

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления, экономики и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Улина С. Л.
« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Реализация проектного подхода при создании клиентоориентированной
компании

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель _____ док. экон. наук, профессор Г.И. Поподько

Выпускник _____ Д.А. Дудченко

Рецензент _____ ген.директор ООО «АзияИнвест» Ю.В. Степанов

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Реализация проектного подхода при создании клиентоориентированной компании» содержит 119 страниц текстового документа, 28 таблиц и 17 рисунков, состоит из введения, трех глав и заключения. Список использованных источников включает 75 наименования.

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, ЭЛЕМЕНТЫ, УРОВЕНЬ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ, БОНУСНАЯ ПРОГРАММА, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, КЛИЕНТЫ, ЛОЯЛЬНОСТЬ.

Объект исследования – ООО «АзияИнвест».

Цель исследования: разработка проекта по созданию клиентоориентированной компании на примере ООО «АзияИнвест».

В результате проведенного исследования была создана модель оценки уровня клиентоориентированности по 5 выделенным элементам клиентоориентированности. Определены принципы, которых должна придерживаться клиентоориентированная компания. Дополнено определение понятия клиентоориентированности с точки зрения стратегического менеджмента. Даны рекомендации по использованию концепции Всеобщего управления Качеством и маркетинга совместного творчества для клиентоориентированных компаний.

В качестве итога был разработан проект по повышению уровня клиентоориентированности компании «АзияИнвест». Данные рекомендации, разработанные мероприятия проекта позволят компании быть конкурентоспособной в долгосрочном периоде.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы применение проектного подхода к созданию клиентоориентированной компании	7
1.1 Сущность понятия и особенности оценки клиентоориентированности компании	7
1.2 Особенности маркетинговой деятельности в клиентоориентированных компаниях	18
1.3 Эффективность проектного подхода в создании клиентоориентированной компании	28
2 Исследование уровня клиентоориентированности компании ООО «АзияИнвест»	43
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании	43
2.2 Анализ макро- и микросреды компании	55
2.3 Оценка уровня клиентоориентированности компании «АзияИнвест»	67
3 Разработка проекта повышения уровня клиентоориентированности компании «АзияИнвест»	81
3.1 Содержание проекта повышения клиентоориентированности компании	81
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	91
3.3 Определение рисков проекта создания клиентоориентированной компании и управление ими	99
Заключение	109
Список использованных источников	113

ВВЕДЕНИЕ

Компании на сегодняшний день находятся в условиях непрерывного усиления конкуренции, динамичного насыщения предложения товаров и услуг, перехода «рынка продавца» в «рынок покупателя». При таких обстоятельствах занять лидирующие позиции смогут лишь те компании, которые используют современные стратегии, инновационные технологии ведения бизнеса. Только те компании, которые найдут подход к удержанию клиентов, а также смогут мотивировать их на совершение повторных покупок, смогут быть конкурентоспособными в долгосрочном периоде. Реализуя разработанный нами проект по созданию клиентоориентированной компании, руководители смогут добиться именно таких целей.

Одной из главных причин стать клиентоориентированной компанией является возможность оптимизации затрат на маркетинговую деятельность, так как довольные клиенты будут давать рекомендации своим знакомым, оставлять отзывы в интернете, тем самым расширять клиентскую базу и увеличивать доходы компании. Это означает, что у компании повысится репутация и появятся финансовые возможности инвестировать в свое развитие.

Клиент сегодня стал очень требовательным и избирательным, вследствие большого выбора. Поэтому важно заботиться не только о качестве продукта, но и о качестве работы в целом. Поэтому мы рекомендуем использовать концепцию Всеобщего Управления Качеством (*TQM*), которая предполагает постоянное улучшение работы.

Выстраивать отношения с постоянными клиентами более выгодно для компании, чем постоянно заниматься поиском и привлечением новых с помощью рекламы, распродаж и скидок. Для постоянных клиентов необходимо разработать особую систему лояльности, например, в виде бонусной системы, индивидуальных предложений и подарков. Имея большую долю постоянных лояльных клиентов, компания получает стабильность и уверенность в будущем.

Таким образом, клиентоориентированность компании является ключом к

повышению конкурентоспособности компании.

Отсутствие результатов исследований в создании клиентоориентированной компании, находящейся на рынке автоуслуг и автотоваров, определили актуальность темы магистерской диссертации.

Создание клиентоориентированной компании предполагает принятия комплекса мер по улучшению, изменению работы всех отделов, а также внесение корректировок в стратегический план организации.

Мы считаем, что проектный подход может стать эффективным инструментом для внедрения всех необходимых изменений в компанию. Проектный подход позволяет разбить проект на этапы, просчитать наперед эффект от запланированных мероприятий, а гибкость проекта позволит во время отреагировать на реализацию рисков, учет которых предполагается при создании проекта.

Актуальность вышеописанных проблем обусловили выбор темы исследовательской магистерской работы, формулировку цели и задач.

Целью диссертационного исследования является разработка проекта по созданию клиентоориентированной компании на примере ООО «АзияИнвест».

Для достижения цели были выполнены следующие задачи:

1. обобщить сложившиеся подходы к формированию клиентоориентированности компании на основе проектного подхода;
2. проанализировать текущее состояние компании и определить ее уровень клиентоориентированности;
3. доказать эффективность использования проектного подхода как инструмента для создания клиентоориентированной компании;
4. разработать проект по повышению клиентоориентированности для компании «АзияИнвест»;
5. оценить эффективность предложенных мероприятий и определить риски проекта.

Объектом исследования является компания ООО «АзияИнвест», которая предлагает услуги автосервиса, а также занимается продажей автозапчастей,

как физическим, так и юридическим лицам.

Предмет исследования – повышение уровня клиентоориентированности компании с помощью проектного подхода.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. Предложено расширенное понятие клиентоориентированности компании, которое включает 5 элементов:

- клиентоориентированность менеджмента;
- клиентоориентированность персонала;
- высокое качество продукта;
- клиентоориентированность маркетинга;
- удовлетворенность клиента.

2. Для каждого из выделенных направлений клиентоориентированности компании разработана система показателей оценки.

3. Создана и апробирована на практике модель формирования клиентоориентированной компании.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты работы могут быть использованы компаниями в сфере торговли автотоварами.

Результаты исследования были апробированы на международной конференции «Перспектив Свободный - 2019», доклад на тему: «Повышение конкурентоспособности компании на основе реализации клиентоориентированного подхода», где автор получил диплом 1 степени, а также в рамках конференции «Проблемы современной экономики», где были представлены тезисы на тему: «Оценка затрат маркетинговой деятельности в клиентоориентированной компании».

1 Теоретические основы применение проектного подхода к созданию клиентоориентированной компании

1.1 Сущность понятия и особенности оценки клиентоориентированности компании

В настоящее время понятие клиентоориентированности компании все чаще встречается в заголовках научных статей зарубежных и отечественных авторов. Такое явление объясняется тем, что компании на сегодняшний день находятся в условиях непрерывного усиления конкуренции, динамичного насыщения предложения товаров и услуг, перехода «рынка продавца» в «рынок покупателя». При таких обстоятельствах занять лидирующие позиции смогут лишь те компании, которые способны создавать дополнительную ценность к товару или услуге, превзойти ожидания клиентов.

Клиент сегодня сталкивается с широкими возможностями выбора. Мы считаем, если компания перспективная, ставит перед собой долгосрочные цели, то в основу ее стратегии должна быть положена ориентация на клиента, который оценит усилия и сделает выбор в ее пользу.

Мы предполагаем, что прилагать усилия только для привлечения новых клиентов недостаточно, чтобы видеть экономический эффект в долгосрочном периоде необходимо разработать план мероприятий по удержанию клиентов. На сегодняшний день ставить цель одноразовой продажи товара или предоставления услуги, экономя на качестве ведения бизнеса, означает, что новый клиент сегодня будет потерянным для вас завтра, и в конечном итоге уход компании с рынка.

Согласно исследованиям затраты на повторные продажи в 6 раз меньше, чем на привлечение нового клиента, и в 25 раз меньше, чем на то, чтобы вновь привлечь разочаровавшегося клиента [63].

Нами не ставятся под сомнения результаты данного исследования, так как очевидно, что удовлетворенный и довольный клиент не нуждается в затратах со

стороны организации на рекламу и другие маркетинговые инструменты, потому что уже имеет положительное впечатление об образе компании, ее продукции или услуге. Нами разработано наглядное изображение маркетинговых затрат и представлено на рисунке 1.

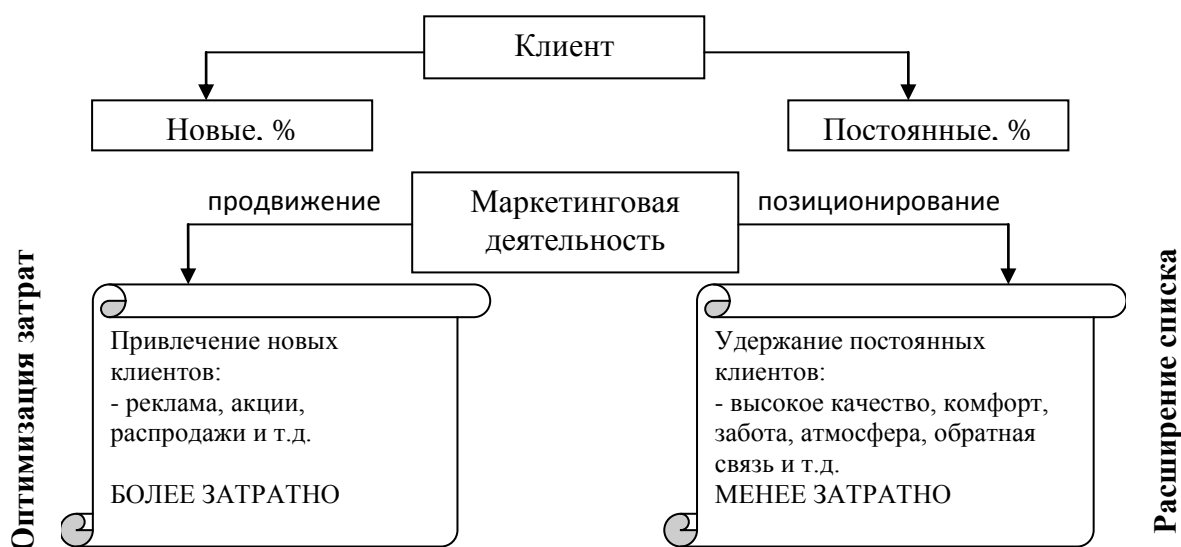


Рисунок 1 – Модель клиентоориентированной компании

Мы можем утверждать, что в продвижении компании используют более затратные инструменты маркетинга, чем в позиционировании. В этом и есть одна из главных причин для компании – стать клиентоориентированной. За счет увеличения внимания к образу компании и качественной работы сотрудников увеличится база постоянных прибыльных клиентов, которая позволит произвести оптимизацию затрат на привлечение новых клиентов в разумных пределах, тем самым клиентоориентированность начнет работать на компанию, увеличивая ее доходы.

Автор исследования считает, что какая бы ни была миссия компании, в конечном счете, все коммерческие организаций преследуют финансовые цели, и прежде чем принять решение идти по пути «ориентации на клиента», должны быть доказательства экономической эффективности.

В подтверждение реальности представленной нами модели клиентоориентированной компании на рисунке 1 отметим, что многие исследователи выявляют, что дополнительная прибыль появляется за счет:

- увеличения частоты и объема покупок (заказов) клиентом;
- уменьшение издержек на привлечение клиентов за счет снижения расходов на рекламу, переговоры, поиск и другое;
- получения от клиента информации, которая помогает улучшить продукт и качество сервиса компании;
- рекомендаций продукта и компании другим клиентам [3].

Нами был сделан вывод, что, видя преимущества клиентоориентированности, компании осознают необходимость выстраивать долгосрочные партнерские отношения с клиентами, но из-за неоднозначности термина, который подразумевает широкий комплекс действий со стороны менеджмента организаций, из-за недостаточной изученности данной темы, для многих компаний «клиентоориентированность» всего лишь лозунг.

Впервые информация о клиентоориентированном подходе была опубликована в 1936 году в первом издании журнала по маркетингу, организованном американским обществом маркетологов. Джон Бэнсон, ставший позже президентом ассоциации рекламных агентств, написал: «Возможно, в будущем нам потребуется проявлять изобретательность в описании привлекательности товаров и направлять основные усилия на то, чтобы обнаруживать, чего действительно хотят люди. Потребитель – вот наш босс» [39]. С тех пор прошло много времени, и появились различные интерпретации клиентоориентированности.

Во избежание дальнейшего недопонимания предмета исследования предлагаем рассмотреть в таблице 1 трактовку данного понятия разными учеными и обобщить смысл, конкретизируя позицию автора данного исследования.

Таблица 1 – Определение понятия клиентоориентированности компании различными авторами

Автор	Определение термина
А. Зинкевич [67]	Целенаправленные и системные действия компании, цель которых превзойти ожидания своих клиентов и сделать их счастливыми
Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер [58]	Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала
И. Манн [68]	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
Ламбен Ж. [60]	Усилие 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
В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева [55]	Инструмент управления взаимоотношениями с потребителями, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций
Поподько Г. И., Нагаева О. С. [46]	Компания, клиенты которой получают уровень обслуживания, превосходящий представления 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.

Все указанные выше определения клиентоориентированности компании сводятся к тому, что клиент стоит в центре внимания, а задачей компании становится понимать и изучать нужды постоянных и потенциальных клиентов с тем, чтобы превзойти их ожидания о базовом товаре или услуге. Лишь В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева в своем определении вспоминают о получении

устойчивой прибыли в долгосрочном периоде, тем самым мотивируя сотрудников к осознанию проблемы: «нет довольных клиентов, нет высоких доходов, соответственно, перспективы роста» [55].

Поподько Г. И. и Нагаева О. С. для формулировки более точного, на их взгляд, определения клиентоориентированности вводят понятие «восхищенный клиент», тем самым подчеркивают важность для компании превзойти ожидания клиента. Восхищенная оценка 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 [74].

Мы согласны с содержанием определений экспертов, но считаем важным дополнить определение, смещая акцент с важности удовлетворения потребностей клиента на значение клиентоориентированности для компании в широком смысле. Когда компания принимает решение о становлении клиентоориентированной, это означает, что изменения коснутся всей деятельности, начиная от возможной корректировки миссии до изменений стандартов работы персонала.

Автор дает свое определение клиентоориентированности компании, которое мы представим ниже:

Клиентоориентированность - это особый вид стратегического управления компанией, направленный на вовлечение менеджеров и сотрудников всех уровней и подразделений (отделов) в процесс создания ценности товаров или услуг таким образом, чтобы превзойти ожидания клиентов.

Считаем необходимым вспомнить, что такое стратегическое управление.

Большинство ученых характеризуют стратегическое управление как наиболее современную и эффективную концепцию управления современными предприятиями. В частности, И. Ансофф трактует стратегическое управление как логический и аналитический процесс определения будущего положения предприятия в зависимости от внешних условий деятельности. С. Дау называет стратегическое управление предвидением ситуации в будущем [63].

Центральным понятием стратегического управления является термин «стратегия».

Стратегия компании – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей [51]. Процесс разработки и реализации стратегии состоит из 5 взаимосвязанных управленческих задач показанных на рисунке 2.

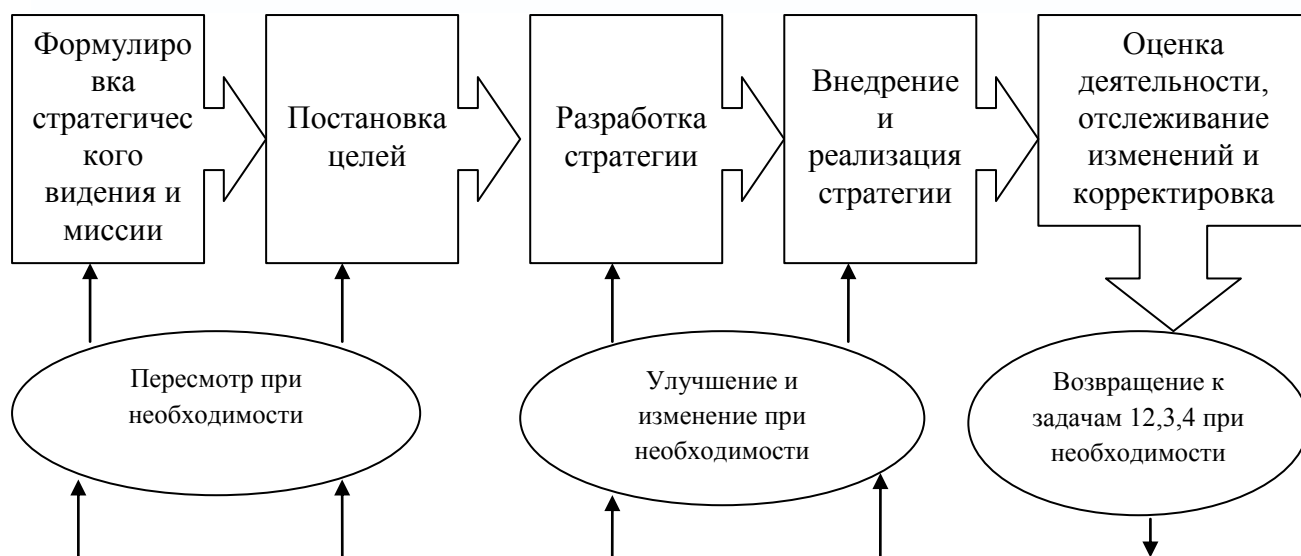


Рисунок 2 – Пять задач стратегического менеджмента [51]

Стратегическое видение – это идеальное представление менеджеров об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут [51]. По нашему мнению, идеальным представлением о клиентоориентированной компании будет компания, которая имеет высокое значение постоянных клиентов в соотношении с новыми, при этом динамичный прирост новых восхищенных клиентов, в том числе за счет рекомендаций от постоянных.

Миссия компании – это смысл ее существования помимо зарабатывания денег [74]. По нашему мнению, миссия клиентоориентированной компании – превзойти ожидания клиентов. Миссия должна быть известна всем сотрудникам компании и послужить платформой для мотивации к работе.

Также миссия должна находиться в общем доступе для клиентов, так как это одна из составляющих позиционирования компании на рынке.

На этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Постановка целей и контроль их достижения помогает отслеживать прогресс в деятельности организации. Цели должны быть конкретные и измеримые. В компании необходимо создать атмосферу всеобщей ориентации на результат [51]. По мнению автора диссертации, для клиентоориентированной организации добиться целей означает превзойти ожидания клиентов, для этого необходимо понять: какие ожидания у клиентов и как их превзойти. Эту задачу компания может решить с помощью проведения опросов своих клиентов.

Мы рекомендуем при составлении анкеты учесть, что открытая форма вопросов будет более уместна для данного исследования, так как компания не просто хочет узнать мнение клиентов о своей работе, качестве товаров и услуг, но и ищет новые неудовлетворенные желания клиентов, чтобы исполнения их превратить в свои конкурентные преимущества.

В современном обществе есть много возможностей проводить опросы почти бесплатно для компании и удобным способом для клиентов, имеются в виду, опросы в социальных сетях и на других интернет ресурсах. У большинства компаний расходы на интернет входят в бюджет, поэтому дополнительных расходов для проведения опроса, таких как печать бланков, не будет. Для клиента пройти опрос дома, находясь в комфортном месте со смартфоном, лучший вариант, чем задерживаться в компании после покупки или получения услуги.

Далее в задачах стратегического менеджмента идут пункты: разработка, внедрение и реализация, в данном случае, клиентоориентированной стратегии, а также оценка и корректировка. По нашему мнению, эти задачи легко выполнимы, если применить проектный подход, который более подробно рассмотрим в третьем параграфе данной главы.

Нетрудно заметить, что авторы термина «клиентоориентированность»,

которые мы приводили в таблице 1, видят клиентоориентированность с двух сторон - внутренней и внешней. Внутренняя составляющая – это бизнес-процессы и сотрудники компании, которые должны быть на высшем уровне, так как итогом всей работы является продукт или услуга, которые будет оценивать клиент. Внешняя составляющая – это образ компании, ее позиционирование на рынке, отзывы, внешний вид сотрудников и точек продаж или оказания услуг. С этих позиций клиент оценивает видимую часть бизнеса.

Исследования российских экспертов говорят о том, что 99% компаний называют себя клиентоориентированными, но по оценке покупателей только 1% компаний являются таковыми [67]. Это объяснимо, потому что клиентоориентированность должна стать не просто лозунгом для компании, в ней должны произойти изменения на всех уровнях: стратегическом, операционном и индивидуальном. На рисунке 3 показаны составляющие каждого уровня [70].

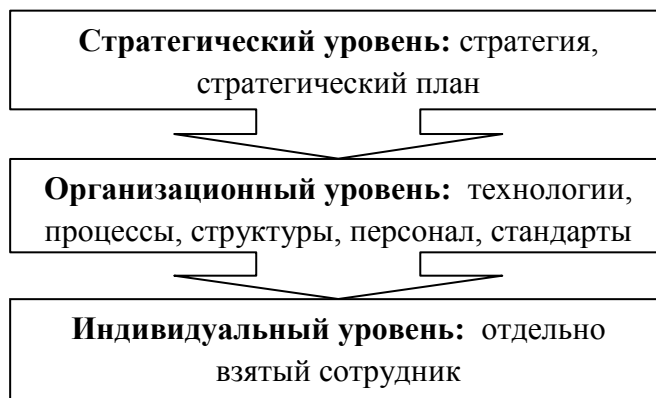


Рисунок 3 – Уровни клиентоориентированности

Рисунок 3 подтверждает, что в создании клиентоориентированной компании должны участвовать все, включая сотрудников, которые напрямую взаимодействуют с клиентом. Перед руководством встает задача донести до каждого сотрудника, что его работа влияет на общий результат и, в конечном итоге, на мнение клиента о работе компании.

На рисунке 4 показаны, какие мероприятия могут быть необходимыми при переходе компании к стратегии клиентоориентированности [70].

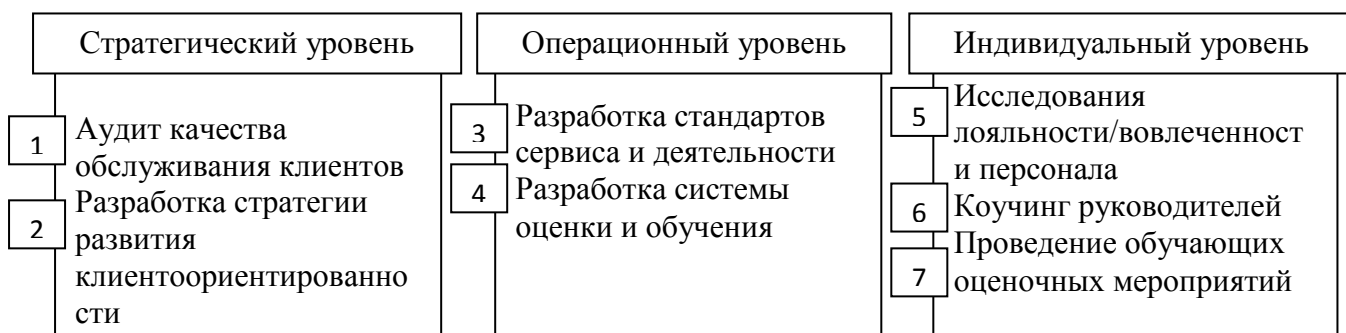


Рисунок 4 – План перехода к клиентоориентированности

Нам кажется, что для всех уровней важным является качество работы персонала, для которого разрабатываются стандарты, системы мотивации, обучения и оценки, программы лояльности.

Автор исследования считает, что в клиентоориентированной компании менеджерам следует относиться к своим подчиненным как к «внутренним клиентам», создавая комфортные условия труда. Лучшим примером контроля качества работы с «внутренними клиентами» является концепция TQM. Концепция рассматривает каждое последующее звено процесса клиентом предыдущего.

Предлагаем рассмотреть более подробно данную концепцию, так как она может стать инструментом для создания клиентоориентированной организации, для которой важен не только конечный результат, но и отлаженность работы всех бизнес-процессов.

Total Quality Management (далее TQM, Всеобщее Управление Качеством) – систематизированная философия менеджмента, способствующая производству товаров и услуг более высокого качества, сокращению расходов, более высокому уровню удовлетворенности покупателей и сотрудников. Концепция Всеобщего Управления Качеством возникла в середине XX века на основе работ выдающихся теоретиков менеджмента:

- Уильяма Эдвардса Деминга, разработчика некоторых методов статистического контроля качества;
- Джозефа М. Джурана, работавшего над управлением качеством и изучавшего издержки низкого качества;
- Каору Исикавы, создавшего инструменты, способствующие контролю качества [59].

Из определения можно прийти к заключению, что компании, применяющие в своей работе TQM, стремятся добиться высокого качества для своих клиентов. Ярким примером выступает всем известная японская компания Toyota Motors Corporation, которая продает своим клиентам не только качественный товар, но и надежность, долговечность, престиж, то есть ту дополнительную ценность, о которой говорит клиентоориентированный подход.

Основные принципы TQM:

1. Ориентация на потребителя – именно потребитель устанавливает уровень качества.
2. Вовлечение персонала – принцип TQM обеспечивает постоянную совместную работу всех сотрудников организации по достижению целей.
3. Единство системы. Для того чтобы достигнуть высоких результатов в производимых продуктах или предоставляемых услугах, необходимо воспитывать в организации культуру качества во всех подразделениях одновременно.
4. Стратегический и систематический подход. Для достижения поставленных целей по улучшению качества необходимо проводить систематическую и непрерывную работу.
5. Непрерывное улучшение позволяет организации применять и аналитические, и творческие методы для поиска путей повышения конкурентоспособности и эффективности.
6. Коммуникации. Необходимо, чтобы коммуникации по вопросам происходящих изменений стали ежедневными действиями [48].

По нашему мнению, принципы Всеобщего Управления Качеством не противоречат клиентоориентированному подходу и могут быть учтены при создании клиентоориентированной компании.

Обобщая сказанное выше, мы приходим к выводу о том, что говорить о клиентоориентированности компании можно только после получения двух оценок: от руководства компании и от ее клиентов.

Автором данного исследования составлен список возможных показателей оценки уровня клиентоориентированности компании, результат представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Показатели оценки уровня клиентоориентированности

Список показателей может быть дополнен в зависимости от деятельности компании и от творческого подхода со стороны сотрудника, составляющего и контролирующего данный список. Например, в книге А. Зинкевича «Секреты клиентоориентированности» автор предлагает провести аналогию с маркетинг-миксом и выделить 5 ключевых компонентов клиентоориентированности или 5К: продукт, персонал, сервис и процессы, правила и стандарты, отношения с клиентами [67]. Таким образом, оценка руководства компании будет состоять из 5 частей, которые в свою очередь, разобьются на более подробные исчисляемые показатели.

По нашему мнению, главное, что необходимо понимать о клиентоориентированности – это понятие имеет широкий смысл и подразумевает проведения комплекса мероприятий для компании, решивший стать ориентированной на клиента. Получить объективную оценку об уровне клиентоориентированности можно по средствам разных форм, но обязательно при сопоставлении двух оценок: от руководства компании и от клиентов.

1.2 Особенности маркетинговой деятельности в клиентоориентированных компаниях

Понятие клиентоориентированности по своей значимости сопоставимо с понятием конкурентоспособности с той разницей, что конкурентоспособность подразумевает соответствие организации конъюнктуре рынка в целом, а клиентоориентированность отражает степень соответствия компании ожиданиям клиентов (реальным и потенциальным конечным потребителям и торговым посредникам). В связи с этим уместно говорить о стратегическом управлении клиентоориентированностью, поскольку компания, которая руководствуется интересами клиента в своей деятельности, делает выбор в пользу долгосрочных отношений с клиентом, зачастую отказываясь от сиюминутных выгод [60].

Данный подход к анализу сущности клиентоориентированности предполагает выявление ее отличительных особенностей от концепции классического маркетинга. Последняя уже не в состоянии эффективно справляться с условиями, которые генерирует современная внешняя среда и должна продолжить свое развитие через расширение и трансформацию стратегического маркетинга в клиентоориентированный стратегический менеджмент [47].

В первом параграфе мы определили клиентоориентированность как особый стратегический вид управления компанией, говорили о комплексных мерах в изменении ведения бизнеса. Эти изменения должны коснуться всех сфер, в том числе и маркетинговой деятельности, инструменты которой позволяют не только привлекать новых клиентов, но и удерживать постоянных, что и является центральным звеном в построении клиентоориентированной компании.

Эксперты в области маркетинга Резник Г.А. и Яшина О.В. проанализировали внешнюю среду на предмет выявления предпосылок отказа от классического маркетинга, который уже не приносит высоких результатов для компаний [47]. Делая выводы из анализа экспертов, сформируем таблицу 2 о причинах трансформации маркетинга.

Таблица 2 – Влияние внешней среды на трансформацию маркетинга

Маркетинг в прошлом	Трансформация маркетинга
Клиент замечает только значительное конкурентное преимущество, созданное маркетинговыми инструментами	Кроме маркетинговых мероприятий, необходимо повышение качество управление персоналом, управление продажами, управление качеством и других бизнес-процессов
Создание «воспринимаемого» [65] потребителем качества за счет воздействия на эмоциональный уровень, а также соответствие стандартам	Создание инновации, которые подразумевают улучшение свойств, характеристик товара, удивляют клиентов и прибавляют потребительскую ценность
Маркетинговая служба/отдел	Аутсорсинг (передача выполнения функций маркетинга специализированным компаниям)
Ценность владения заводом по изготовлению товара	Ценность владения маркой товара (снижение затрат при входе на рынок)

Продолжение таблицы 2

Проблемы маркетинга решаются на функциональном уровне	Высокая роль маркетинга взаимоотношений
Простые каналы распределения: производитель – посредник - покупатель	Усиление власти крупных торговых посредников, сетевых торговых представителей
Выстраивание партнерских отношений посредников по принципу «выиграл/выиграл»	Желание получить наибольшую прибыль, приобрести со скидкой – продать с большой надбавкой
Снижение эффективности рекламы, потеря доверия к СМИ	Повышенное внимание к отзывам в Интернете, а также возрастает роль «сарафанного радио»
Ответственность за результаты продаж несет отдел продаж и маркетинга	Ответственность за результаты продаж несет вся компания

Исходя из изменений, которые происходят во внешней среде, нами замечено, что компании стремятся к минимуму затрат при входе на рынок и к максимальной выгоде в работе, понимая, что клиент сегодня тоже изменился и требует большего внимания к удовлетворению своих потребностей не только в товарах и услугах, но и дополнительной ценности, например: заботе, красивой атмосфере, обратной связи и клиентской поддержке, уникальности и высоком качестве работы компании в целом (без задержек, без недочетов в обслуживании, с уникальной корпоративной культурой).

Основатель классической теории маркетинга Филипп Котлер утверждает: «Сверхзадачей нужно считать создание у покупателя уверенности, что он представляет собой наивысшую ценность для всей компании» [62].

По мнению автора, правильным будет определить, что для клиентоориентированной компании – это задача, не сверх остальных, а основная для всех сотрудников.

Таким образом, влияние внешней среды, изменение потребностей клиентов говорят о необходимости трансформации маркетинговой деятельности в компании. На рисунке 6 показано место клиентоориентированного стратегического менеджмента в эволюционном изменении роли маркетинга в компании [47].

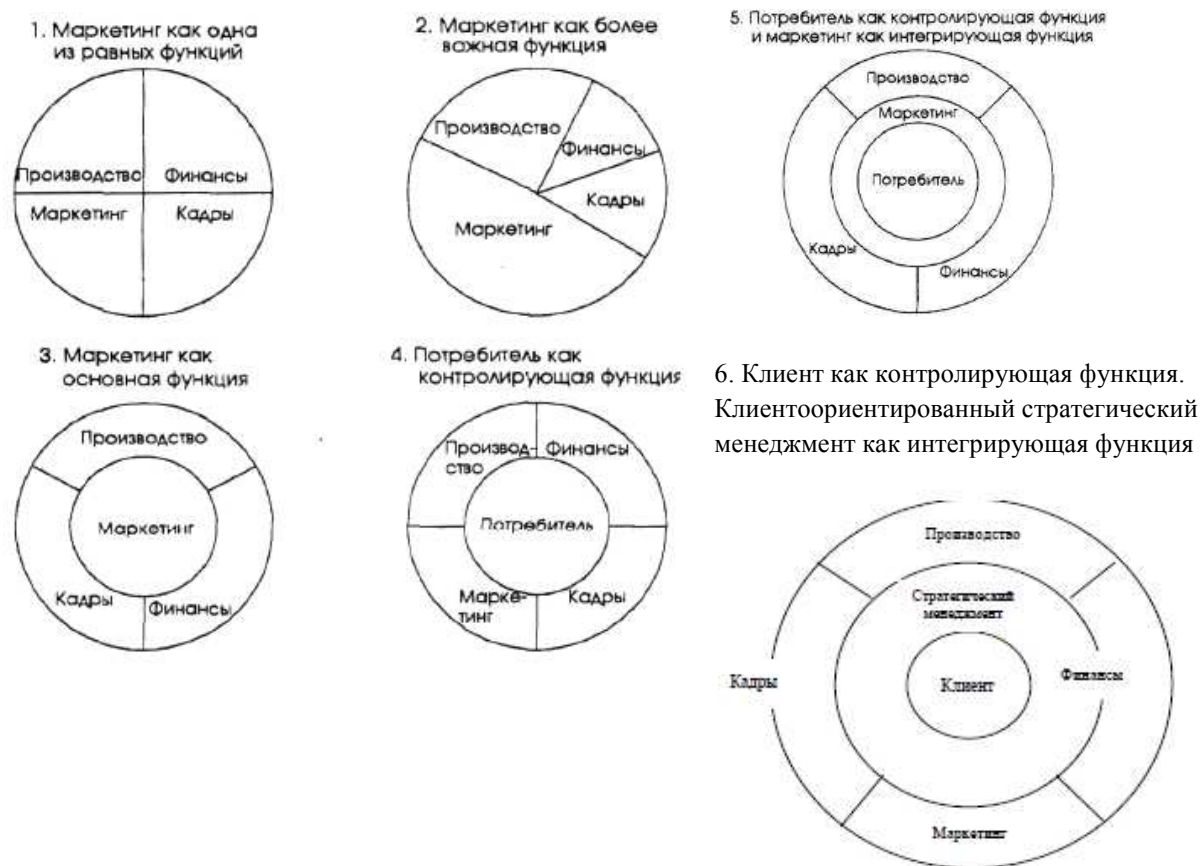


Рисунок 6 – Изменение роли маркетинга в организации

На рисунке 6 мы видим, как маркетинг постепенно занимал все более важное место в структуре компании, пока не пришли к выводу, что желания потребителя, формирующие спрос, должны стать основой в принятии всех управленческих решений. Маркетинг стал интегрирующей функцией, средством взаимодействия с потребителями и выбором направления своей деятельности для компании. На 6 этапе мы замечаем, что «потребитель» преобразовался в «клиента». Обратимся к словарю по экономике и финансам:

Клиент – в широком смысле – юридическое или физическое лицо, пользующееся услугами другого юридического или физического лица, вступающее с ним в деловые отношения.

Потребитель – гражданин, имеющий намерение приобрести, либо приобретающий или использующий товары, работы, услуги исключительно для

личных целей, не связанных с извлечением прибыли [66].

Понятие клиент шире, оно используется не только на рынках B2C, но и на рынках B2B и B2G. Мы считаем, что для клиентоориентированной компании не зависимо от того, на каком рынке она работает, клиент стоит в центре структуры, соответственно, клиентоориентированная стратегия носит интегрирующую функцию. Это значит, что маркетинговый инструментарий должен расширяться, перейти на уровень стратегического менеджмента, а ориентация на клиента должна стать его приоритетной целью.

Резник Г.А. и Яшина О.В. предлагают рассмотреть отличия концепции классического маркетинга и клиентоориентированного стратегического менеджмента, которые сформулированы в таблице 3 компаний [47].

Таблица 3 – Основные отличия концепции классического маркетинга и клиентоориентированного стратегического менеджмента

Критерии	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 формирования 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 подразделений
Зона полномочий	Внутри маркетингового подразделения	Во всех структурных подразделениях корпорации и на всех структурных функциональных подразделениях
Источник бюджета	Маркетинговый бюджет	Бюджеты корпоративных инвестиционных проектов
Функция	Функциональная	Интегрированная и кросс-функциональная

Продолжение таблицы 3

Критерии	Классический маркетинг	Клиентоориентированный стратегический менеджмент
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 менеджмента	Разделяют все сотрудники корпорации
Внешняя среда анализируется через призму	Рыночных факторов	Факторов, непосредственно влияющих на поведение и потребности клиентов
Признак деятельности	Реализация маркетинговым подразделением комплекса маркетинга (4р)	«Центрирование» всех бизнес-процессов на клиента

Таким образом, на современном этапе динамичного процесса экономического развития сформировались определенные условия внешней среды, которые требуют переосмысления понятия «клиентоориентированность», раскрытия его сущности с позиции двух наук — «стратегического менеджмента» и «стратегического маркетинга» на основе формирования новой концепции, предполагающей использование механизмов стратегического управления [47].

Приведенные выше доказательства о необходимости нового взгляда на понятие клиентоориентированности компании со стороны маркетологов убеждают нас принять, что ориентация на клиента должна выходить на стратегический уровень управления, то есть при принятии ключевых решений руководство компании должно учитывать интересы клиентов. Однако это не противоречит тому, что в работе отдела маркетинга тоже будут изменения. Предлагаем перейти на функциональный уровень и проанализировать маркетинговую деятельность в клиентоориентированной компании.

Традиционная позиция маркетинга рассматривает маркетинг как затраты компании, целевые показатели: объемы продаж, доля рынка и удовлетворенность покупателей. Клиентоориентированный маркетинг имеет

позицию – маркетинг как инвестиции компании, целевые показатели: стоимость и доходность покупателя.

Есть мнение, что клиентоориентированность сосредоточенная на доходных для компании клиентах. Поэтому клиентоориентированный маркетинг выдвигает на первый план две стороны стоимости покупателя – ценность, которую компания предоставляет покупателю и ценность самого покупателя для компании. Первая представляет собой инвестиции, а вторая – прибыль от этих инвестиций [75].

Затраты на удержание клиентов – это инвестиции в будущее компании, так как именно постоянные клиенты приносят большую прибыль. Возникает необходимость отслеживать частоту покупок своих клиентов, выделять и поощрять постоянных клиентов, благодаря которым растет объем продаж. Таким образом, можно наглядно представить механизм действия клиентоориентированного маркетинга [61]. Представим этот механизм на рисунке 7.

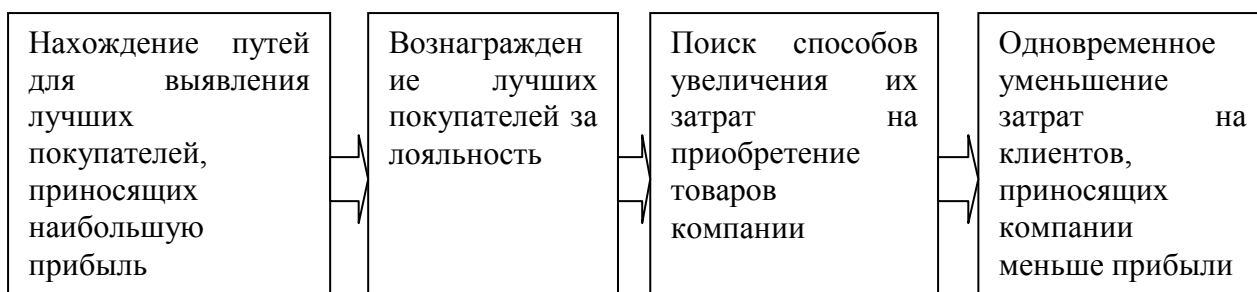


Рисунок 7 – Механизм действия клиентоориентированного маркетинга

Такие действия маркетинга ориентированного на клиента вполне разумны, но, по нашему мнению, не следует разделять клиентов на «лучших» и «худших» (в тексте «приносящих меньше прибыли»). В теории есть определения потенциальных, новых и постоянных клиентов, которые нужно применять и на практике.

Если для внутренней отчетности, для построения программы лояльности или еще какой-либо внутренней деятельности компании появляется

необходимость выделения так называемых «лучших» клиентов, то благоразумным будет составить критерии отличия, например, по частоте покупок: один раз в два месяца, каждый месяц, более одного раза в месяц.

По нашему мнению, сбор, обработка и анализ информации – очень важный процесс для маркетинга. Наличие актуальной и своевременной маркетинговой информации о потребителях, а также других факторов внутренней и внешней среды бизнеса позволяют снизить уровень риска при принятии управленческих решений. Поэтому каждой компании необходимо развивать маркетинговую информационную систему.

Основной задачей использования маркетинговой информационной системы является учет и анализ как персональных (прямые контакты с клиентами), так и не персональных (реклама, продвижение, PR) воздействий на рынок и обратной связи от клиентов (отклики, продажи, рекламации).

Система маркетинговой информации позволяет свести воедино:

- внутреннюю учетную информацию компании (данные бухгалтерии о продажах);
- информацию, собираемую о клиентах менеджерами по продажам;
- информацию, собираемую о рынке маркетологами (действия конкурентов, цены конкурентов, реклама фирмы и ее конкурентов, события, влияющие на рынок в целом (изменение законодательства, появление новых технологий) [71].

Одной из систем сбора, обработки и хранения информации о рынке, позволяющей реализовать индивидуальный подход к ключевым потребителям в рамках клиентоориентированной стратегии, налаживать обратную связь, а также проводить текущую работу по сбытовой деятельности предприятия является CRM (Customer Relationship Management – система управления взаимоотношениями с клиентами) [54].

Данная система в своей основе имеет принципы, которые соответствуют принципам клиентоориентированной компании. Лямзин О.Л. выделяет два основных принципа CRM:

- максимально возможное внимание к каждому имеющемуся и потенциальному клиенту;

- максимальное полное получение и использование информации, полученной от клиента [36].

На уровне управления маркетингом CRM-система позволяет автоматизировать процессы работы с клиентами, такие как регистрация потенциальных клиентов, развитие отношений с клиентами, выявление их потребностей, а также процессы проведения опросов и исследования рынка, проведения анализа полученной информации и составления маркетинговых планов.

Использование CRM-системы позволяет повысить уровень отдачи от проведения маркетинговых мероприятий, так как в системе хранится вся собранная информация о клиентах и взаимодействиях с ними, анализ таких данных позволяет планировать и организовывать более эффективные, направленные на тот или иной сегмент потребителей маркетинговые акции.

Таким образом, когда мы говорим о клиентоориентированном маркетинге, мы подразумеваем разделение клиентов по уровню прибыли, приносящей для компании и, в соответствии с этим, мы разделяем затраты компании на разные категории клиентов.

Существуют 3 программы использования клиентоориентированного маркетинга: постоянная программа лояльности, мини-программа лояльности для лучших покупателей и комплексная программа. Каждая программа имеет свои преимущества и недостатки, разную направленность. Проиллюстрируем эти программы на рисунке 8, опишем, что входит в каждую из программ, а также покажем результаты от использования программ клиентоориентированного маркетинга для компании.

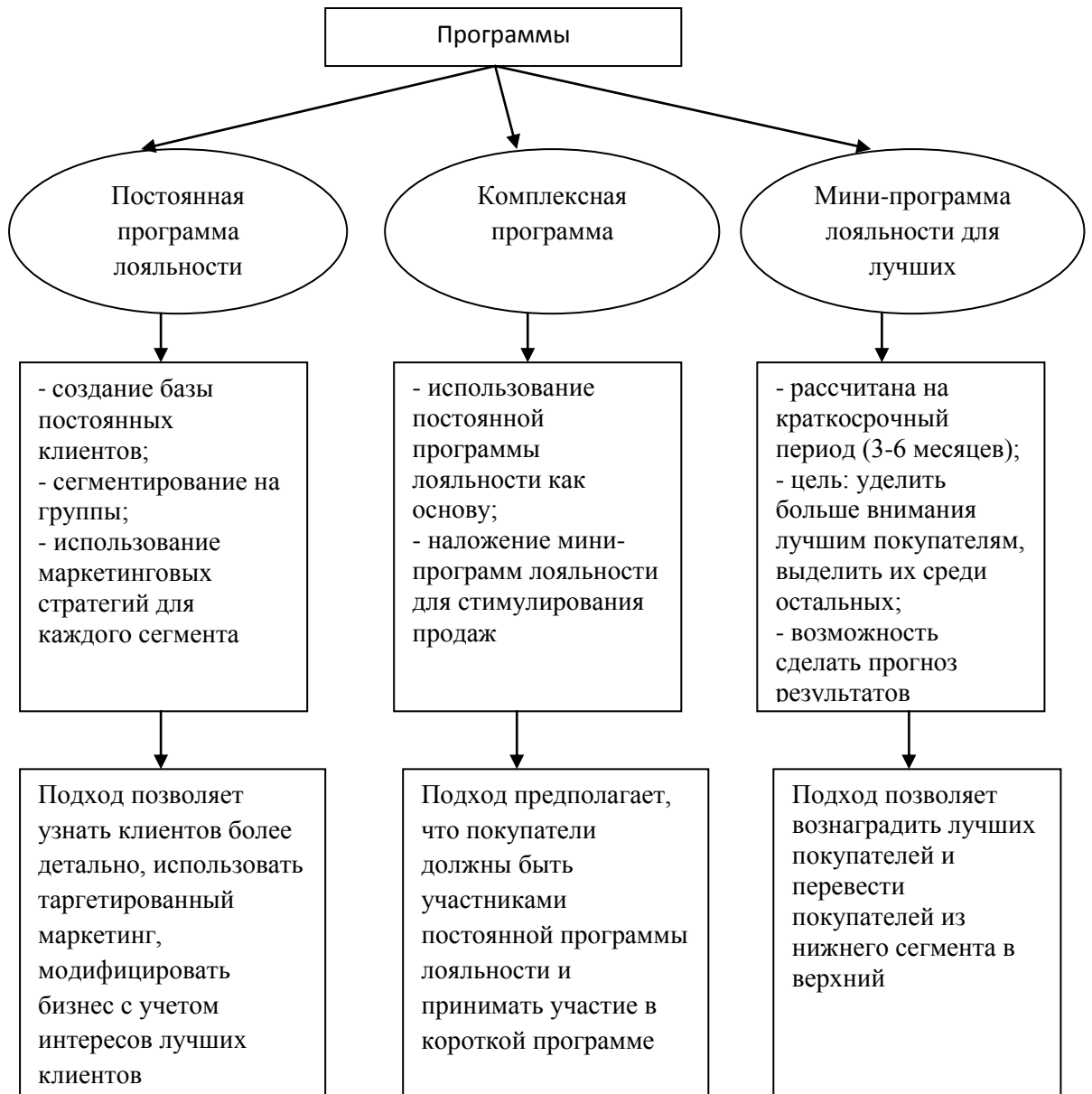


Рисунок 8 – Программы использования клиентоориентированного маркетинга

Большинство успешных компаний используют комплексную программу, ведь такой подход позволяет сразу держать во внимании всех лояльных клиентов и периодически делать их более активными за счет возможности участия в мини-программах.

Делая вывод об эффективности использования клиентоориентированного подхода в компании, нами выделен ряд преимуществ от применения клиентоориентированного маркетинга:

1. Повышение прибыльности: увеличение частоты покупок (заказов) при уменьшении издержек на совершения сделки;
2. Получение полезной информации от клиентов, которая помогает повысить качество работы компании;
3. Соответствие современным тенденциям развития рынка, тем самым, повышение конкурентоспособности;
4. Продвижение компании за счет положительных отзывов и рекомендаций клиентов (сарафанное радио);
5. Повышение лояльности клиентов;
6. Выявление наиболее и наименее прибыльных клиентов. Создание индивидуальных программ и предложений первым;
7. Увеличение клиентской базы в целом, а также ориентация на повышение доли постоянных клиентов.

1.3 Эффективность проектного подхода в создании клиентоориентированной компании

Создание клиентоориентированной компании предполагает принятия комплекса мер по улучшению, изменению работы всех отделов, а также внесение корректировок в стратегический план организации. Мы считаем, что проектный подход может стать эффективным инструментом для внедрения всех необходимых изменений в компанию. Прежде чем дать определение проектному подходу, предлагаем рассмотреть его базовую единицу – проект.

Английская ассоциация проект-менеджеров определяет проект как отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов [48].

Мазур И. И., Шапиро В. Д. считают, что проект – это целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых

и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению [53].

Исходя из определения, мы можем выделить признаки проекта:

1. Ограниченность в ресурсах;
2. Направленность на достижения определенной цели;
3. Изменение как основное содержания проекта;
4. Формализация всех работ, то есть ведение документации;
5. Планирование работ проекта для проверки эффективности мероприятий в теории.

В процессе своего развития проект проходит несколько этапов, которые составляют жизненный цикл проекта: инициализация, планирование, реализация и контроль над исполнением, завершение проекта. Внесение любых изменений в организацию требует тщательного контроля над ходом исполнения. Если компания, анализируя свою деятельность, замечает ухудшения показателей на фоне процветания компаний, которые перешли к ориентации на клиента, принимается решение перенять опыт и стать клиентоориентированной, то, по нашему мнению, будет разумным обратиться к проектному подходу как инструменту проведения изменений, начиная от составления плана работ, заканчивая оценкой эффективности проекта.

Жукова Т. Н. определяет проектный подход как подход к управлению, предполагающий образование проектов как способ решения наиболее значимых для предприятия задач [27]. Чтобы стать клиентоориентированной, по нашему мнению, компании необходимо пройти несколько этапов формирования, поэтому проект будет не один. Проектный подход позволяет управлять сразу несколькими проектами, заранее просчитывать результаты, вносить корректировки, то есть гибкость проектного подхода позволяет эффективно использовать ресурсы компании.

Проектный подход может быть использован в любой сфере деятельности, поэтому многие компании решают свои проблемы именно таким способом. На сегодняшний день в крупных компаниях есть специалисты, которые с помощью

разработанных компьютерных программ для управления проектами добиваются целей очень быстро и без лишних затрат. Но проектный подход дает большие возможности в формировании команды проекта, поэтому небольшие компании, могут вовлекать в работу над проектами не только своих сотрудников из разных отделов, но и специалистов извне.

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 [46].

Проект всегда ограничен по времени, поэтому компания может нанять программиста, дизайнера, маркетолога и других необходимых специалистов только на время проекта. Мы считаем, что будет полезным использовать японский метод «кружки качества», то есть устраивать собрания, на которые могут приходить сотрудники из разных отделов, выдвигать своих предложения по поводу улучшения качества бизнес-процессов, а также решения различных проблем. Такой метод будет очень удобным на этапе инициализации проекта.

Несмотря на универсальность проектного подхода, стоит отметить, что не всегда проблема, встающая перед организацией, требует решения через создания проекта. Необходимо оценить целесообразность применения проектного подхода: существуют ли определенные условия (сложность, комплексность, трудоемкость, важность задачи, высокая стоимость осуществления) и результат от использования проектного подхода превышает ли затраты на его реализацию.

Кроме того, поскольку проектный подход часто требует создания дополнительных структурных образований или же использования более сложных в управлении проектных и матричных структур, возрастание организационной сложности должно быть оправдано [67]. Факторы эффективности проектного подхода поместим в таблицу 4.

Таблица 4 – Факторы эффективности проектного подхода

№	Фактор	Проявление
1	Стратегический	Организует текущую деятельность на выполнение поставленных задач, устанавливая связь стратегического и оперативного управления
2	Экономический	Обеспечивает более эффективное распределение ресурсов за счет их сосредоточения на наиболее значимых задачах (предупреждается излишняя трата средств, усиливается контроль над расходами)
3	Организационный	Обеспечивает ориентацию на корпоративные цели, уменьшает возможность несогласованных, взаимопротиворечащих действий
4	Мотивирующий	Увеличивается заинтересованность команды проекта как исполнителей задач для достижения целей. Повышается осмысленность и целеустремленность в выполнении профессиональных функций за счет более четких представлений о собственном вкладе в проект
5	Консолидирующий	Объединяет усилия специалистов разных отделов, снижает вероятность субъективизма, служебных злоупотреблений
6	Коммуникативный	Сплочение коллектива за счет вовлечения сотрудников из разных отделов в работу над проектами, где происходит коммуникация, обмен опытом и знаниями. В целом, улучшается микроклимат в коллективе
7	Структурообразующий	Связан с организационным строением через формирование новых структур и команд проекта. Проект служит формальным отображением межфункциональных (горизонтальных) связей

Конечно, все эти факторы доказывают эффективность применения проектного подхода, но для оценки результатов конкретного проекта, в нашем случае создания клиентоориентированной компании, принято использовать количественные и качественные показатели.

К количественным показателям можно отнести сроки исполнения, бюджет, показатели прибыльности, рост числа постоянных клиентов и прочие. Качественные показатели могут быть выражены в улучшении обслуживания, положительных оценках деятельности компании со стороны клиентов, повышении лояльности клиентов, увеличении доли восхищенных клиентов и другие [46].

Хотим заметить, что, определяя показатели результативности проекта, важно учесть риски, реализация которых несет негативный эффект такой как

невозможность достичь целей. Чтобы избежать подобного, управление проектами предполагает создания плана рисков, в котором определяется наступление возможных рисков и стратегии реагирования на их проявление.

По нашему мнению, чтобы компания стала клиентоориентированной, необходимо с помощью проектного подхода произвести изменения по пяти составляющим клиентоориентированности: менеджмент компании, качество продукта или услуги, маркетинг, персонал, клиенты.

Разработанную автором исследования схему создания клиентоориентированной компании представим на рисунке 9.

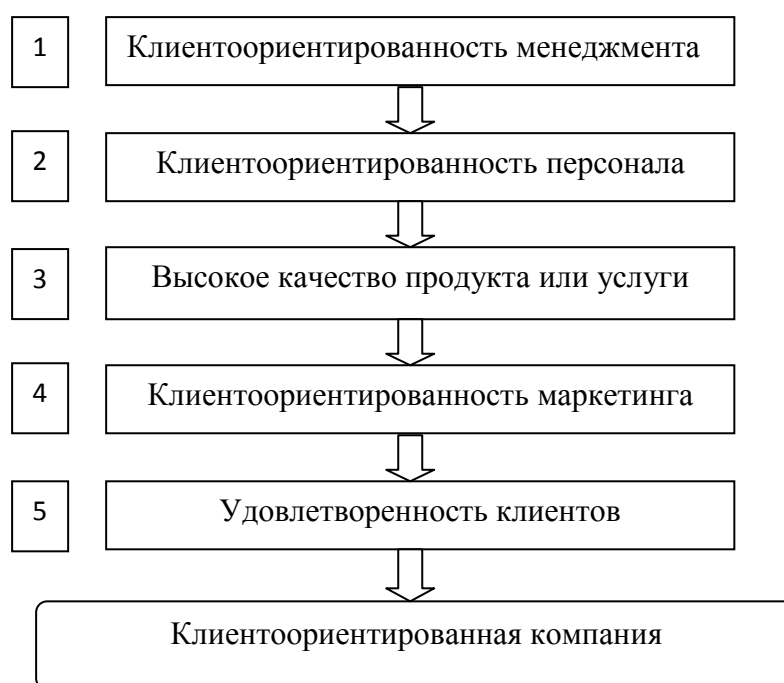


Рисунок 9 – Этапы проекта по созданию клиентоориентированной компании

Как видно на рисунке 9, чтобы получить клиентоориентированную компанию, необходимо проработать и реализовать все пять этапов проекта, обязательно соблюдая последовательность, как на рисунке. Мы считаем, что начало изменениям должно положить руководство компании, именно менеджерам придется принять новую философию компании и передать ее идеи всем остальным сотрудникам, мотивируя их тем, что переход к стратегии

клиентоориентированности приведет компанию к процветанию. Когда все управленческие решения по поводу создания клиентоориентированной компании будут приняты, можно переходить к третьему этапу создания высокого качества продуктов или услуг. На третьем этапе необходимо пересмотреть все бизнес процессы компании, оптимизировать и улучшить работу. После получения высокого качества продукта или предоставления услуги, которые принесут удовлетворенность клиентам (увеличиться количество постоянных клиентов, дающих рекомендации потенциальным клиентам), появляется возможность пересмотреть структуру затрат маркетинговой деятельности.

По нашему мнению, пройдя четыре этапа создания клиентоориентированной компании, можно будет в полной мере оценить удовлетворенность клиентов. Обычно для сравнения берутся показатели эталонной компании, но в нашем случае, когда мы говорим, что на российском рынке еще немного действительно клиентоориентированных компаний, будет лучше взять для сравнения идеальный уровень показателей клиентоориентированности, который вычислят эксперты. Клиентоориентированной может быть любая компания, но показатели будут отличаться в зависимости от сферы деятельности, что еще раз доказывает целесообразность взять для сравнения текущие показатели клиентоориентированности и идеальные (экспертные).

Предлагаем более подробно рассмотреть каждый этап проекта по созданию клиентоориентированной организации и для каждого этапа выделить свои КРІ (ключевые показатели эффективности), которые помогут оценивать эффективность проекта после каждого этапа, что дает возможность пересмотра последующих мероприятий своевременно.

Первый этап: клиентоориентированность менеджмента.

Как было сказано ранее, именно руководство, анализируя ситуацию во внешней среде, оценивая внутренние возможности компании, принимает решение стать клиентоориентированной. Мы считаем, что первым

мероприятием должна стать проверка на соответствие миссии, видения, корпоративной культуры и стратегии компании принципам клиентоориентированности. Если есть разногласия, то необходимо произвести корректировки и донести информацию о новом образе компании до остальных сотрудников. Второе, что необходимо сделать – это вести проактивную управленческую деятельность, ориентироваться на инновации. Затем, возможным преимуществом будет введение «кружков качества», проведение которых будет полезным не только для улучшения качества работы, производства товаров или предоставления услуг, но и поможет сплотить коллектив, создать хорошую атмосферу для генерации идей, раскрытия потенциала сотрудников.

Нами определены ключевые показатели эффективности данного этапа, а точнее сказать, индикаторы пройденного этапа:

- появление в бюджете статей расходов на проект по созданию клиентоориентированности;
- отчет о действиях компании в отношении постоянных клиентов, их доля на текущий момент;
- отчет о проведении бенчмаркинга. Бенчмаркинг – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования других компаний с целью улучшения собственной работы [70];
- доступ к информации о достижениях компании (выполнение плана работ проекта) для всех сотрудников с целью вовлечения всего персонала, а не только команды проекта;
- программа аудита качества работы с клиентами.

Второй этап: клиентоориентированность персонала.

Субъектами, реализующими клиентоориентированный подход в организации, является ее персонал. Невозможно стать клиентоориентированной организацией без формирования соответствующих подходов работы сотрудников с клиентами [3].

В литературе нет единого определения клиентоориентированного персонала. Например, Д. Панов считает, что «кlientоориентированность персонала – это когда клиент ушел довольным. Удовлетворение клиента зависит от сущих мелочей. Как тебя встретили, как улыбнулись, как обслужили, какой вокруг был интерьер, как выглядят другие посетители, персонал и прочее» [42]. С этим общим представлением трудно спорить, но для нашего исследования нужно более предметное определение, например, которое дают авторы С. Н. Апенько и М. Н. Шавровская [3]. Представим это определение в виде рисунка 10.

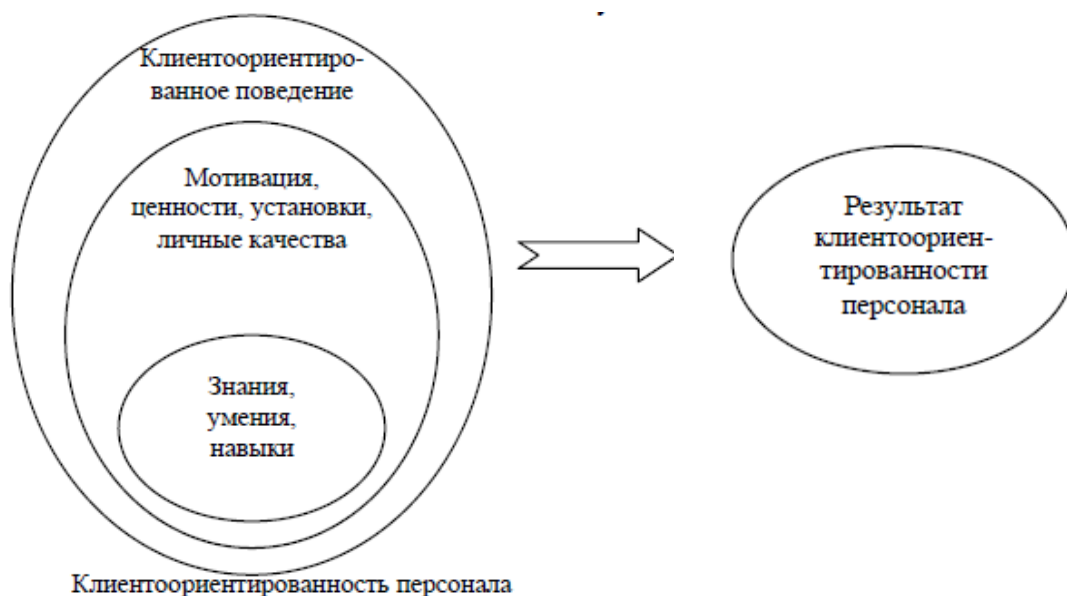


Рисунок 10 – Модель клиентоориентированности персонала

С точки зрения авторов, клиентоориентированность персонала – это совокупность знаний, умений, навыков, которые, благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников, способствуют определенному поведению и установлению и поддержанию отношений с клиентами для получения необходимого результата [3].

В основу создания КРІ клиентоориентированности персонала могут быть взяты элементы предложенной модели. Таким образом, нами выделены следующие индикаторы:

- оценен уровень знаний основных принципов работы с клиентами, технологии обслуживания и поддержания отношений;
- разработан план оценки и обучения персонала;
- разработан алгоритм и способ презентации товара или услуги;
- отлажен подбор персонала (указывать и проверять наличие личных качеств, таких как: коммуникабельность, стрессоустойчивость, гибкость, оперативность);
- разработана программа мотивации и лояльности персонала;
- разработан план мероприятий для повышения вовлеченности персонала.

Предлагаем подробнее остановиться на вовлеченности персонала, так как это ключевой показатель восприятия компании как работодателя. Ведущие компании мира оценивают не просто лояльность сотрудников, а уровень их вовлеченности. По результатам многочисленных исследований у вовлеченных сотрудников производительность выше на 20%, что способствует повышению лояльности клиентов и доходности компании [70].

Консалтинговая группа «VI TO VE» предлагает следующую схему анализа вовлеченности персонала, представленную тремя шагами, описанными ниже.

Шаг первый: оценивается уровень вовлеченности персонала.

Вовлеченные сотрудники:

- искренне преданы компании (готовы работать сверх положенного времени ради успеха компании, рекомендовать компанию в качестве места работы и как провайдера услуг);
- дорожат своим местом в компании (предпочтут остаться в компании, даже если им предложат работу успешные конкуренты);
- идентифицируют себя с компанией (ощущают себя частью компании, успех компании принимают на свой счет, считают свою компанию престижной).

Данную информацию можно получить, проведя опрос среди сотрудников.

Шаг второй: выявляются факторы, влияющие на вовлеченность.

В анкету - в качестве гипотез – закладывается ряд факторов (например, условия работы, система поощрения, возможность самореализации). В ходе исследования происходит проверка, какие факторы и с какой силой влияют на вовлеченность сотрудников. Чем сильнее вклад факторов в вовлеченность, тем важнее и выгоднее работодателю соответствовать ожиданиям сотрудников.

Шаг третий: разрабатываются действия для повышения вовлеченности.

По всем выявленным факторам детально изучаются оценки, выставленные сотрудниками в ходе опроса. Таким образом, выявляются сильные стороны компании как работодателя и определяются направления, требующие корректировки. Разрабатывается план мероприятий для повышения вовлеченности персонала.

Третий этап: высокое качество продукта или услуги.

По нашему мнению, чтобы добиться высокого качества продукта или процесса оказания услуги, необходимо проанализировать все бизнес-процессы связанные с производством или предоставлением услуги, выбрать надежных поставщиков, сравнить свой уровень качества с конкурентами.

Нами определены следующие ключевые показатели для третьего этапа:

- соответствие стандартам и нормам;
- срок предоставления гарантий;
- быстрая обработка заказов, точно в срок;
- использование концепции Тотального управления качеством (TQM).

Четвертый этап: клиентоориентированность маркетинга.

О клиентоориентированности маркетинга мы подробно описали во втором параграфе данного исследования, остается добавить только ключевые показатели эффективности четвертого этапа:

- оптимизированы затраты на продвижение;
- разработан план позиционирования компании;
- разработан план управления потребительским опытом (понимание, измерение и улучшение потребительского опыта в каждой точке контакта);

- разработан план коммуникаций с потребителями (переход от стратегии вталкивания к стратегии втягивания);

- предложены мероприятия по повышению эффективности использования интернет-ресурсов (разработана матрица контент-маркетинга, выступающая элементом программы формирования лояльности клиентов);

- включены в работу компании CRM-системы;

- использован маркетинг совместного творчества.

Маркетинг совместного творчества – взаимодействие фирмы и клиентов, в ходе которого происходит консолидация ресурсов участников для совместного создания дополнительной ценности.

Рынок компании в данном случае – это своеобразный форум, на котором происходит обмен и консолидация ресурсов (мнений, идей, знаний, разработка и дизайн продукта и другое). Важно, чтобы центральным элементом и модератором этого форума была сама фирма. В противном случае процесс станет неуправляемым, и ценность может создаваться (разрушаться) за пределами компании [75].

Примеры маркетинга совместного творчества встречаются повсюду: возможность заказать пиццу с собственной оригинальной начинкой, приобрести футболку с авторской надписью. Все чаще встречаются такие обращения к клиентам, как «Разработай свой тарифный план» (оператор мобильной связи) или «Составь свой кредитный продукт» (банк). Сайты автомобильных компаний содержат конфигуратор автомобиля [75].

Конечно компании могут привлекать клиентов и экспертов для поиска идей о новом продукте, для разработки упаковки и дизайна, для участия в рекламных акциях и продажах, но все таки не все компании. Есть сферы деятельности, которые требуют участия профессионалов в решении ключевых вопросов о ценообразовании, производстве, сервисе и разработке продуктов.

Представим на рисунке 11, какие еще формы маркетинга совместного создания ценности существуют.

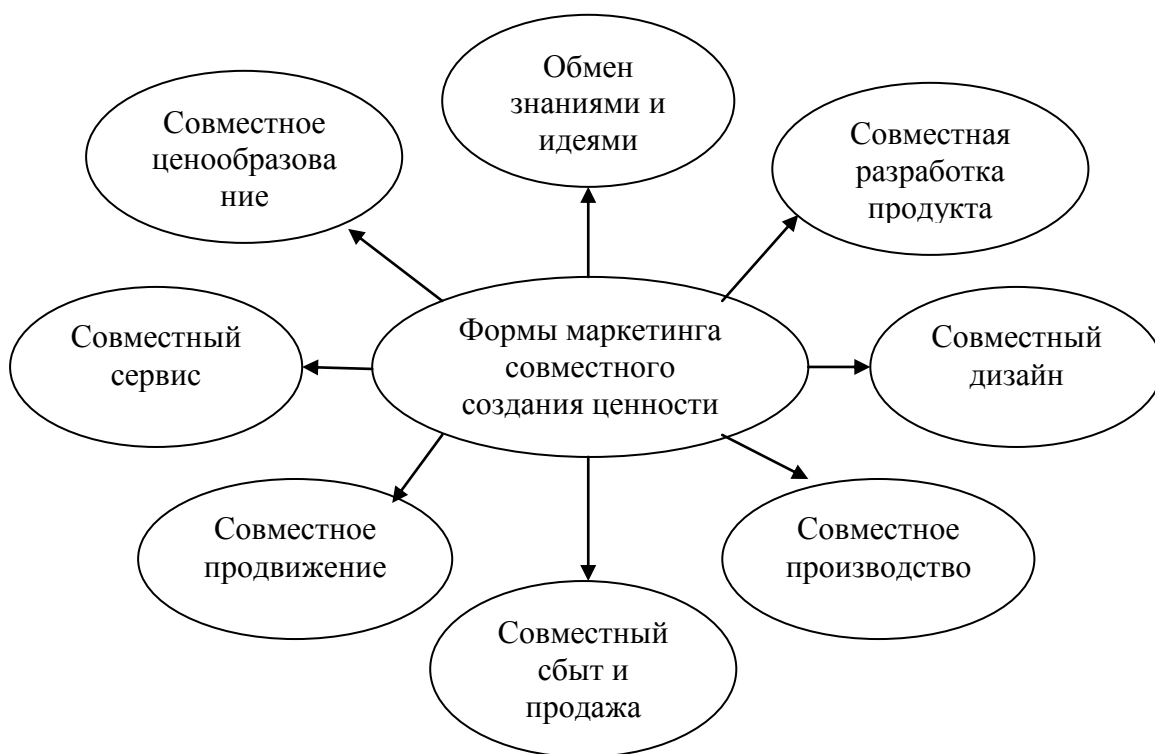


Рисунок 11 - Формы маркетинга совместного создания ценности

Автор убежден, что данная концепция маркетинга совместного творчества идеально подходит для клиентоориентированного маркетинга, так как главной целью является влечение клиентов в процесс создания дополнительной ценности, что является ключевым моментом в создании клиентоориентированной компании, которая должна превосходить ожидания клиентов.

Пятый этап: удовлетворенность клиентов.

После прохождения четырех этапов на пути к созданию клиентоориентированной компании, успешного завершения каждого из них, мы можем проверить, насколько удовлетворены клиенты, чтобы понять, насколько компания стала клиентоориентированной. По нашему мнению, для этого необходимо получить значения следующих показателей:

- количество новых клиентов (прирост);
- доля постоянных клиентов (с качественным анализом клиентов: выделение более и менее прибыльных, чтобы разработать индивидуальные

предложения для каждой категории, то есть анализ частоты и объема закупок);

- коэффициент повторных покупок;
- количество потерянных клиентов;
- количество клиентов, пришедших по рекомендациям;
- количество положительных и отрицательных отзывов о компании (количество жалоб).

Ранее, мы говорили, что оценка клиентоориентированности должна быть не только внутренней, но и внешней. Все показатели, которые мы уже привели, компания может посчитать сама. Но есть и ряд показателей, внешняя оценка компании, которые невозможно получить без проведения опросов клиентов.

NPS (индекс приверженности клиентов) является одной из распространенных метрик из-за легкости в применении. Клиентам задается только один вопрос: «Какова вероятность того, что вы посоветуете нашу компанию/продукт/услугу своим знакомым?». Клиент выбирает ответ по шкале от 0 до 10. На основе предоставленных ответов клиентов группируют в три категории: 0-6 – недоброжелатель, 7-8 – пассивный, 9-10 – сторонник. Итоговый NPS балл – это разница между недоброжелателями и сторонниками [64].

CSAT (индекс удовлетворенности клиентов) – маркетинговый показатель, который помогает понять уровень удовлетворенности клиента сразу после продажи товара или оказания услуги. Клиенту предоставляется анкета с просьбой оценить свою удовлетворенность опытом общения с компанией по шкале от 1 до 5 (от «очень недоволен» до «очень доволен»). Итоговый балл будет представлен в виде процента клиентов, которые остались довольны обслуживанием [73].

Таким образом, автор считает разумным использовать два этих показателя для внешней оценки клиентоориентированности, первый покажет уровень лояльности клиентов, а второй уровень удовлетворенности.

Реализуя пять этапов проекта по созданию клиентоориентированной компании, мы пришли к выводу о том, что изменения затронут всю структуру

компании, ее философию управления и бизнес-процессы.

Автор считает, что результатом проекта должно стать успешное выполнение всех мероприятий, повышение клиентоориентированности компании, а значит, повышение качества работы персонала, качества продуктов и услуг, развитие партнерских отношений с клиентами в долгосрочной перспективе, уменьшение затрат на маркетинговую деятельность за счет увеличения числа постоянных прибыльных клиентов.

В результате проведенного исследования теоретических основ применения проектного подхода к созданию клиентоориентированности в компании нами были сделаны следующие выводы:

1. Определением термина «клиентоориентированность компании» ученые занимаются уже более полувека, но так и не пришли к единой точной формулировке из-за широкого смысла, который заложен в понятии ориентации на клиента, а также из-за наличия различных подходов к пониманию клиентоориентированности. По-нашему мнению, для создания клиентоориентированной компании целесообразно использовать новый подход к определению со стороны стратегического менеджмента.

Оценка клиентоориентированности компании должна быть объективной, рассматриваться с двух сторон: руководство компании и клиенты.

Помочь компании стать клиентоориентированной может концепция Всеобщего Управления Качеством (TQM), которая рассматривает сотрудников компании как своих «внутренних клиентов», старается добиться высокого качества работы компании, превзойти ожидания клиентов (создать дополнительную ценность товару или услуге).

2. Желания потребителя, формирующие спрос, должны стать основой в принятии всех управленческих решений, поэтому функция маркетинга должна стать интегрирующей в компании. Затратные традиционные маркетинговые методы теряют свою актуальность в клиентоориентированной компании, которая стремится с помощью менее затратных методов удерживать прибыльных клиентов. То есть маркетинговая деятельность в компании

сводится к тому, чтобы работать не просто с целевой аудиторией, а разбить ее еще на составляющие (разделить клиентов по частоте покупок, по объему) и разработать индивидуальную программу для каждой группы клиентов.

3. Создание клиентоориентированной компании – это сложная, комплексная, трудоемкая и еще недостаточно изученная задача, которую целесообразно решать с помощью проектного подхода. Проектный подход позволяет разбить проект на этапы, просчитать наперед эффект от запланированных мероприятий, а гибкость проекта позволит во время отреагировать на реализацию рисков, учет которых предполагается при создании проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что на сегодняшний день у руководства компаний нет четкого представления о том, что значит быть клиентоориентированной. Такая проблема может быть из-за множества определений понятия клиентоориентированности, а также постоянно обновляющейся информации о том, как стать такой компанией. Проблема является актуальной, многие ученые сегодня предлагают свои алгоритмы становления клиентоориентированной компанией, также как и показатели результативности.

Автор исследования, проанализировав литературу и информацию в интернете по теме клиентоориентированности, предложил свое определение данному понятию, а также определил алгоритм становления клиентоориентированной компанией.

Научные результаты данного исследования, представленные в теоретической главе:

1. дополнено определение, смещая акцент с важности удовлетворения потребностей клиента на значение клиентоориентированности для компании в широком смысле;
2. предложено рассмотреть «клиентоориентированность» с позиции стратегического управления;
3. проведена оценка затрат на маркетинговую деятельность в клиентоориентированной компании;
4. доказано, что принципы Всеобщего Управления Качеством не противоречат клиентоориентированному подходу и могут быть учтены при создании клиентоориентированной компании;
5. составлен список возможных показателей оценки уровня клиентоориентированности компании;
6. выделен ряд преимуществ от применения клиентоориентированного маркетинга;

7. доказана эффективность проектного подхода в создании клиентоориентированной компании;

8. выделены 5 элементов клиентоориентированности, соответственно 5 аспектов, которые должны быть освещены в проекте в таком порядке: менеджмент компании, персонал, качество продукта или услуги, маркетинг, клиенты;

9. представлена модель создания клиентоориентированной компании;

10. определены показатели эффективности проекта по созданию клиентоориентированной компании.

Практическая часть данного исследования заключалась в проведении анализа текущего состояния компании, ее микро- и макросреды, а также определения уровня клиентоориентированности компании до реализации проекта по сценарию, предложенному в 1 главе данной работы.

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы компании:

1. не все элементы менеджмента компании соответствуют принципам клиентоориентированности;

2. в штате компании нет специалиста по персоналу и маркетолога, что негативно сказывается на качестве работы компании;

3. не смотря на финансовый успех компании, не выделяются средства на обучении персонала, а его оценка проводится по устаревшим стандартам;

4. проведенный опрос на выявление уровня вовлеченности персонала показал, что лишь 15% сотрудников искренне преданы своей компании;

5. конкурентный анализ показал, что «АзияИнвест» проигрывает конкурентам в качестве обслуживания;

6. постоянные клиенты составляют всего лишь 6,4% в общей структуре (по данным 4 квартала 2018 года);

7. индекс приверженности клиентов меньше 50%, по результатам опроса 17% являются «недоброжелателями» и не стали бы рекомендовать компанию своим знакомым.

Руководство компании стремится стать лидером на рынке услуг автосервиса и автозапчастей, согласно с тем, что качество работы нельзя назвать идеальным, а значит, необходимы перемены.

Для компании «АзияИнвест» был разработан проект по повышению уровня клиентоориентированности, положения которого представлены в 3 главе данной работы.

Структура работ проекта будет состоять из 35 операций. На подготовку компании к проведению мероприятий понадобится 7 месяцев, для реализации основных мероприятий – 3 месяца, а также 1 месяц для подведения итогов проекта. Команда проекта будет состоять из 6 человек, в том числе генеральный директор компании, 3 сотрудника, привлеченный специалист по персоналу и автор данного исследования. Стоимость проекта составит 794 тысячи рублей, которые будут взяты из нераспределенной прибыли компании.

Основными мероприятиями проекта станут:

- переход на бонусную систему;
- доработка сайта до интернет-магазина;
- разработка новой системы оценки и обучения персонала, программ лояльности и мотивации;
- введение общего стиля для сотрудников компании;
- оформление клиентской зоны;
- принятие на работу SMM-специалиста.

Для оценки предложенных мероприятий были определены показатели эффективности.

- рост клиентской базы;
- рост доли постоянных клиентов в общей структуре;
- сокращение количества потерянных клиентов;
- рост выручки от продаж и оказания услуг;
- повышение индексов NPS и CSAT;
- увеличение частоты обращений в компанию;
- сокращение негативных отзывов в интернете;

- повышение клиентоориентированности менеджмента;
- повышение клиентоориентированности персонала, в т.ч. повышения качества обслуживания;
- повышение клиентоориентированности маркетинга: переход на бонусную систему, открытие интернет-магазина;
- улучшена система сбора данных клиентов для ведения внутренней статистики и дальнейших разработок мероприятий по повышению уровня клиентоориентированности.

Достижение прогнозных значений этих показателей будет означать успех проекта. Предполагается, что проект позволит клиентской базе увеличиться почти на 26%, а количество постоянных клиентов в совокупности возрастет в 2,5 раза. По прогнозным данным коэффициент повторных покупок увеличится более чем в 2 раза (с 0,07 до 0,15). Выручка увеличится на 81,5% или на 21 224 тысячи рублей за квартал.

Также были идентифицированы риски проекта и составлен план реагирования в случае наступления рисков событий. Оказалось, что величина почти половины идентифицированных рисков имеет низкий показатель, что является благоприятным моментом для проекта. По оценке автора исследования затраты на предотвращения рисков составят 80 тысяч рублей и 316 500 начисленных бонусов постоянным клиентам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. СТО 4.2–07–2014 Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности. – Красноярск : СФУ, 2014. – 60 с.
2. Алешина, И. В. Поведение потребителей: учебник / И. В. Алешина. – Москва: Экономистъ, 2010. - 525 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2009. - 358 с.
4. Апенько, С. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений / С. Н. Апенько, М. Н. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2010. №2 С. 50-60.
5. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
6. Богачева, А. М. Проектный подход: понятие и место в системе развития персонала / Е. Л. Соколова // В сборнике тезисов: Современные проблемы управления человеческими ресурсами. СГАУ им. М. Ф. Решетнева, Красноярск. – 2014. – С. 216-217.
7. Бланшар, К. Как добиться лояльности клиентов в сфере услуг / К. Бланшар, Дж. Биллард, Ф. Финч. – Москва: Эксмо, 2011. – 208 с.
8. Бутакова, М. М. Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов: учебное пособие / М. М. Бутакова. 2-е изд., - М.: КНОРУС, 2010. – 168 с.
9. Бутова, Т. Г. Управление маркетингом: учебник / Т. Г. Бутова, А. А. Казаков, А. Н. Жираткова. – Москва, 2016. – 156 с.
10. Бутчер, С. А. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / С. А. Бутчер. – Москва: Вильямс, 2014. – 272 с.
11. Браун, Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 226 с.

12. 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.- 12 с.
13. Верховод, В. Н. Клиентоориентированность в сложноструктурированных системах / Международный научный журнал «Молодой ученый» - 2017. - №22 (156). – С. 247-249.
14. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
15. Гончаренко, С. Управление проектами // Управление качеством. - 2011. - N 8. - С. 44-46.
16. Гончаров, Д. С. Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний / Д. С. Гончаров. – М.: Вершина, 2012. – 224 с.
17. Горшкова Л.А. Анализ системы управления организаций. - Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. - 222 с.
18. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова . – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
19. Гурова, И. В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии изучения потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - №4. – С. 78-91.
20. Друкер, П. Задачи менеджмента в 21 веке – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
21. Дудченко, Д. А. Оценка затрат маркетинговой деятельности в клиентоориентированной компании / В сборнике тезисов: Проблемы современной экономики – 2019. – С. 292-295.
22. Дудченко, Д. А. Повышение конкурентоспособности компании на основе реализации клиентоориентированного подхода / В сборнике тезисов: Проспект Свободный – 2019.
23. Дымшиц, М. Потребительская лояльность. Механизмы повторной покупки / М. Дымшиц. – М.: Вершина, 2010. – 200 с.

24. Ермолаева, Н. А. CRM: Ориентация на клиента: учебное пособие – М.: БОСС, 2008. – 300 с.
25. Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством: учебное пособие / В. В. Ефимов. – Москва: КНОРУС, 2016. – 226 с.
26. Жильников, А. Ю. TQM к вопросу о внедрении в России / А. Ю. Жильников, А. В. Галенина // Журнал Территория науки 2017 №3 С. 118-119.
27. Жукова, Т. Н. Проектное управление (методологический аспект): Монография – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 170 с.
28. Зверев, С. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников / А. Нефедов // Персонал-Микс. – 2006. - №7-8. – С. 15.
29. Зинкевич, А. Секреты клиентоориентированности: руководство по приобретению преданных клиентов / Издательство AZ, 2016. – 42 с.
30. Исикава, К. Японские методы управления качеством – М.: «Экономика», 1988. – 199 с.
31. Кетова, Н. П. Клиентоориентированный маркетинг компаний-производителей детских товаров / Н. П. Кетова, Д. А. Дражан // Ростов н/Д: Изд-во «Содействие-XXI век», 2013. – 54 с.
32. Клепнева, К. В. Подбор клиентоориентированного персонала / Весник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – 149 с.
33. Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ : теория и практика - 2011. - N 15. - С. 50-53.
34. Литвак, Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений – М.: Патент, 2012. – 154 с.
35. Лосев, С. В. Управление отношениями с клиентами // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. - №1. - С.42-47.
36. Лямзин, О. Л. Управление взаимоотношениями с клиентами: учебное пособие – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. – 24 с.
37. Матвеева, Л. Г. Управление проектами : учебник – Ростов н/Д. : Феникс , 2009. - 423 с.

38. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.
39. Ньюэлл, Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) – М.: Изд-во «Добрая книга», 2004. – 368 с.
40. Ограженшек, И. Количественные или качественные методы? // Деловое совершенство. – 2004. - №4. – С.18.
41. Панин, В. М. Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования / В. М. Панин, В. А. Ребязина // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2016. - №123. – С. 168-182.
42. Панов, Д. Королей сервиса надо выращивать самим // Персонал-Микс. – 2006. – № 7–8. – 18 с.
43. Плотников, М. А. Менеджмент качества в автомобильном производстве на основе клиентоориентированного подхода. Автореферат. Москва, 2007. – 30 с.
44. Полонский, С. Ю. Теория и методология системной организации клиентоориентированных предпринимательских структур / Г. Л. Багиева // СПб.: Инфо-да. – 2005. – 120 с.
45. Попов Ю. И. Управление проектами : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений. – М. : ИНФРА-М , 2010. - 208 с.
46. Поподько, Г. И. Особенности формирования клиентоориентированной компании на основе проектного подхода / Г. И. Поподько, О. С. Нагаева // Менеджмент в России и за рубежом. / Москва: ООО «Финпресс» – 2017. - №2. – С. 69-76.
47. Резник, Г. А. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени / Г. А. Резник, О. В. Яшина // Проблемы маркетинга. Логистика - 2017. – С. 171-175.
48. Репина, Е. А. Основы менеджмента: учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.

49. Репьев, А. Клиентоориентированность: какой она должна быть / научная статья – 2017 г. – С. 1-10.
50. Семерникова, Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. Спецвыпуск №17. – С. 1-6.
51. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III // 12-е издание: пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
52. Форд, Г. Сегодня и завтра. Кодекс миллиардера: перевод с англ. / Генри Форд. – Москва: АСТ. – 2014. – 320 с.
53. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации". – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.
54. Хайров, Р. Р. Организационное и информационное обеспечение управления разработкой конкурентной стратегии предприятия / Р. Р. Хайров, Е. Г. Кузнецова // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 8. - 71 с.
55. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: учебное пособие — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.
56. Шавровская, М. Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка. Автореферат. Омск, 2011. – 22 с.
57. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка, У. Новак; перевод с англ. С. Э. Борич. – 5-е изд. – Минск : Попурри, 2012. – 544 с.
58. Narver J.C., and S.F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 54(4):20–35.
59. Баженова, Е. С. Возможности и ограничения применения концепции Total Quality Management в практике управления зарубежными и отечественными компаниями [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4267>.
60. Бусаркина, В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки [Электронный ресурс] / В.В. Бусаркина // Евразийский

международный научно-аналитический журнал. – 2007. - №4. - Режим доступа: <http://www.meconomy.ru/art.php3?artid=23079>.

61. Зефирова, Ю. Клиентоориентированный маркетинг. [Электронный ресурс] : Альманах «Лаборатория рекламы, маркетинга и PR». - 2007. - Режим доступа: <http://www.advlab.ru/articles/article569.htm>.

62. Интернет-журнал Diastyle Life / Маркетинг и Реклама. Маркетинг будущего. Интервью с Филиппом Котлером. // Режим доступа: <http://journal.diastyle.ru/article/phillip-kotler/>.

63. Интернет-портал «Экономика и менеджмент» / Режим доступа: <http://topknowledge.ru/strategicheskij-menedzhment>.

64. Интернет-портал «Эксперт» / Режим доступа: <https://experrto.io/blog/2016/12/13/4-pokazatelya-udovletvorennosti-klientov>.

65. Калужский, М. Л. Товарная политика в маркетинге [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/marketing/4492>.

66. Колотухин, Э. Клиент или потребитель – как правильно? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www/e-executive.ru/managment>.

67. Компанейцева, Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm>.

68. Манн, И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. — [Электронный ресурс] / 2012. - Режим доступа: <https://www.strategy.com/ua/Articles/Content&Id=1478>.

69. Официальный сайт компании ООО «АзияИнвест» / Режим доступа: <http://www.asiacars.ru/>.

70. Официальный сайт консалтинговой группы ВІ ТО ВЕ / Режим доступа: <http://www.bitobe.ru>.

71. Петрова, П. И. Управление маркетинговой деятельностью клиентоориентированной компании на базе использования CRM-технологии.

[Электронный ресурс] : Студенческий научный форум – 2015. - Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015015845>.

72. Рыжковский, Б. Когда клиент голосует деньгами? [Электронный ресурс] / Управление компанией. – 2005. - №7. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article2733.htm>.

73. Рябой, Г. NPS: что такое Net Promoter Score и как начать его считать. [Электронный ресурс] / 2017. - Режим доступа: <https://netpeak.net/ru/blog/nps-что-такое-net-promoter-score-i-kak-nachat-yego-schitat/>.

74. Шамгунов, Р. Н. Миссия и видение компании – можно ли придумать что-то новое? [Электронный ресурс] / 05.12.2011. - Режим доступа: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/mission.htm>.

75. Электронная статья «Клиентоориентированная компания: взгляд со стороны клиента» / Режим доступа: <https://m.studme.org/81421/marketing/>.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления, экономики и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Улина С. Л.
« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Реализация проектного подхода при создании клиентоориентированной
компании**

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель Поподько док. экон. наук, профессор Г.И. Поподько
Выпускник 27.06.19 Дудченко Д.А. Дудченко
Рецензент 27.06.19 Степанов ген. директор ООО «АзияИнвест» Ю.В. Степанов

Красноярск 2019