярное сотрудничество с лояльными клиентами приносит гораздо больше прибыли, чем единоразовые трансакции.

Главным показателем результативности на данной стадии становится показатель пожизненной ценности клиента. Пожизненной ценностью клиента (CLV - customer lifetime value) называют чистую приведенную стоимость клиента – дисконтированную величину денежных потоков, созданных за время сотрудничества с клиентом. В результате, из единичных акций по привлечению клиентов, последовательно формируется клиентские активы компании, состоящие из клиентов, которые благодаря своей приверженности служат источником устойчивого долгосрочного денежного потока от покупок, совершаемых ими. Клиентский капитал компании (customer equity) – это сумма CLV всех настоящих и будущих клиентов компании (рис. 1.2) [40].

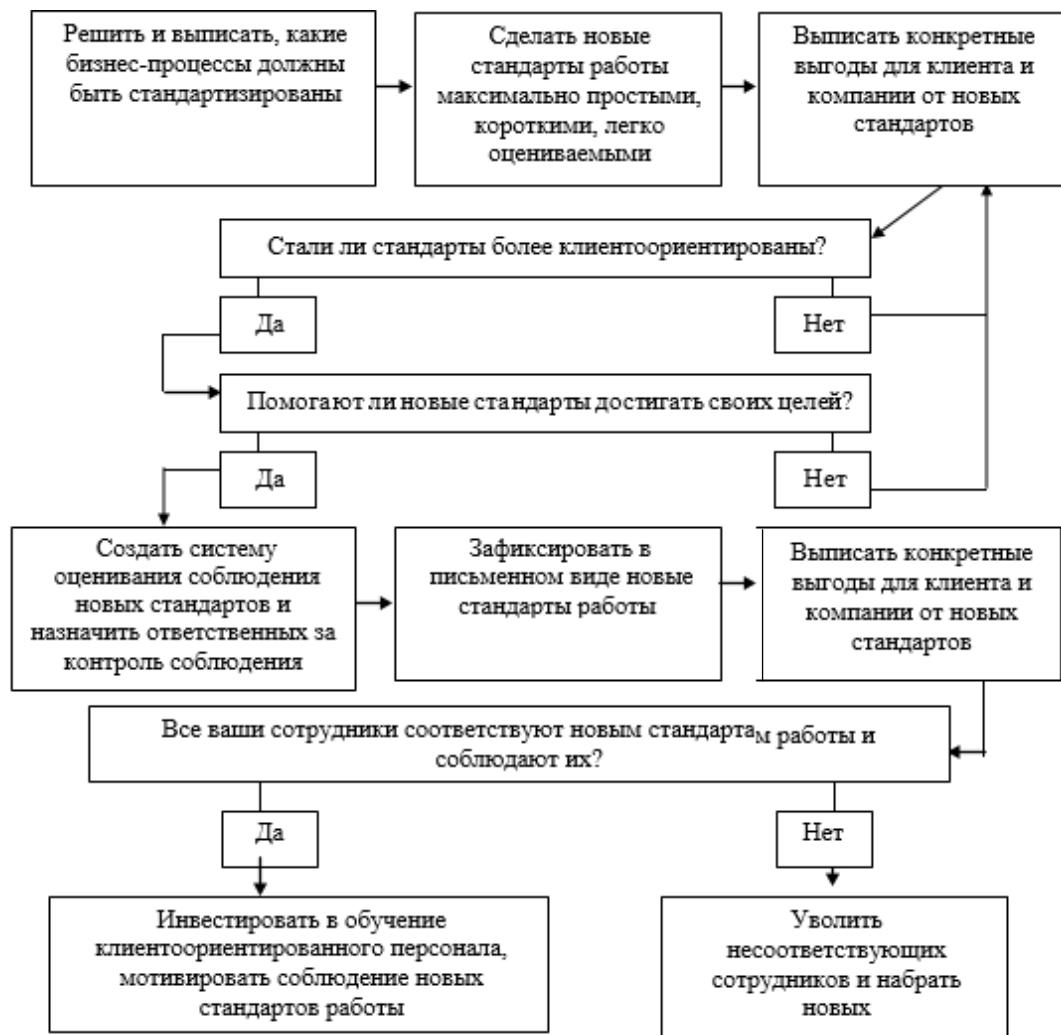


Рисунок 1.2 - Процесс внедрения клиентоориентированных стандартов работы

CRM (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) - модель взаимодействия, основанная на теории, что центром всей философии бизнеса является клиент, а главными направлениями деятельности компании являются меры по обеспечению эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнёрах, а также о внутренних процессах компании. Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей [5].

Проводя аналогии с маркетинг-миксом, можно выделить 5 ключевых компонентов клиентоориентированности или 5K [41]:

- 1) продукт;
- 2) персонал;
- 3) сервис и процессы;
- 4) правила и стандарты;
- 5) отношения с клиентами.

Стандарты клиентоориентируемых предприятий очень важны. На это указывают следующие причины:

- Данные стандарты ориентируют сотрудников к достижению целей компании. Они являются своего рода основой для подбора кадрового состава и помогают поддерживать имидж компании;
- Они помогают предотвращать какие-либо отклонения в работе в целом;
- Также, они помогают оценить правильность направления действий компании, позволяют соответствовать поставленным целям и задачам;
- Благодаря именно клиентоориентированным стандартам возможно сформировать соответствующую корпоративную культуру.

Чаще всего клиентоориентированный подход применяется в сфере потребительских услуг. Поэтому ниже представлен график зависимости эффективности работы продавцов от себестоимости продаж (рисунок 1.3).

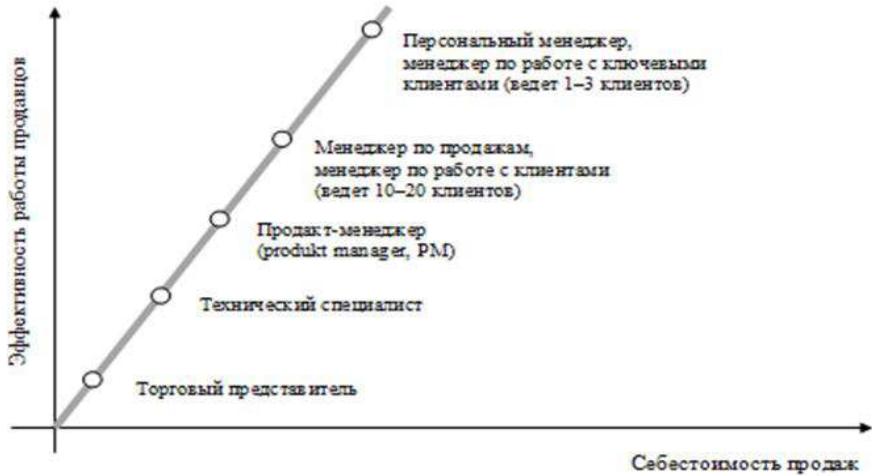


Рисунок 1.3 – Зависимость эффективности работы продавцов от себестоимости продаж [17]

Чтобы избежать проблем с клиентами, важно ставить на первое место приоритетов компании именно клиента.

Таким образом, можно выделить несколько основных принципов клиентаориентированности:

- 1) Один из ключевых принципов – добросовестность. Этот принцип позволяет не портить репутацию компании и увеличивать лояльность клиентов;
- 2) Знание потребностей клиента заключается в том, что компания должна точно понимать какие товары/услуги необходимы ее потребителю и какими качествами они должны обладать. Проще всего потребности можно выявить с помощью открытых вопросов клиенту;
- 3) Еще один принцип – это внимание к деталям. Оно необходимо, чтобы вовремя заметить раздражающие факторы и более четко сформировать потребность клиента;
- 4) Создание Wow-эффекта – это умение превосходить ожидания клиента. Если компания способна дать клиенту чуть больше чем остальные, то, скорее всего, в дальнейшем он вновь вернется.

Использование концепции жизненного цикла клиента является одной из возможностей достижения высокой окупаемости маркетинговых мероприятий. Данную концепцию можно применить в отношении потребностей компании и доступных ресурсов, несмотря на сложности рынка.

На рисунке 1.4 изображены этапы жизненного цикла клиента.

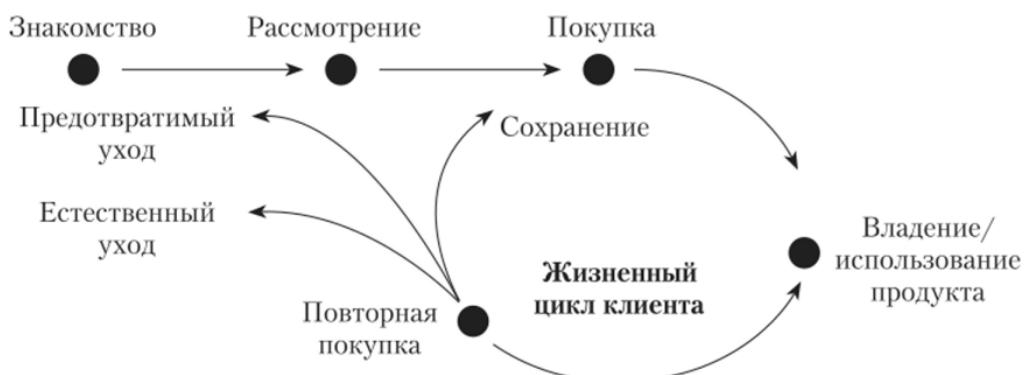


Рисунок 1.4 – Жизненный цикл клиента

Жизненный цикл клиента - это поведение клиента по отношению к компании в течение времени. Клиенты вступают во взаимоотношения с фирмой и со временем решают - продолжить эти отношения или прекратить их. В любой момент жизненного цикла клиент с той или иной вероятностью может продолжить отношения с компанией [32].

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод, что клиентоориентированная стратегия призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка и бизнес-процессами предприятия. Данная стратегия – это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций.

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)

Низкие общие издержки, лидерство продукта, полное решение для клиента, система замкнутости – это все преимущества клиентоориентированной стратегии.

1.2 Инструменты обеспечения конкурентоспособности организации на основе клиентоориентированного подхода

На рынках, где работа с клиентом несет долгосрочный характер и предполагает неоднократную продажу товаров или услуг, клиентоориентированный подход наиболее актуален. Ниже представлены основные сферы деятельности, подтверждающие вышесказанное:

- Фармацевтика;
- Телекоммуникации;
- Оптовая торговля;
- Транспорт;
- Медицинские учреждения и др.

Именно для этих отраслей была в начале 90-х годов XX века разработана концепция one to one marketing. В соответствии с данной концепцией вся деятельность компании переориентировалась с подхода, сконцентрированного на продуктах, к подходу, сконцентрированному на клиенте. В конце концов название было заменено на непосредственно отражающее суть процесса. Так на свет появился термин "клиент - ориентированные технологии" [37].

Однако, клиентоориентированный подход нельзя назвать принципиально новым средством конкурентной борьбы. Его секреты уже были хорошо известны держателям небольших лавок и мастерских еще в средние века. Продавцы знали всех своих покупателей, которые зачастую делились личными переживаниями. Они поздравляли друг друга с

праздниками, делали небольшие подарки. Все это помогало добиваться высокой лояльности клиентов еще в те далекие времена.

В современном мире термин клиентоориентированных технологий означает, что для эффективной работы товар необходимо предлагать исходя из потребностей клиента. Клиент, в результате анализа его характеристик, относится к тому или иному сегменту рынка, и в дальнейшем работа с ним строится в рамках программы, разработанной для этого сегмента. В то же время клиент должен ощущать индивидуальный подход к его запросу, чувствовать важность себя для компании, предлагающей продукт.

Такой подход позволяет значительно повысить лояльность клиентов, что в свою очередь ведет к росту прибыли. Это достигается с помощью повышения процента удержания, повышения прибыльности существующих клиентов и привлечения большего числа новых клиентов за счет предложения востребованных продуктов и направленного маркетинга. Можно сказать, что для компании, применяющей клиент -ориентированный подход,

лояльность клиента должна стать высшей ценностью, высшим приоритетом [49].

На рынке потребительских услуг успех компании напрямую связан со степенью востребованности его продукта клиентом. Отличительной чертой услуги является одновременное ее производство и потребление. Это обуславливает высокое значение ориентации предприятия на максимально возможное удовлетворение потребителя. Данное свойство предприятия и принято называть клиентоориентированностью.

Понятие клиентоориентированности по своей значимости сопоставимо с понятием конкурентоспособности с той разницей, что конкурентоспособность подразумевает соответствие организации конъюнктуре рынка в целом, а клиентоориентированность отражает степень соответствия предприятия ожиданиям потребителей. В связи с этим уместно говорить о стратегическом управлении

клиентоориентированностью, поскольку предприятие, которое руководствуется интересами клиента в своей деятельности, делает выбор в пользу долгосрочных отношений с клиентом, зачастую отказываясь от сиюминутных выгод [21].

Немалое количество выпущенных публикаций, которые посвящены исследованию клиентоориентированных предприятий, дает возможность проанализировать и выделить несколько факторов, которые говорят о высокой степени ориентации организации на удовлетворение потребностей клиентов. К этим факторам можно отнести:

- Организация доступной системы продаж;
- Сегментация клиентской базы;
- Наличие политики формирования клиентской базы;
- Наличие правил работы персонала с клиентами;
- Организация коммуникации с клиентами (например, с помощью интернет-сервиса);
- Организация регулярного повышения квалификации сотрудников;
- Мониторинг качества обслуживания клиента;
- Оценка удовлетворенности клиентов.

Но, к сожалению, термин «клиентоориентированность» до сих пор не имеет устойчивого научного определения. В основном это понятие приравнивают к понятиям культуры обслуживания или конкурентоспособности. На основе изучения организаций, наиболее точный термин сформулировал Б. Рыжковский: «клиентоориентированность – это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций» [4].

Ключевая компетенция – это специфический способ достижение компанией требуемых результатов с большей эффективностью, чем конкуренты. Это конкурентное преимущество, которое оказывает влияние на предпочтения клиента. Формулировка ключевых компетенций должна быть конкретной и давать однозначное представление о преимуществе какой-либо компании. Такой компетенцией может стать преимущество товара, инфраструктура обслуживания клиентов, методы стимулирования сбыта, строгое соблюдение сроков и объемов оказания услуг или поставок товара.

Целевые клиенты - это ограниченное количество клиентов, которые являются приоритетными для компании в долгосрочной перспективе. Характеристики таких клиентов должны соответствовать основным критериям сегментации целевых групп. Конкретными потребностями целевых групп можно считать особые требования к продукту, способам и условиям оплаты, доставки, а также дополнительным услугам и отчетности.

Равенство позиций, или партнерство, является критерием, характеризующим отношения между поставщиком и клиентом, при которых отсутствует сознательное или случайное доминирование одной из сторон на любом этапе взаимоотношений. При этом партнерские отношения подразумевают достаточную степень открытости продавца и покупателя [11].

Определение клиентаориентированности, сформулированное Б. Рыжковским, в значительной степени соответствует принципам точности и полноты. Тем не менее надо учитывать, что между компанией и потребителем ее продукта существует еще одна неучтенная взаимосвязь, которая заключается в существовании взаимной регулировки между потребностями клиентов и ключевыми компетенциями организации. С одной стороны, сформулировав характерные потребности определенной целевой группы, предприятие может совершенствовать свои ключевые компетенции. С другой стороны, о многих своих потребностях клиент не подозревает, пока их

реализация не будет предложена рынком. Такая взаимосвязь потребностей и ключевых компетенций реализуется посредством коммуникаций, которые также должны быть учтены при определении клиентоориентированности [14].

Следовательно, можно определить клиентоориентированность как инструмент партнерского взаимодействия клиента и организации, нацеленный на получение прибыли в долгосрочном периоде, с помощью ключевых компетенций организации (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Взаимосвязь элементов клиентоориентированности [39]

Работа с клиентами – это не только продажи, но и до- и послепродажные отношения. Эффективные продажи расширяются до бизнес-процесса привлечения, вовлечения, удержания и обслуживания клиента, его «воспроизводства», в котором задействованы все ресурсы организации. На каждом этапе отношений расширяется спектр предоставляемых клиенту товаров и услуг, укрепляются и развиваются взаимоотношения с ним, повышается значимость клиента для организации и качество предлагаемых ему программ [21].

Какими бы не были проявления клиентоориентированности, они все требуют систематизации. Как ключевой критерий предлагается рассмотреть

понятие формы ее реализации. Под формой клиентаориентированности будет пониматься совокупность ее проявлений, образующая определенную систему, в которой выделяются виды, уровни и подсистемы, связанные между собой.

Различные аспекты проявления клиентаориентированности можно продемонстрировать на основе модели McKinsey 7С, которая подразумевает рассмотрение организации как системы, состоящей из семи элементов. Результат такой систематизации клиентаориентированности представлен ниже в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Формы клиентаориентированности по элементам модели Мак-Кинси «7С» [1]

Элемент модели 7С	Сущность элемента	Форма клиентаориентированности
Стратегия	Долгосрочный план развития организации, способствующий росту конкурентоспособности и созданию прочных конкурентных преимуществ	Наличие стратегии позволяет добиться ключевых компетенций в различных аспектах взаимоотношений с потребителями
Структура	Способ организации взаимодействия между подразделениями с указанием принципов подчинения и сферы ответственности	Взаимодействие «фронт-офиса» и «бэк-офиса» с целью обеспечения слаженной работы персонала в процессе обслуживания потребителей
Система управления	Методы принятия УР, ведения ежедневной работы в организации, развития бизнеса	Соответствие принятых правил и процедур требованию максимального удовлетворения потребностей клиентов
Система ценностей	Нормы и стандарты взаимодействия в организации; принципы корпоративной культуры, миссия	Пропаганда ценностей клиентаориентированности среди работников организации
Сумма навыков	Способности, потенциал и компетенции, которыми обладает персонал	Компетенции, которые необходимы для реализации клиентаориентированного подхода

Окончание таблицы 1.3.

Состав работников	Демографические характеристики персонала, опыт, образование, соответствие занимаемой должности	Персонал предприятия обеспечивает коммуникации клиента и предприятия, т. е. получает и передает информацию о нуждах клиентов и о степени их удовлетворения оказанными услугами
Стиль взаимоотношений внутри организации	Образ действий руководителя, выражающийся в оптимальном распределении рабочего времени, выборе системы вознаграждения, разрешения конфликтных ситуаций, поведения в вербальных и невербальных коммуникациях	Распространение взаимоотношения клиент-потребитель во всех коммуникациях организации дает возможность совершенствования соответствия организации ожиданиям клиентов.

Сейчас в основном в оценке клиентаориентированности организации применяется метод экспертных оценок. Больше всего оценивается именно персонал и методы реализации поставленных целей. Поэтому отсутствие единого подхода, количественных показателей этой оценки делают данный анализ клиентаориентированности системы управления организацией практически нереальным.

Исчерпывающая характеристика клиентаориентированной управленческой системы также невозможна без введения необходимых дополнительных показателей. Для осуществления подобного анализа можно предложить систему показателей, всесторонне характеризующих клиентоориентированность системы управления предприятием (рис. 1.6) [28].

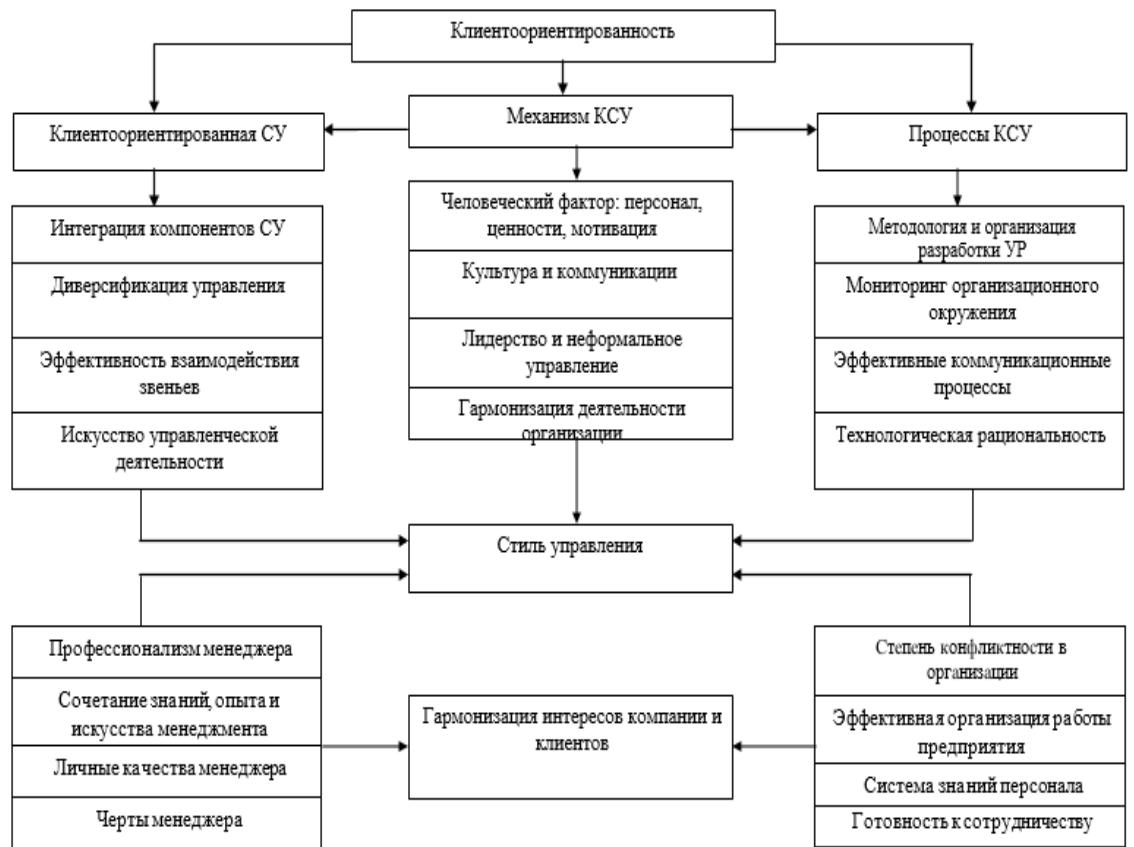


Рисунок 1.6 – Приоритеты клиентоориентированной системы управления

Клиентоориентированность очень сложно как-либо интерпретировать и делать какие-либо заключения о характере его измерения, так как это комплексный качественный показатель. При условии трансформации качественных показателей в количественные появляется возможность, как сопоставления данных, так и использования практически неограниченного инструментария для их анализа. В связи с этим разработка методов количественной интерпретации качественных показателей клиентоориентированности открывает новые возможности в управлении персоналом [21].

Таким образом, можно сделать вывод, что современная управленческая наука еще не доработала необходимую систему оценки качества клиентоориентированности, несмотря на то, что внедрение

клиентоориентированного подхода уже стало нормой практически для всех предприятий сферы услуг.

1.3 Методы исследования организации для определения клиентоориентированного подхода

Новые игроки выходят на рынок практически каждый день, что способствует росту конкуренции. А чтобы оставаться на рынке, вам нужно быть конкурентоспособной организацией. Сегодня предприятия все больше выигрывают, повышая свою конкурентоспособность за счет клиентоориентированного подхода. В связи с этим возникает необходимость изучения данного подхода и методологических основ управления им.

SWOT-анализ – это комплекс маркетинговых и других исследований сильных и слабых сторон предприятия или конкретного объекта.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики, представленные на рисунке 1.7



Рисунок 1.7 – Элементы SWOT-анализа

SWOT-матрица завершает SWOT-анализ деятельности предприятия и помогает сделать правильные выводы для создания стратегии развития бизнеса. С ней вы увидите потенциал для развития и угрозы для вашего бизнеса. Пример матрицы представлен ниже (рисунок 1.8).

SWOT - матрица	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	С и В	С л В
Угрозы	С и У	С л У

Рисунок 1.8 – Макет SWOT-матрицы

STEP-анализ (или PEST-анализ) – это стратегический бизнес-инструмент, используемый организациями для выявления, оценки, организации и отслеживания макроэкономических факторов, которые могут повлиять на бизнес в настоящее время и в будущем.

В данном анализе отображаются такие макроэкономические факторы как: социальные, технологические, экономические и политические (таблица 1.7).

Таблица 1.4 – Характеристика факторов STEP-анализа

Факторы	Описание
Социальные	Сведения, отражающие динамику социальных факторов стран или регионов. Например: уровень жизни, покупательская способность, поведение потребителей и т.д.
Технологические	Новаторства и нововведения в отрасли технологий, которые способны повысить производительность труда.

Экономические	Общеэкономические факторы жизнедеятельности. Например: уровень налогообложения, курс валюты, уровень инфляции и т.д.
Политические	Решения, принимаемые на правительственном уровне или на уровне местного самоуправления. Например: изменение политического строя, изменения в законах и т.д.

Привлекательность отрасли для притока инвестиций и возможность получать более высокую прибыль определяет конкуренция. Для анализа конкурентной ситуации наибольшую популярность приобрела модель “5 конкурентных сил” М. Портера, опубликованная им в 1980 г. в книге “Конкурентная стратегия”.

Согласно данной модели уровень отраслевой конкуренции зависит от воздействия на деятельность организации пяти конкурентных сил (рис. 1.9)



Рисунок 1.9 – модель элементов пяти конкурентных сил М. Портера

Привлекательность отрасли, в данном контексте, имеет отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Непривлекательной» отраслью

является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Самой «непривлекательной» является отрасль, которая приближается к совершенной конкуренции.

Матрица выбора оптимальной стратегии — это модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов. Как правило, составляется в таблице, как на рисунке 1.10.

Стратегии	Цели фирмы				Общая сумма баллов
	A1	A2	A3	A4	
V1	C ₁ / P ₁	C ₂ / P ₂	C ₃ / P ₃	C ₄ / P ₄	
V2					
V3					
V4					

Рисунок 1.10 – Макет матрицы выбора оптимальной стратегии

Дробью показано:

Числитель: оценка достижимости цели при реализации данной стратегии в баллах (по принятой системе: от 1 до 5) – C_i.

Знаменатель: оценка вероятности реализации стратегии при данной цели в баллах (от 0 до 1) - P_i.

При помощи вышеперечисленных методов и будет произведен анализ предприятия и выбрана необходимая стратегия для его развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Специфической функциональной стратегией, которая призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляют свою деятельность предприятие, и бизнес-процессами производства, является клиентоориентированная стратегия.

По словам О.В. Яшиной: «Клиенториентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемая на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества».

По-настоящему эффективное управление деятельностью предприятия сферы услуг должно основываться на регулярном и непрерывном совершенствовании сервиса и повышении уровня лояльности клиента, то есть повышению уровня клиентоориентированности.

Использование организацией клиентоориентированной модели функционирования говорит о ее современной организационной и управлеченческой системе, которая направлена на достижение качественного подхода к управлению. Интегрируя структурные подразделения и расширяя полномочия нижних уровней, следует внедрять комплексный подход для удовлетворения потребностей клиентов и их обслуживания.

Таким образом, можно сделать вывод, что с точки зрения клиентоориентированного подхода, клиент – это основной ресурс предприятия, который обеспечивает прибыль и конкурентоспособность организации, а также определяет ее эффективность.

Во второй главе квалификационной работы была рассмотрена организация ООО «Адидас» с точки зрения общей и правовой характеристики

ее деятельности, а также факторы внутренней и внешней среды данной организации и их влияние. Далее был выполнен анализ клиентаориентированности предприятия. Как выяснилось, организация является клиентоориентированной, но ее система требует усовершенствования для реализации выбранной стратегии.

Также, в работе представлен процессно-целевой подход и разработаны мероприятия для повышения клиентоориентированности предприятия, а, следовательно, и для повышения лояльности покупателей.

По результатам анализа эффективности предложенных действий можно говорить о том, что они достаточно эффективны для предприятия и имеют не только экономическую эффективность, но и социальную.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2020 г. – Москва : Кнорус, 2016. – 540 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
3. Албитов, А. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс] / А. Албиитов. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/item/crm-review.shtml>
4. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 175 с.
5. Бусаркина, В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В. В. Бусаркина // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 4 (24). – С. 29 – 33.
6. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
7. Веснин, В. Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, 2013. – 328 с.
8. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – Москва: Финпресс, 2010. – 272 с.
9. Виханский, О. С. Стратегическое управление учебник / О. С. Виханский.- Москва : Гардарика, 2011. – 296 с.
10. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник. / О. С. Виханский. - Москва: Гардарика, 2009. - 296 с.
11. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волкогонова. – Москва : Форум ИНФРА - М, 2013. - 254 с.
12. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. Л.

- Гапоненко, А. П. Панкрухин. – Москва : Омега-Л, 2011. – 286 с.
13. Гаррет, Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож. – Москва : ИНФРА-М, 2012. - 419 с.
14. Гертман, М. Стратегический менеджмент / М. Гертман. – Санкт-Петербург: Нева, 2013. – 418 с.
15. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций / Г. Я Гольдштейн. - Таганрог: ТРТУ, 2010. - 93 с.
16. Горностаева, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Горностаева.- Барнаул: БГТУ 2011. – 107 с.
17. Гринберг, П. CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет / П. Гринберг. - Москва: Символ-плюс, 2014. – 526 с.
18. Гусаков, В. Стратегическое управление: искусство завоевания [Электронный ресурс] / В. Гусаков. - Режим доступа: <http://www.bizstrategy.ru>
19. Друкер, П. SWOT – анализ как инструмент стратегического менеджмента / П. Друкер // Экономика и Время. – 2014. - №20 (357). – С. 24-28.
20. Жарова, А. С. Формирование клиентаориентированной стратегии предприятия на основе анализа бизнес-процессов / А.С. Жарова // Экономика в промышленности. – 2014. - № 4. – С. 11 – 15.
21. Зинкевич, А. Руководство по приобретению преданных клиентов. Секреты клиентаориентированности / А. Зинкевич. - Москва: Олимп-Бизнес, 2014. - 291 с.
22. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов./ А. Т. Зуб – Москва: Аспект Пресс, 2012. – 415 с.

23. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер. – Москва : Компания Ай-Ти, 2013. – 320 с.
24. Коллис, Д. Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Д. Коллис, С. А. Монтгомери. - Москва: Олимп-Бизнес, 2011. – 371 с.
25. Кудинов, А. CRM. Российская практика эффективного бизнеса / А. Кудинов, М. Сорокин, Е. Голышева. – Москва: 1С-Паблишинг, 2013. – 430 с.
26. Курс МВА по стратегического менеджменту / под ред. Л. Фаэй, Р. Рэделла. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 608 с.
27. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / Б. Т. Кузнецов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623 с.
28. Ковени, М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 232 с.
29. Красноярский край в цифрах в 2019 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2019. - 119 с.
30. Лапин, А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. – Москва : Управление персоналом, 2011. - 288 с.
31. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие./ Ю. Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
32. Лошков, В. Клиентоориентированность, в чем суть? / В. Лошков // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2014. - № 35 (2). – С. 64 – 69.

33. Люкманов, В. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. Б. Люкманов. – Москва : МИТХТ, 2013. – 100 с.
34. Ляско, В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – Москва : Экзамен, 2012. – 288 с.
35. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник. / Ю. А. Маленков. – Москва: Велби Проспект, 2012. – 224 с.
36. Манн , И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать / И. Манн // Экономика в промышленности. – 2015. - № 11. – С. 29 -32.
37. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Д. Маркова, С. Н. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
38. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 331 с.
39. Нестерова, М. Клиент-ориентированная компания: проблемы на пути от желаемого к действительному / М. Нестерова // Менеджмент и менеджер. – 2015. – № 12. – С. 52 - 55.
40. Нортон, Д. Как управлять клиентами [Электронный ресурс] / Д. Нортон, Р. Каплан. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/?id=4358>.
41. Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг: монография / А. Н. Чаплина [и др.]; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск: КГТЭИ, 2000. – 340 с.
42. Петухов, Д. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Д. В. Петухов. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru>

43. Россия в цифрах: статистический сборник Госкомстата России [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.gks.ru.

44. Руднев, Р. В. Клиенториентированный подход в работе современной строительной компании / Р. В. Руднев // Рекламный рынок России: проблемы и перспективы: материалы науч. – практ. конф. (20 апреля 2010 г.) / под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской: - Орел, 2010. – С. 132-134.

45. Русанова, А. А. Системный взгляд на клиентоориентированность/ А. А. Русанова // Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями: материалы II всероссийской науч.-практ. конф.– Ставрополь, 2013. – С. 60 – 65.

46. Рыжковский, Б. Когда клиент голосует деньгами? / Б. Рыжковский // Управление компанией. – 2015. – № 7. – С. 11 – 15.

47. Стратегический менеджмент: методическое пособие для студентов / Краснояр. гос. торг. – экон. ин-т; сост. О.И. Антамошкина, Т.А. Вашко. - Красноярск: КГТЭИ, 2009. - 93 с.

49. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Дело, 2012. – 448 с.

50. Шавровская, М. Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.13 / Шавровская Мария Николаевна. – Омск, 2011. – 22 с.

51. Шелехова, Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шелехова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №6. – С. 34 – 40

52. Экономика Красноярского края в цифрах в 2018 году: Стат. Сборник / Гос Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. Статистики. – Красноярск, 2018. – 459 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

"Изучение мотивационных факторов и потребностей сотрудников"

Уважаемые коллеги! Руководство организации проводит анкетирование с целью оценки потребностей и мотивов, которые являются наиболее важными для работников организации. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в анкете. Ваши ответы мы постараемся учесть для улучшения существующей системы мотивации.

Ваша занимаемая должность _____

Образование _____

Пол (муж. /жен). нужное подчеркнуть

Возрастная категория (до 25; от 26 до 35; от 36 и старше) нужное подчеркнуть

Стаж работы в организации _____

Общий стаж работы _____

Какие мотивы вас побуждают к трудовой деятельности:

отметить знаком или вписать свои

а) Материальные:

Разовые вознаграждения (выплаты, премии) _____

Вознаграждения за выслугу лет, по итогам работы _____

Другие (неденежное вознаграждение, путевки и т.п.) _____

б) Безопасности и защищенности:

Гарантия занятости _____

Обучение за счет фирмы _____

Гарантии социального характера (отпуск, ДМС и т.д.) _____

в) Карьера

Планируете ли вы свою карьеру самостоятельно _____

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Известно ли вам о планировании своей карьеры организацией _____

Хотите, поменять ли вы свой должностной статус _____

Хотите ли вы работать по другой специальности _____

г) Социальные:

Многолетняя привычка работать в данном коллективе _____

Возможность свободного и дружеского общения с коллегами _____

Ощущение своей нужности людям _____

д) Самоуважение:

Ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя ценным работником, выполняяющим необходимую работу _____

Получаете ли вы признание окружающих за свою трудовую деятельность _____

Ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии _____

Самостоятельность в принятии решения _____

е) Самовыражение:

Работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни _____

Реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства _____

Работа дает вам выражить себя _____

Ощущаете ли вы свою вовлеченность в процесс труда _____

Спасибо за ваши ответы!

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
Яров - И.В. Кротова
«28» мая 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
Чаплина А.Н. Чаплина
«28» мая 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Обеспечение конкурентоспособности организации сферы услуг на
основе клиентоориентированного подхода

Научный руководитель	<u>25.05.21</u> подпись, дата	Доцент, кандидат экон. наук должность, ученая степень	С.В. Здрестова- Захаренкова инициалы, фамилия	
Выпускник	<u>25.05.21</u> подпись, дата	451723181 номер зачетной книжки	ЭУ17-02Б-МО номер группы	О.П. Литвинцева инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

25.05.21
подпись, дата

Красноярск 2021

С.В. Здрестова-
Захаренкова
инициалы, фамилия