

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

Институт экономики управления и природопользования

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Улина С.Л.
(подпись)

«__» _____ 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка проекта создания клиентоориентированной компании на примере
ООО «Прайд»
38.04.02 Менеджмент
38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель д-р экон. наук, профессор Г.И. Поподько
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник Д.А. Степанов
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент директор ООО «Прайд» Н.А. Юртаева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы применения проектного подхода в создании клиентоориентированной компании.....	7
1.1 Понятие и особенности организации клиентоориентированной компании.....	7
1.2 Особенности проектного подхода в создании клиентоориентированной компании. Оценка эффективности проектного подхода.....	16
1.3 Анализ зарубежного опыта создания клиентоориентированных компаний.....	25
2 Анализ финансово-экономической деятельности и клиентоориентированности компании ООО «Прайд».....	35
2.1 Оценка деятельности компании	35
2.2 Анализ клиентоориентированности ООО «Прайд».....	42
3 Разработка проекта создания клиентоориентированной компании на примере ООО «Прайд».....	55
3.1 Разработка мероприятий в рамках проекта.....	55
3.2 Оценка эффективности мероприятий проекта.....	65
3.3 Оценка рисков проекта создания клиентоориентированной организации.....	71
Заключение.....	80
Список использованных источников.....	83
Приложение А Результаты анкетирования оценки качества услуг метод SERVQUAL	90

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена высокой конкурентной средой практически на любом рынке и в любой отрасли. Для компаний уже недостаточно произвести качественный продукт или услугу, необходимо удержать клиентов и сделать их преданными. Клиентоориентированность на сегодняшний день одна из ключевых идей для развития бизнеса в России. Связанно это с высокими темпами роста конкуренции на рынке, которая заставляет компании предлагать товары или услуги сходные по качеству, цене и прочим характеристикам, таким образом, они вынуждены искать новые способы конкурентной борьбы. Внимание с товара перемещается в сторону клиента – он выбирает правила и предпочтения на рынке, выставляет требования к товару или услуге и ждет особого к себе отношения. Несмотря на достаточную очевидность данной ситуации, большинство компаний не готовы менять свои бизнес процессы, максимально ориентируясь на потребителя. Кроме того, замечается явное недопонимание значения самого термина клиентоориентированность и недооценивание возможностей этой системы. Большинство компаний считает, для того что бы быть клиентоориентированными достаточно себя так позиционировать или использовать в своей работе такие принципы как «Клиент всегда прав» или «Все для клиента и любой ценой». Во-первых, это подходит далеко не для каждой компании, а во-вторых при таком подходе компания может увлечься в погоне за клиентом и потерять грань, когда правота клиента еще приносит доход. Безусловно, такое определение термина никак не содержит в себе принципы внутренней работы компании. Создание клиентоориентированной компании в таких условиях становится действительно серьезной задачей. Перед организацией встает выбор наиболее эффективного пути достижения необходимых результатов.

В отечественной и зарубежной литературе встречается множество трудов посвященных изучению клиентоориентированности. Авторами являются как Российские, так и иностранные ученые, такие как: Бовер Дж., Кохли А.К., Кристенсен К., Ламбен Ж.Ж., Мазур И.Р., Манн И., Русанова А.А., Рыжковский Б., Слэйтер С.Ф., Шапиро Б.П., и другие.

Для создания клиентоориентированных компаний используются разнообразные методы. Одним их наиболее эффективных является проектный подход. При его использовании в создании клиентоориентированной организации основной акцент делается на две составляющих ориентированной на клиента компании. Первая – внешняя оценка клиентом полученного объема товаров или услуг и вторая отлаженность внутренних процессов и меж структурное взаимодействие по принципу компания-клиент.

В связи с вышесказанным тема диссертационного исследования носит актуальный характер и представляет научный и практический интерес.

Целью исследования является апробация применения проектного подхода при создании клиентоориентированной компании. Цель исследования достигается путем решения следующего ряда задач:

1. Уточнить и дополнить понятие клиентоориентированной компании в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды.
2. Рассмотреть теоретические особенности использования проектного подхода в построении клиентоориентированной организации.
3. Исследовать оценку эффективности применения проектного подхода в создании клиентоориентированной компании.
4. Изучить зарубежный опыт построения клиентоориентированных компаний.
5. Разработать проект создания клиентоориентированной компании
6. Оценить риски и эффективность разработанного проекта.

Предмет исследования. Предметом исследования является совершенствование процесса управления клиентоориентированной компанией на основе использования проектного подхода.

Объект исследования. Объектом исследования является ООО «Прайд»

Научная новизна. К результатам магистерской диссертации, содержащим научную новизну, мы можем отнести следующие результаты:

1. Уточнено понятие клиентоориентированной компании. Для этого, были классифицированы определения клиентоориентированности и выделены их недостатки. В большинстве своем сформулированные определения отражают лишь внешнюю оценку потребителем компании, или что того хуже – уровень позиционирования компании по отношению к клиентам. Уточненное определение отмечает необходимость рассмотрения клиентоориентированности как совокупности внешней оценки клиента и результата внутренней работы процессов компании.

2. Выделен основной принцип создания клиентоориентированной компании на основе обоснования необходимости рассмотрения клиентоориентированности как совокупность внешней оценки клиента и результата внутренней работы процессов компании.

3. Обоснована особенность применения проектного подхода к созданию клиентоориентированной компании (Ориентация на сохранение ресурсов, Сформированная команда проекта, Гибкость проекта, Ограниченность рисков). Проектный подход позволяет решить сразу несколько задач. Необходимые результаты можно получить с заданной степенью риска и в определенные сроки.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретической и методологической базой диссертационного исследования в работе послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере клиентоориентированности, а так же использования проектного подхода. В решении конкретных задач использовались системный подход, нормативный

метод, метод анализа и синтеза, метод классификации и другие общенаучные методы к изучаемой проблеме в исследовании.

Содержание диссертационного исследования:

В первой главе рассматриваются теоретические основы применения проектного подхода в создании клиентоориентированной компании. Приведены примеры определений ориентации на клиента, сформулировано собственное понятие. Рассмотрен зарубежный опыт развития клиентоориентированности.

Во второй главе рассматривается объект исследования – ООО «Прайд», автотехцентр по ремонту и обслуживанию автомобилей. Проведен анализ деятельности компании в общем и с точки зрения работы с клиентами в частности. Доказана необходимость создания на базе ООО «Прайд» клиентоориентированной компании.

В третьей главе представлен проект по созданию клиентоориентированной компании на примере ООО «Прайд». Рассмотрена эффективность реализации проекта и возможные риски.

В заключении сформулированы краткие результаты проведенного исследования.

1 Теоретические основы применения проектного подхода в создании клиентоориентированного бизнеса

1.1 Понятие и особенности организации клиентоориентированной компании

С развитием рыночной экономики конкурентная борьба за клиента, практически во всех отраслях, стала приобретать более изощренный характер. Становится сложно удержать клиента, только лишь выполнив его требования и предоставив ему необходимый объем работ или услуг. Организации направляют свою деятельность на завоевание доверия и преданности клиента. В связи с этим компании стремятся стать максимально ориентированными на клиента.

Можно отметить, что в настоящее время происходит некое преобразование рынка продавца в рынок клиента. Компании трансформируются из активно продающих продукт, в активно привлекающих и, самое главное, удерживающих клиента. Удержание клиента стало не только конкурентным преимуществом, с точки зрения позиционирования компании, несомненно, в этом есть и экономический эффект. Согласно исследованиям затраты на привлечение нового клиента в 6 раз больше, затрат на повторные продажи, а для того что бы вновь привлечь разочаровавшегося клиента необходимо затратить в 25 раз больше чем для повторных продаж [10]. Одной из главных причин, благодаря которой можно согласиться с данными утверждением, является то, что клиент получивший товар или услугу в необходимом объеме уже имеет сформировавшееся представление о качестве данных услуг, в то время как для нового клиента необходимо с нуля выстроить положительный образ услуги или продукта.

Термин клиентоориентированность появился относительно недавно и не имеет однозначного устоявшегося определения. До конца XX века данное

понятие практически не использовалось, при изучении маркетинга в основном апеллировали понятием рыночная ориентация. В работах Шапиро Б.П. [13] отмечается крайняя близость терминов ориентированный на клиента (customeroriented), ориентированный на рынок (marketoriented), рыночный (marketdriven), близкий к потребителю (closetothecustomer) и какиелибо значимые отличия отсутствуют между данными понятиями. С течением времени понимание влияния на рынок в целом стало сопряжено с пониманием влияния на конкретного клиента. В связи с этим наиболее подходящим стал термин -ориентированный на клиента или клиентоориентированный (customeroriented / withacustomerfocus). Безусловно, данное понятие затрагивает огромное количество областей взаимодействия с клиентом. Такое многообразие трактовок способствует отсутствию единого понимания и определения ориентации на клиента. Для каждой отрасли, компании существует свое понимание клиентоориентированности. Более того, даже внутри одной организации может быть разное понимание ориентации на клиента. К примеру, для руководства компании это положительные отзывы клиентов, а для отдела продаж – приобретение клиентом максимального пакета услуг.

В таблице 1.1 представлены некоторые примеры определений и понимания клиентоориентированности.

Таблица 1.1 - Основные понятия клиентоориентированности

Автор	Определение термина
В. Лошков [6]	Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов
И. Манн [7]	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

Автор	Определение термина
Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер [8]	Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала
А. А. Русанова[5]	Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом
Б. Рыжковский [4]	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
Ламбен Ж. [9]	Усилия компании по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские потребности. В этом случае товар или услуга рассматриваются с точки зрения того, для кого он предназначен и определяется как решение некоторой проблемы

Все определения, на наш взгляд, в той или иной степени отражают ключевую идею или цель клиентоориентированности: организация должна максимально длительное время сохранять взаимоотношения с клиентом и выстраивать с ним доверительный, партнерский союз. Данный союз, несомненно, с течением времени будет выражен не только в росте числа клиентов, но и в дополнительной прибыли, получаемой с данных клиентов. Вышесказанное является следствием полученной клиентоориентированности, непосредственный процесс создания ориентированной на клиента компании является далеко не тривиальной задачей. Получить внешнюю оценку компанией, зачастую, гораздо проще, нежели получить оценку исполнения внутренних процессов. При этом оценка внутренней части гораздо ценнее в силу того базиса на котором построен весь бизнес. Если внешняя оценка может сформироваться только из личного общения клиента компании с сотрудником, который максимально вежлив и услужлив, у клиента может сформироваться

вполне положительное впечатление об организации. Однако если после общения клиент получает товар или услугу ненадлежащего качества, то его мнение может достаточно быстро смениться на противоположное. В обратной же ситуации, когда сотрудник компании мог не оказать достаточного уровня приветливости и вежливости, но при этом клиент получает товар или услугу высокого качества – доверие к компании изменится незначительно.

В нашем понимании определение клиентоориентированности должно формулироваться в первую очередь с точки зрения восприятия или оценки клиентом полученного объема товаров или услуг. При этом приведенные понятия, в большинстве своем, даются экспертами с точки зрения позиционирования организации. Если рассматривать определение как некий набор действий, правил, процедур необходимый для достижения максимальной ориентации на клиента, то, безусловно, оно должно формулироваться с точки зрения организации. Однако, если мы хотим знать, насколько компания клиентоориентированна, то понятие должно включать критерии оценки деятельности клиентом. Любой компании достаточно сложно верно оценить свою ориентацию на клиента. Компания, имеющая в виду сотрудники компании, прекрасно знает, что и как она делает для клиента, как много она прилагает сил, как много денег тратит. Для компании это очевидно и понятно, клиент же интересуется только видимой стороной бизнеса. Его не интересуют усилия компании, достаточно заметить, что компания начинает работать позже на пять минут объявленного графика работы для снижения оценки уровня клиентоориентированности бизнеса. Когда компания оценивает свою ориентацию на клиента, она учитывает все что делает для клиента. При оценке же клиентом компании — он оценивает только видимую часть бизнеса. В связи с этим компания не сможет честно и непредвзято оценить собственную клиентоориентированность [2]. Именно поэтому, на наш взгляд, клиентоориентированность необходимо разделить на две принципиально важных составляющих - внешняя и внутренняя.

Внешнее восприятие ориентации на клиента, это как раз и есть оценка клиентом видимой деятельности компании, качества предоставления услуг и сервиса. Эта оценка дается на основании того, в каком объеме предоставленные услуги соответствуют ожиданиям клиента. При этом клиент остается не посвящённым в процесс создания услуги и, соответственно, его оценка клиентоориентированности относится только к внешней части работы компании.

Внутренняя составляющая как раз и формирует конечную услугу для клиента. Результат внутренней деятельности как раз предоставляется клиенту для оценки клиентоориентированности [41]. Важно отметить, что внутренняя составляющая (в зависимости от рода деятельности компании) намного объемнее и сложнее. Сюда относятся не только внутренние процессы и регламенты, но так же очень важную роль играет взаимоотношения внутри компании. Если между отделами и сотрудниками нет клиентоориентированных отношений, то и компания в целом не будет таковой [40].

Для формулировки наиболее точного, на наш взгляд, определения, введем понятие восхищенный клиент[59]. Для достижения конкурентного преимущества клиентоориентированной компании необходима интеграция маркетинга услуг с процессом предоставления услуг, что позволяет обеспечивать уровень обслуживания, соответствующий ожиданиям клиентов либо даже превышающий их. Это утверждение справедливо независимо от того, какие критерии для достижения конкурентного преимущества выдвигаются компанией на первый план. В зависимости от совершенства обслуживания оценка клиента может быть[59]:

- Сердитая
- Раздраженная
- Неудовлетворительная
- Удовлетворительная
- Восхищенная

Первые три оценки говорят об отсутствии как такового сервиса в компании. Услуги клиенту предоставляются, но уровень предоставления существенно ниже ожиданий клиента. Такой клиент, вероятнее всего, не будет прибегать к услугам данной компании. Необходимо уделить внимание тому, из чего формируются ожидания клиента. Они происходят от обещаний компании (непосредственного сотрудника, маркетинговых материалов, высказывания руководства и т.д.) и желания клиента получить тот или иной объем услуг.

Удовлетворительная оценка говорит о том, что ожидания клиента совпадают с объемом предоставленных услуг. Такой клиент будет обращаться к услугам данной компании. Но такой клиент, не смотря на его высокую лояльность, не является преданным клиентом. При обещаниях других компаний предоставить более высокий уровень услуг он воспользуется ими. Восхищенная оценка клиента говорит об уровне сервиса превосходящем ожидания клиента. Восхищенный клиент остается преданным компании, несмотря на обещания других компаний. Переманить такого клиента представляется достаточно сложной и трудоемкой задачей[59], [39].

В рыночных условиях клиент всегда понимает, какой объем товара или услуги он получит за определенную стоимость. Данное представление можно назвать базовой услугой или товаром. По нашему мнению клиентоориентированная компания – компания, клиенты которой получают уровень обслуживания, превосходящий представление клиента о базовой услуге или товаре, при этом внутренние отношения между звеньями компании построены по принципу продукт-клиент. Иными словами у ориентированной на клиента компании – восхищенные клиенты. Это определение отражает как внешнюю составляющую клиентоориентированности, так и внутреннюю. Достаточно сложно без отлаженных внутренних процессов и грамотного, слаженного взаимодействия предоставить клиенту на выходе такую услугу, которая бы превзошла его ожидания. При этом клиент, который получил сервис выше своих ожиданий, даст высокую оценку внешней деятельности компании.

Важно отметить, что в определении нет четкого понимания, сколько клиентов компании должны быть восхищенными. Исходя из того, что привлечение одного клиента обходится в пять раз дороже, чем удержание одного клиента [26], то для справедливости данного определения необходимо, чтобы количество клиентов, получающих уровень услуг, превосходящих их ожидания, стремилось к 100%. В таком случае можно говорить о том, что в компании существует системность предоставления клиентоориентированных услуг, а не носит разовый характер.

Одного понимания определения ориентации на клиента не достаточно, чтобы компания стала таковой. В тот момент, когда руководство, сотрудники компании понимают, что им необходимо стать максимально ориентированными на клиента и есть понимание, какой объем услуг должен получать клиент на выходе, начинается основная работа над внутренней частью клиентоориентированности.

Как отмечают Кристенсен и Бовер [14] организация может потерять лидирующие позиции слишком тщательно прислушиваясь к потребностям клиентов. Такая ситуация обусловлена тем, что в организациях зачастую возникает поток идей по улучшению технологии, структуры, взаимодействия с клиентами и т.д. При этом реализация инноваций в большинстве случаев является затратным [2]. Компании вместо того, чтобы качественно удовлетворять текущие потребности клиентов тратят ресурсы на разработку новых, инновационных методов направленных на взаимодействие с клиентом, в результате получая обратный эффект [14]. Задача внутренней клиентоориентированности как раз в том, чтобы поддерживать баланс между внешним восприятием компании в работе с клиентами и стабильности работы внутренних механизмов.

Клиентоориентированность может основываться на благоприятном моменте времени для компании. Это связано с выпуском новой, как правило, высокотехнологичной продукции. Однако не для всех компаний под силу

повторить успех, который был при выходе на рынок. Когда в отрасли происходит технологический скачок, прежние лидеры теряют свои позиции. Отчасти это происходит из-за того, что компании фактически были не ориентированы на клиента с точки зрения своей внутренней среды. Внешние воздействия в виде появления новых более сильных и технологичных конкурентов лишь усилили процесс «обнажения» слабой ориентации на клиента.

Если же рассмотреть ориентацию на клиента как результат деятельности в компании, в зависимости от направления, то можно выделить три основных типа получения данного результата:

1. Персональная клиентоориентированность сотрудников (Сакс Р., Вейт Б.А.). [15]
2. Ориентация на клиентов компании в целом (Кохли А.К., Джаворски Б. Дж.). [16]
3. Ориентация на клиента межфирменных структур (Джозеф М.Джуран). [17]

Персональная ориентация на клиентов сотрудниками компании была предложена Саксом и Вейтом [15]. Они рассматривали личную заинтересованность в удовлетворении запросов клиента сотрудниками отдела продаж. Это была личная мотивация сотрудников, которая вынуждала быть клиентоориентированными для увеличения объема личных продаж. Такой тип деятельности характерен не только для сотрудников отдела продаж. Безусловно, персональная ориентация превалирует для тех отделов, которые непосредственно связаны с клиентами напрямую. Однако в случае, когда сотрудники принимают участие в создании продукта или услуги, которая попадает клиенту, так же должны быть персонально ориентированы, в силу того что от результата их работы будет зависеть дальнейшие отношения клиента с организацией.

По мнению Кохли и Джаворски уровень клиентоориентированности организации в целом сопряжен с общей эффективностью компании [16]. Они выделили элементы ориентации на клиента для внутриорганизационных процессов: сбор и анализ информации о клиентах, транслирование в организации обратной связи от клиентов, реагирование на выявленные потребности, проблемы клиентов.

Ориентация на клиента межфирменных структур является результатом разделения компании на отделы, непосредственно контактирующие с клиентом, отделы занимающиеся изготовлением продукта или услуги и отделы, занимающиеся рутинной работой [17]. При непосредственном контакте с клиентом структуры должны собирать информацию и предоставлять обратную связь для остальных отделов компании. При этом взаимодействие между отделами должно быть максимально клиентоориентированным. В таком случае при подготовке продукта или услуги уделяется максимальное внимание его качеству, соответствию запросов клиентов.

В современных условиях рынка клиентоориентированность становится не преимуществом отдельно взятых компаний, а целью стратегического развития для большинства компаний, нацеленных на рост. Преимущества ориентации на клиента выражаются во внешнем отношении к кампании, в отлаженных внутренних процессах и, конечно, в прибыльности организации. Поэтому клиентоориентированность это не дань моде, а необходимый инструмент, нужный для повышения конкурентоспособности организации. Однако наряду с очевидными преимуществами ориентации на клиента есть сложности с реализацией внутренних изменений в компании, направленных на клиентоориентированность. Это связано со многими моментами, начиная с организационной структуры конкретной организации и заканчивая индивидуальностью каждого конкретного сотрудника.

1.2 Особенности проектного подхода в создании клиентоориентированного бизнеса. Оценка эффективности проектного подхода в создании клиентоориентированной компании

Ориентация на клиента не предполагает принадлежность компании к той или иной отрасли, организационной структуре, количеству сотрудников и т.д. В таком случае и достижение статуса клиентоориентированной компании может быть с использованием разных подходов.

В настоящее время в экономике преобладают процессный и проектный подходы к управлению компанией. Стоит отметить, что процессный подход используется достаточно давно и зарекомендовал себя стабильным и отлаженным инструментом управления, особенно при параллельном использовании структурного и функционального подхода[3]. Однако для процессного подхода необходимо достаточно много времени при его использовании. Проектный подход стал использоваться достаточно широко с недавнего времени. В России его применение насчитывает порядка пятнадцати лет[11]. Для понимания проектного подхода необходимо понимание, что же такое проект. Есть разные определения для данного понятия. Согласно определению Института Управления Проектами (PMI), США: Проект – некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта [12]. Английская Ассоциация проект менеджеров дает следующую интерпретацию понятию проект: Проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов [11].

Исходя из данных определений, можно сформулировать общие признаки проекта:

1. Направленность на достижение конкретных целей, получение определенного результата.
2. Ограниченность по времени, ресурсам.

3. Достижение уникального результата.

Проектный подход является достаточно гибким на этапе подготовки по времени, ресурсам. Поэтому в условиях динамично меняющейся внешней среды его применяют все больше и больше. Если раньше проектным управлением пользовались в большинстве случаев в инновационной деятельности, разработке новых продуктов и запуске новых объектов, то сейчас проектный подход применяется практически повсеместно. Его используют в энергетической, нефтегазовой, металлургической, строительной и некоторых других отраслях российского народного хозяйства. Можно говорить об их массовом применении в инвестиционных проектах и программах любого назначения с иностранным участием, а также о широком использовании в кредитно-финансовой сфере[11]. На наш взгляд, данная тенденция вполне обоснована. В силу своей мобильности и гибкости проектный подход можно применить практически на любом этапе работы организации. При этом результатом проекта может быть отработанная технология, которая и дальше может применяться для работы организации. Так же очень важным являются навыки и компетенции, полученные участниками в ходе реализации проекта. Использование проектного подхода, по нашему мнению, является обоснованным и текущим положением экономики. Динамика бизнес среды крайне высока. Жизненный цикл товаров и услуг в большинстве случаев сводится к минимуму [3]. При этом выстраивание процессов компании может занимать существенный временной интервал. Но получив отточенный процесс, зачастую, конкурентное преимущество уже упущено.

В таблице 1.3 представлены особенности деятельности компании при проектном подходе.

Таблица 1.3 - Особенности деятельности при проектном подходе

Область деятельности	Регулярная деятельность	Проект
Характер деятельности	Деятельность, постоянно повторяется	Разовое выполнение конкретной работы

Область деятельности	Регулярная деятельность	Проект
Степень интенсивности использования ресурсов	Относительно низкая интенсивность использования ресурсов	Высокая интенсивность ресурсопотребления
Тип решаемых проблем	Рутинные проблемы, которые часто встречаются в практике работы	Уникальные проблемы, требующие исключительного решения, не масс аналогов
Персонал, работы	Устойчивый коллектив, налажены связи между всеми участниками	Временный коллектив, возможна ротация кадрового состава
Цена допущенных ошибок	Достаточно низкая цена управленческих просчетов	Высокая плата за допущенные ошибки
Использование накопленного опыта	Постоянная возможность возвращения к опыту прошлого	Необходимость поиска оригинальных методов решения проблем

Клиентоориентированность подразумевает под собой большую и нетривиальную работу по оттачиванию внутренних процессов в организации для получения конечного продукта превосходного качества. Поэтому задача создания клиентоориентированной компания является достаточно емкой и трудозатратной. Проектный подход служит хорошим инструментом для создания клиентоориентированной компании.

Создание клиентоориентированной компании представляет собой длительный и скрупулёзный процесс выстраивания механизмов. Причем будь то создание компании с нуля или же реорганизация уже существующей компании – различия минимальны. Перед менеджментом компании стоит цель добиться максимальных результатов с минимальными издержками. В этом случае проектный подход может быть весьма полезным инструментом.

На начальном этапе построения структуры, процессов ориентированной на клиента компании необходимо провести максимальную работу, для

получения продукта или услуги, которая была бы для клиента чем то большим, нежели то, что предлагает рынок. На данном моменте, для компании очень важно не увязаться в гонку по предвосхищению ожиданий клиента и не получить конечную себестоимость продукции на много выше, чем предполагалось на начальном этапе. Причем речь идет не только о денежном выражении стоимости продукции, это может быть и время, затраченное на изготовление нового дизайна, и привлечение дополнительных сотрудников и т.д. Рассмотрим особенности проектного подхода, которые позволяют исключить возможные ошибки в работе компании на этапе реализации проекта:

1. Ориентация на эффективное использование ресурсов – один из ключевых принципов проектного подхода. В самом деле, проектный подход предполагает ограниченность в ресурсах, причем как в материальных, так и во временных. Исходя из этого, при подготовке к реализации проекта четко определяется набор ресурсов, который можно использовать, и выйти за рамки уже невозможно. Используя проектный подход в создании клиентоориентированного продукта или услуги компания имеет определенный набор ресурсов, используя который должна получить продукт. В случае необходимости работы по созданию ориентированно на клиента продукта можно разбить на несколько этапов, каждый из которых и будет представлять из себя отдельный проект, со своим набором ресурсов. В таком случае результатом реализации каждого из проектов будет эффективное использование ресурсов, с целью получения клиентоориентированного продукта или услуги.

2. Сформированная команда проекта. Безусловно, ключевым ресурсом любой компании являются сотрудники. Возможности формирования команды в проектном подходе крайне велики и являются существенным преимуществом проектного подхода. В процессе создания клиентоориентированной компании, либо продукта – результат деятельности такой компании команда играет очень важную роль. Помимо использования сотрудников отдельного подразделения

для реализации проекта могут быть привлечены сотрудники из других отделов, подразделений. Это позволяет не только усилить команду с точки зрения индивидуальных навыков сотрудников, но так же, например, может улучшить качество взаимодействия между отделами. Так же может возникнуть ситуация, при которой привлеченный сотрудник может дать более глубокое понимание продукта с точки зрения клиента. Такая ситуация может возникнуть в проекте, основное число сотрудников которого состоит из производственного персонала и целью проекта является улучшение производственных характеристик, однако это улучшение может затрагивать и качество конечного продукта или услуги. В таком случае привлеченный сотрудник отдела по работе с клиентами может дать обратную связь – на сколько сильно данные изменения повлияют на отношение клиентов.

Формируя команду проекта, компания может использовать матричную структуру управления. При таком подходе сотрудники проекта могут подчиняться не только руководителю проекта, но и руководителям структурных подразделений компании. Такая структура позволяет увеличить результат взаимодействия между отделами компании.

Помимо собственных сотрудников компании, которые формируют команду проекта, могут быть привлечены внештатные специалисты. Это могут быть как отдельно взятые профессионалы, так и компании. Результат от такого сотрудничества может иметь несколько положительных эффектов. Во первых качество и уровень полученных результатов проекта могут быть существенно выше, нежели если бы команду проекта составляли только лишь штатные сотрудники. Во вторых сотрудники компании, участвующие в проекте получают дополнительный опыт, который они бы не смогли получить работая на своих местах. Этот эффект имеет место быть не только для проектов в которых привлечены сторонние специалисты. И, на самом деле, полученные компетенции сотрудников по результатам проекта являются сопоставимыми с результатами всего проекта.

3. Гибкость реализации. Проект имеет крайне высокую степень маневренности. Зачастую в работе компании при возникновении каких либо недоработок, время, затраченное на их устранение, достаточно велико. Факторов влияющих на затяжное решение может быть множество: согласование изменений, поиск исполнителей, перераспределение ресурсов и т.д. В проекте же, при выявлении несоответствий (неверное использование ресурсов, сроки реализации, качество продукции и т.д.) принятие решений по изменениям и непосредственные внесения изменений могут быть незамедлительны. Для ориентированных на клиента компаний это может быть решающим фактором. К примеру в ситуации, когда качество продукции или услуги существенно ниже, чем ожидания клиентов необходимо незамедлительно вносить изменения, что бы как можно меньше клиентов остались неудовлетворенными.

4. Управление рисками. В проектном подходе изначально все максимально определено. Сколько планируется затратить ресурсов, как долго будет длиться проект, какие цели преследует проект. В связи с этим риски проекта максимально учтены. В ходе реализации проекта можно четко отслеживать использование ресурсов и темпы приближения к цели. В случае непредвиденного закрытия проекта или срыва его реализации отсутствует вероятность потерь, превышающих изначально определенные ресурсы и цели.

Проектный подход может применяться абсолютно в разных областях деятельности компании при создании клиентоориентированного бизнеса. Его особенность заключается в том, что структура реализации нового проекта может меняться на основании результатов предыдущего [25]. Проектный подход является уникальным инструментом, позволяющим сэкономить ресурсы, работать с ограниченными рисками, подбирать максимально эффективно команду проекта.

Целесообразность использования проектного подхода можно обосновать, проведя оценку эффективности его применения. Существуют различные

методы оценки эффективности проектного подхода. Они зависят от множества факторов: отрасли рассматриваемой организации, структуры, является ли организация коммерческой или нет.

Для оценки эффективности проектного подхода необходимо применить обширный набор критериев. Набор данных критериев, как правило, зависит от сферы деятельности компании, характеристики проекта [27]. В литературе нет единого набора критериев для оценки проектного подхода, особенно в клиентоориентированном бизнесе, поэтому данная задача является крайне не простой. Для оценки эффективности следует применять различные критерии исходя из деятельности компании: финансовые, организационные, методологические и т.д. Существуют разные взгляды на основные группы критериев оценки эффективности.

Попов В.Л., Бовин А., Чередникова Л.Е. разделяют критерии оценки эффективности на две основные группы: качественные и количественные [27, б].

Количественные оценки представляют собой осязаемые и наглядные показатели эффективности. Однако далеко не всегда данная оценка дает полное представление о функционировании проекта. Количественная оценка показателей эффективности может проводится сравнительным анализом текущих показателей проекта и запланированных: временные рамки, стоимостные ограничения и т.д.

Качественные оценки представляют возможность рассмотреть эффективность проектного подхода исходя из таких критериев как четкость постановки задачи, квалификация персонала, соответствие ожиданиям клиента и т.д. Особенность применения качественных оценок заключается в том, что какой бы ни был выбран критерий, его достаточно сложно заключить в конкретные рамки для сравнения. Именно поэтому оценке эффективности с качественными показателями используют метод экспертных оценок для сравнения полученных и необходимых результатов.

Другие эксперты, Завлин П.Н. [29], Ищенко А.С. [30], Дитхелм Г [31, 32].предлагают разделить критерии оценки эффективности на следующие две составляющие:

Экономическая компонента – набор показателей, отражающих экономическую составляющую проекта.

Процессная составляющая – система показателей, позволяющая оценить степень соответствия результатов проекта и поставленных целей и задач.

Рассмотрим наиболее распространенные методы оценки эффективности проектного подхода.

Метод сравнительного анализа изменений характеристик. Данный метод относится к методам количественной оценки и подразумевает анализ следующих характеристик:

1. Отклонения по стоимости проекта - всевозможные варианты отклонений от бюджета проекта.

2. Отклонения по срокам проекта – отступления от графика исполнения проекта.

3. Устранение недостатков выявленных при проверке и оценке качества – оценка эффективности работы команды проекта по устранению недостатков, выявленных в ходе выполнения проекта.

4. Количество неразрешенных проблем – эффективность реагирования команды проекта на возникающие трудности.

5. Укомплектованность команды проекта – определение всех участников проекта, а также команды управления проектом.

К недостаткам данного метода можно отнести сложность учета специфики проекта.

Метод учета системы сбалансированных показателей. В рамках данного метода управление проектом рассматривается с точки зрения четырех перспектив [33]:

1. Перспектива, связанная с финансовым состоянием (общепринятые финансовые показатели).
2. Перспектива, связанная с позицией компании на рынке (количество клиентов, доля рынка и т.д.).
3. Перспектива, связанная с развитием и обучением персонала.
4. Перспектива, связанная с внутриорганизационными бизнес процессами (эффективность внутреннего взаимодействия организации).

Каждой цели проекта соответствует определенный ключевой показатель (KPI), который фактически является индикатором достижения цели. Благодаря таким показателям организация имеет четкое представление о краткосрочных или долгосрочных целях, достижении финансовых показателей и т.д.

На наш взгляд применение проектного подхода при построении клиентоориентированного бизнеса имеет существенные преимущества в сравнении с прочими. Во-первых, эффективность реализации проектного подхода можно оценить на любом этапе его реализации и, если необходимо внести корректировки. Для такой оценки определяются количественные и качественные показатели. Данные показатели подбираются индивидуально для каждого проекта. К количественным показателям можно отнести сроки исполнения, бюджет, показатели прибыльности и т.д. Качественные показатели могут быть выражены в улучшении обслуживания, повышении лояльности, увеличении продуктивности работы и т.д. Во-вторых, проектный подход имеет четкие ресурсные рамки. При создании клиентоориентированного бизнеса очень важно контролировать расход ресурсов. Это обусловлено тем, в стремлении создать продукт или услугу, которые будут превосходить ожидания клиентов, можно перейти грань целесообразности затрат на данный продукт и получаемый от него доход. В-третьих, проектный подход дает возможность апробации новых услуг, технологий, продуктов и т.д. прежде чем запускается их широкое использование. Это позволяет сформировать представление о том,

насколько данный продукт улучшает клиентоориентированность компании, востребован, рентабелен.

1.3 Анализ зарубежного опыта в создании клиентоориентированного бизнеса

Иностранные компании насчитывают достаточно длительные взаимоотношения с клиентом. В связи с этим и опыт ориентации на клиента, безусловно, больше в отличие от Российских организаций. В каждой стране или регионе в силу менталитета и культурных традиций выстраивались собственные правила удержания клиентов и предоставления большего объема услуг. Однако для любых рынков есть общие критерии клиентоориентированности. Чем выше качество продукции и чем регулярнее оно повышается, тем выше лояльность клиентов компании. Повышение качества напрямую связано с уровнем абсолютно всех организационных процессов в компании.

Одним из самых эффективных инструментов в данном направлении является TotalQualityManagement (Всеобщее управление качеством), который предполагает повышение качества продукции через совершенствование организационных процессов [18]. Всеобщее управление качеством имеет очень тесную взаимосвязь с клиентоориентированностью. Все принципы, методы TQM основаны на качестве, а качество определяет именно клиент. Таким образом, всеобщее управление качеством фактически стремится сделать организацию максимально клиентоориентированной, повышая качество. Можно сказать, что TQM является инструментом построения клиентоориентированной организации. При использовании всеобщего управления качеством компания фактически выходит на тот уровень, когда её клиенты получают товар или услугу качества, превышающего ожидания клиента. Еще один немаловажный фактор, присущий для

клиентоориентированных компаний это то, что внутри компании есть так же свои клиенты и свои поставщики. Каждое последующее звено процесса является клиентом предыдущего. Концепция TQM отмечает крайнюю важность данного факта, при внедрении в организации всеобщего управления качеством [34]. Взаимосвязь между клиентоориентированностью и всеобщим управлением качества рассмотрены на рисунке 2.1.

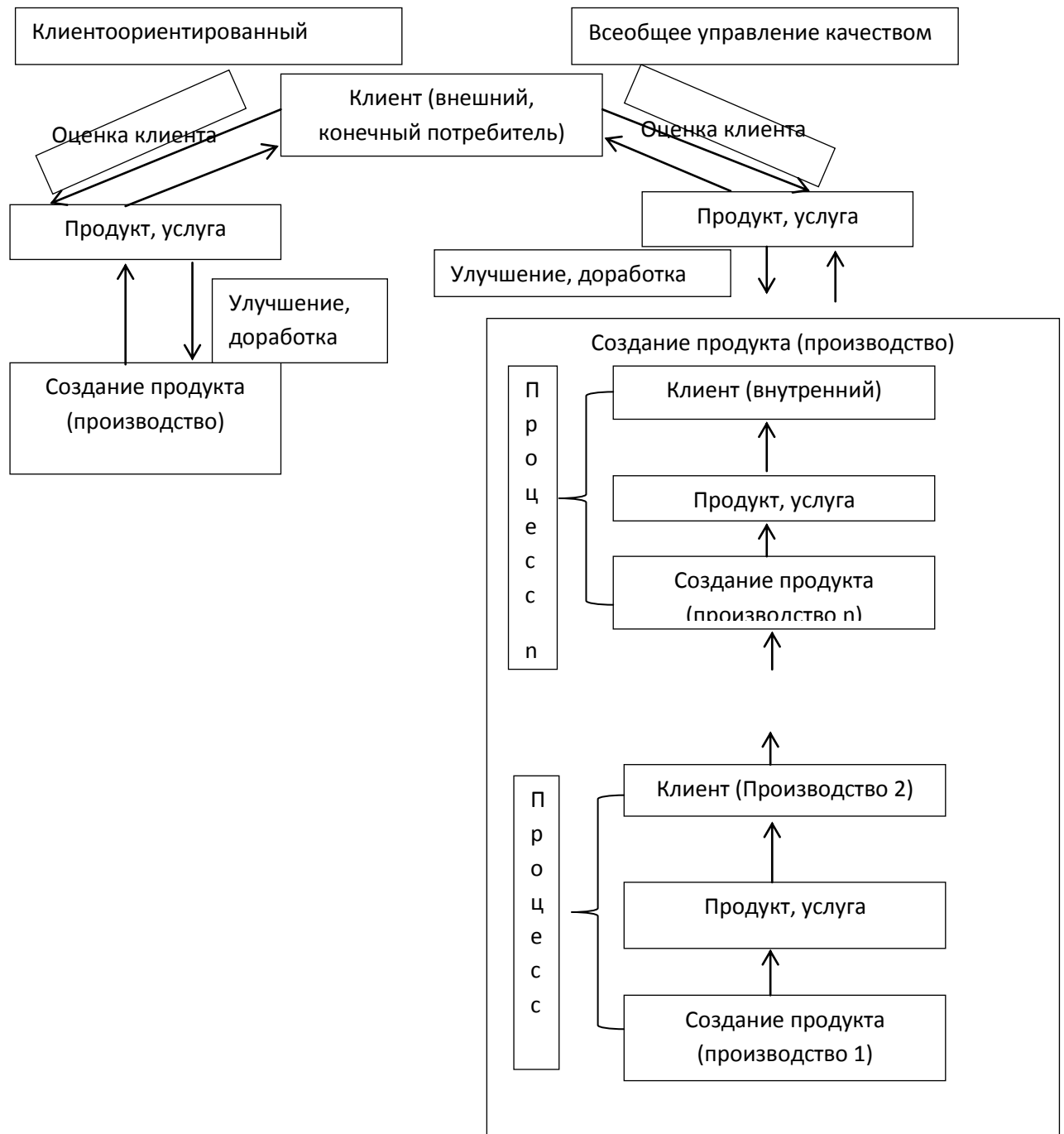


Рисунок 2.1 - Взаимосвязь клиентоориентированности и TQM

На рисунке 2.1 видно, что создавая продукт как в ориентированной на клиента компании, так и в компании использующей TQM стремление одно – удовлетворить клиента и сделать качество продукта максимально высоким. Разница заключается лишь в том, что при использовании всеобщего управления качеством результат каждого внутреннего процесса уже фактически является продуктом, который имеет оценку качества и вектор для улучшения. На наш взгляд необходимо рассматривать зарубежный опыт в использовании TQM в силу того, что цель у данных подходов единая. Но практика использования всеобщего управления качеством насчитывает более длительный период и может быть весьма полезна, при построении клиентоориентированной компании.

TQM служит хорошим примером того, по какому принципу должна выстраиваться внутренняя дисциплина и логика ориентированной на клиента организации. Основным элементом клиентоориентированности – конечный продукт, который получает потребитель. Именно от оценки потребителя и зависит статус компании. Всеобщее управление качеством стремится к тому, что бы конечный продукт был максимально высокого уровня и что бы процесс его получения был максимально отлажен и оптимизирован. Для ориентированной на клиента компании важно не только конечный результат, но и внутренняя отлаженность процессов.

Концепция TQM возникла в середине XX века в её основе лежали работы Джозефа М. Джурана и Уильяма Эдвардса Деминга и Каору Исикавы. Широкое практическое применение тотального управления качеством получил в послевоенной Японии. После успешного применения TQM японский опыт стали перенимать и другие страны – в первую очередь США, ведь именно благодаря всеобщему управлению качеством Японские компании очень серьезно потеснили американских производителей на родном рынке.

На наш взгляд, концепция TQM и её непосредственное применение на предприятиях Японии неразрывно связано с ориентацией на клиента.

Действительно, при получении продукта максимального качества, к примеру, автомобилестроение, потребитель получает не просто автомобиль, он получает надежность и долговечность, оставаясь при этом поклонником марки. Поэтому я предлагаю остановиться подробнее на тотальном управлении качеством как наиболее эффективном примере стратегии развития клиентоориентированной компании.

Не существует общепринятого определения TQM, так или иначе каждый автор дает свою трактовку. На мой взгляд, наиболее интересным является понятие, данное британским институтом стандартов: TQM – это такая философия в менеджменте и в практике компании, чьей целью является использование материальных и человеческих ресурсов организации наиболее эффективным способом с намерением достичь задач, поставленных перед собой организацией [19]. Так же не существует и единых параметров для оценки TQM, однако так или иначе все исследователи используют такие характеристики как:

- Стремление к постоянному улучшению;
- Повышенное внимание к потребителям;
- Вовлечение сотрудников в процесс управления и повышения качества;
- Долгосрочное планирование.

В дополнение к данным характеристикам, в определение факторов TQM включают критерии Награды Бэлдриджа, присуждаемой за выдающееся качество функционирования организации:

- Лидерство;
- Стратегическое планирование;
- Ориентация на клиентов;
- Измерение, анализ и управление знаниями (менеджмент знаний);
- Внимание к сотрудникам;
- Внимание к производственным операциям;
- Результаты.

Данные критерии организации зачастую используют для оценки управления качеством, а Джозеф М. Джуран считает эти критерии наиболее правильными и употребляемыми оценками TQM [18].

Пожалуй, главным преимуществом TQM является то, что помимо улучшения качества продукции организация отлаживает внутренние процессы. В стремлении к клиентоориентированности отлаженные внутренние процессы дают достаточно высокую внешнюю оценку клиентом. Дополнительно повышение внутренней эффективности ведет к существенному снижению издержек, а улучшение качества продукции привлекает дополнительную прибыль. Еще одним из плюсов является то, что сотрудники, участвующие в глобальной деятельности компании являются максимально замотивированными [20]. Помимо мотивации совместное участие в деятельности заметно укрепляет корпоративную культуру.

Как и у любой системы, наряду с положительными качествами есть и отрицательные. Для тотального управления качеством, пожалуй, самым сдерживающим фактором применения является необходимость привлечения большого объема ресурсов, особенно на начальном этапе. Это связано с необходимостью переподготовки персонала, привлечению сторонних консультантов. Не маловажным является затраченное время на реорганизацию процессов. Дополнительно к недостаткам TQM относят излишнюю формализацию. Также к недостаткам относят завышенные требования по вовлеченности персонала в функционирование организации, приоритет процесса над результатом, ориентация на долгосрочные перспективы и сложная реализация в небольших компаниях. Важно отметить, что все выявленные недостатки не противоречат клиентоориентированности компании. Это еще раз подтверждает, что применение TQM преследует схожие цели при построении ориентированной на клиента компании – долгосрочное и качественное выстраивание отношений с клиентами.

Самыми успешными и многочисленными примерами реализации TQM являются японские компании. Применяя принципы контроля качества для восстановления послевоенной экономики, Япония достигла одной из ведущих экономик мира. Считается, что такое успешное применение TQM связано с национальным менталитетом. В японском языке есть слово «kaizen» для ключевого понятия TQM, в переводе оно означает «постоянное улучшение».

В Японии распространено несколько систем управления качеством:

- Кружки качества
- Программа пяти нулей
- Система JIT
- Система КАНБАН

С начала 60-х по инициативе Каору Исикава начали создаваться кружки качества. Изначально целью кружков было обучение сотрудников компаний новым статистическим методам контроля. В настоящее время это кружки качества носят добровольный характер и служат площадкой для поиска новых способов улучшения качества. Несмотря на добровольность данных кружков в настоящее время их количество в Японии насчитывает порядка 300 тысяч. Как правило каждый кружок имеет свой девиз и действует на основании сформировавшихся принципов, которые в включают в себя:

- Добровольность участия
- Регулярность собраний
- Конкретность решаемых проблем
- Выявление, изучение и оценка проблем качества в ходе обсуждения[21]

Система пяти нулей заключается в том, что не должен делать работник на производстве:

1. принимать дефектную продукцию с предыдущей операции;
2. создавать условия для появления дефектов;
3. передавать дефектную продукцию на следующую операцию;

4. вносить изменения в технологию;

5. повторять ошибки

Если мы говорим о Японии как о стране, в которой наиболее успешно применяется тотальное управление качеством, то Toyota это компания, которая основывает свою работу на принципах TQM. При этом менеджмент компании в процессе развития разработал системы, которые являются отдельным направлением TQM, применяемым и в других компаниях. Поэтому рассматривая тотальное управление качеством на примере Японии, мы будем рассматривать опыт Toyota как наиболее успешной компании, применяющей TQM.

Система JIT (Just-in-time) «точно вовремя» основана на производстве необходимой продукции в необходимое время. Основателем системы является вице президент «Тойоты» ТаичиОхно. Система Таичи заключалась в поставке «правильной» продукции в «правильном» количестве потребителю. Важным является тот факт, что потребитель здесь имеется в виду не только внешние клиенты компании, но так же и внутренние подразделения. На практике это означало следующее: если деталь необходимо произвести к определённом времени, что бы процесс дальнейшей сборки не останавливался, то она должна быть произведена именно к этому времени, если клиент должен получить свой товар в конкретный срок – он должен получить его именно в этот срок [22]. Крайне важным моментом является тот факт, что при возникновении отклонений рабочий или рабочие могли остановить процесс. Это необходимо для выяснения коренных причин возникнувших отклонений. Такой процесс называется автоматизация с элементами человеческого интеллекта[23]. Логика такого подхода была в том, что при заблаговременном изготовлении детали она попадала на склад, а хранение деталей – дополнительные издержки. Важно также отметить, что данная система максимально клиентоориентированна, причем как для внутренних клиентов, так и для внешних. Это выражается в соответствии ожиданий и полученного объема услуг.

Система канбан вместе с системой точно вовремя являются ключевыми в организации производства в Toyota. Канбан в переводе означает табличка. Это система снабжения линий деталями, основанная на эффективном обмене информацией между отделом логистики и операторами производства. За каждой деталью закреплена карточка с ее номером, названием, информацией о получателе. Беря деталь, оператор вынимает карточку канбан и оставляет ее в специальной коробке, которые в определенное время собираются сотрудниками логистики. Собрав карточки от использованных деталей, отдел производственного контроля и логистики имеет точную информацию о количестве, типе деталей и времени, к которому их необходимо доставить на линию. Фактически канбан необходим для предотвращения перепроизводства [23]. Форма самих табличек не регламентирована и может в разных отделах быть представлена абсолютно по разному - от бумажных до железных. Главное – информация, написанная на табличке. Любая система призвана улучшать тот или иной процесс, однако если система работает неправильно, то она превращается в разрушительное оружие [23]. Поэтому сама система канбан имеет четко определенные правила:

- Не отправлять дефект в следующий процесс
- Следующий процесс приходит сам за тем, что ему нужно
- Производите ровно столько, сколько забрали
- Выравнивайте производство
- Канбан – инструмент тонкой настройки
- Стабилизируйте и рационализируйте процесс

Данные системы призваны для решения двух основных задач – первая заключается в максимальной эффективности производства, вторая в удовлетворении потребности клиентов. Можно с уверенностью заявлять, что благодаря отлаженной внутренней структуре производства и выполнением обязательств перед клиентами Toyota предоставляет уровень качества, превышающий ожидания клиентов. Потребитель, помимо получения самого

продукта – автомобиля получает возможность персональной комплектации, с уверенностью, что его заказ будет выполнен точно в срок. А это означает, что Тойота, безусловно, является максимально ориентированной на клиента компанией. Можно сказать, что система Канбан в Toyota является примером проектного подхода и отвечает всем признакам проекта[11]:

- направленность на достижение конкретных целей, определённых результатов;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом.

Таким образом, компания Тойота применяет в своей деятельности проектный подход, в том числе и для достижения максимальной ориентации на клиента.

Проведенное исследование по теоретическим основам применения проектного подхода в создании клиентоориентированной организации позволяют сделать следующие выводы:

На сегодняшний день клиентоориентированность становится для многих компаний не просто модным словом, которое употребляется в описании деятельности, а становится самой целью деятельности компании. Это происходит по тем причинам, что с развитием общества, экономики, технологий, главным в любой организации становится клиент. Для него уже важно не просто получать продукт или услугу, которая ему требуется, а нечто большее в виде дополнительного сервиса, удобства, и других преимуществ. Клиенты, получая такой продукт, остаются максимально преданными компании, а это очень важно в условиях большой конкуренции практически на любом рынке. Компании, которые способны не настроить бизнес процессы таким образом, что бы и внутренняя и внешняя составляющая клиентоориентированности была учтена и клиент получил

услуги превосходящие его ожидания может по настоящему считаться ориентированной на клиента.

Создание клиентоориентированной организации крайне сложная и трудоемкая задача. Зачастую на начальном этапе сложно оценить и понять что именно необходимо сделать, для того что бы максимально удовлетворить клиента и превзойти его ожидания. Проектный подход при создании такой компании позволяет сэкономить большое количество ресурсов, и гораздо быстрее прийти к необходимому результату. В силу своей гибкости проектный подход также дает возможность максимально быстро и эффективно реагировать на динамично меняющийся рынок. Это очень важно, потому что поменять отработанную систему в короткие сроки иногда достаточно сложно, а упущенное время может стоить потери клиентов.

Зарубежный опыт создания клиентоориентированных организаций имеет, несомненно, большую историю развития. Огромный вклад в развитие ориентированности на клиентов внесли японские компании. Всеобщее управление качеством (TQM) олицетворяет максимальное внимание к требованиям клиента. Именно благодаря применению стандартов TQM многие компании становятся по-настоящему клиентоориентированными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокая конкуренция заставляет компании искать принципиально новые подходы в борьбе за клиента. В такой ситуации клиентоориентированность является выгодным преимуществом компании на рынке. Исследователи и ученые дают разные определения клиентоориентированности. Единство трактовок заключается в том, что оценить на сколько компания клиентоориентированна без клиента невозможно. Недостаточно компании просто позиционировать себя ориентированной на клиента. Так это ли это на самом деле может оценить только клиент, потребитель товаров и услуг компании.

На наш взгляд необходим комплексный подход к определению ориентированной на клиента компании. Поэтому в исследовании приводится собственное определение – компания, клиенты которой получают уровень обслуживания, превосходящий представление клиента о базовой услуге или товаре. Данная трактовка позволяет рассматривать не только внешнюю оценку клиента, но и отлаженность внутренних процессов, которые влияют на получение результата. Рассматривая клиентоориентированность как совокупность внешней оценки и отлаженность внутренних процессов можно избежать стремления получить высокую оценку клиента любой ценой. Зачастую такие стремления оказываются за гранью рентабельности.

Проектный подход является универсальным инструментом и имеет множество возможностей применения. В исследовании рассмотрены особенности применения проектного подхода в построении клиентоориентированной организации. Ошибки, которые могут возникнуть в ходе создания ориентированной на клиента компании, нивелируются следующими особенностями проектного подхода:

1. Ориентация на сохранение ресурсов
2. Сформированная команда проекта

3. Гибкость реализации

4. Ограниченность рисков.

В силу данных особенностей для создания клиентоориентированной компании используется проектный подход.

Анализ зарубежного опыта ориентированных на клиента компаний позволяет сделать выводы, что высокую оценку клиентов заслуживает только продукт высокого качества. В таком случае Всеобщее Управление Качеством неразрывно связано с клиентоориентированностью. Принципы TQM позволяют добиться слаженной внутренней работы компании, а так же отношения клиент-поставщик между подразделениями компании. Такие отношения позволяют получать обратную связь и как следствие непрерывно улучшать качество продукции на выходе для внешнего клиента.

В ходе исследования была выявлена необходимость создания клиентоориентированной компании на базе объекта исследования. Для этого был разработан проект, состоящий из следующих основных этапов:

- Разработка и внедрение системы мотивации персонала
- Разработка системы по удержанию клиентов
- Разработка системы повышения качества обслуживания
- Внедрение разработанных систем.

Данные этапы были разделены на мероприятия, с ответственными, выделенным бюджетом и определенными сроками.

В результате реализации проекта создания клиентоориентированной компании на примере ООО «Прайд» были исполнены все мероприятия этапов проекта. Общий бюджет был незначительно превышен, сроки реализации проекта не нарушены. Использование проектного подхода позволило заранее определить риски и разработать меры по их устранению.

Эффективное выполнение проекта позволяет заключить, что клиентоориентированная компания имеет ряд преимуществ:

- Более высокая прибыль с постоянных клиентов

- Низкие затраты на привлечение клиентов
- Более высокое качество обслуживания и предоставления услуг.

Данные преимущества позволяют компании занимать лидирующие позиции среди конкурентов, а применение проектного подхода позволяет подойти к созданию клиентоориентированной компании с заранее определенными рисками, бюджетом и сроками проекта. А в случае необходимости оперативно подстроиться под динамично меняющийся рынок.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиева, А.Н. Клиентоориентированность – универсальное решение / А.Н. Алиева // Управление персоналом.- 2012.- №6.- С. 16-19.
2. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов.- СПб.: Питер, 2001.-304с.
3. Баранчев, В.П. Управление инновациями : учеб.пособие / В.П. Баранчев, В.М. Мишин. – М. : Высшее образование : Юрайт-издат, 2009.-711с.
4. Баррера, Р. Превосходя ожидания. Бизнес на грани возможного [Текст] – М.: ЭКСМО, 2007.- 256с.
5. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст].- СПб: Университетская книга АСТ, 2008.- 215с.
6. Бовин, А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организациях.- М.:ИНФРА-М, 2009.-320 с
7. Богатая, Т.Н. В центре клиент / Т.Н. Богатая // PCWeek.- 2010.- №40.- С. 25-29.
8. Бурганова, Л.А. Теория управления / Л.А. Бурганова.- М.: Инфра-М, 2009. -153с.
9. 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>
10. Веретенцев, Д.В. Система процессного управления организацией: предпосылки возникновения, этапы формирования и типичные ошибки при внедрении / Д.В. Веретенцев, А.А. Дзюба // Менеджмент в России и за рубежом.- 2010.- №1.- С.12
11. Вечканов, Г.С. Современная экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова.- СПб.: Лань, 2002.- 565с.

12. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М. : Экономист, 2008.- 669с.
13. Ворст, Й. Экономика фирмы / Й. Ворст, П. Ревентлоу.- М.: Высшая школа, 1994.- 61с.
14. Герасимов, Б.Н. Модель и технологии управления изменениями на предприятии / Б.Н. Герасимов, Е. Н. Корнеева // Экономические науки.- 2008.- № 38.- С. 289-293
15. Глущенко, И.И. Оценка эффективности системы управления инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом.- №3.- 2006.-с.21-28.,
16. Гончаренко, Л.П. Риск-менеджмент / Л.П. Гончаренко.- М.: КНОРУС, 2008.- 216с.
17. Грей Клиффорд, Ф. Ларсон Эрик, У.. Управление проектами: учебник. – М.: Издательство «ДИС», 2003. – 528 с
18. Грейвс Ф. Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели. -: Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 159 с.
19. Джонсон, М. Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия / М. Джонсон// Проблемы теории и практики управления.-2009.- №2.-С.10-13.
20. Дитхелм Г. Управление проектами.В 2 т. Т I/пер с нем.-СПб.: Издательский дом Бизнес-пресса, 2004.-400с.
21. Дитхелм Г. Управление проектами.В 2 т. Т II/пер с нем.-СПб.: Издательский дом Бизнес-пресса, 2004.-540с
22. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст] : учебник / В.Г. Елиферов.- М. : ИНФРА-М, 2007. – 319
23. Ермолаева Н.А. CRM: Ориентация на клиента: Учебное пособие.- М: БОСС, 2008.- 300с.

24. Ещенко, А.В. Клиентоориентированность – основной фактор развития коммерческого банка.- Ставрополь: Север-Кавказский ГТУ, 2009.- 217с.
25. Завлин, П.Н., Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.Е. Казанцева, Л.Э. Миндели. СПб.: Наука, 1997
26. Заренков, В. А. Управление проектами : учеб.пособие. – 2-е изд. /В. А. Заренков. – М. : АСВ, 2006.
27. Зинкевич А. Конвейер клиентов: как привлекать и удерживать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/belt_system.htm
28. Зинкевич, А.С. Секреты клиентоориентированности.- М., 2013.- 321с.
29. Иванов, С.М. Школа клиентоориентирования / С.М. Иванов // Бизнес-журнал.- 2012.- №8.- С. 58-60.
30. Ищенко, А.С. Перспектива в рамке: проектный менеджмент // Менеджер по персоналу.-2006.- №5-с.34-38.
31. Кьюэлл, С, Браун. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 115 с.
32. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 218 с.
33. Кареева, Ю. Клиентоориентирование: теория и практика // Методы менеджмента качества.- 2007г. – №11.
34. Ким, Л.В. Стратегический подход к управлению инновациями и обеспечению эффективности бизнеса в предпринимательской среде / Л.В. Ким, Н.Н. Максимюк, Г.В. Мещеряков // Современные проблемы науки и образования.- 2013.- №1.-С.287.
35. Кобзева, В. Подводные камни презентации товаров и услуг в обслуживании клиентов // Управление сбытом.- 2007 г.- №4.

36. Косякова, И.В. О методике анализа и разработки товарной стратегии предприятия в современных условиях/ И.В. Косякова, И.К. Кифоренко // Вклад молодой науки в нац. Экономiku России : материалы Междунар. науч.- практ. конф. / СамГТУ.- Самара, 2010. – Ч. 1.-С. 91-98
37. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг.- Пер. с англ. : под ред. В. Б. Колчанова.: СПб.: Питер, 2007.- 800 с.
38. Лосев, С.В. Управление отношениями с клиентами. Маркетинг в России и за рубежом: Учебник для ВУЗов.- М.: ОСЬ – 10, 2008.- 200с.
39. Лошков, В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2&id=2
40. Мазур, И.И. Шапиро В.Д.. Управление проектами. : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации».: М.: Омега-Л, 2010.- 960 с.
41. Манн, И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>, опубликовано 21 сентября 2012
42. Манн И., Турусина А., Возвращенцы. Маркетинг возвращения: Как вернуть потерянных клиентов. , – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 115 с.
43. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб.пособие / Е.В. Маслов; Новоисиб. гос. акад. экономики и управления. – М. : Инфра-М: Изд-во НГАЭиУ, 2009.- 312с.
44. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / Инт-т систем.анализа РАН, центр. экон.-мат. ин-т РАН [и др.].- 3-я ред., испр. и доп.- М., 2004.
45. Мюллер К. Некоторые аспекты внедрения систем качества в промышленности // Стандарты и качество. 1998. № 3. С. 58-63

46. Никифоров А.Д. Управление качеством: Уч. Пос. для вузов. М.: Дрофа, 2004, 720с.
47. Новаторов Э.В. Современные методологические подходы к измерению качества в сфере услуг // Менеджмент качества. — 2010. — №3(11). —С. 180-192
48. Новиков Д.А. Методология управления. – М.: Либроком, 2011. - С.37
49. Оголева, Л.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 267 с.
50. Попов В.Л. Управление инновационными проектами: учебное пособие / под ред. Проф. В. Л. Попова.- М.:ИНФРА-М, 2009.-336 с.
51. Пуряев, А.С. Сущность понятия «Эффективность» и основные методы ее оценки / А.С. Пуряев, Г.Ф. Юсупова, А.М. Назмутдинов // Вестник Ижевского государственного технического университета.- Ижевск, 2008.- №3.- С. 83-87
52. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: ИНФРА-М, 1999.- 479с.
53. Русанова, А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность. //Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями. Ставрополь 2008 г.
54. Рыжковский,Б. Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. – 2005. – № 7.
55. Сущность Эффективности и её повышение / В.Т. Денисов [и др.] // Поволжский торгово-экономический журнал.- 2010.-№3.-С. 6-13.
56. Тяпухин, А.П. Ценность потребителя как основа формирования бизнес-процессов промышленного предприятия / А.П. Тяпухин, С.А. Долбина // Труды Вольного экономического общества России.- 2010.- №4.- С. 59-73.

57. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами.- М.: Проектная практика, 2010.- 34с.
58. Фуколова, Ю., Драйв на работе // "Коммерсантъ Секрет Фирмы" №12 от 03.12.2013, стр. 62
59. Чейз Ричард, Б.,Эквилайн, Николас, Дж., Якобе. Производственный и операционный менеджмент.- 8-е издание. : Пер. с англ. : М. : Издательский дом "Вильяме", 2004. — 704 с.
60. Berry L, Parasuraman A., Zeithaml V.A. . Quality counts in services, too. Business Horizons, Vol. 28, No. 3, 1985.- pp. 44-52.
61. Berry L, Parasuraman A., Zeithaml V.A. . The service-quality puzzle. Business Horizons, Vol. 31, No. 5, 1988.- pp. 35-43. 13.
62. British Standards Institution standard BS 7850-1:1992
63. Christensen, C. and J. Bower (1996). 'Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms', Strategic Management Journal, 17(3), pp. 197–218
64. Juran, Joseph M., A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1995
65. Juttner et al., "Demand chain management-integrating marketing and supply chain management", Industrial Marketing Management 36 (2007) 377– 392 2007
66. Kohli A.K., B.J. Jaworski and A. Kumar, 'MARKOR: A Measure of Market Orientation', Journal of Marketing Research, XXX-4 (1993).
67. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal ofRetailing, Vol. 64, No. 1, 1988.- pp. 12-40

68. Saxe, R. and Weitz, B.A. (1982), "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August, pp. 343-51.

69. Shapiro, B.P., What the Hell is 'Market-Oriented'? // *Harvard Business Review*. 1988 Vol. 66, 119-125.

70. Shiba S., Graham A., Walden D., *A new American TQM. Four practical revolutions in management.*- Productivity Press, 1993.- 574p.

71. Slater S.F., Narver J.C. Market Orientation, Customer Value and Superior Performance // *Business Horizons*. – 1994. – Vol. 37. - P. 1 - 8.