

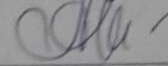
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой



А.Н. Чаплина

« 20 » июня 2016 г.

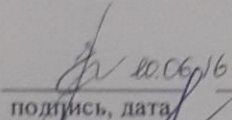
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Механизм повышения конкурентоспособности торгового
предприятия на основе клиентоориентированного подхода

на материалах ООО «Профи Центр Р»

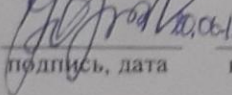
Научный
руководитель


подпись, дата

Ст. препод., канд. экон. наук
должность, ученая степень

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

Выпускник

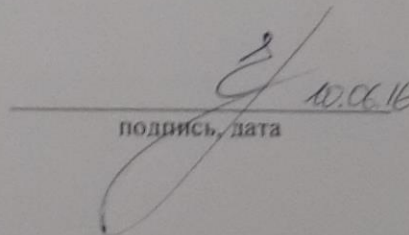

подпись, дата

11021013
номер зачетной книжки

МБ 11-13
номер группы

Ю.А. Евтушенко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Механизм повышения конкурентоспособности торгового предприятия на основе клиентоориентированного подхода (на материалах ООО «Профи Центр Р»)» содержит 74 страниц текстового документа, 18 рисунков, 14 таблиц, приложения, 40 использованных источников, 10 листов графического материала.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ, КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ООО «Профи Центр Р». Предмет исследования – механизм управления на предприятии. Предметом защиты является разработанные мероприятия, позволяющий усовершенствовать существующий механизм обеспечения конкурентоспособностью на основе клиентоориентированного подхода.

Цель исследования заключается в разработке эффективных рекомендаций по совершенствованию механизма обеспечения конкурентоспособностью ООО «Профи Центр Р».

Задачи:

- Провести анализ существующей на предприятии системы и процесса управления;
- Выбрать стратегию развития и предложить программно-целевой подход по ее реализации на основе усовершенствования механизма обеспечения конкурентоспособностью
- Оценить эффективность предложенных мероприятий.

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

По итогам исследования предложена программа совершенствования механизма управления в ООО «Профи Центр Р» за счет решения задач по управлению клиентоориентированностью исследуемого предприятия. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности мероприятий, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы формирования механизма обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия на основе клиентоориентированного подхода.....	6
1.1 Особенности клиентоориентированного подхода и его место в обеспечении конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Механизм обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия.....	16
	62
Заключение.....	
Список использованных источников.....	64

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

ВВЕДЕНИЕ

Формирование новой социально-экономической среды, развитие сферы услуг вносит принципиальные изменения в систему внешнего и внутрифирменного регулирования их функций, ставит целый ряд новых сложных задач по уточнению стратегии клиентоориентированного развития.

Сфера услуг становится все более крупным фактором социально-экономического развития. Мировая практика последних десятилетий показала, что эффективное клиентоориентированное управление организациями сферы услуг является одним из базисных условий динамичного развития общества. На сегодняшний день перед субъектами оказания различного рода услуг населению стоят задачи повышения эффективности обслуживания при одновременном снижении затрат. Развитие получают все новые виды услуг и схемы их оказания различным категориям потребителей. Клиентоориентированное развитие сферы услуг является очень масштабной и актуальной проблемой на сегодняшний день.

Актуальность темы исследования. В условиях новой фазы инновационного развития международной экономики появляется необходимость пересмотреть многие инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг с учетом мировых тенденций. Эти обстоятельства обуславливают проведения комплексного исследования методических основ конкурентоспособности предприятий сферы торговли, разработки системы эффективного управления функционированием и развитием предприятий розничной торговли как вида услуг, наиболее востребованного населением. Недооценка важности клиентоориентированного подхода очень часто является одной из причин низкой эффективности российского бизнеса. Поэтому необходимость разработки механизма обеспечения клиентоориентированной организацией является особо актуальной.

Цели и задачи исследования. Цель данного исследования – усовершенствовать механизм обеспечения конкурентоспособностью ООО «Профи Центр Р» на основе клиентоориентированного подхода.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы концепции клиентоориентированности, сформулировать сущность и место «клиентоориентированности» в обеспечении конкурентоспособности;
2. Провести оценку организационного окружения и конкурентоспособности ООО «Профи Центр»
3. Усовершенствовать механизм обеспечения конкурентоспособностью ООО «Профи Центр Р».

Объектом исследования является ООО «Профи Центр Р».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе обеспечения конкурентоспособностью предприятия на основе клиентоориентированного подхода.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, публикации по исследуемой проблеме в периодической печати.

Наибольший вклад в изучение теории конкуренции в рыночной экономике внесли такие зарубежные исследователи, как И. Ансоф, Л. Брю, Е. Дихтль, Ф. Котлер, Б. Карлофф, М. Мескон, А. Маршалл, М. Портер, Д. Риккардо, А. Смит, Ф. Хедоури, К. Эклунд и др.

Задачи, связанные с управлением конкурентоспособностью различных объектов, рассмотрены в трудах отечественных ученых Г.Л. Азоева, О.Д. Андреевой, П.С. Завьялова, У.Г. Зиннурова, И.М. Лифица, Н.К. Моисеевой, Н.Я. Нагапетьянц, Е.В. Попова, А.И. Татаркина, Х.А. Фасхиева, Р.А. Фатхудинова, А.Ю. Юданова и др.

Исследованием проблем клиентоориентированности предприятий посвящены работы следующих ученых В.В. Бусаркиной, О.А. Лузгиной, В.

Лошкова, И. Манна, Е.А. Неретиной, Б. Рыжковского, А.А. Русановой, Г.А. Резник, Д. Ушакова и других.

В ходе исследования применялись методы функционального, системного и статистического анализа, экспертных оценок, графической интерпретации. В работе использовались федеральные, региональные и местные законодательные нормативные акты, специальная научная и периодическая литература, монографии, статьи, статистические материалы, публикуемые органами Росстата.

Практическая ценность работы заключается в возможности использования предложенных рекомендаций по усовершенствованию механизма обеспечения конкурентоспособностью торгового предприятия на основе клиентоориентированного подхода. Результаты исследования могут быть использованы руководителями предприятий, а также специалистами маркетинговых и финансово-экономических подразделений.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложения и содержит 67 страниц, включая 18 таблицы, 12 рисунков. Список использованных источников содержит 40 источников.

1. Теоретические основы формирования механизма обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия на основе клиентоориентированного подхода

1.1 Особенности клиентоориентированного подхода и его место в обеспечении конкурентоспособности предприятия

Экономические и социально–демократические преобразования в России усиливают процессы глобализации, в т.ч. в розничной торговле. На российский рынок приходят крупные международные операторы, владеющие современными технологиями завоевания и удержания покупателей. В условиях усиления конкуренции российские компании, в большинстве своем реализующие ассортиментные и ценовые стратегии, вынуждены изыскивать новые управленческие подходы, трудновоспроизводимые конкурентами и позволяющие добиться конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

В процессе своего развития предприятия сферы услуг активно участвуют в конкурентной борьбе, где ключевую роль играют конкурентоспособность предприятия и его устойчивость развития, которые основаны на эффективности управления и конкурентных преимуществах.

В экономической литературе существует большое число определений конкурентоспособности организации, но наиболее интересным, по мнению автора, считается следующее, конкурентоспособность — это способность реализовать основную целевую задачу функционирования предприятия — устойчивое социально-экономическое развитие предприятия с обеспечением высокого качества жизни его населения» [7].

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров/услуг предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара/услуги;

- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны и т.д.

Таким образом, для того чтобы быть конкурентоспособным необходимо быть клиентоориентированным.

На сегодняшний день само понятие «клиентоориентированность» неоднозначно. По результатам анализа подходов различных авторов к данному термину можно отметить плюрализм мнений различных ученых, бизнесменов и экспертов относительно данного понятия. Одни понимают под этим — процесс (Манн И.), другие — характеристику (Бусаркина В.В., Лошков В.), третьи — метод (инструмент) Рыжковский Б. Кроме того, большинство авторов, формулирующих сущность категории «клиентоориентированность» не имеют четкого представления к понятию «клиент» [19].

Учеными отмечается неоднозначность данного термина и его отличия от термина «потребитель». Это говорит о дуальности категории «клиент», а именно вывод о том, что «потребитель» и «клиент» - разные экономические термины. Под клиентом понимается с одной стороны – конечный потребитель, а с другой – торговый посредник, оказывающий определяющую роль в дистрибуции продукта [26]. Ценность торговой услуги здесь для потребителей составляет не только материальная часть товара, но и условия, атмосфера его приобретения, характеристика общения потенциального покупателя с торговым персоналом, взаимодействие покупа-

телей друг с другом и пр. Рассмотрим уровни ценности торговой услуги (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Уровни ценности торговой услуги

Уровни ценности	Элементы ценности торговой услуги		Стратегия развития торгового предприятия
	материальная составляющая товара	условия приобретения товара, нормативно-правовые документы, регламентирующие эти условия	
Базовые	Минимальные функциональные свойства, проявляющиеся в соответствии товара своему назначению. Ценовые выгоды	Услуга на стадии «мертвой точки» или дублирования. Закон РФ «О защите прав потребителей», ГОСТ Р 51304–2009, Постановление Правительства РФ №55	Стратегия ценности, основанная преимущественно на ценовых выгодах
Ожидаемые	Возможность полноценного использования или потребления продукта. Соответствие товара всем потребительским требованиям. Выгоды: соотношение «цена - качество»	Услуга на стадии институционализации. Экономия времени на совершении покупки. Закон РФ «О защите прав потребителей», Постановление Правительства РФ от 19.01.1998 г. №55, ГОСТ Р 51304–2009	Стратегия операционной эффективности
Расширенные	Включает все то, что может отличать данный продукт от его рыночных аналогов в части дополнительных функций или характеристик. Выгода: качество на первом месте	Наличие дополнительных услуг. Услуга на стадии институционализации или замены. Корпоративные стандарты предприятий	Стратегия качества торгового обслуживания
Потенциальные	Эмоциональные выгоды	Наличие дополнительных услуг. Услуги на стадии введения. Корпоративные стандарты предприятий	Клиентоориентированная стратегия

Следовательно, можно предложить следующее понятие клиентоориентированности: это концепция бизнеса, направленная на удовлетворение и формирование потребностей и интересов клиентов, реализуемая на всех уровнях менеджмента, во всех подразделениях компании [17].

В настоящий момент времени, интерес к теме клиентоориентирования в российском бизнесе очевиден. Причиной тому является всевозрастающая конкуренция на рынке, которая выравнивает предложения компаний по цене, качеству и ассортименту и, таким образом, заставляет их искать новые способы конкурентной борьбы.

Фокус внимания с товара постепенно перемещается на клиента – теперь он законодатель на рынке, он вправе выбирать товар и услугу, диктовать свои условия и ждать особого к себе отношения. При всей неоспоримости обозначенной ситуации, часть российских компаний не готовы, да и попросту не могут перестроиться на сторону клиента [16].

Клиентоориентированная компания имеет ряд признаков, представленных на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Признаки клиентоориентированной организации [16]

Таким образом, клиентоориентирование – это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей [16]. Все это ведет в конечном счете к повышению конкурентоспособности.

Рассмотрим возможности организации, применяющей клиентоориентированный подход, нахождения ресурса в развитии ее конкурентоспособности и увеличении доходности:

1. *Работа с клиентом не должна ограничиваться эффективными продажами и активным привлечением новых клиентов.* Удержать старого клиента для компании выгоднее, чем привлечь нового. Из-за плохого обслуживания клиентов, большая их часть (до 70%) уходит к конкурентам. Затраты на грамотно построенную рекламную кампанию приносят очевидную пользу компании, но если эти деньги потратить на улучшение качества обслуживания клиентов, то прибыль компании будет еще больше.

2. *Знание компанией своих клиентов.* Руководству необходимо ответить на ряд важных вопросов: сколько денег тратит компания на поддержание клиентской базы? Сколько денег тратится на каждого клиента в отдельности? Кто из клиентов приносит компании наибольшую прибыль?

Ведутся ли эти расчеты? Насколько они корректны, до какой степени детализированы? Какими критериями руководствуется персонал в работе с клиентами? На что опирается компания, формируя предложения своим клиентам? Насколько адекватны эти предложения? На этот счет существует статистика [33]:

- 5-15% клиентов приносят до 100% чистой прибыли;
- около 50% клиентов приносят убытки на уровне чистой прибыли;
- 25-45% клиентов покрывают всего 1-5% издержек, и те же 25-45% потребляют до 1/3 всех доступных ресурсов;

- самый крайний случай (и менее типичный), когда самые неприбыльные клиенты поглощают больше ресурсов, чем все вместе взятые прибыльные клиенты.

Приведенная статистика показывает, что «игнорирование» динамики поведения и предпочтений клиентов могут привести компанию к плачевным результатам и, как минимум, уже приводят к упущенной выгоде [6].

Компаниям, решившим увеличить свою эффективность за счет развития отношений с клиентами, нужно отслеживать не только общую динамику продаж и число ушедших к конкурентам клиентов, но и динамику потребительского поведения (снижение / увеличение количества покупок, сумма ежемесячных покупок клиента, количество его обращений в год, наличие задолженности по оплате и т.д.). Для этого необходимо соблюдать определенные принципы, представленные на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Принципы развития отношений с клиентами [16]

Идентификация клиента – это система знаний о клиенте и осознание его ценности. Чем большей информацией располагает компания о своих клиентах, тем лучше для нее. Чтобы компания могла оценить клиента (в том числе о возможном вкладе в ее прибыльность) со значительной долей вероятности, она должна составить представление о нем, основываясь на данных каналов маркетинга, событиях и истории взаимоотношений.

Приверженность (лояльность) клиента. Основная цель клиентоориентирования - создание групп лояльных потребителей (приверженцев), сохранение лояльности нужных для компании потребителей. Приверженец (истинный лояльный потребитель) компании - это покупатель, который в ситуации выбора осознанно предпочитает ее брэнд и готов платить за него цено-

вую премию. Эти покупатели нечувствительны к таким действиям конкурентов, как изменения цен товаров и услуг, скидки и т.д. Таким образом, это наиболее предсказуемая группа клиентов, которая может принести и приносит компании максимальную выгоду [8].

Дифференциация клиентов – отнесение клиентов к группам, по выбранным компанией критериям. Разработка и предложение для каждой группы клиентов адекватных программ, соответствующих условиям конкуренции и стратегии развития компании. Лучшие клиенты должны получать больше внимания, а клиенты, не приносящие ничего, должны выводиться из системы. Так сохраняется баланс потребностей клиента и интересов компании.

Персонализация - чем больше персонализировано предложение компании клиенту, тем выше ее конкурентоспособность на рынке. При этом персонафикацию не стоит понимать буквально. Каждая компания действует в этом аспекте в соответствии со своими возможностями (чем в большей степени детализирована клиентская база компании, тем она ближе к индивидуальному запросу клиента).

3. *Работа с клиентами – это не только продажи, но и до- и после-продажные отношения.* Эффективные продажи расширяются до бизнес-процесса привлечения, вовлечения, удержания и обслуживания клиента, его «воспроизводства», в котором задействованы все ресурсы компании. На каждом этапе отношений расширяется спектр предоставляемых клиенту товаров и услуг, укрепляются и развиваются взаимоотношения с ним, повышается значимость клиента для компании и качество предлагаемых ему программ [23].

4. *Ответственность за работу с клиентами, объемы продаж и доходность компании должна лежать на продающих подразделениях, а распределяться между всеми подразделениями компании.* Многие компании грешат тем, что усилия «продажников» могут свестись на нет некорректным отношением к клиенту со стороны юристов, бухгалтерии, складских работников – это может быть несвоевременное оформление документов [5], из-

лишние претензии к клиенту, задержки с отпуском товара и т.д. Качество обслуживания клиентов подразумевает слаженную работу всех подразделений, как основных, так и вспомогательных. Актуальным становится вовлечение в работу с клиентом обособленных функциональных служб, разработка единых стандартов обслуживания клиентов и выстраивание потребительской цепочки обслуживания клиента.

5. *Необходима общая платформа для взаимодействия с клиентами.* Ее целью является получение единой непротиворечивой информации для всех департаментов компании о клиенте и об истории взаимоотношений с ними.

Клиентоориентированный подход (клиентоориентирование) позволяет управлять отношениями с клиентами, проводить мониторинг клиентов и рынка, поддерживать и развивать наиболее ценных и значимых клиентов, выводить из системы клиентов, представляющих для компании балласт и обновлять систему новыми продуктивными клиентами. Таким образом, клиентоориентированный подход рассматривает клиентов, как основной ресурс организации, обеспечивающий ее прибыльность, эффективность и конкурентоспособность [4].

Технологии обслуживания клиентов можно разделить на две основные составляющие (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Технологии обслуживания клиентов [4]

Выделяется несколько основных принципов организации обслуживания клиента в современной клиентоориентированной организации:

- Достаточная информированность клиентов о компании и ее услугах;
- Удобный и ориентированный на клиента сервис;
- Комфортные условия обслуживания;
- Квалифицированный персонал.

Согласно А.А. Чубатюку, клиентоориентированный подход предполагает активное внедрение в систему управления предпринимательством философии маркетинга, маркетинговой концепции и инструментария. Быть клиентоориентированным – значит, все свои решения оценивать с точки зрения их влияния на изменение удовлетворенности потребителей [40].

Для предприятий сферы услуг клиентоориентированность означает принятие маркетинговой философии управления, когда все решения оцениваются не только с точки зрения их прибыльности, но и с точки зрения влияния на удовлетворенность клиентов организации и на достижение их лояльности [14].

Концепция создания клиентоориентированной системы управления предприятием сферы услуг должна опираться на понимание роли и места данного предприятия на рынке, специфики потребительского сегмента, половозрастных особенностей потребителей. От эффективности работы с базами данных потребителей зависит конкурентоспособность и клиентоориентированность компании, работающей в сфере услуг.

Клиентоориентированный подход имеет ряд преимуществ, представленных, на рисунке 1.4.

Повышение конкурентоспособности компании - рыночная направленность компании, ориентированная в сторону изучения потребностей клиента в противовес концентрации на продукте и эффективных продажах, что соответствует тенденциям и правилам современного рынка.



Рисунок 1.4 – Преимущества клиентоориентированного подхода [16]

Снижение издержек компании - изучение поведения и предпочтений клиентов в целях повышения уровня удержания и удовлетворенности наиболее прибыльных из них, при одновременном выявлении малоприбыльных клиентов [7].

Соблюдение баланса интересов компании и удовлетворенности клиента. На основе изучения покупательского спроса и предпочтений, поведения конкурентов компания предлагает различные программы своим клиентам в зависимости от значимости клиента для компании и стадии, на которой находятся их отношения [16].

Повышение управляемости компании, слаженное взаимодействие всех подразделений компании, формирование команды - потребительская цепочка обслуживания клиента, как единого бизнес-процесса, объединяет обособленные функциональные службы.

Таким образом, на современном этапе динамичного процесса экономического развития сформировались определенные условия внешней среды, которые требуют переосмысления понятия «клиентоориентированность», раскрытия его сущности с позиции механизма обеспечения конкурентоспособности предприятий.

1.2 Механизм обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия

В настоящее время сфера услуг является очень динамичной и бурно развивающейся отраслью с высоким уровнем конкуренции, в которой выигрывает тот, кто нацелен на реализацию клиентоориентированного подхода.

Для построения клиентоориентированного предприятия должна использоваться комбинация методов реализации стратегии, методов организационных изменений и методов изучения ценности, создаваемой для потребителя [28], т.е. механизм управления.

Механизм управления рассматривают как составную (наиболее активную) часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта. Причем факторы управления для предприятия могут быть внутренними (в этом случае речь может идти о механизме управления предприятием) или внешними (механизм взаимодействия с другими предприятиями и организациями. Для предприятий, функционирующих в условиях рынка, характерно стремление к изменению состояния внешней среды в свою пользу, к приведению внутренних и внешних факторов в состояние взаимного соответствия, к согласованию интересов.

Рассмотрим более подробно механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе клиентоориентированного подхода.

В стратегическом управлении клиентоориентированной организацией выделяют шесть механизмов (рис. 1.5). Основные рекомендации по организации функционирования каждого механизма стратегии приведены в приложении А.

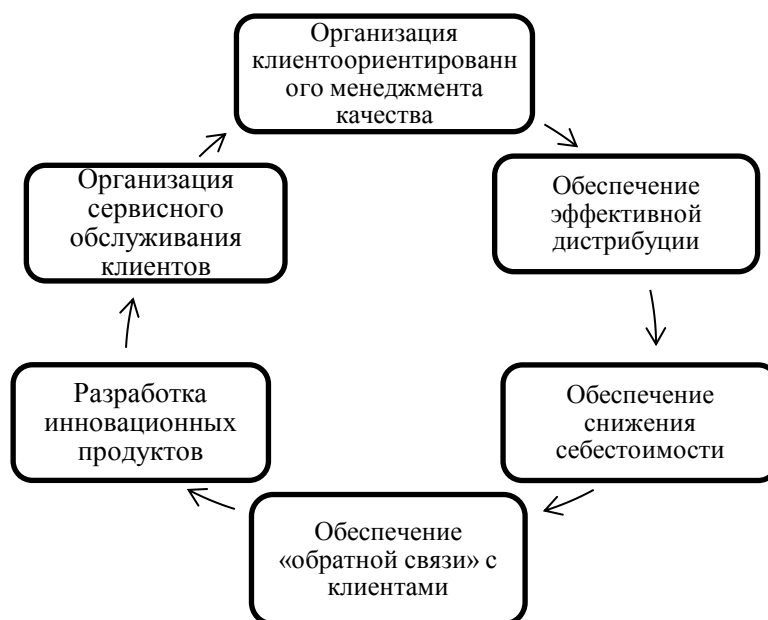


Рисунок 1.5 – Механизмы стратегического управления клиентоориентированной организацией [17]

Представим структуру каждого из представленных выше механизмов, в таблице 1.2.

Цель механизма организации клиентоориентированного менеджмента качества – обеспечение высокого уровня качества продукции. Функционирование осуществляется на основе систем менеджмента качества ИСО-9001 и ХАССП, концепций TQM, Кайдзен, LEAN. Для тестирования качества среди клиентов используется метод «слепого теста», предполагающего сравнение качества продукции и конкурентных аналогов. Также применяется метод эталонных характеристик, предусматривающих контроль каждой выработанной партии продукта на соответствии эталонным критериям. В качестве показателей эффективности функционирования используется офф-тейк продаж (средняя уходимость продукта из розничной точки), процент отклонений от эталона в выпуске продукции, претензии клиентов по качеству.

Механизм обеспечения эффективной дистрибуции нацелен на распределение продукции по максимальному количеству розничных точек. В целях оптимизации используются методы активных продаж и метод отгрузки под

Таблица 1.2 – Структура механизмов клиентоориентированности

Название механизма	Цель	Принципы	Методы	Инструменты	Показатели эффективности
1. Организации клиентоориентированного менеджмента качества	Обеспечение высокого уровня качества продукции с точки зрения клиентов	Систем менеджмент а качества ИСО-9001 и ХАССП, концепций TQM, Кайдзен, LEAN	«Слепого теста», эталонных характеристик, кружков качества и другие методы TQM	Контрольные карты Шухарта, карта потока создания ценности LEAN	Офф-тейк продаж, % отклонений от эталона в выпуске продукции, претензии клиентов по качеству
2. Обеспечения эффективной дистрибуции	Распределение продукции по розничным точкам в географических границах рынка	Ориентации на клиентов, мотивации за результат	Отгрузки по заявкам клиентов, метод активных продаж	CRM-системы	Дистрибуция шт./%, количество out off stokes
3. Организации сервисного обслуживания клиентов	Эффективное пост продажное обслуживание и решение проблем клиентов	«Одного окна», оперативности	Индивидуального подхода, удаленной поддержки, статистического анализа, горячей линии	CRM-системы	Количество обращений клиентов, шт. Количество решенных проблем клиентов, шт.
4. Разработки инновационных продуктов	Формирование спроса посредством разработки инновационных продуктов	Принципы управления проектами, децентрализации	Управления проектами, мозгового штурма, экономического обоснования, моделирования	Матрица BCG, Microsoft project и другие инструменты управления проектами	Офф-тейк продаж нового продукта, сравнительная норма прибыли, доля реализации новых продуктов в структуре прибыли
5. Обеспечения снижения себестоимости	Снижение себестоимости производства продукции в структуре выручки	Прозрачности закупок, экономии от масштаба, принципы LEAN	Мониторинга рыночных цен, тендерных закупок, оптимизации ассортимента портфеля, методы LEAN	Учетные АСУ, карты потока создания ценности LEAN, контрольные листки, ABC-анализ	Доля себестоимости в общей структуре выручки
6. Обеспечения «обратной связи» с клиентами	Выявление базовых потребностей и интересов клиентов	Управление по целям, централизации	Маркетинговых исследований, статистического анализа	ABC-анализ, модель Servqual, SWOT-анализ, матрица BCG	Количество предложений клиентов, шт. Доля внедренных предложений клиентов в производство, %

заявки клиентов. Основным инструментом – CRM-системы (системы управления взаимоотношениями с клиентами), которые позволяют накапливать и анализировать информацию о клиентах. В качестве показателей эффективности выделяют дистрибуцию (количество розничных точек, в которых присутствует товар) и количество out of stocks (временное отсутствие в торговой точке заявленного товара) [14].

Механизм организации сервисного обслуживания клиентов направлен на обеспечение пост продажного обслуживания и решение проблем клиентов. Эффективность его функционирования определяется обслуживанием по принципу «одного окна», внедрением метода «горячей линии». Гибко реагировать на запросы клиентов помогают CRM-системы. В качестве показателей эффективности можно выделить количество обращений от клиентов, количество решенных проблем клиентов.

Механизм разработки инновационных продуктов обеспечивает формирование спроса на будущие товары. В целях упрощения процесса разработки новой продукции и решения проблемы недоиспользования потенциала персонала предложены методы и принципы управления проектами. В качестве показателей эффективности используются офф-тейк продаж нового продукта, норма прибыли от реализации нового продукта в сравнении с нормой прибыли имеющихся в ассортименте товаров, доля реализации новых продуктов в общей структуре прибыли [27].

Механизм обеспечения снижения себестоимости нацелен на снижение себестоимости производства продукции в структуре выручки. Это позволяет предложить клиентам более низкую цену на товар. Достижение этого возможно с помощью обеспечения прозрачности закупок, использования принципа экономии от масштаба, принципов и концепции LEAN («бережливого производства»). Показателем эффективности является доля себестоимости в общей структуре выручки.

Механизм обеспечения «обратной связи» с клиентами организует выявление, уточнение базовых потребностей клиентов и диагностику факторов

клиентоориентированности. Эффективность обеспечивается использованием принципа управления по целям, который предполагает проведение исследований, исходя из потребности в информации для реализации конкретных проектов; централизации; инструментария маркетинговых исследований. Показатели эффективности – количество предложений клиентов, доля внедренных предложений клиентов в производство [17].

Таким образом, весь процесс осуществления стратегии клиентоориентированности на предприятии состоит из шести конкретных механизмов, каждый из которых напрямую зависит от клиентов, учитывает их потребности и взаимосвязь клиентов с финансовыми результатами организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе своего развития предприятия сферы услуг активно участвуют в конкурентной борьбе, где ключевую роль играют конкурентоспособность предприятия и его устойчивость развития, которые основаны на эффективности управления и конкурентных преимуществах.

Фокус внимания с товара постепенно перемещается на клиента – теперь он законодатель на рынке, он вправе выбирать товар и услугу, диктовать свои условия и ждать особого к себе отношения. При всей неоспоримости обозначенной ситуации, часть российских компаний не готовы, да и попросту не могут перестроиться на сторону клиента.

Клиентоориентирование – это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них, за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей. Все это ведет, в конечном счете, к повышению конкурентоспособности.

Для построения клиентоориентированного предприятия должна использоваться комбинация методов реализации стратегии, методов организационных изменений и методов изучения ценности, создаваемой для потребителя, т.е. механизм управления, который можно сгруппировать на шесть видов механизма: механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества, механизм обеспечения эффективной дистрибуции, механизм организации сервисного обслуживания клиентов, механизм разработки инновационных продуктов, механизм обеспечения снижения себестоимости и механизм обеспечения «обратной связи» с клиентами.

В качестве объекта исследования было выбрано ООО «Профи Центр Р» под брендом «Профи центр» занимает одно из лидирующих мест в бизнесе

индустрии красоты в г. Красноярске, открывая широкий спектр услуг салонам красоты и индивидуальным клиентам.

По данным анализа были выделены следующие моменты, представляющие собой угрозу для деятельности организации, как в настоящем, так и в будущем периоде: низкие показатели рентабельности; убыточное вложение средств рекламы и стимулирования сбыта; неоправданный рост заработной платы управленческого состава при снижении производительности труда; предприятие на четверть состоит из управленческого состава, однако деятельность управленцев не приводит к улучшению конкурентного состояния предприятия, а лишь год от года ухудшают его положение; организации низкие платежеспособные показатели тем самым повышается вероятность банкротства; на 1 руб. товарооборота приходится лишь 2 коп. прибыли от осуществления деятельности по показателю рентабельности всех операций; неэффективно используется свой капитал; предприятие находится в зависимом положении от заемных источников.

Для устранения выделенных слабых сторон было принято решение на основании SWOT-анализа разработать и реализовать стратегию развития и усиления позиций на рынке. Для этого были предложены следующие мероприятия:

Разработка клиентоориентированных стандартов: внедрение правил обслуживания клиентов, создание фирменного стиля и правил оформления внутренних и внешних документов, ввод дресс-кода. Все перечисленные мероприятия нацелены на непосредственный контакт с клиентом сотрудника, и на обеспечение одинаковых стандартов обслуживания.

Еще одно важное направление мероприятий для привлечения клиентов – *обеспечение «обратной связи» с клиентами.* Для удержания существующих клиентов и привлечения новых, ООО «Профи центр Р» необходимо разработать базу данных, которая поможет сотрудникам при работе со своими клиентами. Анализ эффективности, предложенных рекомендаций показал положительный эффект, что говорит о их практической реализуемости.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 31 января 2016г. – Москва: Кнорус, 2016. – 540с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон 30.12.2001 №197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2001. – 142 с.
3. О персональных данных [Электронный ресурс] : федер. закон от 27.07.2006г. № 152-ФЗ ред. от 01.09.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Амосова, В. Экономическая теория. / В. Амосова, Г. Гукасян, Г. Маховикова, – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 240 с.
5. Арбатская, Е.А., Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия Иркутской государственной экономической академии. -2012. - №1. – С. 118-121.
6. Бакша, Н.В. Корпоративная социальная ответственность / Н.В. Бакша, А.А. Данилюк. – Тюмень: ТГУ, 2012. – 292 с.
7. Бурменко, Т. Д. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг / Т. Д. Бурменко. — Ростов н/Д. : Кнорус, 2010. — 422 с.
8. Волков, Д.В. Оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья – 2010. - №1(19). – С. 96-100.
9. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятий: учеб.для вузов / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандара. – Москва : Юнити-Дана, 2007. – 607 с.
10. Дворник, И.В. Мониторинг внутренней и внешней среды предприятия / И.В. Дворник, С.Ю. Абалдова // Сборник научных трудов вузов России. Проблемы экономики, финансов и управления производством. - 2014. - № 35. - С. 101-108.
11. Демин, С.А. Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях / С.А. Демин // Вестник Омского университета. – 2011. - №3. – С. 325-329.

12. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: изд-во ТПУ, 2011. – 416 с.
13. Иванов, В.Н. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений / В.Н. Иванов, О.М. Куликова // Наука о человеке - гуманитарные исследования. - 2013. - № 1 (11). - С. 252-256.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – 4-е изд. – Москва : Инфра-М, 2010. – 695 с.
15. Колесов, П.Ф. Экономическая природа банковской конкуренции / / П.Ф. Колесов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2012. - № 11. – С. 1.
16. Кузнецов, А.А. Внешняя среда предприятий сегодня / А.А. Кузнецов // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. - 2012. - № 2 (19). - С. 223-231.
17. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 374-377.
18. Мамиев, Ч.М. Правовая природа понятия «конкуренция» в РФ / Ч.М. Мамиев // Бизнес в законе. – №6. – 2011. – С.100-102.
19. Матросова, Л.Н. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия / Л.А. Зайцева, Л.Н. Матросова // Вестник Пермского университета. Сер. : Экономика. – 2014. - №1. - С. 109-115.
20. Наумова, О.Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / О.Н. Наумова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2012. - № 1. - С. 164-166.
21. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>
22. Павлова, Е.А. Влияние факторов внешней среды на формирование инновационного потенциала предприятия / Е.А. Павлова, Л.А. Смирнова // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 5-3. - С. 640-644.

23. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. - 496 с.

24. Плеханова, И.В. Конкурентоспособность как основное направление стратегического планирования на предприятии / И.В. Плеханова // Актуальные вопросы экономических наук, 2009. - № 5-1. - С. 160-165.

25. Плотичина, Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина // Вестник Тамбовского государственного технического университета. - 2010. - Т. 16. - № 1. - С. 205-211.

26. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М.Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. – 2013. - №1 (21). – С. 56-62.

27. Поляничкин, Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. - № 3 / 2012.

28. Поршнева А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомирова. — Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. — 528 с.

29. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : Инфра-М, 2007.

30. Сапелкина, Е.И. Экономика предприятия: ответы на экзаменац. вопр. / Е.С. Русак, Е.И. Сапелкина. 2-е изд. - Минск: ТетраСистемс, 2009, с. 117-118.

31. Селяев,Е.В. Формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности на предприятиях сферы услуг / Е.В. Селяев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Сер. : Социально-экономические науки. - 2011. - № 4. - С. 241-247.

32. Стародубцева, Е.А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е.А. Стародубцева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. - №4. – С. 132-135.

33. Сысоева, Е. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике / Е. Сысоева // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2011. - №2. – С. 258-263.
34. Сысоева, Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоева // Экономические науки. – 2010. - № 12(73). – С. 283-287;
35. Феоктистова, Е.Н. О корпоративной социальной ответственности в России [Электронный ресурс] / Е.Н. Феоктистова / Вопросы корпоративного управления «Акционерное общество». – 2013. — Режим доступа: <http://www.ao-journal.ru/journal/lib/free/detail/ArticleID/176/o-корпоративной-социальной-ответственности-в-россии>.
36. Филичкина, А.Ю. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия / А.Ю. Филичкина, М.С. Агафонова // Международный студенческий научный вестник. - 2014. - № 1. - С. 35 -36.
37. Фролова, И.И. Влияние внешней среды на деятельность предприятия / И.И. Фролова // Экономика и управление - проблемы, решения. - 2012. - № 4. - С. 34-38.
38. Хан, А.В. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе комплексно-комбинированного подхода / А.В. Хан // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2007. - № 39. - том 15. – С. 210-213.
39. Цуканова, О.А. Особенности анализа внешней и внутренней сред при стратегическом управлении рекламно-издательскими предприятиями / О.А. Цуканова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2010. - № 3. - С. 85-87.
40. Шемятихина, Л.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / Л.Ю. Шемятихина. – Екатеринбург: ГОУ ВПО «Урал.гос. пед. ун-т», 2007. – 167 с.

