

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы создания клиентоориентированной организации.....	7
1.1 Понятие и формы клиентоориентированности организации.....	7
1.2 Методики измерения клиентоориентированности компании.....	15
1.3 Применение проектного подхода к повышению клиентоориентированности организации.....	31
2 Анализ клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».....	40
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Кофейная Кантата».....	40
2.2 Анализ внутренней и внешней среды компании.....	55
2.3 Оценка уровня клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».....	70
3 Разработка проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»	82
3.1 Содержание проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»	82
3.2 Оценка эффективности проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».....	92
3.3 Анализ возможных рисков проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».....	98
Заключение.....	103
Список использованных источников.....	107

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация представлена на 115 страницах, состоит из 3 частей, 32 таблиц, 14 рисунков и приложений. Количество изученных источников в процессе написания работы – 82.

Ключевые слова: КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, КЛИЕНТ, ФОРМЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ, ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ, ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД, ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ, МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ, ВНЕШНЯЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ, ВНУТРЕННЯЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАНОСТЬ КОМПАНИИ.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена высокой значимостью развития клиентоориентированности компании для повышения ее конкурентоспособности, а также тем фактом, что за последние годы сильно снизилась оценка потребителей компаний относительно ориентации на клиента.

Целью диссертационной работы является разработка проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».

Объектом исследования является компания «Кофейная Кантата», основной деятельностью которой является розничная торговля продовольственными товарами.

Предметом исследования являются система управления клиентоориентированностью компании.

Теоретической и методической основой диссертационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов, статистические данные и материалы исследований, нормативные и правовые акты Российской Федерации и зарубежных стран в области управления проектной деятельностью и корпоративного управления в целом.

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире происходит усиление конкуренции в бизнесе, глобализация мировой экономики, появление новых взглядов, понятий, способствующих повышению таких видов работы организаций, как управление качеством, управление знаниями и других, приводящих к изменениям во взаимоотношениях компаний со своими клиентами.

Поэтому клиентоориентированность организации является одним из главных факторов конкурентоспособности, что в свою очередь позволяет укрепить компании свои позиции на рынке, занять свою потребительскую нишу и работать на долгосрочную перспективу, имея большую базу лояльных клиентов.

Конечно, можно получить рост основных экономических показателей компании за счет одноразовых продаж товаров новым и, в перспективе, потерянным клиентам, но, в таком случае, компания будет не долго оставаться на поле конкурентной борьбы.

Российские и зарубежные эксперты делают выводы, о том, что большинство компаний называют себя клиентоориентированными, аргументируя это тем, что у них есть специальные программы лояльности для своих клиентов, безупречный сервис и высококвалифицированный обслуживающий персонал: 99% компаний заявляют, что они клиентоориентированы, однако, только о клиентоориентированности 1% компаний говорят сами покупатели.

Проблема исследования заключается в том, что наличие какой-либо развитой составляющей клиентоориентированности компании будь то сервис, качество продукта или клиентоориентированность персонала, не гарантирует компании успех, так как необходим комплексный подход. Такой подход можно осуществить путем разработки проекта повышения клиентоориентированности компании, так как вся проблема охватывается целиком, разработки и совершенствования требует каждая составляющая клиентоориентированности

компании, а главное растет ответственность участников процесса за результаты реализации проекта.

Данная работа представлена автором на 115 страницах, с использованием 82 источников.

Цель работы заключается в разработке проекта повышения клиентоориентированности компании.

В процессе исследования были решены следующие задачи:

1. Собраны, проанализированы и систематизированы теоретические и методологические знания по теме клиентоориентированность компании.

2. Дана характеристика проектного подхода как инструмента повышения клиентоориентированности компании.

3. Проведен анализ уровня клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».

4. Разработан проект повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».

5. Оценены риски проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».

Объектом исследования является компания «Кофейная Кантата».

Предметом исследования являются система управления клиентоориентированностью компании.

Научная новизна работы заключается:

- 1) в уточнении содержания понятия «клиентоориентированность компании»,
- 2) в предложении авторской системы оценки клиентоориентированности компании,
- 3) в разработке проекта повышения клиентоориентированности предприятия розничной торговли.

В процессе исследования были изучены труды отечественных и зарубежных авторов, статистические данные и материалы исследований, нормативные и правовые акты Российской Федерации и зарубежных стран в области управления проектной деятельностью.

Первая глава работы содержит теоретические основы создания клиентоориентированной организации: в пункте 1.1 представлены основные

понятия и формы клиентоориентированности, пункт 1.2 содержит методики измерения клиентоориентированности компании, пункт 1.3 раскрывает особенности применения проектного подхода к повышению клиентоориентированности организации.

Во второй главе дан анализ компании «Кофейная Кантата»: ее внешней и внутренней среды, финансовой деятельности, а также уровня ориентации на клиента.

Третья глава представляет собой разработку проекта повышения клиентоориентированности компании: пункт 3.1 представляет собой содержания проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата», пункт 3.2 содержит оценку эффективности проекта, представленного в пункте 3.1, в заключении третьей главы приведен анализ возможных рисков проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата».

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что выводы, предложения и инструменты, представленные в работе, могут быть использованы в компаниях сферы торговли и услуг в работе по повышению клиентоориентированности компании.

Результаты исследования были апробированы на международной конференции Проспект Свободный — 2017 и представлены в двух работах на тему «Методы повышения клиентоориентированности торговой компании» и «Преимущества развития клиентоориентированности торговых компаний».

1 Теоретические основы создания клиентоориентированной организации

1.1 Понятие и формы клиентоориентированности организации

Тема клиентоориентированности компании стала главной в трудах многих теоретиков и практиков. Большая часть отечественных и зарубежных компаний стремится к созданию эффективной системы клиентоориентированности, которая бы высоко оценивалась потребителями и приносила видимый экономический эффект компании.

Для наилучшего понимания клиентоориентированности необходимо более подробно рассмотреть трактовку данного понятия разными учеными, представленного в таблице 1.

Таблица 1 – Определения различных авторов понятия клиентоориентированность

Источник	Определение
Евразийский международный научно-аналитический журнал № 4	Клиентоориентированность – отражение степени соответствия предприятия ожиданиям, интересам потребителей и долгосрочных отношений с ними.
А.И. Пригожин	Клиентоориентированность – это соответствие потребностям, тенденциям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры.
Браун Пол и Сьюэлл Карл	Клиентоориентированность рассмотрена со стороны самого клиента, то есть он сам может подсказать сотрудникам, как обеспечить хороший сервис, основываясь на своих желаниях, потребностях.
Стивен Шиффман	Клиентоориентированность – деления клиентов на потенциальных, то есть клиентов, которые хотят сделать тот или иной реальный шаг и подтверждает это, назначая время и место встречи, чтобы обсудить возможность сотрудничества с вами, и лучших клиентов, то есть людей, которые являются вашими постоянными клиентами, и они являются «основной целью» организации – это извлечение дополнительной прибыли.
Коли, Яворски	Деятельность, направленная на сбор информации о рынке и потребностях клиентов, как существующих, так и потенциальных; межфункциональное распространение этой информации в компании; действия, предпринимаемые на основе этой информации.
Нарвер, Слейтер	Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала.
Дешпндэ, Фарлей, Вебстер	Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но также на понимании их ценностей и убеждений.
Американская ассоциация маркетинга	Подход к продажам, в котором потребности и интересы клиента имеют первостепенное значение.

Все выше перечисленные источники дают четкую, немного различную, но все-таки схожую по своему содержанию трактовку понятия клиентоориентированности организации, проявляющуюся в привлечении клиентов за счет изучения их потребностей, желаний, где итогом является дополнительное извлечение прибыли.

Наиболее нестандартно определение понятия клиентоориентированности дает Стивен Шиффман, где клиентоориентированность представляется в виде деления клиентов на потенциальных и лучших клиентов, и они являются «основной целью» организации - это извлечение дополнительной прибыли.

Каждое из последующих определений отражает определенный аспект понятия ориентации на клиента: у Коли и Яворски – деятельность, у Нарвера и Слейтера – организационная культура, у Дэшпанде, Фарлея и Вебстера – деятельность и процессы. Поэтому нам представляется целесообразным объединить данные определения и дать обобщенное понятие «клиентоориентированность».

Таким образом, ориентация компании на клиента – это комплекс мер, направленный на удовлетворение потребностей, желаний, ожиданий как постоянных, так и потенциальных клиентов, повышения их лояльности, с целью получения основной и дополнительной прибыли, а также это мероприятия включающие в себя:

- сбор информации о рынке, настоящих и будущих потребностях существующих и потенциальных клиентов на всех уровнях цепочки распределения;
- распространение этой информации в компании;
- разработку и реализацию программы действий, основанной на полученной информации.

Однако данное определение скорее «внутреннее» (со стороны самой компании). Клиентоориентированность необходимо рассматривать не только с позиции затраченных компанией усилий на удержание клиентов, но и со стороны самих клиентов: как эти усилия оценивают они сами и насколько

быстро и качественно, по их мнению, удовлетворяются их потребности при взаимодействии с компанией.

Парадоксально, но большинство компаний называют себя клиентоориентированными, аргументируя это тем, что у них есть специальные программы лояльности для своих клиентов, безупречный сервис и высококвалифицированный обслуживающий персонал: 99% компаний заявляют, что они клиентоориентированы, и только о клиентоориентированности 1% компаний говорят сами покупатели.

Сегодня большинство компаний стремятся быть клиентоориентированными: о популярности данной темы можно судить по количеству сайтов в интернете, на которых обсуждается эта концепция. По наблюдениям российских экспертов, 8 из 10 руководителей смело называют свой бизнес ориентированным на клиента.

Другой важный момент: качественный сервис не всегда является признаком клиентоориентированности. Можно добиться высокого качества сервиса (с точки зрения организации) и довести его до автоматизма. Однако, в этом случае приоритетом будут являться стандарты обслуживания, а не впечатления клиента и его лояльность. Компания ставит в приоритет точность, скорость, производительность, повторяемость. Но эти составляющие не гарантируют возврат клиента, так как не ясно решены ли его проблемы, удовлетворен ли он обслуживанием.

Поэтому клиентоориентированность – это оценка, которую получает компания от своего клиента в результате взаимодействия с ним. Без учета оценки клиента бизнес остается товароориентированным. Уточненное автором понятие «клиентоориентированность» компании представлено на рисунке 1.

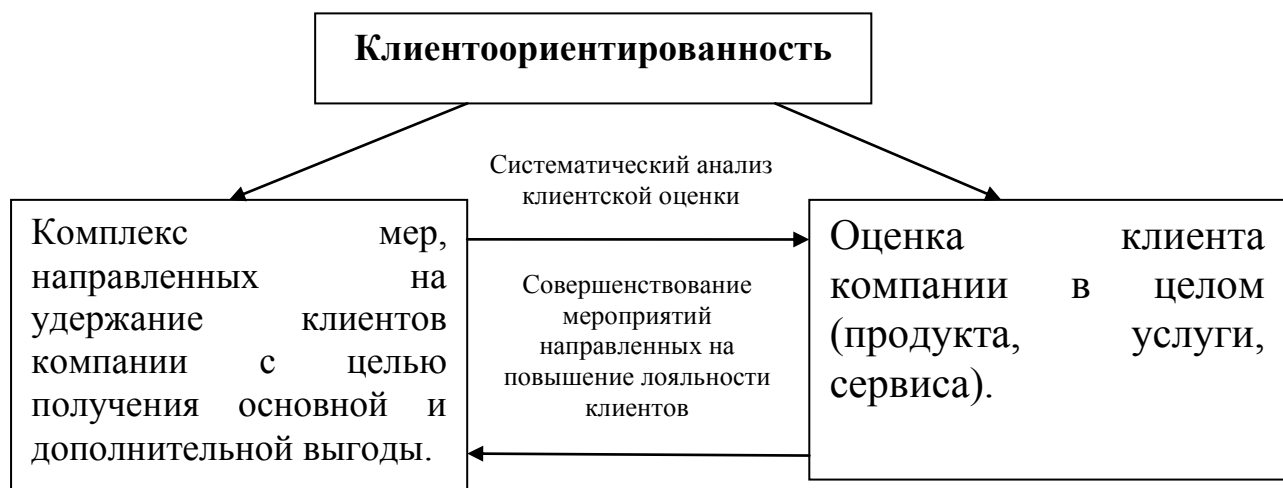


Рисунок 1 – Определение понятия «клиентоориентированность»

Взгляды на проблематику клиентоориентированности на российском рынке разнятся и у практиков: из-за отсутствия единого подхода к определению у компаний нет четкого понимания ориентации на клиента. Компании отслеживают тенденции и считают себя клиентоориентированными, но не понимают, в чем заключается их клиентоориентированность [Серых, 2008].

В таблице 2 представлены основные подходы российских исследователей к трактовке понятия и содержания клиентоориентированности.

Таблица 2 - Подходы российских исследователей к трактовке сущности клиентоориентированности

Подход к клиентоориентированности	Сущность клиентоориентированности	Автор, год
Процесс	Инициация положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов.	Манн, 2012 г.
	Учет потребностей клиентов, более внимательное отношение в процессе обслуживания, использование сервисным персоналом необходимых ресурсов и компетенций.	Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014 г.
	Процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом.	Русанова, 2008 г.

Продолжение таблицы 2

Подход к клиентоориентированности	Сущность клиентоориентированности	Автор, год
Характеристика	Концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов.	Резник, Яшина, 2013 г.
	Маркетинговая культура.	Юлдашова, Ширшова, 2013 г.
	Бизнес-культура.	Семенов, Кубахов, Малкова, 2009 г.
	Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов	Лошков, 2008 г.
Инструмент	Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами	Рыжковский, 2005 г.
	Инструмент партнерского взаимодействия организации и клиента	Бусаркина, 2007 г.

Таким образом, компаниям в условиях современной конкуренции необходимо непрерывно изучать своих реальных, а также потенциальных клиентов и достигать полного удовлетворения их потребностей, а не навязывать ненужные им товары, услуги и сервис, лишаясь тем самым возможности повторного, а затем и постоянного сотрудничества с ними.

Клиентоориентированность ведет к повышению лояльности клиентов (они возвращаются вновь, так как привержены определенной компании, торговой марке, товару, сервису), росту прибыли и, конечно, созданию благоприятного имиджа, а также популяризации бренда, что дает дополнительные конкурентные преимущества компании.

По наблюдениям команды известных российских экспертов в области маркетинга (Игорь Манн, Михаил Иванов, Михаил Фербер), не менее 80% российского бизнеса рассчитано на одноразовые продажи, а не на длительное удержание клиента.

80% из оставшихся 20% хочет удержать клиента надолго, но пользуется для этого «механическими» системами поддержания лояльности (призы, дисконтные карты и т. п.).

В данном случае, необходим иной подход, предложенный Карлом Сьюэллом (книга «Клиенты на всю жизнь»): во-первых, он считает первоочередной задачей именно удержание клиента, а во-вторых — что сделать это можно только при помощи установления человеческих, эмоциональных связей.

Разобравшись с данным понятием, можно перейти к изучению форм проявления клиентоориентированности.

Под формой клиентоориентированности мы будем рассматривать совокупность ее проявлений, образующих определенную систему, в которой выделяются виды, уровни и подсистемы взаимосвязанные между собой. Основные формы клиентоориентированности представлены на рисунке 2.

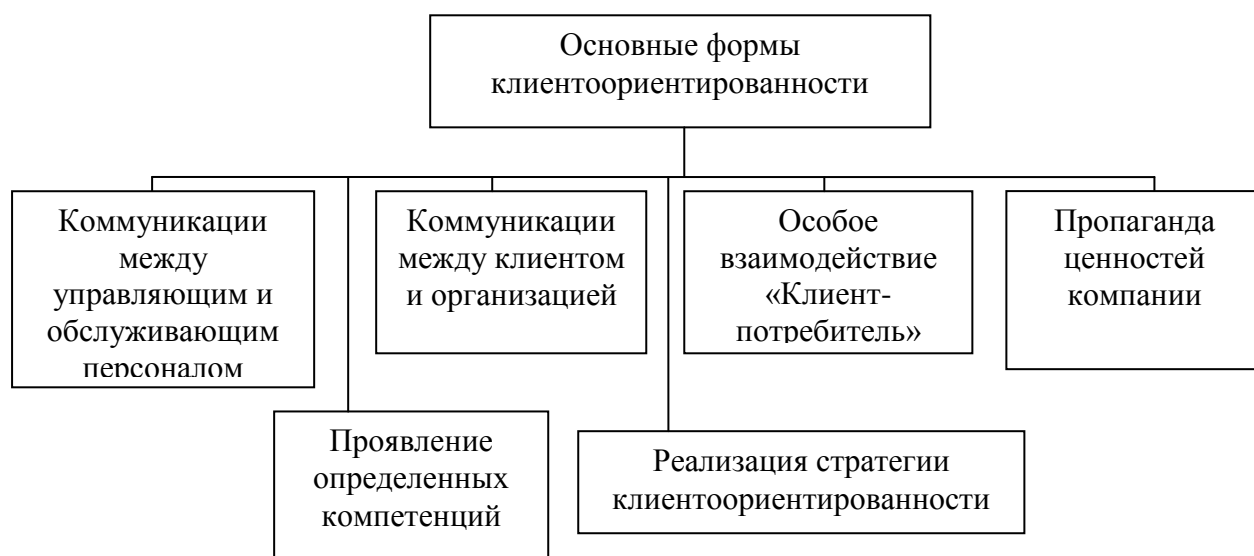


Рисунок 2 – Формы клиентоориентированности

И так первой формой проявления клиентоориентированности является взаимодействие обслуживающего, управленческого персонала между собой, а также внешние коммуникации обслуживающего персонала, не связанные с основной деятельностью предприятия.

Вторая форма – это правильность принятых в организации процедур, соответствующих требованию удовлетворения потребностей клиентов.

Третья форма – это распространение взаимоотношения «клиент – потребитель» во всех коммуникациях предприятия, дающее возможность соответствия предприятия ожиданиям клиентов.

Четвертая форма - персонал организации обеспечивает коммуникации клиента и организации, то есть получает и передает информацию о нуждах клиентов и о степени их удовлетворенности оказанными услугами.

Пятая форма заключается в пропаганде совместных ценностей организации как форма проявления клиентоориентированности, удерживая все элементы управления в едином стремлении удовлетворить потребности клиента.

И, наконец, шестая форма проявления клиентоориентированности заключается в наличии стратегии, позволяющей организации добиться ключевой компетенции в том или ином аспекте оказанной услуги. А также предоставление скидок, подарков, бонусов для постоянных клиентов.

Таким образом, можно сказать, что клиентоориентированность и ее формы проявления направлены на правильность принятия решений, коммуникабельности сотрудников с клиентами, на удовлетворение потребностей клиентов и получения дополнительной прибыли организации.

Так же В. Шацкой были предложены следующие формы проявления клиентоориентированности, подразделенные на внутренние и внешние, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Формы клиентоориентированности В. Шацкой

Описание форм проявления	
Внешняя клиентоориентированность	Внутренняя клиентоориентированность
Сервис	
<ul style="list-style-type: none"> – соблюдение условий гарантии, – предоставление послепродажного обслуживания, – соблюдение сроков доставки 	<ul style="list-style-type: none"> – оформление документов в соответствии со стандартами, – соблюдение сроков обслуживания внутреннего клиента и др.

Продолжение таблицы 3

Эстетика	
– следование требованиям внешнего вида, – соблюдение правил мерчендайзинга, – поддержание офиса, кабинета, рабочего места в соответствии со стандартами и др.	– поддержание офиса, кабинета, рабочего места в соответствии со стандартами и др.
Вежливость - взаимодействия	
– соблюдение правил делового этикета	– соблюдение правил корпоративного кодекса
Компетентность - взаимодействия	
– предоставление консультации о товарных категориях (услугах) и торговых марках в рамках нее, – использование терминологии продукта (услуги), – информирование о свойствах и функциях продукта (услуги) и др.	– выполнение бизнес-процессов в соответствии с принятыми стандартами, – предоставление консультации внутреннему клиенту о предоставляемой услуге и др.
Стабильность взаимоотношений	
– использование технологий выстраивания долгосрочных отношений	

Анализируя данную таблицу, мы можем сделать вывод о том, что предложенные формы помогают глубже и четче раскрыть содержание клиентоориентированности персонала. Проявляется это через соблюдение стандартов сервиса, эстетических норм, правил делового этикета и корпоративного кодекса, проявлений компетенции при взаимодействии с клиентами, выстраивании долгосрочных отношений с ним.

Таким образом, определение «клиентоориентированность» необходимо рассматривать с точки зрения как компании в целом, так и со стороны непосредственно самих клиентов компании, регулярно запрашивая их оценку. Одной из основных составляющих внутренней ориентации на клиента компании является клиентоориентированность персонала, которую необходимо поддерживать на высоком уровне. Данные исследований российских экспертов говорят о том, что 99% компаний считают себя клиентоориентированными, и только о клиентоориентированности 1% компаний говорят сами потребителя.

Следует подчеркнуть особую важность именно потребительского мнения о компании, так как зачастую сами представители того или иного бизнеса не могут дать объективную оценку своей клиентоориентированности, в первую очередь, из-за отсутствия информации от клиентов, либо нежелания поставить себя на их место.

1.2 Методики измерения клиентоориентированности компании

Существует мнение, что объективно оценить степень клиентоориентированности компании могут только ее клиенты [Deshpande, Farley, Webster, 1993]. Клиентоориентированность рассматривается как оценка клиентом видимой части деятельности компании. Какими бы ни были усилия компании в попытке стать клиентоориентированной, результат зависит от того, как клиент оценивает ее клиентоориентированность. Для клиента важна только видимая деятельность компании, поскольку внутренние усилия организации оценить со стороны довольно сложно [Харский, 2012б]. Вместе с тем подавляющее большинство разработанных с 1990-х гг. методик по оценке уровня ориентации на клиента в компании предусматривает возможность измерения клиентоориентированности на основе изучения характеристик ценностей, восприятия и поведения менеджеров компании.

Предполагается, что клиентоориентированность связана со многими факторами, характеризующими компанию, такими как: корпоративная культура, видение, ценности и миссия компании, убеждения и действия руководства компании, взаимодействия между подразделениями, инновационная деятельность в компании, взаимоотношения с партнерами в цепочке создания ценности для потребителя. Клиентоориентированный подход должен пронизывать все процессы, происходящие в компании.

Основные слагаемые клиентоориентированности компании представлены на рисунке 3 ниже.

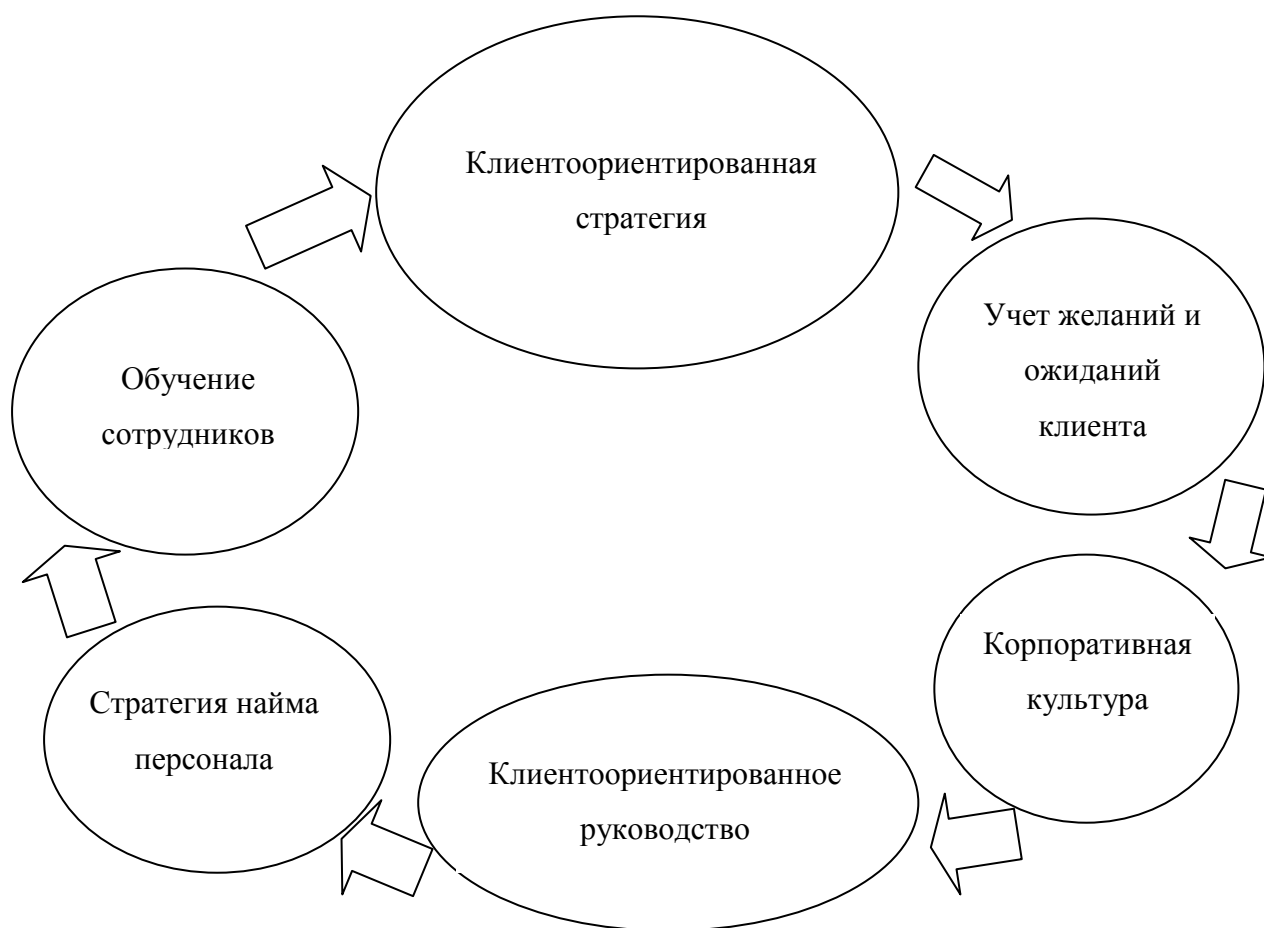


Рисунок 3 – Слагаемые клиентоориентированности компании

По мере развития понятия ориентации на клиента исследователями было разработано несколько подходов к измерению клиентоориентированности (табл. 4).

Сначала клиентоориентированность рассматривали в качестве альтернативы ориентации на продажи среди торгового персонала, поэтому в рамках одной из первых методик по оценке ориентации на клиента (шкала SOCO) анализировалась степень клиентоориентированности персонала и ее связь с результатами продаж [Saxe, Weitz, 1982]. В дальнейшем клиентоориентированность стали воспринимать как черту, присущую всей компании. Коли и Яворски [Kohli, Jaworski, 1990] трактуют клиентоориентированность как продолжительный процесс и отмечают, что необходимо рассматривать степень клиентоориентированности, а не просто факт ее наличия или отсутствия в компании. Таким образом, появились модели, изучающие степень клиентоориентированности (рыночной ориентации), ее

влияние на деятельность компании и связь с другими процессами и характеристиками компании. Впоследствии предложенные инструменты подвергались модификации и переработке (см., напр.: [Hajjat, 2002 и др.]).

В работе [Narver, Slater, 1990] представлена шкала MKTOR, которая часто используется на различных рынках и позволяет оценить ориентацию на клиента по сравнению с другими элементами рыночной ориентации, такими как ориентация на конкурентов и межфункциональное взаимодействие.

Поскольку основной целью исследователей выступает оценка ориентации на клиента, а шкала MKTOR содержит для этого шесть индикаторов, постольку она является одним из наиболее популярных инструментов данного измерения.

Отметим, что каждая шкала измерения клиентоориентированности имеет ограничения. Так, шкала SOCO не подходит для анализа клиентоориентированности на организационном уровне, поскольку предназначена для межличностного измерения. Шкала CUSTOR не тестировалась в переходных экономиках, а также не была изучена зависимость ее результатов от культурных факторов. Шкала MARKOR неоднократно применялась в исследованиях и доказала свою значимость, но остается открытым вопрос об ее использовании на рынках с переходной экономикой. Кроме того, эта шкала имеет достаточно большое количество индикаторов и создает эффект перегруженности анкеты.

Шкала MORTN [Deshpande, Farley, 1998] составлена на основе трех шкал — MKTOR, MARKOR и 9-факторной шкалы Дешпанде, Фарли и Вебстера [Deshpande, Farley, Webster, 1993] — и дублирует основные индикаторы ориентации на клиента. Сравнение представленных шкал для оценки клиентоориентированности представлено в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнение шкал оценки клиентоориентированности

Название шкалы	SOCO	MKTOR	MARKOR	9-факторная шкала	MORTN	CUSTOR	Проактивная/р еактивная рыночная ориентация
Авторы, год	[Saxe, Weitz, 1982]	[Narver, Slater, 1990]	[Kohli, Jaworsky, 1990]	[Deshpan de, Farley, Wedster, 1993]	[Deshpan de, Farley, 1998]	[Hajjat, 2002]	[Narver, Slater, MacLachlan, 2004]
Объект анализа	Сотрудник	Компания	Компания	Компания	Компания	Компания	Компания
Количество индикаторов ориентации на клиента	7	6	32	9	10	17	8/7
Тестирование на развивающихся рынках	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет
Исходные шкалы	-	-	-	MKTOR, MARKOR	MKTOR, MARKOR и 9-факторная шкала	-	MOPRO/MORTN

Составлено по: [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Deshpande, Farley, Wedster, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004].

В целом указанные шкалы демонстрируют набор инструментов, разработанных исследователями начиная с 1990-х гг. в основном на материалах развитых рынков и являющихся потенциально возможными для использования и адаптации на примере компаний из развивающихся и переходных рынков. Они не позволяют комплексно измерить уровень ориентации на клиента в компании. Клиентоориентированность на развивающихся рынках, в том числе

и в России, может иметь специфические особенности, для выявления которых недостаточно использования одного инструмента, разработанного для изучения клиентоориентированного подхода на развитых рынках.

Исследователи ориентации на клиента российских малых и средних предприятий (см., напр.: [Kraaijenbrink, Roersen, Groen, 2009; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]) провели сопоставление мнений менеджеров российских компаний на основе ключевых вопросов шкалы MKTOR [Narver, Slater, 1990]. В исследовании [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013] ставилась задача изучить применимость шкалы в контексте переходной экономики, которая включала в себя измерение по шкале MKTOR, опрос директоров компаний об их восприятии рыночной ориентации, анализ рыночной философии компании и интервью по косвенному выявлению признаков рыночной ориентации. Основным выводом авторов стало расхождение между результатами количественной оценки клиентоориентированности и данных интервью. Например, большинство стратегий фирм были направлены на увеличение производства или разработку новых продуктов, мало внимания уделялось маркетинговым исследованиям, а компании не знали, что происходит с продуктом после продажи его дистрибьютору. Следовательно, были сделаны выводы о несостоятельности шкалы MKTOR для ее использования на российском рынке, поскольку компании не могут адекватно оценить свою рыночную ориентацию [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013]. Кроме того, среди слабых сторон исследования — весьма малый размер выборки (всего 10 респондентов), а также фокус на высокотехнологичные компании, которые в силу своих технологических особенностей могут быть более ориентированы на разработку и совершенствование продукта, нежели на клиента.

Таким образом, исследование [Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013] отражает крайне важную тенденцию пересмотра существующих наработок в области теории и практики измерения клиентоориентированности в российском контексте, а также может рассматриваться как пилотное и ставящее вопрос о

дальнейшем, более масштабном анализе. В частности, авторами сделаны выводы о том, что респонденты не обладают необходимым опытом в маркетинге и не имеют маркетингового образования, что объясняет их неспособность адекватно оценить клиентоориентированность по индикаторам шкалы MKTOR.

В работе на основе анализа существующих концепций ориентации на клиента и моделей измерения клиентоориентированности была разработана и протестирована модель ориентации компании на клиента. В основе данной модели лежит процессный подход, рассматривающий процессы взаимодействия с клиентом на трех уровнях (уровень информационных потоков, аналитический уровень и уровень управления). [Рожков, 2012]

В результате был разработан алгоритм диагностики и развития клиентоориентированности в компании, который облегчает задачу обнаружения реального, а не формального уровня ориентации на клиента компании.

Ключевым фактором клиентоориентированного подхода является ориентация на выгодного для компании клиента [Deshpande, Farley, Webster, 1993]. Управление взаимоотношениями с клиентами, их оценка и поддержание — приоритетная задача для клиентоориентированной компании. В этих целях компании используют различные инструменты и метрики, такие как: пожизненная ценность клиента (CLV), ценность клиента за прошлые периоды времени (PCV), интегрированный показатель ценности клиента (RFM).

При изучении клиентоориентированности в рамках данного исследования использовано интегрированное определение клиентоориентированности как деятельности компании, направленной на определение целевых потребителей и их ключевых потребностей для создания добавочной ценности в течение продолжительного периода времени, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для повышения экономических результатов компании в долгосрочной перспективе.

Для определения удовлетворенности потребителей используются различные показатели. В значительной степени они являются индивидуальными для каждого предприятия. Причем одна часть показателей может быть определена самим предприятием на основании особенностей и технических характеристик выпускаемой продукции, другая часть показателей формируется на основании видения этой продукции потребителями.

Данные для формирования и оценки этих показателей получают, как правило, на основе обратной связи от потребителя. При этом используется вся информация, получаемая в процессе общения с потребителем, в том числе, когда он обращается с рекламациями, претензиями или жалобами.

Для расширения объема такой информации проводятся специальные мероприятия, например, опросы, экскурсии на предприятие, создаются информационные и консультационные центры и т. д.

Таким образом, проведение опросов потребителей имеет ключевое значение при определении уровня удовлетворенности. Это трудоемкий и дорогостоящий процесс. Каждое предприятие может по-своему подходить к решению этой задачи, проводя опрос либо силами собственных сотрудников, либо приглашая сторонних консультантов и консультационные фирмы.

Опрос, проводимый собственными силами, бывает, как правило, связан с конкретным видом продукции или сервисной услугой для потребителя. Он имеет конкретную направленность на процессы, качество продукции или деятельность сотрудников. Опрос, проводимый сторонними организациями, как правило, затрагивает более широкий перечень вопросов. В этом случае в первую очередь рассматриваются вопросы определения показателей имиджа, позиции на рынке, конкурентоспособности продукции и услуг и т. д.

К показателям удовлетворенности потребителей, которые связаны с конкретными продукцией или услугами, можно отнести:

– отношение числа рекламаций к общему объему поставок за определенный период времени;

- отношение затрат на исправление рекламаций к прибыли по данному заказу за какой-то временной интервал;
- процент выполнения заказов в установленный срок.

Показателями удовлетворенности потребителя, связанными с общим подходом к деятельности предприятий, являются:

- количество жалоб на одного клиента или на общее число клиентов;
- отношение числа повторных заказов к количеству потребителей за единицу времени;
- отношение числа новых клиентов к общему числу клиентов на единицу времени;
- доступность персонала для клиентов;
- время обработки запроса (рекламации или жалобы);
- оценка или индекс удовлетворенности потребителя, полученные по результатам опроса потребителей.

Естественно, последний показатель является ключевым, так как именно он отражает совокупное отношение потребителей к продукции/услуге предприятия.

Каждое предприятие должно хорошо понимать внутреннее содержание каждого показателя и применять тот показатель или показатели, экономический смысл которых в значительной степени и наиболее удачно соответствует производственным задачам предприятия. Эти показатели индивидуальны. Задачами предприятия являются определение потребителей своей продукции и расстановка приоритетов в деятельности по повышению их удовлетворенности.

Выполнение этих работ позволит повысить эффективность мероприятий, направленных на увеличение удовлетворенности потребителя, обеспечивая при этом ожидаемый деловой успех. Здесь важно не только определять необходимые показатели, но и разрабатывать подходы к определению потенциала в улучшении удовлетворенности потребителей.

В данной работе автор представил разработанную в процессе исследования систему показателей для оценки клиентоориентированности компании. Данная система включает в себя 2 группы показателей, позволяющих получить наиболее объективную оценку компании в направлении ориентации на клиента. Система представлена на рисунке 4 ниже.



Рисунок 4 – Систему показателей для оценки клиентоориентированности компании

Что касается первой группы показателей: внутренние показатели клиентоориентированности компании, они характеризуют эффект полученный от усилий затраченных компанией на удержание клиентов, и не могут в полной мере охарактеризовать степень ориентации компании на клиента, так как получены на основании данных самой компании, а не на потребительском мнении ее клиентов.

Первая группа показателей это только составляющая часть общей, совокупной оценки клиентоориентированности компании, однако, данные

показатели необходимо также подвести к общему с помощью метода интегральной оценки.

В данном случае, вес (значимость) отдельно взятого показателя клиентоориентированности определяется с помощью группы экспертов, состоящей из сотрудников компании, либо сторонних экспертов, которым предложено оценить значение того или иного показателя по пяти бальной шкале. Далее, путем расчета средней арифметической, каждому показателю присваивается свое значение для оценки клиентоориентированности компании.

Рассчитывается реальное значение каждого показателя клиентоориентированности, а затем приводится к общему с учетом их значимости. Также рассчитывается идеальная оценка, к которой стремится компания и которая задана руководством. Полученные оценки сравнивают между собой и дают заключение о степени клиентоориентированности компании по показателям первой группы.

В данном случае, чтобы оценить степень ориентации на клиента компании целесообразно сравнивать реальную оценку клиентоориентированности с ее идеальным значением в понимании руководства компании (это та оценка, к которой стремится компании и в связи с этим ставит определенные цели в работе). Текущую оценку можно было сравнивать с эталонной, в качестве которой выступала бы оценка ведущей компании данной отрасли, но показатели клиентоориентированности такой компании засекречены, а средняя оценка по отрасли очень относительный показатель, ведь для кого-то и 20% вернувшихся клиентов является высоким уровнем клиентоориентированности.

Форма для расчета реальной оценки клиентоориентированности компании на основе данных самой компании представлена ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Форма расчета реальной и идеальной оценки ориентации на клиента на основании данных полученных от компании.

Показатель	Формула расчета	Реальное значение (за 1-2 квартал 2016г.)	Идеальное значение	Значимость показателя (Расчет среднего арифметического, оценка производилась по 5-ти бальной шкале)
1. Коэффициент повторных покупок	Доля клиентов, совершающих повторные покупки или доля вернувшихся клиентов			Каждому эксперту предложено оценить важность показателя в формировании клиентоориентированности компании по 5 бальной шкале, далее по каждому показателю рассчитывается среднее арифметическое значение полученных оценок. Например: оценки пяти экспертов по первому показателю «коэффициент повторных покупок» распределились следующим образом: 1. – 4, 2. – 5 3. – 5 4. – 5 5. – 5 Итоговая оценка значимости (вес) данного показателя составит 4,8 балла.
2. Количество потерянных клиентов (%)	Показатель характеризующий долю клиентов, не совершающих покупки больше года.			
3. Коэффициент удержания клиентов (%)	Соотношение количества клиентов, которые совершили повторную покупку в отчетном периоде, к общему числу клиентов, совершивших покупку в предыдущем периоде			
4. Средняя частота посещения магазинов постоянными клиентами	Сколько раз в среднем за месяц постоянные клиенты совершают покупки			
Общий показатель клиентоориентированности компании		Сумма взвешенных оценок показателей		X

Если принять общую идеальную оценку за 5 баллов либо за 100%, то можно легко измерить разрыв между реальным и желаемым значением.

Показатели второй группы позволяют дать оценку клиентоориентированности компании на основании данных, полученных от самих клиентов компании. Важная составляющая общей оценки ориентации на клиента, так как именно эти показатели характеризуют степень удовлетворения ожиданий клиентов от взаимодействия с компанией.

На сегодняшний день разработаны три основных показателя оценки измерения степени удовлетворенности клиента: CSAT (Customer Satisfaction

Score), NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score), представленных в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели оценки измерения степени удовлетворенности клиента.

Показатели	CSAT	NPS	CES
Критерий для сравнения			
Постановка вопроса	Насколько вы довольны продуктом/услугой (сразу после окончания взаимодействия с компанией)?	Оцените, насколько вы бы рекомендовали нашу компанию своим друзьям и коллегам по шкале от 0 до 10?	Согласны ли вы с высказыванием: «Компания дала мне возможность/помогла мне легко разрешить мою проблему»?
Примерная шкала оценки	Очень недоволен/недоволен/ни то, ни другое/доволен/очень доволен	Шкала 0–10	Полностью не согласен/не согласен/скорее не согласен/ни то, ни другое/скорее согласен/полностью согласен
Смысл показателя	«Золотой» маркетинговый показатель, помогает понять уровень удовлетворенности клиента после оказания услуги	Потребители чаще рассказывают о негативном, чем о позитивном опыте. Если отслеживать недовольных и изменять их отношение к компании на нейтральное или положительное, можно увеличить индекс лояльности	Компании повышают лояльность клиента путем сокращения количества прилагаемых им усилий для разрешения того или иного вопроса
Метод измерения	CSAT вычисляется как доля респондентов, ответивших на поставленный вопрос «доволен» или «очень доволен». Чем больше показатель, тем выше уровень удовлетворенности клиентов	$NPS = \% \text{ клиентов продвигающих бренд (респонденты, поставившие оценку 9–10)} - \% \text{ противников бренда (респонденты, поставившие 0–6 баллов)}$	Среднее арифметическое полученных ответов демонстрирует, насколько легко клиентам взаимодействовать с компанией. Очень низкий показатель говорит о том, что клиенты тратят очень много сил на взаимодействие
Область применения	Широко используется в самых разных ситуациях, так как позволяет оценить множество параметров	Позволяет узнать мнение клиента по различным каналам обслуживания, в разных точках контакта и ситуациях	Позволяет легко выделить те области сервиса, которые нуждаются в улучшении
Ограничения	Применяется для оценки конкретного взаимодействия (услуги или продукта), а не для оценки общего отношения к компании	Оценивает общее отношение, трудно выделить требующие улучшения параметры без дополнительных вопросов. Нет гарантии, что сторонники бренда будут рекомендовать компанию в реальной жизни	Измеряет только качество сервиса. Определяет наличие препятствий для удобного обслуживания, но не говорит, в чем оно заключается

Целесообразно рассмотреть подробнее используемый в дальнейшем исследовании индекс лояльности клиентов NPS (Net Promoter Score, индекс

чистой поддержки) – это простая в расчете метрика, направленная на оценку лояльности клиентов компании или покупателей какого-либо товара. Считается, что индекс NPS тесно коррелирует с доходами компании и компания с высоким показателем NPS имеет тенденцию расти намного быстрее, чем ее конкуренты. В основе этого показателя лежит допущение, что лояльность клиента по отношению к компании складывается из:

- Желания совершать повторные покупки
- Позитивного отношения к доп. продаже (покупке дополнительных аксессуаров)
- Рекомендации компании в кругу своих знакомых и друзей
- Честного и открытого отзыва о товарах и услугах компании

Индекс NPS многими зарубежными и отечественными экспертами считается одним из лучших показателей лояльности по отношению к компании или продукту. Стандартный подход к измерению индекса потребительской лояльности обычно состоит из несколько этапов. На первом этапе покупателям сразу после совершения покупки предлагается поучаствовать в небольшом опросе и задается следующий вопрос: «Насколько вероятно, что Вы будете рекомендовать покупки в нашей компании/нашего товара своим друзьям, знакомым, родственникам или коллегам?»

Ответ на данный вопрос дается по десятибалльной шкале, где минимальный балл 0 означает «Категорически не буду рекомендовать ни при каких условиях», а максимальный в 10 баллов соответствует «Непременно буду рекомендовать». На основе собранных оценок, все покупатели делятся на три категории:

- Те, кто поставил 9 или 10 баллов – сторонники (промоутеры, promoters). Данная категория людей лояльна компании или продукту и с вероятностью выше 90% будет рекомендовать компанию или продукт другим людям, а также совершать повторные покупки. «Промоутеры» часто бывают «сражены наповал» качеством продуктов и/или предоставляемых им услуг, которые

превзошли их самые смелые ожидания, поэтому они согласны активно их рекомендовать.

– Те, кто дал оценку в 7-8 баллов – нейтральные покупатели (нейтралы). Эта категория людей довольно благосклонна к компании или продукту, но вероятность того, что эти люди будут на постоянной основе рекомендовать компанию или продукт значительно ниже, чем категория промоутеров. Кроме того, представители данной категории могут легко предпочесть конкурентов при наличии скидки или предложенных им лучших условий для совершения покупки.

– Те, кто оценил в 0-6 баллов – критики (детракторы, detractors). Представители данной категории недовольны компанией и вряд ли когда-нибудь еще воспользуются ее услугами. А те, кто ставит самые минимальные баллы, могут дойти и до написания негативных отзывов в интернете или жалобной книге. С учетом доступности информации в интернете, критика и негатив со стороны данной категории может нанести существенный репутационный урон компании, отрицательно сказываясь на продажах и демотивируя ее сотрудников. Особые неприятности компании могут доставить активные пользователи интернета, которые своими действиями могут «отвадить» от компании многих потенциальных клиентов, тиражируя негатив на сайтах отзывов о компаниях, социальных сетях, блогах и сайтах товарных агрегаторов.

Финальным этапом является проведение расчета, формула расчета NPS представлена ниже.

$$\frac{(\text{Количество промоутеров} - \text{Количество критиков})}{\text{Общее кол-во участников отзыва NPS}} \times 100 \quad (1)$$

Пример расчета: с покупателей всего 100 отзывов, из них 5 отзывов были получены от «критиков» (0-6 баллов), 10 отзывов были получены от «нейтралов» (7-8 баллов) и остальные 85 отзывов достались от «промоутеров», одаривших компанию высокими оценками в 9-10 баллов. Из 85 вычитают 5, 100

на 100 попадает под сокращение, и получается итоговое значение NPS равное 80. Показатель может быть от -100 (экстремально низкое значение, когда все покупатели являются «критиками») и до 100, когда все покупатели – «промоутеры».

В дополнение к основному вопросу также может задаваться еще один или несколько уточняющих вопросов, например - «Почему Вы поставили именно эту оценку? Ответьте, пожалуйста, как можно подробнее и желательно приведите пример». Либо, в зависимости от поставленных баллов, задается тот или иной уточняющий вопрос. Например, если покупатель поставил 9 или 10 баллов, то ему предлагается дополнительно ответить на вопрос «Что Вам особенно понравилось ...», а тем, кто оценил в 0-8 баллов задается вопрос «Что на Ваш взгляд следует улучшить ...». В некоторых случаях исследование NPS может проводиться для оценки лояльности партнеров по бизнесу и даже среди собственных сотрудников, которым задается вопрос «Порекомендуете ли вы работу в нашей компании своим знакомым, друзьям?»

Знание показателя NPS наглядно демонстрирует «репутационный вес» компании в глазах клиентов и расчет этой метрики является неплохим индикатором из разряда «а все ли у нас в порядке»? Таким образом, простота расчета, быстрая скорость сбора данных и сопоставимость с основными игроками по отрасли являются основными преимуществами данного метода. Общее правило методики NPS гласит: «показатель не должен быть отрицательным».

Положительное значение показателя сигнализирует о том, что доля сторонников «промоутеров» компании превышает количество «критиков», следовательно, имеется определенный потенциал к естественному росту клиентской базы исключительно за счет лояльности покупателей, в том самом случае, когда довольный клиент приводит еще одного клиента.

Нулевой или отрицательный показатель говорит о том, что количество «критиков» превалирует над количеством «промоутеров», а это в свою очередь

является четким сигналом к отсутствию потенциала роста клиентской базы и даже возможному оттоку покупателей из-за низкого рейтинга компании.

Т.к. метрика лояльности NPS довольно проста в расчетах и понятна всем, ее можно взять за ориентир как общепринятый стандарт и использовать в качестве сравнения с показателями других компаний в этой же отрасли, догоняя лидеров или увеличивая отрыв от конкурентов. Хорошим считается индекс NPS примерно от 50 и выше. Некоторые эксперты считают, что при таком уровне можно даже обойтись без рекламы, т.к. клиентская база увеличивается сама собой, однако это не во всех случаях так. Если индекс значительно меньше чем 50, то это еще не повод для паники. Например, если индекс вашей компании всего 20, но в среднем у конкурентов по отрасли и того меньше (10 и ниже), то в этом случае ваш индекс на фоне конкурентов будет высоким.

Исследования NPS, проведенные для различных сегментов корпоративного бизнеса показывают, что в разных отраслях могут быть свои нормы (т.н. референсные значения) клиентской лояльности. Например, среди западных компаний у цифрового ритейла нормой может быть цифра от 30 и выше, а в банковской сфере от 10. У авиакомпаний этот показатель находится на уровне 15, а у продуктовых ритейлеров около 49. В разных странах эти цифры также могут отличаться. Поэтому логичным будет не сравнивать между собой показатели компаний, функционирующих на разных рынках.

Следует отметить, что индекс нужно периодически обновлять. Повторный расчет индекса обычно рекомендуется делать не чаще чем раз в квартал и не реже, чем раз в год.

Таким образом, чтобы получить наиболее точную и объективную оценку клиентоориентированности компании необходимо проводить анализ, используя показатели, полученные на основании данных, как от компании, так и от самих клиентов. Для сбора информации от клиентов используют такие инструменты как анкетирование клиентов по итогам обслуживания, обзвон клиентов Клиентской службой компании в объеме, необходимом для составления

репрезентативной выборки, СМС-опросы, визиты тайных покупателей с последующим отчетом, анализ отзывов в социальных сетях, на форумах и сайте компании, проведение аудита работы сервисных служб по чек-листу (включает соблюдение бизнес-процесса, скриптов работы).

По итогам исследования экспертами дается заключение о совокупной оценке клиентоориентированности компании, и определяются основные направления по улучшению деятельности компании относительно ее ориентации на клиента.

1.3 Применение проектного подхода к повышению клиентоориентированности организации

Целью клиентоориентированности является создание более высокой, чем у конкурентов ценности для клиентов, которая позволит привлечь новых клиентов, удержать имеющихся клиентов и увеличить прибыль с клиента.

Многие исследователи подчеркивают положительное влияние клиентоориентированности на результаты деятельности компании:

1) повышение клиентоориентированности увеличивает удовлетворенность клиентов и способствует продолжению взаимоотношений с компанией;

2) повышение клиентоориентированности стимулирует рост следующих показателей: отдача от инвестиций, прибыль, объем продаж, доля рынка. Важно заметить, что Коли и Яворски указывают на необходимость найти оптимальный баланс между затратами на развитие клиентоориентированности в фирме и выгодам от ее развития;

3) повышение клиентоориентированности способствует развитию инновационной деятельности компаний, запуску новых продуктов.

Тема повышения клиентской ориентации остается очень актуальной на сегодняшний день. И оказание качественных услуг – основная цель организации для того, чтобы клиенты пошли вам навстречу. А это значит, что

нужно расширять и укреплять методы повышения клиентоориентированности, применяемые в той или иной организации.

В данной ситуации применение проектного подхода может стать самым эффективным инструментом по повышению клиентоориентированности компании.

Применение этого подхода помогает в выработке правильного управленческого решения. Грамотное использование инструментария проектного менеджмента позволяет сформировать комплексную методологию реализации проектного подхода, постепенно реализовывать конкретные пути и средства, с помощью которых он может быть решен.

Базовой единицей, на которой строится проектный подход, является понятие проекта. Оно включает представления о предмете управления проектами, занимает в категориальном аппарате управления проектами центральное место. Несмотря на достаточно длительный срок существования управления проектами в качестве самостоятельной области знания, управленческая трактовка понятия проекта продолжает испытывать на себе влияние тенденций, происходящих в развитии теории и практики управления проектами.

Проектный подход представляет собой метод использования процессного подхода для анализа и управления уникальными процессами – проектами. Проектный подход наследует все принципы и свойства системного и процессного подходов. Проект это уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов.

Проектный подход в наши дни стал нормой работы многих организаций. Он заключается в формировании группы с высокой степенью мотивации для работы над конкретным проектом и использовании новейших компьютерных программ, специально предназначенных для управления проектами.

Сегодня планирование и реализация проектов с использованием специальных методов и инструментов для их управления является неотъемлемой частью профессиональных обязанностей менеджеров частных и государственных организаций. В отношении организационных структур стоит отметить, что на выполнении отдельных проектов и программ основана деятельность как небольших предприятий, так и гигантских компаний.

При планировании вся проблема охватывается в целом. При управлении проектами важное значение кроме технических аспектов (составление сетевых графиков и нахождение критического пути) приобретает собственно менеджмент в этом процессе. Успех любого проекта в значительной степени зависит от того, как работает проектная группа, насколько качественно организована ее работа и руководство проектом.

Современные авторы выделяют следующие преимущества проектного подхода:

- Повышается уровень достоверности планируемых показателей.
- Создаётся возможность контроля реализации проекта.
- Повышается ответственность за выполнение проекта в срок.
- Проектный подход основан на применении для планирования календарно-сетевых графиков, что повышает организацию управления планом.
- Появляется возможность оценки финансовых рисков.

Особенность проектного подхода в повышении клиентоориентированности компании заключается в наличии двух ключевых составляющих:

1. Мероприятия, направленные на повышение клиентоориентированности персонала.
2. Маркетинговые мероприятия, направленные на повышение лояльности клиентов.

Обязательное наличие этих двух связанных между собой в проекте аспектов, позволит достичь наибольшей его эффективности.

Клиентоориентированность можно рассматривать с двух сторон: как компания оценивает уровень своей ориентации на клиента и как данный показатель оценивают сами клиенты. Поэтому на этапах разработки, а также реализации проекта необходим постоянный анализ показателей клиентоориентированности компании и запрос обратной связи от клиентов по вопросам их удовлетворенности деятельностью компании в отношении них.

Методы направленные на повышение клиентоориентированности персонала:

1. Система наставничества или метод «Shadowing».
2. Все типы корпоративного обучения.
3. Принцип «стань на время клиентом».
4. Стажировка специалистов в других компаниях с высоким уровнем ориентации на клиента.
5. Ротация или командирование, обучение по методу «buddying»
6. Методы корпоративного обучения навыкам клиентоориентированности: дистанционное обучение, конференции, семинары, тренинги.

Характеристика перечисленных методов представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Описание основных методов повышения клиентоориентированности персонала

Метод	Описание
1. Система наставничества или метод «Shadowing»	Наставничество, как метод повышения уровня клиентоориентированности у сотрудников, можно поделить на два типа. Первый, это классический, где наставник, являясь квалифицированным специалистом с высокой ориентацией на клиента, делиться своим опытом и навыками взаимодействия с клиентами, контролируя действия обучающегося сотрудника. Второй вариант наставничества (метод «Shadowing») предлагает сотруднику, которому необходимо повысить уровень клиентоориентированности, стать «тенью» более успешного в этом специалиста, и на протяжении некоторого времени наблюдать и фиксировать моменты проявления данной компетенции. Главными преимуществами метода наставничества является повышение уровня мотивации опытных специалистов, обеспечение обучения сотрудников без дополнительных затрат и отрыва от рабочего процесса, процесс обучения воспринимается более позитивно.
2. Принцип (метод) «стань на время клиентом»	Принцип (метод) «стань на время клиентом» не имеет обучающей направленности как таковой, однако позволяет выявить слабые места в системе обслуживания клиентов организацией. Суть данного принципа (метода) заключается в том, что сами сотрудники начинают пользоваться услугами или продуктами компании, в которой они работают, тем самым испытав на себе все положительные и отрицательные стороны сервиса, пообщаться с персоналом с места клиента и проанализировать все процессы со стороны.

Продолжение таблицы 7

Метод	Описание
3. Стажировка специалистов в других компаниях с высоким уровнем ориентации на клиента	Стажировки специалистов, нуждающихся в повышении клиентоориентированных навыков, в других компаниях с высоким уровнем ориентации на клиента не всегда возможны как метод, так как не каждая компания согласится предоставить другой такую возможность. Однако, если такое происходит, персонал одной компании направляют на время в рабочее пространство другой, где они наблюдают за действиями и процессами протекающими там.
4. Ротация или командирование, обучение по методу «buddying»	Ротация так же являет собой форму самостоятельного обучения, при которой сотрудник временно переводится на другую позицию в компании с целью приобретения новых навыков. Обучение по методу «secondment» или буквально командирование является разновидностью ротации персонала. Сотрудники при таком типе ротации «командируются» на время в другой филиал, отдел или подразделение, а затем возвращаются на свои прежние места работы. Суть обучения методом «buddying» заключается в том, что за специалистом закрепляется партнер. Задача партнера - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен, отслеживая насколько грамотны и профессиональны были те или иные действия.
5. Методы корпоративного обучения навыкам клиентоориентированности: дистанционное обучение, конференции, семинары, тренинги.	Под дистанционным обучением принято понимать самообучение персонала на основе учебных материалов предоставленных организацией или инструктором, с последующим, как очным, так и заочным, контролем изученных знаний.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника. После подробного анализа каждого из представленных методов развития клиентоориентированности в компании, оперирующей в индустрии гостеприимства, тренинг был выбран как самый эффективный в виду необходимой практической направленности обучения большой группы людей и комплексной работы над развитием необходимых навыков, с помощью представленных в тренинговых программах форм деятельности.

Выделим 3 ступени развития клиентоориентированной организации:

1. Компания развивающая «качественный сервис».
2. Компания на уровне «профессионального сервиса».
3. Компания как «центр обслуживания клиентов».

Если компания еще не достигла уровня приемлемого качества сервиса, то она не может перейти на следующие ступени. В первую очередь в организации

должны измениться люди, измениться их понимание сервиса, отношение сотрудников друг к другу и к клиенту.

Все это происходит на первой ступени – на ступени Качественного сервиса. Основные условия вывода компании на этот уровень описаны в книге Джона Шоула «Первоклассный сервис»:

- Приверженность руководства. Высшее руководство должно верить в возможность индивидуального подхода к каждому клиенту и качественный сервис.
- Достаточное финансирование. Необходимы средства для профессиональной разработки и реализации стратегии сервиса.
- Заметное улучшение качества обслуживания. Сервис улучшается настолько, что клиенты замечают это и, как следствие, считают, будто качество продукта также улучшилось. Здесь помогут стандарты культуры обслуживания и регламенты действий всех сотрудников компании.
- Обучение. Компании обычно пренебрегают обучением своих сотрудников технологиям обслуживания клиентов, хотя именно этот подход мог бы больше отразиться на их прибыли, чем все остальные усилия.
- Отношения внутри компании. Понимание «внутреннего клиента» в компании. Разные подразделения помогают друг другу, а не тянут одеяло на себя.
- Участие всех сотрудников. Каждый сотрудник должен понимать, что его работа влияет на восприятие клиентом качества сервиса и даже качества продукта – неважно, как далеко он находится от «линии непосредственного общения с клиентом».

Наибольшего эффекта в повышении уровня клиентоориентированности компании возможно достичь используя в совокупности методы повышения ориентации на клиента и маркетинговые методы повышения лояльности клиента, которые представлены на рисунке 5 ниже.

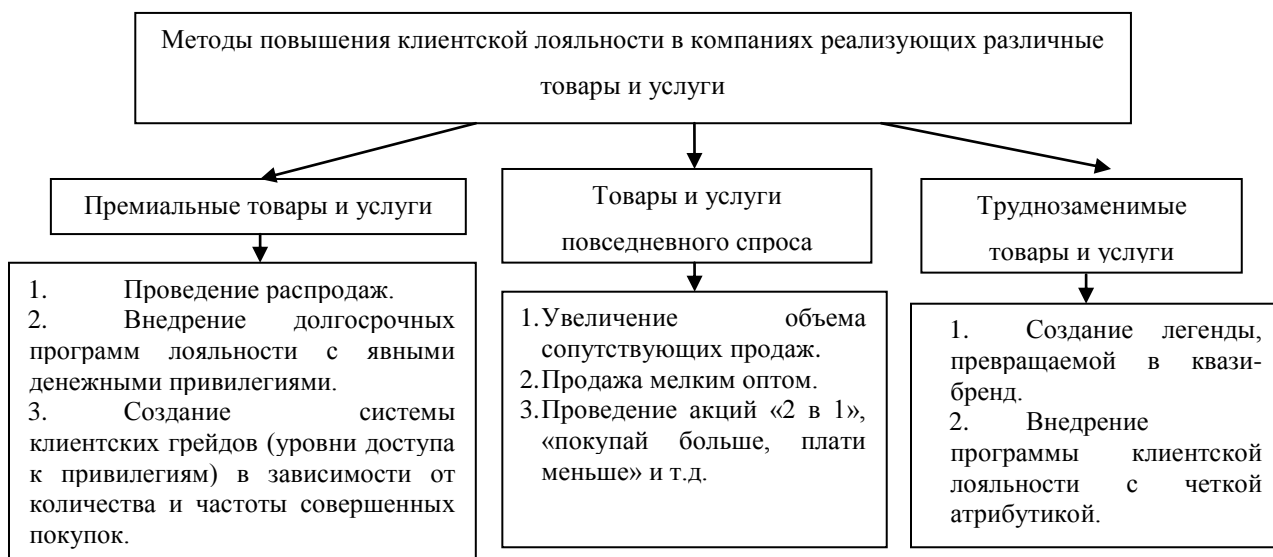


Рисунок 5 - Методы повышения клиентской лояльности в компаниях реализующих различные товары и услуги

Наиболее эффективное проведение распродаж осуществимо при наличии следующих условий:

- обоснование причины распродажи для потребителя (сезонная, по случаю праздников, полная и т. д.);
- определение четких сроков начала и окончания распродажи. Клиенты должны успеть подготовиться к проводимой распродаже, должны знать, когда они будут иметь возможность приобрести товар на более выгодных условиях;
- ограничение количества акционного товара, в т. ч. как дополнительная стимуляция потребителя;
- определить целевую аудиторию распродажи и соответствующие методы продвижения и информирования покупателей;
- четко обозначить выгоду клиента при покупке товара в распродажу;
- при массовом проведении распродаж многими игроками рынка необходимо выделить свою точку сбыта среди других, используя ее отличительные характеристики;
- эффективно использовать POS-материалы;
- запланировать объемы продаж и показатели, которых необходимо достичь при организации распродажи, установить лимиты используемых

средств на проведение распродажи во избежание получения убытка от проводимых мероприятий.

Внедрение программ лояльности можно охарактеризовать как долгосрочное решение, требующее серьезных инвестиций. Для того чтобы они окупились, важно четко представлять себе достоинства и недостатки современных программ лояльности, а также хорошо понимать, что потребуется от компании, когда программа будет запущена.

Исходя из вышеперечисленных методов повышения клиентоориентированности организации, мы можем сделать следующие выводы:

По мнению автора, в первую очередь сотрудники организации должны делать так, чтобы клиенты к ним возвращались вновь, то есть стали постоянными. Для этого нужно делать все возможное, чтоб удовлетворить потребности, желания, ожидания клиентов. В данном случае необходим постоянный анализ клиентов компании, их предпочтений, ожиданий, для того, чтобы впоследствии была возможность их предвосхитить.

Во-вторых, должна действовать система контроля над отзывами, жалобами клиентов и «служба обратной связи», куда клиент сможет позвонить и получить ответ на волнующие его вопросы по поводу той или иной продукции компании.

В-третьих, персонал организации должен быть вежлив по отношению к своим клиентам, как в конфликтной ситуации, так и в обыденной жизни. Чтобы произвести на них приятное впечатление и сделать так, чтоб клиент захотел прийти к ним вновь.

В-четвертых, сотрудники должны быть грамотными специалистами, чтобы могли обслуживать клиентов на высшем уровне.

Таким образом, клиентоориентированность необходимо рассматривать как сложное составное понятие: с одной стороны определение характеризуется как усилия компании по привлечению и удержанию клиентов, а с другой, как эти самые усилия оценивают сами клиенты и насколько комфортно компания

удовлетворяет запросы потребителей. В связи с этим, необходим постоянный запрос обратной связи от клиентов компании и анализ потребительского мнения, с последующей корректировкой действий по повышению клиентоориентированности.

Существуют различные формы проявления клиентоориентированности, которые основываются на коммуникациях сотрудников и клиентов компании. Процесс повышения клиентоориентированности в развитии компании имеет ряд достоинств, однако наиболее эффективным этот процесс становится в том случае, если он преобразуется в проектный подход. Основными преимуществами проектного подхода в отличие от эпизодических мероприятий по повышению клиентоориентированности компании являются: повышение ответственности участников процесса за результаты деятельности, систематический анализ ситуации, контроль бюджета и времени затраченных на проведение мероприятий, накопительный эффект от проведения систематических мероприятий.

2 Анализ клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Кофейная Кантата»

Анализируемое предприятие - компания «Кофейная Кантата», управляемая ИП Суварян Т.А. Организация имеет сеть розничных магазинов, специализирующихся на продаже кофейной и чайной продукции, сладостей и чайно-кофейных принадлежностей.

Магазины сети в г. Красноярск расположены в двух крупных торговых центрах «Планета» и «Июнь», а также в гипермаркете «Окей» по адресу Сибирский пер. 5а.

Организационная структура компании представлена на рисунке 6.

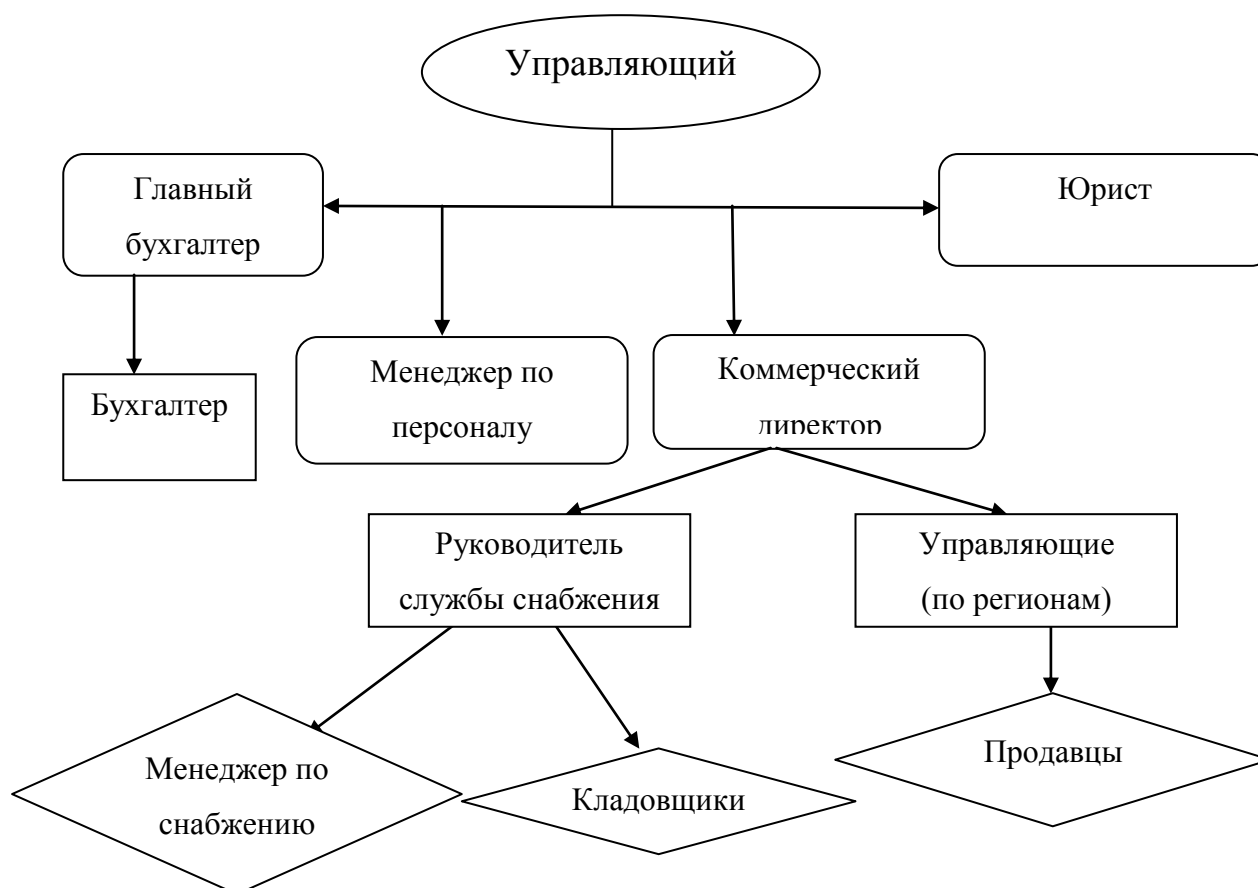


Рисунок 6 – Организационная структура компании «Кофейная Кантата»

Структура управления организации «Кофейная кантата» сформирована согласно штатному расписанию. Специалисты имеют должностные

инструкции, согласно которым распределяются их обязанности.

Центральному офису, находящемуся в г.Новосибирске, подчинены все магазины компании, функции управления магазинов у всех едины, согласно должностной инструкции, что касается продавцов-консультантов, они подчиняются управляющим магазина. Менеджеры магазинов получают информацию как «сверху» из центрального офиса, так и через другие отделы посредством электронной почты. Таким же образом происходит обратная связь. Прослеживается четкая система взаимных связей функций и подразделений; один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. Обеспечение гибкости происходит за счет тотального контроля над розничными магазинами, посредством ежедневной отчетности о продажах и других показателях эффективности управляющим магазина руководителю сети в г. Красноярск.

Компанию «Кофейная кантата» возглавляет индивидуальный предприниматель, который организует всю работу организации и несет полную ответственность за ее состояния и деятельность перед государством, учредителями и трудовым коллективом. Предприниматель представляет организацию во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом компании, заключает договора, издает приказы, открывает в банках счета.

Коммерческий директор подчиняется предпринимателю. Основные должностные обязанности коммерческого директора:

- курировать продвижение товаров компании на рынке;
- вместе с директором обсуждать и утверждать бюджет;
- формировать и контролировать каналы дистрибуции;
- разрабатывать и анализировать систему мотивации сотрудников компании;
- участвовать в формировании кадровой политики для найма сотрудников

отдела продаж и держать под контролем это подразделение;

- контролировать отчетность по продажам;
- лично проводить особо сложные переговоры с крупными клиентами;
- подписывать договоры;
- участвовать в разработке ценовой политики и кампаний скидок;
- одобрять или отклонять рекламные проекты, программы продвижения,

брендинга.

Непосредственно коммерческому директору подчиняются руководитель службы снабжения и управляющие, курирующие бизнес-процессы в регионах России.

Руководитель службы снабжения анализирует поставки товарных запасов, управляет ассортиментом продукции, оптимизирует качество сборки, транспортировки товара. Менеджер по снабжению, подчиненный функционально руководителю службы снабжения, занимается сбором оперативной информации по товарным остаткам, продажам, поставкам, а так же осуществляет планируемые мероприятия по продвижению товаров. Кладовщики осуществляют работы по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п.; обеспечивают сохранность складированных товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов; следят за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивают их своевременный ремонт; организуют проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением норм, правил и инструкций по охране труда; участвуют в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей.

Управляющие курируют магазины в своем регионе, в их обязанности входит анализ и контроль продаж, организация бизнес-процессов. Непосредственно управляющим подчиняются продавцы магазинов, в

обязанности которых входят встреча, консультирование, стимулирование покупателей на покупку, выписка необходимой документации, упаковка товарной продукции, прием и сохранность денежных средств.

Основные обязанности продавцов:

- Расстановка и пополнение товара на стеллажах;
- Обеспечение сохранности товара в торговом зале;
- Помощь покупателям при выборе товара;
- Стимулирование продаж товара;
- Приемка и расстановка принятого товара;
- Написание ценников на товар;
- Участие в инвентаризации;
- Контроль сроков реализации товара;
- Обслуживание клиентов на кассе и ведение кассовых документов.

Бухгалтерский учет хозяйственных операций в организации «Кофейная кантата» ведется бухгалтерией, которая возглавляется главным бухгалтером. Бухгалтерия выполняет не только регистрацию хозяйственных операций в регистрах бухгалтерского и налогового учета, но и планирует и оптимизирует финансовые потоки фирмы.

Несмотря на то, что индивидуальные предприниматели освобождены от обязанности ведения учета в полном объеме, тем не менее, в данной организации учет ведется по правилам бухгалтерского учета, и по итогам года формируется бухгалтерский баланс. Данное требование для бухгалтерии предприниматель установил в целях возможности анализировать имущество и источники его финансирования, а так же для проведения финансового анализа своей предпринимательской деятельности.

Таким образом, при отражении финансово-хозяйственных операций бухгалтерия использует рабочий план счетов. Основанием для записей в регистрах бухгалтерского учета являются первичные документы, фиксирующие факт совершения хозяйственной операции, а также расчеты бухгалтерии. Для

внутреннего контроля используются формы первичной учетной документации, а также бухгалтерская справка.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности, контроль над экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности организации; обеспечивает формирование и своевременное представление полной и достоверной информации о деятельности организации, ее доходах и расходах; осуществляет контроль соблюдения порядка оформления учету первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств; формирует налоговую и управленческую отчетность; руководит работниками бухгалтерии.

Бухгалтер подчиняется по функциональным вопросам главному бухгалтеру организации, по административным вопросам – директору организации. Бухгалтер выполняет порученный участок по бухгалтерскому учету, отражает в документах бухгалтерского учета операции по поступлению и выбытию товаров, по учету расчетов с покупателями, составляет кассовый отчет по организации и авансовые отчеты, обеспечивает сохранность документов бухгалтерского учета, оформляет документы бухгалтерского отчета для передачи в архив, а также исполняет распоряжения и приказы главного бухгалтера и администрации организации.

Одна из главных задач бухгалтерии — способствовать достижению положительных результатов хозяйственной деятельности.

Непосредственно предпринимателю подчиняется менеджер по персоналу. Главная цель деятельности менеджера по персоналу — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и трудового потенциала со стратегией и целями компании. Перед ним стоит широкий круг задач. Менеджер персонала осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию или увольнения. Он разрабатывает стратегию управления персоналом, кадровую политику и планирование кадровой работы; обеспечивает организацию кадрами

необходимой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; анализирует кадровый потенциал, прогнозирует и определяет потребность в рабочих кадрах и специалистах; проводит маркетинг персонала; поддерживает деловые связи со службами занятости; планирует организацию и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей; комплектуется необходимыми кадрами организацию с учетом перспектив ее развития; и др.

Юрист компании разрабатывает документы правового характера. При необходимости готовит совместно с другими подразделениями компании материалы о хищениях, растратах, недостачах и иных правонарушениях для передачи их в суд, следственные и судебные органы, осуществляет учет и хранение находящихся в производстве и законченными исполнением судебных дел. Участвует в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению договорной, финансовой и трудовой дисциплины, обеспечению сохранности имущества организации. Юрист обязан принимать участие в работе по заключению хозяйственных договоров, проведении их правовой экспертизы, а также рассмотрению вопросов о дебиторской и кредиторской задолженности; осуществлять регистрацию и хранение заключенных договоров; принимать участие в рассмотрении претензий, осуществлять обобщение практики рассмотрения претензий, осуществлять представительство интересов компании при рассмотрении дел в суде. Юрист компании «Кофейная кантата» должен также осуществлять информирование работников о действующем законодательстве РФ и изменениях в нем, ознакомление должностных лиц с нормативными правовыми актами, относящимися к их деятельности; осуществлять иные действия по поручению руководства компании.

В целом структура соответствует профилю организации, в структуре определяются как горизонтальные, так и вертикальные связи.

Миссия компании - просветительская, т.е. еще на заре становления компании гости просвещали продавцов, что им правильнее продавать, и они усердно учились у них. Этот учебный процесс был обоюдный, так как

консультанты со своей стороны предлагали гостям новую более качественную продукцию, терпеливо и тщательно объясняя преимущества и полезные свойства нового товара, формируя, таким образом, спрос на новую и качественную продукцию, это привело восторг гостей, которые с каждым днем становились все больше гурманами. Тогда появилось знаменитое выражение: «мы - гурманы, работающие для гурманов». Компания глубоко утвердилась в позиции, что к ним приходят не просто покупать качественный чай и кофе, а еще и за тем, чтобы получить важную и ценную информацию о продукции, как приготовить, в чем преимущества того или иного сорта чая и кофе. Этим компания стала отличаться от остальных продавцов чая и кофе, это стало их конкурентным преимуществом.

Основная деятельность предприятия, связана с продажей продуктов питания – это чай и кофе, обслуживанием покупателей, отбором и расчётом за товары и т. д.

Сотрудники обязаны выполнять следующие обязанности:

- 1) Быстро, качественно и вежливо обслуживать покупателей - согласно этапам продаж.
- 2) Осуществлять прием товара по соответствующим документам, распаковывать товар, проверять маркировку.
- 3) Осуществлять операции по приему, учету, хранению и выдаче денежных средств с обязательным соблюдением правил.
- 4) Соблюдать требования охраны труда, установленные законами или иными нормативными правовыми актами.
- 5) Немедленно извещать руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае на рабочем месте, об ухудшении своего здоровья и здоровья коллег
- 6) В течение всего рабочего дня:
 - участвовать в инвентаризации;
 - участвовать в поддержании чистоты и порядка в помещениях и на территории, закрепленной за магазином.

- вести контроль за своевременным пополнением рабочего запаса товаров, его сохранностью и правильной эксплуатацией.
- изучать поступающий товар (характеристики, свойства, цена, применение).
- изучать складские остатки.
- принимать специальные заказы на товары, которых нет в наличие, и следить за выполнением этих заказов.

7) Знать:

- Основные нормативные акты, правила и положения, регламентирующие отношения продавца и покупателя.
- Формы, порядок и методы торговой и кассовой отчетности.
- Стандарты, технические условия и особенности продаваемой продукции (заниматься самообучением).
- Отпускные розничные цены, ассортимент продаваемого товара.
- Условия хранения и транспортировки реализуемой Фирмой продукции.
- Действующие формы учета и отчетности.
- Этику делового общения.
- Психологию и принципы продаж.
- Структуру отдела розничных продаж.
- Документы, распоряжения и положения, регулирующие внутрифирменные отношения.
- Правила внутреннего трудового распорядка.

Далее осуществим анализ основных финансово-хозяйственных показателей исследуемой торговой организации «Кофейная Кантата», чтобы дать оценку деятельности предприятия в целом.

Проведенный анализ показателей деятельности торгового предприятия, представленный в таблице 8, показал, что за анализируемый период на предприятии произошло увеличение выручки от реализации товаров на 7960 тыс.руб. или практически на 37,44% в отчетном периоде по сравнению с

прошлым, можно отметить положительную тенденцию изменения выручки от реализации товаров на 1 м. торговой площади (рост на 37,44%), что является положительным моментом в работе предприятия.

Таблица 8 - Анализ основных показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия «Кофейная кантата» за 2015-2016 г.г.

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	Отклонен не (+;-)	Темп изменений, %
Оборот розничной торговли без НДС	тыс. руб.	21261	29221	7960	137,44
Торговая площадь	м ²	320	320	0	100,00
Оборот розничной торговли на 1 м ² торговой площади	тыс. руб./м ²	66,44	91,32	24,88	137,44
Среднесписочная численность работников всего	чел.	26	30	3	111,54
В т.ч. работников торгово-оперативного персонала	чел.	16	19	3	118,75
Производительность труда одного работника	тыс. руб./ чел.	817,73	1007,62	189,89	123,22
Производительность труда одного работника торгово-оперативного персонала	тыс. руб./ чел.	1328,81	1537,95	209,14	115,74
Фонд заработной платы - сумма	тыс. руб.	2795,52	3351,24	555,72	119,88
- уровень	%	13,15	11,47	-1,68	-
Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс. руб.	8,96	9,63	0,67	107,48
Средняя стоимость основных фондов	тыс. руб	3771	3635,5	-135,5	96,41
Фондоотдача	руб. /1 руб.ОФ	5,64	8,04	2,40	142,56
Фондовооруженность труда одного работника	тыс. руб./ чел.	145,04	125,36	-19,68	86,43
Коэффициент эффективности использования основных фондов	тыс. руб. /1 руб.ОФ	0,99	1,44	0,45	145,45
Средняя стоимость оборотных средств	тыс. руб.	21600	23317,5	1717,5	107,95
Время обращения оборотных средств	дни	365,74	187,27	-178,47	51,2
Коэффициент участия оборотных средств в каждом рубле оборота	тыс. руб./1 руб. ОРТ	1,02	0,80	-0,22	78,54
Коэффициент рентабельности оборотных средств	тыс. руб./1 руб. ОС	35,51	28,64	-6,87	80,66

Анализ трудовых ресурсов показал, что численность работников анализируемого предприятия в отчетном году увеличилась на 3 человека, что было ниже темпов роста оборота розничной торговли, в конечном итоге повлияло на производительность труда одного работника: она имела положительную динамику, т.е. увеличилась на 189,89 тыс.руб./чел. (или на

23,22%). Аналогично ситуация наблюдается с производительностью труда торгово-оперативного персонала (увеличение на 15,74%). То есть увеличение численности персонала было экономически обоснованным.

Анализ показателей эффективности использования основных фондов показал, что наблюдается рост фондоотдачи на 2,4 руб., данная тенденция оценивается положительно. При снижении роста работников на 3 чел. и снижении среднегодовой стоимости основных фондов происходит снижение фондовооруженности на 19,68 тыс. руб./чел., что является отрицательным моментом в работе предприятия. Коэффициент эффективности использования основных средств растет на 45,45% до 1,44, следовательно, использование данного вида ресурса оценивается как эффективное.

Оценивая эффективность использования оборотных средств, следует отметить, что она возросла, о чем свидетельствует сокращение длительности оборота на 178,47 дней и снижение коэффициента участия на 0,22.

Согласно данным таблицы 2 за анализируемый период показатель валовой прибыли увеличился на 799 тыс.руб. или на 8,85%, уровень же валовой прибыли снизился на 8,83%, то есть значительно, поэтому можно говорить о негативной тенденции развития показателя валовой прибыли.

Абсолютный показатель издержек обращения по сравнению с прошлым периодом возрос на 1091 тыс.руб. (или на 18,3%). Снижение уровня издержек обращения к обороту розничной торговли в отчетном периоде имеет положительное значение: в динамике наблюдается снижение уровня на 3,91%, однако при снижении уровня валовой прибыли более высокими темпами привело к снижению прибыли от продаж на 292 тыс.руб. Анализ проведен по данным, представленным в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ основных показателей финансовой деятельности торгового предприятия «Кофейная кантата» за 2015-2016 г.г.

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	Отклонение (+;-)	Темп изменений, %
Выручка от продажи	тыс. руб.	21261	29221	7960	137,44
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс. руб.	12235	19396	7161	158,53
Валовая прибыль - сумма	тыс. руб.	9026	9825	799	108,85
- уровень	%	42,45	33,62	-8,83	-
Издержки обращения					
-сумма	тыс. руб.	5962	7053	1091	118,30
- уровень	%	28,04	24,14	-3,91	-
Прибыль (убыток) от продаж - сумма	тыс. руб.	3064	2772	-292	90,47
- рентабельность продаж	%	14,41	9,49	-4,93	-
Проценты к получению	тыс. руб.	-	-	-	-
Проценты к уплате	тыс. руб.	-	-	-	-
Доходы от деятельности других организаций	тыс. руб.	-	-	-	-
Прочие доходы	тыс. руб.	2593	4735	2142	182,61
Прочие расходы	тыс. руб.	732	632	-100	86,34
Прибыль (убыток) до налогообложения					
- сумма	тыс. руб.	4925	6875	1950	139,59
- рентабельность предприятия	%	23,16	23,53	0,36	-
Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	-	-	-	-
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	1182	1650	468,0	139,59
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	3743	5225	1482	139,59
Рентабельность конечной деятельности	%	17,61	17,88	0,27	-

В результате негативной динамики уровней валовой прибыли и издержек обращения, наблюдается снижение рентабельности продаж на 4,93% до 9,49%, при этом сумма прибыли от продаж снижается на 292 тыс.руб. и составила в 2016 году 2772 тыс.руб. Таким образом, осуществление основной деятельности предприятия неэффективно.

Рост прочих доходов на 2142 тыс. руб. и снижение прочих расходов на 100 тыс. руб. привело к тому, что прибыль до налогообложения возросла на 1950 тыс.руб. (или на 39,59%) и одновременно увеличение уровня на 0,36%.

В конечном результате деятельности торговое предприятие в отчетном периоде увеличило чистую прибыль на 820 тыс.руб., к тому же в условиях роста оборота розничной торговли медленнее, чем чистая прибыль, рентабельность деятельности выросла на 0,27% до 17,88%.

Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия работниками наиболее важных профессий. Необходимо проанализировать состав трудовых ресурсов по категориям (таблица 10).

Таблица 10 - Анализ динамики численности работников торгового предприятия за отчетный период

Показатели	На конец 2014 года		На конец 2015 года		На конец 2016 года	
	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %
Численность работников, всего	20	100,0	28	100,0	30	100,0
В том числе:						
-административно-управленческого персонала	3	15	3	10,71	3	10,00
-торгово- оперативного персонала	13	65	18	64,29	20	66,67
- вспомогательного персонала	4	20	7	25,00	7	23,33

Анализируя динамику численности за последние 3 года работы фирмы, видно, что в структуре произошли изменения, то есть произошел рост численности работников предприятия.

Доля роста численности приходится на торгово-оперативный персонал. Увеличение этой категории работников послужило продвижение магазинов на рынке г. Красноярска, так же в помощь продавцам было решено увеличить количество работников в смену, так как они не справляются с увеличивающимся потоком покупателей.

Анализ динамики численности работников торгового предприятия,

проведенный по таблице 11 в разрезе должностей, показал следующее:

Таблица 11 - Анализ численности работников компании «Кофейная Кантата» по составу за 2015-2016 гг.

Категории работающих	На конец 2015 года		На конец 2016 года		Отклонение (+;-) по		Темп изменения, %
	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численности, чел.	удельному весу, %	
1.Административно-управленческий персонал и специалисты, всего	3	10,71	3	10,00	-	-0,71	100,00
в том числе:							
Директор	1	3,57	1	3,33	-	-0,24	100,00
зам.директора	1	3,57	1	3,33	-	-0,24	100,00
гл.бухгалтер	1	3,57	1	3,33	-	-0,24	100,00
2. Торгово-оперативный персонал, всего	18	64,29	20	66,67	2	2,38	111,11
в том числе:							
администратор	2	7,14	2	6,67	-	-0,48	100,00
кассир	3	10,71	3	10,00	-	-0,71	100,00
старший продавец	2	7,14	2	6,67	-	-0,48	100,00
продавцы	11	39,29	13	43,33	2	4,05	118,18
3. Вспомогательный персонал, всего	7	25,00	7	23,33	-	-1,67	100,00
в том числе:							
уборщик	2	7,14	2	6,67	-	-0,48	100,00
грузчик	5	17,86	5	16,67	-	-1,19	100,00
Всего работников	28	100	30	100	2	-	107,14

Численность административно-управленческого персонала за анализируемый период не изменилась и составила 3 человека.

Торгово-оперативный персонал в отчетном году составлял на конец года 20 человек, что на 2 человека больше численности прошлого года, в частности за счет увеличения численности продавцов на 2 человека.

В отчетном периоде численность вспомогательного персонала не изменилась и составила 7 человек.

Анализ работников торгово-оперативного персонала предприятия по квалификационному уровню, проведенный по таблице 5, в частности

продавцов, показал, что:

— Общая численность и удельный вес работников торгово-оперативного персонала за анализируемый период возросла на 2 человека и составила 20 человек.

— Из 13 продавцов 65% (13 человек) имеют 1 категорию, заметим, что в отчетном периоде все продавцы имеют 1 категорию.

Таблица 12 - Анализ работников торгово-оперативного персонала предприятия по квалификационному уровню

Состав торгово-оперативных работников по квалификационному уровню	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение (+;-) по	
	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численности, чел.	удельному весу, %
Численность работников торгово-оперативного персонала, всего	18	100,00	20	100,00	2	-
в том числе:						
Продавцы	11	61,11	13	65,00	2	3,89
из них:						
Продавец 1 категории	9	50,00	13	65,00	4	15,00
Продавец 2 категории	2	11,11	-	-	-2	-11,11

Рассмотрим структуру персонала по образованию (таблица 13)

Таблица 13 - Структура персонала «Кофейная Кантата» по образованию

Показатель	2015 год	2016 год	Темп роста, %
Численность работников всего	28	30	107,14
в т.ч. со средним образованием	1	1	100,00
Со средне-специальным	21	21	100,00
С высшим	6	8	133,33

За анализируемый период численность персонала с высшим образованием увеличилась на два. Это говорит о повышении квалификации персонала.

Удельный вес работников со средним образованием снился на 0,24%, работников со средне-специальным образованием – снизился на 5%, работников с высшим образованием – возрос на 5,24%.

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы (таблица 14).

Таблица 14 - Структура персонала «Кофейная Кантата» по стажу работы

Показатель	2015 год	2016 год	Темп роста, %
Численность работников всего	28	30	107,14
в т.ч. со стажем до 3 лет	16	15	93,75
3-5 лет	3	5	166,67
Более 5 лет	9	10	100,00

За анализируемый период численность работников со стажем 3-5 лет возросла на 2 человека, со стажем менее 3 лет сократилась на одного человека, со стажем более 5 лет увеличилась на 1 человека.

Проанализировав структуру персонала компании «Кофейная Кантата» можно сказать, что состав работников обновляется, значительно повышается квалификация работников.

Дадим оценку движения кадров в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ движения кадров торгового предприятия в 2015-2016 г., (чел.)

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение	Темп изменения, %
1. Состояло работников по списку на начало года	24	28	4	116,67
2. Принято работников	19	20	1	105,26
3. Уволено работников, всего	15	18	3	120,00
3.1. по собственному желанию	7	10	3	142,86
3.2. за нарушение трудовой дисциплины	5	4	-1	80,00
3.3. по другим причинам	3	4	1	133,33
4. Состояло по списку на конец года	28	30	2	107,14
5. Среднесписочная численность работников	26	29	3	111,54
6. Коэффициент текучести	0,269	0,345	0,076	128,08
7. Коэффициент оборота по приему	0,731	0,690	-0,041	94,37
8. Коэффициент оборота по выбытию	0,577	0,621	0,044	107,59

В 2016 году среднесписочная численность работников ИП «Кофейная Кантата» выросла на 3 человека до 29 человек. Количество человек принятых на работу на предприятие в 2015 году составило 20, в то время как в 2015 году на работу было принято 19 человек. В то же время наблюдается рост уволившихся сотрудников в 2016 году до 18 человек.

Таким образом, проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности, можно сделать вывод, что на предприятии, несмотря на рост финансового результата, имеет место снижение эффективности основной деятельности, о чем свидетельствует сокращение прибыли от продаж и рентабельности продаж, а также снижение эффективности использования трудовых ресурсов, о чем свидетельствует опережающий рост расходов на их содержание над производительностью труда.

Текучесть кадров в компании «Кофейная Кантата» в 2016 году увеличилась, высокие показатели текучести кадров говорят о нестабильности кадрового ресурса, что сказывается на качестве продаж.

В тоже время, компания имеет развитую структуру с четко закрепленными функциями сотрудников. Широко развит функционал и ответственность продавцов-консультантов, особенно в отношении работы с клиентами компании.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды компании

Чай и кофе в Красноярском крае с каждым годом набирают популярность, вследствие чего растет их розничная продажа. Так, например, в 2014 году жители края купили чая и кофе на сумму 2,7 миллиарда рублей, что превысило показатель 2013 года на 3,4 процента. За 2014 год 96,6 процента чая и кофе было продано торгующими организациями края, 3,4 процента — на продовольственных и смешанных рынках.

Чай и кофе поставляется в край из Москвы и Московской области. В 2014 году в край было ввезено 1905,7 тонны. Из Москвы в край было поставлено 6,4 тонны данного продукта, из Московской области — 1899,5 тонн.

В красноярских семьях чай и кофе являются одними из любимых напитков. По данным выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств в 3 квартале 2014 года расходы на покупку напитка на 1 члена

домохозяйства составляли в среднем 33 рубля в месяц. В том числе в домохозяйствах с наименьшим доходом — 23 рубля, в семьях с наибольшим доходом — 40 рублей в месяц.

Основными конкурентами по результатам опроса покупателей исследуемой компании в г. Красноярск являются:

- «Чайная гильдия»
- «Унция»
- «География вкуса»

Ниже представим сравнительную характеристику основных конкурентов компании «Кофейная Кантата» в г. Красноярск. основополагающие критерии при выборе чайно-кофейного магазина для потребителей были определены с помощью опроса покупателей сети магазинов «Кофейная Кантата».

Основным поставщиком компании «Кантата» вот уже 12 лет является компания Flora Pharm. Flora Pharm немецкий дом купажирования чая, был создан в 1992 году Георгом Кроллем.

Из особенностей производства выделяются следующие преимущества:

На территории Германии запрещено использовать синтетическую ароматизацию, так что все купажи произведенные Флорой ароматизированы натуральным и идентично-натуральным способом.

Флора имеет собственную лабораторию, которая проверяет не только качество чая на химические удобрения, радиацию и прочее, но так же и каждую добавку (будь то ягода или фрукт). Далеко не каждый завод по производству чая имеет собственную лабораторию.

Профессиональный титестер Харальд Клюг отбирает высококачественные и высокосортные сорта чая на различных аукционах и чаепроизводствах.

Для сохранности чая, на заводе предусмотрено два складских помещения – один для моно сортов чая, второй только для добавок. Готовый ароматизированный чай на заводе не хранится. Он упаковывается и сразу экспортируется - так дольше сохраняется качество чая.

Таблица 16 – Сравнительный анализ конкурентов сети «Кофейная Кантата»

Критерий для сравнения	Компании			
	«Кантата»	«Чайная гильдия»	«Унция»	«География вкуса»
Широта ассортимента	<p>Более 250 позиций чая и кофе из разных стран мира. Десерты ручной работы, произведенные на фабрике «Кантата Шокостайл» в г. Москва, подарочные наборы и сертификаты.</p>	<p>Достаточно широкий ассортимент, более 200 сортов чая и кофе, европейский шоколад и десерты, подарочные наборы. В ассортименте компании классические чистые чаи и чаи с добавками (эксклюзивные поставки от одной из ведущих фабрик Германии). Свежий чай ежемесячно поступает из нескольких стран мира (Китай, Индия, Цейлон, Германия).</p>	<p>Широкий ассортимент чая, чая кофе, десертов, опрос гостей галерей «Кантата», также показал, что 20 из 20 опрошенных знают сеть «Унция», 11 из них бывали там и совершали покупки.</p>	<p>Более 150 позиций чая и кофе. Ассортимент меньше, чем у конкурентов, также представлены десерты и подарочные наборы.</p>
Качество продукции	<p>Поставщики чая – немецкая компания «Flora Farm», удерживающая хорошие позиции на западном рынке более 15 лет. Поставщик кофе – бельгийская компания известная высоким качеством обжарки зерен. В сети галерей можно найти эксклюзивные сорта чая и кофе, экспорт которых из стран производителей сильно ограничен из-за небольшого количества производимого продукта и его особенных свойств. Покупатели галерей, оставившие свои отзывы на сайте Krasnoyarsk.flamp.ru высоко оценили качество продукции сети магазинов «Кантата».</p>	<p>Компания позиционирует себя следующим образом: «Высокое качество чая, отличные вкусовые характеристики. Лучшие сорта и купажи, отобранные со всего мира». Однако встречаются отзывы от покупателей, оценивающих качества чая данной компании на 4 балла, в первую очередь из-за долгого и неправильного хранения продукта в магазине (результаты исследования потребительского мнения с сайта Krasnoyarsk.flamp.ru).</p>	<p>Анализируя отзывы покупателей на сайте Krasnoyarsk.flamp.ru можно сделать вывод, что качеством продукции потребители удовлетворены, оценка качества носит положительный характер.</p>	<p>Поставщик компании известный чайный дом Ronnefeldt, получивший признание и положительные отзывы любителей чая по все Европе. Также особенность компании «География вкуса» - «местная» обжарка кофе (г. Красноярск). С одной стороны это можно расценивать как показатель высокого качества продукта, кофе всегда свежееобжарен, но с другой стороны – есть ценители кофе, для которых важна обжарка евро стандарта, которая соответственно производится в таких странах как, например, Италия, Бельгия, Швейцария.</p>

Продолжение таблицы 16

Критерий для сравнения	Компания			
	«Кантата»	«Чайная гильдия»	«Унция»	«География вкуса»
Уровень обслуживания	<p>Обслуживание гостей галерей происходит по определенным этапам продаж. В процессе продажи консультант должен быть позитивно настроен, быть активным и тактичным по отношению к клиенту. Оценка клиентов, оставивших свой отзыв о компании на сайте Krasnoyarsk.flamp.ru, снижена за уровень сервиса, а именно – гость чувствовал навязчивость и желание консультанта продать как можно больше ненужных клиенту продуктов. Также оценка снижена за отказ гостю в услуге предоставляемой компанией ему ранее, аргументируя это тем, что другим клиентам в очереди нужно будет долго ждать, когда с ними начнут работать.</p>	<p>Проанализировав отзывы с сайта Krasnoyarsk.flamp.ru можно сделать вывод о том, что качество обслуживания необходимо совершенствовать, так как есть гости неудовлетворенные работой продавцов-консультантов. При посещении магазина в качестве тайного покупателя, автор сделал следующие выводы: консультанты работают по определенным этапам продаж, сотрудники дружелюбны, позитивно настроены, подробно рассказали про систему скидок, ассортимент знают хорошо, однако не на все вопросы покупателя относительно продукта ответили.</p>	<p>Уровень обслуживания средний, наряду с положительными отзывами, есть отзывы с очень низкой оценкой сервиса магазина (1 балл по 5-ти бальной шкале), основные критерии, за которые покупателями снижена оценка, это отсутствие позитивного настроения консультантов, заинтересованности в госте, знания продукта.</p>	<p>Анализ отзывов покупателей сети магазинов с сайта Krasnoyarsk.flamp.ru показал, что в основном потребители удовлетворены уровнем обслуживания, много положительных отзывов о работе консультантов. Общий балл сети был снижен за задержку постпродажного обслуживания, в одном из трех магазинов – за низкий уровень комфорта гостя во время покупки – а именно, клиент чувствовал безразличие и нежелание с ним работать.</p>
Расположение магазинов	<p>Магазины расположены в торговых центрах «Планета», «Июнь», «Окей» - на Сибирском пер. 5а. Магазины расположены в непосредственной близости друг от друга, что крайне неудобно для покупателей остальных районов города. Также в г. Красноярск отсутствует интернет-магазин и доставка по городу, что неоднократно было отмечено постоянными клиентами магазинов.</p>	<p>ул. Маркса, 129Д ост.комплекс "На Перенсона" Время работы магазина: с 10.00 до 21.00 Отсутствует парковка, что крайне неудобно для покупателей на автомобилях. В тоже время, удобно для покупателей использующих общественный маршрутный транспорт. Также большая проходимость за счет района, где расположен магазин – центр города, одна из наиболее проходимых остановок.</p>	<p>Магазины сети расположены в торговых центрах Планета, Торговый квартал, Красноярье. Таким образом, расположение галерей в разных частях города, позволяет обеспечить наибольшую проходимость сети в целом. Удобное для покупателей расположение в крупных ТЦ с парковкой.</p>	<p>пр. Мира, 107а, ул. Карла Маркса, 34, ТК «Взлетка-Plaza», ул. Весны, 1, эт.1, ТК «Атмосфера дома», ул. Вавилова, 1, стр.39 Магазины расположены в разных частях города, что является непосредственным преимуществом для компании, также стоит отметить, что у компании есть интернет-магазин с доставкой по г. Красноярск.</p>

Окончание таблицы 16

Критерий для сравнения	Компания			
	«Кантата»	«Чайная гильдия»	«Унция»	«География вкуса»
Наличие постоянных акции, дисконтной системы	<p>При любой покупке гостю галереи бесплатно выдается дисконтная карта, скидка по которой формируется в зависимости от накопленных покупок: Накопления на 1500 руб. – скидка 5%, От накоплений на 3000 руб. – 10%, От накоплений на 15000 – скидка 15%, От 50 000 руб. — 16 % От 100 000 руб. — 17 % От 250 000 руб. — 18 % От 500 000 руб. — 19 % От 1 000 000 руб. — 20 %.</p> <p>Система дополнительных бонусов по дисконтной программе</p> <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение скидки на 5 % в день рождения, за день до него и в день после. • Двойное начисление накоплений в дни государственных праздников и праздников компании (акция не распространяется на подарочные сертификаты). • Скидка на позиции месяца – чай, кофе с фиксированной 10% скидкой, данная скидка суммируется со скидкой по дисконтной карте. 	<ul style="list-style-type: none"> • При единовременной покупке на сумму более 1500 руб, покупатель становится обладателем дисконтной карты чайно-кофейного общества "Гильдия", которая предоставляет право 3% скидки на любую покупку. Далее действует накопительная система скидок: Скидка вырастает до 6% при накоплении 2000 руб; Скидка вырастает до 10% при накоплении 5000 руб. В день рождения гостя предоставляется дополнительная скидка 10% к той, что накоплена карте. Таким образом, покупатель может получить максимальную скидку 20%. • Акция «Чай недели» со скидкой 30% при покупке от 100 гр. чая. 	<p>Накопительная карта постоянного покупателя «Унция» выдается при единовременной покупке на сумму от 1500 рублей. Данная карта является накопительной и дает право на получение скидки при совершении покупок в магазинах «Унция», скидка варьируется: 3% от 1500 рублей накоплений, 6% от 3000 рублей, 10% от 6000 рублей.</p> <p>Особая карта покупателя предоставляет скидку на покупки в магазинах в размере 15% и выдается при следующих условиях: с момента первой покупки по карте прошло 6 лет, а также совершено не менее 5 покупок в течение этого периода; Или на карте накоплено более 300 любых унций чая или кофе.</p> <p>Карта «Клуба ценителей вкуса» дает право на получение скидки 15% ее предъявителю и выдается, если с момента первой покупки в течение 6 лет было совершено не менее 5 покупок и накоплено более 300 унций чая или кофе.</p>	<p>Скидки на весовой кофе:</p> <p>от 151 гр. – 10% от 351 гр. – 20% от 1001 гр. – 25%</p> <p>Скидки на весовой чай:</p> <p>от 51 гр. – 10% от 151 гр. – 20% от 501 гр. – 25%</p>
Цены на продукцию	По отзывам клиентов выше среднего в данном сегменте	По отзывам клиентов цены приемлемые по соотношению цена-качество	По отзывам клиентов выше среднего в данном сегменте	Цены выше, чем у конкурентов.
Общая оценка потребителей согласно информационному ресурсу Krasnoyarsk.flamp.ru	4,7 балла	4 балла	3,5 балла	4 балла

Магазины обслуживают контингент покупателей с различным уровнем дохода. Компания в основном ориентирована на покупателей со средним уровнем дохода и выше.

Анализ покупателей «Кофейная Кантата» представлен ниже на рисунке 7.



Рисунок 7 – Структура покупателей сети магазинов «Кантата» в г.Красноярск

На рисунке 8 представлена структура покупателей сети магазинов «Кофейная Кантата» по возрастному признаку.

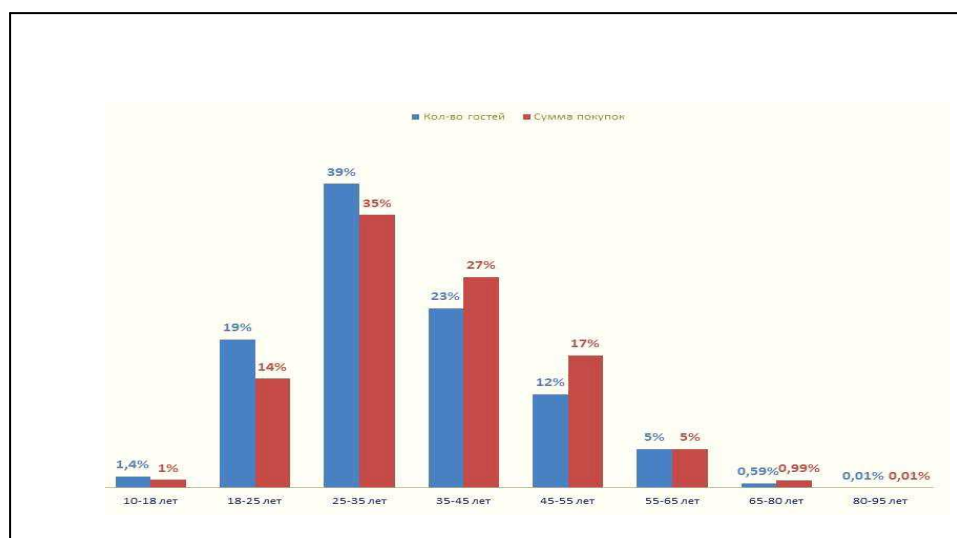


Рисунок 8 – Структура покупателей сети магазинов «Кантата» по возрастному признаку

Исходя из данных, полученных при анализе покупателя сети магазинов «Кантата» в г. Красноярск, можно сделать вывод, что основную группу покупателей сети магазинов составляют женщины в возрасте от 25 до 35 лет. Гости от 35 до 45 лет составляют 23% от общего количества клиентов, однако именно эта группа приносит 27% выручки магазинам.

По наблюдениям самих консультантов для большинства гостей галерей важным является удовлетворение продуктовой потребности, а именно – покупка продукта с соответствующими вкусовыми качествами и свойствами, определяющими конкретное воздействие на организм. Однако, наряду с продуктовой потребностью, у большинства покупателей выявлен ряд психологических потребностей в экономии (спрашивают об акциях, чай по цене ниже средней), в эксклюзивности и безопасности продукта, а также в высоком качестве обслуживания.

Опрос покупателей сети магазинов показал, что для 80% гостей важным фактором при выборе чайного магазина является уровень сервиса, а именно доброжелательное отношение продавцов-консультантов, получение актуальной информации о составе и свойствах продукта, а также правильном его использовании, наличие акций и скидок.

Для 40% желаемым фактором является наличие интернет магазина в г. Красноярске и доставка продукции по городу, однако большинство все же предпочитает выбирать сорта чая и кофе в магазине с помощью продавца-консультанта, аргументируя это тем, что можно послушать чай или кофе на аромат, увидеть продукт, а также получить консультацию специалиста.

Для оценки сильных и слабых сторон, выявления возможностей и угроз магазинов «Кофейная кантата» был проведен SWOT - анализ.

По результатам первичного отбора факторов внутренней среды, выявим по три наиболее сильных возможностей и угроз с помощью экспертных оценок, представленных в таблице 17.

Таблица 17 – Сравнительный анализ действующих сил и ограничений

Группа	фактор	Значение фактора	Характеристика стратегического мероприятия	Сочетание факторов	Оценка	Стратегия	Оценка стратегий
Возможности	Увеличение конкурентоспособности организации за счет повышения клиентоориентированности компании	2,46	Проведения маркетинговых мероприятий по привлечению постоянных клиентов	$(B_1+C_{и1})/2$	3,995	Стратегия усиления позиций на рынке	3,37
			Увеличение объема продаж	$(B_1+C_{и2})/2$	3,485		
			Повышение квалификации сотрудников	$(B_1+C_{и3})/2$	2,635		
	Увеличение покупательской способности	2,44	Увеличение платежеспособности организации	$(B_2+C_{и1})/2$	3,985	Стратегия усиления позиций на рынке	3,36
			Увеличение потока клиентов	$(B_2+C_{и2})/2$	3,475		
			Постановка четких требований к персоналу	$(B_2+C_{и3})/2$	2,625		
	Выход на новые рынки	2,21	Расширение ассортимента продукции	$(B_3+C_{и1})/2$	3,870	Стратегия горизонтальной диверсификации	3,25
			Снижение цен на продукцию	$(B_3+C_{и2})/2$	3,360		
			Анализ рынка	$(B_3+C_{и3})/2$	2,510		
Угрозы	Увеличение курса доллара к рублю	3,46	Мотивация персонала	$(Y_1+C_{л1})/2$	4,325	Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	3,63
			Применение системы скидок постоянным клиентам	$(Y_1+C_{л2})/2$	3,600		
			Контроль работы персонала	$(Y_1+C_{л3})/2$	2,960		
	Снижение уровня клиентоориентированности компании	2,29	Организация процесса обучения и аттестации персонала	$(Y_2+C_{л1})/2$	3,740	Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	3,04
			Разработка визитных карточек	$(Y_2+C_{л2})/2$	3,015		
			Контроль работы персонала	$(Y_2+C_{л3})/2$	2,375		
	Появление новых конкурентов, усиление старых	2,23	Повышение квалификации управленческого персонала	$(Y_3+C_{л1})/2$	3,710	Стратегия усиления позиций на рынке	3,01
Повышение имиджа фирмы			$(Y_3+C_{л2})/2$	2,985			

Продолжение таблицы 17

Группа	фактор	Значение фактора	Характеристика стратегического мероприятия	Сочетание факторов	Оценка	Стратегия	Оценка стратегий
Угрозы			Повышение качества продукции	$(Y_3+C_{л3})/2$	2,345		
Силы	Увеличение финансовых показателей фирмы	5,53	Создание резервного фонда	$(Y_1+C_{и1})/2$	4,495	Стратегия сокращения расходов	3,87
			Минимизация налоговых платежей	$(Y_1+C_{и2})/2$	3,985		
			Смена поставщиков	$(Y_1+C_{и3})/2$	3,135		
	Развитая система коммуникации с клиентами	4,51	Снижение цен	$(Y_2+C_{и1})/2$	3,910	Стратегия усиления позиций на рынке	3,29
			Увеличение расходов на стимулирование продаж	$(Y_2+C_{и2})/2$	3,400		
			Обучение персонала	$(Y_2+C_{и3})/2$	2,550		
	Отсутствие текучести кадров	2,81	Ликвидация мероприятий процесса обучения персонала	$(Y_3+C_{и1})/2$	3,880	Стратегия обратной вертикальной интеграции	3,26
			Повышение квалификации управленческого персонала	$(Y_3+C_{и2})/2$	3,370		
			Назначить ответственного за развитие персонала	$(Y_3+C_{и3})/2$	2,520		
Слабости	Недостаточная компетентность персонала	5,19	Организация процесса обучения и аттестации персонала	$(B_1+C_{л1})/2$	3,825	Стратегия усиления позиций на рынке	3,13
			Повышение квалификации сотрудников	$(B_1+C_{л2})/2$	3,100		
			Повышение квалификации сотрудников	$(B_1+C_{л3})/2$	2,460		
	Отсутствие рекламной компании	3,74	Организация рекламной компании	$(B_2+C_{л1})/2$	3,815	Стратегия усиления позиций на рынке	3,12
			Организация рекламной компании	$(B_2+C_{л2})/2$	3,090		
			Организация рекламной компании	$(B_2+C_{л3})/2$	2,450		

Окончание таблицы 17

Группа	фактор	Значение фактора	Характеристика стратегического мероприятия	Сочетание факторов	Оценка	Стратегия	Оценка стратегий
Слабости	Конфликтность в коллективе	2,46	Понижение уровня конфликтности в коллективе	$(B_3+C_{л1})/2$	3,700	Стратегия усиления позиций на рынке	3,00
			Понижение уровня конфликтности в коллективе	$(B_3+C_{л2})/2$	2,975		
			Понижение уровня конфликтности в коллективе	$(B_3+C_{л3})/2$	2,335		

По результатам таблицы 17 можно сделать вывод, что оптимальной относительно среды существования организации считается стратегия усиления позиций на рынке, которая говорит о том, что фирма с данным продуктом на данном рынке пытается завоевать лучшие позиции.

Сопоставив получившиеся стратегии с оценкой, можно выявить основные стратегии, которые помогут: получить максимальную выгоду, реализуя появившуюся возможность с помощью имеющейся силы, укрепить позиции (избавиться от слабостей) при помощи появившихся возможностей, защититься от угроз, используя сильные стороны предприятия, избавиться от слабого звена.

Таким образом, можно выделить:

1. Стратегия усиления позиций на рынке (22,28 баллов);
2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (6,67 баллов);
3. Стратегия сокращения расходов (3,87 баллов);
4. Стратегия обратной вертикальной интеграции (3,26 баллов);
5. Стратегия горизонтальной диверсификации (3,25 баллов).

Теперь проведем оценку и выбор стратегии в соответствии с достижением целей деятельности компании «Кофейная Кантата» (таблица 18).

По итогу оценки и выбора стратегии в соответствии с целями компании можно выделить 8 стратегий:

- 1 Стратегия усиления позиций на рынке (4,7 баллов);
- 2 Стратегия обратной вертикальной интеграции (4,55 баллов);
- 3 Стратегия развития рынка (4,15 баллов);
- 4 Стратегия развития продукта (3,6 баллов);
- 5 Стратегия горизонтальной диверсификации (3,05 баллов);
- 6 Стратегия конгломеративной диверсификации (2,45 баллов);
- 7 Стратегия централизованной диверсификации (2,1 баллов);
- 8 Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (0,85 баллов).

Таблица 18 – Оценка и выбор стратегии в соответствии с целями компании «Кофейная Кантата»

Стратегия	Цель	Ген. цель		Цель маркетинга		Цель снабжения		Цель производства		Цель сбыта		Цель фин.- эк. деят.		Цель управления персоналом		Цель хоз. деят.		Цель менеджмента		Оценка
		ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	
Стратегия усиления позиций на рынке		4	0,25	4	0,25	0	0	2	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,15	1	0,2	4	0,2	4,7
Стратегия развития рынка		3	0,15	4	0,25	0	0	2	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,15	1	0,2	4	0,2	4,15
Стратегия развития продукта		3	0,15	4	0,2	0	0	4	0,2	3	0,15	4	0,1	1	0,15	1	0,15	4	0,1	3,6
Стратегия обратной вертикальной интеграции		1	0,05	0	0	4	1,0	0	0	0	0	2	0,1	0	0	0	0	3	0,1	4,55
Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции		1	0,05	0	0	0	0	0	0	1	0,1	2	0,1	1	0,2	0	0	3	0,1	0,85
Стратегия централизованной диверсификации		1	0,05	1	0,05	0	0	3	0,15	3	0,15	4	0,1	1	0,15	1	0,15	4	0,1	2,1
Стратегия горизонтальной диверсификации		2	0,15	3	0,15	0	0	4	0,2	3	0,15	4	0,1	1	0,1	1	0,15	4	0,1	3,05
Стратегия конгломеративной диверсификации		2	0,15	2	0,1	0	0	3	0,15	3	0,15	4	0,1	1	0,1	1	0,15	4	0,1	2,45
Стратегия ликвидации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Стратегия «сбора урожая»		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 18

Стратегия	Цель	Ген. цель		Цель маркетинга		Цель снабжения		Цель производства		Цель сбыта		Цель фин.- эк. деят.		Цель управления персоналом		Цель хоз. деят.		Цель менеджмента		Оценка
		ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	
Стратегия сокращения		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Стратегия сокращения расходов		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Сумма			1		1		1		1		1		1		1		1		1	

По результатам таблиц оценок возможностей, угроз, сильных и слабых сторон, а также сравнительного анализа действующих сил и ограничений и оценки и выбора стратегии в соответствии с целями исследуемого предприятия, построим SWOT-матрицу (рисунок 9).

	Возможности	Угрозы
	1. Увеличение конкурентоспособности организации за счет повышения клиентоориентированности 2. Увеличение покупательской способности населения 3. Выход на новые рынки	1. Увеличение курса доллара к рублю, что приведет к росту цен при закупке товаров 2. Снижение уровня клиентоориентированности компании 3. Появление новых конкурентов, усиление старых
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
1. Улучшение финансовых показателей фирмы 2. Развитая система коммуникации с клиентами 3. Отсутствие текучести кадров	1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия усиления позиций на рынке 3. Стратегия горизонтальной диверсификации	1. Стратегия развития рынка 2. Стратегия усиления позиций 3. Стратегия обратной вертикальной интеграции
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
1. Недостаточная компетентность персонала 2. Отсутствие рекламной компании 3. Конфликтность в коллективе	1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия усиления позиций на рынке 3. Стратегия усиления позиций на рынке	1. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции 2. Стратегия развития рынка 3. Стратегия усиления позиций на рынке

Рисунок 9 – SWOT-матрица

По результатам рисунка 8 можно сделать вывод, что оптимальной стратегией для компании «Кофейная Кантата» является стратегия усиления позиций на рынке.

В результате проведенного анализа видно, что основные недостатки в организации связаны с работой продавцов-консультантов, их профессионализмом, их компетентностью и заинтересованностью в торговле кофейно-чайной продукцией.

Анализ данной категории показал, что в ней:

- самая высокая текучесть кадров;

- основная причина увольнения - собственное желание, и не желание работать в целом, следовательно, основные мероприятия должны быть связаны именно с этой категорией персонала. При этом, как выявлено, знания персонала о продукте в анализируемой компании не достигает высокого уровня, что напрямую отражается на качестве обслуживания покупателей.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания «Кофейная Кантата» хорошо зарекомендовала себя на рынке г. Красноярск. Основные клиенты компании – женщины в возрасте 25-35 лет. Наряду с высоким качеством продукта, клиентам также важно качество обслуживания, о чем свидетельствует проведенный компанией опрос.

Основные конкуренты компании также получили высокую оценку при опросе клиентов, поэтому можно сделать заключение, что конкуренция в сегменте достаточно высокая.

Проведенный SWOT-анализ показал, что компания реализует стратегию «усиления позиций» на рынке. Основные возможности развития организации связаны с ростом клиентоориентированности компании.

2.3 Оценка уровня клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Описывая организацию по модели Бодди-Пейтона, можно про каждый из элементов сказать следующее.

Миссия компании – «Мы работаем для повышения благосостояния наших гостей, сокращая их расходы на покупку качественных продуктов питания, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.»

Видение компании – «Мы видим себя компанией в высокой степени жизнестойкой и конкурентоспособной посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации предоставляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.»

Элемент модели «Бизнес-процессы».

На рисунке 10 представлена карта типовая основных процессов Best Practices (SAP).

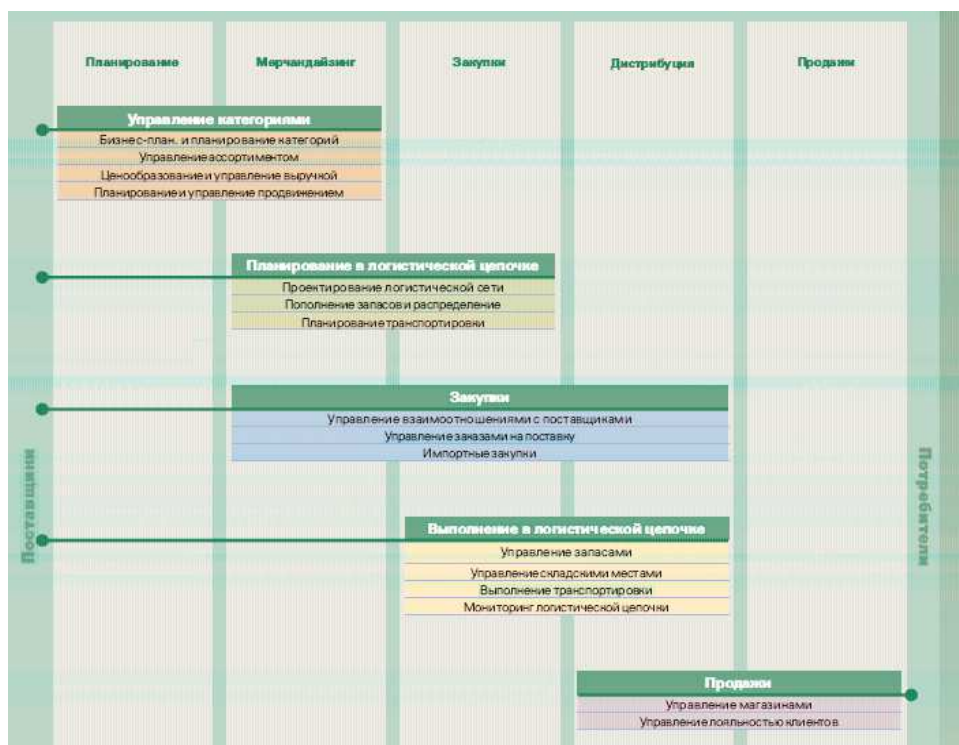


Рисунок 10 – Типовая основных процессов Best Practices (SAP)

Опишем логику выполнения, основные результаты и ценность не всех процессов, а только основных бизнес-процессов из области продажи – управление магазинами, лояльностью клиентов.

Ценообразование формируется, в соответствии, с действующим законодательством. Уставный капитал Общества составляет 20 000 рублей. Магазин обслуживает контингент покупателей с различным уровнем дохода. В основном ориентирован на покупателей со средним уровнем дохода и выше. Магазины имеют очень удобное расположение, как правило это торгово-развлекательные центры или гипермаркеты.

Использование торгового оборудования связано с общей площадью, планировкой основных помещений, особенностью товаров, формой продажи. В торговом зале используют стеновые панели, решётки, прилавки, кронштейны.

Предприятие производит разгрузку, расфасовку, транспортировку товаров, приёмку их по количеству и качеству, хранение, подготовку к продаже, продажу.

Основная деятельность предприятия, связана с продажей продуктов питания – это чай и кофе, обслуживанием покупателей, отбором и расчётом за товары и т. д.

Миссия компании - просветительская т.е. еще на заре становления компании гости просвещали продавцов, что им правильнее продавать, и они усердно учились у них. Этот учебный процесс был обоюдный, так как консультанты со своей стороны предлагали гостям новую более качественную продукцию, терпеливо и тщательно объясняя преимущества и полезные свойства нового товара, формируя, таким образом, спрос на новую и качественную продукцию, это привело восторг гостей, которые с каждым днем становились все больше гурманами. Тогда появилось знаменитое выражение: «мы - гурманы, работающие для гурманов». Компания глубоко утвердилась в позиции, что к ним приходят не просто покупать качественный чай и кофе, а

еще и за тем, чтобы получить важную и ценную информацию о продукции, как приготовить, в чем преимущества того или иного сорта чая и кофе. Этим компания стала отличаться от остальных продавцов чая и кофе, это стало их конкурентным преимуществом.

Режим работы оптимальный, т. к. при его составлении были учтены основные факторы: объём покупательских потоков в районе его деятельности и их распределения в течение дня предусматривает наиболее удобные для населения часы начало и конец работы.

В компании «Кантата» практикуется система управления качества труда работников. Для этого работники проходят курсы повышения квалификации и еженедельно занятия по продажам. Учёт качества труда торговых работников ведётся ежедневно и осуществляется администраторами магазинов. Оценку качества труда администраторов даёт куратор. Применение этой системы позволяет объективно оценить труд каждого работника и обеспечивать правильное материальное стимулирование, что выражается в денежной премии – от 10-20% от заработной платы работников.

При снижении уровня качества труда, как правило, это не выполнение работниками своих функций, нарушении трудовой дисциплины, плохое обслуживание покупателей и другие упущения в работе, к работникам применяются дисциплинарные наказания в виде лишения премии, а в крайнем случае, увольнения.

Сотрудники обязаны выполнять следующие обязанности:

1) Работать с гостями по следующим этапам продаж:

- 1.Приветствие
2. Налаживание контакта
- 3.Выявление потребностей
- 4.Презентация товара
- 5.Предложения доп.товара
- 6.Кассовая дисциплина

7.Прощание

2). При обслуживании клиентов :

- Приветливо встречать каждого покупателя, одинаково внимательно обслуживать его, независимо от стоимости приобретенной покупки, не проявляя резкости, раздражения, нетерпеливости в обращении.
- Начинать разговор с покупателем с приветствия; выяснить, что покупатель желает приобрести, не дожидаясь от него вопросов (делать это надо в вежливой форме, заинтересовано выслушать покупателя, применять доброжелательную форму обращения, избегать фамильярности). Недопустимо отдавать предпочтение одному покупателю перед другим. Нельзя показывать товар молча, без объяснений. Предоставить возможность покупателю осмотреть товар так, как он желает.
- Консультировать покупателя о наличии товара, цене и поступлении, о свойствах отдельных видов товаров, предоставлять полную и объективную информацию при продаже.
- Предлагать новые, взаимозаменяемые товары и товары сопутствующего ассортимента, оказывать услуги по упаковке товара.
- Предупреждать покупателя о неправильном выборе товара.
- Своевременно информировать Администрацию о конфликтных ситуациях между продавцом и покупателем, а также внутри коллектива.
- В случае конфликтной ситуации, не пререкаться с покупателем, а направить его к старшему по смене, сохраняя при этом спокойствие и выдержку.
- Разрешать спорные вопросы с покупателем в отсутствии Администрации.
- Соблюдать требования охраны труда, установленные законами или иными нормативными правовыми актами.
- Немедленно извещать руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае на рабочем месте, об ухудшении своего здоровья и здоровья коллег.

В компании «Кантата» не применяется проектного подхода для повышения ориентации на клиента, все изменения и мероприятия по повышению клиентоориентированности носят эпизодический характер и не имеют четкой связи между собой. В первую очередь это связано с отсутствием квалифицированных кадров, которые могли бы применить проектный подход в управлении компанией, а также непониманием руководства необходимости и эффективности применения данного подхода в работе и нежелания затрачивать дополнительные материальные средства на удержания клиентов.

Однако применение проектного подхода в данной ситуации может стать самым эффективным инструментом по повышению клиентоориентированности компании.

В компании также существуют инструменты по стимулированию сбыта, которые представлены в таблице 19 ниже.

Таблица 19 – Инструменты стимулирования сбыта, применяемые в компании «Кофейная Кантата»

Инструмент	Описание
Дисконтная система	<p>Дисконтная карта заводится при любой покупке с условием согласия покупателя. Карта является накопительной, от суммы накоплений зависит процент скидки покупателя:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Накопления от 3000 руб. – скидка 10%; – Накопления от 15000 руб. – скидка 15%; – Накопления от 50000 руб. – скидка 16%; – Накопления от 100000 руб. – скидка 17%; – Накопления от 250000 руб. – скидка 18%; – Накопления от 500000 руб. – скидка 19%; – Накопления от 1000000 руб. – скидка 20%; <p>В день рождения покупателя, также один день до и после скидка по ДС увеличивается на 5%</p>
Акции	«Позиция месяца» - скидка 10% на определенный ассортимент (чай, кофе)

Несмотря на высокий уровень сервиса компании, наметились тенденции к оттоку постоянных клиентов, о чем свидетельствуют следующие цифры: всего 20% постоянных клиентов возвращаются в галереи в течение квартала более одного раза. Еще 20% посещают магазины 1 раз в квартал, количество новых клиентов за квартал в среднем составляет 40%, что определяет быстрый рост

компании на рынке г. Красноярск. Данные о структуре клиентов представлены на рисунке 11.

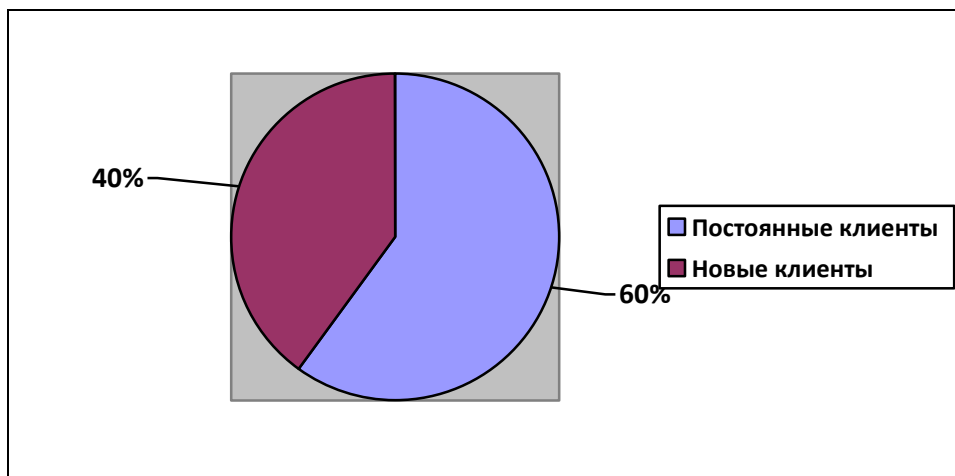


Рисунок 11 – Соотношение новых клиентов (без дисконтной карты, пришедших впервые) и постоянных (с дисконтной картой, совершавших покупки ранее)

Многие гости охотно совершают покупки подарочных наборов в периоды, так называемых сезонов (Новый год, Восемое марта), но не покупают продукцию лично для себя. Сотрудниками компании был проведен опрос постоянных клиентов, в ходе которого выяснилось, что 20% клиентов, не совершают частых покупок из-за удаленности точек продаж от района их проживания. Так как все три магазина в г. Красноярск находятся на одной периферии (ТРЦ «Планета», ТРЦ «Июнь», ТК «Окей»), целесообразно открыть магазин в другой части города и закрыть нерентабельный магазин в ТРЦ «Июнь».

Показатели клиентоориентированности компании, позволяющие оценить уровень ориентации на клиента представлены в таблице. Вес отдельно взятого показателя клиентоориентированности был определен с помощью группы экспертов, состоящей из сотрудников компании, в нее вошли московский координатор сети, куратор сети в г. Красноярск, региональный управляющий Сибирского региона, управляющие магазинов - администраторы и эксперт по маркетинговым мероприятиям.

В данном случае, чтобы оценить степень ориентации на клиента компании

целесообразно сравнивать реальную оценку клиентоориентированности с ее идеальным значением в понимании руководства компании (это та оценка, к которой стремится компании и в связи с этим ставит определенные цели в работе). Текущую оценку можно было сравнивать с эталонной, в качестве которой выступала бы оценка ведущей компании данной отрасли, но показатели клиентоориентированности такой компании засекречены, а средняя оценка по отрасли очень относительный показатель, ведь для кого-то и 20% вернувшихся клиентов является высоким уровнем клиентоориентированности.

Расчет реальных показателей клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата» представлен в таблице 20.

Таблица 20 – показатели клиентоориентированности компании «Кофейная кантата»

Показатель	Формула расчета	Реальное значение (за 1-2 квартал 2016г.)	Идеальное значение	Значимость показателя (Расчет среднего арифметического, оценка производилась по 5-ти бальной шкале)
1. Коэффициент повторных покупок	Доля клиентов, совершающих повторные покупки или доля вернувшихся клиентов	0,2	0,8	4,3
2. Количество потерянных клиентов (%)	Показатель характеризующий долю клиентов, не совершающих покупки больше года.	0,3	0,1	4

Окончание таблицы 20

Показатель	Формула расчета	Реальное значение (за 1-2 квартал 2016г.)	Идеальное значение	Значимость показателя (Расчет среднего арифметического, оценка производилась по 5-ти бальной шкале)
3. Коэффициент удержания клиентов (%)	Соотношение количества клиентов, которые совершили повторную покупку в отчетном периоде, к общему числу клиентов, совершивших покупку в предыдущем периоде	0,15	0,3	3,7
4. Средняя частота посещения магазинов постоянными клиентами	Сколько раз в среднем за месяц постоянные клиенты совершают покупки	1	4	2,8
Общий показатель клиентоориентированности компании		5,42	16,15	x

Таким образом, реальная оценка ориентации на клиента составляет 66% от идеальной, разрыв составляет 34%.

Далее проанализируем результаты исследования оценки клиентоориентированности компании с помощью индекса NPS, описанного в главе 1 данной работы.

В опросе приняли участие 150 клиентов компании, были опрошены по 50 покупателей в каждом из трех магазинов сети.

На первом этапе покупателям сразу после совершения покупки было предложено поучаствовать в небольшом опросе и задавался следующий вопрос: «Насколько вероятно, что Вы будете рекомендовать покупки в «Кофейной Кантате» своим друзьям, знакомым, родственникам или коллегам?»

Ответ на данный вопрос клиенты давали по десятибалльной шкале, где минимальный балл 0 означает «Категорически не буду рекомендовать ни при каких условиях», а максимальный в 10 баллов соответствует «Непременно буду рекомендовать». На основе собранных оценок, все покупатели разделились на три категории:

– Те, кто поставил 9 или 10 баллов – сторонники (промоутеры, promoters). Данная категория людей лояльна компании или продукту и с вероятностью выше 90% будет рекомендовать компанию или продукт другим людям, а также совершать повторные покупки. Количество таких клиентов составило 93 человека или 62%.

– Те, кто дал оценку в 7-8 баллов – нейтральные покупатели (нейтралы). Эта категория людей довольно благосклонна к компании или продукту, но вероятность того, что эти люди будут на постоянной основе рекомендовать компанию или продукт значительно ниже, чем категория промоутеров. В данную категорию попали 43 клиента, что составило 28,7% из общего количества опрошенных.

– Те, кто оценил в 0-6 баллов – критики (детракторы, detractors). Представители данной категории недовольны компанией и вряд ли когда-нибудь еще воспользуются ее услугами. Данную категорию сформируют 9,3% клиентов компании или 14 человек.

На заключительном этапе рассчитывается сам индекс NPS следующим образом:

$$\frac{(93 - 14)}{150} \times 100 = 52,67 \quad (2)$$

Таким образом, половина опрошенных клиентов компании попадает в категорию «промоутеры». «Промоутеры» часто бывают «сражены наповал» качеством продуктов и/или предоставляемых им услуг, которые превзошли их самые смелые ожидания, поэтому они согласны активно их рекомендовать.

В дополнение к основному вопросу клиентам также задавался еще один уточняющий вопрос - «Почему Вы поставили именно эту оценку? Ответьте, пожалуйста, как можно подробнее и желательно приведите пример».

76,7% опрошенных указали на то, что в формировании оценки играют роль такие факторы, как высокое качество продуктов, широта ассортимента и высокий сервис. Критики указали, что оценка снижена из-за высокой цены на товары, 5 из них отметили навязчивость продавцов консультантов, в том числе навязывание дополнительных товаров.

Позитивную оценку носит тот факт, что показатель NPS имеет положительное значение.

Положительное значение показателя сигнализирует о том, что доля сторонников «промоутеров» компании превышает количество «критиков», следовательно, имеется определенный потенциал к естественному росту клиентской базы исключительно за счет лояльности покупателей, в том самом случае, когда довольный клиент приводит еще одного клиента.

Положительной оценки заслуживает индекс NPS примерно от 50 и выше. Некоторые эксперты считают, что при таком уровне можно даже обойтись без рекламы, т.к. клиентская база увеличивается сама собой, однако это не во всех случаях так. Несмотря на высокий показатель NPS, компании есть куда расти, о чем свидетельствует наличие «нейтралов» и «критиков» среди клиентов компании. Также, стоит обратить особое внимание на факторы способствующие снижению клиентоориентированности компании: высокая цена на продукцию, психологический дискомфорт клиента при коммуникации с продавцами-консультантами.

При наличии такого количества проблемных зон, возникает потребность в оптимизации бизнес-процессов относительно клиентоориентированности ИП Суварян «Кофейная кантата

В заключении анализа компании «Кофейная кантата» автор делает следующие выводы: компания реализует стратегию усиления позиций на рынке.

По результатам анализа внутренней среды можно выделить следующие проблемы:

- основные недостатки в организации связаны с работой продавцов-консультантов, их профессионализмом, их компетентностью и заинтересованностью в торговле кофейно-чайной продукцией;
- высокая текучесть продавцов-консультантов;
- знания персонала о продукте в анализируемой компании не достигает высокого уровня, что напрямую отражается на качестве обслуживания покупателей;

В отношении клиентоориентированности наметились тенденции к негативной динамике основных показателей: всего лишь 20% клиентов совершают покупки чаще одного раза в квартал, 30% клиентов не совершали покупки больше года, наметился большой отток клиентов в связи с окончанием новогоднего сезона более 80%.

К тому же реальная картина уровня клиентоориентированности компании отличается от идеальной, к которой стремится руководство «Кофейной Кантаты», разрыв реальной оценки ориентации на клиентов составляет порядка 34%.

9% опрошенных клиентов компании являются ее «критиками» и не порекомендовали бы ее другим людям из-за высоких цен на продукцию и навязчивости сотрудников.

Руководству компании важно понять, что клиентоориентированность представляет собой не только высокий уровень сервиса, но и удовлетворение потребностей клиентов с использованием инструментария различных теорий, в том числе маркетинга, потребительского спроса, мотивации персонала.

В современном мире происходит усиление конкуренции в бизнесе, глобализация мировой экономики, появление новых взглядов, понятий, способствующих повышению таких видов работы организаций, как управление качеством, управление знаниями и других, приводящих к изменениям во взаимоотношениях компаний со своими клиентами. Поэтому клиентоориентированность организации является одним из главных факторов конкурентоспособности, что в свою очередь позволяет укрепить компании свои позиции на рынке, занять свою потребительскую нишу и работать на долгосрочную перспективу, имея большую базу лояльных клиентов.

Конечно, можно получить рост основных экономических показателей компании за счет одноразовых продаж товаров новым и, в перспективе, потерянным клиентам, но в таком случае, как долго компания будет оставаться на поле конкурентной борьбы.

3 Разработка проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

3.1 Содержание проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Так как в компании «Кофейная кантата» не применяется проектного подхода в работе с клиентоориентированностью компании дадим предложения по направлениям его использования.

Суть проекта будет заключаться в разработке мероприятий по повышению клиентоориентированности компании, которые, в свою очередь, позволят достичь положительной динамики основных показателей ориентации на клиента и сократить разрыв существующей оценки клиентоориентированности компании с ее идеальной оценкой, заданной руководством компании «Кофейная Кантата».

Структура проекта представлена на рисунке 12.

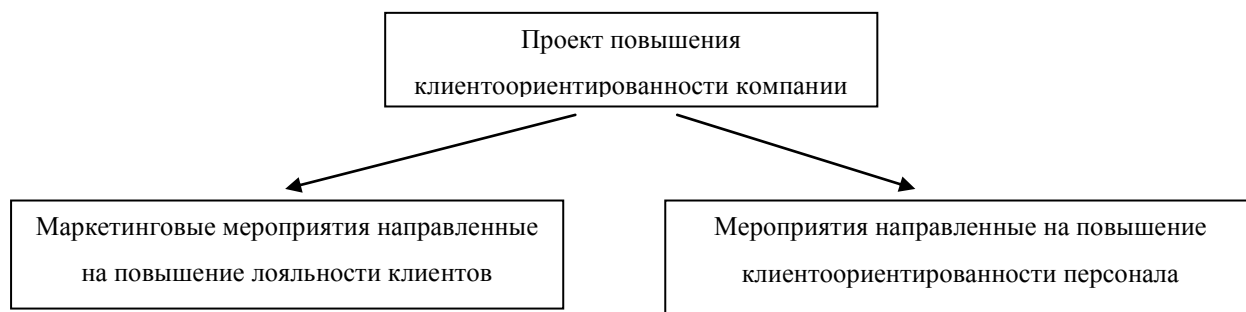


Рисунок 12 – Структура проекта повышения клиентоориентированности компании

Данный проект состоит из двух направлений: маркетинговые мероприятия, направленные на повышение лояльности клиентов, и мероприятия, направленные на повышение клиентоориентированности персонала. По каждому направлению рассчитываются затраты и планируемый экономический эффект.

В таблице 21 представлены основные мероприятия проекта и возможный эффект от их реализации.

Таблица 21 - Мероприятия проекта по повышению клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Мероприятия проекта	Сроки реализации	Ресурсы	Стоимость проведения мероприятия	Источники финансирования	Ожидаемый эффект
1. Усовершенствование и контроль ведения клиентской базы каждого магазина сети	2 мес.	Администраторы магазинов	Бесплатно		Рост частоты посещений магазинов постоянными клиентами; Рост покупательской удовлетворенности в следствие проявления индивидуального подхода к каждому клиенту из базы.
2. Пересмотр ценовой политики предприятия – снижение торговой надбавки на определенные группы товаров, выпуск новой линейки товаров по сниж. цене	6 мес.	Специалисты в области маркетинга, продаж, купажирования	131,829 тыс. руб. – сумма упущенной выгоды от снижения цены на 30% на основные товары при объеме продаж 2016 года (см. приложение	Прибыль компании	Рост количества повторных покупок, формирование базы постоянных клиентов.
3. Систематическое проведение маркетинговых мероприятий по привлечению постоянных клиентов	1 год	Продавцы-консультанты, Рекламные материалы (брошюры, купоны, печатные материалы, листовки) Продукция для подарков, призов постоянным клиентам.	1106,15 тыс. руб.	Прибыль компании, финансовые вложения собственника	Рост лояльности клиентов, рост количества повторных покупок, формирование базы постоянных клиентов, рост объемов продаж.

Окончание таблицы 21

Мероприятия проекта	Сроки реализации	Ресурсы	Стоимость проведения мероприятия	Источники финансирования	Ожидаемый эффект
4. Открытие интернет-магазина в г. Красноярск. Доставка продукции по городу.	3 мес.	Специалисты call-центра, Сайт интернет-магазина, Консультанты, Дизайнер, курьер	51,1 тыс. руб.	Прибыль компании, финансовые вложения собственника	Повторные заказы постоянных клиентов, живущих в отдаленных районах города.
5. Разработать систему мотивации участников процесса, нацеливающую персонал на достижение целей компании в направлении клиентоориентированности компании.	1 год.	Материальные затраты на повышение заработной платы сотрудников, администраторы, бизнес тренеры, затраты на обучение персонала, эксперт по продажам	428 тыс. руб.	Прибыль компании, финансовые вложения собственника	Повышение эффективности выполнения процесса

Что касается сокращения торговой надбавки на ассортимент, пользующийся наибольшим спросом, анализируя продажи 2014 года, был сделан вывод, что большим спросом пользуются позиции по стоимости от 487 до 1000 руб. за 100 грамм. Проведя опрос среди гостей галерей, эксперты выяснили, что клиенты рады бы были купить элитный сорт чая даже и 30 грамм, однако при нынешнем уровне дохода им это недоступно. Так как сеть позиционирует себя, как галерея элитного чая и кофе, нецелесообразно отказаться от поставок этих позиций. Идея мероприятия заключается в следующем – создать новые купажи чая с примерной стоимостью от 500 до 800 руб. за 100 гр., в основе которых будут эксклюзивные позиции чая, смешанные с более дешевыми. Новая позиция чая будет состоять : 20% - эксклюзивный сорт чая, цена которого начинается от 1200 руб. за 100 гр. +80% более дешевого чая, это будет или самая реализуемая позиция или наоборот непопулярная, которая в купаже даст совершенно другой вкус.

Также планируется снижение торговой надбавки на наиболее популярные сорта кофе и чая на 30%, таким образом, упущенная выгода от снижения цены на данные товары равна 131829,74 руб. это и есть возможные затраты на реализацию данного мероприятия.

Систематическое проведение маркетинговых мероприятий по привлечению постоянных клиентов включает в себя:

- Акции – День готового подарка – скидка на готовые подарочные наборы для постоянных клиентов увеличивается на 15% от действующей скидки по карте – затраты на смс рассылку постоянным гостям 3000 руб. для 6 тыс. клиентов с оповещением о проведении мероприятия;
- Дополнительная скидка для постоянных клиентов к дисконтной карте, ограниченная по времени 3150 рублей – печать купонов на скидку для постоянных клиентов в количестве 6 тыс. экземпляров;

- Розыгрыши, лотереи для постоянных клиентов — призовой фонд 100 т.р.;
- Дополнительная скидка для постоянных клиентов в государственные праздники;
- Подарки клиентам на день рождения - 1 млн. руб. средняя стоимость подарка для клиента 166 рублей;
- Сезонные скидки для постоянных клиентов.
- Индивидуальные периодические скидки со специальными предложениями – рассылка по электронной почте.

Организации необходимо разработать мероприятия, позволяющие стабилизировать персонал и тем самым достичь более высокого уровня обслуживания, поскольку заинтересованный и опытный персонал бесспорно проконсультирует покупателя лучше, чем персонал, недавно принятый на работу.

Материальная мотивация персонала:

1. Доплата работникам за стаж, отработанный в организации «Кофейная кантата»:

от 6 мес. до 1 года - 10% от оклада.

6 человек с окладом 10 т.р., затраты на мотивацию в год — 72 т.р.

от 1 года – до 2 лет – 20% от оклада.

3 человека с окладом 20 т.р. затраты на мотивацию в год — 144 т.р.

3 человека с окладом 10 т.р. затраты на мотивацию в год — 72 т.р.

2. Премия за высокий бал КЗ (от 76 баллов) на три магазина — 3 т. р. в мес. (1 т.р. на один магазин для сотрудника получившего высокий бал КЗ) затраты за год — 36 т.р.

3. Премия за победу в конкурсе магазинов «Клуб 100», конкурс заключается в ведении каждым магазином своей клиентской базы и знании информации о постоянных клиентах каждым сотрудником магазина, а также использовании данной информации для привлечения постоянных гостей,

конкурс проводится в течение полу года, команды оцениваются и победившая получает премию раз в пол года 10 т.р. на магазин.

4. Премия на магазин за увеличение показателя «Коэффициент повторных покупок» мин. На 5 % за квартал — 5 т.р.

На 1 магазин за год 20 т.р., на 3 магазина 60 т.р.

5. Обучение сотрудников — тренинг «Эффективные продажи» 2 раза в год — 24 т.р.

Итого затраты на мотивацию персонала — 428 т.р. за год.

Таблица 22 – Рекомендации по стабилизации персонала

Проблема	Пути решения
Продавцами устраиваются люди, рассматривающие данную работу как временную	Усовершенствовать процедуру отбора персонала. Выявлять при отборе мотивацию, цели. Предоставлять возможность карьерного роста – продвигать на вышестоящие должности собственных сотрудников. Мотивировать материально на длительный срок работы в компании – вводить надбавки за стаж и опыт, предоставлять возможность приобретать продукцию по сниженным ценам постоянным сотрудникам
Отсутствие моральной мотивации	Разработать корпоративную культуру, поддерживать корпоративный дух, укреплять внутренние связи сотрудников организации.
Строгая вертикаль власти	Сделать доступной возможность работнику низшего звена обратиться напрямую к работнику высшего звена (например, создать электронную почту, по которой любой сотрудник может обратиться к директору компании). Данная функция усилит ощущение своей значимости для Компании у персонала.
Отсутствие контроля за обслуживанием покупателей	Ввести на постоянной основе процедуру «тайный покупатель», данная процедура была использована при анализе работы организации и ее конкурентов.
Обучение проводится только внутри Компании	Проводить обучение персонала на тренингах по продажам, осуществлять аттестацию торгового персонала.
Слабая материальная мотивация	Усилить материальную мотивацию сотрудников – учитывать при начислении заработной платы коэффициенты эффективности работы и стаж

В таблице 22 систематизированы выявленные проблемы, и предложены рекомендации по стабилизации персонала.

Затраты на реализацию проекта представлены в таблице 23.

Таблица 23 – затраты на реализацию проекта.

Инвестиционные	Открытие интернет магазина	51,1 т.р. Разработка индивидуального дизайна сайта 30 т.р. Программирование и верстка 20 т.р. Домен 100 руб. Хостинг 1 т.р.
Текущие	Затраты на снижение торговой надбавки на определенные группы товаров	131 тыс. руб.
Текущие	Затраты на проведение маркетинговых мероприятий по привлечению постоянных клиентов	1106,15 тыс. руб.
Текущие	Затраты на мотивацию персонала Материальная мотивация персонала: 1. Доплата работникам за стаж, отработанный в организации «Кофейная кантата». 2. Премия за высокий бал КЗ на три магазина. 3. Премия за победу в конкурсе магазинов «Клуб 100».	428 тыс. руб.
Итого стоимость проекта		1716,25 тыс. руб.

Реализацией данного проекта займется группа менеджеров, в которую войдут сотрудники компании: куратор сети галерей в г. Красноярск, эксперт по маркетинговым мероприятиям, администратор галерей в ТЦ «Окей» И ТРЦ «Июнь», администратор галереи в ТРЦ «Планета», эксперт по продажам. Команда проекта представлена на рисунке 13.

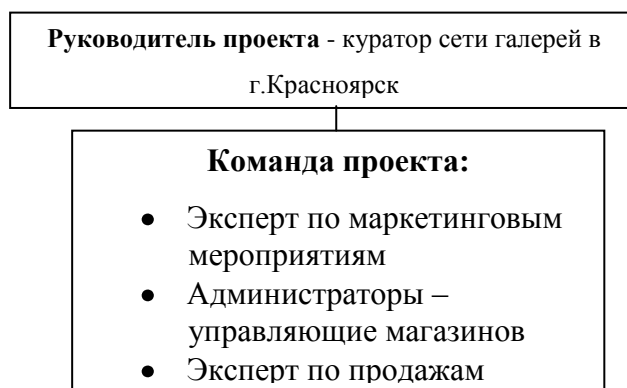


Рисунок 13 – Рабочая группа проекта по повышению клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Срок реализации данного проекта – 13 месяцев, так как в течение этого времени можно наиболее качественно подготовить и осуществить данные мероприятия, а также проанализировать динамику изменения клиентоориентированности компании.

Так, для данной компании потребуется некоторая сумма для реорганизации бизнес-процессов, внедрения новых инструментов в деятельность компании, возможно, потребуется введение новой должности и обучение персонала.

Предполагаемые источники финансирования – средства учредителей и участников организации «Кофейная Кантата».

Далее составлен сетевой график работ (рисунок 14) проекта и использован метод критического пути. Критический путь проекта составит 396 дней. Матрица работ проекта представлена в приложении данной работы.

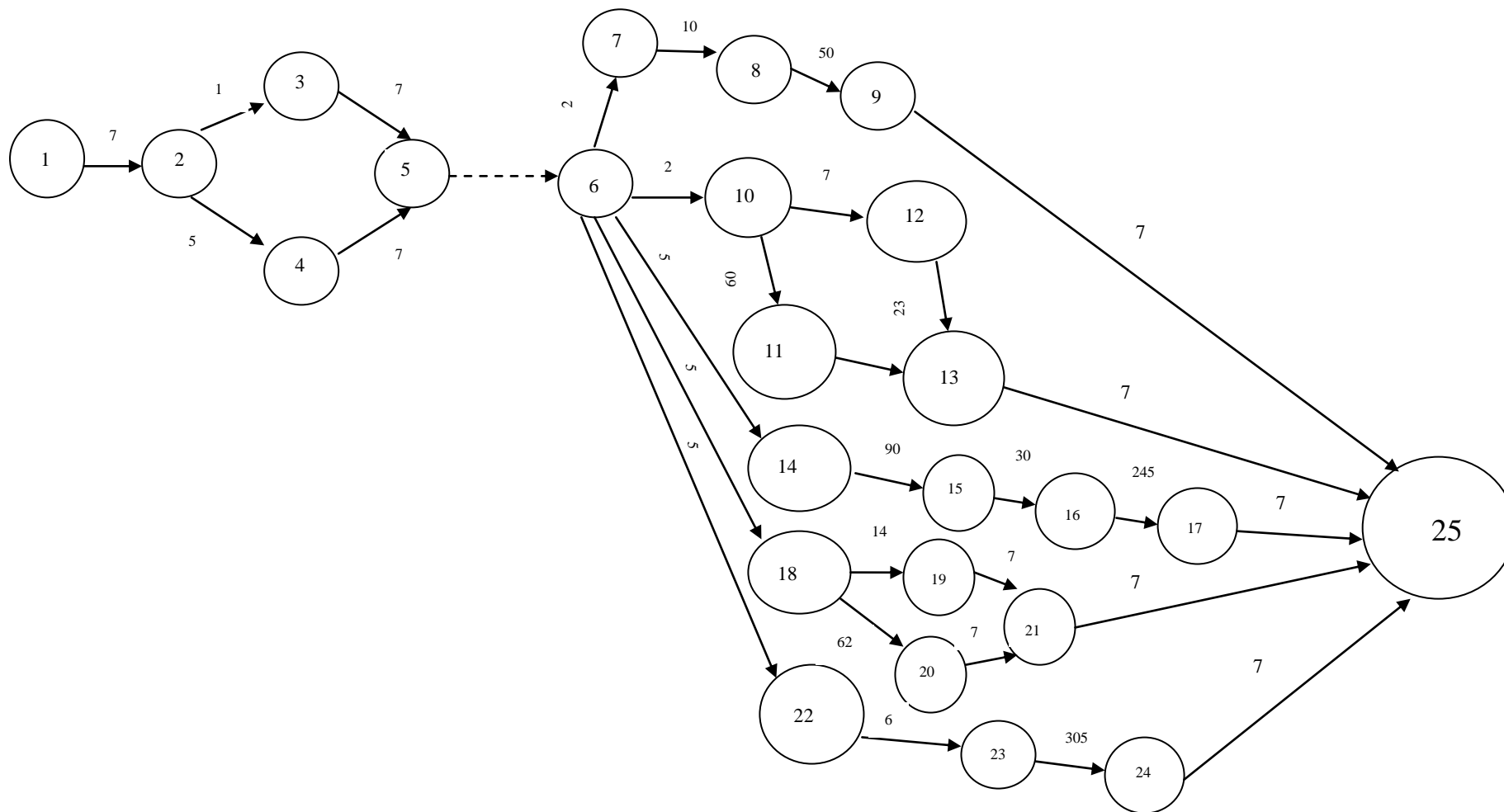


Рисунок 14 – Сетевой график проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Таким образом, были представлены основные положения проекта по повышению клиентоориентированности компании, особенность которого заключается в наличии двух подпроектов.

Общая ориентировочная стоимость проекта составит 1716,25 тыс. руб., время реализации 13 мес., в проектную группу войдут представители от самой компании, что позволит значительно сократить расходы на привлечение сторонних экспертов и максимально вовлечь участников в процесс.

3.2 Оценка эффективности проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Показатели эффективности проекта будут следующими:

- рост клиентской базы компании;
- повышение лояльности клиентов;
- рост количества постоянных клиентов, совершающих покупки более одного раза в квартал;
- увеличение частоты покупок постоянных клиентов мин. до 3-ех раз в месяц;
- сокращение оттока клиентов в условиях сезона низких продаж (клиенты возвращаются после праздников и покупают продукцию для себя, а не только в подарок);
- рост выручки от продаж за счет повторных покупок постоянных клиентов компании;
- повышение имиджа компании.

После внедрения проектного подхода относительно оптимизации клиентоориентированности ИП Суварян «Кофейная кантата» сократится процентный разрыв между существующей и желаемой оценкой

клиентоориентированности компании, эффективность деятельности компании улучшится, а финансовые результаты возрастут.

Следует провести оценку эффективности проекта по следующим направлениям, представленным в таблице 24.

Таблица 24 – прогнозная оценка эффективности основных мероприятий проекта

Мероприятие	Затраты	Прогнозируемый эффект
1. Открытие интернет магазина	51,1 т.р.	В первый год работы интернет магазина планируется получение выручки в размере 650 т.р.
2. Снижение торговой надбавки на определенные группы товаров, выпуск новой линейки товаров по сниженной цене	131 т.р.	По результатам опроса 70% постоянных клиентов компании покупали бы продукцию чаще 1 раза в квартал при снижении ее стоимости хотя бы на 30%. Таким образом, если наиболее популярные товары, на которые произойдет снижение торговой надбавки будут покупать больше хотя бы в 2 раза, выручка от реализации этих позиций за год составит 527 т.р. (подробные расчеты представлены в приложении)
3. Проведение маркетинговых мероприятий по привлечению постоянных клиентов:	1100 т.р.	Если учесть, что по результатам проведения мероприятий будет достигнут планируемый показатель
4. Материальная мотивация персонала	428 т.р.	клиентоориентированности компании - 80% постоянных клиентов компании вернутся хотябы 2 раза за квартал, то выручка от возврата клиентов за год составит 23374,8 т.р., что почти в 2 раза увеличит действующую выручку компании за год. В квартал компанию посещают 6,5 тысяч клиентов всего 1 раз, средний чек 1 клиента составляет 900 рублей.
Итого совокупные затраты/эффект	1667,1 т.р.	24551,8 т.р.

Далее приведен расчет экономической эффективности открытия интернет магазина.

В таблице 25 представлены затраты на работу интернет-магазина по кварталам.

Таблица 25 – основные затраты на работу интернет-магазина «Кофейная Кантата»

Статья затрат	Сумма за квартал
Аренда офиса	30 тыс. руб.
Интернет	3 тыс. руб.
Заработная плата оператора принимающего заказ и передающего его в магазин для исполнения (данную должность может совмещать со своей основной деятельностью маркетолог)	15 тыс. руб. (доплата 5 тыс. руб. в месяц к основной заработной плате за работу по направлению интернет-магазин)
Заработная плата курьера	45 тыс. руб. (15 тыс. руб. в месяц)
Итого затраты	93 тыс. руб.

Торговая надбавка анализируемой компании составляет 300%, таким образом, чтобы рассчитать затраты на закупку продукции для реализации через интернет-магазин необходимо выручку за период разделить на 3.

Размер инвестиций = 51 100 руб.

В первом квартале планируется получить выручку в размере 250 тыс. руб., во втором и третьем кварталах по 100 тыс. руб., в четвертом – 250 тыс. руб.

Таким образом, NPV больше нуля, что говорит об экономической привлекательности реализуемого мероприятия проекта – открытии интернет-магазина.

В таблице 26 представлен подробный расчет экономической эффективности открытия интернет-магазина.

Таблица 26 – расчет экономической эффективности открытия интернет-магазина

Период (квартал), Т	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF	Дисконтированный денежный поток	Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом
0	51100		-51100	-51100		
1		250000	176333,3333	73666,66667	64057,97101	64057,97101
2		100000	126333,3333	-26333,33333	-19911,78324	44146,18778
3		100000	126333,3333	-26333,33333	-17314,59412	26831,59365
4		250000	176333,3333	73666,66667	42119,15576	68950,74941
					NPV	17850,74941
					PI	3,5
Ставка дисконтирования 15%					IRR	36%

Окупаемость наступит в первом квартале реализации проекта.

Таким образом совокупный эффект от реализации проекта превышает совокупные затраты более чем в 14 раз, однако расчеты относительные и носят субъективную оценку экспертов компании и автора данного исследования. Точный прогноз невозможно составить из-за отсутствия каких-либо статистических данных компании в данном направлении.

Наибольший эффект несут в себе мероприятия по мотивации персонала, а также маркетинговые мероприятия по повышению лояльности постоянных клиентов.

Эффективность от реализации проекта также будет выражаться в повышении уровня клиентоориентированности компания, оценка которого после реализации проекта представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Сравнение показателей оценки

клиентоориентированности до реализации проекта и после

Показатель	Формула расчета	Реальное значение до реализации проекта (за 1-2 квартал 2016г.)	Идеальное значение (заданное руководством компании)	Планируемое значение после реализации проекта	Значимость показателя (Расчет среднего арифметического, оценка производилась по 5-ти бальной шкале)
1. Коэффициент повторных покупок	Доля клиентов, совершающих повторные покупки или доля вернувшихся клиентов	0,2	0,8	0,4	4,3
2. Количество потерянных клиентов (%)	Показатель характеризующий долю клиентов, не совершающих покупки больше года.	0,3	0,1	0,2	4
3. Коэффициент удержания клиентов (%)	Соотношение количества клиентов, которые совершили повторную покупку в отчетном периоде, к общему числу клиентов, совершивших покупку в предыдущем периоде	0,15	0,3	0,25	3,7

Окончание таблицы 27

Показатель	Формула расчета	Реальное значение до реализации проекта (за 1-2 квартал 2016г.)	Идеальное значение (заданное руководством компании)	Планируемое значение после реализации проекта	Значимость показателя (Расчет среднего арифметического, оценка производилась по 5-ти бальной шкале)
4. Средняя частота посещения магазинов постоянным и клиентами	Сколько раз в среднем за месяц постоянные клиенты совершают покупки	1	4	3	2,8
Общий показатель клиентоориентированности компании		5,42	16,15	11,85	x

Таким образом, после реализации проекта разрыв между реальной и идеальной оценкой клиентоориентированности компании сократится на 39%, и составит 27%.

Также в процессе реализации проекта необходимо запросить обратную связь от клиентов, которые попали в группу «критиков» при расчете индекса NPS компании и составили 9% от общего числа респондентов. Следует представить клиентам основные изменения по направлению клиентоориентированности в рамках проекта и предложить им оценить текущую ситуацию. Предположительно, что после применения всех мероприятий проекта данные клиенты перейдут из категории «критиков» в категорию «промоутеров», так как будет проведена работа по основным замечаниям, полученным от респондентов.

3.3 Анализ возможных рисков проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Управление рисками призвано экономить деньги и время проекта. В «лучших проектных практиках» на управление рисками делается особый акцент, в то время как менеджеры, сторонящиеся методологий, им пренебрегают.

Работая с рисками, проектный менеджер всерьез повышает шансы проекта «удержаться в треугольнике». Кроме того, он получает возможность проиллюстрировать спонсору эффективность своей работы. Поясним эти тезисы ниже, начнем с определения.

Риск может иметь как негативное, так и положительное влияние на проект (например, отрицательный риск – уход одного или нескольких членов команды; положительный – появление на проекте признанного эксперта, если он успеет освободиться от текущих дел и не будет перехвачен другими командами). Соответственно, планируя риски, стремимся избежать негативных влияний и гарантировать наступление позитивных.

Основные риски проекта по повышению клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата» представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Классификация рисков проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Риск	Описание
Управленческо-организационный	Разработка некорректной программы мероприятий по повышению клиентоориентированности компании
Управленческо-организационный	Сопrotивление проектным изменениям со стороны персонала
Финансовый	Затраты на реализацию мероприятий проекта выше, чем эффект полученный от них

Таким образом основные риски связаны с управление проектом в первую очередь из-за отсутствия опыта работы сотрудников компании в данном направлении, а также с финансовым, так как есть вероятность, что затраченные ресурсы не окупятся в связи с тем, что окажутся неэффективными или недостаточными с точки зрения самих клиентов компании.

Ниже в таблице 29 представлена дальнейшая идентификация рисков, позволяющая установить причинно-следственные связи влияния рисков на результаты проектной деятельности.

Таблица 29 – Идентификация рисков проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Причина	Риск	Последствия	Ущерб
Отсутствие квалифицированных кадров (специалиста по маркетингу)	Разработка некорректной программы мероприятий по повышению клиентоориентированности компании	Отсутствие эффекта от проектных мероприятий (клиентоориентированность осталась на том же уровне)	Невозможность получения желаемого результата. Дополнительные трудозатраты
Некорректное разъяснение необходимости проектных изменений со стороны руководителя проекта для остального персонала Отсутствие мотивации персонала	Сопротивление проектным изменениям со стороны персонала	Задержка реализации проекта, отсутствие эффекта от проводимых изменений, Изменение «организационного климата» участников проекта в реализации его мероприятий Отсутствие эффекта от проектных мероприятий (клиентоориентированность осталась на том же уровне)	Невозможность получения желаемого результата. Дополнительные трудозатраты, демотивация персонала — отказ от работы Невозможность получения желаемого результата. Дополнительные трудозатраты
Некачественная реализация мероприятий проекта Отсутствие контроля реализацией мероприятий	Затраты на реализацию мероприятий проекта выше, чем эффект полученный от них	Отсутствие эффекта от проектных мероприятий (клиентоориентированность осталась на том же уровне) Компания понесла затраты без положительного эффекта	Упущенные возможности, данные затраты можно было использовать на развитие других бизнес-процессов

Далее, в таблице 30 автор работы провел ранжирование рисков, для установления наиболее значимых и разработки мер по их устранению.

В данном случае, важность риска равна вероятности его возникновения умноженной на влияние данного риска на возможность реализации проекта.

Таблица 30 – ранжирование рисков проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата»

Риск	Вероятность возникновения (определена экспертным методом с использованием средней арифметической оценки, в опросе приняли участие 5 экспертов)	Влияние (0-5, 0 – отсутствует, 5 – очень высокое)	Важность риска (Вероятность x на Влияние)
Сопротивление проектным изменениям со стороны персонала	0,4	3	1,2 (24% - низкая)
Разработка некорректной программы мероприятий по повышению клиентоориентированности компании	0,6	5	3 (60%-средняя)
Затраты на реализацию мероприятий проекта выше, чем эффект полученный от них	0,8	5	4 (80% - высокая)

Далее была проведена оценка влияния каждого отдельного риска на показатели реализации проекта, представленная в таблице 31.

Таблица 31 – Влияние основных рисков проекта повышения клиентоориентированности компании «Кофейная Кантата» на основные показатели реализации проекта

Риск	На какие показатели влияет
Разработка некорректной программы мероприятий по повышению клиентоориентированности компании	Срок реализации проекта, качество реализации, достижение целей проекта) Показатели эффективности (совокупный эффект)
Сопrotивление проектным изменениям со стороны персонала	Срок реализации проекта, качество реализации, достижение целей проекта
Затраты на реализацию мероприятий проекта выше, чем эффект полученный от них	Показатели эффективности (NPV, рентабельность проекта)

Для предотвращения негативных последствий наступления риска необходимо спланировать действия по его предотвращению. В таблице 32 обозначены основные выявленные риски, а также стратегия по их предотвращению, расписанная в конкретных действиях со стороны команды проекта.

Таблица 32 – Стратегии реагирования на основные риски проекта

Риск	Важность	Стратегия реагирования	Мероприятия по предотвращению
Сопrotивление проектным изменениям со стороны персонала	Низкая	Стратегия снижения риска	1. Провести общее собрание всех сотрудников и проинформировать их о необходимости разработки и реализации проекта, а также рассказать о положениях проекта относительно мотивации сотрудников. 2. Предложить сотрудникам участие в разработке проекта.
Разработка некорректной программы мероприятий по повышению клиентоориентированности компании	Средняя	Стратегия снижения риска	1. Обучение команды проекта основам маркетинга и клиентоориентированности. 2. Привлечение стороннего эксперта при разработке программы мероприятий. 3. Включение в программу тех мероприятий, которые успешно реализовывались и приносили положительный эффект в других компаниях.
Затраты на реализацию мероприятий проекта выше, чем эффект полученный от них	Высокая	Стратегия уклонения от риска + стратегия снижения	1. Разработка плана контроля реализации проекта для соизмерения и корректировки получаемых результатов и затраченных ресурсов. 2. Сокращение затрат на реализацию определенных мероприятий не приносящих ожидаемого эффекта. 3. Проведение прогноза эффективности планируемых мероприятий.

Также автором представлена оценка затрат на предотвращение рисков, а именно:

1. Обучение команды проекта основам маркетинга и клиентоориентированности – средняя стоимость группового тренинга в г. Красноярск 10 тыс. руб.

2. Привлечение стороннего эксперта при разработке программы мероприятий – от 30 тыс. руб.

Итого затраты составят ориентировочно 40 тыс. руб. Затраты занимают малую долю прогнозируемого эффекта от реализации проекта, соответственно они являются целесообразными.

Подводя итог, следует заметить, что проектный подход в повышении клиентоориентированности анализируемой компании является наиболее эффективным, так как позволяет охватить все аспекты проблемы.

Проект несет в себе экономическую выгоду во много раз превышающую затраты на его реализацию, основным является тот факт, что после проведения мероприятий проекта возрастут показатели клиентоориентированности компании и ее общая оценка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день актуальной является проблема соответствия уровня клиентоориентированности компании потребностям клиентов. Ситуация складывается таким образом, что есть компании, которые понимают необходимость своей ориентации на клиента, но не знают в каком направлении работать, а есть и те, которые даже не предполагают что их комплексная оценка со стороны клиента недостаточно высока.

В данном случае применение проектного подхода в повышении клиентоориентированности компании может стать самым эффективным инструментом для повышения ориентации предприятия на клиента.

В первой главе работы представлены основные понятия «клиентоориентированности компании».

Автор делает следующее заключение: «Клиентоориентированность необходимо рассматривать как сложное составное понятие: с одной стороны определение характеризуется как усилия компании по привлечению и удержанию клиентов, а с другой, как эти самые усилия оценивают сами клиенты и насколько комфортно компания удовлетворяет запросы потребителей. В связи с этим, необходим постоянный запрос обратной связи от клиентов компании и анализ потребительского мнения, с последующей корректировкой действий по повышению клиентоориентированности».

Также в первой главе была разработана система оценки клиентоориентированности компании, включающая в себя 2 группы показателей, позволяющих получить наиболее объективную оценку компании в направлении ориентации на клиента.

Автором выделена особенность проектного подхода в повышении клиентоориентированности компании, которая заключается в наличии двух ключевых составляющих:

1. Мероприятия, направленные на повышение клиентоориентированности персонала.

2. Маркетинговые мероприятия, направленные на повышение лояльности клиентов.

Обязательное наличие этих двух связанных между собой в проекте аспектов, позволит достичь наибольшей его эффективности.

Во второй главе представленной работы проведена оценка клиентоориентированности компании с использованием системы разработанной в первой главе.

В заключении анализа компании «Кофейная кантата» автор делает следующие выводы: компания реализует стратегию усиления позиций на рынке.

По результатам анализа внутренней среды можно выделить следующие проблемы:

- основные недостатки в организации связаны с работой продавцов-консультантов, их профессионализмом, их компетентностью и заинтересованностью в торговле кофейно-чайной продукцией;
- высокая текучесть продавцов-консультантов;
- знания персонала о продукте в анализируемой компании не достигает высокого уровня, что напрямую отражается на качестве обслуживания покупателей;

В отношении клиентоориентированности наметились тенденции к негативной динамике основных показателей: всего лишь 20% клиентов совершают покупки чаще одного раза в квартал, 30% клиентов не совершали покупки больше года, наметился большой отток клиентов в связи с окончанием новогоднего сезона более 80%.

К тому же реальная картина уровня клиентоориентированности компании отличается от идеальной, к которой стремится руководство «Кофейной Кантаты», разрыв реальной оценки ориентации на клиентов составляет порядка 34%.

9% опрошенных клиентов компании являются ее «критиками» и не порекомендовали бы ее другим людям из-за высоких цен на продукцию и навязчивости сотрудников.

Руководству компании важно понять, что клиентоориентированность представляет собой не только высокий уровень сервиса, но и удовлетворение потребностей клиентов с использованием инструментария различных теорий, в том числе маркетинга, потребительского спроса, мотивации персонала.

Третья глава представляет собой разработанный проект повышения клиентоориентированности компании.

Данный проект также состоит из двух направлений: маркетинговые мероприятия, направленные на повышение лояльности клиентов, и мероприятия, направленные на повышение клиентоориентированности персонала. По каждому направлению рассчитаны затраты и планируемый экономический эффект.

Общая ориентировочная стоимость проекта составит 1716,25 тыс. руб., время реализации 13 мес., в проектную группу войдут представители от самой компании, что позволит значительно сократить расходы на привлечение сторонних экспертов и максимально вовлечь участников в процесс.

Показатели эффективности проекта будут следующими:

- рост клиентской базы компании;
- повышение лояльности клиентов;
- рост количества постоянных клиентов, совершающих покупки более одного раза в квартал;
- увеличение частоты покупок постоянных клиентов мин. до 2-ух раз в месяц;
- сокращение оттока клиентов в условиях сезона низких продаж (клиенты возвращаются после праздников и покупают продукцию для себя, а не только в подарок);

- рост выручки от продаж за счет повторных покупок постоянных клиентов компании;
- повышение имиджа компании.

После внедрения проектного подхода относительно оптимизации клиентоориентированности ИП Суварян «Кофейная кантата» сократится процентный разрыв между существующей и желаемой оценкой клиентоориентированности компании, эффективность деятельности компании улучшится, а финансовые результаты возрастут.

Также в п. 3.3 автором предложены основные стратегии реагирования на риски, связанные с реализацией проекта. Затраты на предотвращение данных рисков являются целесообразными.

Экономический эффект от реализации проекта более чем в 14 раз превышает затраты на его реализацию, к тому же прогнозируется значительный рост уровня клиентоориентированности компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон о защите прав потребителей от 25.10.2007 N 294-ФЗ Режим доступа: http://www.consultant.ru/popular/consumerism/3_72.html
2. Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М. Клиентела: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2006. - 56 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб: Питер, 2007.- 384с.
4. Азрилян А.Н. Большой экономический словарь. М.: Институт новой экономики, 2004. - 376 с.
5. Андерсон К., Керри К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / Пер. с англ. Успенского А. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 288 с.
6. Андреева Г.М., Аксенова Е.А., Т.Ю. Базаров и др. Социальная психология: Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Фоломеев-вов Т.В. М.: Аспект Пресс, 2006. - 480 с.
7. Апенько, С.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений [Текст] / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. – № 2. – С. 50–56.
8. Базаров, Т.Ю. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания [Текст] / Т. Ю. Базаров, А. К. Ерофеев, А. Г. Шмелев // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2014. – №1, январь- март. – С. 87–102.
9. Браймен, А. Методы социальных исследований. Группы, организации и бизнес [Текст] / А. Браймен, Э. Белл – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2012. – 776 с.
10. Гальперин, В.М. Микроэкономика: В 2-х т. [Текст] / В.М. Гальперин, С.М. Игнатъев, В.И. Моргунов – СПб.: Экономическая школа, 1999. Т.2. – 503с.

11. Гулакова, О.В. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования [Текст] / О.В. Гулакова, В.А. Ребязина, М.М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2015. – Вып. 4. – С. 39–73.
12. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 214 с.
13. Карри Д. Управление отношениями с клиентами: факты из жизни торгового персонала // Маркетинг.рго. 2007. - №6 (33).
14. Карсон Д. Удовлетворение потребителей и забота о них / Маркетинг / Под ред. М.Бейкер Спб.: Питер, 2002. с. 755-771.
15. Катенев В.И., Рябов А.А. Организация деятельности клиентских производственно-сбытовых систем на промышленном предприятии. Спб.: Издательство Инфо, 2006. - 132 .
16. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. -М.: Экзамен, 2003.-320 с.
17. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Управление трудовыми ресурсами. М.: Инфра-М, 2009. 288 с.
18. Кларин М. «По делам узнаете их» // Персонал-Микс. 2006. - № 7-8. -с. 16-17.
19. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практическое пособие. М. Дело, 2000. - 224 с.
20. Клепнева, К.В. Обучение клиентоориентированного персонала [Текст] / К.В. Клепнева // Экономика и предпринимательство. 2014. – № 10. – С. 664–667.
21. Клепнева, К.В. Подбор клиентоориентированного персонала [Текст] / К.В. Клепнева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014а. – № 4. – С. 38–46. 149

22. Клепнева, К.В. Вознаграждение клиентоориентированного персонала [Текст] / К.В. Клепнева // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. – № 1 – С. 120–125.
23. Клок К., Дж. Голдсмит. Пора проснуться! Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников. М.: Претекст, 2008. - 378 с.
24. Кожанова Л. Найди в себе силу притяжения / Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru> (2008)
25. Козуб Т., Бирли У. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров (перевод с англ. Д.Л. Раевской). М.: Эксмо, 2009. - 336 с.
26. Колосова Р.П., Меликьян Г.Г. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения: Учебно-методическое пособие: практикум. М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2008. - 458 с.
27. Комков Н.И. Многоуровневая структура и подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособность» / Н. И. Комков, А. В, Лазарев // Проблемы прогнозирования. 2007. - №4. - С. 3-20
28. Коробов В.Б. Сравнительный анализ методов определения весовых коэффициентов «влияющих факторов» / Режим доступа: www.isras.ru/files/File/4M/20/Korobov.pdf (2005)
29. Короченская В. Тайные покупатели делают явными недостатки ростовского сервиса / Режим доступа: <http://www.mshoppingnews.com/article/analytics/1741.htm> (2007)
30. Кравцевич С.В. Сущность и структура элементов комплексной характеристики конкурентоспособности работника / Актуальные вопросы развития социально-экономических систем: Сб. науч. Тр. / Под науч. ред. В.И. Са-марухи. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. - 178 с.
31. Краткий экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. М.6 Институт новой экономики, 2001. - 1088 с.

32. Кудрявцева, Е.П. Ориентация на удовлетворение потребностей потребителей как связующее звено функций маркетинга и международных стандартов управления качеством ISO серии 9000:2008
33. Куликов А.Б. Твои права, потребитель. М.: Гелиос АРВ, 2001. - 400 с.
34. Куликова А., Тарантин Д. Нестандартное обслуживание или новые стандарты обслуживания / Торговое оборудование в России. 2002. -№10 (47). / Режим доступа: www.stepconsulting.ru/pub/1/23.shtml (2002)
35. Куршакова Н.Б., Белозерова М.Н. Оценка работы банковского персонала с помощью методики «тайный посетитель» // Управление развитием персонала 2007. - №2. - с. 102 - 106.
36. Куршакова Н.Б., Шавровская М.Н. Особенности формирования корпоративной культуры в клиентоориентированной организации // Управление корпоративной культурой. 2009. - №1. - с. 32 - 36.
37. Кэллоуэй Д. Незаменимые: как стать неотъемлемой частью жизни своих потребителей (пер. с англ.). М.: Эксмо, 2007. - 256 с.
38. Кудрявцева // *Arg administrandi* (Искусство управления). 2010. – № 2. – С. 114-123.
39. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. [Текст] / Ф. Котлер – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464с.
40. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг – 12-е изд. – М: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. –1072с.
41. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. М.: МГУЭСИ: ВлГУ: ВИБ, 2002,- 180 с.
42. Лобанов Д.С. Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях // Персонал-Микс. 2007. - №7-8. - с. 36-39.
43. Локридж Скотт. CRM от рекламы к практическому осуществлению / Режим доступа: www.bkg.ru (2001)

44. Лосев С.В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации // Маркетинг в России и за рубежом. - 2007.-№6. -с. 31-41.
45. Лосев С.В. Управление отношениями с клиентами // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 1 (51), с. 42-47.
46. Лямзин О.Л. Управление взаимоотношениями с клиентами: учебное пособие. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. - 24 с.
47. Мазаева А.Ю. Стандарты качества обслуживания / Режим доступа: <http://www.gaomoskva.ru/index.php?mid=:530> (2006)
48. Майерс Д. Социальная психология. Издательство: Питер, 2007 / Режим доступа: www.myworld.ru
49. Макаревич ЛМ. 200 правил бизнеса. М.: Дело и Сервис, 2003. 592 с.
50. Макаренко Н.Л., Косаренко Н.Н. Трудовое право: учебник. М.: Флинта: МПСИ, 2005.- 200 с.
51. Макшанов С.И. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика: Монография. СПб.: «Образование», 1997. - 238 с.
52. Марданов Р.Х. О развитии концептуальных подходов к стандартизации качества банковской деятельности // Деньги и кредит. 2008. - №2. - С. 18 -17.
53. Мацковская М. Марксистский бизнес Кьелла Нордстрема // Kadrovik.ru. - 2008. №5. -с. 70-72.
- 54.
55. Межевов А. Поведение потребителей. Монография (Маркетинг. Спец. выпуск №28). М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2005,- 128 с.
56. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2002. 704 с.
57. Милкович Д.Т., Ньюман Д.М. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала. М.: Вершина. 2005. 760 с.


58. Миляева Л. Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций. Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2005. - 189 с.
59. Митчелл Д. Путь к сердцу клиента / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. - 224 с.
60. Моисеева И.В. Теоретические подходы изучения конкурентоспособности вуза / Режим доступа: sisupr.mrsu.ru/2008-1/pdf719-moiseeva.pdf
61. Молино П. Технологии CRM: Экспресс-курс / Пер. с англ. Новиковой Т. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 272 с.
62. Немов Р.С. Психология: учеб. Для студентов высш. пед. учеб. заведений. Кн. 1. Общие основы психологии. - М.: Просвещение, 1994. - 576 с.
63. Норка Д.И. Скажи мне «ДА». Преодоления возражений в продажах. - СПб.: Питер, 2009. 192 с.
64. Ньюэлл Ф. Почему не работают систем управления отношениями с клиентами (CRM). М.: Издательство «Добрая книга», 2004. 368 с.
65. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Мерко А.И., Апенько С.Н. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2010. - 640 с.
66. Озерникова Т. Г. Управление трудовой мотивацией: учеб. пособие. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. 345 с.
67. Осипенко А.Г. Как удерживать в банке клиентов юридических лиц // Банковское дело. - 2006. - №6. - с.59-63.
68. Оськина М. Сервис как он есть, или как посчитать упущенную прибыль // Деловой день клиента. 2007. - №3 (9). - с. 7 - 8.
69. Панов Д. «Королей сервиса надо выращивать самим» // Персонал-Микс.-2006. №7-8. с. 18

70. Пацюк А. Стандарты обслуживания или что такое «хорошо» и что такое «плохо» / Режим доступа: <http://www.smc.su/publication/publication.php?ID=2012> (2007)
71. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов деньги. Пер с англ. Раевской Д.Л., Живаевой С.Н. / под ред. Хромова-Борисова С.Н., Вронского Ю.В., Титова В.В. -М: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с.
72. Пилько В. Управление взаимоотношениями с клиентами / Банковские технологии. 2008. - №2. - с.29-31.
73. Плотников М.А. Менеджмент качества в автомобильном производстве на основе клиентоориентированного подхода. Автореферат. М., 2007. - 30 с.
74. Половинко В.С. Управление по целям: реализация в системе управления персоналом / В.С. Половинко, О.Ю. Тимошенко. Омск: Изд-во Ом. Гос. Ун-та, 2008. - 208 с.
75. 103. Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. Омск: изд-во Ом. Гос. Ун-та, 2008.- 256 с.
76. Панин, В.М. Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования [Текст] / В.М. Панин, В.А. Ребязина // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. – Т.03, № 123, – С. 168–182.
77. Попов, Н.И. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК [Текст] / Н.И. Попов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. 2014. – Том 12, № 1. – С. 109–138
78. Ребязина, В.А. Маркетинговые практики: теоретические подходы к определению и пониманию представителями российских компаний [Текст] / В. А. Ребязина, А. О. Давий // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2014. – № 6. – С. 96–117.

79. Рожков, А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании: автореф. дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05. [Текст] / Рожков Александр Геннадьевич – Москва, 2012. – 27с. 150
16. Третьяк, О.А. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях [Текст] / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. 2008. – Том 6, № 4. – С. 141–148.
80. Шавровская, М.Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка: автореф. дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05. [Текст] / Шавровская Марина Николаевна – Омск, 2011. – 22с.
81. Шавровская, М.Н. Результаты анализа формирования и оценки клиентоориентированности персонала в организациях г. Омска [Текст] / М.Н. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2011а. – №2, – С. 35–40.
82. Шерешева, М.Ю. Клиентоориентированность персонала в государственных организациях здравоохранения России [Текст] / М.Ю. Шерешева, А.А.

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
 Улина С.Л.

« 9 » июня 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Проект повышения клиентоориентированности компании

38.04.02 - Менеджмент

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель

 9.06.2017
подпись, дата


доцент, к.э.н.

должность, ученая степень

О.С. Нагаева

инициалы, фамилия

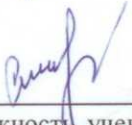
Выпускник

 9.06.2017
подпись, дата

М.Д. Воронцова

инициалы, фамилия

Рецензент

9.06.2017 
подпись, дата

должность, ученая степень

Т.А. Суварян

инициалы, фамилия

Красноярск 2017