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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»
Заведующий кафедрой
_____ А.Н.Чаплина
«20» июня 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Управление малым бизнесом»

тема: «Формирование клиентоориентированной стратегии предприятия сферы услуг»

на материалах: ООО «Вел Фит»

Научный руководитель	10.06.16	д-р экон. наук, проф.		А.Н. Чаплина
	подпись, дата	должность, ученая степень		инициалы, фамилия
Выпускник	8.06.16	11-02-082з	Мб-11-1з	М.Ф. Воеводина
	подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы	инициалы, фамилия

Нормоконтролер: 10.06.2016 А.Н. Чаплина
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование клиентоориентированной стратегии предприятия сферы услуг (на материалах ООО «Вел Фит»)» содержит 109 страниц текстового документа, 23 рисунка, 28 таблиц, 3 приложения, 50 использованных источников, 14 листов графического материала.

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС, КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.

Исходя из актуальности данного вопроса на сегодняшний день, целью написания бакалаврской работы является формирование клиентоориентированной стратегии предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретико-методологические основы формирования клиентоориентированной стратегии;

- провести анализ и оценку клиентоориентированной стратегии ООО «Вел Фит»;

- провести формирование модели клиентоориентированной стратегии на основе «клиентского капитала» ООО «Вел Фит».

Объектом исследования является предприятие сферы потребительских услуг ООО «Вел Фит», расположенное в г. Красноярск и занимающееся оказанием фитнес-услуг.

Предметом исследования является клиентоориентированная стратегия ООО «Вел Фит».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа совершенствования клиентоориентированной стратегии ООО «Вел Фит» за счет внедрения мероприятий повышения качества обслуживания клиентов фитнес - центра, контроля качества услуг данного предприятия сферы услуг. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности мероприятий, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

Содержание

Введение 3
1 Теоретико-методологические основы формирования клиенториентированной стратегии 6
1.1 Эволюция концептуальных подходов в рамках теории стратегического управления 6
1.2 Концепция клиенториентированности в менеджменте и место клиенториентированности в стратегическом управлении 13

Заключение 93
Список использованных источников 96

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

В настоящее время термин «клиентоориентированность» является очень популярным в бизнес и научной среде. О популярности данной темы можно судить по количеству сайтов в Интернете, на которых обсуждается эта концепция. Например, запрос по этому слову в Яndex выдал более 1500 сайтов и 126 тыс. страниц. Одновременно растет спрос бизнеса на внедрение CRM-продуктов (Customer Relationship Management - управление взаимоотношениями с клиентами).

Популярность данной темы обусловлена ежегодно усиливающейся трансформацией «рынка продавца» в «рынок покупателя», ростом конкуренции, экономикой избыточного предложения.

В тоже время многие руководители крупных корпораций декларируют клиентоориентированность, однако на практике среди многоаспектной текущей деятельности забывают, что именно клиент является результирующей целью работы всех функциональных подразделений и приоритетной стратегической целью является формирование ценности клиента. Таким образом, проблемой современного менеджмента является недооценка роли клиента и стратегий клиентоориентированности в долгосрочной деятельности и частое делегирование вопросов клиентоориентированности на уровень маркетинговых служб, которые, как правило, являются одним из функциональных подразделений корпораций. Одновременно в научном менеджменте однозначно не сформулировано понятие категории «клиентоориентированность», несмотря на большую популярность данного термина в бизнесе и консалтинге.

Думается, что недооценка важности клиентоориентированного подхода на всех уровнях менеджмента зачастую является одной из причин относительно низкой эффективности российского бизнеса в сравнении с развитыми странами.

Несмотря на многочисленность работ по теории стратегического

управления, многие аспекты этой проблемы остаются недостаточно разработанными. В частности, в современном менеджменте исследование клиентоориентированности представлено лишь эпизодическими работами отдельных ученых, в основном она рассматривается как функция маркетинга. Необходимость научного осмысления клиентоориентированности с позиции менеджмента, разработки теоретических, методических и практических рекомендаций, модели и механизмов стратегического управления клиентоориентированного предприятия определила актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Исходя из актуальности данного вопроса на сегодняшний день, целью написания бакалаврской работы является формирование клиентоориентированной стратегии предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретико-методологические основы формирования клиентоориентированной стратегии;

- провести анализ и оценку клиентоориентированной стратегии ООО «Вел Фит»;

- провести формирование модели клиентоориентированной стратегии на основе «клиентского капитала» ООО «Вел Фит».

Объектом исследования является предприятие сферы потребительских услуг ООО «Вел Фит», расположенное в г. Красноярск и занимающееся оказанием фитнес услуг.

Предметом исследования является клиентоориентированная стратегия ООО «Вел Фит».

Вопросам стратегического управления посвящены научные работы такт зарубежных ученых как И. Ансоффа, Д. Аакера, Ф. Вебстера, Б. Вернерфельта, А. Дж. Х. Виссемы, П. Друкера, Ж.К. Ламбена, Г. Минцберга, М.Е. Портера, К.К. Прахалада, ШІ. Стрикленда, А.А. Томпсона-мл., Г. Хамела, А.Д. Чандлера, К. Эндрюса и многих других.

Исследованием проблем клиентоориентированности предприятий

посвящены работы следующих ученых В.В. Бусаркиной, О.А. Лузгиной, В. Лошкова, И. Манна, Е.А. Неретиной. Б. Рыжковского, А.А. Русановой, Г.А. Резник, Д.Ушакова и других.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 109 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 23 рисунками; 28 таблицами; 3 приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

1 Теоретико-методологические основы формирования клиентоориентированной стратегии

1.1 Эволюция концептуальных подходов в рамках теории стратегического управления

Эволюция стратегического менеджмента – процесс его изменения, развития во времени, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Появление концепции, приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы организации легче всего понять, проследив поэтапно путь их развития.

Концепция стратегического менеджмента сложилась в начале 70-х годов XX в. Впервые она была разработана ведущей американской консультативной организацией «МакКинзи» и внедрена начиная с 1972 г. в корпорациях «Дженерал Электрик», «ИБМ», «Тексас Инструментс», «Кока-Кола» и др. В начале 80-х годов концепцию стратегического менеджмента уже использовали 45% крупнейших корпораций, поскольку она, по меткому выражению президента «ИБМ», «ориентирована на рынок завтрашнего дня», имея в виду не просто результаты научно-прикладных разработок американских ученых, а реальное управленческое нововведение, широко распространившееся и оправдавшее себя в мировой управленческой практике [22].

Исходя из вышесказанного, рассмотрим эволюцию стратегического менеджмента на его исторической родине - в США, несмотря на то, что наука и практика стратегического менеджмента с каждым годом все в большей степени становится интернациональной. Стратегический менеджмент можно без колебаний отнести к научным достижениям в области управления, заслуживающим самого пристального внимания.

История предпринимательства в США берет начало примерно в 20–30-

х годах XIX в. Появление паровой и хлопкоочистительной машин, бессемеровского процесса выплавки стали, вулканизации резины и так далее способствовало быстрому индустриальному развитию. При этом внедрение технических изобретений осуществлялось одновременно с выработкой исторически одной из самых удачных и действенных форм социальной организации – делового предприятия [19].

Концепции конкуренции в ее современном понимании до 1880 г. не существовало. Согласно представлениям того времени, конкурировать – означало добиваться подавления или поглощения соперника, но никак не соперничества с ним на рынке на равных правах. Таким образом, до появления современного маркетинга было еще далеко.

Начало XX в. совпадает с началом эпохи массового производства, когда главные задачи предпринимательской деятельности состояли в разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижавшего издержки выпуска продукции. В то время организация, предложившая стандартный продукт по самой низкой цене, должна была непременно выиграть [26].

Отрасли были четко разграничены и большей частью имели хорошие перспективы роста. Соблазну перейти границы отрасли и заняться новыми видами деятельности поддавались только самые предприимчивые организации. Большинство удовлетворялось собственными перспективами роста. Все внимание управляющих было сосредоточено на эффективной работе производственного механизма. В результате выработался набор управленческих представлений, подходов и предпочтительных решений, так называемый производственный стереотип [34].

Однако к началу 30-х годов спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению. По мере роста благосостояния потребитель стал искать большего, чем удовлетворение основных потребностей. Главные задачи управления сместились в сторону продвижения продукции на рынок, рекламы, организации сбыта и других способов воздействия на выбор

потребителей. В новых изменившихся условиях решение управленческих задач стало возможным при рассмотрении их не изнутри организации, а извне, в открытой перспективе. Изменилось также соотношение влияния различных групп управляющих; внутриорганизационная борьба за власть стала достаточно частым явлением. Но и там, где не было такой борьбы, управляющие сопротивлялись переменам, так как последние вели к психологически тягостной необходимости переучиваться, причем недешево и постепенно, приобретать новые навыки, развивать новые подходы к решению проблем, менять установки и мириться с тем, что будущее характеризовалось все более высоким уровнем неопределенности [11].

Нередко в деятельности предприятий возникал перекос: маркетинг развивался в ущерб эффективности производства. Компенсацией этого перекоса стала комплексная концепция маркетинга, призванная уравновесить противоречивые требования производства и сбыта. Такое сбалансированное сочетание приоритетов вырабатывалось постепенно.

С середины 50-х годов началась постиндустриальная эпоха, характеризующаяся ускоренным развитием событий, которые, нарастая, стали менять границы, структуру и динамику предпринимательства. В настоящее время перемены еще продолжаются, причем таким темпом, что можно с уверенностью предсказать в перспективе дальнейшее нарастание неустойчивости.

Проблемы предпринимательства в индустриальную эпоху по сравнению с нынешним динамизмом могут показаться несложными. Внимание управляющих целиком концентрировалось на делах бизнеса. У них не было отбоя от желающих работать, потребители не привередничали. Их редко беспокоили такие проблемы, как таможенные тарифы, валютные курсы, разница в темпах инфляции, культурные различия и политические меры, принимаемые с целью закрытия доступа на рынки. Научные исследования и разработки были управляемым инструментом повышения эффективности производства и улучшения качества продукции [18].

Первые сигналы о наступлении постиндустриальной эпохи менеджеры восприняли так же, как они встречали периодические спады экономической конъюнктуры. Инфляция, растущие ограничения со стороны государства, недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, технологические прорывы, меняющаяся трудовая мораль – все эти перемены вначале воспринимались как что-то, что вынуждает отвлекаться от интересов дела, что должно быть сглажено и преодолено путем изучения рынков и организации сбыта.

Однако глубинная причина всех перемен состояла в достижении обществом нового уровня экономического благосостояния. Эпоха массового производства обеспечила удовлетворение потребностей населения в основных условиях удобства и безопасности физического существования. Эпоха массового сбыта дала надежду на то, что от комфорта и безопасности существования недалеко и до благосостояния [23].

Растущий в настоящее время спрос на услуги общественного характера создает новые потенциальные рынки, на которых, однако, очень трудно работать, так как раньше они почти не развивались именно потому, что не отличались прибыльностью. Социально-политические связи организации с ее окружением, которые в индустриальную эпоху не могли даже раскрыться, теперь становятся для нее источником жизнеобеспечения. Их значение возрастает потому, что через этот канал поступает информация и выясняются ориентиры для поисков новых видов предпринимательской деятельности, доходят новые социальные требования и сигналы об ограничениях, опасных для деятельности организации [49].

В современных условиях интернационализации предпринимательской деятельности, нехватки ресурсов и ускоренного технического обновления ужесточается конкуренция. Проблемы производства и сбыта продукции нарастают и усложняются, и на них накладываются другие проблемы: технологические прорывы, устаревание, изменения в структуре экономики и рынка, отношения между организацией и государством, организацией и

обществом. Чисто предпринимательские заботы не заменяют постоянных забот о конкуренции и производстве, а накладываются на них. Для организации стало реальностью то, что привычный мир маркетинга и производства сменился непривычным миром незнакомых технологий, неожиданных конкурентов, новых запросов потребителей и новых рамок более жесткого социального контроля [30].

Во второй половине XX в. число новых задач, обусловленных изменениями обстановки, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не могут быть решены исходя из опыта, накопленного в первой половине века. Множественность задач наряду с расширением географических рамок рыночной экономики приводит к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

Сложность и новизна задач усиливает нагрузку на высшее звено управляющих, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствует условиям решения проблем. Новые задачи возникают все чаще. Новизна, сложность и темп их появления повышают вероятность стратегических неожиданностей.

На рисунке 1.1 [34] последовательная смена задач рассмотрена с точки зрения трех характеристик нестабильности: степени привычности, темпа изменений и предсказуемости будущего. Приведенные данные свидетельствует о том, что нестабильность условий предпринимательской деятельности в США прошла на протяжении XX в. несколько последовательных стадий нарастания. В верхней части таблицы приведены названия, данные нами для описания этих стадий.

До начала 50-х годов прошлый опыт представлял ценное руководство для будущего. Распознавая знакомые ситуации, экстраполируя привычные тенденции, организация могла ясно прогнозировать ситуацию. Острой потребности в предвидении нового тогда не было, так как перемены проходили достаточно медленно, и времени, чтобы подготовить продуманные решения, было достаточно [27].

Характеристики	*Стадии*				
	1900 Стабильность	*1930 Реакция на проблемы*	*1950 Предвидение*	*1970 Исследование*	*1990 Творчество*
Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта		Неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом	Неожиданные и совершенно новые
Темп изменений	Медленнее, чем реакция организации	Сравнимый с реакцией организации		Быстрее, чем реакция организации	
Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции	Предсказуемые серьезные проблемы и новые возможности		Частичная предсказуемость по слабым сигналам
Баллы нестабильности	1	2	3	4	5

Рисунок 1.1 – Усиление нестабильности среды организации

Но, начиная с 50-х годов, перемены уже нельзя было связывать с прежними тенденциями. Они случались все чаще и были все менее предсказуемыми. В 80 – 90-х годах некоторые тенденции еще можно предсказывать, опираясь на анализ глубинных процессов, но многое останется за пределами внимания аналитика и может обнаружить себя внезапным ударом по интересам организации как стратегическая неожиданность.

Успешное функционирование организаций в условиях, характеризующихся крайней нестабильностью внешней среды, диктует необходимость модификации систем управления ими [35].

Система управления – множество закономерно взаимосвязанных элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, способный достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Эволюция менеджмента сопровождалась формированием систем управления. В прошлом новые системы разрабатывались самыми передовыми организациями. Самые удачные из них принимались

большинством других организаций. В течение последнего десятилетия к созданию новых систем привлечены профессиональные консультанты по вопросам управления, а также ученые.

По мере возникновения каждая новая система объявлялась как позволяющая окончательно и полно разрешить все проблемы организаций, лучшей, чем все предыдущие. Однако ни одну из них нельзя считать ни исключающей все предыдущие, ни всеобъемлющей, поскольку каждая предназначена для решения какой-то определенной задачи и является вспомогательной для решения других задач [4].

По мере повышения уровней нестабильности управленческая практика вырабатывала методы, регламентирующие деятельность организации в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения. Чем более многоканальным и неожиданным становилось будущее, тем больше усложнялись системы, причем каждая последующая дополняла предыдущую.

Эволюция систем управления показана на рис. 1.2, из которого видно, что сменявшие друг друга системы рассчитывались на растущий уровень нестабильности (см. рис. 1.2) и в особенности на все большую непривычность событий и все меньшую предсказуемость будущего.

Согласно рис. 1.2 развитие этих систем проходило в четыре этапа.

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).

2. Управление на основе экстраполяции (темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого).

3. Управление на основе предвидения изменений (возникают неожиданные явления и темп изменений ускоряется, однако, не настолько, чтобы нельзя было вовремя проследить тенденции и разработать ответную реакцию на них).

4. Управление на основе экстренных решений (многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно ни предусмотреть, ни вовремя разработать адекватное их решение) [9].

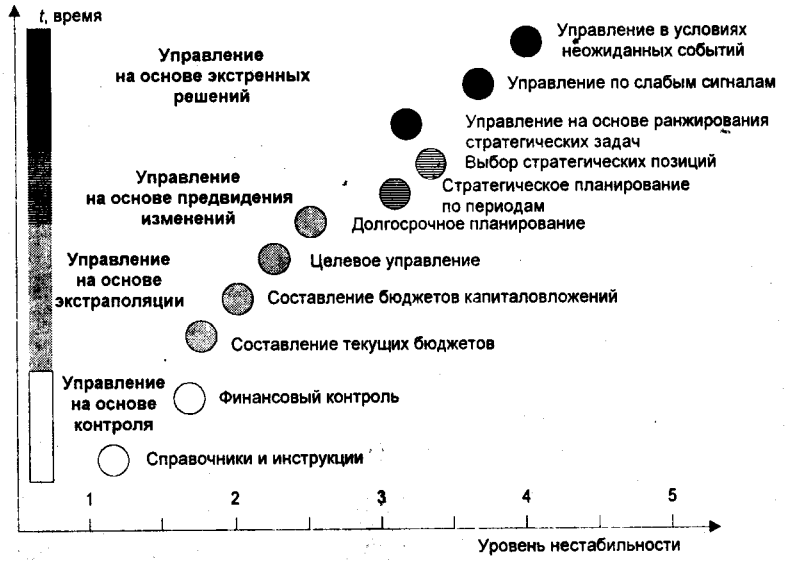

Рисунок 1.2 – Эволюция управленческих систем

Тем не менее следует отметить, что системы более раннего происхождения, включая долгосрочное планирование, сейчас широко применяются в управленческой практике. Стратегическое планирование в США внедрялось медленно и трудно в течение 20 лет, но теперь и оно все чаще входит в практику организаций. Периодически стратегическим управлением начинают интересоваться организации, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий.

Российским предприятиям, действующих в крайне сложной социально-политической и экономической обстановке, динамичной среде, необходимо использовать накопленный управленческий опыт в странах с развитой рыночной экономикой с учетом специфики национальных условий.

1.2 Концепция клиентоориентированности в менеджменте и место клиентоориентированности в стратегическом управлении

Клиентоориентированная стратегия – это специфическая функциональная стратегия, которая призвана обеспечивать эффективную

взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляет свою деятельности предприятие, и бизнес-процессами производства [5].

Клиентоориентированная стратегия компании представляет собой 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.

Представим сущность термина «клиентоориентированность» с позиции различных авторов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сущность термина «клиентоориентированность» с позиции различных авторов

Автор	Сущность термина «клиенториентированность
В. Лошков	способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов
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
В.В. Бусаркина	высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента
А.А. Русанова	процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом
Narver J.C., and S.F. Slater.	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
Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E	часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но также на понимании их ценностей и убеждений
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

По результатам анализа подходов различных авторов к термину «клиентоориентированность» можно отметить неоднозначность и плюрализм мнений различных ученых, бизнесменов и экспертов относительно данного

понятия. Одни понимают под данным термином – процесс (И.Манн), другие – характеристику (Бусаркина В. В., В. Лошков), третьи – метод (инструмент) Б. Рыжковский [42].

Клиентоориентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Рисунок 1.3- Цепочка взаимосвязи клиентоориентированности и максимизации прибыли

Сформулируем основные цели стратегической клиентоориентированности (рисунок 1.3) [48]:

1. Формирование лояльности клиентов;

2. Создание продуктов с добавленной потребительской ценностью

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

Основные отличия концепций классического маркетинга и клиентоориентированного стратегического менеджмента сформулированы в таблице 1.2.

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

Критерий	Классический маркетинг	Клиентоориентированный 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 потребитель	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 продукт (услугу)	Создать ценности для клиентов, которые будут продавать самостоятельно продукт (услугу) и за счет которых сформируется круг лояльных клиентов
Принципы клиентоориентированности	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

Окончание таблицы 1.2

Критерий	Классический маркетинг	Клиентоориентированный стратегический менеджмент
Признак деятельности	Реализация маркетинговым подразделением комплекса маркетинга	«Центрирование» всех бизнес-процессов на клиента

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества [40]:

- низкие общие издержки;
- лидерство продукта;
- полное решение для клиента;
- система замкнутости.

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].

Абсолютно все подходы к управлению предприятием учитывают потребности клиентов, и в этом смысле все они являются «клиентоориентированными». Иначе и быть не может, ведь клиент – единственный источник доходов предприятия.

Клиентоориентированность − это инструмент, который позволяет организации получать лояльных клиентов и их отношение. Пользование этим инструментом требует некоторых инвестиций.

Можно выделить три стадии работы с клиентами, в процессе которых компания переходит от единичных сделок к формированию устойчивых взаимовыгодных отношений с перспективными клиентами (рисунок 1.4):

1. Привлечение клиентов.
2. Удержание клиентов.

3. Развитие клиентов [20].

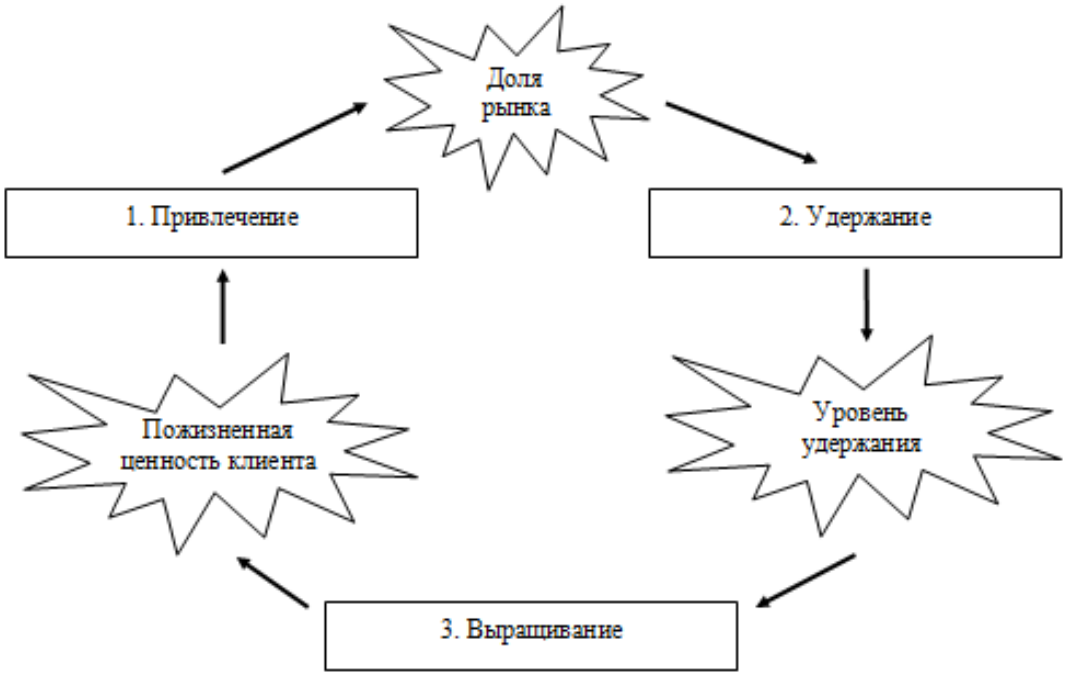

Рисунок 1.4 – Этапы формирования клиентского капитала [21]

На растущем рынке или/и на ранних стадиях своего жизненного цикла компания ставит в качестве приоритетной задачи привлечение новых клиентов. Менеджеров, в первую очередь, интересуют объем и динамика продаж, завоевание доли рынка. Компания тратит средства на привлечение клиента, маркетинговые бюджеты максимальны. При этом очень часто компании готовы взаимодействовать с любым, даже не очень прибыльным клиентом. Количество привлеченных клиентов и занимаемая доля рынка – главные индикаторы результативности процессов на стадии привлечения. Доля рынка – отношение объема продаж данной товарной категории компании к общему объем продаж на рынке, выраженное в процентах.

Однако по мере насыщения рынка и достижения уровня самоокупаемости, приоритетной управленческой 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 [29].

В долгосрочной перспективе компания стремится максимизировать период сотрудничества с клиентом. Для большинства руководителей вполне очевидно, что приверженность покупателей имеет решающее значения для делового успеха. Эту стадию можно назвать стадией развития взаимоотношений с клиентом. Создание устойчивых партнерских отношений с лояльными клиентами приносит большую прибыль, чем единичные трансакции и максимизация прибыли по каждому отдельному контракту.

Главным показателем результативности на данной стадии становится показатель пожизненной ценности клиента. Пожизненной ценностью клиента (CLV - customer lifetimevalue) 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 [40].

CRM (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – это клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами [3].

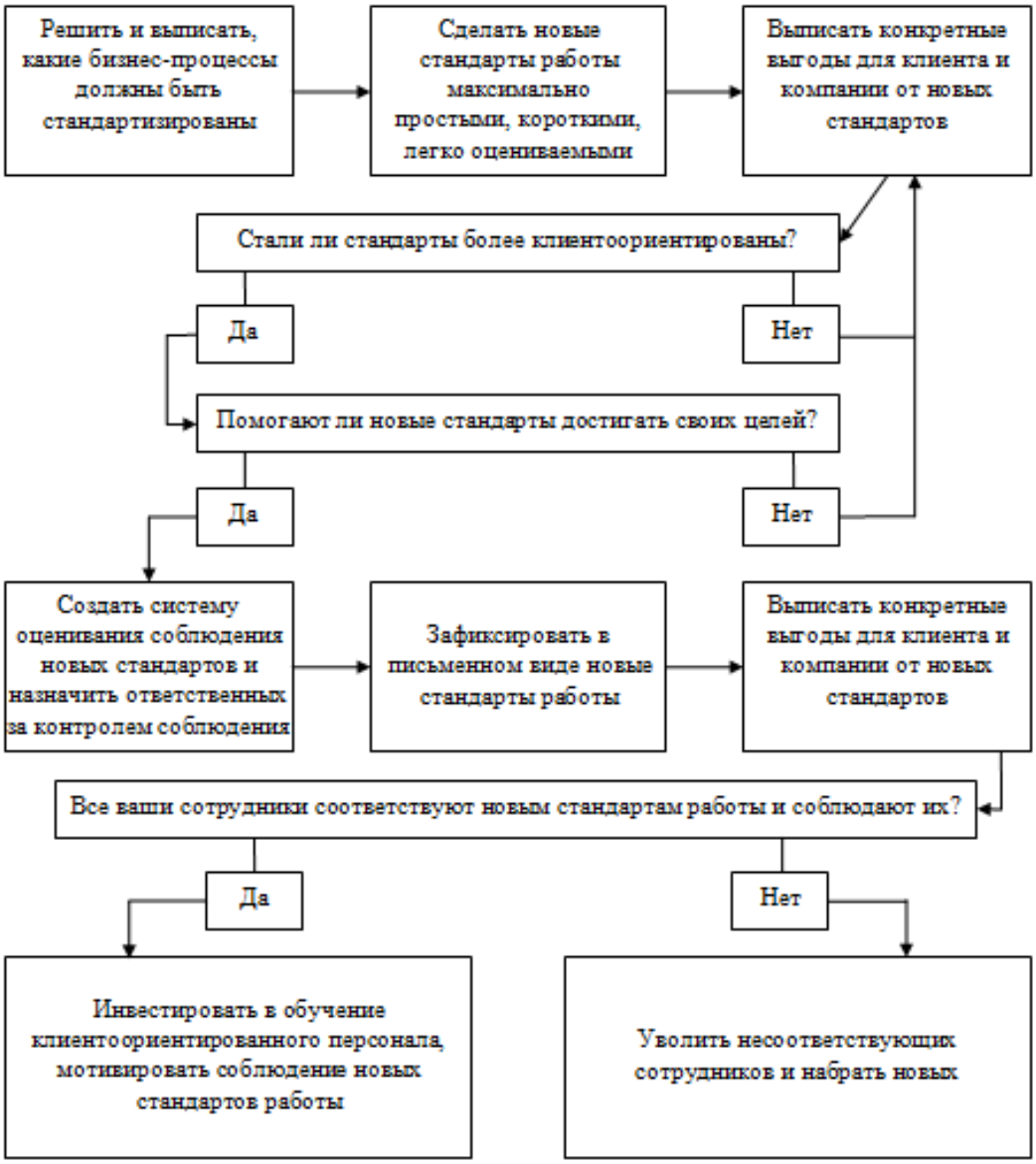

Рисунок 1.5 –Процесс внедрения клиентоориентированных стандартов работы

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

1) продукт;

2) персонал;

3) сервис и процессы;

4) правила и стандарты;

5) отношения с клиентами.

Причины, по которым важны стандарты клиентоориентированных компаний:

- Стандарты работы являются ориентиром по достижению целей для компании. Они работают как платформа для подбора хорошего персонала, а также для поддержания имиджа компании.

- Стандарты работы позволяют оценить правильность действий компании, соответствие ее деятельности поставленным целям и задачам. Стандарты позволяют регулировать заданный уровень сервиса, качество продуктов и услуг, работу с клиентами, внутренние коммуникации, уровень прибыли и издержек, эффективно использовать рабочее время.

- Стандарты помогают регулярно выполнять работу хорошо с первого раза и предотвращать любые возможные отклонения.

- Создание клиентоориентированных стандартов является первым шагом к формированию соответствующей корпоративной культуры.

Если компания не уделила специального внимания своей клиентоориентированности, то вероятно начнет она с уровня спонтанной клиентоориентированности [40].

Спонтанная клиентоориентированность −это когда то один сотрудник, то другой относится к покупателю надлежащим образом. Спонтанность клиентоориентированности редко превышает 10-20%, то есть в лучшем случае только каждый пятый клиент получает сервис должного уровня, а остальные имеют те или иные претензии. Но будучи привычными к низкому уровню обслуживания, клиенты, к радости спонтанно клиентоориентированных компаний, редко уходят от них из-за этого [47].

На рисунке 1.6 представлен график зависимости эффективности работы продавцов от себестоимости продаж.

Если в списке приоритетов организации, клиент стоит не на первом месте, значит проблемы в организации, а не в клиенте.

Эффективность клиентоориентированной стратегии предприятия зависит от выбора информационных технологий управления.

На рисунке 1.7, представлен алгоритм решения проблемы выбора информационных технологий управления для предприятий.

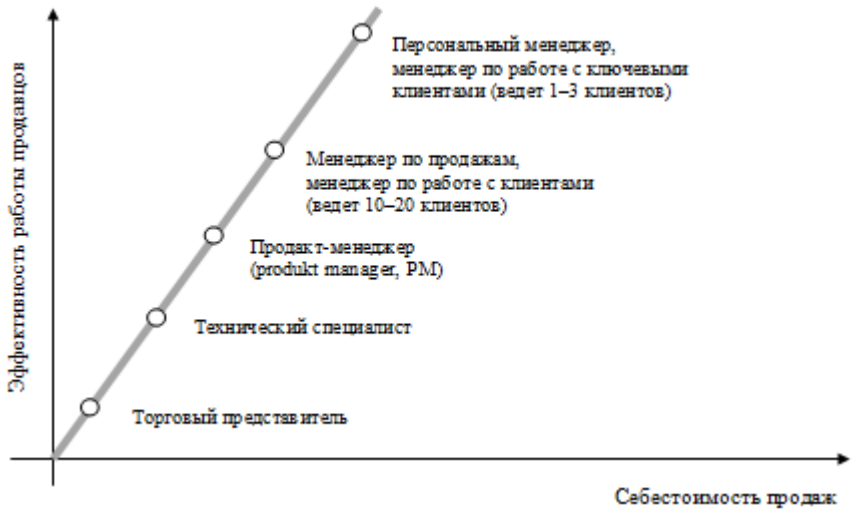

Рисунок 1.6 – Зависимость эффективности работы продавцов от себестоимости продаж [17]

Рисунок 1.7 – Алгоритм решения проблемы выбора информационных технологий управления для предприятий

Клиентоориентированные стандарты должны быть, они могут включать в себя [5]:

- Полномочия и обязанности сотрудников. При этом любой сотрудник компании, контактирующий с клиентами, должен иметь полномочия решить проблему клиента.

- Взаимодействия между отделами компании.

- Перечень минимально необходимой информации, которую сотрудник компании должен предоставить клиенту о компании, об ее продуктах и услугах,
условиях сотрудничества.

- Правила обслуживания клиентов.

- Механику обработки заказа и его выдачи клиенту.

- Получение информации о клиенте и занесение ее в базу данных.

- Программы лояльности для клиентов.

- Послепродажное сопровождение клиента, поздравления клиентов с праздниками.

- Фирменный стиль и правила оформления внутренних и внешних документов.

- Дресс-код.

- Длительность 1 операции.

- Скорость реакции на поступивший запрос.

- Урегулирование конфликтных ситуаций.

- Круглосуточная доступность клиенту [20].

Одна из наиболее удачных возможностей достижения высокой окупаемости клиентских маркетинговых мероприятий состоит в использовании базовой концепции жизненного цикла клиента (customer lifecycle − CLF), а именно в оценке этого показателя, понимании его и извлечения прибыли. Если разобраться в идеи жизненного цикла, то ее можно удачно применить в отношении потребностей компании и доступных ресурсов, невзирая на

сложности рынка и сопряженные расходы.

Этапы жизненного цикла клиента проиллюстрированы на рисунке 1.8.

Рисунок 1.8 – 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 [29].

Таким образом, клиентоориентированная стратегия – это специфическая функциональная стратегия, которая призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляет свою деятельности предприятие, и бизнес-процессами производства. Клиентоориентированная стратегия компании представляет собой 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 концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных

подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества: - низкие общие издержки; лидерство продукта; полное решение для клиента; система замкнутости.

Заключение

Клиентоориентированная стратегия – это специфическая функциональная стратегия, которая призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляет свою деятельности предприятие, и бизнес-процессами производства. Клиентоориентированная стратегия компании представляет собой 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 концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Клиентоориентированная стратегия развития организации имеет следующие преимущества: - низкие общие издержки; лидерство продукта; полное решение для клиента; система замкнутости.

ООО «Вел Фит» представляет собой фитнес-клуб «Well&Fit», включающий в себя фитнес-направление и SPA-услуги. Фитнес-клуб расположен по адресу: 660133, г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, д. 23.

Итак, выбранная нами стратегия была конкретизирована как стратегия концентрированного роста, а именно как стратегия развития рынка. Далее, определимся с методами реализации выбранной стратегии в условиях исследуемого фитнес рынка, т.е. выбором той из стратегических альтернатив, которая позволит максимально эффективно развиваться исследуемому нами рынку спортивно-оздоровительных учреждений города Красноярска.

Для оценки направлений внедрения клиентоориентированной стратегии необходимо оценить качество обслуживания клиентов исследуемого фитнес центра с целью выявления слабых сторон в его обслуживании и направлений его совершенствования. Диаграмма показывает, что в целом клиенты оценивают качество услуг фитнес центра «Вел Фит» выше среднего. Интегральный показатель качества стремится к нулю. Следовательно, потребители оценивают качество услуг фитнес центра «Вел Фит», как среднее.

По многим из перечисленных направлений важное значение имеет высокая лояльность клиентов. Связь между лояльностью клиентов и уровнем клиентского капитала ООО «Вел Фит» показана при проведении анализа.

Рассмотрим инструменты обеспечения лояльности клиентов подробнее для ООО «Вел Фит».

- Ценовые инструменты закрепления клиентов. Согласно данной классификации предлагается внедрить систему скидок в фитнес клубе «Вел Фит» для увеличения количества повторных покупок услуг и повышения лояльности клиентов к компании, это позволит фирме стать более узнаваемой на рынке фитнес услуг г. Красноярск.

- Методы, обеспечивающие дополнительную потребительскую ценность предложения предприятия. Согласно данной классификации предлагается внедрить на постоянной основе тренинг «Клиенториентированный сервис» (тренинг будет ориентирован на подготовку сотрудников, обслуживающих клиентов в аспектах предоставления сервиса высокого уровня, это позволит расширить систему обслуживания и наиболее полно удовлетворять потребности клиентов). Это как повысит повторные покупки дополнительных услуг в фитнес клубе (услуги спа салона, индивидуальные занятия с тренерами), так как создаст дополнительные покупки, повысит уровень узнаваемости бренда и расширит устные рекомендации данного фитнес - центра потенциальным потребителям услуг.

Первым методом формирования системы клиентоориентированного сервиса, предлагаемых нами, является метод "Mystery Shopping" (MS) или "Тайный покупатель".

Во-вторых, в целях внедрения клиентоориентированного сервиса в деятельность ООО «Вел Фит» мы разработали тренинг "Клиенториентированный сервис". Тренинг ориентирован на подготовку сотрудников, обслуживающих клиентов в аспектах предоставления сервиса высокого уровня.

Далее необходимо предложить мероприятия для повышения качества труда обслуживающих работников и культуры обслуживания клиентов фитнес - центра «Вел Фит». Для решения данной проблемы мы бы хотели предложить разработанный нами проект по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров фитнес - центра «Вел Фит».

Внедрение предлагаемых проектов целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 1 февраля). – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2016. – 206 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 .: по сост. на 20 апр. 2016 г. – Москва: Омега-Л, 2016. – 681с.
3. Албитов А. CRM (Customer Relationship Management) // [Электронный ресурс]/ А. Албитов - Режим доступа: http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента./ К. Боумен – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 175с.
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, Изд. Проспект, 2013. – 328с.
8. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство./ Х. Виссема – Москва: Изд. Финпресс, 2010. – 272с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление учебник. / О.С. Виханский - 5-е изд.– Москва: Гардарика, 2011. – 296с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский - 2-е изд.- 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: пер. с англ./ Б. Гаррет, П. Дюссож – Москва: ИНФРА-М, 2012. - 419 с.

14. Гертман М. Стратегический менеджмент: пер. с франц. / М. Гертман под ред. Д. О. Ямпольской. – Санкт-Петербург: Нева, 2013. – 418 с.

15. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций./ Г.Я Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2010. - 93 с.

16. Горностаева А. Н. Стратегический менеджмент/ А. Н. Горностаева.- Барнаул: БГТУ 2011. - 107с.

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 клиентоориентированной 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 клиентоориентированности / 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: пер. с англ./ Г. Керцнер. – Москва: Компания Ай-Ти, 2013. – 320 с.

24. Коллис Д. Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: пер. с англ. / Д. Д. Коллис, С. А. Монтгомери. - Москва: Олимп-Бизнес, 2011. - 371с.

25. Кудинов А. CRM. Российская практика эффективного бизнеса / А. Кудинов, М. Сорокин, Е. Голышева.– Москва: 1С-Паблишинг, 2013. – 430 с.

26. Курс MBA по стратегического менеджменту: пер. с англ. / под ред. Лайм Фаэй, Роберта Рэделла. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 608 с.

27. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100/ Б.Т. Кузнецов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623с.

28. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь пер. с англ./ Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 232с.

29. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. - Москва: Управление персоналом, 2011. - 288 с.

30. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие./ Ю.Н. Лапыгин – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 236с.

31. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? / В. Лошков // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2014. -№ 35 (2). – С. 64 – 69.

32. Люкманов В.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие./ В.Б. Люкманов – Москва: МИТХТ, 2013. – 100 с.

33. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – Москва: Экзамен, 2012. – 288 с.

34. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. / Ю.А. Маленков – Москва: Велби, Проспект, 2012. – 224с.

35. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать/ И. Манн // Экономика в промышленности. – 2015. - № 11. – С. 29 -32.

36. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций./ В.Д. Маркова – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011. – 288с.

37. Минцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. — Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 331 с.

38. Нестерова М. Клиент-ориентированная компания: проблемы на пути от желаемого к действительному / М. Нестерова // Менеджмент и менеджер. – 2015. – № 12. – С. 52-55.

39. Нортон Д. Как управлять клиентами [Электронный ресурс] / Д. Нортон, Р. Каплан. – Режим доступа: http://www.intalev.ru/?id=4358.

40. 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.

41. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Д.В. Петухов. – Режим доступа: http//www.e-college.ru

42. Руднев Р.В. Клиенториентировнный 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

43. 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

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

45. Стратегический менеджмент. Т. 1: методическое пособие для студентов / Краснояр. гос. торг. – экон. ин-т; сост. О.И. Антамошкина, Т.А. Вашко.- Красноярск: КГТЭИ, 2009. - 93 с.

46. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 5 – е изд., испр. и доп. Москва: Дело, 2012. – 448 с.

47. Харский К. Ценностное управление для бизнеса / Генеральный директор компании «Ценностное управление для бизнеса», Санкт-Петербург

/ [Электронный ресурс]/ К. Харский - Режим доступа: http://www.harsky.ru/files/VM_final-05-05-2015.pdf.

48. Шавровская М. Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка: автореф.... дис. канд. экон. наук./ М.Н. Шавровская – Омск: Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, 2011. – 22 с.

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

50. Широкова Г. В. Общий и стратегический менеджмент. Курс «Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях» / Г. В. Широкова //Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2013. -№24 (3). – С. 76-95.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ
СПИСОК
ПРОВЕРЕН
ДАТА 27.06.2016