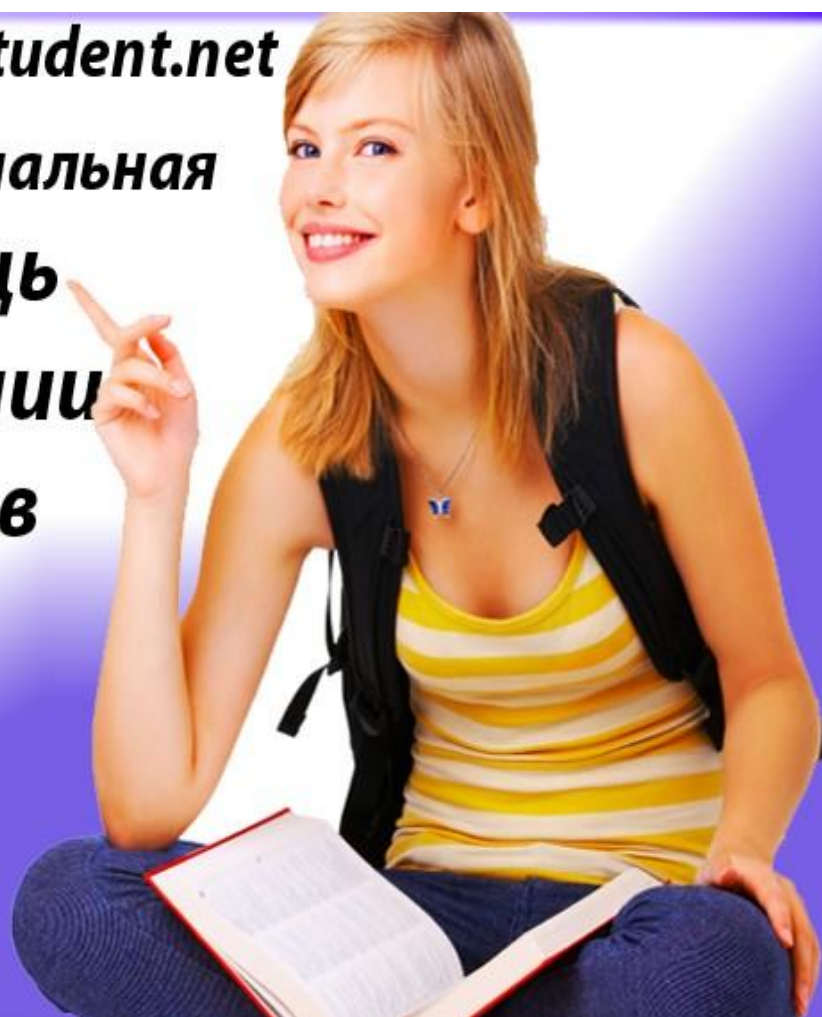


www.diplomstudent.net

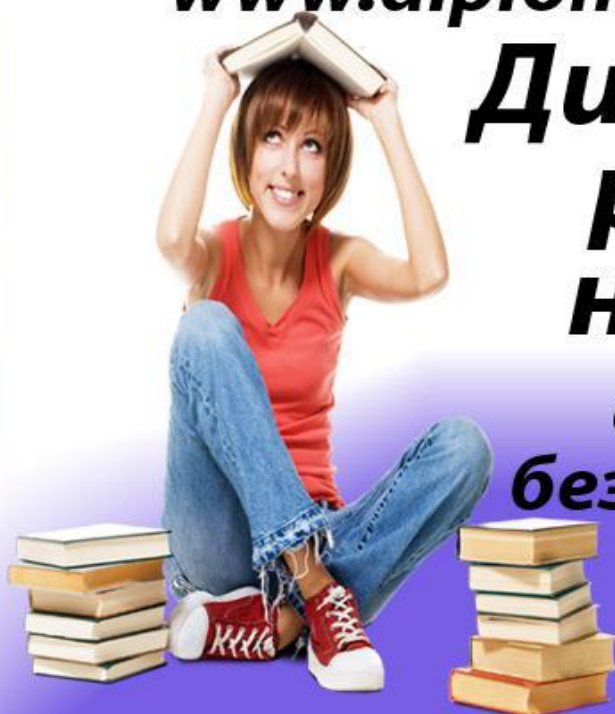
**Профессиональная
помощь
в написании
всех видов
работ
для
студентов
вузов**



www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**



Тема диплома: Управление взаимодействием с клиентом на примере ЗАО
«Носимо»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ	7
1.1. Роль маркетинга в системе управления взаимодействием с клиентами.	7
1.2. Роль технологий в системе управления взаимодействием с клиентами	18
1.3. Факторы, влияющие на формирование эффективной системы обслуживания клиентов.....	26
1.4. Оценка управления взаимодействием с клиентами	31
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ НА ЗАО «НОСИМО».....	40
2.1. Общая характеристика предприятия и положение его на рынке	40
2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия.....	51
2.3. Анализ системы управления взаимодействием с клиентами на предприятии	62
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ.....	67
3.1. Формирование эффективных технологий, инструментов мониторинга и оценки качества обслуживания клиентов на предприятии.....	67
3.2. Предложения по внедрению CRM-систем на предприятии.....	73
3.3. Рекомендации для повышения качества труда и уровня обслуживания клиентов на предприятии.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	93
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы: «Управление взаимодействием с клиентом на примере ЗАО «Носимо» является несомненной, так как в рыночных условиях хозяйствования, просто предлагать отличные продукты уже недостаточно: легкость копирования и насыщение рынка могут быстро свести на нет первые намеки на формулу успеха. Сегодня главным знаком отличия стала исключительность сервиса, предоставляемого на прочной и четкой основе. Сервис требует притока и вовлечения клиентов, и потому он значительно труднее, нежели продукт, поддается имитации. Следовательно, конкурентного преимущества можно достичь путем совместного применения знаний об ожиданиях, предпочтениях и поведении клиентов. А для этого необходим непрерывный диалог с клиентами и использование информации и идей, добываемых в каждой точке контакта с ними.

Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), которую часто называют также менеджментом клиентов, является бизнес- подходом, основной целью которого является создание, развитие и укрепление отношений с тщательно выбранными клиентами, увеличение выгоды клиента, повышение корпоративной прибыли, а значит, и максимизация прибыли инвесторов. CRM объединяет новые технологии с новым рыночным мышлением, создавая, таким образом, выгодные долгосрочные отношения с клиентами.

Обслуживание клиентов – это результат работы системы по материально-техническому обеспечению и размещения компонентов комплекса маркетинга фирмы, это мера эффективности системы материально-технического обеспечения по созданию времени и места в полезности продукции. Уровень обслуживания клиентов определяет не только то, сохранят ли верность фирме имеющиеся заказчики, но также, сколько новых заказчиков будет привлечено. Таким образом, уровень обслуживания клиентов имеет прямое воздействие на

долю фирмы на рынке, ее общие затраты на материально-техническое обеспечение и, наконец, на ее прибыльность. По этой причине, обслуживание клиентов должно быть неотъемлемой частью проектирования и применения любой системы материально-технического обеспечения.

Эффективное обслуживание клиентов обеспечивает фирме наилучшие возможности в достижении достаточных конкурентных преимуществ. Новая продукция, изменения цены и стратегия продвижения товара – все может быть относительно легко и быстро скопировано конкурентами. Что нельзя легко скопировать – это отличное обслуживание клиентов, отражаемое в таких вещах как цикл заказа, покрытие запасов, точность заказов и современные коммуникации.

Целью дипломной работы является разработать предложения по повышению эффективности управления взаимодействием с клиентами ЗАО «Носимо». Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- описать теоретические аспекты взаимодействия с клиентами в современных условиях хозяйствования;

- провести анализ управления взаимодействием с клиентами на ЗАО «Носимо»;

- предложить мероприятия, направленные на повышение эффективности управления взаимодействием с клиентами ЗАО «Носимо».

Объектом исследования в дипломной работе является компания ЗАО «Носимо». Предмет исследования- система управления взаимодействием с клиентом ЗАО «Носимо».

Дипломная работа имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения. Первая глава является теоретической и направлена на изучение основ управления взаимодействием с клиентами. Во второй главе исследования рассматривается общая характеристика объекта исследования; дан анализ финансовой

деятельности предприятия и системы управления взаимодействием с клиентами. В третьей главе дипломной работы рассмотрены основные предложения, направленные на совершенствование эффективности управления взаимодействием с клиентами ЗАО «Носимо».

Теоретические и методологические основы изучения взаимодействия субъектов рынка, обеспечивающих устойчивое развитие экономики, изложены в работах таких зарубежных и отечественных авторов, как: Г. Саймон, Д. Норт, Л.Тевено, О.Фавро, А.Орлеан, Р.Буайте и другие; в России - Г. Клейнер, Н.Кондаурова, А.Олейник, В.Радаев, В.Тамбовцев, А. Шаститко и другие. Вопросам измерения и оценки эффективности организации в целом и взаимодействия с клиентом, в частности, а также поиску эффективных форм его реализации посвящены труды следующих авторов: за рубежом - Х.Эмерсона, У.Кларка, М.Кука, Д.Нортон, Р.Каплана, К.Адамса, П.Робертса, К.Макнейра, К.Кросса, Р.Ланча, Л. Мейсела, Д.Аакера и других; в России - В.Ефремова, Д.Львова, Н.Масленниковой, Е.Михайловой, И.Пономарева, К.Редченко, Ю.Соловьевой, Б.Ханта, О.Юлдашевой и других.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ

1.1. Роль маркетинга в системе управления взаимодействием с клиентами.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система) - это прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов, рис.1.1.[12]

CRM - модель взаимодействия, полагающая, что центром всей философии бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнёрах, а также о внутренних процессах компании. Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей.

Целью CRM - систем является привлечение и удержание выгодных клиентов посредством установления и улучшения отношений с ними. Разработка стратегии взаимоотношений с клиентами стала возможной благодаря прорывам в области информационных технологий. Сегодня компании могут совершенствовать свою работу с клиентами, используя целый спектр технологий по управлению базами данных, а также растущее число приложений для CRM. Такое развитие событий позволяет создавать обширные массивы клиентских данных, гарантирует широкую обратную связь с клиентами и позволяет анализировать, интерпретировать и конструктивно использовать полученные данные. Кроме того, наряду с ростом преимуществ, предоставляемых все более и более мощным компьютерным оборудованием, программами и электронными сервисами, стоимость их обслуживания



Рисунок 1.1- Цели и задачи системы управления взаимоотношениями с клиентами.

снижается. Этот избыток доступных инструментов для CRM позволяет компаниям гораздо эффективнее нацеливаться на самые обещающие направления. Главная задача CRM – систем – это повышение эффективности проектов и услуг, сосредоточенных во «фронт - офисе» и направленных на привлечение и удержание клиентов - в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом. [16]

Внедрение CRM принесет ощутимую пользу, если в компании существуют следующие проблемы: разрозненная клиентская база, история общения с клиентами разобщена или не регистрируется совсем, потеря информации при передаче между подразделениями приводит к сбоям в основных бизнес-процессах компании, регламентированные и утвержденные бизнес-процессы не автоматизированы и не внедрены в «рабочую среду» компании, компании необходим инструмент прогнозирования продаж для активного управления бизнес-процессом продаж, нет возможности анализа клиентской базы, построения комплексных отчетов по продажам, закупкам и истории общения с клиентами, жалобы клиентов теряются, не рассматриваются вовремя; составление типового договора или коммерческого предложения занимает у менеджера более получаса; руководитель вынужден половину своего рабочего дня тратить на контроль работы сотрудников; штат отделов маркетинга, продаж и сервисного обслуживания растет гораздо быстрее, чем растут обороты компании и др., табл.1.1.

Если перечисленные проблемы имеют место в компании, то CRM-система сможет помочь в их решении.

Внедрение CRM-системы, скорее всего, не принесет ощутимой пользы для следующих бизнесов: если у организации ограниченный круг клиентов и контактных лиц и она не заинтересована в дальнейшем росте клиентской базы, если в рыночном сегменте нет конкуренции или ее уровень невысок; если клиенты разовые, случайные, и продавец не беспокоится о качестве услуг, об

удержании постоянных клиентов, когда каждый работает так, как считает нужным, и не нуждается в обмене информацией с коллегами, табл.1.2.[24,с.19]

Таблица 1.1-Перечень проблем, которые позволяет решить система CRM

№ п/п	проблемы	характеристика
1	Разрозненная клиентская база	Данные о клиентах, партнерах, поставщиках, конкурентах хранятся в разных источниках. Информация труднодоступна, нет возможности совместного анализа данных о клиентах. При увольнении менеджера данные о клиентах просто пропадают, так как никто не знает, где они хранятся и как их получить.
2	История общения с клиентами разобщена или не регистрируется совсем.	Достигнутые в переговорах договоренности забываются и не выполняются, что вызывает негативную реакцию клиентов. Клиентов каждый раз переспрашивают об их номере телефона или e-mail, о том, что они заказывали.
3	Потеря информации при передаче между подразделениями приводит к сбоям в основных бизнес-процессах компании.	«Информационные провалы» между сотрудниками и подразделениями увеличивают количество жалоб и себестоимость продаж.
4	Регламентированные и утвержденные бизнес-процессы не автоматизированы и не внедрены в «рабочую среду» компании	Они не всегда исполняются, и невозможно оперативно контролировать ход выполнения бизнес-процессов.
5	Компании необходим инструмент прогнозирования продаж для активного управления бизнес-процессом продаж	
6	Нет возможности анализа клиентской базы, построения комплексных отчетов по продажам, закупкам и истории общения с клиентами	
7	Жалобы клиентов теряются, не рассматриваются вовремя	Нет возможности получить отчетность по типам жалоб за период в разрезе менеджеров компании
8	Знания сотрудников компании хранятся только в их головах	передача знаний от опытного сотрудника к новичку занимает много времени и в итоге приводит к увеличению издержек компании, снижает продажи.
9	Пустые потери рабочего времени	Сотрудники теряют много времени, отвечая на типовые вопросы клиентов; менеджеры вынуждены тратить несколько часов в неделю для составления отчетов по продажам и бесед с руководителем по вопросам оперативной деятельности; составление типового договора или коммерческого предложения занимает у менеджера более получаса; руководитель вынужден половину своего рабочего дня тратить на контроль работы.
10	Несоответствие роста численности работников и оборотов компании	Штат отделов маркетинга, продаж и сервисного обслуживания растет гораздо быстрее, чем растут обороты компании.

Таблица 1.2- Ситуации, в которых нецелесообразно внедрение CRM-системы

№ п/п	ситуации	пояснения
1	Если у организации ограниченный круг клиентов и контактных лиц и она не заинтересована в дальнейшем росте клиентской базы	например, в случае сознательного ограничения руководством роста небольшой компании.
2	Если в рыночном сегменте нет конкуренции или ее уровень невысок	Когда на рынке нет конкурентов, а потребность в продукте компании высокая, клиенты будут вынуждены его приобретать и без дополнительных усилий со стороны продавца.
3	Если клиенты разовые, случайные, и продавец не беспокоится о качестве услуг, об удержании постоянных клиентов.	Такой стиль работы характерен для коммивояжеров. Если потенциальных клиентов хватит на десятилетия вперед, то зачем беспокоиться о каждом из них?
4	Когда каждый работает так, как считает нужным, и не нуждается в обмене информацией с коллегами	Примером такого бизнеса может стать адвокатское бюро – сообщество независимых профессионалов, объединенных в одно юридическое лицо лишь для решения формальных или технических вопросов ведения бизнеса.

Таким образом, в целом CRM система направлена на привлечение и удержание потенциальных потребителей. Здесь важную роль играет система управления маркетингом, которая подразумевает под собой поиск количества потребителей, достаточного для данного уровня производства компании. Управление спросом означает управление потребителями, спрос на продукцию компании исходит от двух групп потребителей: новых и постоянных клиентов. Теория и практика традиционного маркетинга были сосредоточены на привлечении новых клиентов и продажи им своих товаров и услуг. Сегодня, ситуация изменилась и современный маркетинг нацелен не на только привлечение новых клиентов, но и на поддержание хороших отношений с уже имеющимися клиентами. Таким образом, мировая наука и практика в области маркетинга и предпринимательства обосновали и рекомендуют выделять следующие концепции в эволюции маркетинга: производственную, товарную, сбытовую, традиционного маркетинга, социально-этического маркетинга и маркетинга взаимодействия, табл.1.3.

Таблица 1.3-Концепции маркетинга[33,с.212]

Годы	Концепция	Ведущая идея	Основной инструментарий	Главная цель
1860-1920	Производственная	Произвожу то, что могу	Себестоимость, производительность	Совершенствование производства, рост продаж, максимизация прибыли
1920-1930	Товарная	Производство качественных товаров	Товарная политика	Совершенствование потребительских свойств товара
1930-1950	Сбытовая	Развитие сбытовой сети, каналов сбыта	Сбытовая политика	Интенсификация сбыта товаров за счет маркетинговых усилий по продвижению и продаже товаров
1960-1980	Традиционного маркетинга	Произвожу то, что нужно потребителю	Комплекс маркетинга-микса, исследование потребителя	Удовлетворение нужд потребностей целевых рынков
1980-1995	Социально-этического маркетинга	Произвожу то, что нужно потребителю, с учетом требований общества	Комплекс маркетинга-микса, исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимых товаров и услуг	Удовлетворение нужд потребностей целевых рынков при условии сбережения человеческих, материальных, энергетических и других ресурсов, охраны окружающей среды
С 1995 г. по настоящее время	Маркетинга взаимодействия	Произвожу то, что удовлетворяет потребителей и партнеров по бизнесу	Методы координации, интеграции и сетевого анализа, комплекс маркетинга-микса	Удовлетворение потребностей потребителей, интересов партнеров и государства в процессе их коммерческого и некоммерческого взаимодействия

Новая концепция управления маркетингом на рынках товаров и услуг была предложена в 80-е годы шведскими учеными и названа маркетингом взаимодействия. Основная идея маркетинга взаимодействия состоит в том, что

объектом управления маркетингом становится не совокупное решение, а отношения (коммуникации) с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи. Прогрессивность концепции маркетинга взаимодействия подтверждается тем, что продукты все больше становятся стандартизированными, а услуги унифицированными, что приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений. Поэтому единственный способ удержать потребителя — это индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе развития долгосрочного взаимодействия партнеров. В этом контексте отношения становятся важнейшим ресурсом, которым владеет компания наряду с материальными, финансовыми, информационными, человеческими и т.п. ресурсами. Отношения, как результат эффективного взаимодействия, становятся продуктом, в котором интегрированы интеллектуальный и информационный ресурсы — главные факторы непрерывности рыночных отношений.

Маркетинг взаимодействия повышает значимость личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций. Более того, он распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал предприятия, поскольку требует участия в маркетинговой деятельности не только специалистов службы маркетинга, но и работников других предпринимательских единиц, включая менеджеров верхнего звена. Именно аппарат управления предприятием становится ответственным за формирование и развитие долговременных взаимовыгодных отношений в процессе взаимодействия организации с клиентами и покупателями.

К. Гренроос на примере сферы услуг показал преимущества концепции маркетинга взаимодействия и предложил категорию жизненного цикла взаимоотношений с покупателем, рис.1.2. Как видно, на первоначальной стадии целью маркетинга является создание интереса к предприятию и ее услугам, ведь здесь речь идет о потенциальных клиентах, которые, возможно,

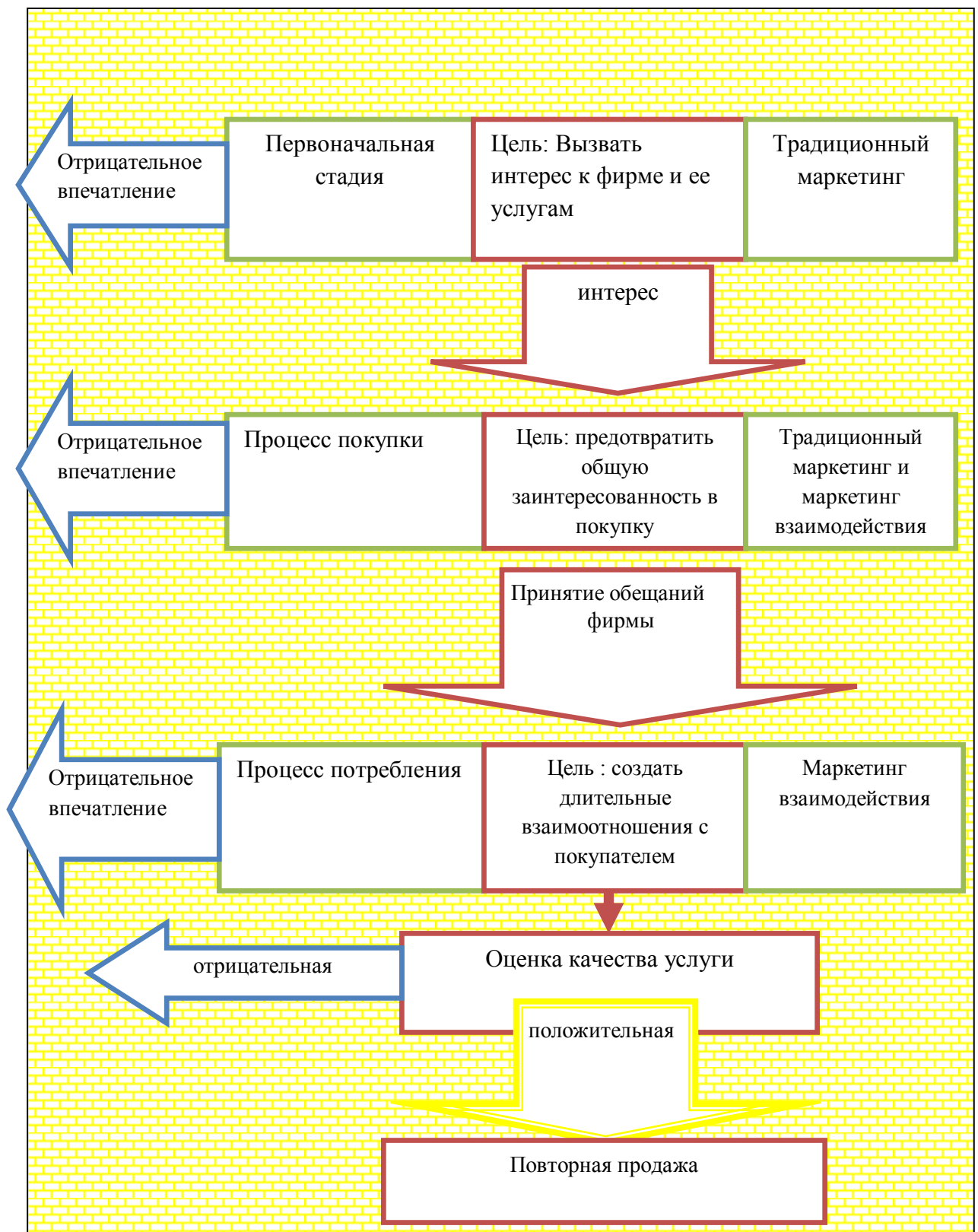


Рисунок 1.2 - Модель жизненного цикла взаимоотношений с покупателем (модель трех стадий). [34,с.97]

даже не осведомлены о наличии данной организации, которая может удовлетворить их потребность в услугах.

Такая задача наилучшим образом выполняется посредством традиционной маркетинговой деятельности, инструментами которой являются реклама, персональные продажи и публич рилейшнз (связи с общественностью).

Когда покупатель ознакомился с предложением организации, он вступает на вторую стадию жизненного цикла взаимоотношений, т.е. в процесс покупки. В этот момент покупатель оценивает предлагаемую услугу и сравнивает со своим представлением о том, что он ищет и сколько он готов за это заплатить. Задача предприятия на этом этапе - превратить общую заинтересованность клиента в реальную продажу. Предприятие дает конкретные обещания о своих обязательствах перед покупателем в надежде на то, что они будут приняты. И здесь уже могут быть использованы не только мероприятия традиционного маркетинга, но и маркетинг взаимодействия, ведь потенциальный покупатель приходит в организацию, встречается с ее работниками, видит ее оборудование и знакомится с системой обслуживания еще до того, как он принял окончательное решение о покупке. Насколько благоприятное впечатление произведет это непосредственное знакомство покупателя с возможностями предприятия, зависит от эффективности организации и управления маркетингом взаимодействия.

Если результат оценки потенциальным покупателем организации и ее услуг был положительным, то это приводит к третьей стадии жизненного цикла - процессу потребления. На этой стадии покупатель на практике видит способности предприятия решать его проблемы и предоставлять ему услуги. От того, будет ли покупатель удовлетворен качеством оказанной услуги или нет, будут ли выполнены данные предприятием обещания или не будут, зависит возможность повторных продаж и создания доброжелательного и благоприятного мнения об организации. Итак, задачей маркетинга на этой

стадии является продолжение взаимоотношений с данным потребителем. Традиционный маркетинг, торговые агенты и реклама мало чем могут помочь в формировании положительного отношения к услуге после ее потребления. Здесь за успех или неудачу несет ответственность маркетинговая функция взаимодействия. Внимание руководителей должно быть сосредоточено на том, чтобы моменты общения оставили хорошее воспоминание у потребителей, чтобы средства производства и производственные процессы были ориентированы на полное удовлетворение потребностей покупателя, т.е. ориентированы на рынок.

Значит, необходимо управлять моментами общения, т.е. моментами, когда производитель услуг имеет возможность продемонстрировать потребителю качество своего обслуживания. Процесс производства и поставки услуг всегда должен планироваться и выполняться так, чтобы не происходило никаких неудачных моментов общения. Здесь решающую роль играют работники, взаимодействующие с потребителями (так называемый контактирующий персонал). Они изучают сигналы (реакцию) рынка и имеют возможность незамедлительно и гибко приспосабливаться к запросам потребителя. Они должны быть в состоянии следовать пожеланиям потребителя, анализировать их и находить выход из ситуаций, когда покупатель не удовлетворен качеством обслуживания.

Недостаток заинтересованности в хорошем обслуживании, недружелюбное отношение со стороны контактирующего персонала снижают качество сервиса и затрудняют функционирование всей предприятия. Неудовлетворенные потребители предъявляют претензии, что создает лишнюю работу и замедляет процесс обслуживания. Поэтому неоспоримо важна ориентация работников на отличное обслуживание и поведение. Этих работников, задачей которых является управление взаимодействиями и моментами истины, называют маркетологами по совместительству. Маркетологи по совместительству должны учиться выполнять свои функции

так, чтобы покупатели захотели повторить покупку. Таким образом они способствуют укреплению взаимоотношений с покупателем. Следовательно, маркетологи должны учиться действовать, помня о рынке, а их руководители должны учиться думать на языке маркетинга и смотреть на все глазами покупателя. [35,с.198]

Обобщая, можно сказать, что традиционным маркетингом (исследованием рынка и комплексом маркетинга) должны заниматься специалисты отдела маркетинга, а маркетингом взаимодействия- маркетологи по совместительству. В сферу внимания маркетинга взаимодействия должны попасть каждый фактор производства товара и услуги, каждый используемый производственный ресурс, каждая стадия производства и поставки товара и оказания услуги. Маркетологи по совместительству несут ответственность за маркетинг и покупателей на третьей стадии жизненного цикла взаимоотношений — в процессе потребления. Если не будет эффективного маркетинга взаимодействия, то обещания, данные рекламой (т.е. традиционным маркетингом), не будут выполнены в процессе самого осуществления операций.

Концепция маркетинга должна разрабатываться на основе стратегического анализа планируемой или осуществляемой деятельности предприятия. Разработка концепции маркетинга обычно включает следующие этапы: осуществление стратегического анализа внутренней и внешней среды; определение целей предприятия и целей маркетинговой деятельности; обоснование маркетинговой стратегии; выбор инструментария маркетинговой деятельности в целях достижения запланированных результатов.

Следовать концепции маркетинга взаимодействия предприятие стимулируют разнообразные причины: изменение в технологии, увеличивающаяся требовательность покупателей и усиливающаяся конкуренция, которая ориентирует предприятие на внесение изменений в

структуру существующего предложения за счет превосходства в управлении взаимоотношениями.

Маркетинг взаимодействия не единственная концепция, которой может следовать предприятие. В зависимости от доминирующего вида маркетинговой деятельности, факторов конкурентного преимущества, чувствительности покупателей к изменению цены и уровня интеграции маркетинга для проникновения его идеологии в другие функциональные подразделения организации может использоваться одна из шести приведенных выше концепций маркетинга или их совокупность. [18, с.234]

Организация, производящая упакованные потребительские товары, например, обычно придерживается маркетинговой концепции. А производители потребительских товаров длительного пользования уже обращаются к концепции маркетинга взаимодействия, к которой тяготеет предприятие, занимающееся производством и реализацией промышленного оборудования. Однако для массовых товаров с низкой стоимостью наиболее эффективна концепция сбыта, что особенно правильно в ситуациях, когда рынок еще не слишком зрелый и когда есть уверенность в поддержании более низкого уровня цен, чем у конкурентов. Но для всех видов товаров расширение и укрепление взаимоотношений с покупателями благодаря маркетингу взаимодействия может стать успешным и эффективным способом осуществления предпринимательской деятельности.

1.2. Роль технологий в системе управления взаимодействием с клиентами

Система управления взаимодействием с клиентами основана на применении CRM – системы, под которой понимается клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и

информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами.

В настоящее время CRM – система имеет множество различных определений, рис.1.3.

CRM – это стратегия поведения компании, позволяющая управлять жизненным циклом клиента в организации. Для успешной реализации этой стратегии, бизнес процессы компании рассматриваются, а при необходимости и реорганизовываются на основании нужд и потребностей клиентов.

CRM – комплекс деловых моделей, методологий и интерактивных технологий, направленных на достижение и поддержки высокого уровня удержания и контактности определенных категорий ценных сегодня и перспективных завтра клиентов.

CRM – это не просто система, это стратегия компании, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах фронт-офиса (реклама, продажи, доставка и обслуживание клиентов, и т.п.). Это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес стратегия, ядром которой является «клиенто-ориентированный» подход. [23]

В переводе с английского Customers Relationship Management (CRM) – это Управление Взаимоотношениями с Клиентами. Из этого следует, что CRM – является в первую очередь не компьютерной программой, а технологией работы компании на рынке. И эта технология в значительной степени зависит от типа рынка, вида бизнеса и пр. В этой связи CRM-система представляет собой инструмент, который помогает данную технологию реализовать. [23]

Анализ различных информационно-технологических и методологических решений, которые получили в настоящее время название системы управления взаимоотношениями с клиентами (так называемые CRM), позволяет сделать вывод, что CRM – это не программный продукт, и не совокупность программных продуктов, и даже не особая информационная технология. CRM – это в первую очередь сложная организационная модель,



Рисунок 1.3- Сущность системы управления клиентами, ее состав и принципы.

ядром которой является «клиентно – ориентированный» подход. Этот подход предполагает высокий уровень информационно – технологических и организационных решений. Такая стратегическая модель основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними. Результатом применения данного комплекса организационно-технических решений (бизнес - модели) является повышение конкурентоспособности компании, и увеличение прибыли, так как правильно построенные отношения, основанные на персональном подходе к каждому клиенту, позволяют привлекать новых клиентов и помогают удержать старых.

В свете информационных технологий система CRM представляет собой набор определенного программного обеспечения (ПО), позволяющего автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой клиентов. Данное ПО дает возможность координировать не только действия различных департаментов, взаимодействующих с клиентом (продажи, маркетинг, сервис), но и работу различных каналов взаимодействия с клиентом – личное взаимодействие, телефон, Интернет – с тем, чтобы установить долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Рассмотрим состав системы. CRM-система может включать: фронтальную часть, обеспечивающую обслуживание клиентов на точках продаж с автономной, распределенной или централизованной обработкой информации; операционную часть, обеспечивающую авторизацию операций и оперативную отчетность; хранилище данных; аналитическую подсистему; распределенную систему поддержки продаж: реплики данных на точках продаж или смарт-карты. [28,с.213]

Основными принципами системы являются: наличие единого хранилища информации, куда собираются сведения о взаимодействии с клиентами; использование многих каналов взаимодействия: обслуживание на точках продаж, телефонные звонки, электронная почта, мероприятия, встречи, регистрационные формы на веб-сайтах, рекламные ссылки, чаты, социальные сети; анализ собранной информации о клиентах и подготовка данных для принятия соответствующих решений - например, сегментация клиентов на основе их значимости для компании, потенциальном отклике на те или иные промоакции, прогнозе потребности в тех или иных продуктах компании.

Таким образом, CRM-решения помимо сбора и хранения информации делают ее доступной для всех служб компании, позволяют анализировать информацию, строить прогнозы и учитывать предпочтения клиентов и принимать решения по каждому конкретному клиенту.

В настоящий момент CRM-системы можно классифицировать по: по функциональным возможностям (управление продажами, управление маркетингом, управление клиентским обслуживанием и колл-центрами) , по уровням обработки информации(операционный CRM ,аналитический CRM , коллаборативный CRM), по отраслям (банковский сектор, финансы, фармацевтика, туризм и т.д.); по размеру предприятий (для малых, крупных и средних предприятий); по производителям (российские, зарубежные системы) и др., рис.1.4.

Рассмотрим подробнее классификацию CRM – систем по уровням обработки информации. Операционные CRM-системы решают задачи оперативного ввода и хранения контактной информации, истории общения с клиентами. Операционные системы охватывают продажи, маркетинг, сервис. Данный тип CRM-системы целесообразно использовать при многоэтапных и длительных сделках с несколькими участниками. В операционных CRM-системах представлена небольшая функциональность по аналитике – можно получить аналитику по клиентам, по работе сотрудников, по сделкам.

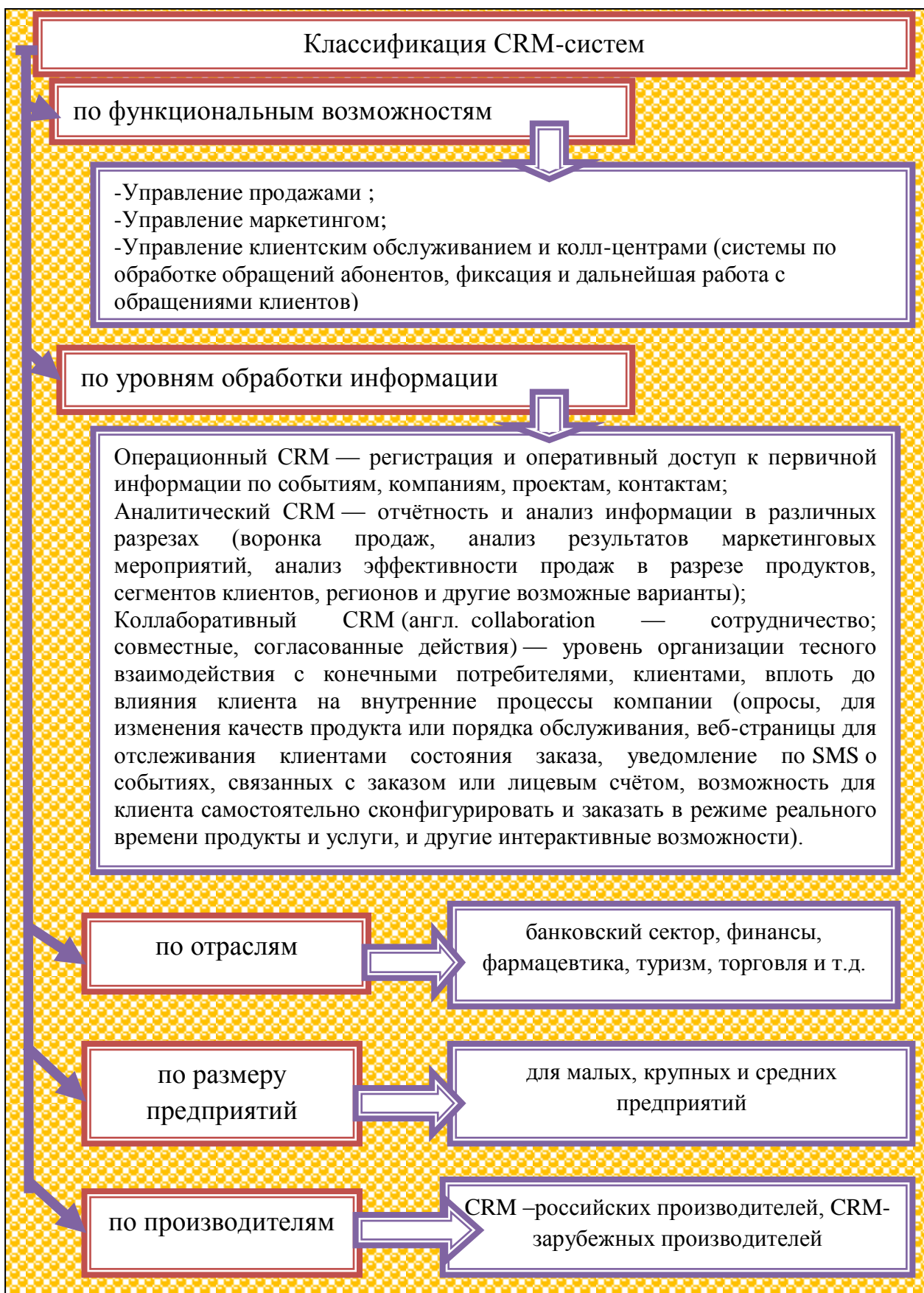


Рисунок 1.4- Классификация CRM – систем.

Данный тип CRM-систем подходит для решения базовых задач и в основном распространен в компаниях малого бизнеса.

Аналитические CRM-системы, помимо решения операционных задач, позволяют сегментировать базу клиентов, оценить успешность проведения маркетинговой компании, оценить прибыльность клиентов, провести анализ продаж, анализ закупок и состояния склада, прогнозирование продаж. Аналитические CRM-системы используются компаниями, у которых много «коротких», «быстрых» сделок, большой ассортимент и большое количество клиентов. Данный тип CRM-систем подходит для решения широкого круга задач. Аналитические CRM-системы в основном распространены в компаниях малого и среднего бизнеса.

Коллаборационные CRM-системы, помимо операционных и аналитических возможностей, позволяют клиенту непосредственно участвовать в деятельности компании, например, в процессе разработки продукта или оказания услуги. На текущий момент данный тип CRM-систем не является широко распространенным в России.

Классификация CRM-систем по уровню обработки информации можно обобщить в виде табл.1.4. Вместе эти три компонента CRM поддерживают и питают друг друга; их интеграция просто необходима для успешной работы CRM, выражающейся в улучшении опыта взаимоотношений с клиентами. Совместный CRM позволяет клиентам контактировать с предприятием посредством целого спектра различных каналов и получать одинаковое впечатление от контакта с компанией по всем этим каналам.

Операциональный CRM облегчает контакты клиентов с компанией, а также последующую обработку и выполнение их запросов. Аналитический CRM помогает нацеливаться на нужных клиентов и делать им подходящие предложения, а также при помощи гораздо более высокого уровня знаний о клиентах осуществлять персонализацию и индивидуальный маркетинг. Хотя исторически операциональный и совместный CRM доминировали, сегодня

предприятия все чаще осознают потребность в аналитическом CRM для оптимизации своей клиент-ориентированной деятельности и создания ценности для себя и для клиента. [39,с.164]

Таблица 1.4 - Классификация CRM – систем по уровням обработки информации

Виды	Характеристика	Функциональные возможности	Примеры реализации
Операционный	регистрация и оперативный доступ к первичной информации по событиям, компаниям, проектам, контактам, документам	формализация всех бизнес-процессов взаимодействия с клиентом; контроль прохождения длительных и сложных сделок; анализ этапов сделок и проектов; планирование и контроль коммуникаций с клиентами; сбор и классификация максимальной информации о клиенте.	Для малых предприятий: ACT, GoldMine, Maximaizer, Sales Expert. Для средних: Clientele, Onyx, Sales Logix. Для крупных: Oracle, SAP, Siebel, BAAN, «Управление деловыми процессами. Парус-Клиент»
Аналитический	отчетность по первичным данным, более глубокий анализ информации в различных разрезах	анализ продаж в любых разрезах, ассортиментный и ценовой анализ, классификация клиентов по произвольным признакам, анализ конкурентной и рыночной среды, анализ закупок и склада, оценка маркетинговых мероприятий и других влияющих факторов; интеграция с учетными системами.	1С:CRM, Brio, Business Objects, Broadbase, E.Piphany, Hyperion, MicroStrategy, SAS, Marketing analytic
Коллаборационный	уровень организации тесного взаимодействия с конечными потребителями, клиентами, вплоть до влияния клиента на внутренние процессы компании	опросы, для изменения качества продукта или порядка обслуживания, web-страницы для отслеживания клиентами состояния заказа, уведомление по SMS о проведенных транзакциях по банковскому счету, возможность для клиента самостоятельно скомплектовать и заказать в online, к примеру, автомобиль или компьютер из доступных блоков и опций и др.	IntraNet Solutions, Plumtree, Symon, Vignette, Aspect, Broadvision, Cisco

CRM-системы можно классифицировать также и по производителям. Мировой рынок CRM-систем очень разнообразен и изобилует большим количеством компаний, предлагающих свои решения. Среди них есть как маститые игроки, давно зарекомендовавшие себя на рынке, так и

малоизвестные, а также многие известные бренды, которые только относительно недавно представили свое решение в этом сегменте программных решений.

Наиболее известными российскими CRM системами являются: 1С-Рарус:CRM Управление продажами, Капелла, "Клиент - Коммуникатор", "Контакты", "КОМПАС: Маркетинг и Менеджмент", РосБизнесСофт CRM +, Экспресс-Контакт, A-Number CRM, ASTRUM CRM, BC:CRM, BSManger CRM/ERP, Monitor CRM, Novalumen SalesBox, RegionSoft CRM, SMTsoft CRM, Terrasoft CRM, WinPeak CRM, On-CRM.ru.

Зарубежные CRM системы: Oracle Siebel CRM, Microsoft Dynamics CRM, Sage SalesLogix, mySAP CRM, GoldMine, Relavis eBusinessStreams, Frontstep CRM, Business Contact Manager, Siebel eBusiness Industry Applications, NetSuite CRM, HansaWorld Enterprise, Amdocs CRM. Эти и многие другие программные продукты позволяют компаниям установить эффективную систему управления взаимодействием с клиентами. [27]

1.3. Факторы, влияющие на формирование эффективной системы обслуживания клиентов

Обслуживание клиентов – это процесс, имеющий место между покупателем, продавцом и третьей стороной, рис.1.5. Этот процесс приводит к добавлению стоимости к продукции или услуге. Эта добавленная стоимость может быть краткосрочной как при одной торговой операции, или более долгосрочной, как при заключении контракта. Добавленная стоимость также делится между каждой из сторон торговой операции или контракта, и после выполнения торговой операции они находятся в лучшей ситуации, чем до нее. Таким образом, обслуживание клиентов – это процесс со значительными выгодами от добавленной стоимости (дополнительных позитивных



Рисунок 1.5- Факторы, влияющие на формирование эффективной системы обслуживания клиентов.

характеристик) в логистической цепочке экономически целесообразным способом.

Успешное применение концепции сбыта требует привлечения заказчиков, и сохранения их при достижении целей фирмы в долгосрочной прибыли и рентабельности инвестиций. Создание спроса и привлечение заказчиков часто воспринимается исключительно с точки зрения продвижения товаров и услуг (продажи и рекламы), продукции и цены. Однако обслуживание клиентов может иметь значительное воздействие на спрос. Кроме того, обслуживание клиентов определяет, останутся ли они клиентами фирмы.

Основные факторы, которые влияют на формирование эффективной системы обслуживания клиентов, можно подразделить на три группы: элементы допродажи, элементы продажи, элементы пост-продажи.

Допродажные элементы в обслуживании клиентов не являются рутинными и связаны с политикой компании, и они требуют от управляющих желания действовать. Эти виды деятельности, хотя и не обязательно связанные с материально-техническим обеспечением, имеют значительное воздействие на продажи продукции. Элементы допродажного обслуживания клиентов представлены в табл. 1.5.

Все эти допродажные элементы обслуживания клиентов являются необходимыми компонентами успешной стратегии сбыта. Элементы продажи – это виды деятельности обычно связанные с обслуживанием клиентов, включают в себя: уровень запасов, информацию о заказе, элементы цикла заказа, быструю отгрузку, дополнительную транспортировку, удобность заказа, точность системы, замена продукции другим, подходящим товаром, табл.1.6. Элементы продажи в обслуживании клиентов наиболее очевидны из-за их прямого воздействия на продажи.

Элементы пост-продажи в обслуживании клиентов обеспечивают поддержку продукции после того как она была продана. [20, с.98]

Таблица 1.5-Характеристика элементов допродажного обслуживания клиентов

№ п/п	элементы	характеристика
1	Письменное положение о политике в обслуживании клиентов	Положение о политике в обслуживании клиентов должно отражать нужды заказчика, определять стандарты обслуживания, определять, кто отчитывается за результаты работы перед кем и как часто; и это положение должно быть работающим.
2	Письменное положение о политике в обслуживании для заказчика	Было бы странно обеспечить уровень обслуживания, спроектированный для улучшения проникновения на рынок и затем не проинформировать об этом заказчика. Письменное положение уменьшит вероятность того, что у заказчика будут неверные ожидания от работы компании. Здесь также сообщается заказчику, как связаться с фирмой, если указанный уровень выполнения работы не был обеспечен.
3	Организационная структура	Хотя нет единственной наилучшей организационной структуры, подходящей для успешного применения в политике обслуживания клиентов, выбранная структура должна облегчать коммуникации и сотрудничество между функциями и отделами, участвующими в применении политики в обслуживании клиентов. Кроме того, фирма должна предоставить заказчикам имя и телефонный номер конкретного человека, который сможет ответить на интересующие их вопросы. Люди, занимающиеся управлением компонентами обслуживания клиентов должны обладать необходимыми полномочиями и ответственностью и должны получать вознаграждение за свою работу таким образом, который стимулирует их к взаимодействию с другими корпоративными функциями.
4	Гибкость системы	Гибкость необходима системе, чтобы эффективно реагировать на незапланированные события, такие как снегопады и метели, нехватка сырья или энергии, и забастовки.
5	Содействие в управлении	Обучающие пособия и семинары, чтобы помочь заказчикам улучшить управление товарными запасами, оформление заказов или искусство сбыта – это элементы обслуживания клиентов.

Конкретные элементы пост-продажи (послепродажного обслуживания) включают в себя: установка, гарантия, модификации, ремонт, запчасти; отслеживание продукции; претензии покупателей и возврат продукции; временная замена продукции, табл.1.7.

Таким образом, для формирования эффективной системы обслуживания клиентов, необходима эффективная стратегия, направленная на допродажное, продажное и после продажное обслуживание потребителей. Так как от этого будут зависеть повышение показателей системы управления взаимодействием с клиентами. Перейдем к рассмотрению этих показателей.

Таблица 1.6 -Характеристика элементов продажного обслуживания клиентов

№ п/п	элементы	характеристика
1	Уровень запасов. Степень доступности (наличия) продукции.	Отсутствие запасов должно регистрироваться по видам продукции и по заказчикам, чтобы определить, где есть проблемы. При отсутствии необходимых запасов, добрые отношения с заказчиками можно сохранить, предложив им подходящие заменители продукции и/или ускорение поставки, когда запасы продукции пополняются.
2	Информация о заказе	Это возможность обеспечить заказчика быстрой и точной информацией о состоянии товарных запасов, заказов, ожидаемой отгрузки и датой доставки, и задолженных заказах. Работа с задолженными заказами требует умения их немедленно выделять и ускоренно обрабатывать. Количество задолженных заказов и связанное с ними время цикла заказов могут использоваться для измерения работы системы. Умение работать с задолженными заказами важно потому, что может быть вариант вынужденного отсутствия запасов. Количество задолженных заказов должно регистрироваться по заказчикам и категориям продукции, чтобы обнаруживать и вносить изменения в работу системы.
3	Элементы цикла заказа	Цикл заказа – это общее время, прошедшее от оформления заказа со стороны заказчика и до доставки к заказчику. Отдельные компоненты цикла заказа включают в себя коммуникацию по заказам, поступление заказов, обработку заказов, отбор заказов и упаковку, и доставку. Так как заказчиков в основном интересует общее время цикла заказа, важно наблюдать и управлять каждым компонентом цикла заказа, чтобы определять причины отклонений.
4	Быстрая отгрузка	Быстрая отгрузка обеспечивается специальным обслуживанием с уменьшением обычного времени цикла заказа. Хотя расходы на быструю обработку значительно больше, чем при стандартной обработке, убытки от потери заказчика могут быть еще выше. Важно, чтобы управляющие определяли, какие заказчики заслуживают быстрой отгрузки, а какие нет. Вероятно, такие решения должны определяться тем насколько отдельные заказчики увеличивают прибыльность компании.
5	Дополнительная транспортировка	Перевозка продукции между объектами, чтобы избежать отсутствия запасов. Она часто выполняется в ожидании спроса со стороны заказчиков.
6	Удобность заказа	Удобность заказа определяется степенью трудности для заказчика оформить заказ. Проблемы могут возникнуть из-за сбивающих с толку бланков заказов или использования нестандартной терминологии. И то, и другое может привести к ошибкам и неудовлетворительным отношениям с заказчиком. Правильным способом измерения количества ошибок будет их процент от количества заказов. Эти проблемы можно выявлять и уменьшать или устранять с помощью опроса заказчиков.
7	Точность системы	Ошибки в точности системы в отношении объемов заказа, наименований заказанной продукции и при выставлении счетов дорого обходятся и фирме-изготовителю и заказчику. Ошибки должны регистрироваться и указываться в отчете как процент от количества заказов, обработанных системой.
8	Замена продукции другим, подходящим товаром	Это происходит, когда заказанная продукция заменяется тем же самым изделием другого размера или другой продукцией, обладающей такими же или лучшими характеристиками. Чтобы разработать подходящую политику замены продукции, изготовитель должен тесно работать с заказчиками, чтобы информировать их или получать их одобрение. Нужно также регистрировать данные о замене продукции, чтобы наблюдать за этой работой. Успешная программа замены продукции требует хороших коммуникаций между изготовителем и заказчиками.

Таблица 1.7 -Характеристика элементов пост- продажного обслуживания клиентов

№ п/п	элементы	характеристика
1	Установка, гарантия, модификации, ремонт, запчасти	Эти элементы обслуживания клиентов могут быть значительным фактором при принятии решения о покупке; они должны оцениваться таким же образом, как и элементы продажи. Для выполнения этих функций необходимо следующее: содействие в том, чтобы продукция функционировала как ожидалось, когда потребитель начинает пользоваться ею; наличие запчастей и/или специалистов по ремонту; документационная поддержка специалистов на местах как содействие в выполнении ими своей работы, а также доступность поставок запчастей; административные функции для подтверждения подлинности гарантии.
2	Отслеживание продукции	Отслеживание продукции – это еще один необходимый компонент в обслуживании клиентов. Чтобы избежать судебных процессов, изготовители должны обладать возможностями для отзыва с рынка потенциально опасной продукции.
3	Претензии покупателей и возврат продукции	Обычно системы материально-технического обеспечения проектируются для передвижения продукции в одном направлении — к заказчику. Тем не менее, почти у каждого изготовителя есть товары, которые возвращаются обратно, и отсутствие отработанных процедур для выполнения этой работы дорого обходится компании. В корпоративной политике должно быть определено, как работать с претензиями, жалобами и возвратами. У компании должны быть данные о претензиях, жалобах и возвратах, что обеспечит ценную информацию для потребителей о разработке и совершенствовании продукции, сбыте, материально-техническом обеспечении и других корпоративных функциях.
4	Временная замена продукции	Временная замена продукции заказчикам, ожидающим поступления купленного изделия или ожидающим, пока отремонтируют купленную ранее продукцию – это необходимый элемент в обслуживании клиентов.

1.4. Оценка управления взаимодействием с клиентами

Для оценки управления взаимодействием с клиентами существует целая система показателей, которые можно разделить на три основные группы:

показатели экономической эффективности, показатели продуктивности, показатели уровня качества, рис.1.6. [23]

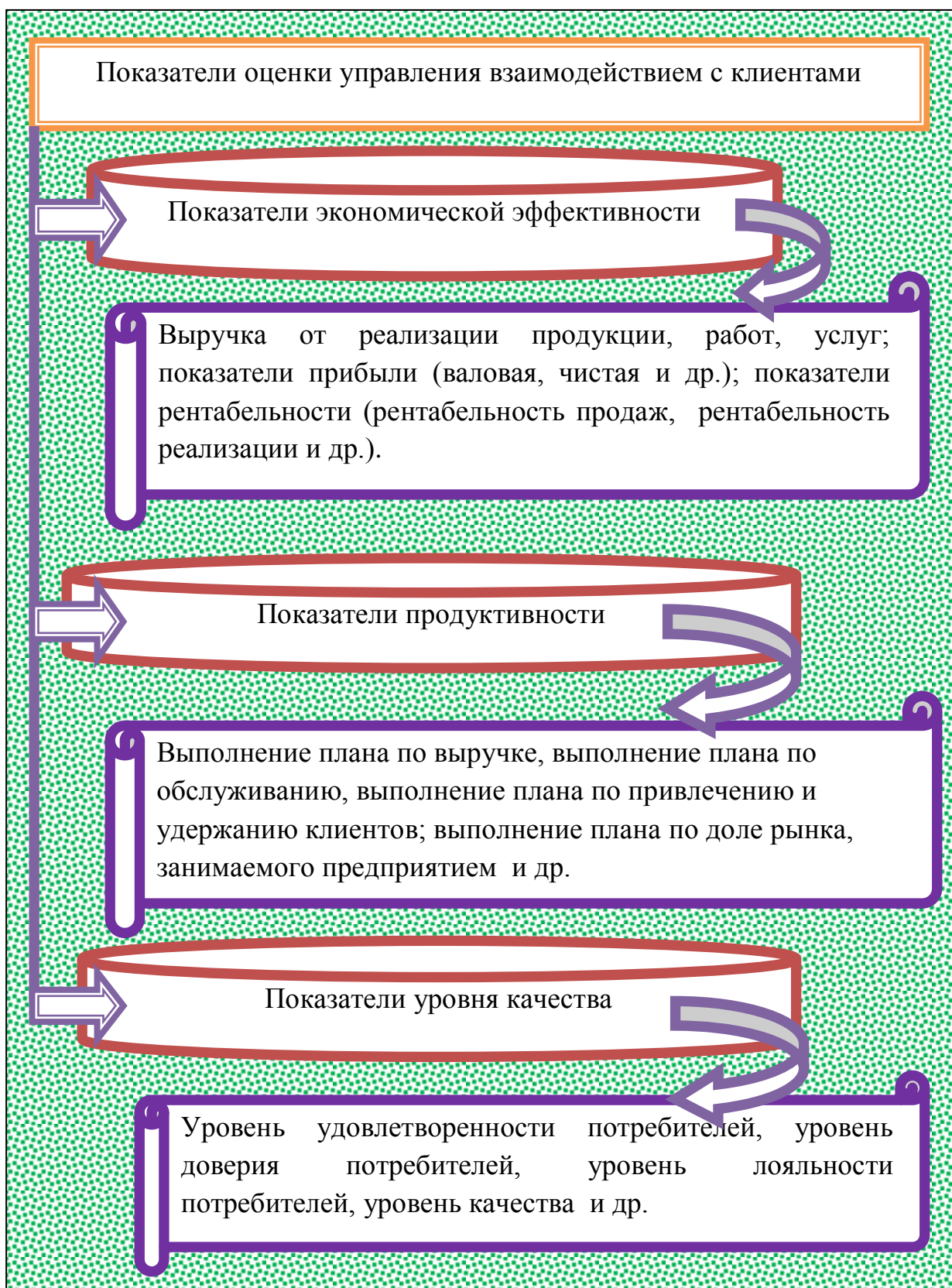


Рисунок 1.6- Показатели оценки управления взаимодействием с клиентами.

В рамках данной работы, достаточно сложно рассмотреть все показатели оценки, рассмотрим вкратце основные из них. К показателям экономической эффективности относятся показатели, связанные с ростом выручки, прибыли и рентабельности компании.

Выручка от реализации, денежный доход, полученный предприятием от покупателей или заказчиков за проданную продукцию, за выполненные работы или услуги. Выручка от реализации продукции, работ, услуг складывается из денежной выручки готовых изделий и полуфабрикатов собственного производства, от выполнения работ и оказания услуг промышленного характера, включая капитальный ремонт своего оборудования, реализацию продукции своему капитальному строительству и непромышленным хозяйствам, находящимся на балансе предприятия. Размер выручки от реализации зависит от количества, ассортимента и качества реализованной продукции, а также от уровня оптовых цен. На размер выручки влияет также своевременная отгрузка продукции покупателям, ускорение денежных расчётов между потребителем и поставщиком.

Важным экономическим показателем в деятельности предприятия является- показатель прибыли. Прибыль – это положительный финансовый результат деятельности организации. Отрицательный результат называется убыток. Таким образом, для выявления финансового результата необходимо сопоставить выручку с затратами на производство и реализацию, которые принимают форму себестоимости продукции. Когда выручка превышает себестоимость, финансовый результат свидетельствует о получении прибыли. Если выручка равна себестоимости, то удалось лишь возместить затраты на производство и реализацию продукции. При реализации без убытков отсутствует и прибыль как источник производственного, научно-технического и социального развития. При затратах, превышающих выручку, предприятие получает убытки – отрицательный финансовый результат, что ставит его в достаточно сложное финансовое положение, не исключаящее и банкротство.

Существуют разные виды прибыли: прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг); прибыль (убыток) от прочей реализации (например, имущества предприятия); доходы и расходы от внереализационных операций; балансовая прибыль; налогооблагаемая прибыль; чистая прибыль. [22,с.121]

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности продукции, характеризующих уровень прибыльности (убыточности) её производства. Показатели рентабельности являются характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций.

Показатели рентабельности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятия. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. Основными задачами анализа рентабельности являются: определение темпов роста и структуры формирования балансовой прибыли за ряд лет; выявление влияния факторов, определяющих выполнение плана по общей (балансовой) прибыли, вскрытие причин возникновения и изыскание путей ликвидации убытков; ограничение влияния внешних факторов и определение суммы прибыли, полученной в результате трудовых усилий производственного коллектива и эффективного использования работниками производственных ресурсов; определение факторов, влияющих на динамику и выполнение плана по уровню общей рентабельности. В зависимости от цели расчетов наиболее часто рентабельность торгового предприятия определяют посредством процентного отношения прибыли к следующим показателям: товарообороту; издержкам обращения; оборотным средствам; основным средствам; средствам на оплату труда; собственному капиталу; капиталу (совокупному капиталу предприятия, включающему собственные и заемные средства). [21,с.111]

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Показатели рентабельности служат не только для оценки деятельности предприятия, но и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании. Различают: 1) показатели, характеризующие рентабельность (окупаемость) издержек производства и инвестиционных проектов; 2) показатели, характеризующие рентабельность продаж; 3) показатели, характеризующие доходность капитала и его частей. Все эти показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли, прибыли от реализации продукции и чистой прибыли. Основные показатели рентабельности и методика их расчета представлены в табл. А.1 (прил.А). [36,с.264]

Показателями продуктивности оценки управления взаимодействием с клиентами являются: выполнение плана по выручке, выполнение плана по обслуживанию, выполнение плана по привлечению и удержанию клиентов; выполнение плана по доле рынка, занимаемого предприятием и др. Выполнение плана – это тот результат, который предприятие планирует получить в будущем периоде. План является выполненным, если фактические показатели совпадают с плановыми, план является перевыполненным, если фактические показатели больше планируемых; и план является невыполненным, если фактические показатели ниже планируемых.

К показателям уровня качества оценки управления взаимодействием с клиентами относят: уровень удовлетворенности потребителей, уровень доверия потребителей, уровень лояльности потребителей, уровень качества и др.

Индекс удовлетворённости потребителей (ИУП) есть индикатор, синтезирующий информацию о восприятии клиентом качества продукции и

услуг, предоставляемых производителем. ИУП дает информацию с точки зрения клиента, одновременно измеряя ощущения и ожидания и позволяя определить профили и тенденции в отношении качества, выявить приоритеты среди возможностей улучшения и мотивировать их достижение. Индекс учитывает относительную значимость свойств продукции и услуг, предоставляемых потребителю. Для расчета показателя удовлетворенности потребителей исследователи предлагают различные методики. Самый распространенный способ измерения и мониторинга удовлетворенности потребителя (УП) — расчет по формуле (1.1):

$$УП = И \cdot В (1.1)$$

где $И$ — среднее значение исполнения критериев (факторов) удовлетворенности, включенных в анкету (опросный лист) потребителя;

$В$ — среднее значение важности (степени соответствия ожиданиям) для потребителя тех же критериев. [30.с.321]

Исполнение оценивается в баллах по шкале: 1 – низкая удовлетворенность (полное разочарование); 2 – раздражение; 3 – ожидания оправдались; 4 – приятно удивлен; 5 – высокая удовлетворенность (восторг). Важность оценивается в баллах по шкале: 5 – жизненно необходимо; 4 – важно; 3 – должно быть; 2 – не важно; 1 – полное безразличие.

Категория удовлетворённости потребителей (УП) изучается с целью управления ее уровнем, то есть обеспечения условий для того, чтобы у максимального числа покупателей ожидания совпали, а еще лучше «перекрывались» характеристиками товара (услуги). Для эффективного управления уровнем удовлетворённости потребителей необходимо ясно представить механизм формирования и факторы, влияющие на удовлетворённость потребителей, зная уровень которой, во-первых, можно будет разработать объективную методику ее измерения, во-вторых, принимать обоснованные шаги по улучшению характеристик товара и воздействия на потребителя. На восприятие товара (рис. 1.7), которое служит основой

формирования удовлетворённости потребителей, влияет множество как внутренних (личностных), так и внешних факторов, разные сочетания которых приводят к неоднозначной оценке одного и того же товара разными покупателями. В этом кроется суть расширения индивидуализации производства товаров (услуг), даже товаров массового спроса (например, автомобили, дома, сотовые телефоны, обувь и др.).

Уровень доверия потребителей можно оценивать с помощью индекса доверия. Индекс потребительского доверия, формируется на ответах потребителей по основным аспектам потребительских настроений: желание покупать товары длительного пользования определенной марки, компании, желание быть постоянным клиентом компании и др. Индекс строится на основе опросов потребителей. Индекс вычисляется в процентах как относительный показатель количества положительных/отрицательных ответов на общее количество ответов. Значение индекса выше уровня в 50% передает то, что количество оптимистично настроенных потребителей превосходит численность пессимистично настроенных граждан.

Немаловажным показателем оценки, является уровень лояльности потребителей. Лояльные клиенты – лица, которые сами являются активными потребителями товара. Они максимально удовлетворены его качеством и рекомендуют воспользоваться товаром своим друзьям и знакомым.

Удержать удовлетворенного клиента и сделать его лояльным потребителем – это значит сделать огромный вклад в успех своего бизнес-проекта. Исследования подтверждают связь между уровнем удовлетворенности от покупки и наличием рекомендации от близкого/знакомого человека. Уровень лояльности клиента означает то, насколько постоянным остается ваш потребитель в своих предпочтениях. Для определения этих данных используются четкие количественные показатели. Они помогают направить достаточное количество ресурсов в приоритетные направления деятельности организации.

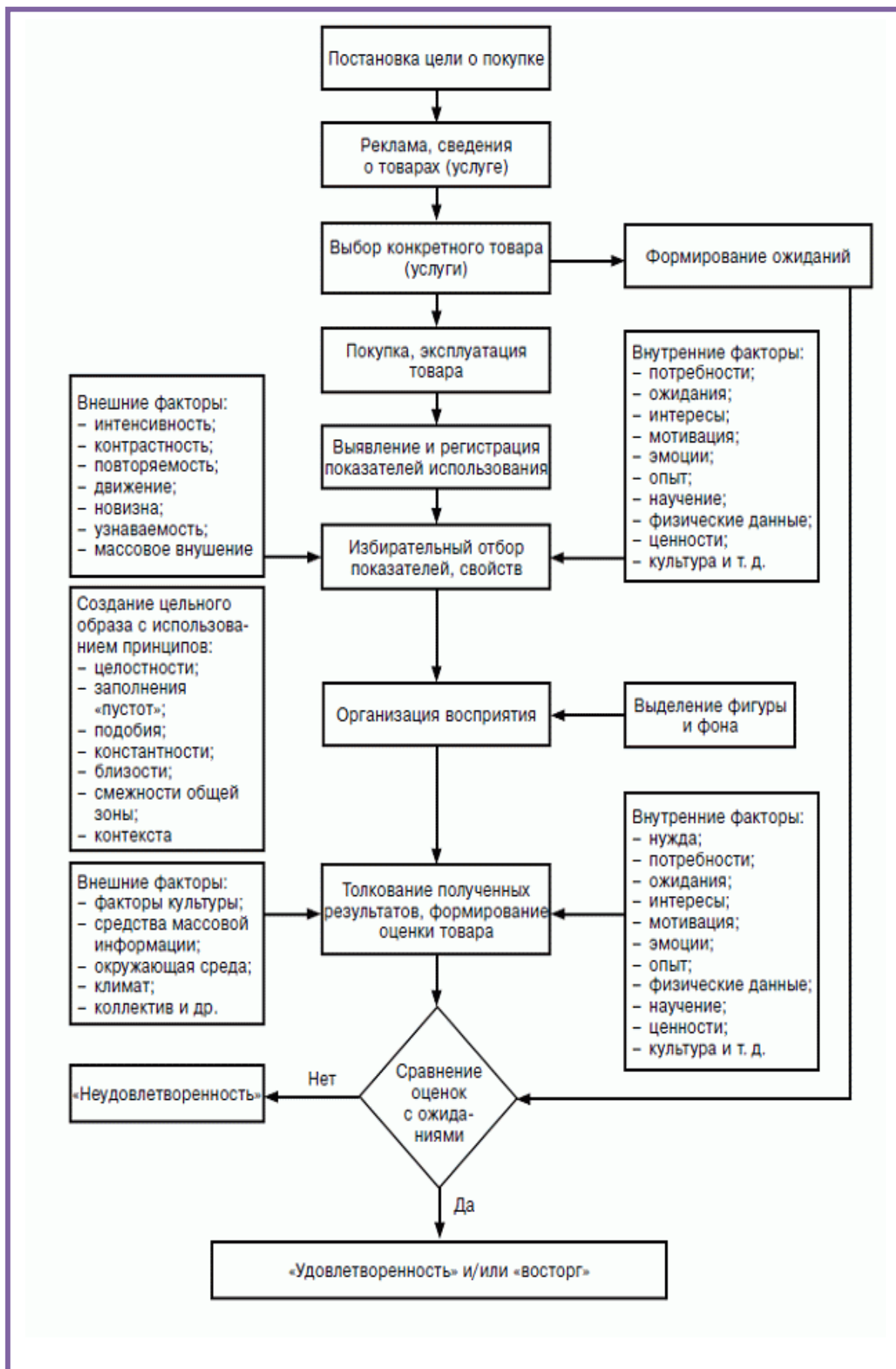


Рисунок 1.7- Процесс формирования удовлетворенности потребителя.

Показатель лояльности означает количество людей, которые рекомендуют определенный товар или услугу своим друзьям и знакомым. Вероятность измеряется по бальной шкале, Если измерять по 10-бальной шкале, то 10 – это самый высокий результат, а 0 обозначает отсутствие вариантов, при которых клиент порекомендует товар своим друзьям. К лояльным клиентам на 100% можно отнести потребителей, которые получили от 9 до 10 баллов. Показатель меньше 6 баллов обозначает негативное восприятие потребителем вашего предложения. Баллы от 8 до 6 обозначают нейтральную (наблюдательскую) позицию респондента.

Оценка уровня качества — это совокупность операций, включающая выбор номенклатуры показателей качества оцениваемой продукции, определение значений этих показателей и сопоставление их с базовыми. Уровень качества — это относительная характеристика качества продукции, основанная на сравнении значений показателей качества оцениваемого товара с базовыми значениями соответствующих показателей. Оценка уровня качества имеет более широкий смысл, чем оценка качества и контроль качества. Оценку уровня качества проводят при решении вопроса о постановке продукции на производство, выборе лучшего товара для реализации, анализе динамики уровня качества, планировании показателей качества товаров и пр. Оценка качества любого объекта выполняется по следующей схеме: четкая постановка цели оценки; выбор номенклатуры показателей; выбор методов оценки соответствующих показателей качества; установление норм и требований к показателям, по которым должно оцениваться качество; сравнение фактических показателей качества продукции с установленными нормами (базовыми показателями). [19,с.102]

Резюмируя вышеизложенное можно сделать вывод, что повышение показателей продуктивности, рост экономических показателей и показателей уровня качества, свидетельствует о высокой оценке системы управления взаимодействием с клиентами в организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ НА ЗАО «НОСИМО»

2.1. Общая характеристика предприятия и положение его на рынке

Объектом исследования является компания ЗАО «Носимо». Предприятие является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании устава, ФЗ «Об акционерных обществах» [1], ГК РФ, НК РФ и других нормативно-правовых актов РФ. Компания "Носимо" создана в марте 2005 года. Основной вид деятельности - торговля цифровой техникой и мобильными устройствами, создание и развитие фирменной монобрендовой сети Samsung, официальным дистрибьютором которой является ЗАО "Носимо". Логотип компании Samsung представлен на рис.2.1.



Рисунок 2.1- Логотип компании Samsung.

Основными видами товаров компании под брендом Samsung являются: мобильные устройства, видеотехника, аудиотехника, фотокамеры, видеокамеры, компьютеры, периферия, бытовая техника, аксессуары, табл.2.1.

В настоящее время сеть фирменных магазинов Samsung насчитывает сорок специализированных по концепции салонов Samsung и предлагающих передовые услуги. В магазинах представлен широкий ассортимент оригинального цифрового оборудования Samsung, производится подключение к сетям "Билайн", "МТС", "Мегафон", оказывается помощь в настройке оборудования и предоставляются консультации по вопросам его эксплуатации.

Таблица 2.1-Основные группы товаров «Samsung», реализуемые предприятием ЗАО «Носимо» [26]

№ п/п	Группы товаров	Подгруппы товаров
1	Мобильные устройства	Смартфоны Планшеты Телефоны Мультимедиа плееры Samsung GALAXY Camera Домашний центр развлечений
2	Видеотехника Аудиотехника	Телевизоры Blu-ray плееры DVD плееры Домашние кинотеатры Аудиосистемы Беспроводные аудиосистемы
3	Фотокамеры Видеокамеры	Фотокамеры Видеокамеры Объектив
4	Компьютеры Периферия	Ноутбуки Моноблоки Мониторы Принтеры Дисководы
5	Хранение данных	Карты памяти Жесткие диски
6	Бытовая техника	Холодильники Стиральные машины Микроволновые печи Пылесосы Встраиваемая техника Кондиционеры Очистители воздуха Мультипечь
7	Аксессуары	Аксессуары к телевизорам Аксессуары к телефонам и планшетам NH аксессуары Фотоаксессуары Расходные материалы и аксессуары Аксессуары к ноутбукам

В демонстрационных зонах салонов можно ознакомиться с самыми новейшими разработками в области цифровых технологий от компании Samsung. В фирменных магазинах регулярно проводятся специальные акции

для потребителей и всегда в наличии эксклюзивные фирменные продукты и сувениры.

Фирменные магазины Samsung — это:

1. Самый широкий выбор мобильных и цифровых устройств Samsung.
2. Презентация новинок и технологий.
3. Свободный доступ покупателей к устройствам в наших магазинах.
4. Высокий уровень подготовки персонала.
5. Обучение покупателей возможностям передового оборудования Samsung.

Более 70 лет компания Samsung старается сделать мир лучше и совершеннее, осуществляя свою деятельность в разнообразных направлениях: производство полупроводников и цифровых устройств, строительство небоскребов и производственных комплексов, нефтехимическая промышленность, мода и стиль, медицина, финансовые услуги, гостиничные сети и многое другое. Наш флагман, компания Samsung Electronics, является признанным мировым лидером в производстве электроники и цифровой техники на базе самых современных технологий.

Инновационный подход в производстве надежных продуктов и услуг, талант сотрудников, программы социальной ответственности перед обществом, постоянное общение с партнерами и потребителями товаров помогают компании Samsung развивать мир в совершенно новых направлениях. [26]






Философия бизнеса Samsung проста: компания вкладывает свои таланты и технологии в разработку превосходных продуктов и услуг, которые помогают улучшить жизнь мирового сообщества.

Каждый день сотрудники компании претворяют эту философию в жизнь. Руководители компании ищут ярчайшие умы по всему миру и предоставляют им все ресурсы, необходимые для раскрытия их потенциала. Поэтому все продукты компании — от микросхем памяти, благодаря которым компании могут хранить ценную информацию, до мобильных телефонов, связывающих

людей на разных континентах, — обогащают жизнь людей. Именно так компания воплощает идею об улучшении жизни мирового сообщества.

Компания Samsung, верит, что ключ к успеху в бизнесе — это устойчивые ценности. Именно поэтому в основе каждого принимаемого решения лежат строгие правила корпоративной этики, а также базовые ценности. Ценности компании Samsung можно представить в виде табл.2.2.

Таблица 2.2 -Ценности компании Samsung[26]

-//-	ценности	Характеристика ценности в лозунговой форме
	Люди	Все просто: компания — это ее сотрудники. Мы в Samsung стремимся дать людям максимум возможностей для полноценной профессиональной реализации.
	Совершенство	Все, что мы делаем в Samsung, подчинено постоянному стремлению к совершенству и твердой решимости разрабатывать лучшие на рынке продукты и услуги.
	Перемены	В современных условиях динамичной мировой экономики перемены происходят постоянно, поэтому инновации жизненно необходимы для успешной деятельности компании. Как и в предыдущие 70 лет, наши взгляды устремлены в будущее: мы предвосхищаем потребности рынка, ведя компанию к долгосрочному процветанию.
	Целостность	Этика — это фундамент нашего бизнеса. Во всем, что мы делаем, мы руководствуемся моральными ориентирами: честностью, уважением ко всем заинтересованным лицам и абсолютной прозрачностью деятельности.
	Совместное процветание	Действительно успешным может быть только тот бизнес, который создает возможности для процветания и реализации потенциала других людей. Везде, где Samsung ведет свою деятельность, мы берем на себя роль корпорации с высокой социальной и экологической ответственностью.

В своей деятельности компания Samsung придерживается принципам ведения бизнеса. В соответствии с ценностями, компания придерживается пяти основным принципам, рис.2.2. [26]



Рисунок 2.2- Принципы ведения бизнеса компании Samsung.

В настоящий момент компания Samsung является одним из дорогих технических брендов и входит в рейтинг десяти самых дорогих брендов. Так, в частности, согласно проведению исследований исследовательским агентством Millward Brown Optimor, которая опубликовала рейтинг BrandZ топ-100, компания Samsung заняла седьмую строчку с ростом стоимости бренда в 51% до \$21,4 млрд. по состоянию на 2013 г. по сравнению с тем же периодом прошлого года, рис.2.3.

Таким образом, компания ЗАО «Носимо» предлагает своим потребителям товары одного из крупнейших брендов на мировом рынке- Samsung.

Организационную структуру предприятия ЗАО «Носимо» можно представить в виде схемы, рис.2.4. Возглавляет компанию генеральный директор, в его подчинении находятся все начальники подразделений.

		Brand value 2013 \$M	Brand contribution	Brand value % change 2013 vs 2012
1	Apple	185,071	4	1%
2	Google	113,669	3	5%
3	IBM	112,536	3	-3%
4	Microsoft	69,814	3	-9%
5	SAP	34,365	2	34%
6	Tencent	27,273	4	52%
7	Samsung	21,404	3	51%
8	Facebook	21,261	4	-36%
9	Baidu	20,443	5	-16%
10	Oracle	20,039	2	-11%
11	Accenture	16,503	3	2%
12	HP	16,362	2	-29%
13	Intel	13,757	2	-12%
14	Siemens	12,331	1	16%
15	Cisco	11,816	2	-11%
16	Yahoo!	9,826	3	New
17	Sony	7,786	3	-9%
18	Dell	4,939	2	-25%
19	Philips	4,739	2	New
20	Canon	4,539	2	-33%

Рисунок 2.3- ТОП-20 самых дорогих брендов в 2013г¹.

¹ Apple и Google возглавили топ-100 самых дорогих брендов//[21 мая 2013 г.] [http:// www. tasstelecom.ru](http://www.tasstelecom.ru)

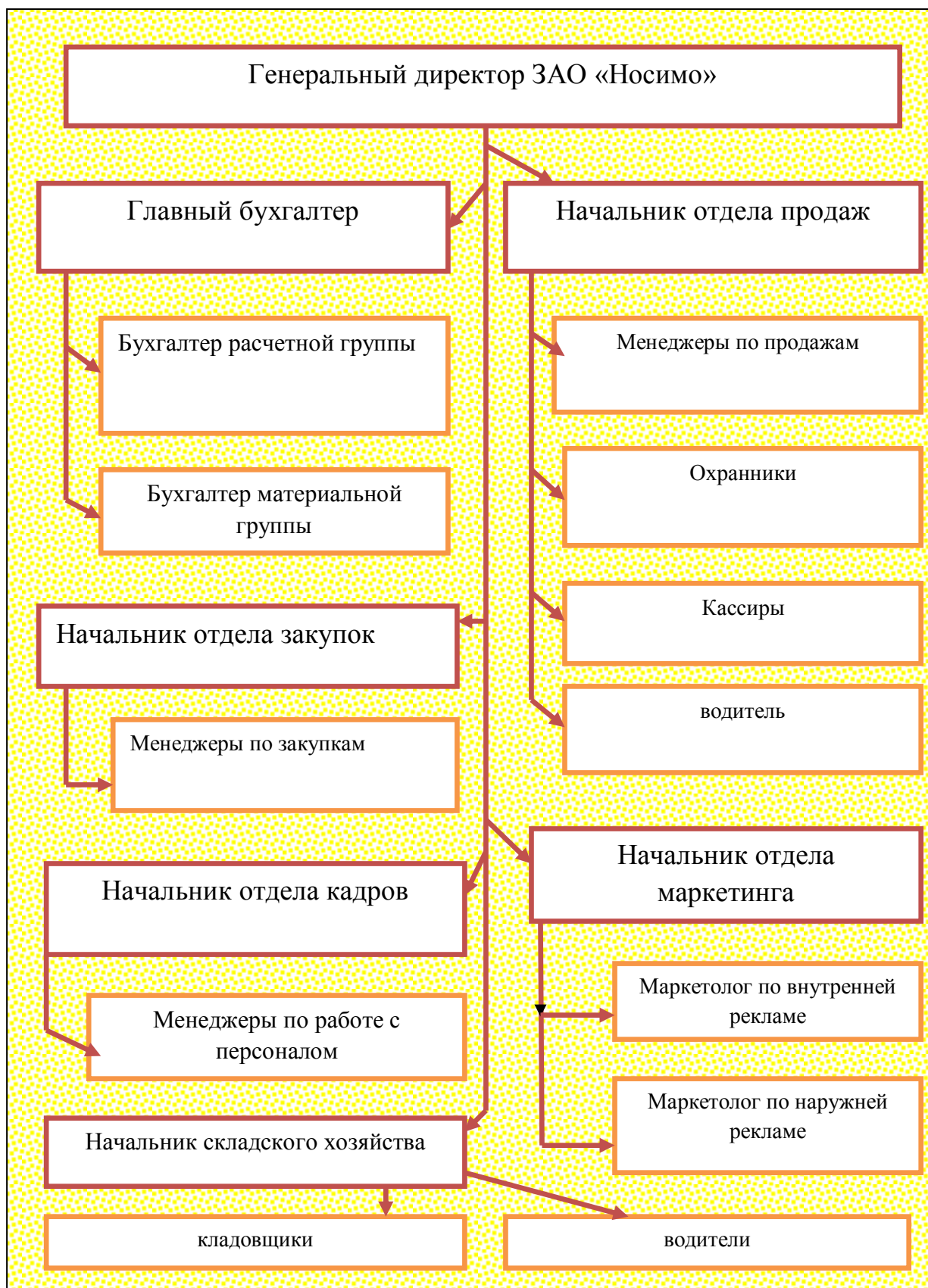


Рисунок 2.4-Организационная структура предприятия ЗАО «Носимо».

Генеральный директор ЗАО «Носимо» организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. В обязанности генерального директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников предприятия. Другие руководящие работники (начальник отдела производства, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и др.) руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным директором ЗАО «Носимо» должностным инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

Основными функциями бухгалтера являются: контроль за обработкой и заполнением документов строгой бухгалтерской отчетности; контроль за состоянием текущих счетов предприятия; составление бухгалтерской отчетности.

Приемом на работу, отбором персонала в организации занимается отдел кадров ЗАО «Носимо». Основное содержание работы кадровой службы ЗАО «Носимо» составляет: формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.д.); обучение работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе, проведение воспитательной работы); совершенствование организации труда, его стимулирование, создание безопасных условий труда.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Целями управления персоналом в организации ЗАО «Носимо» являются: удовлетворение потребности организации в кадрах; обеспечение рациональной расстановки кадров; наиболее эффективное использование кадров. К основным функциям управления персоналом на ЗАО

«Носимо» можно отнести следующие: формирование кадровой политики компании и создание системы документов, отражающей эту кадровую политику и ее отдельные составляющие (процедуры); проектирование должностей, определение структуры персонала и требований к работникам; подбор персонала; оценка и аттестация персонала; вывод и перемещение работников; обучение и профессиональное развитие работников (проведение тренингов); работа с кадровым резервом, планирование карьеры работников; совершенствование оплаты и стимулирование труда; материальная и нематериальная мотивация работников.

Трудовые отношения ЗАО «Носимо» регулируются федеральным и региональным законодательством. На предприятии также предусмотрены локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателей. Основными нормативно-правовыми актами на федеральном уровне являются: Конституция РФ, ФЗ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в РФ» (с измен. 23 февраля 2013 г.), ТК РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изменениями от 5 апреля 2013 г.).

Основными локальными актами предприятия ЗАО «Носимо» на основании которых осуществляются взаимоотношения между работниками и работодателем являются следующие: приказ о командировке, служебное задание для направления в командировку, авансовый отчет, приказ о приеме работника на работу, приказ о прекращении трудового договора с работником, записка расчет при расторжении трудового договора, командировочное удостоверение, приказ о поощрении работника, личная карточка работника, табель учета рабочего времени, график отпусков, записка-расчет о предоставлении отпуска работнику, платежная ведомость, штатное расписание, должностные инструкции; положение об охране труда; приказ о наложении взыскания, приказ о материально-ответственном лице; трудовой договор; положение о персональных данных работников учреждения; положение о

предоставлении отпусков; график отпусков; положение об оплате труда и др., табл. 2.3.

Таблица 2.3-Локальные нормативно-правовые акты регулирования взаимоотношений работников и работодателей в ЗАО «Носимо»

№ п/п	нормативно-правовые акты	№	нормативно-правовые акты
1	трудовой договор	12	коллективный договор
2	график отпусков	13	положение об оплате труда
3	приказ о материально-ответственном лице	14	приказ о прекращении трудового договора с работником
4	штатное расписание	15	должностные инструкции
5	положение о персональных данных работников учреждения	16	приказ о приеме работника на работу
6	платежная ведомость	17	приказ о поощрении работника
7	приказ о наложении взыскания	18	записка-расчет о предоставлении отпуска работнику
8	приказ о командировке	19	авансовый отчет
9	табель учета рабочего времени	20	приказ о материально-ответственном лице
10	служебное задание для направления в командировку	21	положение об охране труда
11	командировочное удостоверение	22	положение о предоставлении отпусков

Таким образом, основным документом при поступлении работника на работу в ЗАО «Носимо», между работодателем и работником является трудовой договор, который предусматривает основные положения между работником и работодателем: права и обязанности работника и работодателя, оплата труда работника, условия труда и режим работы, социальное страхование, ответственность сторон. Все работники предприятия ЗАО «Носимо» осуществляют свою деятельность на основании положения об охране труда и должностных инструкций.

Немаловажная роль в управлении трудовыми ресурсами организации принадлежит методам управления персоналом. Рассмотрим их подробнее. В ЗАО «Носимо» применяются административные, экономические и социально-

психологические методы управления персоналом, табл.2.4. По табл.2.4. видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Таблица 2.4 -Методы управления персоналом, используемые руководством ЗАО «Носимо»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения.
	Материальная ответственность	депремирование; штраф.
	Дисциплинарная ответственность	выговор; увольнение.
Экономические	Оплата труда	премия; вознаграждение
Социально - психологические	Психологические	убеждение; просьба; похвала; запрещение.
	Социальные	наблюдение; собеседование.

Резюмируя вышеизложенное можно сделать вывод: компания ЗАО «Носимо», является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании Устава, ФЗ «Об акционерных обществах», ГК РФ, НК РФ и других нормативно-правовых актов РФ.

Компания является официальным дистрибьютором монобрендовой сети Samsung. Основными видами товаров компании под брендом Samsung являются: мобильные устройства, видеотехника, аудиотехника, фотокамеры, видеокамеры, компьютеры, периферия, бытовая техника, аксессуары. В настоящий момент бренд Samsung- является одним из самых дорогих технических брендов и по состоянию на 2013 г. занимает седьмое место в общем рейтинге лидирующих компаний. Для того, чтобы рассмотреть насколько успешна деятельность ЗАО «Носимо» перейдет к оценке основных финансовых показателей организации.

2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности предприятия ЗАО «Носимо» на основании данных бухгалтерского баланса и отчетов о прибылях и убытках с 2010-2012 г.г. (прил.В).

Анализ имущественного положения организации оценивается на основании коэффициентов финансовой устойчивости, которые характеризуют состояние и динамику финансовых ресурсов предприятий, с точки зрения обеспечения ими производственного процесса и других сторон деятельности. Основными коэффициентами финансовой устойчивости являются: коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент концентрации заемного капитала, коэффициент структуры долгосрочных вложений, коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициент структуры заемного капитала, коэффициент соотношения заемных и собственных средств. Формулы расчетов и пояснения коэффициентов представлены в прил.Б. [5,с.78]

Рассчитаем коэффициенты финансовой устойчивости по данным предприятия ЗАО «Носимо», табл.2.5. По данным табл.2.5 видно, что коэффициент финансовой устойчивости ниже нормативного значения и составляет 0,56, тогда как норматив больше 0,6, но к 2011 г. данный коэффициент увеличился на 0,28. Коэффициент финансовой автономности ниже норматива и составляет 0,2729, тогда как по нормативу он должен составлять от 0,4 до 0,6. Это свидетельствует о том, что доля собственных средств предприятия занимает небольшой удельный вес, по данным на 2012 г. собственные средства составили 27,29%.

Наибольший удельный вес в общей структуре капитала предприятия приходится на заемные источники финансирования, их доля в общей структуре капитала по данным на конец анализируемого периода составляет 72,70%,

рис.2.5. Это свидетельствует о том, что предприятие, является финансово-зависимым.

Таблица 2.5-Структура обязательств предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012г.г.

показатели	нормативное значение	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Отклонение 2012 г. от 2010 г.
Коэффициент финансовой устойчивости	$U_5 \geq 0,6$	0,28	0,45	0,56	+0,28
Коэффициент финансовой автономности	$0,4 \leq U_3 \leq 0,6$	0,1397	0,1989	0,2729	+0,1332
коэффициент финансового риска	Не выше 1,5	6,15	4,02	2,66	-3.49
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$U_2 \geq 0,5$	0,056	0,119	0,69	+0,634
Коэффициент финансирования	$U_4 \geq 0,7$; опт 1,5	0,16	0,24	0,37	+0,21

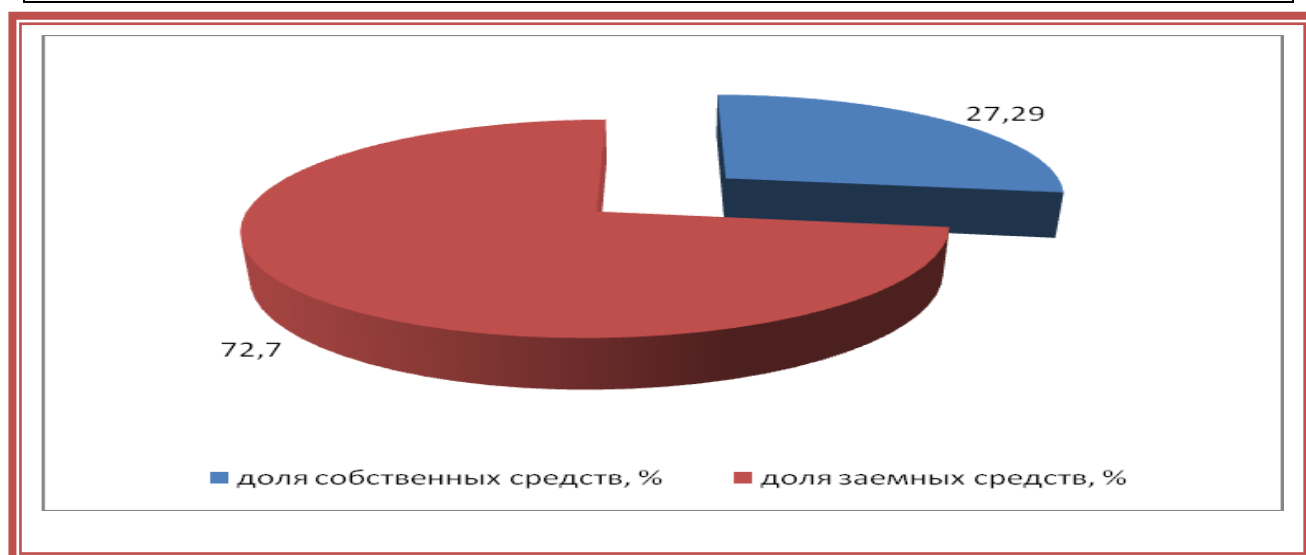


Рисунок 2.5- Структура капитала предприятия ЗАО «Носимо» в 2012 г.

Достаточно высокий коэффициент финансового риска и составляет 2,66, однако это ниже на 3,49 по сравнению с показателем 2008 г., рис. 2.6. Низкий также и коэффициент финансирования и в 2012 г. он составил 0,37.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что показатели финансовой устойчивости очень низкие, баланс предприятия сформирован в основном за счет заемных источников финансирования.

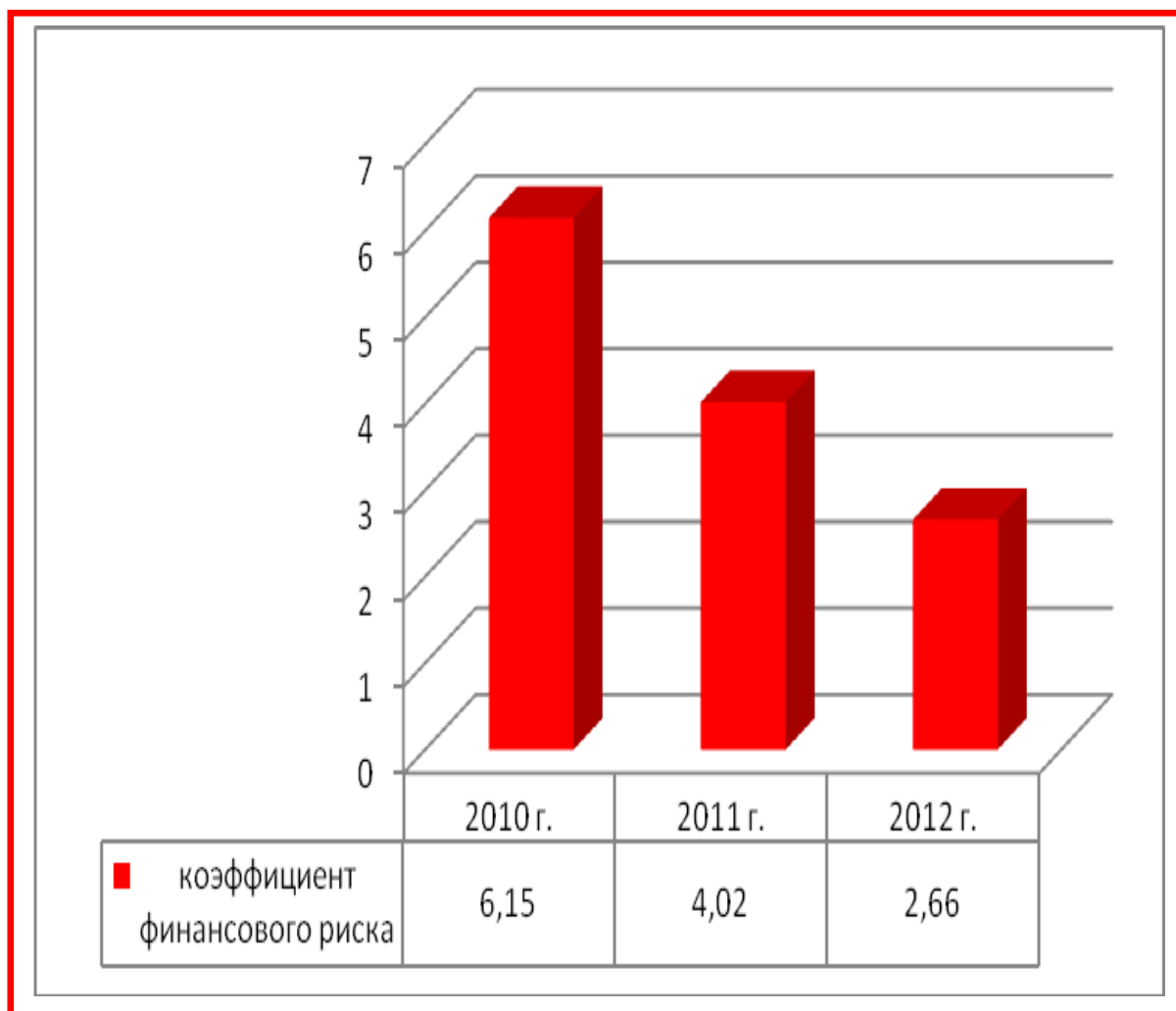


Рисунок 2.6-Динамика коэффициента финансового риска предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

Проведем анализ коэффициентов деловой активности. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости. Классификация показателей деловой активности представлена в прил.Б. Для расчета коэффициентов деловой активности необходимы данные бухгалтерской отчетности представленные в прил.Б. Проведенные расчеты коэффициентов деловой активности предприятия ЗАО «Носимо» оформим в виде табл.2.6.

По данным табл. 2.6 видно, что срок погашения дебиторской задолженности ускорился на 33,65 дня и составил 13,27 дней. Произошло ускорение оборачиваемости материальных запасов на 2,37 дней и оборачиваемости денежных средств на 0,77 дня. Коэффициент отдачи собственного капитала составил 17,70 оборотов, а это на 5,27 ниже по сравнению с 2010 г. В течении анализируемого периода на предприятии наблюдается рост фондоотдачи и коэффициента общей оборачиваемости капитала на 6,43 и 1,62 соответственно.

Таблица 2.6 -Динамика коэффициентов деловой активности предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Отклонение 2012 г. от 2010 г.
Срок погашения кредиторской задолженности, дни	28,33	25,28	32,82	+4,49
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности , оборотов	12,87	14,44	11,12	-1,75
Срок погашения дебиторской задолженности , дни	46,92	42,34	13,27	-33,65
Оборачиваемость денежных средств , дни	3,12	1,22	2,35	-0,77
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах , оборотов	7,78	8,62	27,49	+19,71
Оборачиваемость материальных средств (запасов) , дни	52,30	47,02	49,93	-2,37
Коэффициент отдачи собственного капитала , оборотов	22,97	18,14	17,70	-5,27
Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств , оборотов	3,52	3,97	5,43	+1,91
Коэффициент отдачи нематериальных активов	4947,9	8462,2	12002,4	+7054,5
Фондоотдача	39,16	41,46	45,59	+6,43
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), оборотов	3,21	3,61	4,83	+1,62

В целом на основании выше изложенного можно сделать вывод, что не все показатели деловой активности предприятия ЗАО «Носимо» улучшились, по некоторым показателям наблюдается ухудшение деятельности предприятия.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что предприятие ЗАО «Носимо» является финансово -зависимым, так как наибольший удельный вес в общей структуре капитала приходится на заемные источники финансирования. Достаточно высоким является коэффициент финансового риска предприятия, однако к концу анализируемого периода этот показатель показал положительную динамику, направленную на снижение риска предприятия. Невысокой является и деловая активность предприятия.

Произведем анализ показателей прибыли и рентабельности предприятия ЗАО «Носимо». Основные показатели, характеризующие прибыльность предприятия на основании данных бухгалтерской отчетности за 2010-2012 г.г. представлены в табл.2.7.

Таблица 2.7-Показатели рентабельности и прибыли предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012г.	Отклонени е 2012 г. от 2010 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	1177602	1447051	1500305	+322703
себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	971980	1241560	1303882	+331902
коммерческие расходы, тыс. руб.	15531	20417	44583	+29052
валовая прибыль, тыс. руб.	205622	205491	196423	-9190
прибыль до налогообложения, тыс. руб.	20791	35818	17477	-3344
прибыль от продаж, тыс. руб.	46237	80929	55072	+8835
чистая прибыль , тыс. руб.	8800	19609	10376	+1576

По данным табл. 2.7. наблюдается рост выручки и себестоимости на 322703 тыс. руб. и 331902 тыс. руб. соответственно, рис.2.7. Однако, валовая прибыль снизилась и составила 196423 тыс. руб., а это на 9190 тыс. руб. ниже по сравнению с показателем 2010 г., рис. 2.8. На снижение валовой прибыли

оказали темпы роста себестоимости продукции, работ, услуг предприятия. Так, в частности в целом темпы роста себестоимости составили 34,14%, табл.2.8.

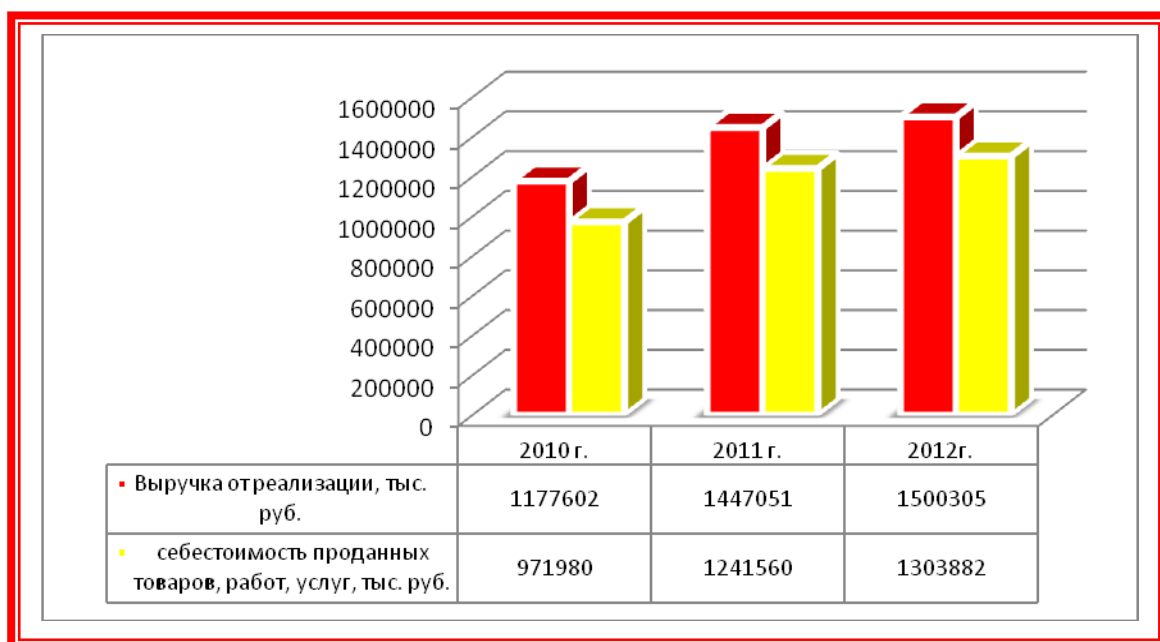


Рисунок 2.7-Динамика выручки и себестоимости предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

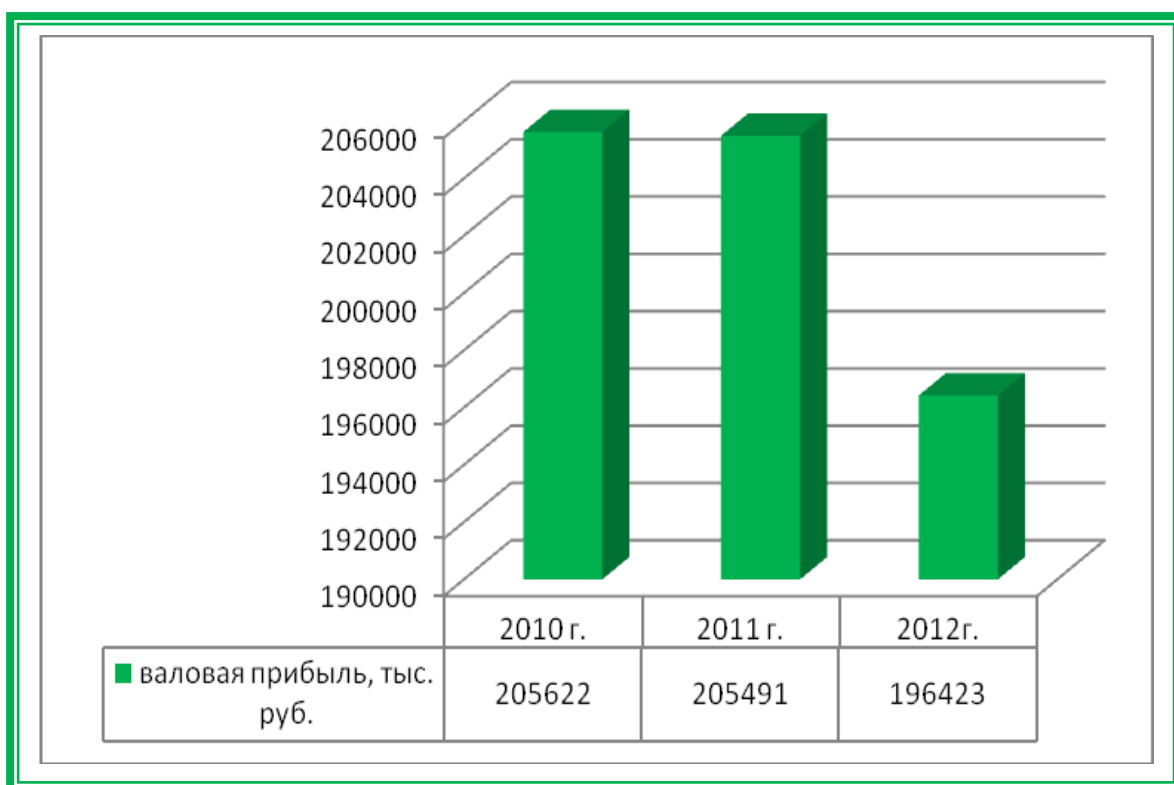


Рисунок 2.8-Динамика валовой прибыли предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

Таблица 2.8-Динамика себестоимости предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012

г.г.

№ п/п	показатели	2010 год, т.р.	2011 год, т.р.	2012 год, т.р.	Отклонение 2012 г. от 2010 г.	
					Тыс. руб.	Темп роста, %
1	Себестоимость продаж всего, в том числе:	971980	1241560	1303882	+331902	134,14
-	Материальные затраты, тыс. руб.	777584	993248	1043100	+265516	134,14
-	Затраты на оплату труда, тыс. руб.	96782	99325	114670	+17888	118,48
3	Коммерческие расходы всего, в том числе	15531	20417	44583	+29051	287,06
4	Управленческие расходы, тыс. руб.	143854	104145	96768	-47086	67,26
5	Проценты к уплате, тыс. руб.	26224	21961	19597	-6627	74,72
6	Прочие расходы, тыс. руб.	5128	29035	21217	+16089	413,75
7	Итого затрат, тыс. руб.	1162717	1417118	1486047	+323330	127,81

Так, данные табл. 2.8 также показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается рост затрат на 27,81% и на конец анализируемого периода общая сумма затрат составила 1486047 тыс. руб. а это на 323330 тыс. руб. больше по сравнению с показателем 2010 г. При этом замечено, что рост произошел по всем видам затрат, кроме управленческих расходов и расходов по уплате процентов, которые снизились на 47086 тыс. руб. и 6627 тыс. руб. соответственно.

Значительно возросли коммерческие расходы, прирост по этим видам затрат составил 187,06%, в стоимостном выражении сумма коммерческих расходов в 2012 г. составила 44583 тыс. руб. В целом себестоимость от реализации продукции товаров, работ, услуг возросла на 34,14% и на конец анализируемого периода составила 1303882 тыс. руб. В том числе увеличились и расходы на заработную плату на 17888 тыс. руб., а это на 18,48% выше по сравнению с тем же показателем 2010 г.

В целом показатель прибыли от продаж и чистой прибыли показывает прирост на 19,11% и 17,91% соответственно, рис.2.9.

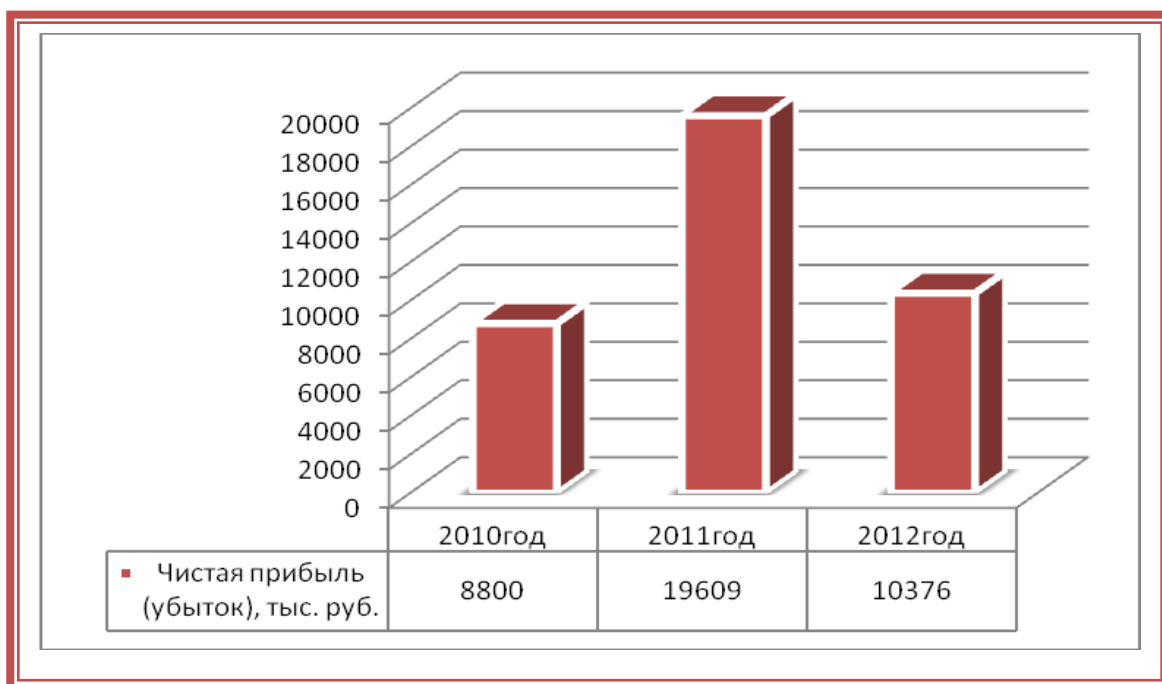


Рисунок 2.9-Динамика показателей чистой прибыли предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

Для наиболее полной оценки финансовых показателей предприятия ЗАО «Носимо» рассчитаем показатели рентабельности. Формулы расчетов показателей рентабельности и пояснения к ним, представлены в прил.А.

Данные расчетов по предприятию ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г. оформим в виде табл. 2.9.

Данные табл.2.9 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается снижение практически всех показателей рентабельности. Так, в частности, в пределах 0,5% снижается бухгалтерская рентабельность. Незначительное снижение произошло по рентабельности продаж и чистой рентабельности, оно составило менее 1,0%, рис. 2.10-2.11. Около 5% наблюдается снижение по валовой рентабельности и рентабельности собственного капитала.

Таблица 2.9-Показатели рентабельности предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

показатели	2010 год	2011 год	2012 год	Отклонение 2012 г. от 2010 г.
Сумма собственного капитала, тыс. руб.	51251	79744	84762	+33511
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	50583	100578	90567	+39984
внеоборотные активы , тыс. руб.	32437	36346	34299	+1862
стоимость имущества, тыс. руб.	366769	400821	310502	-56267
Рентабельность продаж, %	3,92	5,59	3,67	-0,25
Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности, %	1,76	2,47	1,16	-0,6
Чистая рентабельность, %	0,74	1,35	0,69	-0,05
Экономическая рентабельность, %	2,39	4,89	3,34	+0,95
Рентабельность собственного капитала, %	17,17	24,59	12,24	-4,93
Валовая рентабельность, %	17,46	14,20	13,09	-4,37
Затратоотдача	4,75	6,52	4,22	-0,53
Рентабельность переменного капитала, %	8,64	10,87	5,92	-2,72

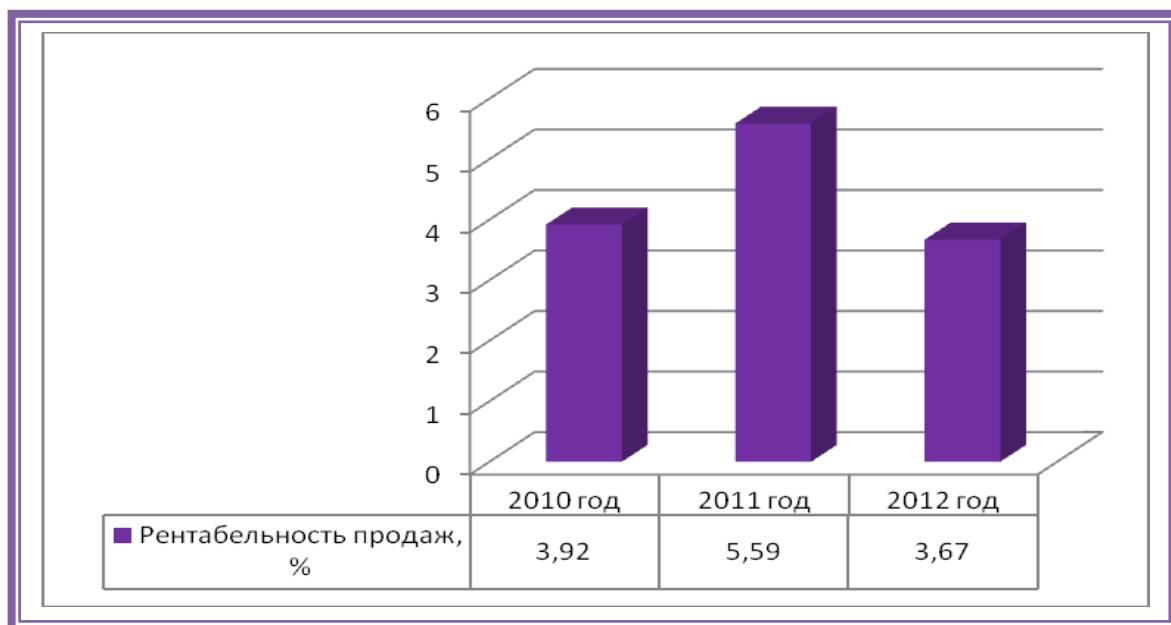


Рисунок 2.10- Динамика рентабельности продаж предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

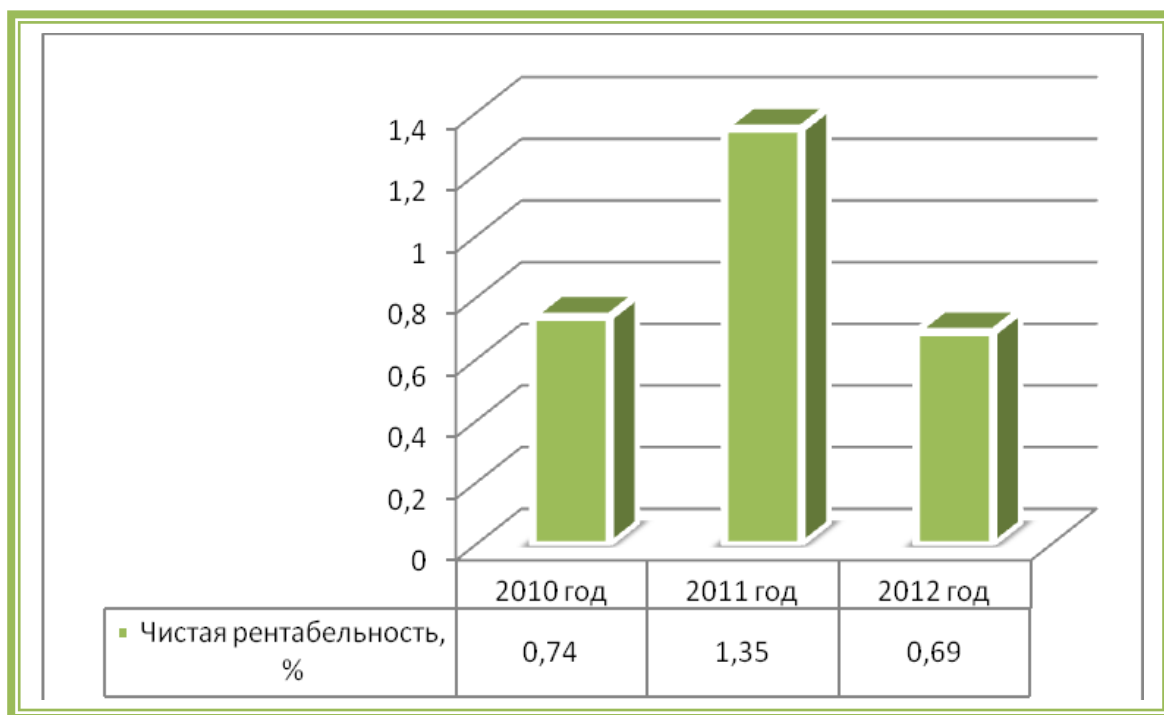


Рисунок 2.11-Динамика чистой рентабельности предприятия ЗАО «Носимо» с 2010-2012 г.г.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в целом деятельность предприятия ЗАО «Носимо» нельзя назвать успешной, показатели рентабельности показывают незначительный рост или снижение.

Важным показателем в оценке финансового состояния является диагностика банкротства предприятия. Существует множество методик диагностики банкротства. Проведем диагностику банкротства предприятия ЗАО «Носимо» по методу Р. Лиса. Экспресс-диагностика банкротства по модели Р. Лиса(2.1):

$$Z = 0,063 x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001 x_4, \quad (2.1)$$

где X_1 - оборотный капитал / сумма активов;

X_2 - прибыль от реализации / сумма активов;

X_3 - нераспределенная прибыль / сумма активов;

X_4 - собственный капитал / заемный капитал;

Предельное значение равняется $0,037^2$.

² Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. Э.М. Короткова. - М. : «ИНФРА-М», 2009г.

По данным предприятия на 2012 г.:

X_1 - оборотный капитал / сумма активов=276203/310502=0,889

X_2 - прибыль от реализации / сумма активов= 55072/310502=0,177

X_3 - нераспределенная прибыль / сумма активов= 76205/310502=0,245

X_4 - собственный капитал / заемный капитал=
 $84762/(90567+135173)=0,375$.

$Z = 0,063 \times 0,889 + 0,092 \times 0,177 + 0,057 \times 0,245 + 0,001 \times 0,375 = 0,086$

Расчет показал, что Z больше нормативного значения и составил 0,066 , это свидетельствует о том, что предприятие ЗАО «Носимо» не находится на грани банкротства.

Вывод: проведенный анализ финансовых показателей предприятия ЗАО «Носимо» показал, что капитал предприятия в основном сформирован за счет заемных источников финансирования, небольшая доля приходится на собственный капитал и составляет 27,29% по состоянию на конец анализируемого периода. В целом общая стоимость капитала снизилась на 56267 тыс. руб. Такое снижение произошло за счет снижения краткосрочных обязательств, сумма которых на конец 2012 г. составила 135173 тыс. руб. Показатели финансовой устойчивости предприятия ЗАО «Носимо» очень низкие, хотя к концу анализируемого периода наблюдается улучшение показателей. За анализируемый период с 2010-2012 г.г. наблюдается увеличение показателя выручки от реализации и чистой прибыли предприятия. Несмотря на то, что показатели прибыльности выросли, произошло снижение показателей рентабельности. Это произошло за счет того, что темпы роста затрат опережают темпы роста доходов предприятия, что следует оценить отрицательно. Несмотря на все выше перечисленные отрицательные факторы, диагностика банкротства по модели Лиса показала, что предприятие ЗАО «Носимо» не находится на грани банкротства. Поэтому для стабилизации финансового состояния, улучшения финансовых показателей, необходима

эффективная система управления финансами и четко выработанная стратегия развития на предприятии.

2.3. Анализ системы управления взаимодействием с клиентами на предприятии

Система управления взаимодействием с клиентами на предприятии ЗАО «Носимо» включает в себя: элементы до продажи, элементы продажи, элементы пост-продажи, рис.2.12.

Основными элементами до продажи предприятия ЗАО «Носимо» являются: наличие четкой структуры управления и гибкость системы.

Линейная организационная структура - это самая простая иерархическая структура управления, называемая также пирамидальной или бюрократической. Линейная структура состоит из руководителя (предприятия) и нескольких подчиненных работников, крупные же предприятия могут иметь до 3-4-х и более уровней иерархии. Основные преимущества линейных организационных структур: четкая система взаимных связей; быстрота реакции в ответ на прямые приказания; согласованность действий исполнителей; оперативность в принятии решений; ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Таким образом, линейная организационная структура основана на единоличном управлении предприятием руководителем. Если нижние структурные подразделения видят необходимость проведения различных изменений в деятельности предприятия для повышения ее эффективности, то:

- они готовят проекты соответствующих решений и проводят их снизу вверх по всем уровням иерархии,
- руководитель принимает решение,
- принятое решение проходит сверху вниз по всем уровням иерархии в виде директив.

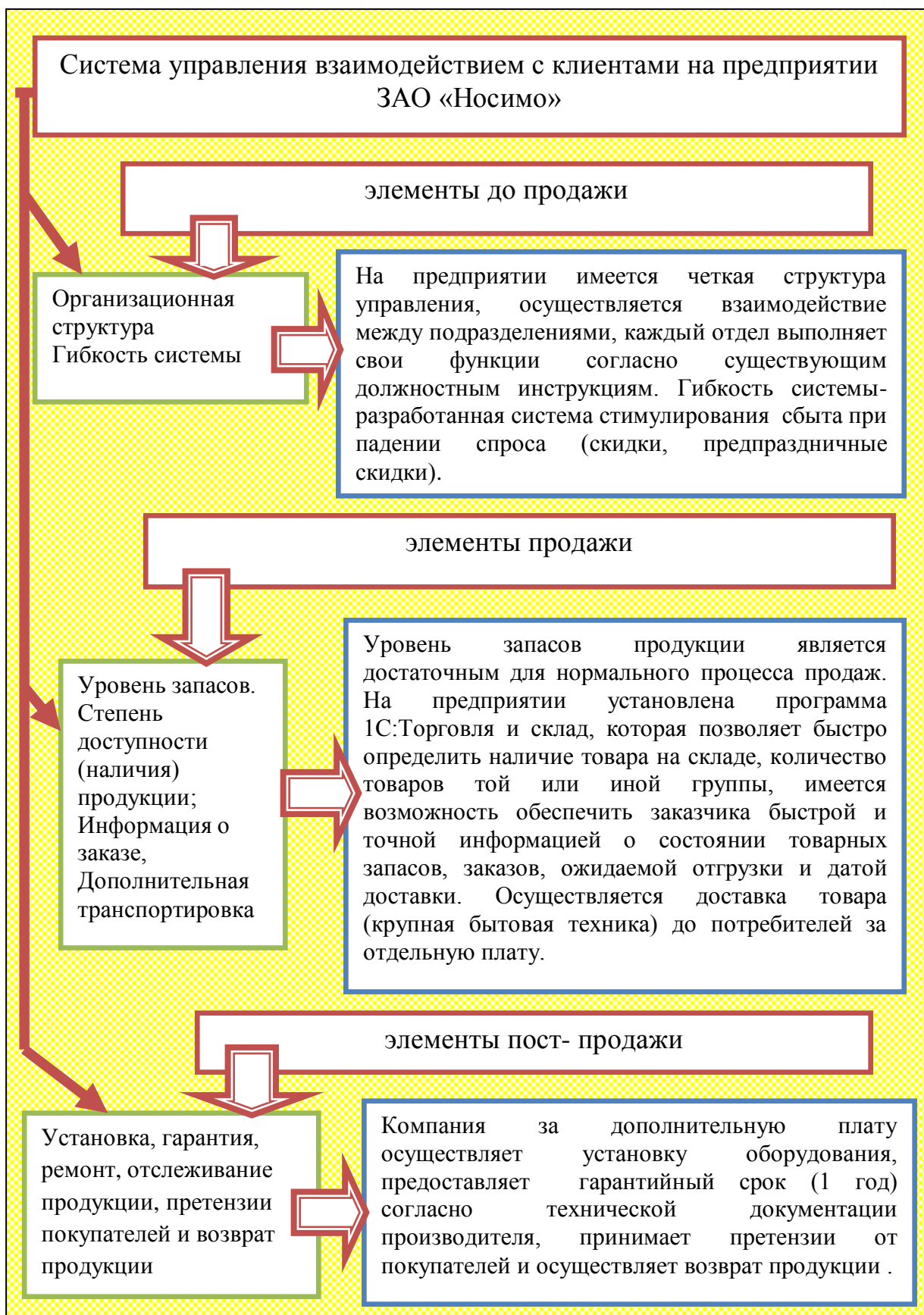


Рисунок 2.12- Система управления взаимодействием с клиентами на предприятии ЗАО «Носимо».

Немаловажным элементом до продажи ЗАО «Носимо» является -гибкость системы. На предприятии ЗАО «Носимо» гибкость системы подразумевает быстрое реагирование руководства предприятия на изменения внешней среды организации, а в частности: на изменение(падение) спроса потребителей, появления новых товаров у конкурентов.

Для повышения падающего спроса, компания ЗАО «Носимо» разрабатывает систему стимулирования продаж. Чаще всего система стимулирования продаж- это скидки в праздничные, предпраздничные дни, скидки в период падения спроса потребителей. Скидки могут колебаться в зависимости от ситуации на рынке, чаще всего они составляют от 10,0-30,0%.

Основными элементами продажи предприятия ЗАО «Носимо» являются: наличие товарных запасов на складах, продажи автоматизированы с помощью программы 1 С.торговля-склад, с помощью которой можно обеспечить заказчика быстрой и точной информацией о состоянии товарных запасов, заказов, ожидаемой отгрузки и датой доставки.

Программа "1С:Торговля и склад" автоматизирует работу на всех этапах деятельности предприятия. Она позволяет: вести отдельный управленческий и финансовый учет; вести учет от имени нескольких юридических лиц; вести партионный учет товарного запаса с возможностью выбора метода списания себестоимости (FIFO, LIFO, по средней); вести отдельный учет собственных товаров и товаров, взятых на реализацию; оформлять закупку и продажу товаров; производить автоматическое начальное заполнение документов на основе ранее введенных данных; вести учет взаиморасчетов с покупателями и поставщиками, детализировать взаиморасчеты по отдельным договорам; формировать необходимые первичные документы; оформлять счета-фактуры, автоматически строить книгу продаж и книгу покупок, вести количественный учет в разрезе номеров ГТД; выполнять резервирование товаров и контроль оплаты; вести учет денежных средств на расчетных счетах и в кассе; вести учет

товарных кредитов и контроль их погашения; вести учет переданных на реализацию товаров, их возврат и оплату. [37, с.234]

В Программе "1С:Торговля и склад" предприятие может: задать для каждого товара необходимое количество цен разного типа, хранить цены поставщиков, автоматически контролировать и оперативно изменять уровень цен; работать со взаимосвязанными документами; выполнять автоматический расчет цен списания товаров; быстро вносить изменения с помощью групповых обработок справочников и документов; вести учет товаров в различных единицах измерения, а денежных средств - в различных валютах; получать самую разнообразную отчетную и аналитическую информацию о движении товаров и денег; автоматически формировать бухгалтерские проводки для 1С:Бухгалтерии. [37,с.236]

Одним из важных элементов продажи предприятия ЗАО «Носимо» является- доставка товаров до потребителя, за отдельную стоимость.

К основным элементам после продажного обслуживания предприятия ЗАО «Носимо» относятся: установка оборудования (крупной бытовой техники) за отдельную плату; предоставление гарантии на всю продукцию компании сроком на 1 год (согласно технической документации изделия). Компания также предоставляет услуги по ремонту техники ,с истекшим сроком гарантии, за дополнительную плату. Согласно Закона РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 "О защите прав потребителей" (с изм. и доп. от 2 июля 2013 г.), ЗАО «Носимо» принимает все претензии от покупателей и производит возврат продукции.

Отслеживание продукции – это еще один необходимый компонент в обслуживании клиентов ЗАО «Носимо». Чтобы избежать судебных процессов, изготовитель продукции компания «Samsung» осуществляет производство продукции согласно существующим техническим нормам и правилам, имеет сертификаты качества продукции. Таким образом, продукция компании является безопасной и годной для потребительского использования.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что в целом система управления обслуживания потребителей в компании ЗАО «Носимо» имеет как свои преимущества, так и недостатки. Преимуществами системы является наличие четкой структуры управления, гибкость системы, система стимулирования продаж (скидки), гарантийное и послегарантийное обслуживание, доставка товаров до потребителей, широкий ассортимент и качество товаров, процесс продаж автоматизирован программой «1С:Торговля-склад», которая позволяет быстро определить наличие товарных запасов той или иной группы товаров, сформировать цену и скидки для потребителя и др.

Однако, несмотря на существующие преимущества системы обслуживания потребителей в ЗАО «Носимо» можно выделить и ряд недостатков, а именно: на предприятии не осуществляется дополнительная подготовка и переподготовка обслуживающего персонала, работающего в отделах продаж; не изучается лояльность и удовлетворенность потребителей, не существует системы сделать заказ товара через интернет, гарантии на продукцию предоставляются сроком только на 1 год (согласно технической документации, т.е. не предусмотрена система большего гарантийного срока); не достаточная система стимулирования продаж, так как скидки осуществляются только в период падения спроса; применяется традиционный маркетинг, не ориентированный на удержание клиентов предприятия; не автоматизирована система управления клиентами на предприятии новейшими программными продуктами CRM – системами. Все это отрицательно сказывается на эффективности системы продаж. Для того, чтобы более детально разработать мероприятия, направленные на совершенствование существующей системы управления взаимодействием с клиентами на предприятии ЗАО «Носимо», необходимо рассмотреть основные наиболее эффективные технологии, которые будут рассмотрены в следующей главе дипломного исследования.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ С КЛИЕНТАМИ

3.1. Формирование эффективных технологий, инструментов мониторинга и оценки качества обслуживания клиентов на предприятии

Применение эффективных технологий в системе качества обслуживания клиентов , позволяет выполнять работу хорошо, на высоком уровне с первого раза. Эффективно построенная система качества обслуживания позволяет не только постоянно осуществлять контроль уровня сервиса, но и будет «подавать сигнал», когда этот уровень по какой – либо причине начнет снижаться.

Основными принципами системы качества обслуживания клиентов являются: ориентация на Клиента («точно и вовремя», вытягивание от клиента); вовлечение персонала (воспитание собственных лидеров); документарная поддержка (стандартизация); мониторинг качества (контроль качества на каждом рабочем месте, визуализация и выявление проблем); самоанализ; постоянное совершенствование.

Мониторинг уровня сервиса - обязательная компонента любой системы качества обслуживания Клиентов. Целью любого предприятия, в том числе и торгового должно являться не создание системы качества обслуживания, гарантирующей отсутствие отклонений, ошибок и неэффективности в работе, а системы мониторинга, которая помогала бы их своевременно выявлять и устранять, способствуя повышению эффективности работы. Систему мониторинга качества на предприятии можно представить в виде схемы, рис.3.1. [29, с.321]

Мониторинг качества обслуживания клиентов включает в себя три основные составляющие: претензионная работа; опросы клиентов и сотрудников; аудит сервиса: внутренние проверки, внешние проверки .



Рисунок 3.1- Система мониторинга качества на предприятии.

Претензионная работа заключается в совершенствовании существующих технологий по работе с жалобами и претензиями на предприятии, снижении количества претензий и жалоб от потребителей.

Опросы клиентов и сотрудников позволяют выявлять потребности клиентов в продуктах и услугах, измерить уровень удовлетворенности клиентов и др. Опросы чаще всего проводятся с помощью специально разработанных анкет- опросников, которые состоят из нескольких наиболее актуальных вопросов, позволяющих определить систему качества обслуживания клиентов.

Аудит сервиса системы качества обслуживания клиентов включает в себя внутренние и внешние проверки. Результаты проверок помогут определить количество параметров соответствующих установленным на предприятии стандартам качества и таким образом, оценить качество обслуживания клиентов на предприятии.

Рассмотрим подробнее о стандартизации. Стандартизация – описание наилучшего и самого легкого пути достижения заданных параметров. Главная цель стандартов обслуживания – закрепить в поведении персонала элементы маркетинговой коммуникации продаваемого товара и магазина. В результате внедрения стандарта обслуживания, ориентированного на клиента и ценности продаваемых брендов, компания формирует для себя уникальное конкурентное преимущество, которое трудно скопировать и воспроизвести. Основные задачи стандартов обслуживания клиентов следующие: 1) Унифицировать действия персонала на различных участках. Особую актуальность это приобретает для сетевых компаний, стремящихся достичь узнаваемости бренда за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания клиентов; 2) Сделать рабочие процедуры максимально понятными для сотрудников (не только что делать, но и как). Это в первую очередь актуально для линейного персонала, в деятельности которого можно выделить большое количество однотипных/стандартных действий или

ситуаций; 3) Создать основания для прозрачной и объективной оценки работы сотрудников. Основные принципы разработки стандартов обслуживания (СО) представлены в табл.3.1. [30,с.171]

Таблица 3.1- Основные принципы разработки стандартов обслуживания (СО)

№ п/п	Основные принципы
1	СО должны опираться на потребности и ожидания конкретных людей. В общем случае, стандарты обслуживания должны быть четкими, измеримыми. Тем самым понятие качественное обслуживание клиентов не является стандартом, т.к. не определены количественные показатели. То же самое относится к фразам «доставка вовремя», «как можно быстрее» и т.д.
2	СО должны быть разработаны, исходя из того, что говорят и думают о сервисе реальные клиенты, при этом видение даже самого высшего менеджмента - второстепенно.
3	СО должны быть достижимыми для персонала и гибкими в отношении разных рынков сбыта.
4	СО должны с самого начала включать все расходы, которые могут лечь на плечи потребителя.
5	СО должны разделять все члены команды - как менеджеры, так и рядовые сотрудники.
6	СО должны быть публично анонсированы.
7	СО необходимы для измерения уровня развития компании, оценки уровня сервиса и удовлетворенности клиентов.
8	СО могут и должны меняться со временем. Единожды установленные стандарты обслуживания могут устаревать так же, как рыночная стратегия, позиционирование, бренд и прочее.
9	Стандарты должны быть поддержаны соответствующими ресурсами. Если компания установила доставку продуктов или услуг за два дня, но не имеет достаточного персонала, то никакие лозунги и обучение персонала не позволят компании достичь установленного стандарта.
10	Установленные стандарты должны иметь под собой четко прописанные процедуры и технологические инструкции. Данное документирование позволяет обосновать установленный стандарт и выявить причины его невыполнения. В противном случае вся работа по внедрению стандартов обслуживания сведется к поиску виновных, от которых клиенту лучше не будет.

Таким образом, для достижения максимального эффекта проверки должны осуществляться двумя сторонами – самим предприятием (внутренние проверки) и независимыми, сторонними проверяющими (внешние проверки). Внутренние проверки должны обеспечить соблюдение действующей нормативной и регламентирующей документации в области качества, и применение руководством соответствующих мер влияния для исправления недостатков. Внешние проверки, обеспечивают важную обратную связь

относительно эффективности и объективности, как построенной системы, так и выстроенных процессов. Внутренние и внешние проверки являются важнейшими инструментами в области качества, поскольку помогают выявлять уровень качества и все положительные и отрицательные стороны единой системы качества обслуживания. Основными параметрами проверок качества могут быть: легкость доступа в торговый зал; удобство самостоятельного получения информации; комфорт и удобства для посетителей; очереди; навыки сотрудников по обслуживанию клиентов; отношение обслуживающего персонала к клиенту, табл.3.2.

Таблица 3.2- Параметры проверок качества обслуживания клиентов торгового предприятия

№ п/п	Параметры проверок	характеристика
1	легкость доступа в торговый зал	Удобность организации доступа клиентов в торговый зал. Наличие удобной информационно – указательной системы (легко найти по вывескам, указателям), наличие парковки, торговый зал для обслуживания клиентов начинается сразу за входными дверями и т.д.
2	удобство самостоятельного получения информации	критерии, которые помогают клиенту самостоятельно получить необходимый минимум информации по интересующему вопросу, в частности: понятная навигация (или сотрудник-диспетчер), информация для самостоятельного изучения (в любой форме: информационная доска, буклеты и др.), доступность изложения и полнота информации в буклетах, на досках и т.д.
3	комфорт и удобства для посетителей	наличие мест для оформления документов, атмосфера в зале и общее состояние помещения (чистота, порядок) затраты времени (скорость обслуживания) - наличие очередей и время ожидания. Приемлемо 10 минут.
4	очереди	очередь не более 4 человек, время ожидания составляет до 20 минут. Диапазон между 10 и 20 минут – зона терпимости понятность и полнота предоставляемой информации качество общения с сотрудниками компании
5	навыки сотрудников по обслуживанию клиентов	умение устанавливать контакт, грамотно расспрашивать о потребностях и предоставлять информацию о товарах и услугах; терпеливость, вежливость и доброжелательность.
6	отношение обслуживающего персонала к клиенту	оценивается отношение персонала к клиентам.

В настоящее время для осуществления внешних проверок, большую популярность получила программа: «Mystery shopping». Менеджерские проверки или организация собственной службы контроля, как правило, не дают необходимого эффекта. Проверяющих знают в лицо, а значит, невозможно говорить об объективности получаемых результатов.

По итогам исследований, проводимых западными компаниями, сам факт внедрения программы Mystery Shopping уже приводит к увеличению процента выполнения стандартов обслуживания и увеличивает объем продаж как минимум на 3-7%. Персонал понимает, что теперь качество работы контролируется постоянно, а не только когда «в поле зрения» находится менеджер или приехала официальная проверка из офиса. Рассмотрим подробнее сущность Mystery Shopping.

Методика Mystery Shopping также известна под названием Secret Shopper, Таинственный Покупатель, Таинственная Покупка. Mystery Shopping - эффективный инструмент оценки качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли покупателя. Прошедшие специальную подготовку Таинственные Покупатели посещают розничный магазин, отделение банка, ресторан и пр. как обычные покупатели. Они общаются с персоналом, отмечая дружелюбие, вежливость и компетентность персонала или их отсутствие. Обращают внимание на использование техник персональной продажи, на выполнение ряда конкретных стандартов работы, например, информирование покупателя продавцом о новых товарных поступлениях, о специальных акциях и т.д. Берут на заметку внешний вид персонала, чистоту в магазине, свежесть, уровень музыкального фона в торговых залах и пр. При необходимости визит Таинственного покупателя может сопровождаться аудио-либо видеозаписью (естественно, скрытой). Собранную информацию Таинственный Покупатель заносит в оценочный формуляр, состоящий из ряда блоков по компонентам обслуживания. Стандартная оценка в рамках программы Mystery Shopping включает фиксацию выполнения стандартов

сервиса (чек-листы в формате ДА/НЕТ), субъективную оценку обслуживания по ряду параметров (обычно по шкале удовлетворенности) и комментарии сотрудника в свободной форме относительно впечатлений от посещения предприятия. В целом, программа Mystery Shopping позволяет оптимально и наиболее объективно выявить и проанализировать как сильные, так и слабые места работы с клиентами и позволяет взглянуть на сервис компании глазами заинтересованного потребителя. Программа Mystery Shopping является здоровой формой контроля качества сервиса и позволяет (на регулярной основе) получить количественные и качественные результаты его измерения. А как известно, то, что измеряется и контролируется - улучшается.

Таким образом, мониторинг системы качества обслуживания клиентов включает в себя: претензионную работу, опросы клиентов и сотрудников; аудит сервиса: внутренние проверки, внешние проверки («Mystery shopping»); и решает следующие задачи: надлежащее исполнение персоналом стандартов, требований и прочей нормативно-регламентной документации; выявление несоответствия качества обслуживания установленным требованиям; разработка, внедрение и постоянное обновление обучающих программ, тренингов, проведение семинаров для персонала (как следствие - рост продаж); повышение и постоянный контроль за уровнем квалификации персонала; определение текущих значений индикаторов качества обслуживания; сравнение текущих значений индикаторов качества с эталонными и на этой основе оценка эффективности планируемых и реализованных мероприятий; разработка методов и способов воздействия, направленных на достижение эталонных значений индикаторов качества, рис.3.2.

3.2. Предложения по внедрению CRM-систем на предприятии

Западный опыт показывает, что высокая эффективность работы с покупателями обеспечивается за счет принятия компанией концепции по



Рисунок 3.2- Основные задачи, которые решает мониторинг системы качества обслуживания клиентов.

управлению взаимоотношениями с клиентами, получившей название концепции CRM. CRM-концепция позволяет «интегрировать» клиента в сферу организации - фирма получает максимально возможную информацию о своих клиентах и их потребностях и, исходя из этих данных, строит свою организационную стратегию, которая касается всех аспектов ее деятельности: производства, маркетинга, продаж, обслуживания и прочего.

Как уже было описано выше, CRM объединяет информацию о клиентах, полученную по каналам маркетинга, продаж и сервисного обслуживания, и обеспечивает сотрудников компании информацией, необходимой для лучшего понимания запросов потребителей и для эффективного построения взаимоотношений со своими покупателями и партнерами. CRM также позволяет связать покупателей и работников организации путем использования многочисленных информационных каналов, в том числе Интернета, телефонной и факсимильной связи, контактов на местах продажи, либо через посредников. Компании могут в дальнейшем развивать уже налаженные отношения с клиентами, извлекая больше пользы, снижая издержки и совершенствуя бизнес-процессы.

Однако в результате переоценки роли CRM-систем при принятии концепции управления взаимоотношениями с клиентами большинство компаний забывает о том, что CRM - это, в первую очередь, стратегия, а уже потом- технология. Сегодня многие компании ошибочно полагают, что, затратив большие средства на приобретение и установку дорогостоящих CRM-систем, они незамедлительно получают отдачу в виде существенного увеличения объемов продаж и лояльности своих покупателей. Такие организации приступают к установке программного обеспечения, не имея четкой стратегии отношений с клиентами. Поэтому, для получения наибольшей эффективности от внедрения CRM-систем, необходимо более детально рассматривать функции и возможности существующих программных продуктов. Наиболее популярными на сегодняшний день программными продуктами CRM

являются: РосБизнесСофт CRM, «1С:Предприятие 8. Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)», CRM-система ASoft CRM Lite, BLUEJET web CRM, ClientoBox, CRM-система "jПарус - Менеджмент и Маркетинг", АПЕК CRM Lite и др., рис.3.3. [27]

Рассмотрим кратко характеристику программных продуктов.

РосБизнесСофт CRM - самая популярная российская web-CRM система для малого и среднего бизнеса. Это универсальный программный продукт для управления взаимоотношениями с клиентами, комплексной автоматизации бизнеса, а также успешного развития корпоративной информационной системы (КИС). Удобный и понятный интерфейс позволяет эффективно работать с web-CRM программой из любой точки мира. Внедрение РосБизнесСофт Онлайн CRM позволит значительно повысить производительность менеджеров, а также увеличит объем продаж на 30-40%.

Программный продукт «1С:Предприятие 8. Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» предназначен для комплексной автоматизации бизнес-процессов предприятия, оперативного и управленческого учета, анализа и планирования торговых операций, создания эффективных механизмов взаимоотношений с клиентами. «1С:Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» будет полезно для компаний, которые стремятся управлять бизнесом в соответствии с концепцией CRM: организаций оптово-розничной торговли; проектных организаций; сервисных организаций; организаций сферы услуг; выделенных торговых подразделений производственных компаний и т.д. [27]

Программа «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» автоматизирует следующие направления торговой деятельности: управление бизнес-процессами; автоматизация процессов продаж, начиная с момента первого обращения клиента; управление заказами покупателей; управление продажами (включая оптовую, розничную и



Рисунок 3.3- Наиболее известные программные продукты по работе с клиентами.

комиссионную торговлю); управление поставками; планирование продаж и закупок и др., табл.3.3.

Таблица 3.3- Автоматизация направлений торговой деятельности с помощью Программы «1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)»

№ п/п	направления	№ п/п	Направления
1	управление отношениями с клиентами (CRM), консолидация, классификация и сегментация клиентской базы;	8	управление складскими запасами;
2	управление бизнес-процессами;	9	управление маркетингом, планирование и проведение маркетинговых кампаний;
3	автоматизация процессов продаж, начиная с момента первого обращения клиента;	10	совместный анализ взаиморасчетов, товарооборота и истории отношений с клиентами;
4	управление заказами покупателей	11	управление обслуживанием клиентов;
5	управление продажами (включая оптовую, розничную и комиссионную торговлю)	12	анализ товарооборота предприятия, цен и управление ценовой политикой;
6	управление поставками;	13	расширенный анализ клиентской базы;
7	планирование продаж и закупок	14	мониторинг и анализ эффективности торговой деятельности.

Основными результатами внедрения «1С:Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)» являются:

- минимизация риска потерь информации о клиентах и сделках при передаче между сотрудниками или подразделениями компании (отделами продаж, закупок, склада, маркетинга, сервисного обслуживания, службы качества и т.д.);

- сегментация клиентской базы позволяет выявить перспективных клиентов и сократить время на неэффективные переговоры;

- у сотрудников появляется больше времени на работу с клиентами за счет повышения эффективности работы с информацией и автоматизации рутинных операций;

-сокращение времени обслуживания в расчете на одного клиента позволяет снизить общие издержки по продажам;

-снижение количества и размера скидок, допродажи и кросс-продажи позволяют получить максимум от работы с каждым клиентом и увеличить ценность сделок;

-персональное обслуживание клиентов (памятные даты, специальные предложения и программы лояльности), быстрое предоставление необходимой клиенту информации, точность и оперативность в работе повышает уровень лояльности клиентов, способствует стабильности и росту объема продаж.

Благодаря гибкости и легкой настройке программа реализует функции учета от ведения справочников и ввода первичных документов до получения различных аналитических отчетов. Конфигурация позволяет вести управленческий учет по торговому предприятию в целом. Для предприятия холдинговой структуры документы могут оформляться от имени нескольких организаций, входящих в холдинг.

CRM-система ASoft CRM Lite разработана специально для представителей малого и среднего бизнеса с численностью пользователей, не превышающей 20 человек. [27]

Функциональные возможности ASoft CRM Lite в основном схожи с теми возможностями, которые дает стандартная версия системы ASoft CRM. В Lite версию не вошли следующие разделы, которые упростили работу с системой: склад; маркетинг; техническая поддержка; IT структура.

BLUEJET web CRM - это система для отдела продаж, менеджеров по продажам, торговых агентов, ассистентов, операторов отделов телемаркетинга и сервиса, которая предоставляется по модели SaaS.

Система BLUEJET web CRM предназначена для тех, кто понимает, что в бизнесе дорого время, что информация о клиентах принадлежит компании, что клиенты являются единственным источником средств существования и развития компании, что CRM-система для делового человека как наличие

мобильного телефона, что адресная маркетинговая кампания дешевле и более эффективна для привлечения новых клиентов.

BLUEJET web CRM охватывает основные аспекты деятельности компании и основные бизнес-процессы, т.к. повседневная поддержка работы Ваших специалистов не менее важна, чем контроль их деятельности: управление компаниями; управление контактами; управление продажами; управление проектами; управление маркетингом; организация совместной работы.

ClientoBox – максимально удобный, наглядный и простой инструмент для управления продажами. CRM-система бесконфликтно соединяет маркетинг и продажи и позволяет перейти от iМаркетинг 1.х к iМаркетинг 2.х.

CRM-система "jПарус - Менеджмент и Маркетинг", первая из программных продуктов серии jПарус, представляет собой полнофункциональную систему, позволяющую объединить в единый цикл бизнес-процессы трех основных подразделений взаимодействующих с клиентами – отделов маркетинга, продаж, сервисного обслуживания. Систему также можно рассматривать как фронт-офис по работе с клиентами. Данная CRM-система позволяет: продвигать продукты и услуги компании с применением технологий телемаркетинга, формировать медиа-план, формировать и вести учет системы скидок и др., табл.3.4. [39,с.263]

Таблица 3.4- Основные функции CRM-система "jПарус - Менеджмент и Маркетинг"

№ п/п	Основные функции
1	продвигать продукты и услуги компании с применением технологий телемаркетинга (интеграция с АТС) и direct-mail (персонализированные почтовые и электронные рассылки);
2	учитывать и планировать переговоры со СМИ, рекламными агентствами по размещению рекламы и участия в маркетинговых мероприятиях
3	формировать медиа-план, вести учет мероприятий в разрезе затраты/доходы
4	анализировать эффективность рекламы и других источников привлечения клиентов
5	организовывать маркетинговые исследования
6	формировать и вести учет системы скидок
7	учитывать входящие обращения и контролировать их обработку

Новый программный комплекс jПарус от Корпорации Парус реализован с помощью передовых технологий с использованием современных средств разработки и СУБД. Одним из преимуществ этой линейки программных продуктов является возможность работы в среде свободно распространяемого программного обеспечения. Решение в основном ориентировано на пользователей, которым необходим удаленный доступ к единой базе данных.

АПЕК CRM Lite - мощная CRM-система, которая позволяет централизованно управлять информацией о клиентах, продажах, закупках, финансах, задачах и кадрами. АПЕК CRM Lite является незаменимым помощником менеджеров, способствуя повышению эффективности их работы, а также дает возможность руководителю осуществлять анализ и контроль работы предприятия. [24,с.181]

Основные функции АПЕК CRM Lite: ведение базы клиентов; управление контактами; ведение всей историю взаимодействий с клиентом; напоминания о событиях, встречах и т.д.; управление задачами, статус выполнения задач; управление рабочим временем и др., табл.3.5.

Таблица 3.5-Основные функции программы АПЕК CRM Lite

№ п/п	Основные функции	№ п/п	Основные функции
1	ведение базы клиентов;	8	Управление закупками;
2	управление контактами	9	выписка и учет первичной документации: счета-фактуры, акты выполненных работ, договора;
3	ведение всей историю взаимодействий с клиентом	10	учет финансов;
4	напоминания о событиях, встречах и т.д.	11	персонализированная e-mail и sms рассылка по базе клиентов;
5	управление задачами, статус выполнения задач;	12	встроенный почтовый клиент;
6	управление рабочим временем;	13	учет кадров;
7	управление продажами	14	отчеты и аналитика.

Еще одна наиболее популярная программа по работе с клиентами-система Простой бизнес. Модуль управления взаимоотношениями с клиентами в составе комплекса Простой бизнес включает в себя: управление клиентской базой (анкетирование клиентов); управление контактами клиентов; обмен

информацией с клиентами по электронной почте и факсу; отслеживание комментариев и пожеланий клиента; архив переписки с клиентами; осуществление звонков средствами системы; ведение маркетинговой работы, табл.3.6.

Таблица 3.6- Основные функции программы взаимоотношения с клиентами в составе комплекса Простой бизнес

№ п/п	основные функции
1	управление клиентской базой (анкетирование клиентов);
2	управление контактами клиентов;
3	обмен информацией с клиентами по электронной почте и факсу;
4	отслеживание комментариев и пожеланий клиента;
5	архив переписки с клиентами
6	осуществление звонков средствами системы
7	ведение маркетинговой работы

Простой бизнес – облачный сервис для построения целостного информационного пространства бизнеса. Комплекс совмещает в себе актуальные инструменты управления проектами, задачами, персоналом, счетами, продажами и другое. Это простая программа для решения сложных задач, которую просто установить и просто использовать. [27]

Проведенное выше исследование позволяет сделать вывод, что в настоящее время существует достаточно большое предложение программных продуктов для системы управления взаимоотношениями с клиентами. Каждая из программ отличается своими функциями и выполнением задач. Важно отметить, что при выборе программного продукта CRM-системы необходимо сопоставлять стратегию предприятия, ее цели, задачи, которые желает получить компания от внедрения данной системы, и ее отраслевую принадлежность. Не всегда дорогостоящая система CRM может дать желаемый результат и с точностью до наоборот, это касается и CRM-систем низкой и средней ценовой категории. При выборе программного продукта по управлению клиентами на предприятии, необходимо учитывать подготовленность персонала,

корпоративную культуру и другие факторы, важные при выборе автоматизации системы взаимоотношения клиентами в организации.

3.3. Рекомендации для повышения качества труда и уровня обслуживания клиентов на предприятии

Анализ системы управления взаимоотношениями с клиентами на предприятии ЗАО «Носимо» и рассмотренные основные эффективные технологии мониторинга качества обслуживания клиентов, позволяют выделить основные направления совершенствования качества труда и уровня обслуживания клиентов на анализируемом предприятии, рис.3.4.

Так, в частности, для совершенствования претензионной работы, на сайте компании ЗАО «Носимо» целесообразно разработать функцию по приему жалоб и предложений, чтобы потребители могли подать жалобу не только в самом магазине, но и в режиме онлайн. Необходимо проводить анализ жалоб, сравнивать в динамике коэффициенты жалобоотдачи клиентов, следить за снижением жалоб. Для измерения коэффициента жалобоотдачи, можно порекомендовать использовать формулу (3.1):

$$Ж_о = \frac{K_{потр}}{K_{жа}}, \quad (3.1)$$

где $Ж_о$ - коэффициент жалобоотдачи; $K_{потр}$ – количество потребителей предприятия; $K_{жа}$ – количество «жалоб» за анализируемый период (год).

Жалобоотдача показывает количество потребителей предприятия (розничного магазина), приходящееся на 1 «жалобу». Подразумевается, что показатель жалобоотдачи должен максимизироваться, то есть, например, чем меньше количество жалоб (знаменатель формулы (3.1)), тем качественнее работает торговое предприятие.



Рисунок 3.4- Рекомендации для повышения качества труда и уровня обслуживания клиентов на предприятии ЗАО «Носимо».

Для совершенствования системы качества труда на торговом предприятии необходимо проведение опросов клиентов и работников торгового зала. Для этого целесообразно разработать анкеты- опросники. Примерная форма анкеты опросника для потребителя представлена в табл.3.7.

Таблица 3.7- Примерная форма анкеты опросника для потребителя

№ п/п	вопросы	Варианты ответов
1	Как часто вы приобретаете товары в нашем магазине	Часто Редко Затрудняюсь ответить
2	С какой периодичностью вы посещаете наши магазины	_____
3	Какие товары вы приобретали в наших магазинах	_____
4	Какие товары хотели бы приобрести	
5	От куда вы узнали о нашем магазине	Интернет Газеты Знакомые Друзья другое
6	Что вам нравится в нашем магазине	Ассортимент Цены Дизайн помещения Скидки Другое
7	Что Вам не нравится в нашем магазине	Ассортимент Цены Дизайн помещения Скидки Другое
8	Были ли какие либо жалобы на качество товара	Да нет
9	Были ли какие либо жалобы на качество услуг	Да нет
10	Ваши предложения и рекомендации	_____

Анкетирование потребителей производить с периодичностью 2 раза в месяц в торговом зале предприятия. Также необходимо проводить анкетирование потребителей на сайте компании, разработав для этого специальные опросники, направленные на изучение предпочтений потребителей.

Анкетирование работников торгового предприятия (менеджеров по продажам, кассиров) можно проводить с периодичностью 1 раз в квартал. Для этого целесообразно разработать анкету с другими вопросами. Примерная форма анкеты- опросника для изучения качества обслуживания клиентов на предприятии ЗАО «Носимо» представлена в табл.3.8.

Таблица 3.8- Примерная форма анкеты- опросника для персонала предприятия ЗАО «Носимо»

№ п/п	вопросы	ответы
1	Ф.И.О. работника	
2	пол	Ж М
3	Стаж работы	
4	должность	
5	Какие вопросы часто задают потребители	_____
6	На какие вопросы Вы не можете дать ответ или сомневаетесь	_____
7	Возникали ли конфликтные ситуации с клиентами	Да нет
8	Какие меры вы принимаете для решения конфликтных ситуаций	
9	Возникают ли какие -то проблемы при работе с программным обеспечением магазина	Да нет
10	Если да, то какие	_____
11	В чем вы испытываете сложности при работе с клиентами	_____
12	Напишите свои рекомендации для улучшения работы магазина	_____

Проведение опросов как потребителей, так и самих работников предприятия ЗАО «Носимо» позволит компании улучшить качество труда и наиболее полно изучить потребительские предпочтения.

Еще одним немаловажным фактором повышения качества обслуживания клиентов на предприятии ЗАО «Носимо» является проведение внутренних и внешних проверок. Для нормального функционирования деятельности торгового предприятия, необходимо чтобы были разработаны стандарты качества обслуживания клиентов. Так в частности, в настоящий момент существует множество методик разработки стандартов качества обслуживания. Для анализируемого предприятия ЗАО «Носимо» можно порекомендовать следующую схему разработки стандарта, основанную на основных этапах техники продаж, рис.3.5.

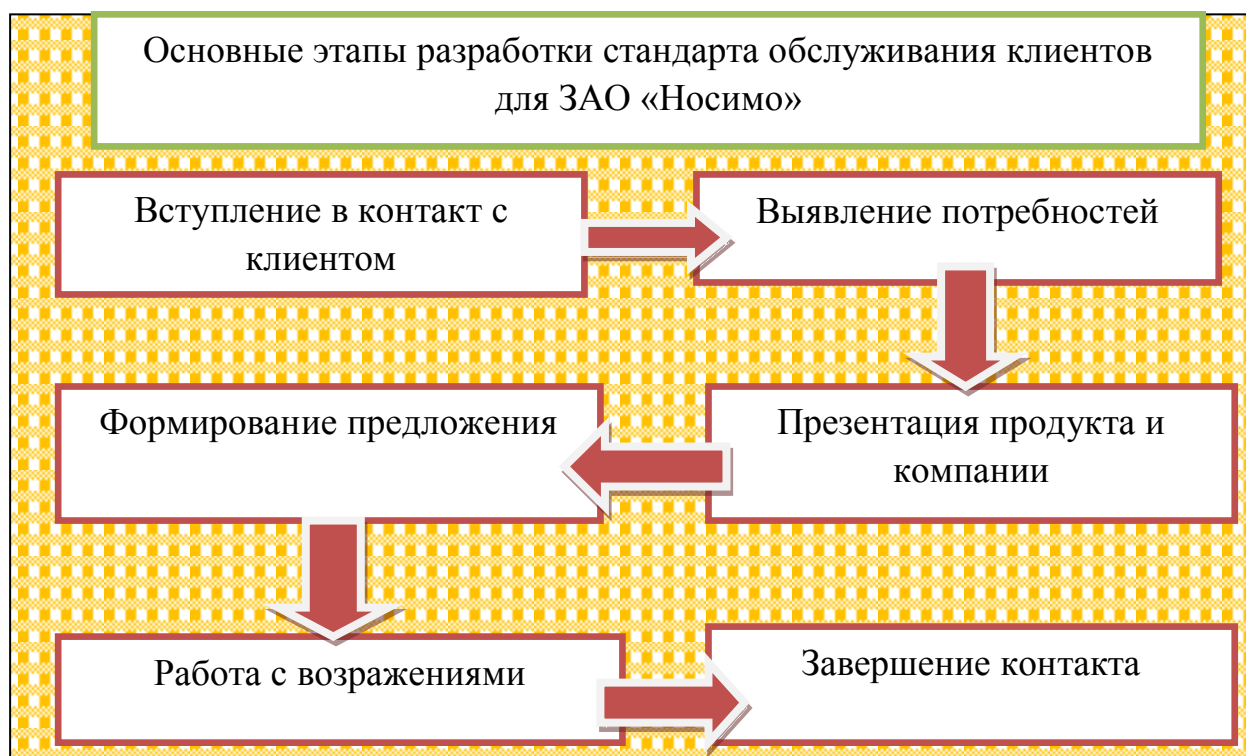


Рисунок 3.5-Пример разработки стандарта на основе техники продаж для предприятия ЗАО «Носимо».

Большинство компаний дополнительно выделяет в Стандарте раздел, посвящённый корпоративному стилю в одежде и внешнем виде.

Выгоды применения Стандарта очевидны: Копится опыт, осуществляется контроль и мотивация, Стандарт побуждает руководство организации постоянно думать о том, какие ошибки в обслуживании клиента могут допускать сотрудники, когда и как вмешаться в процесс обслуживания, чтобы предотвратить такие ошибки и др., табл.3.9.

Таблица 3.9- Выгоды от применения Стандарта качества обслуживания клиентов на предприятии ЗАО «Носимо»

№ п/п	Выгоды	Характеристика выгод
1	Копилка опыта	необходимые персоналу знания остаются в организации, закрепляются в стандарте и передаются «по наследству» независимо от изменений в кадровом составе.
2	Контроль и мотивация	обеспечивается возможность контролировать процесс продаж, а также создавать систему мотивации, поскольку стандарты напрямую связаны с оценкой и обучением
3	Ясная рабочая цель для сотрудников и повышение лояльности сотрудников к своей компании	Это привносит в его работу стабильность и экономит время менеджеров
4	стратегия на опережение	Стандарт побуждает руководство организации постоянно думать о том, какие ошибки в обслуживании клиента могут допускать сотрудники, когда и как вмешаться в процесс обслуживания, чтобы предотвратить такие ошибки
5	Быстрое включение	стандарт представляет собой практический инструмент для адаптации новых сотрудников в коллективе и их вовлечения в бизнес-процесс обслуживания клиентов на должном уровне.
6	Доверие клиентов	стандарт приносит в бизнес порядок, а это дает клиентам уверенность, что сотрудники компании знают свое дело.

Другими словами, стандарт задает идеальный образ работы персонала. Это способствует профессиональному росту сотрудников, удовлетворению мотивов саморазвития и самореализации, обеспечивая, таким образом, стабильность предприятия. Для обеспечения высокого качества обслуживания клиентов сотрудники должны: знать, что и как они должны делать, уметь это делать, хотеть это делать, понимать, что качество их работы регулярно контролируется и оценивается (в идеале - и со стороны руководства компании,

и со стороны клиентов). Именно, Стандарты диктуют принятые в компании нормы поведения.

Для совершенствования внешнего контроля в организации ЗАО «Носимо» , как уже было описано выше, целесообразно внедрение программы Mystery Shopping. Программа Mystery Shopping дает руководству предприятия уверенность, что сотрудники компании стараются, прикладывая реальные усилия для обеспечения клиентам компании высокого качества обслуживания.

Основные этапы программы Mystery Shopping представлены в табл.3.10

Таблица 3.10- Основные этапы программы Mystery Shopping

этапы	Описание этапов
Этап 1: Определение целей программы	Самый важный шаг в разработке программы Mystery Shopping - установление ее целей. Определяется, что будет оцениваться, и как будет использована полученная информация. Возможно, целью программы будет оценка техники продаж, используемой персоналом, либо выполнение сотрудниками стандартов обслуживания, например, скорость выполнения заказа в ресторане или информирование о фирменных блюдах. Целью программы может быть отслеживание динамики качества сервиса на вашем предприятии по отношению к конкурентам, и т.д. Конкретные цели программы Mystery Shopping могут быть самые разные в зависимости от потребностей заказчика.
Этап 2: Разработка критериев оценки	Критерии оценки согласовываются с целями программы, Выстраиваются критерии, баланс между объективными и субъективными критериями оценки, последовательно в соответствии с последовательностью действий Покупателя и продавцов при посещении магазина, и т.д. Критерии оценки должны опираться на принятые на предприятии стандарты сервиса
Этап 3: Выборка	Это наиболее критический этап - определение числа Покупателей, выполняющих оценку. К расчету необходимого числа наблюдений (оценок) применимы все классические методы статистического расчета объема выборки, ибо недостаточное число наблюдений ведет к неправильным выводам о различиях в уровне сервиса между отделениями компании, что особенно катастрофично при использовании оценок Mystery Shopping в схемах мотивации руководителей подразделений. С другой стороны, неоправданно высокое число оценок без необходимости увеличивает стоимость программы
Этап 4: Подбор Покупателей	Наиболее важным аспектом - учет характеристик действительных покупателей при подборе сотрудников для выполнения оценки. Подбор (matching) использует демографические, поведенческие и психографические характеристики действительных покупателей. По опыту "Marketing Lab", эффективно рекрутирование Покупателей через Интернет
Этап 5: Тренинг Покупателей	Перед началом участия в программе, каждый Покупатель проходит тренинг и тестирование по данному проекту. Существует 2 вида тренинга Покупателей: общий и специфичный. Общий выполняется без привязки к предстоящей работе, как способ повысить квалификацию Покупателей, специфический же тренинг проводится перед каждым новым проектом
Этап 6: Процедуры оценки	Поведение покупателя до/во время/после посещения предприятия регулируется набором документов (в соответствии с принятым в "Marketing Lab" порядком работы). Это, в первую очередь, Сценарий поведения (регулирует конкретные действия Покупателя - о чем спрашивать, куда смотреть, как долго находится в магазине, и т.д.), Легенда Покупателя (письменное изложение цели визита, проблемы, ситуации покупателя, и т.д., своего рода памятка для Покупателя - позволяет придать больше естественности поведению покупателя), Маршрутные Карты, и др.

Этап 7: Контроль качества	Качество собираемой информации - условие успешности программы Mystery Shopping. Для контроля фактического выполнения визитов Покупателями используются различные методы: фиксация имен продавцов, чек (при совершении покупки), др. В целом, единственный способ добиться качества выполнения программы Mystery Shopping - обратиться к профессиональному провайдеру данных услуг.
Этап 8: Анализ информации	Аналитический план разрабатывается заранее, и включает перечень и типологию выходной информации. Как правило, аналитические техники в Mystery Shopping несложны. Также важным аспектом здесь является скорость ввода и обработки информации, что предопределяет актуальность, "свежесть" полученной информации
Этап 9: Использование информации	После передачи Заказчику отчета по очередной волне программы Mystery Shopping, информация должны быть использована внутри организации Заказчика. Очень важно, чтобы заранее были определены виды решений, которые будут приняты на основе тех или иных результатов (например, распределение премий среди продавцов) - то, что в маркетинговых исследованиях принято называть action standard. Также необходимо заранее определить адресатов информации - это могут быть отдел маркетинга (общие тенденции в сервисе), директор по персоналу (Индексы Сервиса для подразделений), директора подразделений (диагностика недостатков по каждому подразделению).
Этап 10: Мониторинг изменений	Условие успешности программы - постоянное повторение этапов 1 - 9. Программы Mystery Shopping эффективны лишь при регулярном выполнении. Наиболее обычная периодичность - от ежемесячной до ежеквартальной. Типичная динамика уровня сервиса на предприятии при выполнении программы Mystery Shopping отражена на рис.



Рисунок 3.6- Динамика уровня сервиса при выполнении программы Mystery Shopping.

Как видно из графика, уровень сервиса увеличивается уже после 2-й волны программы. Следует помнить, что, по опыту ряда агентств, специализирующихся на Mystery Shopping, уровень сервиса (при волнах программы начиная с 3-й) остается высоким лишь при дальнейшем выполнении программы. При ее прекращении уровень сервиса падает уже через 2-3 месяца, и через год или даже раньше возвращается на исходный уровень. [34, с.94]

Еще одним немаловажным факторов повышения качества обслуживания клиентов на предприятии ЗАО «Носимо» является автоматизация с помощью программы РосБизнесСофт CRM. РосБизнесСофт CRM - самая популярная российская web-CRM система для малого и среднего бизнеса. Это универсальный программный продукт для управления взаимоотношениями с клиентами, комплексной автоматизации бизнеса, а также успешного развития корпоративной информационной системы (КИС). Удобный и понятный интерфейс позволяет эффективно работать с web-CRM программой из любой точки мира. Внедрение РосБизнесСофт Онлайн CRM позволит значительно повысить производительность менеджеров, а также увеличит объем продаж на 30-40%. Основными возможностями программы являются: Автоматизация бизнес-процессов, Полноценный складской учет, управление продажами, управление логистикой, сервисом, маркетингом, закупками и др., табл.3.11.

Таблица 3.11-Основные возможности РосБизнесСофт CRM[39, с.327]

Перечень возможностей	характеристика	Перечень возможностей	характеристика
Клиенты и контакты	Все, что необходимо знать о своих клиентах - теперь все находится в одном месте. Вы навсегда забудете об Excel, записных книжках и 1С.	Автоматизация бизнес-процессов	Глубокая автоматизация бизнес-процессов продаж, закупок, логистики, сервиса даст Вашей компании новый рывок для развития!
Управления продажами	Ваши менеджеры смогут продавать больше, благодаря полной автоматизации процесса продаж - от звонка до отгрузки.	Полноценный складской учет	сотрудникам не придется работать в нескольких программах одновременно. Полноценный учет товара на складах уже реализован в нашей CRM системе.
Управление логистикой	Модуль "Логистика" обеспечит доставку товара Вашим клиентам точно в срок. Ваши клиенты в реальном времени смогут видеть статус доставки.	Управление закупками	Внедрение модуля "Закупки" позволит Вам значительно оптимизировать процесс закупки, растаможки и оприходования товара. Система "Just-in-Time" - точно в срок.
Управление сервисом	Сервисный блок позволит Вам фиксировать и анализировать все обращения Ваших клиентов, вести учет выезда инженеров, ремонтов и т.д.	Управление маркетингом	отдел маркетинга будет с удовольствием работать в русской CRM системе, благодаря интуитивному и функциональному модулю "Маркетинг".
Полная интеграция с 1С: Бухгалтерия	больше не нужно будет дублировать ввод бухгалтерских документов в двух программах. Компьютер все сделает за Вас.	Личный кабинет клиента	Позволяет открывать ограниченный доступ к CRM программе Вашим клиентам.
Мобильность	Полноценный доступ online к CRM системе из любой точки мира с мобильных устройств iPhone, iPad, Android позволит Вам и Вашим сотрудникам всегда держать "руку на пульсе"	OLAP система отчетов	Отчеты, графики, диаграммы - все эти инструменты уже есть в нашей программе для Вас.

Базовые модули РосБизнесСофт CRM представлены в прил. Г.

Таким образом, совершенствуя систему приема претензий, проводя опросы потребителей и работников предприятия ЗАО «Носимо», осуществляя внутренние и внешние проверки (Mystery Shopping), внедрив программу по работе с клиентами РосБизнесСофт CRM, все это позволит повысить качество обслуживания клиентов, увеличив объемы продаж, тем самым вызовет рост показателей прибыльности и доходности компании. А это положительно повлияет на повышение конкурентоспособности предприятия ЗАО «Носимо» на занимаемой нише.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система) – понимается прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов. Целью Системы управления взаимоотношениями с клиентами является привлечение и удержание выгодных клиентов посредством установления и улучшения отношений с ними. Главной задачей CRM – системы является повышение эффективности проектов и услуг, направленных на привлечение и удержание клиентов - в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом.

В настоящий момент CRM-системы можно классифицировать по: по функциональным возможностям (управление продажами, управление маркетингом, управление клиентским обслуживанием и колл-центрами) , по уровням обработки информации(операционный CRM ,аналитический CRM , коллаборативный CRM), по отраслям (банковский сектор, финансы, фармацевтика, туризм и т.д.); по размеру предприятий (для малых, крупных и средних предприятий); по производителям (российские, зарубежные системы) и др.

Основные факторы, которые влияют на формирование эффективной системы обслуживания клиентов, можно подразделить на три группы: элементы допродажи, элементы продажи, элементы пост-продажи.

Для оценки управления взаимодействием с клиентами существует целая система показателей, которые можно разделить на три основные группы:

показатели экономической эффективности, показатели продуктивности, показатели уровня качества.

К показателям экономической эффективности относятся показатели- выручки от реализации продукции, работ, услуг; показатели прибыли (валовая, чистая и др.); показатели рентабельности (рентабельность продаж, рентабельность реализации и др.). Показателями продуктивности являются – показатели выполнения плана по выручке, выполнение плана по обслуживанию, выполнение плана по привлечению и удержанию клиентов; выполнение плана по доле рынка, занимаемого предприятием и др. Показатели уровня качества – это уровень удовлетворенности потребителей, уровень доверия потребителей, уровень лояльности потребителей, уровень качества и др.

Объектом исследования в дипломной работе является компания ЗАО «Носимо». Предприятие является закрытым акционерным обществом и осуществляет свою деятельность на основании устава, ФЗ «Об акционерных обществах», ГК РФ, НК РФ и других нормативно-правовых актов РФ. Компания "Носимо" создана в марте 2005 года. Основной вид деятельности - торговля цифровой техникой и мобильными устройствами, создание и развитие фирменной монобрендовой сети Samsung, официальным дистрибьютором которой является ЗАО "Носимо". Основными видами товаров компании под брендом Samsung являются: мобильные устройства, видеотехника, аудиотехника, фотокамеры, видеокамеры, компьютеры, периферия, бытовая техника, аксессуары.

Проведенный анализ финансовых показателей предприятия ЗАО «Носимо» за 2010-2012 г.г. показал, что капитал предприятия в основном сформирован за счет заемных источников финансирования, небольшая доля приходится на собственный капитал и составляет 27,29% по состоянию на конец анализируемого периода. В целом общая стоимость капитала снизилась на 56267 тыс. руб. Такое снижение произошло за счет снижения краткосрочных

обязательств, сумма которых на конец 2012 г. составила 135173 тыс. руб. Показатели финансовой устойчивости предприятия ЗАО «Носимо» очень низкие, хотя к концу анализируемого периода наблюдается улучшение показателей. За анализируемый период с 2010-2012 г.г. наблюдается увеличение показателя выручки от реализации и чистой прибыли предприятия. Несмотря на то, что показатели прибыльности выросли, произошло снижение показателей рентабельности. Это произошло за счет того, что темпы роста затрат опережают темпы роста доходов предприятия, что следует оценить отрицательно. Несмотря на все выше перечисленные отрицательные факторы, диагностика банкротства по модели Лиса показала, что предприятие ЗАО «Носимо» не находится на грани банкротства.

Проведенное исследование системы обслуживания потребителей в компании ЗАО «Носимо» позволяет сделать вывод, что в целом система управления обслуживания потребителей в компании ЗАО «Носимо» имеет как свои преимущества, так и недостатки. Преимуществами системы является наличие четкой структуры управления, гибкость системы, система стимулирования продаж (скидки), гарантийное и послегарантийное обслуживание, доставка товаров до потребителей, широкий ассортимент и качество товаров, процесс продаж автоматизирован программой «1С:Торговля-склад», которая позволяет быстро определить наличие товарных запасов той или иной группы товаров, сформировать цену и скидки для потребителя и др.

Однако, несмотря на существующие преимущества системы обслуживания потребителей в ЗАО «Носимо» можно выделить и ряд недостатков, а именно: на предприятии не осуществляется дополнительная подготовка и переподготовка обслуживающего персонала, работающего в отделах продаж; не изучается лояльность и удовлетворенность потребителей, не существует системы сделать заказ товара через интернет, гарантии на продукцию предоставляются сроком только на 1 год (согласно технической документации, т.е. не предусмотрена система большего гарантийного срока);

не достаточная система стимулирования продаж, так как скидки осуществляются только в период падения спроса; применяется традиционный маркетинг, не ориентированный на удержание клиентов предприятия; не автоматизирована система управления клиентами на предприятии новейшими программными продуктами CRM – системами. Все это отрицательно сказывается на эффективности системы продаж.

В третьей главе дипломной работы были предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы управления с клиентами на предприятии ЗАО «Носимо», а именно было предложено совершенствование работы с жалобами и претензиями. Для этого целесообразно проводить анализ поступающих жалоб с помощью показателя жалобоотдачи; на сайте компании разработать функции по приему жалоб у населения, чтобы потребители могли предъявить свои требования не только в самом магазине, но и через интернет.

Также было предложено проведение опроса и анкетирования потребителей и работников компании ЗАО «Носимо». Для этого были разработаны анкеты- опросники, направленные на изучение потребительского спроса и выявления проблем взаимоотношений с клиентами в организации.

Кроме этого, на предприятии необходимо регулярное проведение внутренних и внешних проверок. Внешние проверки целесообразно проводить с помощью программы «Тайны покупатель», которая позволяет контролировать качество обслуживания клиентов и повышать производительность труда на анализируемом предприятии.

Автоматизация системы по работе с клиентами на ЗАО «Носимо» с помощью программы РосБизнесСофт CRM, также позволит повысить качество и уровень обслуживания на анализируемом предприятии.

Таким образом, совершенствуя систему приема претензий, проводя опросы потребителей и работников предприятия ЗАО «Носимо», осуществляя внутренние и внешние проверки (Mystery Shopping), внедрив программу по работе с клиентами РосБизнесСофт CRM, все это позволит повысить качество

обслуживания клиентов, увеличив объемы продаж, тем самым вызовет рост показателей прибыльности и доходности компании, а это положительно повлияет на повышение конкурентоспособности предприятия ЗАО «Носимо» на занимаемой нише.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. "Об акционерных обществах" [текст]:Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ (с изм.и доп. 23 июля 2013 г.)//[электронная версия]
2. Артеменко, В. Т., Белендир М. В. Финансовый анализ: [текст].Учеб. Пособие, 2-е издание. М.: Дело и сервис; 2010-190 с.
3. Абчук, В. А. Самоучитель по бизнесу. Малое, но собственное дело[текст]. СПб.: Питер. – 2012. – 304 с.
4. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: учебно-методический комплекс/Под ред. Л.М. Полковского [текст]: М.: «Финансы и статистика», 2013.- 384с.
5. Абрютина, М.С., Грачев, А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. [текст]: - М.: Дело и сервис, 2012 г.
6. Багиев, Г.Л., В.М.Тарасевич, Х.Анн; Под ред. Г.Л.Багиева: Маркетинг: Учебник для Вузов. Рубрика: Маркетинг (планирование деятельности). Брендинг, 2012 г. – 733 с.
7. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: [Учеб. пособие]/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Целевое назначение: Учебники и учеб. пособ.д[текст]:/ высшей школы(ВУЗы) ИНФРА-М 2011 г. – 284 с.
8. Барлоу. Дж., Мёллер К. 8 шагов работы с клиентом - инструмент маркетинговой стратегии [текст]. 2009г.
9. Большаков, А. С., Михайлов В. М. Современный менеджмент: теория и практика [текст]. СПб.: Питер, 2011. – 416с.
- 10.Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие[текст]/ В.В. Бочаров.- 4-е изд., доп. и перераб.- СПб.: Питер, 2009.- 218с.
- 11.Васин, Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов [текст]. М.: Альпина, 2009, 340с.

- 12.Всё о CRM: [Customer Relationship Management] [текст] //А. Албитов, Е. Соломатин. // Информация и бизнес. – 2007. № 2.
- 13.Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья) [текст] М. : «ТК Велби», 2013. - 448с.
- 14.Даулинг, Г.Р. Наука и искусство маркетинга: профессиональный взгляд на маркетинг[текст]. М.: Вектор, 2010г.
- 15.Дебелак, Д. Планирование в маркетинге: выигрышные стратегии для любого малого бизнеса [текст]. М.: Вектор, 2009г.
- 16.Крюкова, А.А. Алгоритм управления взаимоотношениями с клиентами[текст] // Российское предпринимательство. — 2011. — № 2 Вып. 2 (178). — с. 92-98.
- 17.Ковалев, А.П. Как оценить имущество предприятия[текст].М.: Финстатинформ, 2012 г.
- 18.Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс 2-е издание [текст]. СПб.: Питер, 2011г. - 464 с.
- 19.Кудинов А. CRM. Российская практика эффективного бизнеса[текст]. М.: 1С-паблишинг, 2009. – 374 с.
- 20.Ковальков, В. П. Эффективные технологии в маркетинге [текст]. СПб.: Экономическое образование, 2011г.
- 21.Ковалев, А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия [текст]. - М: Центр экономики и маркетинга, 2012г.
- 22.Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [текст].- 4-е изд., перераб. и доп. — М: Финансы и статистика, 2012 г.
- 23.Как оценить эффективность внедрения CRM-систем[текст]// Журнал "Коммерческий директор" - N2 (февраль 2006)
- 24.Молино П. Технологии CRM: экспресс-курс [текст]. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2011г.

- 25.Никофоров, А.Д. Управление качеством: учебное пособие для вузов[текст].М.: Дрофа, 2011 г.
- 26.О компании Samsung[текст] // <http://www.samsung.com>
- 27.О программных продуктах CRM-систем [текст] // <http://www.crmonline.ru>
- 28.Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов[текст]. Минск: Гревцов Паблишер, 2012. – 384 с.
- 29.Пепперс, Д., Роджерс М.Управление отношениями с клиентами [текст] – М. 2012. – 336 с.
- 30.Розова, Н.К. Управление качеством[текст]- СПб.: Питер, 2012 г.
- 31.Рысев, Н.Ю. Как завоевать клиента[текст]- М.: Альпина, 2006, 242с.
- 32.Титоренко, Г. А. Автоматизированные информационные технологии в экономике [текст]- М.: ЮНИТИ, 2011г.
- 33.Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2011 г.416 с.
- 34.Фокс, Джеффри Дж. Как стать волшебником продаж. Правила привлечения и удержания клиентов.[текст]. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2010г. 170с.
- 35.Черкашин, П.А. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)[текст]- М. 2011г.
- 36.Шеремет, А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев. Методика финансового анализа[текст] / А.Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2011. - 208 с.
- 37.Шуремов, Е.Л."Компьютерный учет торговых операций"[текст].М.2012г.
- 38.Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России [текст] / К.В. Щиборщ - М.: Дело и Сервис, 2013. - 320 с.
- 39.Эдриан Пейн. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов [текст]. Издательство: Гревцов Паблишер, 2011 г.

ПРИЛОЖЕНИЯ