

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

«Совершенствование механизма управления клиентской базой организации
(на примере ООО «Вирэй-Енисей»)»

38.03.02 «Менеджмент»

Руководитель	_____	доцент, канд. экон. наук	Н.В. Разнова
Выпускник	_____		В.П. Воронцова
Нормоконтролер	_____		Е.А. Ковзунова

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____З.А. Васильева
«__» _____ 2019 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
(в форме бакалаврской работы)**

Студенту Воронцовой Виктории Петровне

Группа ЗУБ14-05

Профиль подготовки 38.03.02.01.13 – «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование механизма управления клиентской базой организации (на примере ООО «Вирэй-Енисей»)»

Утверждена приказом по университету № 5218/с от 11.04.2018г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Н.В. Разнова, канд.экон.наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами и экономики»

Исходные данные выпускной квалификационной работы: данные Федеральной службы государственной статистики о состоянии и развитии оптовой торговли РФ и Красноярского края; Стратегия развития оптовой торговли в РФ до 2020 года; данные финансовой и управленческой отчетности ООО «Вирэй-Енисей».

Перечень вопросов рассматриваемых в выпускной квалификационной работе:

- 1 Исследование проблем и факторов развития отрасли оптовой торговли РФ и Красноярского края
- 2 Анализ качества оптовой торговли ООО «Вирэй-Енисей»
- 3 Разработка стратегии развития ООО «Вирэй-Енисей»

Перечень иллюстративного материала:

- Тема выпускной работы;
- Цель и задачи выпускной работы;
- Анализ тенденций развития оптовой торговли РФ;
- Тенденции развития оптовой торговли Красноярского края;
- Характеристика ООО «Вирэй-Енисей»;
- Динамика основных показателей деятельности ООО «Вирэй-Енисей»;
- Конкурентный анализ ООО «Вирэй-Енисей»;
- Выбор стратегии развития ООО «Вирэй-Енисей»;

- Мероприятия выбранной стратегии;
- Внедрение CRM-системы;
- Инструменты продвижения мероприятий стратегии ООО «Вирэй-Енисей»;
- Оценка окупаемости затрат на мероприятия

Руководитель выпускной

квалификационной работы

_____ Н.В. Разнова

Задание принял к исполнению

_____ В.П. Воронцова

					БР – 080500.62.02 – 2015 ПЗ	Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подп.	Дата		5

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование механизма управления клиентской базой организации (на примере ООО «Вирэй-Енисей»)» содержит 102 страницы текстового документа, 48 рисунков, 23 таблицы, 75 источников использованной литературы.

КЛИЕНТСКАЯ БАЗА, ПОРТФЕЛЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ, СПРОС НА УСЛУГИ, ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ, ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА, ОЦЕНКА КАЧЕСТВА, СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ.

Объектом исследования в бакалаврской работе является база отдыха «Сосновый бор».

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование механизма управления клиентской базой организации (на примере ООО «Вирэй-Енисей»).

Задачи:

- Изучить тенденции и перспективы развития рынка оптовой торговли в экономике России
- Рассмотреть особенности, принципы и методы построения эффективного механизма управления клиентской базой организаций
- Выполнить анализ деятельности и механизма управления клиентской базой ООО «Вирэй-Енисей»
- Разработать мероприятия совершенствования механизма управления клиентской базой организации
- Оценить затраты и эффективность внедрения мероприятий в систему управления клиентской базой организации.

Анализ отрасли оптовой торговли позволил выявить как положительные, так и отрицательные тенденции. Среди положительных тенденций отмечается рост оборота оптовой торговли, сокращение числа убыточных предприятий. В то же время анализ статистических данных по отрасли оптовой торговли выявил сокращение рентабельности предприятий оптовой торговли. В таких условиях необходимо совершенствование управления клиентской базой оптовых предприятий.

Содержание

Введение	4
1 Организационное построение механизма управления клиентской базой организации	6
1.1 Тенденции и перспективы развития рынка оптовой торговли в экономике России	6
1.2 Механизм управления клиентской базой организации: принципы и методы формирования	18
1.3 Анализ опыта построения эффективного механизма управления клиентской базой организаций	37
2 Анализ деятельности и механизма управления клиентской базой ООО «Вирэй-Енисей»	45
2.1 Характеристика и анализ деятельности организации на отраслевом рынке	45
2.2 Анализ механизма управления клиентской базой организации	53
2.3 Оценка удовлетворённости клиентов организации качеством предоставляемых услуг	61
3 Совершенствование механизма управления клиентской базой организации ООО «Вирэй-Енисей»	70
3.1 Разработка мероприятий совершенствования механизма управления клиентской базой организации	70
3.2 Расчёт затрат на реализацию мероприятий системы управления клиентской базой организации	82
3.3 Оценка эффективности внедрения мероприятий системы управления клиентской базой организации	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
Список использованных источников	98

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в РФ отмечается ухудшение экономической ситуации, что отрицательным образом сказывается на развитии многих отрасле и секторов экономики. Оптовая торговля не является исключением, даже при том факте что динамика оборотов данной отрасли является положительной, структура продаж претерпевает существенные изменения.

ООО «Вирэй-Енисей» работает на рынке оптовой торговли парфюмерно-косметическими средствами. Клиентами компании являются юридические лица и индивидуальные предприниматели. Данный рынок характеризуется высокой степенью конкуренции, в то же время требования потребителей постоянно повышаются.

Рынок оптовой торговли имеет свои характерные черты, среди которых малый объем покупателей, профессиональный подход к осуществлению закупок и др. В этих условиях значительно повышается ценность каждого клиента. Следовательно, возникает необходимость применения специального инструментария для правильного выстраивания взаимоотношений с клиентами.

В настоящее время управление клиентской базой компании носит в основном учетный характер. По клиентам собирается ограниченный набор информации, в основном в отношении ассортимента закупаемой продукции, сумм заказов и их периодичности. Подобный подход предоставляет ограниченные возможности для разработки полноценного механизма управления клиентской базой компании.

Таким образом, целью выпускной работы является совершенствование механизма управления клиентской базой организации (на примере ООО «Вирэй-Енисей»).

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда задач:

1) Изучить тенденции и перспективы развития рынка оптовой торговли в экономике России

2) Рассмотреть особенности, принципы и методы построения эффективного механизма управления клиентской базой организаций

3) Выполнить анализ деятельности и механизма управления клиентской базой ООО «Вирэй-Енисей»

4) Разработать мероприятия совершенствования механизма управления клиентской базой организации

5) Оценить затраты и эффективность внедрения мероприятий в систему управления клиентской базой организации.

В выпускной работе использованы методы статистического динамического анализа, методы анализа и сегментирования клиентской базы, методы расчета показателей хозяйственной деятельности предприятия, методы анализа эффективности мероприятий.

1 Организационное построение механизма управления клиентской базой организации

1.1 Тенденции и перспективы развития рынка оптовой торговли в экономике России

Термин «торговля» применяется обычно к деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена и связанной с распределением, и к тем, кто осуществляет ее с целью извлечения прибыли. Он получил широкое распространение в России в связи с переходом на рыночный путь развития.

Главной целью торговли является удовлетворение или, по меньшей мере, стремление к наиболее полному удовлетворению многообразных нужд, потребностей и запросов потребителя. Торговля имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои потребности или запросы с помощью обмена, посредством сделки [1].

Различают оптовую и розничную торговлю. Анализ имеющейся литературы, посвященной вопросу сущности оптовой торговли показал, что в понимании большинства авторов экономических исследований оптовой торговлей являются все виды деятельности, которые связаны с продажей товаров и услуг тем субъектам рынка, которые затем их перепродают или используют в своих производственных целях.

В условиях рыночной экономики происходят изменения в содержании работы оптовых организаций, функциях, выполняемых этим звеном внутренней торговли.

Существуют различные точки зрения на сущность и содержание термина «оптовая торговля» (Рисунок 1):

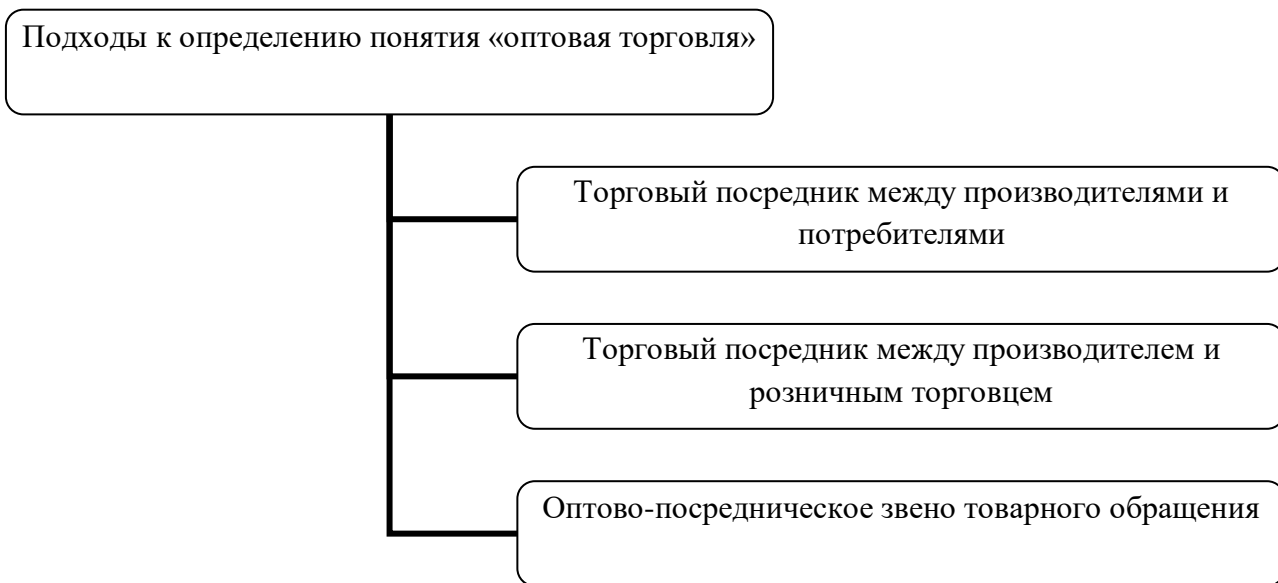


Рисунок 1 – Подходы к определению термина «Оптовая торговля»

1) Система товарного обращения – как торговый посредник между производителями и потребителями товаров и услуг.

2) Оптовая торговля - это торговый посредник между производителями товаров и розничной торговлей, другими производителями товаров.

3) Чистые оптовые посредники, которые непосредственно участвуют в торговых сделках и образуют оптово-посреднические звенья товарного обращения.

Экономическим содержанием их деятельности является оптовая торговля или содействие заключению оптовых коммерческих сделок.

В Федеральном законе от 28.12.2009 N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» дано нормативное понятие оптовой торговли как вида торговой деятельности, связанного с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием [2].

Исходя из множества определений оптовой торговли, наиболее оптимальным, на наш взгляд, является следующее: оптовая торговля – это часть внутренней торговли, выступающая промежуточной стадией процесса товародвижения, и осуществляющая взаимодействие с товаропроизводителями поставщиками с целью последующей реализации товаров организациям розничной торговли и предприятия с целью использования в производственном процессе, включая посредническую деятельность [3].

Основные услуги оптовых предприятий поставщикам товаров включают:

1) Упрощение функций по продаже товаров на основе знаний о конъюнктуре рынка, которые уже есть у оптового предприятия, и при расширении спроса оптовые продавцы принимают участие в маркетинговых процессах.

2) Хранение товарных запасов – у поставщика снижаются издержки на хранение товара, сокращаются его потребности в капитале (как основном, так и оборотном).

3) Упрощение финансирования процесса производства за счет периодического закупа товара оптовиками у производителя.

4) Снижение кредитного риска поставщиков за счет наличия у оптового предприятия сведений о кредитоспособности розничного предприятия.

5) Предоставление поставщикам рыночной информации о конъюнктуре спроса и предложения товаров, что позволяет снизить затраты на маркетинговые исследования.

Исходя из рассмотренного определения и классификации оптовой торговли на рисунке 2 представлены формы и виды оптовой торговли [4].



Рисунок 2 – Формы и виды оптовой торговли в РФ

В списке основных задач оптовой торговли [5]:

- маркетинговое изучение рынка, спроса и предложения на продукцию производственно-технического назначения и народного потребления;
- размещение производства товаров в необходимых потребителю ассортименте, количестве и с соответствующим качеством;
- своевременное, полное и ритмичное обеспечение товарами в широком ассортименте посреднических, розничных предприятий, потребителей;
- организация хранения товарных запасов;
- организация планомерного и ритмичного завоза и вывоза товаров;
- обеспечение приоритета потребителя, усиление его экономического воздействия на поставщика в зависимости от надежности хозяйственных связей, качества поставляемой продукции;

– обеспечение стабильности партнерских отношений в хозяйственных связях, согласование по всем временным категориям (долгосрочным, среднесрочным, текущим, оперативным);

– организация планомерного перемещения товаров из регионов производства в район потребления;

– широкое применение экономических методов регулирования всей системы взаимоотношений между поставщиками, посредниками, потребителями;

– снижение совокупных издержек, которые связаны с продвижением товаров от изготовителей к потребителям.

Развитие оптовой торговли является следствием и, одновременно, одним из главных показателей зрелости рынка. Оптовая торговля является важнейшей составляющей сферы товарного обращения, она является активным проводником товаров отечественного производства и большой массы зарубежной продукции на внутренний рынок, что стимулирует отечественных производителей повышать качество товаров в целях завоевания прочных позиций как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Оптовая торговля как сфера экономической деятельности играет существенную роль в экономике Российской Федерации. Так, численность занятых в оптовой и розничной торговле в РФ составляет 18,9% от общей численности занятых [6], что превышает занятость в других сферах деятельности. Динамика оборота оптовой торговли позволяет говорить о положительных тенденциях ее развития (Рисунок 3).

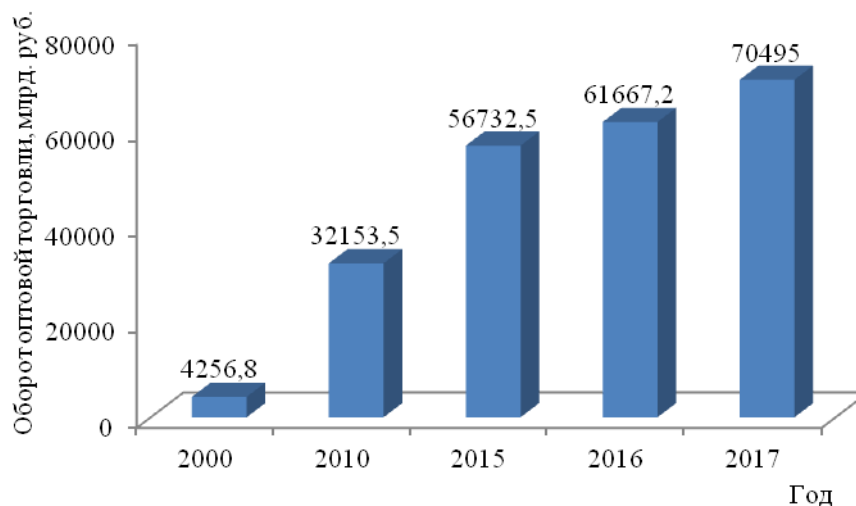


Рисунок 3 – Динамика оборота оптовой торговли в РФ в 2000 – 2017 гг. млрд. руб. [6]

Необходимо отметить, что рост оборота оптовой торговли является практически постоянным. Исключением является 2015 г., в котором темп роста оборота оптовой торговли составил 95,4% по сравнению с 2014 годом (рисунок 4). Среди положительных тенденций стоит отметить увеличение темпов роста оборота оптовой торговли в 2017 году по сравнению с 2016 на 2,6% или на 8827,8 млрд. руб.

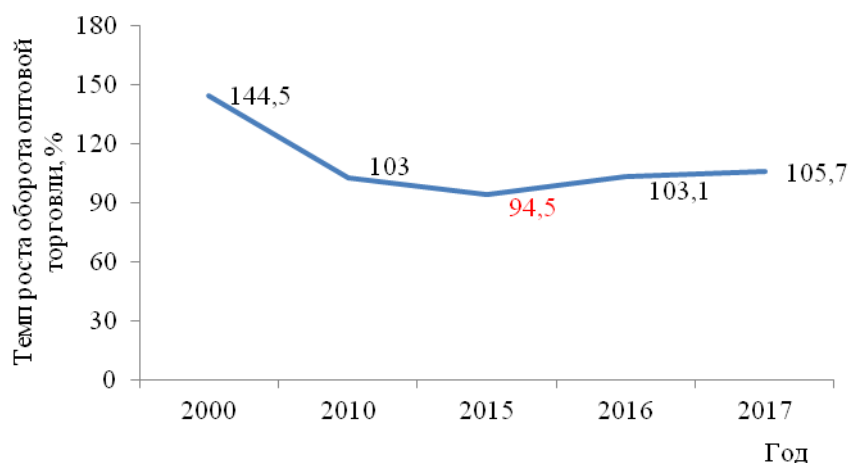


Рисунок 4 – Динамика темпов роста оборота оптовой торговли в РФ в сопоставимых ценах в 2000 – 2017 гг., % [7]

Среди предприятий, осуществляющих оптовую торговлю, наибольший удельный вес занимают малые и микропредприятия, доля которых составляет более 90%.

С позиций статистического учета оптовая продажа – это «перепродажа товаров (новых или бывших в употреблении), приобретенных ранее на стороне, розничным торговцам, производственным, торговым, учрежденческим или профессиональным пользователям или другим оптовым торговцам для профессионального использования или перепродажи [8].

Процесс оптовой торговли представлен на рисунке 5.

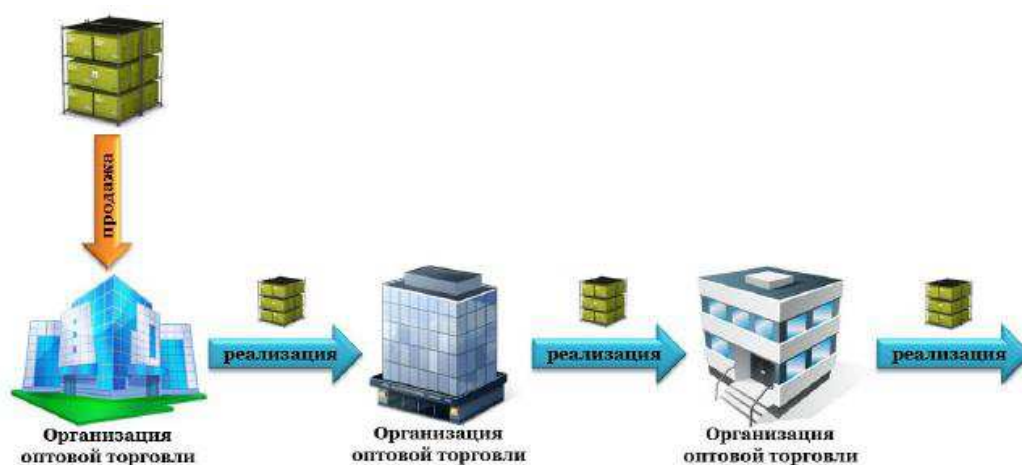


Рисунок 5 – Процесс оптовой торговли [8]

Особенность статистического учета в оптовой торговле состоит в том, что в течение одного отчетного периода времени товар может быть неоднократно продан одной торговой организацией другой и каждая из этих продаж будет учтена в общем объеме продажи товара (повторный счет), что является специфической особенностью деятельности в сфере оптовой торговли.

На рисунке 6 представлена структура оборота оптовой торговли в РФ в 2017 году.

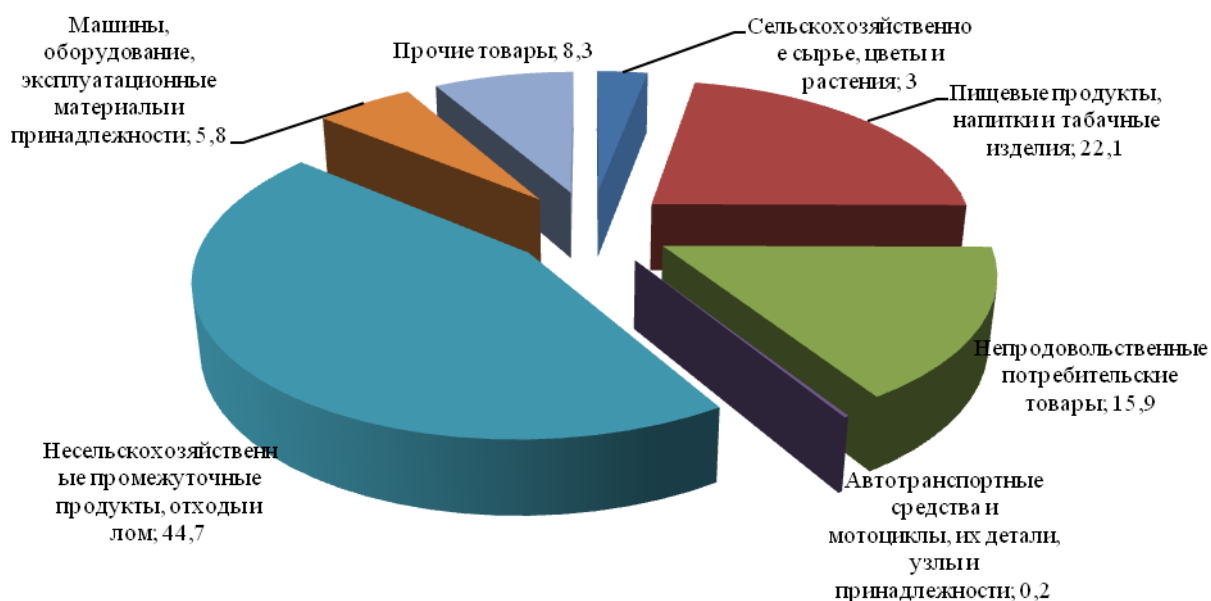


Рисунок 6 – Структура оборота оптовой торговли в РФ в 2017 году, % [7]

Наибольший удельный вес в структуре оборота занимают несельскохозяйственные промежуточные продукты, доля которых составляет 44,7%. В 2018 году оборот оптовой торговли составил 91930,9 млн. рублей или 112,1% к 2017 году. В 2018 году оборот оптовой торговли на 82,6% формировался организациями оптовой торговли, оборот которых составил 75954,6 млн. рублей или 110,7% к 2017 году.

Деятельность предприятий оптовой торговли характеризуется рядом финансовых показателей. На рисунке 7 представлена динамика сальдированного финансового результата деятельности предприятий оптовой торговли (прибыль минус убыток).

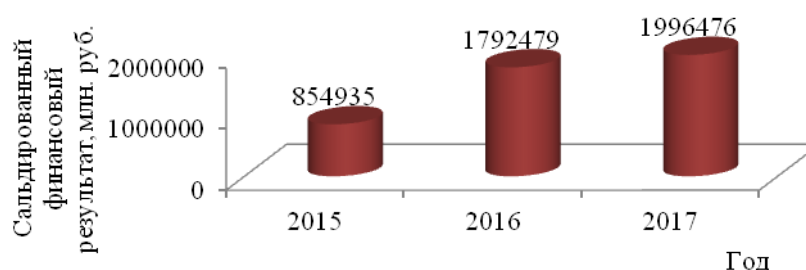


Рисунок 7 – Динамика сальдированного финансового результата деятельности предприятий оптовой торговли за период 2015-2017 гг., млн. руб. [7]

В 2017 году финансовый результат вырос по сравнению с 2016 годом на 11,7%.

Анализ данных, предоставляемых Федеральной службой государственной статистики позволяет сделать вывод о положительных тенденциях в результатах деятельности предприятий оптовой торговли (рисунок 8).

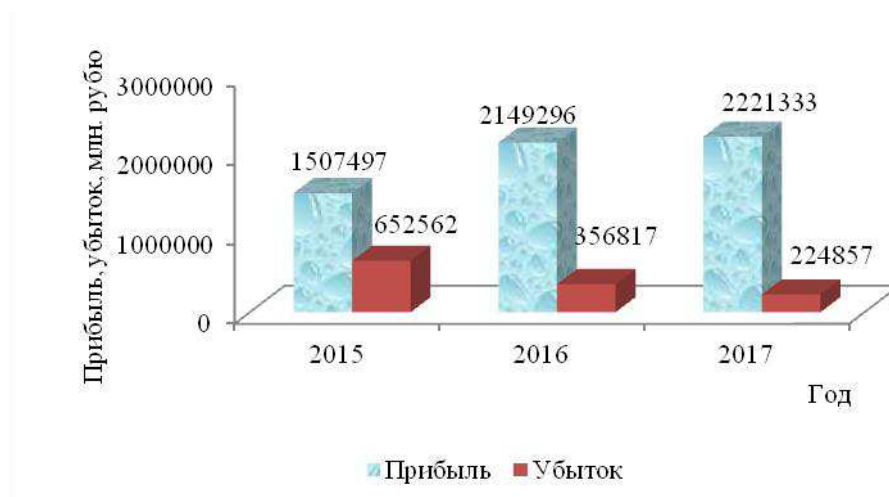


Рисунок 8 – Динамика прибыли и убытка, полученного организациями оптовой торговли в 2015-2017 гг., млн. руб. [7]

В 2017 году прибыль предприятий оптовой торговли увеличилась по сравнению с 2016 годом на 3,4%, в то время как убыток сократился на 37%.

Доля предприятий оптовой торговли, являющихся прибыльными, увеличивается, достигнув к 2017 году 79,7% (рисунок 9).

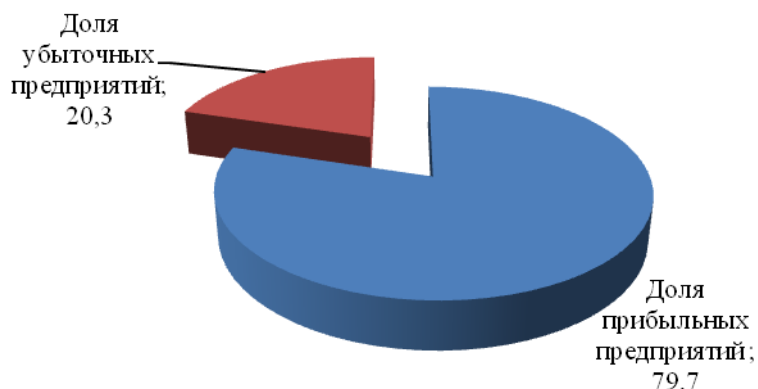


Рисунок 9 – Доля прибыльных предприятий оптовой торговли в РФ в 2017 году, % [7]

Среди негативных тенденций, характеризующих развитие отрасли оптовой торговли, можно выделить отрицательную динамику рентабельности проданных товаров (рисунок 10). Это может быть вызвано ухудшением экономической ситуации, снижением спроса и возрастающей рыночной конкуренцией.

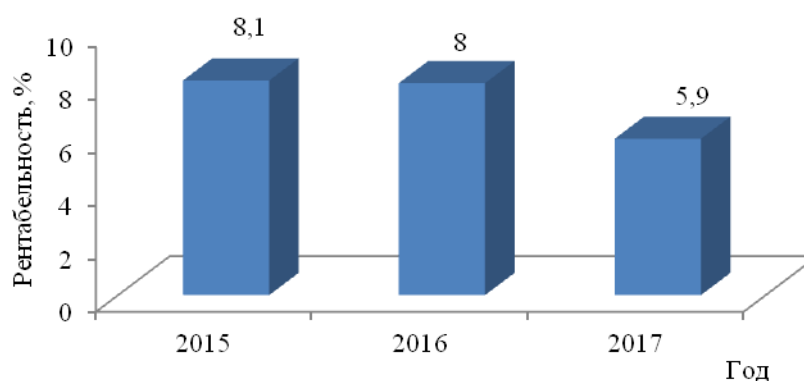


Рисунок 10 – Динамика рентабельности проданных товаров предприятий оптовой торговли в 2015-2017 гг., % [7]

На рисунке 11 представлена динамика выручки и себестоимости реализованной продукции предприятиями оптовой торговли. Оба показателя увеличиваются, однако в 2017 году темп прироста себестоимости превысил темп прироста выручки. Так, в 2017 году выручка от реализации товаров предприятиями оптовой торговли выросла по сравнению с 2016 годом на 0,1%, в то время как себестоимость увеличилась на 1,2%.

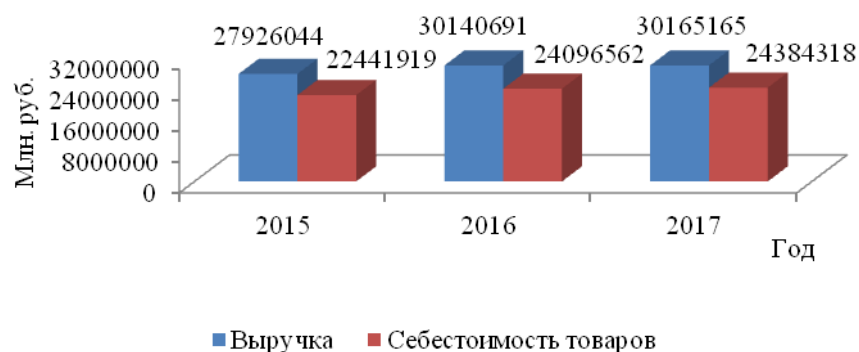


Рисунок 11 – Динамика выручки и себестоимости реализованной продукции предприятиями оптовой торговли в 2015-2017гг, млн. руб. [7]

Увеличение себестоимости реализованной продукции отрицательно влияет на формирование прибыли (рисунок 12).

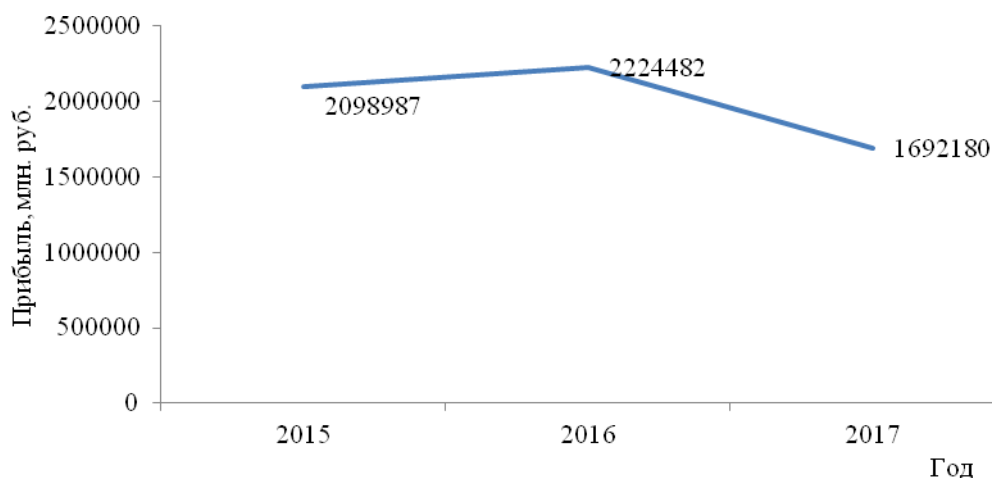


Рисунок 12 – Динамика прибыли от реализации товаров предприятиями оптовой торговли, в 2015-2017 гг, млн. руб. [7]

В 2017 году прибыль сократилась на 23,9% по сравнению с 2016 годом. Такое значительное сокращение прибыли предприятий оптовой торговли обусловлено значительным ростом коммерческих и административных расходов (рисунок 13).

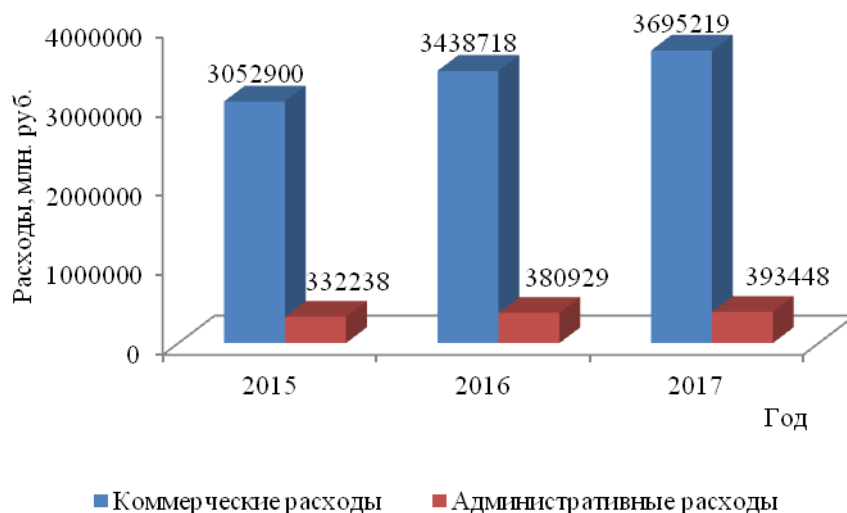


Рисунок 13 – Динамика административных и коммерческих расходов предприятий оптовой торговли в 2015-2017 гг., млн. руб. [7]

В 2016 г. наблюдался значительный рост как коммерческих, так и административных расходов (12,6% и 14,7% соответственно). В 2017 г. административные расходы увеличились еще более значительно, их рост составил 14,7%. Коммерческие расходы выросли лишь на 3,3%. Рост коммерческих расходов объясняется необходимостью для предприятий оптовой торговли продвигать товары, оказывать сопутствующие услуги и т.п. Осуществление такой деятельности влечет за собой и увеличение административных расходов.

Таким образом, развитие отрасли оптовой торговли характеризуется рядом положительных тенденций:

- увеличивается оборот предприятий оптовой торговли, что свидетельствует о развитии данной отрасли;
- растет число предприятий оптовой торговли, являющихся прибыльными, сокращается число убыточных предприятий;
- сальдированный финансовый результат предприятий оптовой торговли также увеличивается.

В то же время нельзя не отметить и негативные тенденции, которые проявляются в деятельности предприятий оптовой торговли, а именно:

- более значительный рост себестоимости реализованной продукции по сравнению с ростом выручки от реализации;
- сокращение рентабельности проданной продукции;
- увеличение коммерческих и административных расходов, что негативным образом сказывается на показателе прибыли.

В таких условиях особенно актуальным становится применение новых современных инструментов работы с клиентами, ведь именно от их удовлетворенности зависит успешность деятельности предприятий оптовой торговли.

1.2 Механизм управления клиентской базой организации: принципы и методы формирования

В настоящее время экономика России, и мировая экономика в целом, переживает сложный посткризисный период. Характерными чертами экономики России настоящего периода являются следующие: рост конкуренции, снижение уровня прибыли, рост цен вследствие инфляции. В этих условиях важно разработать комплекс мероприятий, направленный на преодоление негативных влияний, имеющих место в настоящий период, а также предусмотреть меры, способствующие расширению деятельности на рынке товаров и услуг. Не исключением является и рынок оптовой торговли [9].

Важными преимуществами компаний, осуществляющих планомерную и последовательную работу с клиентами, являются их широкие возможности по срокам оплаты, по ассортименту и наличию товара на складе, квалифицированное управление остатками и аналитическая поддержка, что обеспечивает распределение рисков и повышение ликвидности инвестируемых средств. Это особенно актуально в период роста конкуренции.

Клиентская база - это база данных, содержащая сведения о всех клиентах компании, которые когда-либо что-то покупали у компании. Именно по состоянию клиентской базы, так или иначе, можно судить о политике компании в отношении клиентов: кто становится клиентом компании, какая работа осуществляется с клиентами, кто прекращает сотрудничество.

Специфика управления клиентской базой заключается в том, что одна сторона (продавец) вынуждена вступать во взаимодействие независимо от своего психологического состояния и соблюдать определенные правила поведения, а другая сторона (покупатель, клиент) свободна в своем выборе [10].

Следует отметить, что в современной экономической науке исследованы лишь отдельные стороны эффективного взаимодействия в диаде «продавец-покупатель». В ряде научных исследований отмечено, что продавцу

необходимо грамотно предложить информацию о товаре и услуге, помочь клиенту принять решение построить интеракцию так, чтобы взаимодействие удовлетворяло цели двух субъектов.

Рассматривая структуру построения взаимоотношений торговой организации с клиентами, в научном сообществе предлагается выделять ряд составляющих интерсубъективного поля их взаимодействия, опираясь на положение о системном строении интерсубъективного поля. При этом пространство компании и клиента включается в интерсубъективное поле их взаимодействия, где цифрами отмечены его составляющие (поля взаимодействия) (рисунок 14).

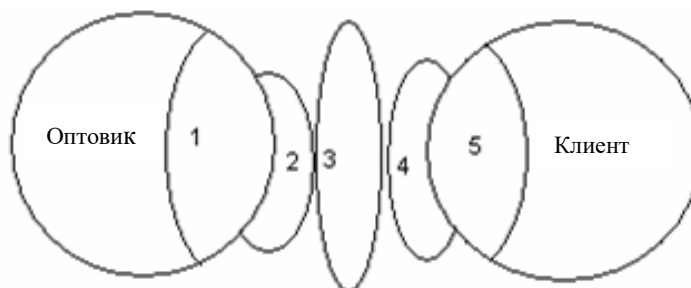


Рисунок 14 - Структура построения управления клиентской базой [11]

1) Интроективная составляющая, находящаяся внутри личностного пространства компании; содержание этой составляющей напрямую связано с использованием механизма проективной идентификации со стороны клиента во взаимодействии с компанией;

2) Проективная составляющая, создаваемая личностью представителя компании; в нее входят содержания, привносимые в поле взаимодействия консультантом;

3) Контактная составляющая, имеющая системное качество, зависящая от всех остальных составляющих поля, но напрямую не включающая ни одно из их содержаний. Она включает границу контакта;

4) Проективная составляющая, создаваемая личностью клиента;

5) Интроективная составляющая, находящаяся внутри личностного пространства клиента; содержание этой составляющей напрямую связано с

использованием механизма проективной идентификации со стороны компании во взаимодействии с клиентом;

Следует отметить, что 1 и 4, 2 и 5 составляющие соответственно тесно взаимосвязаны. Но содержание интроективных составляющих вряд ли может быть точной копией содержания проективных составляющих, так как подвержено преломлению через личностное пространство интроецирующего.

Механизм управления клиентской базой необходим для поддержания конкурентоспособности компании. Американский и европейский рынки, столкнувшись с проблемой конкуренции уже десятилетия назад, на сегодня выработали механизмы и технологии управления клиентской базой. Российские компании также активно внедряют принципы управления взаимоотношениями с клиентами.

Модель механизма управления клиентской базой представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Разработка механизма управления клиентской базой

Компании по-разному подходят к управлению взаимоотношениями с клиентами. Часть компаний предпочитает концентрировать свое внимание на наиболее выгодных клиентских группах, забывая о клиентах, которые осуществляют закупки в меньших объемах и/или менее регулярно. Стратегия

дешевого роста по мнению И. Манна предполагает концентрировать усилия на тех клиентах, которые, вероятнее всего, войдут в наиболее доходную категорию, при этом не тратя слишком много усилий на тех, которые к этому не готовы [12].

Отметим, что стратегия формирования механизма взаимоотношений с клиентами возникла как ответ на изменение внешней рыночной среды - рост конкуренции и, как следствие, рост ожиданий клиентов в области качества обслуживания. При этом конкуренция существовала всегда. Тем не менее, никогда еще успех в конкурентной борьбе не был так зависим от клиента.

В новых условиях стратегия формирования взаимоотношений с клиентами [13]:

- имеет существенные преимущества перед ставшим традиционным индустриальным подходом, построенным вокруг способности произвести продукт.

- требует от предприятия существенной перестройки и кардинальной смены приоритетов, что всегда связано с дополнительными затратами и рисками.

Идти на затраты и риски имеет смысл только тогда, когда ожидаемый эффект сможет компенсировать неминуемые трудности. Небольшая организация не может себе позволить обслуживание клиентов хуже, чем крупная. Более того, для нее качество и эффективность обслуживания клиентов имеет критическое значение в конкурентной борьбе с крупными игроками, потому что по себестоимости и масштабам бизнеса она, скорее всего, будет всегда на полкорпуса позади.

Как показал анализ теории и практики управления клиентской базой организаций, в России преобладает пока отрицательная мотивация при внедрении механизмов управления клиентской базой, т.е. руководители компании принимают решение о запуске подобного проекта «не от хорошей жизни». Они теряют способность контролировать работу отделов продаж и маркетинга (особенно при их постоянном росте), не обладают достоверной

информацией о жизненном цикле отношений с клиентами, не имеют комплексного анализа причин потери клиентов.

Происходит это в первую очередь потому, что руководители компаний даже не знают о существовании инструментов, способных решать подобные задачи. Мотивацией для внедрения может служить потеря части клиентской базы из-за ухода менеджера по продажам, потеря крупного контракта из-за несогласованной работы отделов, жалобы клиентов на плохое и долгое обслуживание, а также необходимость снижения издержек на маркетинг и рекламу, связанная с возрастающей конкуренцией. Однако условия внешней среды указывают на то, что при определенных условиях так долго продолжаться не может, и необходимы перемены.

Сегодняшний этап клиентских отношений - формирование выигрышных стратегий в развитии и поддержании лояльности клиентов [14]. В связи с чем в управленческой литературе, касающейся данных проблем выделяет следующие сценарии при формировании стратегии механизма управления клиентской базой (таблица 1) [15].

Таблица 1 - Сценарии формирования стратегии механизма управления клиентской базой организаций

Сценарий	Содержание
1. Кризисный	Основной фактор: возникновение кризисной ситуации типа: «ушел менеджер и «увел» клиентов», потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников, резкий всплеск конкурентной борьбы, низкая собираемость долгов. Основная потребность: контроль за информацией, систематизация деятельности сотрудников.
2. Развивающий	Основной фактор: бурное развитие бизнеса (или потребность в развитии), которое невозможно осуществлять «по старинке». Основная потребность: автоматизация рутинных операций, контроль эффективности, сбор и передача знаний.

Как показал анализ практики работы экономических субъектов, вопросы увеличения эффективности управления клиентской базой возникают обычно тогда, когда количество сотрудников, взаимодействующих с клиентами (заказчиками) в организации, превышает 10 человек. До этого уровня

руководитель подразделения, имеющего отношение к данной функции (отдел продаж) может управлять людьми интуитивно. Когда же их число превышает 10 человек (включая продажи, маркетинг и поддержку пользователей), координировать их работу просто на уровне электронной почты или таблиц в Excel уже становится неэффективным. Проблемы в области клиентских отношений руководитель предприятия начинает чувствовать очень быстро: главный индикатор здесь - объемы продаж и реакция крупнейших и долгосрочных клиентов. И если еще три года назад, в условиях становления рынка, спад продаж можно было погасить более агрессивной и широкомасштабной рекламой, сегодня подобные «лобовые атаки» уже не действуют, потому что существенно увеличивают себестоимость и снижают конкурентоспособность. В поисках новых, более творческих и дешевых способов роста, компании обращаются к различным механизмам управления клиентской базой.

На наш взгляд, для качественной работы механизма управления клиентской базой компании необходимо обладать детальной информацией о своих ресурсах и складских запасах продукции, о себестоимости и финансовых потоках. Для этого должна быть успешно завершена автоматизация ключевых производственных и учетных бизнес-процессов. Тем не менее, бизнес никогда не бывает идеальным - он постоянно находится в течении и развитии. Мало кто может позволить себе развиваться последовательно: сначала не спеша решить одну проблему, затем перейти к другой. На практике приходится сталкиваться сразу с большим спектром разноплановых проблем, которые приходится решать их параллельно.

По оценкам специалистов, на сегодня не менее половины компаний в России даже не имеют единого реестра всех своих контрагентов, (включая существующих и потенциальных клиентов), а из оставшихся 50% половина ведет этот реестр в финансовой системе, т.е. регистрирует только фактически реализованные сделки и делает отношения с клиентами, полностью зависимыми от человеческого фактора [16]. Из оставшихся 25%, которые в той

или иной степени используют функциональность программного обеспечения, больше половины используют собственные разработки, сделанные «на коленке» просто от безысходности.

Одним из основных инструментов работы с клиентами в настоящее время являются CRM-системы (Customer Relationship Management), которые представляют собой программные продукты для управления взаимоотношениями с клиентами. Данные системы позволяют проводить анализ клиентской базы, идентифицировать ключевых клиентов, реализовывать мероприятия повышения лояльности и др.

Следует отметить, что управление клиентской базой служит основой для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организации и осуществляется посредством целенаправленного воздействия на объект (совокупность клиентов) с помощью набора определенных методов, приемов, способов и рычагов. В ходе теоретических исследований выявлено, что основными элементами механизма управления клиентской базой являются:

- формирование и реализация клиентской политики;
- обеспечение эффективной работы всех подразделений организации, занимающихся развитием отношений с клиентами;
- создание института персональных менеджеров;
- деятельность по удержанию существующих и привлечению новых клиентов, предотвращению их ухода;
- сегментация клиентской базы, ее мониторинг; оценка рентабельности взаимоотношений организации с отдельными клиентами или их группами;
- формирование клиентской культуры;
- эффективная реклама и стимулирование сбыта;
- связи с общественностью и формирование благоприятного имиджа организации и пр.

Переход к клиентоориентированному ведению бизнеса позволяет организации повысить свою прибыльность за счет увеличения доходов от

существующей клиентской базы, а также снижения операционных расходов на привлечение новых клиентов и оптимизации затрат на закупку и хранение товаров.

Вместе с тем важно отметить, что западные компании давно обратили внимание на важность обеспечения лояльности своих клиентов и, начиная уже с 60-х годов XX века, предприняли шаги по разработке методик оценки эффективности работы с клиентами. В российской практике данное направление развития стратегии компаний получило только в конце 90-х годов XX века. В связи с этим на текущий момент разработан ряд отдельных показателей, позволяющих оценивать стоимость и качество имеющейся клиентской базы.

Вместе с тем все большее число теоретиков и практиков, понимают важность разработки комплексного подхода к управлению группами клиентов. Как следствие этого понимания, формирование потребности в разработке комплексной модели управления клиентской базой организаций, позволяющей:

- прогнозировать доходность различных групп клиентов в будущем;
- оценивать эффективность мероприятий, связанных с управлением клиентской базой;
- гибко настраивать инструменты управления клиентами.

Важным условием решения вышеотмеченных способны стать система анализа и научно обоснованный механизм управления клиентской базой организации, способные сформировать эффективные рычаги выстраивания отношений с существующими и потенциальными клиентами, повысить рентабельность их обслуживания и укрепить позиции организации на рынке оптовой торговли.

Анализ клиентской базы всегда дает много новой, ценной, а порой и неожиданной информации. Язык цифр, который применяется при анализе, позволяет увидеть объективную сторону ситуации с продажами и выйти за рамки «субъективной картинки продавца» о том, что сделка прошла удачно.

Анализ же представляет ответы на вопросы «выгодно - невыгодно», а не «понравилось - не понравилось», так как вполне очевидно, что продавец, включенный в сложный многоплановый, эмоциональный процесс продажи, не всегда замечает тех объективных вещей, которые можно увидеть со стороны, или проведя анализ.

В общем виде, при анализе клиентской базы компании, возможно получить ответы на ряд важных вопросов:

- на каких клиентов приходится наибольших объем продаж и объем выручки;

- приносит ли сотрудничество с ними значимый доход компании (не превышает ли объем скидок и льгот выгоды от крупных закупок);

- какие клиенты осуществляют закупки наиболее часто (обеспечивают быструю оборачиваемость);

- какие из остальных клиентов доход «пожирают» (как правило, это относится к тем клиентам, совокупный объем продаж по которым не превышает 15-20% от общего объема выручки);

- какие из ваших клиентов работают с целевым потребителем организации.

На наш взгляд, подобная статистика позволяет признать, что поле для оптимизации процессов управления клиентской базой в России - огромное и может измеряться десятками процентов, в то время как на Западе увеличение эффективности продаж на 5% в год считается «оправдавшим ожидания». Представляется, что когда в России автоматизация предприятий и возможности механизма управления клиентской базой достигнут подобного уровня, начнется поиск новых концепций и новых решений в области оптимизации бизнеса. На ближайшие же несколько лет для многих российских предприятий именно вложения в автоматизацию фронт-офиса, и в частности CRM, могут стать наиболее выгодными, потому что именно здесь можно добиться максимального возврата на инвестиции.

Клиенты являются основным ресурсом любого предприятия. В отрасли оптовой торговли каждый клиент особенно ценен вследствие того, что оптовые рынки относятся к рынкам В2В (промышленным рынкам), где клиентами выступают не физические лица, а юридические лица и индивидуальные предприниматели. Число таких клиентов значительно меньше, чем на рынках В-т-С, где клиентами выступают конечные потребители – физические лица. В таких условиях особенно актуальной становится разработка механизма управления клиентской базой предприятия.

При разработке механизма управления клиентской базой необходимо учитывать разнородность клиентов, каждый из которых обладает различными характеристиками и моделями поведения. Управление взаимодействием с клиентами включает ряд этапов (рисунок 16).



Рисунок 16 – Этапы разработки механизма управления клиентской базой [17]

Для привлечения клиентов могут быть использованы различного рода инструменты продвижения, к которым относятся интернет-сайты, поисковая и контекстная реклама в сети Интернет, страницы в социальных сетях, поисковая оптимизация и др.

Управление взаимоотношениями начинается с сегментирования клиентов, то есть выделения групп клиентов, которые имеют схожие характеристики. Целью сегментирования является разработка мероприятий для различных клиентских групп для удержания клиентов и повышения их

удовлетворенности, что должно положительным образом сказаться на клиентской лояльности.

Для сегментирования клиентов на рынках В2В применяются различные методы, инструменты и переменные сегментирования. Как правило, при выборе переменных сегментирования следует учитывать три критерия [18]:

1) измеримость переменной сегментирования, что означает возможность ее численного выражения;

2) релевантность переменной сегментирования означает, что переменная может использоваться для описания значительных по объему клиентских групп;

3) переменная сегментирования должна отражать особенности потребительского поведения клиентов.

Переменные сегментирования рынков В2В можно разделить на две группы (рисунок 17).

Следует отметить, что макропеременные сегментирования являются не поведенческими, а описательными. Макросегменты отражают параметры целевых рынков, поэтому микросегментирование может и не понадобится.

Микросегментирование базируется на поведенческих переменных, к которым относятся, прежде всего, подходы к осуществлению закупок, а также отношение к риску. И, если макросегменты достаточно легко определяются на основе вторичной информации (данные клиентской базы), то для выделения микросегментов могут понадобиться специальные маркетинговые исследования.

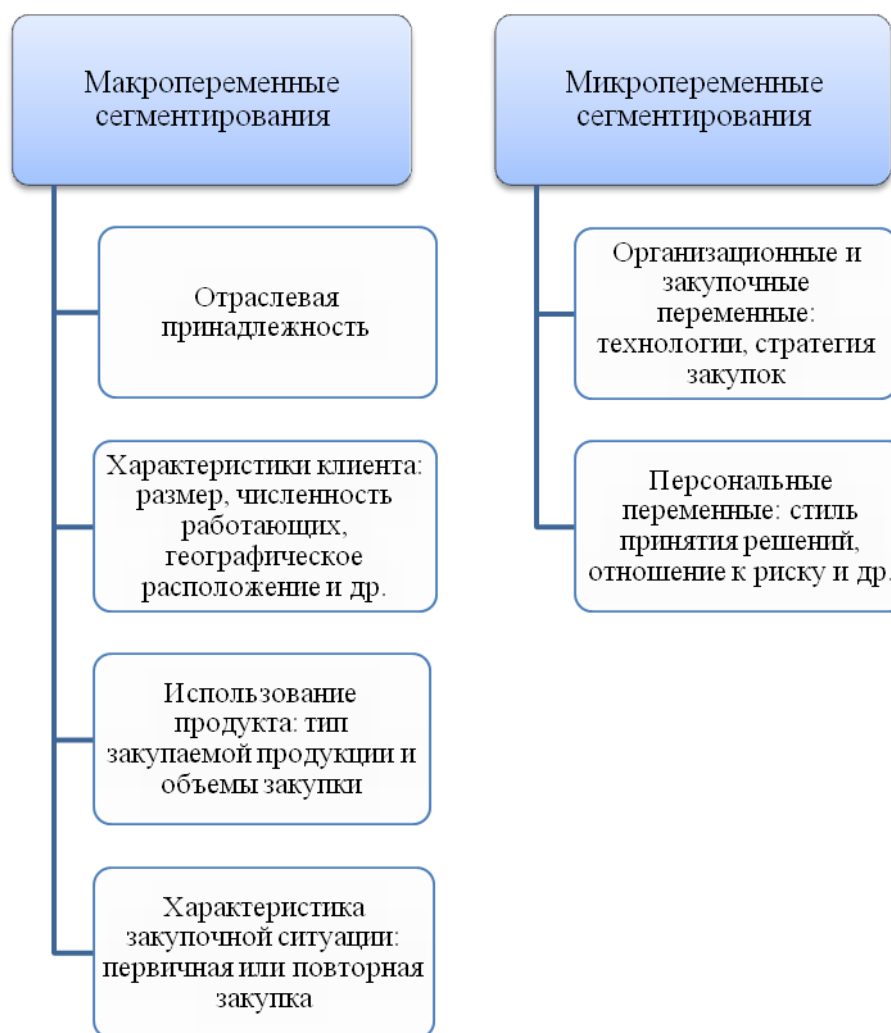


Рисунок 17 – Переменные сегментирования рынков B2B

Для сегментирования клиентской базы применяется ряд статистических методов (таблица 2).

Таблица 2 – Методы сегментирования клиентов организаций

Метод	Описание
ABC-анализ	Деление клиентов на группы в зависимости от вклада в такие показатели как выручка, маржинальный доход, прибыль
XYZ-анализ	Деление клиентов на группы по показателю стабильности закупок в зависимости от значения коэффициента вариации
RFM-анализ	Деление клиентов на группы в зависимости от давности осуществления последней сделки, частоты осуществления сделок, а также суммы закупок за период
NPS-анализ	Деление клиентов на группы в зависимости от того, порекомендуют ли они организацию-поставщика другим потенциальным клиентам

В основе ABC-анализа лежит принцип Парето, согласно которому 80% продаж обеспечиваются 20% клиентов [19]. Таким образом, ABC-анализ представляет собой анализ структуры клиентской базы, состоящий из следующих этапов (рисунок 18).

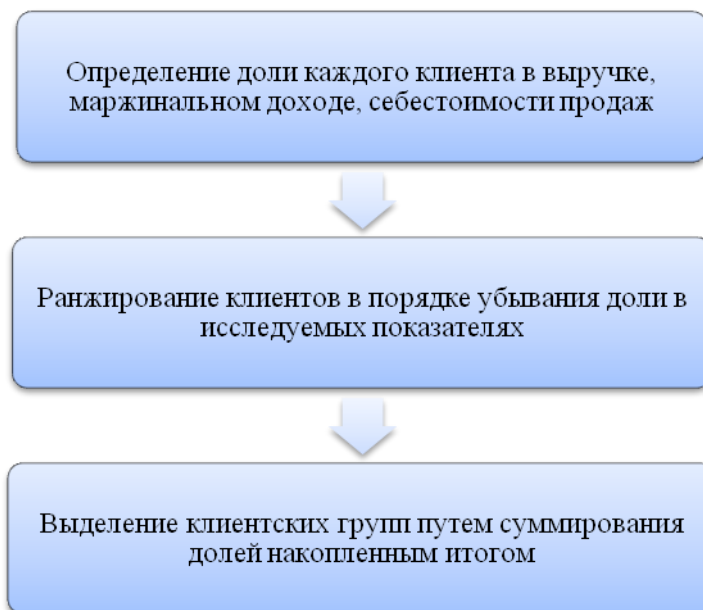


Рисунок 18 – Этапы проведения ABC-анализа

В результате проведения ABC-анализа получаются следующие группы клиентов:

– группа А – клиенты с самыми большими объемами закупок. Как правило, доля клиентов группы А в обороте предприятия составляет 50%. Этим клиентам следует уделять наибольшее внимание, поскольку потеря даже одного клиента из данной группы может существенным образом повлиять на результаты деятельности предприятия;

– группа В – клиенты со средним вкладом в оборот и другие показатели. Доля таких клиентов в структуре показателей составляет по общему правилу 25%. Важно понять, почему такие клиенты не приобретают товары в большем объеме и попытаться стимулировать закупки в больших объемах;

– группа С – клиенты с малым вкладом в сбыт предприятия. Их доля – оставшиеся 25%. Как правило, этим клиентам уделяется меньше всего внимания. Зачастую такое решение может быть ошибочным, поскольку при

активном стимулировании со стороны продавца такие клиенты могут перейти в группы А и В.

Под управлением базой клиентов важно понимать не только структуру закупок товаров клиентами, но и то, насколько часто закупки совершаются. Для такой цели используется метод XYZ-анализа, этапы которого представлены на рисунке 19 [20].

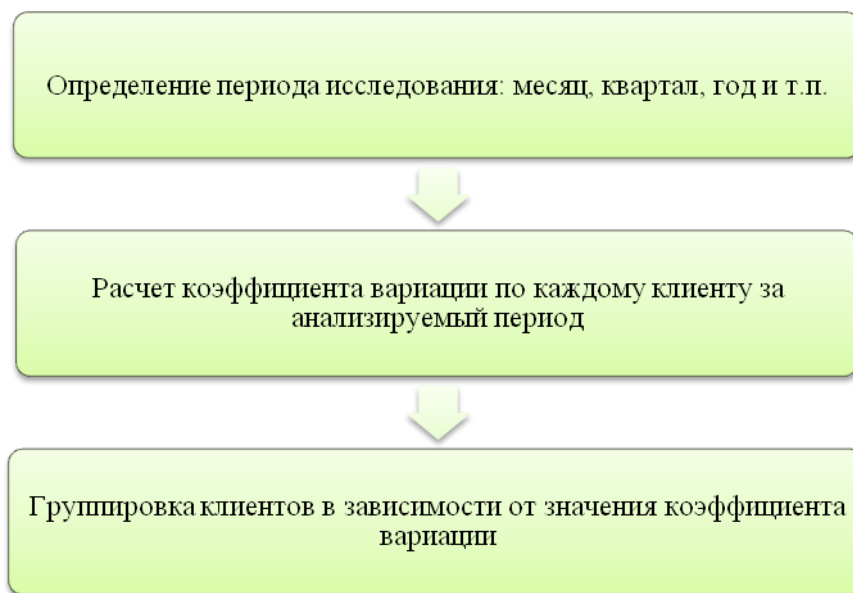


Рисунок 19 – Этапы проведения XYZ-анализа

Основным инструментом XYZ-анализа является коэффициент вариации:

$$Kвар = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}}, \quad (1)$$

где x_i – количество сделок, осуществленных клиентом за i -ый период;

\bar{x} - среднее количество сделок за все n -периодов;

n – количество периодов.

Проведение XYZ-анализа позволяет выявить следующие клиентские группы:

– группа X – клиенты со стабильными закупками (значение коэффициента вариации $\leq 10\%$). Для таких клиентов необходимо обеспечить постоянное наличие закупаемого ими товара у поставщика;

– группа Y – клиенты со значительными колебаниями в регулярности поставок (значение коэффициента вариации от 10% до 25%);

– группа Z – клиенты, закупки которых практически невозможно спрогнозировать.

Очень часто ABC и XYZ-анализы используются совместно, что позволяет получить полную картину поведения конкретного клиента, включающую объемы закупок и их стабильность, тем самым появляется возможность выделения наиболее перспективных клиентских сегментов.

RFM-анализ базируется на таких показателях как давность осуществления последней сделки (Recency), частота осуществления сделок (Frequency) и сумма заключенных сделок (Monetary) [21]. Процедура RFM-анализа представлена на рисунке 20.

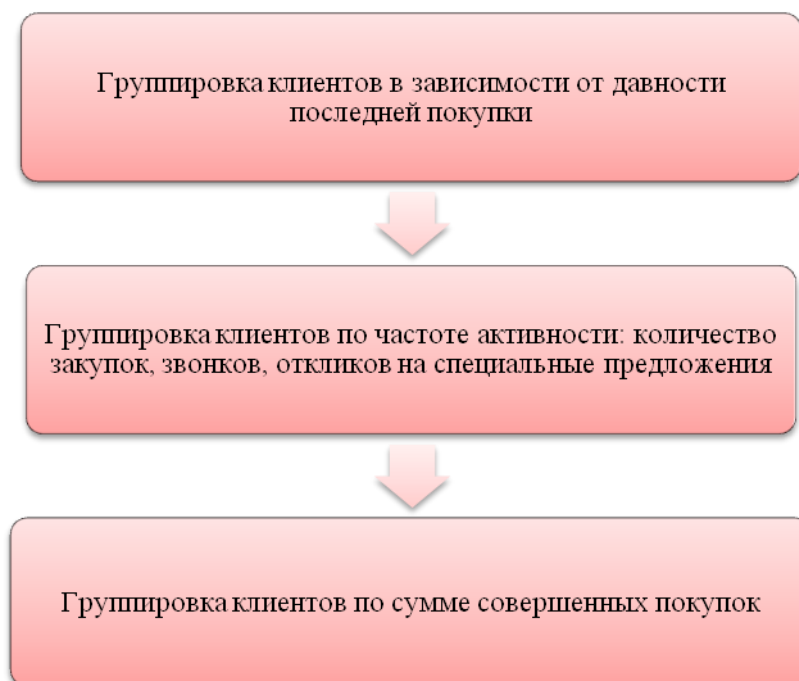


Рисунок 20 – Этапы RFM-анализа

По показателю давности покупки клиенты делятся на пять групп, при этом в пятую группу попадают клиенты с наименьшим сроком, прошедшим с периода последней покупки.

Для анализа частоты могут использоваться не только показатели закупок, но и количество обращений к поставщику, количество специальных

предложений, на которые клиент откликнулся и др. В этом случае клиенты также делятся на 5 групп, в 5-ую группу попадают клиенты с наибольшей частотой, в 1-ую – с наименьшей.

Анализ сумм, потраченных клиентами на закупки, позволяет спрогнозировать их поведение в дальнейшем. Чем больше суммы, потраченные клиентами на закупки, тем выше вероятность повторных заказов. Процедура данного этапа аналогична двум предыдущим: в 5-ую группу попадают клиенты с высокими суммами закупок, в 1-ую – с минимальными.

Таким образом, каждый клиент получает трехзначный код, состоящий из номеров групп, в которые он попал по параметрам RFM-анализа.

Метод NPS (Net Promoter Score) (Индекс чистых сторонников) в большей мере используется для анализа клиентской лояльности. Для его применения необходимо проведение опроса, в котором респондентам задается вопрос: «Какова вероятность того, что вы рекомендуете приобрести продукт или взаимодействовать с организацией своим коллегам, друзьям и знакомым?». Вероятность оценивается по 10-балльной шкале, при этом 1 – не порекомендую ни при каких условиях, 10 – точно порекомендую. Далее клиенты делятся на три группы:

- 1) поставившие оценки 9 и 10 – «чистые сторонники»;
- 2) поставившие 7 и 8 баллов – «сомневающиеся»;
- 3) поставившие 6 баллов и меньше – «критики».

NPS рассчитывается как разница между количеством сторонников и критиков. Результаты эмпирических исследований показывают, что хорошие значения NPS начинаются с 5%.

Таким образом, можно сделать вывод о существовании значительного инструментария управления клиентской базой организации. В настоящее время существует значительное число программных продуктов, которые позволяют автоматизировать процесс управления клиентской базой предприятий и включают рассмотренные выше методы. Далее необходимо проанализировать опыт построения эффективного управления клиентской базой.

Отметим, что главный недостаток большинства организаций при организации работы с клиентской базой - отсутствие управляемости этой базой. Причем база должна рассматриваться как обычный объект управления, необходимо:

- прогнозировать и планировать ее развитие;
- определять приоритеты, ресурсы, сроки изменений;
- заниматься организацией и коррекцией рабочих процессов по изменению базы;
- создавать оптимальную организационную структуру;
- прописывать соответствующие технологии, решать вопросы мотивации участников данного процесса, создания системы контроля.

Во всей системе управления клиентской базой есть один ведущий принцип, без которого невозможны серьезные улучшения в работе с клиентами и немислимо качественное управление. Речь идет об информационном обеспечении процесса создания и управления качественной клиентской базы организации, а также наличии аналитичности в действиях всех ее управляющих органов. Особое внимание к этому принципу обусловлено необходимостью знать реально число клиентов, довольных или недовольных своим взаимодействием с организацией. Поскольку незнание этой довольно опасной группы клиентов (недовольных) ведет к потерям в клиентской базе, потерям в бизнесе.

Обязанность руководства в этом направлении работы, знать реальную ситуацию на рынке, чтобы планировать привлечение успешных клиентов. И здесь важны различные источники информации:

- статистические (какие компании имеют по итогам работы наивысшую прибыль);
- экономико-политические (кто из серьезных держателей «пакета» клиентов может банкротиться или испытывать проблемы экономического характера);

– личностные - кто из клиентов недоволен взаимодействием и готов уйти.

Важно понимание, какие звенья внутренней цепочки работы с клиентами не срабатывают, грозят повлиять на состав клиентской базы и приводят к серьезным неприятностям. Все это требует анализа внутренней составляющей работы с клиентами (конкурентность технологий, квалификация персонала, системы мотивации и др.).

Другой важный принцип эффективного управления клиентской базой: тотальность взаимодействия организации с клиентом. Никакой отдельно отшлифованный элемент работы с клиентом не даст нужного эффекта, если не работают (или работают очень слабо) все остальные. Самый профессионально подготовленный менеджер по работе с клиентами мало чего стоит, если не работают также профессионально и другие его коллеги -специалисты по рекламе, продажам, информатике и иным направлениям клиентской деятельности.

Качественное управление клиентской базой в организации предполагает:

– определение на каждый конкретный период четких целевых задач по изменению базы, доведение их до каждого конкретного исполнителя;

– наличие совершенной обратной связи, что достигается системными опросами клиентов, регулярными встречами с ними на всех уровнях управления, учетом всех замечаний и предложений клиентов;

– решение задач координации усилий всех задействованных в этой работе отделов, служб и управлений, умение определить приоритеты и для их решения собрать нужные ресурсы в необходимом месте;

– умелую мотивацию сотрудников, работающих с клиентами, базирующуюся на правильно отобранных и обученных специалистах; грамотное управление со стороны руководителей данного направления.

Важны методы и стиль работы высшего руководства, правильное определение прав и полномочий руководителей более низкого уровня. Общемировая тенденция в управлении — максимально возможная передача прав и полномочий с высших уровней управления на средний пока мало приживается в российских условиях, где все еще преобладает авторитаризм в принятии управленческих решений в хозяйствующих субъектах;

– максимально возможная передача прав и полномочий с высших уровней управления на средний пока мало приживается в российских условиях, где все еще преобладает авторитаризм в принятии управленческих решений в хозяйствующих субъектах;

– регулярную оценку этого качества. Если руководитель данного направления через год работы не дает запланированного результата, должна быть произведена объективная оценка причин такого результата — слабая работа руководителя, или это проблемы другого плана — нереальность планов, нехватка ресурсов, форс-мажорные или другие обстоятельства.

Вместе с тем как показывает практика, по разным причинам (чаще субъективным) в России редко оцениваются возможности того или иного подразделения организации, как и редко задачи ставятся с учетом реальных возможностей данного коллектива. Тогда как, не имея четкой цели, трудно требовать ее эффективное исполнение, а ставя задачу качественного управления важно использовать возможности современных технологий, позволяющих разложить и систематизировать любой производственный процесс на составные части и добиться существенных позитивных изменений.

На наш взгляд, ставя задачу построения эффективной системы и механизма системы управления клиентской базой и клиентскими отношениями, в организации следует акцентировать внимание на следующих составляющих этого процесса:

– наличие органов координации всей клиентской работы в организации;

– создание и работа профессиональных клиентских подразделений (отделы, службы клиентских отношений). Профессионализм этих структур определяется качеством подготовки их сотрудников, наличием четких управленческих подходов в работе (определение целей, приоритетов, необходимых ресурсов и т.п.), а также умелым взаимодействием со всеми другими подразделениями и «заражение» тех подразделений своей культурой клиентских отношений;

– центральное исполнительное звено успешной клиентской работы - план действий компании по развитию клиентских отношений, достижению в конкретный срок нужных целевых задач в этой сфере.

Целесообразно вовлекать в эту работу профессиональные информационные службы, использовать, как ранее отмечалось, имеющиеся на рынке CRM-системы. Важно и знание успешного опыта управления клиентскими отношениями организаций.

1.3 Анализ опыта построения эффективного механизма управления клиентской базой организаций

В современной литературе, посвященной вопросам управления клиентской базой, можно найти достаточно примеров его эффективного построения. При этом вопросы управления клиентской базой начали обсуждаться далеко не вчера. Вопросы построения эффективного управления взаимоотношениями с клиентами являются дискуссионными вот уже более 30 лет [22]. И, если на начальном этапе появления интереса к данному вопросу управление клиентской базой рассматривалось как функция маркетинга, то в дальнейшем управление клиентской базой перешло в функционал организационного управления. Можно говорить, что в настоящее время возникла концепция клиентоориентированности, что находит свое отражение в работах многих авторов [23, 24, 25].

Согласно исследованию, проведенному Гуровой И.М. [22], при создании эффективной системы управления клиентской базой организации, необходимо руководствоваться общими принципами стратегического управления. Процесс эффективного управления клиентской базой начинается с разработки системы целеполагания (рисунок 21). Далее следуют анализ ресурсов и выбор стратегических направлений.

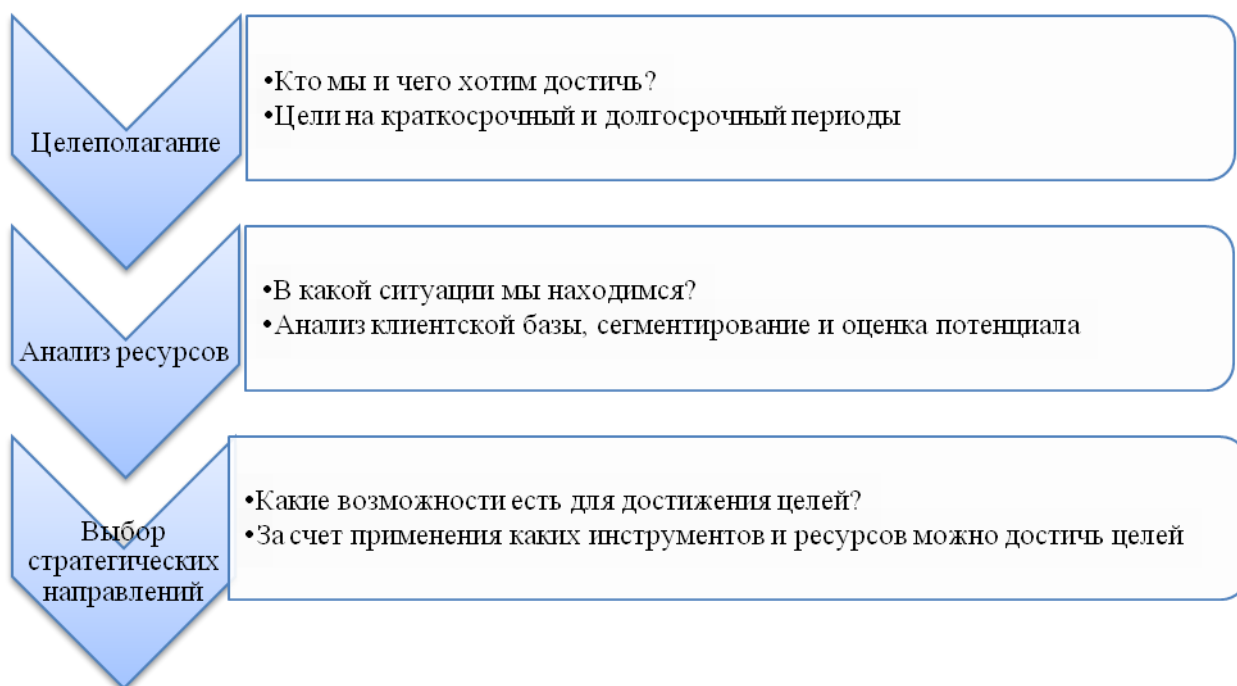


Рисунок 21 – Процесс разработки стратегии управления клиентской базой

В качестве инструмента управления клиентской базой автор предлагает использовать «потребительскую пирамиду», разработанную Дж. и А. Карри [26] (рисунок 22).



Рисунок 22 – Формирование ценности клиентской базы на основе потребительской пирамиды Карри

Если методы, рассмотренные ранее в разделе 1.2 применимы для внутренней информации, то пирамида Карри включает, помимо клиентской информации, оценку рыночного потенциала. Стоит отметить, что выделение активной группы по своей сути очень похоже на метод ABC-анализа.

В пассивную группу попадают те компании, сделок с которыми за последнее время не зафиксировано.

В категорию «неактивные клиенты» попадают те компании, с которыми сотрудничество осуществлялось ранее, но по каким-то причинам оно прекратилось.

«Активные потенциальные клиенты» - компании, которые не являются реальными покупателями, но выражают интерес к сотрудничеству.

Анализ подобного рода позволяет выделить наиболее привлекательные клиентские группы. В качестве примера приводится анализ клиентской базы одной из предпринимательских структур (ООО «ПромМагистраль»).

Анализ подобного рода позволяет принимать взвешенные решения и разрабатывать мероприятия для различных клиентских групп.

Другим примером построения эффективной системы управления базой клиентов является опыт компании ОАО «СИБУР - Русские шины» [27]. Первым этапом разработки системы управления клиентской базой явилась сегментация клиентов, которые были поделены на:

- VIP-клиентов;
- постоянных клиентов;
- потенциальных клиентов;
- розничных продавцов и дистрибьюторов.

В компании был применен метод ABC-анализа, что позволило выявить приоритетные клиентские группы. Для клиентов группы А были созданы специальные бонусные системы, разрабатываемые на основе статистических методов. В частности, были построены тренды продаж по каждому из клиентов на основе метода скользящей средней. Достижение определенного уровня продаж было привязано к определенному уровню бонусной системы, всего было сформировано 4 уровня.

Для клиентов групп В и С были сформированы 4 вида цен в зависимости от объема закупки и срока оплаты. Данное мероприятие позволило не только повысить лояльность клиентов, но и снизить дебиторскую задолженность. В компании отслеживают следующие показатели клиентской базы (рисунок 23):



Рисунок 23 – Показатели клиентской базы, отслеживаемые в ОАО «СИБУР - Русские шины»

По данным компании после внедрения системы управления клиентской базой значительно увеличилось количество сделок при одновременном сокращении дебиторской задолженности.

Значительное место в современных периодических изданиях посвящено вопросам внедрения компьютерных CRM-систем, которые отличаются по функционалу, стоимости и сложности внедрения. Среди основных тенденций – замена индивидуальных пакетных продуктов арендой программного обеспечения, размещенного на сервере дилера или разработчика, с возможностями облачного доступа не только с браузерных, но и с мобильных устройств.

Успешный опыт внедрения CRM-системы описан авторами Белоусовой П. и Богдановой Д. [28]. Авторы проанализировали опыт внедрения CRM-системы в холдинговой компании ОАО «Комета плюс», осуществляющую оптовую и розничную торговлю кондитерскими изделиями. Предварительный анализ позволил выявить ряд проблем, возникающих при работе с клиентами:

- дополнительные временные и финансовые потери из-за нерегламентированных взаимоотношений с поставщиками и введение в цепочку продаж дополнительных посредников;

- неудовлетворенность клиентов качеством продукции, большой процент возвратов;

- отсутствие общей торговой политики.

Безусловно, ряд проблем, выявленных на стадии анализа решается не за счет внедрения CRM-системы. Внедрение CRM-системы должно было наладить регулярный мониторинг потребностей оптовых клиентов с учетом необходимости получения обратной связи от розничных клиентов. На основании данной информации процессы производства и реализации должны были быть выявлены причины неудовлетворенности клиентов и произведена реорганизация процессов так, чтобы повысить продажи и увеличить прибыль компании. АРМ были оборудованы и в головном подразделении, и в торговом

доме, был разработан механизм опросных листов для дилеров, работающих с конечным потребителем.

В специализированной литературе имеется позиция в отношении того, что система управления клиентской базой данных в разных компаниях играет различную роль [29]. Так, для компании, осуществляющей деятельность в области дистрибуции промышленного оборудования, основной особенностью деятельности является длительный цикл промышленной закупки: проектирование, монтаж, гарантийное и постгарантийное обслуживание, поставка расходных материалов и запасных частей. Прежде чем принять решение о покупке промышленного оборудования, клиент, как правило, долго и тщательно изучает этот вопрос, поэтому цикл продаж длительный — несколько месяцев, а в некоторых случаях несколько лет. Основной функциональный компонент CRM-системы, используемой в рамках дистрибуции промышленного оборудования, - управление продажами.

Осуществляя розничную торговлю, организация работает с потребителями, физическими лицами. Количество потребителей может измеряться десятками и сотнями тысяч. Идентификация розничного покупателя невозможна без применения специальных инструментов, таких как карты клиента. Цикл продаж в розничной торговле составляет всего несколько минут. Важным фактором является то, что «привязать» покупателя к себе сложно, он может легко переключиться с одного магазина на другой, поэтому CRM-системы в розничной торговле сфокусированы на анализе клиентской базы: каковы ключевые потребительские сегменты, что движет потребителями при выборе товара, какой канал коммуникации оптимален для потребителей, как их привлечь в магазин, как стимулировать повторные покупки? Вот почему основные компоненты CRM-системы для розничной торговли (т.е. программного обеспечения, необходимого для реализации программы лояльности) — управление маркетингом и бизнес-аналитика.

Обобщая опыт использования систем управления клиентскими базами данных, можно выделить ряд преимуществ от их внедрения, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества от внедрения систем управления клиентскими базами данных на рынках разных типов

Область функционирования предприятия	Рынки B2B	Рынки B2C
Анализ	Анализ эффективности маркетинговых мероприятий ABC-XYZ и RFM-анализ клиентов по показателям оборота и прибыльности Анализ результативности продаж	Анализ эффективности маркетинговых акций. Прогнозная аналитика по маркетинговым акциям Кластеризация клиентов по потребительскому поведению. Анализ продаж групп товаров в разрезе клиентских сегментов
Контроль	Контроль индивидуальных показателей менеджеров (план-факт объема продаж, количество встреч, звонков и т.п.) Контроль времени выполнения процессов (например, подготовки технико-коммерческого предложения) Контроль времени обработки сервисных запросов Автоматический переход невыполненных задач на уровень руководителя, который воздействует на ответственное лицо либо назначает новое	Контроль за подготовкой и проведением маркетинговых акций Проведение опросов клиентов для получения обратной связи (индекса удовлетворенности)
Автоматизация	Сокращение трудозатрат на формирование аудитории для мероприятий, рассылок Сокращение трудозатрат на подготовку к встречам с клиентами, затрат на передачу клиента от одного менеджера к другому Автоматическое формирование предложений по шаблонам Сокращение трудозатрат на обработку запросов по гарантийному обслуживанию Сокращение случаев мошенничества	Автоматическая обработка операций с баллами (начисление бонусных баллов, оплата покупки баллами и т.д.) Печать индивидуальных предложений на чеке (невозможно сделать вручную) Снижение трудозатрат на совершение выборок по базе клиентов Снижение трудозатрат на персонализированные e-mail-, SMS-рассылки

Таким образом, преимущества от внедрения клиентской базой данных являются достаточно очевидными. Существенным вопросом является выбор средств управления базой данных клиентов в зависимости от типа организации и информационно-аналитических и маркетинговых потребностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время актуальность вопроса оценки эффективности управления взаимоотношениями с клиентами очень быстро растет. Причины этого понятны: большинство рынков в России достигли своей точки насыщения (или перейдут ее в самом ближайшем будущем). Привлечение одного нового клиента обходится все дороже, и работа с существующими потребителями становится главной задачей многих компаний.

Объектом исследования выпускной работы явилось ООО «Вирэй-Енисей». Компания осуществляет свою деятельность на рынке оптовой торговли профессиональными косметическими средствами. Данный рынок имеет свои особенности, такие как ограниченное число потребителей, профессиональный подход к организации закупок, длительный цикл взаимоотношений поставщиков и клиентов. Клиентами ООО «Вирэй-Енисей» являются парикмахерские, салоны красоты и spa-центры.

Анализ отрасли оптовой торговли позволил выявить как положительные, так и отрицательные тенденции. Среди положительных тенденций отмечается рост оборота оптовой торговли, сокращение числа убыточных предприятий. В то же время анализ статистических данных по отрасли оптовой торговли выявил сокращение рентабельности предприятий оптовой торговли. В таких условиях необходимо совершенствование управления клиентской базой оптовых предприятий.

Во второй главе выпускной работы рассмотрены подходы к управлению взаимоотношениями с клиентами на B2B рынках. Как правило, такие подходы базируются на применении статистических методов анализа клиентской базы. Наиболее распространенными из них являются анализ структуры продаж по клиентам (ABC-анализ), а также анализ стабильности продаж (XYZ-анализ). Наиболее полную информацию для принятия решений предоставляет совместный ABC-XYZ-анализ. Проведение такого анализа

позволило выявить наиболее перспективные клиентские группы ООО «Вирэй-Енисей».

Кроме этого, при разработке темы выпускной работы был проведен анализ удовлетворенности клиентов ООО «Вирэй-Енисей» по методике SERVQUAL, который показал, что наибольшее расхождение между ожиданиями клиентов и фактическим восприятием компании наблюдается по блоку «Материальность». Это означает, что клиентам ООО «Вирэй-Енисей» не всегда доступна вся информация о реализуемых товарах, а также возникают сложности с оформлением документации и наличием товара на складе.

Выявленные расхождения, а также результаты ABC-XYZ-анализа позволили разработать мероприятия совершенствования управления клиентской базой компании. Реализация мероприятий предлагается через внедрение облачного сервиса Битрикс 24, объединяющего в себе несколько сервисов: CRM-систему, конструктор сайта и интернет-магазина. Преимуществом данного продукта является то, что он легко интегрируется с программными пакетами 1С и его версия для малых предприятий является бесплатной.

В третьей главе выпускной работы предложены мероприятия совершенствования управления клиентской базой ООО «Вирэй-Енисей» и проведена оценка их эффективности. Для достижения безубыточности по предлагаемым мероприятиям компании необходимо увеличить выручку по клиентам группы АХ на 14%, а для оставшихся клиентов – на 25%. При этом проведенный анализ показал высокую зависимость между коммерческими расходами и выручкой от реализации, что позволяет говорить об окупаемости предложенных мероприятий и расширении клиентской базы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 ГОСТ 51303-99 «Торговля: термины и определения» // <http://ozpp.ru/standard/gosty/gostr5130399/>
- 2 Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" от 28.12.2009 N 381-ФЗ // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/
- 3 Гордеев Д.С. Анализ современных подходов к понятию оптовая торговля//Российский экономический интернет-журнал. 2012. №2. С. 78-88.
- 4 Мрочковский Н. 99 инструментов продаж. Эффективные методы получения прибыли / Н. Мрочковский, С. Сташков. М.: Питер, 2016. 256 с
- 5 Каплина С. А. Технология оптовой и розничной торговли. Ростов н/д. : Феникс, 2012. 416 с.
- 6 Торговля в России. 2017: Стат. сб./ Росстат. - М., 2017. – 233 с.
- 7 Российский статистический ежегодник. 2018: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2018 – 694 с.
- 8 Федеральная служба государственной статистики // http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/torg/opt/opt-4.pdf
- 9 https://studbooks.net/1479571/menedzhment/teoreticheskie_aspekty_upravleniya_klientskoy_bazoy
- 10 Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справ.пособие для специалистов и предпринимателей / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро. - М.: Дело. 2013. - 165 с.
- 11 Манн И. Без бюджета: 73 эффективных приемов маркетинга. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - С.275.
- 12 В.В. Богалдин Бизнес-стратегии и операционный маркетинг на рынке услуг. - М.: МПСИ МОДЭК, 2013. - С.159.
- 13 Чижов Н.А. УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ БАНКА: Практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 284 с.

14. Байбардина Т.Н. Маркетинг в торговле: Практикум. / Т.Н. Байбардина, В. Л. Кузьменко, Г. Н. Кожухова. - М.: Изд-во Гревцова, 2013. - С.143

15 Нагапетьянц, Н.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Н. А. Нагапетьянц, Е. В. Исаенко, Р. Н. Нагапетьянц. - М.: Инфра-М, 2013. - 288 с.

16 Галямов А. Ф., Тархов С. В. Управление взаимодействием с клиентами коммерческой организации на основе методов сегментации и кластеризации клиентской базы // Вестник УГАТУ = Vestnik UGATU. 2014. №4 (65).

17 Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2005 – 416 с.

18 Котин Илья Моисеевич Реализация метода касательных в MS Excel для разбиения на группы при ABC-анализе // Наука и инновации. 2017. №167.

19 Тиличенко П. В., Дрозд С. С. Использование ABC и XYZ-анализа для принятия решений в управлении продажами // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. 2013. №4 (55).

20 Цой Марина Евгеньевна, Щеколдин Владислав Юрьевич, Лежнина Мария Николаевна Построение сегментации на основе модифицированного RFM-анализа для повышения лояльности потребителей // Российское предпринимательство. 2017. №21.

21 Гурова И.М. Особенности разработки стратегии управления клиентскими отношениями // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. №2 (30).

22 Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Гуру маркетинга. Каким быть маркетингу в третьем тысячелетии: пер. с англ. М.: Эксмо, 2004. 320 с.

23 Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Дон Пепперс, Марта Роджерс; пер. с англ. Д.Л. Раевской, С.Н. Живаевой; [под ред. С.Н. Хромова-

Борисова, Ю.В. Вронского, В.В. Титова]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с.

24 Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; пер. с англ. М.: Эксмо, 2011. 240 с.

25 Curry J., Curry A. The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management. N.Y.: Free Press, 2000, 237 p.

26 Осипов Алексей Сергеевич, Попович Алексей Миронович Внедрение программы лояльности клиентов на предприятии (на примере ОАО «Сибур Русские шины») // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. №4.

27 Белоусова Полина Олеговна, Богданова Диана Радиковна Внедрение crm-систем на предприятии российского рынка // European research. 2015. №1 (2).

28 Замыслов А.Н. Источники выгод использования CRM-систем // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. №5

29 Соловьев Б.А., Лопатинская И.В., Лукина А.В., Розанова Т.П., Скоробогатых И.И., Широченская И.П. Маркетинг взаимоотношений: Учебное пособие. — М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2010.

30 Исследование рынка CRM России / Институт проблем предпринимательства // <https://crm1.bitrix24.ru/>

31 Просвирина Ирина Игоревна, Полетаева Елена Владимировна Особенности дистрибьюторской и оптовой деятельности на рынке посреднических услуг // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2013. №2.

32 Мокерова О. П. Применение инструментов мерчандайзинга как фактор повышения оптовых продаж на предприятиях Кировской области // Современная конкуренция. 2015. №5.

33 Пинигин Евгений Борисович Управление запасами на предприятиях оптовой торговли: актуальность, структура, особенности // Прикладная информатика. 2016. №6.

34 Романова М.В. Управление отношениями с клиентами посредством информационных технологий // Финансы и кредит. 2015. №13 (181).

35 Былинкина Н. В. Совершенствование взаимодействия рыночных субъектов в логистической системе оптовой торговли ГСМ // Вестник СГТУ. 2018. №1.

36 Романович В. К. Современные тенденции развития торговли в условиях рынка // НиКа. 2017.

37 Жильцова Ольга Николаевна Программа партнёрства как маркетинговый инструмент конкурентоспособности оптовой организации // Интернет-журнал Науковедение. 2017. №3 (40).

38 Липатова Ольга Николаевна Организационно-экономические решения при выборе поставщиков // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2012. №2.

39 Черноволов Максим Павлович, Панфилов Вячеслав Степанович Развитие розничных торговых сетей в России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2016. №4.

40 Драгунова И. В. Информационные технологии в сфере услуг // Вестник ВУиТ. 2019. №16.

41 Кулик Н. А. Розничная торговля как сектор экономики: проявление кризиса, проблемы и пути их решения // СТЭЖ. 2017. №10.

42 Симонова Мария Семёновна Анализ системы управления качеством обслуживания покупателей в оптовой торговле // Проблемы науки. 2017. №10 (23).

43 Кузнецов Сергей Юрьевич, Руденко Ирина Владимировна Тенденции развития: от экономики «Выталкивания» к экономике «Притяжения» // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2017. №2.

44 Шарафутдинова Н. С., Сайдашева В. А. Клиентоориентированный подход к оптимизации клиентской базы // Ученые записки КГAVM им. Н.Э. Баумана. 2014. №4.

45 Андреева А. В. Оптимальное управление клиентской базой на основе показателя долгосрочной стоимости клиента // Бизнес-информатика. 2016. №4 (22).

46 Куропатина Е.М., Бочкарев В.П. Оптимизация клиентской базы средствами информационных технологий // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. №9.

47 Кузнецова А. А. Клиентский рейтинг – информационная база управления дебиторской задолженностью // Актуальные проблемы экономики и права. 2013. №1 (25).

48 Борисов С. В. Типовая методика расчета стоимости клиентской базы торгового предприятия // УЭКС. 2011. №33.

49 Кузин Д.А. Пути оптимизации клиентской базы // Иннов: электронный научный журнал. 2015. №2 (23).

50 Белоцерковская Майя Григорьевна Кластеризация клиентской базы участников программы лояльности // Московский экономический журнал. 2017. №2.

51 Колчар Ю.А. Оценка клиентской базы банка по нефинансовым показателям // Экономика и банки. 2013. №2.

52 Петренко Виктория Александровна Инновационные подходы к управлению клиентской базой современных компаний // Научный журнал. 2016. №10 (11).

53 Крюкова А. А., Логуа Р. А. Анализ методических подходов, методов и моделей клиентоориентированного управления // Основы ЭУП. 2012. №3 (3).

54 Аренков И.А., Бичун Ю.А. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. №1.

55 Добронравин Е. Р. Методика оценки клиентов торговой фирмы на основе оптимальной рентабельности запаса // Экономика образования. 2015. №3.

56 Иванченко Олеся Валерьевна, Семерникова Елена Александровна Концепция маркетинга партнерских отношений в деятельности предприятий малого бизнеса // Концепт. 2015. №S24.

57 Лобанов Александр Анатольевич Облачные вычисления как развитие информационного сервиса // ПНиО. 2014. №2 (8).

58 Делахов Дмитрий Афанасьевич Проблемы и перспективы применения системы кpi в российских компаниях среднего и малого бизнеса // Наука, техника и образование. 2015. №5 (11).

59 Крючкова Г.Н., Городищева А.Н. Выбор CMS при создании сайта организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. №10.

60 Федяинова Виктория Игоревна, Сысо Татьяна Николаевна Электронный документооборот: технология внедрения и способ оптимизации бизнес-процедур // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2012. №4.

61 Курицын Алексей, Зайцев Дмитрий Выбор 20-ти самых популярных платных sms // Иннов: электронный научный журнал. 2014. №3 (20).

62 Корнеева И. В., Шуклина З. Н. Применение CRM - системы в оптовой торговле // Вестник БГУ. 2016. №3.

63 Титов С. В. Этапы внедрения CRM-системы на предприятии // ТДР. 2017. №10.

64 Симонова Сабина Игоревна Интеллектуальный анализ данных для задач CRM // International Journal of Open Information Technologies. 2015. №2.

65 Городецкая О.Ю., Гобарева Я.Л. CRM - система как стратегия управления бизнесом компании // ТДР. 2014. №4.

66 Бабаева Елена Степановна Информационные технологии в системе управления взаимоотношениями с клиентами // Вестник ВУиТ. 2012. №2 (19).

67 Фомкина Е.С., Долгова Т.Г. Практическое использование CRM-технологий // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. №8.

68 Разумовская Елена Михайловна, Куцевол Надежда Геннадьевна, Попов Михаил Леонидович Разработка стратегии ИТ-компаний путем сопоставления результатов сегментации клиентов и требований развития ИТ-рынка // Учен. зап. Казан. ун-та. Сер. Гуманит. науки. 2011. №4.

69 Терский Алексей Александрович Роль CRM-систем в повышении эффективности деятельности организации // Символ науки. 2015. №5.

70 Хрусталева Роман Валерьевич Особенности инновационных систем управления взаимоотношениями с клиентами // Вестник ТГТУ. 2013. №3.

71 Алферина О.Н., Тюрькина Т.В. Стратегическое планирование деятельности фирмы и направления его совершенствования // Инновационная наука. 2015. №6-1.


72 Казаков Сергей Петрович Проблемы измерения эффективности мероприятий маркетинга // Российское предпринимательство. 2016. №8-1.

73 Гурова И.М. Особенности разработки стратегии управления клиентскими отношениями // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. №2 (30).

74 Санович Марина Александровна Методики оценки эффективности системы управления конкурентоспособностью предприятий // Проблемы Науки. 2015. №6 (36).

75 Добронравин Е. Р. Методика оценки клиентов торговой фирмы на основе оптимальной рентабельности запаса // Экономика образования. 2016. №3.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 З.А. Васильева
« 12 » 05 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА




«Совершенствование механизма управления клиентской базой организации
(на примере ООО «Вирэй-Енисей»)»

38.03.02 «Менеджмент»

Руководитель

Выпускник

Нормоконтролер

доцент, канд. экон. наук

Н.В. Разнова

В.П. Воронцова

Е.А. Ковзунова

Красноярск 2019