

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление малым бизнесом»
(направленность (профиль)/специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления предприятием малого бизнеса на основе клиентоориентированного подхода (на примере ООО «ПКФ «Заря Света»)»

Студент А.К. Шейко
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель Е.Г. Смышляева
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

« ___ » _____ 20 ___ г.

Тольятти 2019



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шейко Анна Константиновна

Тема работы Совершенствование управления предприятием малого бизнеса на основе клиентоориентированного подхода (на примере ООО «ПКФ «Заря Света»»»).

Научный руководитель: к.э.н., Е.Г. Смышляева.

Цель исследования – совершенствование управления предприятием малого бизнеса на основе клиентоориентированного подхода, обеспечивающего его развитие в долгосрочной перспективе.

Объект исследования – является перспективное промышленное предприятие малого бизнеса г. Самары – ООО «ПКФ «Заря Света»».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации клиентоориентированного подхода в управлении.

Методы исследования – методы оценки финансового состояния предприятия, статистические методы обработки данных, метод анализа иерархий, таксонометрический метод, экспертный метод, выступает оценка ориентации на клиента, шкала MKTOR как инструмент измерения степени ориентации на клиента. методы оценки экономической эффективности.

Краткие выводы по работе. Предложена двухсторонняя комплексная методика оценки клиентоориентированности предприятия малого бизнеса. Разработаны мероприятия, позволяющие повысить уровень клиентоориентированности компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что выводы подразделов 2.1, 2.2, и предлагаемые мероприятия раздела 3, позволяющие повысить уровень клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»», могут применяться руководством для принятия обоснованных решений, направленных на совершенствование управления.

Структура и объем работы. Работа состоит из Введения, 3-х разделов, Заключения, списка используемой литературы из 33 источника, Общий объем работы 89 страницы машинописного текста, в том числе таблиц –17, рисунков –24.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты клиентоориентированного подхода в управлении малым бизнесом.....	9
1.1 Клиентоориентированный подход к управлению компаниями малого бизнеса.....	9
1.2 Методика оценки клиентоориентированности компании	18
2 Оценка эффективности клиентоориентированного управления ООО «ПКФ «Заря Света»».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПКФ «Заря Света»»	25
2.2 Анализ уровня клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»»	33
3 Совершенствование управления ООО «ПКФ «Заря Света»» на основе клиентоориентированного подхода	56
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы сервисного обслуживания клиентов	56
3.2 Внедрение CRM-системы 1С: Предприятие – Управление продажами ООО «ПКФ «Заря Света»».....	63
Заключение.....	67
Список используемой литературы.....	70
Приложения	75

Введение

Актуальность бакалаврской работы обусловлена тем, что современная внешняя среда характеризуется высокой степенью изменчивости условий функционирования предприятий, в особенности, относящихся к сектору малого бизнеса. Основными факторами, оказывающими негативное влияние на коммерческую деятельность, являются постоянное усиление конкуренции на рынке, динамичный рост товарных предложений в большей части рыночных ниш, переход к «рынку потребителя», снижение эффективности привычных инструментов маркетинга. В мировой практике наблюдается устойчивая тенденция переориентации деятельности компаний на конкретного клиента, пересмотр значимости и применимости общепринятых техник маркетинга, переход логистических систем на вектор удовлетворенности клиента. Итак, жизнеспособными становятся только те предприятия, которые руководствуются в деятельности потребностями клиентов.

Развитие экономики России и ее регионов в значительной мере зависит от создания условий для свободы предпринимательства и конкуренции. Малый и средний бизнес являются важнейшими составляющими экономики, способствующими ее диверсификации и устойчивому росту в долгосрочной перспективе. Малое предпринимательство имеет ярко выраженный региональный аспект, являясь стратегическим ресурсом развития территории. Малые и средние компании оказывают значительное влияние на качество жизни населения, напрямую влияет на экономический прогресс и социальную стабильность региона, устойчивость его экономики к циклическим и общемировым кризисам. Самарская область по уровню развития малого предпринимательства является лидером среди регионов Приволжского федерального округа, по отдельным показателям входит в первую пятерку регионов России.

Таким образом, применение клиентоориентированного подхода в управлении предприятиями малого бизнеса становится наиболее актуальным, поскольку в современных условиях повышение лояльности, формирование долгосрочных отношений с клиентами следует рассматривать как основное конкурентное преимущество компании, стремящейся к устойчивости и финансовому благополучию на рынке.

Однако, несмотря на длительность исследований в данной области, не существует общепризнанного подхода к определению категории «клиентоориентированность». Также, не менее значимым остается вопрос определения элементов клиентоориентированности, выявления индикаторов, оценки ее уровня. Этим вопросам посвящены работы зарубежных авторов Нарвер Дж., Слейтер С., Дешпанд Р., Ферлей Дж., Вебстер Ф., Роэрсен М., Гроен А. Российские ученые так же исследовали различные аспекты клиентоориентированного управления компаниями: Аниканова Т.В., Тараненко Е.А., Рожков А.Г., Ребязина В.А., Смирнова М.М., Коновалова Е.Е., Рувенный И.Я., Кареева Ю.Б., Смирнов Ю.И. В работах Э. Грабера-Мука, М. Хофера и Дж. Сина, Е. А. Шардиной предложены варианты определения обобщающего показателя клиентоориентированности.

Высокая актуальность и не достаточная проработка теоретических, методологических и практических аспектов клиентоориентированного подхода, а также его применение в рамках предприятий малого бизнеса обуславливают выбор темы выпускной квалификационной работы.

Бакалаврская работа написана с учетом требований ООО «ПКФ «Заря Света»», выступающего заказчиком. Это обусловило цель и задачи дипломной работы.

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления предприятием малого бизнеса на основе клиентоориентированного подхода, обеспечивающего его развитие в долгосрочной перспективе.

Реализация поставленной цели определяет следующие задачи, обеспечивающие ее достижение:

- исследование сущности клиентоориентированного подхода и его особенностей в управлении малым предприятием;
- разработка методики оценки уровня клиентоориентированности малого предприятия;
- анализ результатов деятельности ООО «ПКФ «Заря Света»»;
- оценка уровня клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»» на базе разработанной методики;
- выявление основных проблем ООО «ПКФ «Заря Света»» на основе проведенного анализа;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы сервисного обслуживания клиентов ООО «ПКФ «Заря Света»»;
- внедрение CRM-системы 1С Парус: Управление продажами на ООО «ПКФ «Заря Света»»;
- оценка эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является перспективное промышленное предприятие малого бизнеса г. Самары – ООО «ПКФ «Заря Света»».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации клиентоориентированного подхода в управлении.

Информационной базой исследования выпускной квалификационной работе явились Конституция РФ [11], Налоговый кодекс РФ [19], закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» № 204-ФЗ [29], Паспорт национального проекта "Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»[19], Постановление Правительства РФ «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»[21], Постановление Правительства РФ «Об утверждении требований к осветительным устройствам и электрическим лампам, используемым в цепях переменного тока в целях освещения» [22], Постановление Правительства

Самарской области от 25 апреля 2019 года N 259 «Об утверждении государственной программы Самарской области "Развитие малого и среднего предпринимательства в Самарской области" на 2019 – 2030 годы» [23], статистические данные Росстата и ведущих консалтинговых агентств, научные публикации, монографии ведущих зарубежных и отечественных ученых, финансовая отчетность ООО «ПКФ «Заря Света»» за 2016 –2018 года.

В процессе написания бакалаврской работы будут применяться методы оценки финансового состояния предприятия, статистические методы обработки данных, метод анализа иерархий, таксонометрический метод, экспертный метод, выступает оценка ориентации на клиента, шкала МКТОР как инструмент измерения степени ориентации на клиента. методы оценки экономической эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что выводы подразделов 2.1, 2.2, и предлагаемые мероприятия раздела 3, позволяющие повысить уровень клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»», могут применяться руководством для принятия обоснованных решений, направленных на совершенствование управления.

Результаты исследования использованы руководством компании-производителя светотехнической продукции в рамках деятельности по повышению клиентоориентированности. Практическое использование результатов выпускной квалификационной работы подтверждается соответствующим актом внедрения.

Работа состоит из 3–х разделов, заключения, списка литературы из 31 источника и 12–ти приложений. Общий объем работы 82 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 18, рисунков – 21.

Во Введении обоснована актуальность темы бакалаврской работы, определены цель и задачи, предмет, объект и методы исследования.

В первом разделе будут рассматриваться теоретические аспекты клиентоориентированности компании малого бизнеса, определяются

особенности управления предприятием на базе клиентоориентированного подхода, разрабатывается методика оценки уровня клиентоориентированности компании и выделяются основные индикаторы данной оценки.

Во втором разделе будет проведен анализ отрасли светотехнической продукции на базе LED, анализ экономического состояния предприятия малого бизнеса ООО «ПКФ «Заря Света»», анализ портфеля клиентов компании, а дана оценка уровня клиентоориентированности компании.

В третьем разделе работы будут предложены мероприятия, позволяющие повысить уровень клиентоориентированности компании и способствующие повышению эффективности деятельности в целом.

В заключении будут изложены основные выводы и результаты бакалаврской работы.

1 Теоретические аспекты клиентоориентированного подхода в управлении малым бизнесом

1.1 Клиентоориентированный подход к управлению компаниями малого бизнеса

Малое предпринимательство – неотъемлемая часть современной рыночной экономики, без которой как сама экономика, так и общество в целом не способны следовать пути развития и эффективного существования. Роль малого бизнеса велика за счет того, что данные компании создают дополнительные рабочие места и вносят свой вклад в формирование бюджета регионов и страны в целом [4].

Так, на рисунке 1.1 представлена динамика изменения доли малых предприятий в объеме ВВП России за 2014 – 2017 гг. согласно информации, представленной Росстатом, Счетной палатой и Минэкономразвития. Этот показатель в развитых странах находится в диапазоне 50–60%.

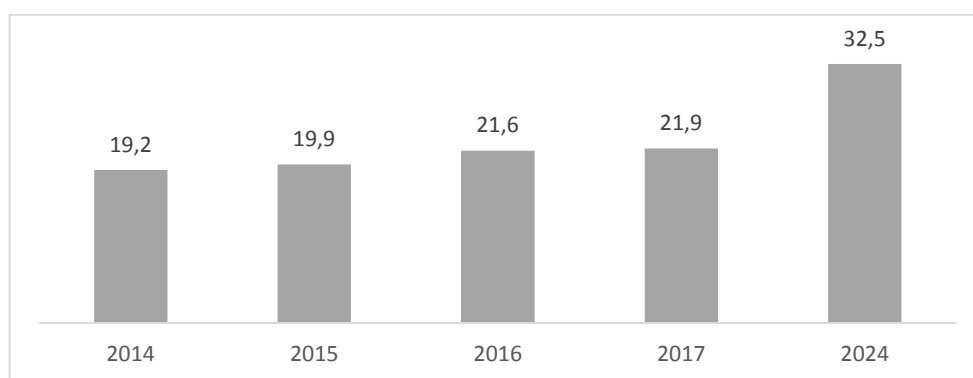


Рисунок 1.1 – Доля малых предприятий в объеме ВВП России

В 2018г. был утвержден, разработанный Минэкономразвития России паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [20], «включающий в себя пять федеральных проектов: по улучшению условий ведения бизнеса, расширению доступа к льготному финансированию,

акселерации, поддержке фермеров и популяризации предпринимательства». Тем самым предлагаются «необходимые меры поддержки предпринимателя на каждом этапе жизненного цикла развития бизнеса: от появления идеи начать бизнес и до расширения бизнеса с выходом на экспорт. В рамках нацпроекта планируется существенно расширить доступ предпринимателей к финансовым ресурсам». Целевым показателем национального проекта является рост доли вклада малого и среднего предпринимательства в экономику до 32,5% (Рисунок 1.1.)

В соответствии с Федеральным законом от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», согласно Статье 4 пункта 1, малым предприятием является компания «с численностью «до ста человек для малых предприятий (среди малых предприятий выделяются микропредприятия – до пятнадцати человек)» [29]. Также в Постановлении Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» «предельные значения дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год» для предприятий малого бизнеса установлен в размере не более 800 млн. рублей [21].

Согласно постановлению Правительства Самарской области от 25 апреля 2019 года «Об утверждении государственной программы Самарской области «Развитие малого и среднего предпринимательства в Самарской области» на 2019 – 2030 годы» «в Самарской области по состоянию на 01.01.2019 насчитывается 134,3 тыс. субъектов малого и среднего предпринимательства: 0,4 тыс. средних предприятий, 70,5 тыс. малых предприятий (с учетом микропредприятий) – юридических лиц и 63,3 тыс. индивидуальных предпринимателей. Среднесписочная численность занятых на малых предприятиях (включая микропредприятия) составила 340,9 тыс. человек» [23]. «По количеству малых предприятий на 100 тыс. жителей

Самарская область занимает среди регионов Приволжского федерального округа второе место, по обороту малых предприятий – второе место, а по среднесписочной численности занятых на малых предприятиях – третье место» [23]. Согласно документу, «объем финансирования Государственной программы в 2019 – 2030 годах за счет средств областного бюджета составит 1 791,469 млн. рублей» [23].

На деятельность компаний малого бизнеса, согласно исследованиям зарубежных и отечественных ученых, оказывают влияние целый ряд факторов: размер предприятия, форма собственности, отрасль в которой работает фирма, количество сотрудников, объем и ассортимент выпускаемой продукции или услуг, организационная структура компании. Несмотря на широкий спектр направлений предприятий малого бизнеса, управление малыми предприятиями имеет ряд особенностей [7], [15]:

- быстрая адаптация продукта к потребностям клиента и теснота связи с ним являются основными конкурентными преимуществами компании;
- организационная структура, ориентированная на клиента;
- поощрение положительного отношения с клиентами в рамках всей компании;
- большая свобода в принятии управленческих решений. В рамках постоянного меняющихся условий на рынке предприятию требуется вносить коррективы в свою работу, что для малого бизнеса проще, оперативнее и менее затратно, в сравнении с крупными компаниями и холдингами, имеющими разветвленную организационную структуру;
- большой контроль производственного процесса обеспечивает слаженность процесса изготовления и качество выпускаемой продукции;
- быстрота коммуникации за счет размера самой компании обеспечивает легкость в получении информации между структурными подразделениями;

– отсутствие бюрократических процедур, усложняющих и замедляющих работу в крупных предприятиях.

Наиболее часто рассматриваемым фактором в исследованиях является количество или численность сотрудников. Это обусловлено тем, что в зависимости от размера штата работников меняется специфика управления. Так, в исследовании Ю. Н. Акимовой [1], выделены три вида управления в зависимости от численности персонала:

– неорганизованное – данный вид характеризуется отсутствием обособленного контролирующего органа или подразделения в организации, управление происходит в зависимости от ситуации на текущий момент и происходит спонтанно. Актуален для компаний, численность работников в которой менее двадцати человек;

– организованное – наличие подразделения, отвечающего за управление и последующий контроль деятельности. Характерно для организаций с численностью сотрудников от двадцати одного до ста человек;

– научно обоснованное – данный вид схож по своим особенностям с предыдущим, однако, подразделение, отвечающее за управление, обладает высокой степенью квалификации и придерживается различных современных технологий управления.

Особенность организации предприятия малого бизнеса заключается в том, что ответственность за существование компании в условиях постоянно изменяющейся внешней среды лежит на одном человеке – предпринимателе, который должен обладать широким спектром компетенций в сфере деятельности своего предприятия, а также в области менеджмента.

По мнению Т.П. Афанасьева, в рамках формирования системы управления на малых предприятиях, важно правильно выбрать стиль управления. На сегодняшний день чаще всего рассматривают следующие: демократический, авторитарный, либеральный. Но, на практике, применять один стиль управления не представляется возможным в силу постоянных изменений как внутренней, так и внешней среды организации.

Неформальный подход в управлении малым предприятием позволяет создать благоприятный климат в коллективе, с одной стороны, и обеспечивает устойчивость компании на высоко конкурентном рынке – с другой.

Предприниматель является основоположником новых идей, технологий и основных направлений развития компании и каждого сотрудника в целом, формальным и неформальным лидером. О.Н. Дорофеева, Е.Ю. Тихонова и другие ведущие авторы с сфере менеджмента выделяют основные требования к менеджерам, актуальные в условиях работы предприятия малого бизнеса [5]:

- авторитет – показатель, напрямую зависящий от компетенций, опыта и личностных качеств;
- гибкость и коммуникабельность – необходимый показатель в условиях постоянно меняющегося рынка и высокой степени конкуренции компаний в различных отраслях;
- навык командообразования – для малых предприятий данный фактор имеет важную особенность – менеджеру необходимо не просто формировать взаимоотношения в коллективе, но и учитывать уже сложившиеся в своей работе;
- навык обучения – характеристика, являющаяся одной из основополагающих в связи с необходимостью в условиях малого бюджета предоставлять подчиненным новые знания для улучшения их работы и компании в целом;
- ответственность – не маловажный фактор, позволяющий специалисту быть ответственным как за принимаемые решения, так и за их результат.

В условиях рыночной экономики клиентоориентированный подход лежит в основе создания и функционирования любого предприятия малого бизнеса. Необходимость удержания рыночной ниши, непрерывного привлечения новых клиентов и формирования базы постоянных покупателей из их числа, выход на первый план интеллектуального потенциала бизнеса и

реальных результатов его использования, указывает на особую значимость повышения лояльности, формирование долгосрочных отношений с клиентами как основного конкурентного преимущества компании [8], [28]. В связи с этим вопросы клиентоориентированности управления являются актуальными для компаний малого бизнеса, стремящихся к устойчивости и финансовому благополучию на рынке [2].

Предприятия малого бизнеса, как правило, используют прямые каналы продаж, минуя посредников, что делает их более клиентоориентированными, нежели крупные предприятия и холдинги.

И.Я. Рувенный в своих работах [24] выделил следующие направления, являющиеся важными для предприятий малого бизнеса в реалиях современной экономики:

- формирование конкурентных преимуществ в условиях единого уровня цен, схожего ассортимента и качества товаров;
- «необходимость управления впечатлениями клиентов», которые появляются в процессе контактов с компанией;
- выявление причины ухода клиентов;
- уточнение степени влияния подразделений компании на «процесс работы с клиентами».

Клиентоориентированность по своей сути можно отождествлять с конкурентоспособностью малого предприятия лишь с одной важной поправкой: первая категория отвечает за соответствие требованиям и ожиданиям конечного клиента, вторая определяет соответствие рынку в целом.

Анализируя работы И. Ансоффа, Дж. Шоула, Н. Ловелла, В.Е. Лычкова, И. Березина, А.Г. Рожкова, М.М. Смирнова и Ю.Б. Кареева, О. А. Юрковской, можно выделить некоторые определения данного подхода к управлению, раскрывающие его особенности.

Так, Ю.Б. Кареева в своей работе отмечает, что «клиентоориентированный подход – это стратегический подход к развитию

организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей» [10]. Ю.И. Смирнов определяет клиентоориентированность как стратегию «предприятия, направленную на учет и удовлетворение потребностей клиента и формирование максимально комфортных отношений с ним с целью долгосрочного профессионального взаимодействия» [26]. Лучков В. Е. же определяет клиентоориентированность как «способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов» [13].

Ориентации на клиента обеспечивает рост результативных показателей малого предприятия. Без принятия данного факта малый бизнес обречен на гибель компании в связи с неоправданными затратами в рамках ограниченного бюджета. В связи с этим, в рамках работы малых предприятий наиболее емким является определение Б. Рыжковского о том, что «клиентоориентированность – это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций» [25]. В данном случае рассматриваемый подход затрагивает вопрос как важности наличия широкого ряда компетенций менеджмента компании, так и необходимость определения и удержания «своего» клиента.

Компания действительно ориентирована на клиента лишь в том случае, когда рассматриваемый подход применяется не только в отдельно взятых подразделениях (отдел продаж, маркетинговая служба и прочие), а в целом по организации, являясь первостепенным принципом функционирования и развития, базовой ценностью корпоративной культуры.

Клиентоориентированное управление малым предприятием обеспечивает:

- рост частоты и объема заказов;
- снижение издержек на привлечение клиента (реклама, переговоры, поиск и прочее);
- функционирующий информационный канал обратной связи от клиента, позволяющий улучшить товар и сервис;
- процесс рекомендации товара путем «сарафанного радио» на рынке.

Д. Молчан в своей работе предложил рассматривать клиентоориентированный подход в компании как пирамиду, состоящую из 5 уровней, в которых концепция включает в себя как сам товар и отношение к нему, так и уровень брэнда самой компании (Рисунок 1.2) [17]. Нестабильность и неустойчивость любого из уровней приведет к проблемам на других, даже при их целостности.



Рисунок 1.2 – Пирамида «Клиентоориентированный подход»

В соответствии с работами И. Манна [16], Н.А. Гавриковой, В.В. Бусаркиной реализация клиентоориентированного подхода в рамках системы управления предприятием малого бизнеса происходит следующие этапы:

1. «Выстраивание системы взаимодействия» [6] с клиентом. Данный этап включает в себя выявление каналов взаимодействия, подразделений либо сотрудников, его осуществляющих, алгоритм реализации процессов взаимодействия, инструментов, которые позволяют фиксировать все взаимодействия с клиентом и отслеживать отработку запросов. Часто компания сталкивается с ситуацией, когда клиент сам не осознает свои потребности, в связи с чем появляется необходимость в стратегической ориентации не только на выраженные запросы, но и на скрытые. В подобном случае целью компании должно явиться не просто удовлетворение потребностей, а создание потребительской ценности товара, что будет свидетельствовать об ориентации компании на предложение с уникальными характеристиками для конкретного клиента. Это означает, что помимо стандартного параметра «цена-качество» в процессе продажи важное место занимают сервис, имидж компании, а также личностные отношения с клиентом.

2. «Создание внутренних условий, обеспечивающих способность организации производить товары и услуги в соответствии с требованиями» [6], то есть формирование единой информационной базы, содержащей в себе сведения о характеристиках товара, обеспеченных производственными процессами, алгоритмов выполнения операций для обеспечения ранее указанных характеристик товара, базы оборудования и инструментов, формирование базы по контролю операций, позволяющих свидетельствовать о достижении необходимых характеристик товаров.

3. «Организация мониторинга результативности системы управления» [6], осуществляемого за счет определения критериев, оценивающих степень «достижения требований потребителей» [6].

Н.А. Гавриковой и Д.М. Сухопаровым были выделены критерии выбора инструментов, способствующих реализации клиентоориентированного подхода в компании (Таблица 1.1) [6].

Таблица 1.1 – Критерии и инструменты реализации клиентоориентированного подхода для предприятий малого бизнеса

Критерий выбора инструмента	Инструмент реализации клиентоориентированного подхода	Основной принцип инструментария
Оптимизация сроков изготовления товара	Бережливое производство, Теория ограничений	Сокращение издержек и снятие ограничений ресурсов
Удовлетворение клиента в показателях цены/качества/сервиса	СМК, реинжиниринг, бережливое производство	Стандартизация и совершенствование процессов производства
Система лояльности	CRM-системы	Создание прочного канала взаимодействия между клиентом и организацией
Система оповещения клиента о стадии рассмотрения заявки/запроса	СМК, CRM-системы	Стандартизация процесса реализации товара
Сокращение себестоимости продукции	Бережливое производство, Теория ограничений	Сокращение издержек и совершенствование процесса производства
Оптимизация процесса обслуживания	СМК, реинжиниринг, бережливое производство	Стандартизация процесса обслуживания потребителя

Итак, анализ сущности клиентоориентированного подхода позволяет определить его особенности в рамках управления предприятием малого бизнеса и определить его как основной вектор деятельности компании, а широкий спектр инструментов, предлагаемых в современной системе управления в рамках клиентоориентированного подхода, выделяет необходимость оценки существующего уровня клиентоориентированности компании и дальнейший анализ полученных результатов для принятия обоснованного решения по внедрению тех или иных инструментов.

1.2 Методика оценки клиентоориентированности компании

На сегодняшний день оценка клиентоориентированности компании в большей степени основывается на мнении экспертов, которые в основном фокусируются на качественных результатах деятельности персонала в

области обслуживания потребителей и степени достижения поставленных целей.

В настоящее время в мировой практике отсутствует единый подход к оценке степени клиентоориентированности. Автором предлагается методика, объединяющая оценку клиентоориентированности компании с точки зрения внутреннего и внешнего контура организации. Применение разработанной методики предполагает использование методов анализа иерархий, экспертной оценки, оценки клиентоориентированности МКТОР и таксонометрического метода. (Рисунок 1.3) [32], [33]. Методика позволяет оценить уровень клиентоориентированности компании по широкому спектру показателей и обобщить результаты, дающие всеобъемлющее понимание как о существующем состоянии, так и о перспективах развития организации в разрезе ориентации на клиента.

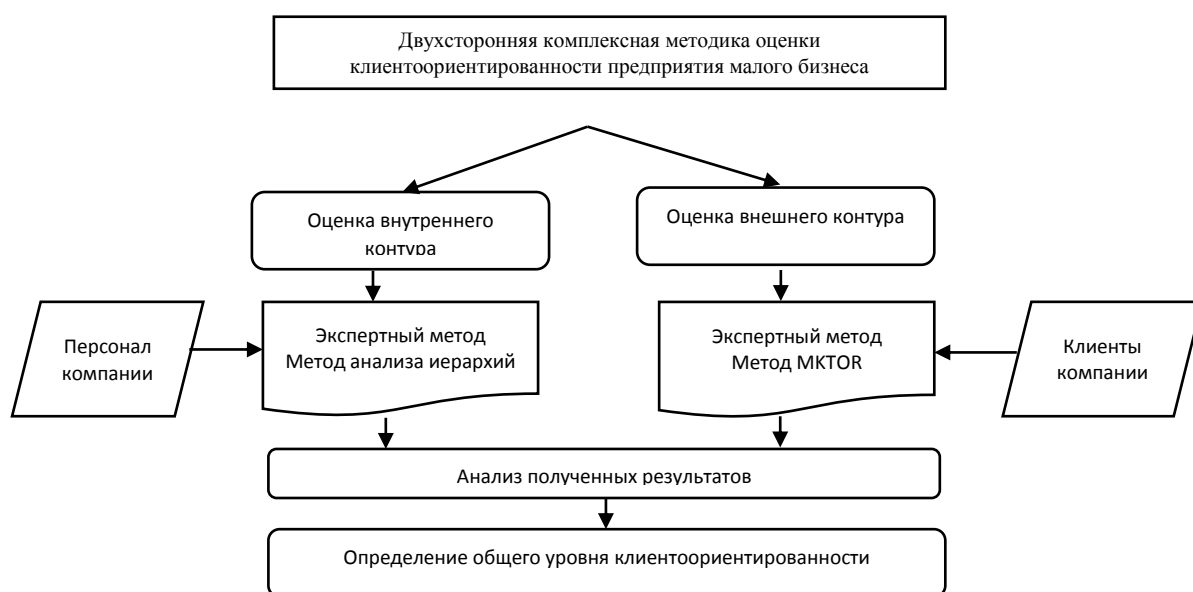


Рисунок 1.3 – Комплексная двусторонняя методика оценки уровня клиентоориентированности предприятия малого бизнеса

Рассмотрим этап оценки клиентоориентированности компании с точки зрения внутреннего контура. Е. А. Шардиной были выделены четыре основные группы, позволяющие характеризовать степень клиентоориентированности компании [3], [18], [27], [31]:

1. Качество товара.
2. Бизнес-процессы.
3. Персонал.
4. Сервис (в том числе маркетинг, продажи).

Учитывая специфику работы предприятия малого бизнеса, изначальную ориентацию на нужды потребителей целесообразно выделить группу элементов «Удовлетворенность клиента», которая может характеризоваться качественными и результативными количественными показателями. Это наиболее значимая группа индикаторов, позволяющая оценить степень удовлетворенности клиента не только товаром, но и обслуживанием.

Для оценки уровня клиентоориентированности компании автором была проведена декомпозиция данных элементов, а также процессов, их обеспечивающих. Базируясь на особенностях управления и функционирования предприятия малого бизнеса автором предложено использовать следующие индикаторы для оценки клиентоориентированности компании. (Таблица 1.2).

Эксперты, сотрудники предприятия, оценивают каждый индикатор по пятибалльной шкале, где «5» – абсолютное соответствие требуемому уровню, «0» – полное отсутствие элемента или его несоответствие клиентоориентированному подходу. После этого методом иерархий определяются весовые коэффициенты значимости, которые указывают на степень влияния индикатора на уровень клиентоориентированности в группе [15, 29].

Предложенные в работах Э. Грабера-Мука, М. Хофера и Дж. Сина варианты определения обобщающего показателя клиентоориентированности компании были проанализированы и трансформированы в формулу 1.1, используемую для оценки уровня клиентоориентированности как по группам индикаторов, так и в целом по компании [9], [14]:

$$\text{КЛУ} = \kappa_n * x_i, \quad (1.1)$$

где x_i – сумма экспертных баллов по индикаторам;

κ_n – весовые коэффициенты значимости индикатора.

Таблица 1.2 – Индикаторы оценки клиентоориентированности компании

	Группы индикаторов			
	Удовлетворенность клиента	Качество	Бизнес-процессы	Персонал
Индикаторы	Темпы роста выручки	Гарантийные обязательства перед клиентом	Полная информация об удовлетворенности клиентов распространяется регулярно на всех уровнях организации	Клиентоориентированная корпоративная культура
	Количество рекламаций, отработанных в установленный срок	Доля запатентованной продукции в общем объеме	Доступность информации об оценке товара клиентами	Мотивация персонала (КРІ, отражающие эффективность работы с клиентами)
	Темпы роста заявок/обращений	Соответствие продукции ГОСТ	Доступность компании потребителю	Обучение персонала (тренинги по работе с клиентами)
	Темпы роста количества клиентов	Использование метода структурирования функции качества (СФК) (потребность клиента переводится в ТХ)	Наличие канала взаимодействия «производитель-потребитель» (ОС от клиента)	Темпы роста производительности труда

Исследования клиентоориентированного подхода в разрезе предприятий малого бизнеса как российских, так и зарубежных автором, позволили сформировать шкалу для определения уровня клиентоориентированности как предприятия в целом, так и индикаторов оценки (Рисунок 1.4 – 1.5).

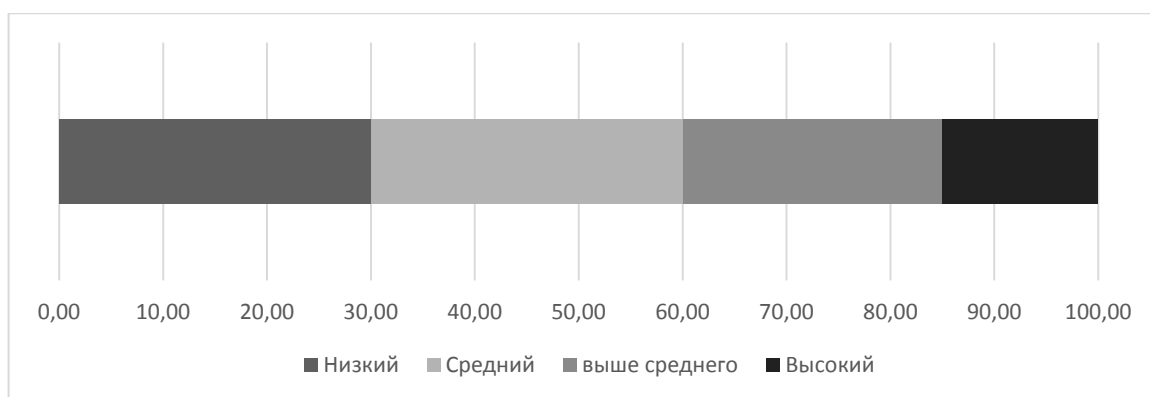


Рисунок 1.4 – Шкала уровня клиентоориентированности предприятия малого бизнеса

На этапе оценки уровня клиентоориентированности с точки зрения внешнего контура предлагается использовать методы МКТОР, экспертных оценок и таксонометрического метода [32, 33].

Экспертами в этом случае выступают клиенты, осуществившие единоразовый заказ товара, либо клиенты, отработка заявок которых не привела к продаже. Это позволит получить объективную картину клиентоориентированности предприятия. Клиентам будет предложено оценить ряд показателей в виде опросного листа (Приложение Е).

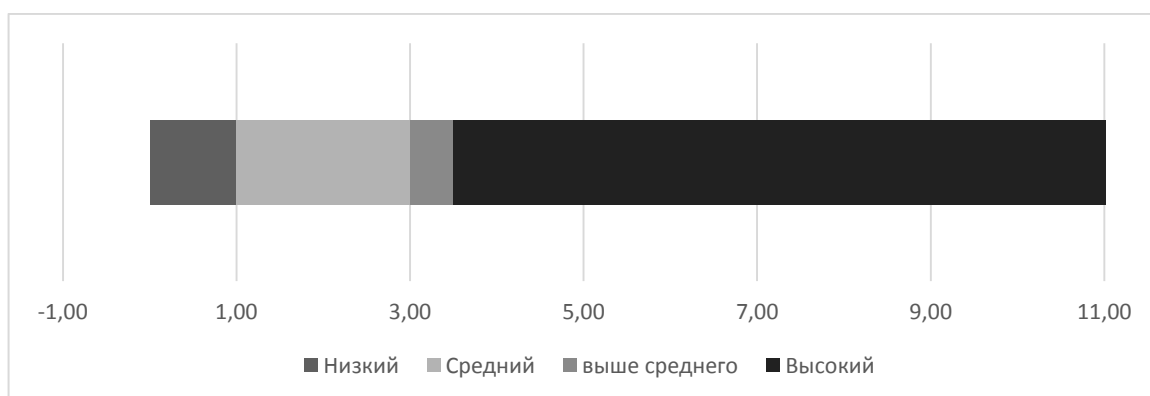


Рисунок 1.5 – Шкала уровня индикаторов (областей)

Индикаторы были сформулированы учеными С. Нарвером и С. Ф. Слейтером и определены в шкалу показателей МКТОР, признанную

наиболее обобщающей и разносторонней в условиях оценки уровня клиентоориентированности малых предприятий (Таблица 1.3) [12], [32], [33].

Таблица 1.3 – Индикаторы оценки уровня клиентоориентированности с точки зрения конечного потребителя на основе шкалы МКТОР

Группа индикаторов	Индикатор
Декларируемая клиентоориентированность	1. Мы привержены своим клиентам 2. Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов 3. Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов
Ориентация на конкурентные преимущества	4. Мы постоянно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов 5. Мы экстраполируем тенденции развития рынка для выявления потребностей потребителя в будущем 6. Наше основное конкурентное преимущество – понимание потребностей клиента и ориентация на качественное обслуживание
Ориентация на удовлетворенность клиента	7. Мы понимаем потребности своих клиентов 8. Мы следим за послепродажным сервисом 9. Разрабатывая новый продукт, мы применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиента 10. Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности

Уровень клиентоориентированности с точки зрения внешнего контура определяется по формуле 1.2:

$$Y_{\text{Кл}} = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n}. \quad (1.2)$$

где R_i – показатели уровня клиентоориентированности групп индикаторов;

n – количество групп индикаторов.

Для формирования согласованности оценки автором была сформирована взаимосвязь индикаторов внешнего и внутреннего контура (Рисунок 1.6).

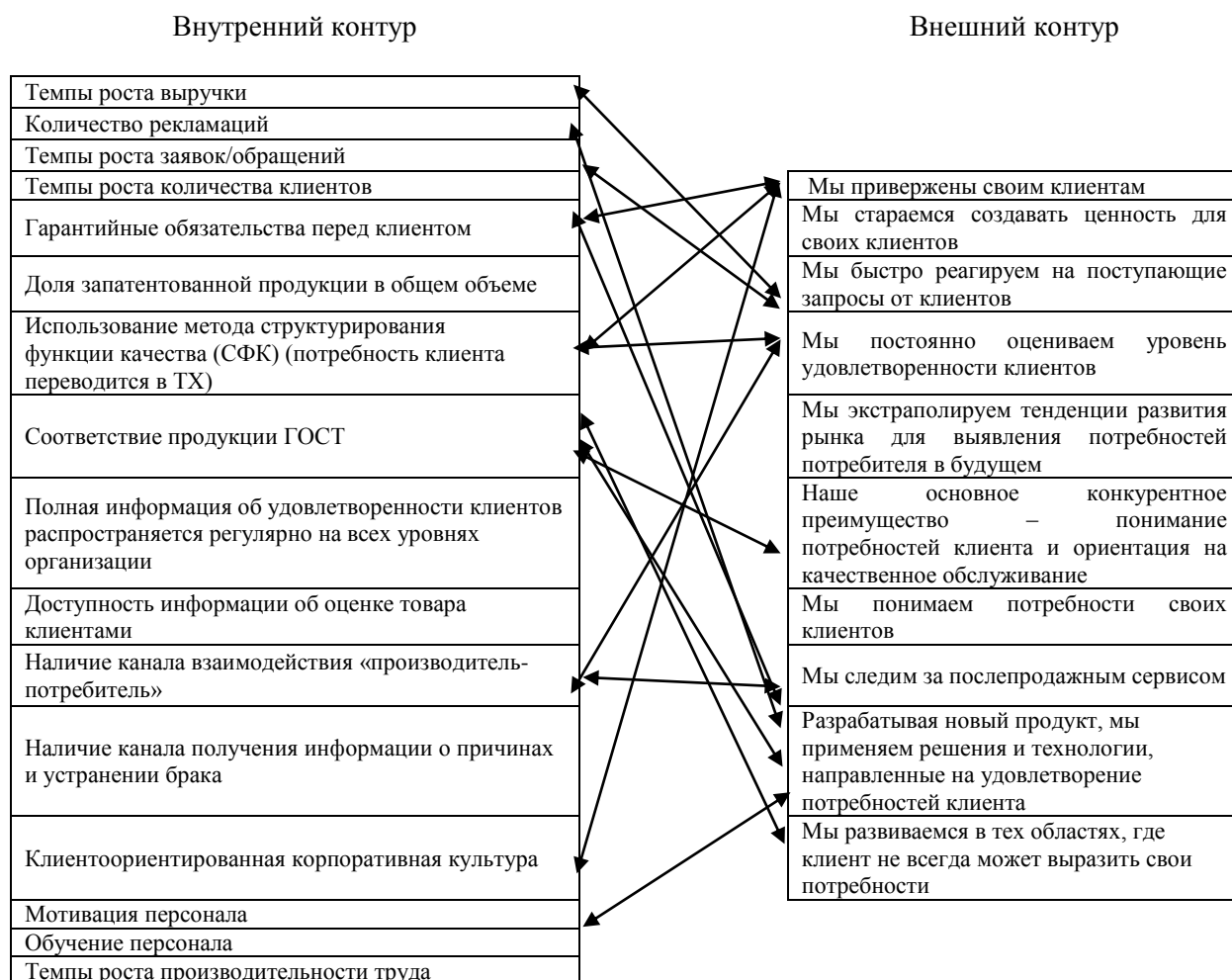


Рисунок 1.6 – Взаимосвязь индикаторов оценки уровня клиентоориентированности компании внутреннего и внешнего контура

Таким образом, предложенная двухсторонняя методика оценки уровня клиентоориентированности предприятия малого бизнеса позволит всесторонне оценить каждый из элементов клиентоориентированного подхода с точки зрения объективного мнения различных групп экспертов, а также выявить основные «узкие места», что, в последствии, станет основанием для принятия верных управленческих решений по внедрению необходимых мероприятий.

2 Оценка эффективности клиентоориентированного управления ООО «ПКФ «Заря Света»»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПКФ «Заря Света»»

На сегодняшний день уровень развития экономики страны и регионов напрямую связан с развитием технологической базы ее промышленности. В связи с тенденцией роста интереса к энергосбережению, особое внимание уделяется вопросу проработке путей модернизации производственно-технологической базы как промышленных предприятий, так и всех муниципальных и городских сетей. Федеральный закон «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты российской федерации» от 23.11.2009 N 261-ФЗ [30] позволил определить основные направления развития многих отраслей. Огромным потенциалом в России обладает сфера электроосвещения, модернизация которой за счет инновационных разработках позволит значительно сократить потребляемую электроэнергию в целом по стране. Основным фактором, влияющим на привлекательность светодиодов как основного рычага энергосбережения, является высокий показатель светоотдачи, которая в разы превышает тот же показатель у большинства используемых традиционных осветительных приборов. Особое значение также играет тот факт, что у LED- технологии имеется большой запас для роста показателя энергоэффективности.

Следует отметить, что состояние отрасли производства светотехнической продукции на базе светодиодов в мире имеет высокие показатели развития. Согласно исследованиям агентства CSIL, основная доля производства светотехники приходится на азиатский регион, а именно, на Китай и Вьетнам (более 40% от общего объема), европейские страны и США производят по 25% от общего объема продукции на мировом рынке. По

прогнозам экспертов, в силу высоких темпов роста энергосберегающих технологий в указанных регионах, в ближайшее время структура отрасли не претерпит сильных изменений и останется в прежнем соотношении в соответствии с географией распределения (Рисунок 2.1).

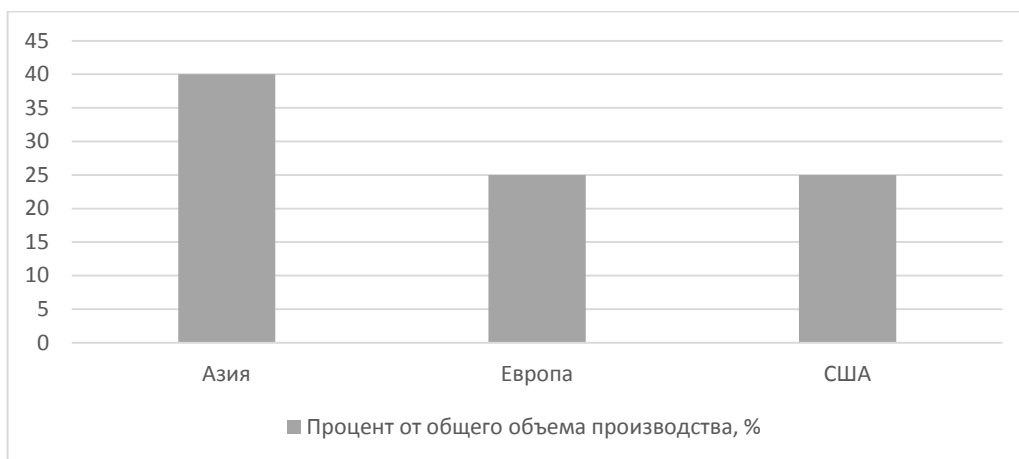


Рисунок 2.1 – Структура отрасли производства светодиодной светотехнической продукции по географическому расположению

Согласно исследованиям института CSIL, объем мирового рынка светодиодных светильников к 2020 году вырастит более чем на 20%, и почти втрое превысит показатель 2015 года (Рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Объем рынка светодиодной светотехнической продукции в 2015 – 2020 гг., млрд. долл. США

По данным исследований мировых статистических агентств, ведущий сегмент в отрасли производства светодиодных светильников – коммерческое освещение (около 40% общего объема). Наружное освещение потребляет более 35% от выпускаемой на рынке светодиодной светотехнической продукции, промышленное освещение – более 13%, а сегмент ЖКХ – более 8%. На рисунке 2.3 представлен график распределения продукции по сегментам за 2014 – 2018 г., исходя из которого следует, что соотношение преобладающих сегментов на мировом рынке в будущем останется прежним.



Рисунок 2.3 – Структура рынка светодиодной светотехнической продукции по сегментам в 2014-2019 гг., %

В нашей стране на момент принятия ФЗ-261 доля выпуска светодиодной светотехники составляла не более 0,5%. Но, за счет активной поддержки со стороны государства, стремительного роста спроса на светильники на базе LED, к 2017 г. объем производства светодиодных осветительных приборов вырос до 37% от общего рынка. Неоспоримым также является тот факт, что в будущем интерес к светодиодным светильникам будет только расти. Это обусловлено тем, что было принято Постановление Правительства РФ от 10 ноября 2017 г. № 1356 «Об утверждении требований к осветительным устройствам и электрическим

лампам, используемым в цепях переменного тока в целях освещения» [22], которое регламентирует основные требования к осветительным приборам. В докладе на форуме INTERLIGHT – 2019, министром энергетики РФ Александром Новаком была отмечена важность модернизации освещения в муниципальных дошкольных учреждениях, что подтверждается инвестиционными планами и дорожными картами развития большинства регионов РФ.

Наибольший объем продаж наблюдается в Центральном регионе. Несмотря на то, что доля продаж в данном регионе за последние десять лет существенно снизилась (38% с 55%), он все еще сохраняет лидерство. Стабильная ситуация наблюдается в Приволжском и Дальневосточном регионах.

Согласно исследованиям НП ПСС (Некоммерческое партнёрство Производителей Светодиодов и Систем на их основе), на сегодняшний день в России более 600 предприятий заняты производством светотехнической продукции (светильников). В их число входят компании разного уровня капитализации и технологической базы.

Исходя из вышеприведенной оценки инвестиционной привлекательности рынка, можно сделать вывод, что наиболее перспективными с точки зрения объема капиталовложений и их окупаемости являются предприятия, изготавливающие светильники на базе собственного производства SMD-плат и сборки конечного продукта, отличающиеся средним уровнем капиталоемкости и средним процентом добавочной стоимости продукции. Такие предприятия в России, в большей степени, имеют статус среднего или малого бизнеса. Важным преимуществом таких компаний является возможность инвестирования в создание и развитие торговой марки и сбытовых сетей, а также развитие экспорта и создание сборочных производств в других регионах или странах.

В связи с актуальностью сферы производства светотехнической продукции, объектом исследования выбрано ООО «ПКФ «Заря Света»».

Юридический и фактический адрес компании: 443001, Самарская область, город Самара, Чапаевская улица, дом 227, офис 1.

Компания начала свою работу в 2016 г. с производства двух видов светодиодных светильников. На сегодняшний день, предприятие осуществляет продажи не только в регионы РФ, но и в страны ближнего зарубежья.

Миссия предприятия – «Внедрение энергосберегающих технологий в различных отраслях России и зарубежья для достижения гуманного расходования электроэнергии».

Цель предприятия – «Устойчивое развитие собственных технологий в сфере производства светотехники путем инновационных открытий и попадание в ТОП-5 производителей светотехники России до 2025 года».

Основными задачами ООО «ПКФ «Заря Света»» являются:

- производство светильников на базе собственных технологических подразделений;
- обеспечение гарантийных обязательств на весь заявленный срок;
- предоставление бесплатных консультаций клиентам;
- разработка продукции по техническим заданиям клиентов на базе собственного конструкторского бюро;
- применение современных инструментов контроля качества.

Основной вид деятельности ООО «ПКФ «Заря Света»» является производство и реализация электроприборов (ОКВЭД 27.40, ОКВЭД 46.43.1).

Компания насчитывает более полутра тысяч наименований светодиодных светильников, входящих в восемь товарных групп, предназначенных для использования в офисных помещениях в климатическом исполнении УХЛ4, в качестве уличного освещения в климатическом исполнении УХЛ1 с высокой степенью пыле-влагозащиты. Все товары соответствуют существующим требованиям к электротоварам, а

основная часть серий продукции прошла добровольную сертификацию по стандартам ГОСТ.

Компания имеет собственное производство, включающее в себя как станки для изготовления корпусов, так и сложное технологическое оборудование для изготовления светодиодных план методом SMD-пайки.

Среднесписочная численность сотрудников компании составляет 59 человек, в число которых входят высококвалифицированные специалисты в сфере светотехники, инженерии, менеджмента и коммерции. На рисунке 2.4 отражена организационная структура ООО «ПКФ «Заря Света»».

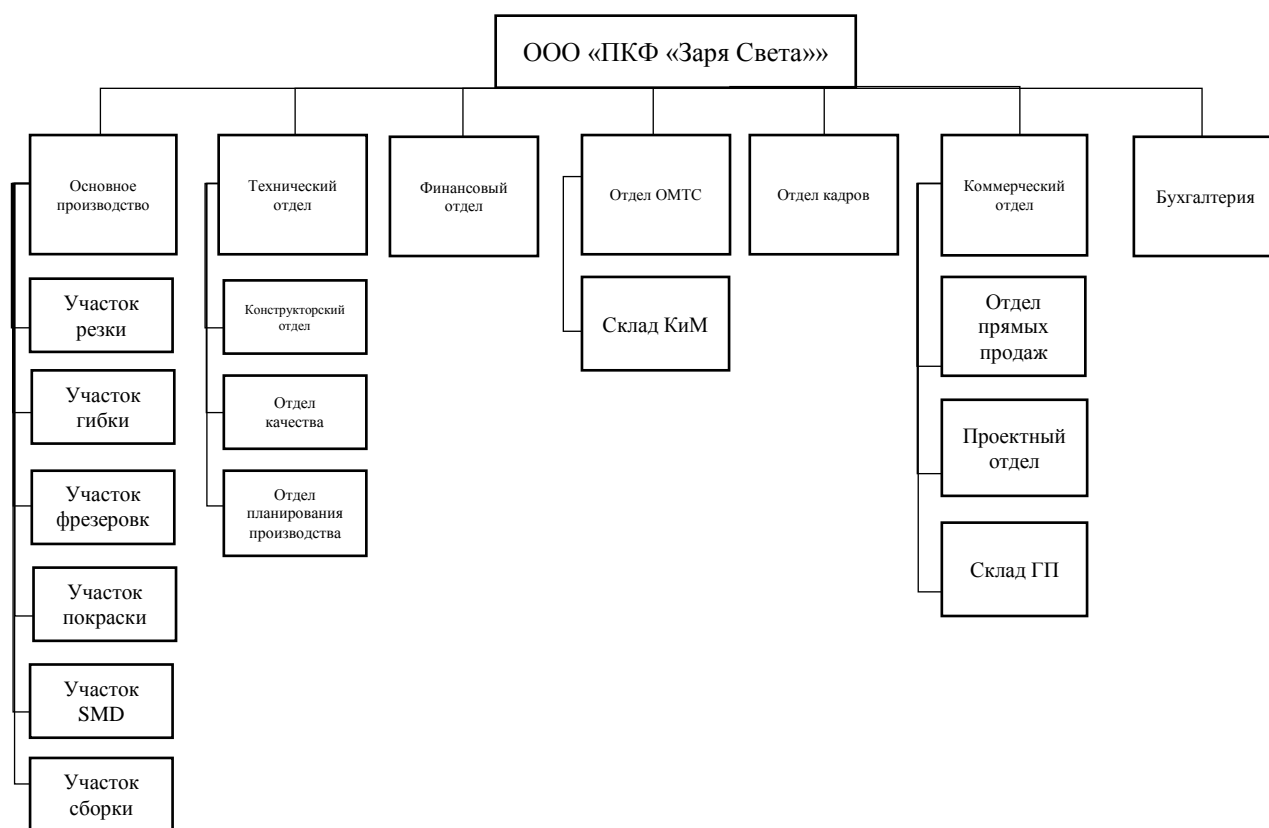


Рисунок 2.4 – Организационная структура ООО «ПКФ «Заря Света»»

На основе финансовой отчетности, представленной компанией в процессе прохождения практики, проведен анализ основных экономических показателей предприятия ООО «ПКФ «Заря Света»» за период с 2016 по 2018 года (Приложение А).

Анализ исходных данных ООО «ПКФ «Заря Света»» за 2016-2018 гг., что выручка компании за 2017 год возросла на 259003 тыс. руб (или 112,6%), в то время как себестоимость увеличилась на 143366 тыс. руб. (105,9%). Данная динамика превышающего темпа прироста выручки над себестоимостью говорит о рациональном ведении деятельности по выпуску продукции, а также об положительной тенденции в снижении себестоимости товара за счет новых технологий и внедрения новых высокотехнологичных станков.

Прибыль от продаж за период 2017 г. выросла на 108953 тыс. руб. (180,7%), а затраты на рубль выручки сократились на 11,4%, что также подтверждает вышеуказанные выводы о рациональном ведении экономической деятельности.

Стоимость основных средств компании в 2017 году сократилась на 37,0% (1774 тыс. руб.). Это связано с отсутствием действий по покупке нового и модернизации существующего оборудования и недвижимости, в связи с чем фондоотдача в рассматриваемый период возросла на 114%.

Оборотные активы на 2017 год составляли 51 874 тыс. руб., что на 49.1% меньше показателя 2016 г. Коэффициент оборачиваемости же вырос на 42,6% и составил 3 раза, что говорит об увеличении использования активов и росте деловой активности предприятия.

В 2017 году производительности труда на ООО «ПКФ «Заря Света»» выросла на 90,5%, а темп прироста заработной платы составил 19,9%, а рост численности работающих вырос лишь на 11,5%. Данный фактор говорит о том, что рост производительности труда на предприятии обеспечен не за счет роста заработной платы рабочих, что является положительным фактором функционирования компании.

В период с 2017 по 2018 года наблюдается рост выручки 42,7%, в то время как темп роста себестоимости равен 25,5%, что говорит об эффективной деятельности компании. Затраты на рубль выручки, аналогично периоду 2016-2017 гг., продолжали снижаться (12,4%) и на конец 2018 г.

составили 57,3 коп. Прибыль от продаж увеличилась на 76,1% в сравнении с 2017 г., а показатель рентабельности производства увеличился на 133,6%.

В период 2018 г. стоимость основных средств ООО «ПКФ «Заря Света»» увеличилась более чем на 200%, что обуславливается открытием новой поточной линии производства, а также покупки нового станка лазерной резки, а также гибочного станка.

Стоимость оборотных активов в 2018 г. увеличилась на 11,2% за счет роста объема производства продукции. Коэффициент оборачиваемости же увеличился на 28,3% до показателя в 12,1 раз, что указывает на рост деловой активности ООО «ПКФ «Заря Света»».

Рассматривая изменение показателей за весь период 2016-2018 гг. можно проследить планомерный рост выручки более чем на 200%, в то время как себестоимость увеличилась чуть больше чем на 150%. Превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости говорит нам о порожительно1 тенденции развития предприятия и его технологий.

Численность работающих в 2016 по 2018 году выросла на 34,9%, что связано с расширением производства, в то время как производительность труда увеличилась на 125% при росте среднегодовой заработной платы на 27,7%. Все это положительно характеризует деятельности компании и указывает на высокую эффективность в использовании персонала.

Исходя из вышесказанное, динамика основных показателей деятельности ООО «ПКФ «Заря Света»» в период с 2016 по 2018 гг. положительная, что указывает на эффективное ведение деятельности предприятием, а также о росте финансовой устойчивости на рынке, несмотря на высокую конкуренцию среди других представителей малого бизнеса в отрасли производства светотехнической продукции.

2.2 Анализ уровня клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»»

Клиентоориентированное управление оказывает значительное влияние на динамику выручки, прибыли и финансовое состояние компании. Ниже представлена динамика продаж в разрезе кварталов (Рисунок 2.5, Приложение Б).

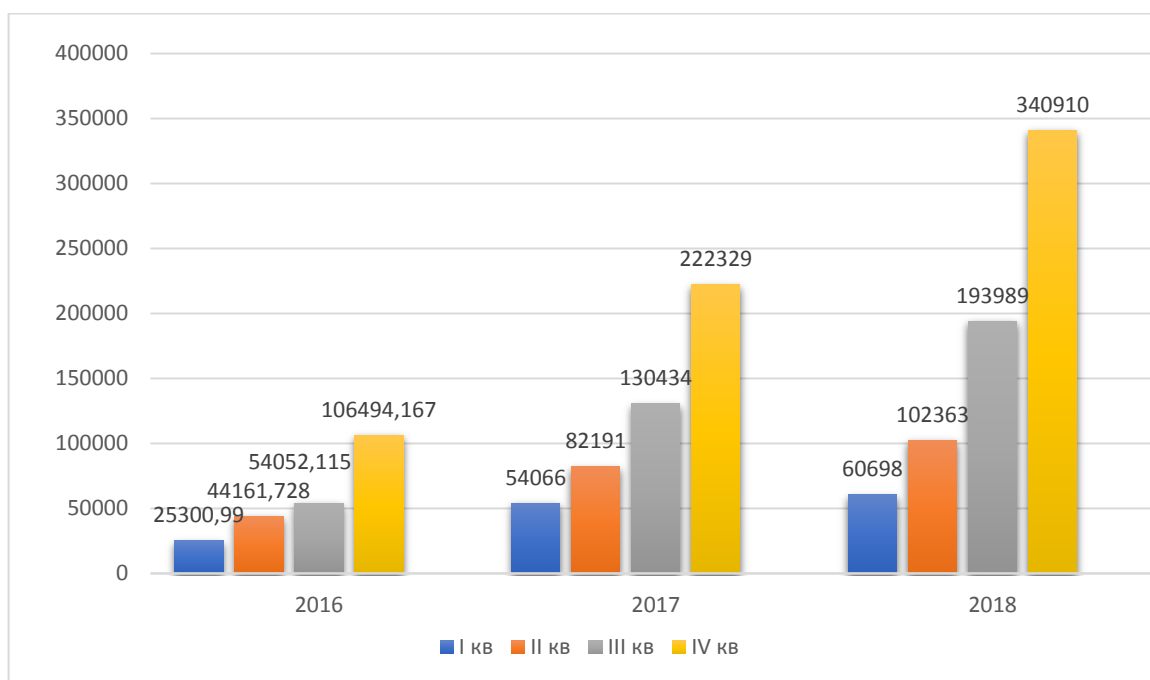


Рисунок 2.5 – Динамики продаж ООО «ПКФ «Заря Света»» по кварталам в период 2016 – 2018 гг.

В период 2016 – 2018 гг. четко прослеживается тенденция роста продаж от I к IV кварталу каждого года. Специфика товара не позволяет говорить о значительном влиянии сезонности на объем продаж. Строительство и комплектация объектов продолжается в течении всего года с приростом по кварталам (согласно исследованиям НП СРО «Профессиональное сообщество строителей»). Причиной неравномерного распределения объемов продаж по кварталам в течении года в ООО «ПКФ «Заря Света»» является недостаточная эффективность планирования

портфеля заказов, что в значительной степени обусловлено отсутствием CRM-системы, программного продукта, который на сегодняшний день является наиболее эффективным инструментом управления продажами. Отсутствие грамотного управления продаж негативно отражается на стабильности функционирования компании, так как не равномерный приток финансовых средств в начале года замедляет и усложняет работу по всем направлениям деятельности компании – от совершенствования и расширения ассортимента до проведения обучающих тренингов для персонала.

На рисунке 2.6 представлены графики тенденции поступающих запросов на выставление коммерческих предложений, реально выставленных КП и итоговое количество продаж по кварталам.

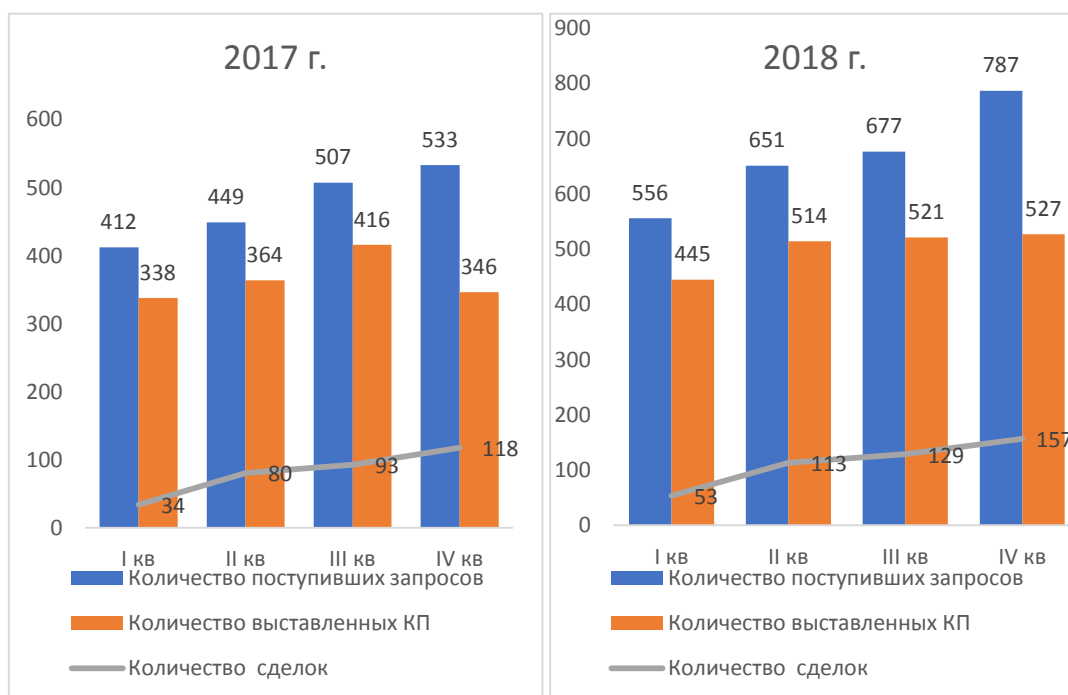


Рисунок 2.6 – Соотношение поступающих запросов и совершенных сделок в 2017 – 2018 гг.

Анализируя рисунок 2.6, следует сказать о том, что количество поступающих заявок по кварталам увеличивается не значительно, что подтверждает сделанный ранее вывод об отсутствии сезонности в сфере продажи электротехнических товаров. Однако, говоря о количестве

отработанных запросов за период 2017 – 2018 гг. менеджерами ООО «ПКФ «Заря Света»», можно заметить, что при линейном росте запросов, количество отработанных заявок не меняется, а в некоторых случаях даже снижается. В то же время количество сделок составляет 10-20% от объема отработанных запросов, что является средним показателем по данным исследованиям НП ПСС (Некоммерческое партнёрство Производителей Светодиодов и Систем на их основе). Учитывая тот факт, что все менеджеры по продажам имеют большой опыт работы, а также высшее образование в сфере менеджмента и торгового дела, говорить о взаимосвязи сложившейся картины и отсутствия компетенций у персонала нельзя. В связи с этим следует сделать вывод о том, что основной проблемой является отсутствие грамотного планирования деятельности менеджерами из-за нехватки инструментария, а именно, CRM -системы, позволяющей спланировать как задачи на день, а также делегировать и контролировать выполнения задач руководством. Это приводит к потере информации и не своевременной отработке запросов клиента (либо к не отработке запроса) из-за отсутствия базы данных со спланированной структурой задач на день у каждого менеджера.

Таблица 2.1 – Динамика показателей эффективности работы с клиентами за 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	2016/2017		2017/2018		2016/2018	
				Абс	Относ	Абс	Относ	Абс	Относ
Количество клиентов, чел.	117,0	120,0	149,0	3,0	2,6	29,0	24,2	32,0	27,4
Выручка на одного потребителя, руб.	1965,9	4075,1	4684,3	2109,2	107,3	609,2	14,9	2718,4	138,3
Переменные издержки на одного потребителя, руб.	1157,5	2323,2	2348,1	1165,8	100,7	24,9	1,1	1190,7	102,9

Валовая маржа, руб.	808,4	1751,9	2336,2	943,4	116,7	584,3	33,4	1527,7	189,0
Суммарная валовая маржа	94586	210223	348089	115637	122,3	137866	65,6	253503	268,0
Коэффициент валовой маржи	0,4	0,4	0,5	0,0	4,5	0,1	16,0	0,1	21,3
Маркетинговые расходы на одного потребителя, руб.	12,4	15,6	13,0	3,2	25,7	-2,6	-16,9	0,6	4,5
Общие маркетинговые расходы, тыс. руб.	1450,0	1870,0	1930,0	420,0	29,0	60,0	3,2	480,0	33,1
Суммарная валовая маржа с учетом маркетинговых расходов, руб.	93136	208353	346159	115217	123,7	137806	66,1	253023	271,7
Валовая маржа с учетом маркетинговых расходов, руб.	796,0	1736,3	2323,2	940,2	118,1	586,9	33,8	1527,2	191,8
Средняя прибыль на 1 заказчика, руб.	504,2	1396,4	1988,5	892,2	177,0	592,1	42,4	1484,3	294,4

Для детального рассмотрения «узких мест», влияющих на существующую картину продаж компании, была проведена оценка уровня клиентоориентированности с точки зрения внутреннего контура.

Некоторые из индикаторов, используемых в опросном листе (Приложение В), были определены с помощью экономических и математических расчётов (количественные показатели) (Таблица 2.1).

Таблица 2.2 – Количественные показатели оценки уровня клиентоориентированности с точки зрения внутреннего контура компании

Группа индикаторов	Индикаторы оценки	Значение индикатора (2017-2018 гг.)
--------------------	-------------------	-------------------------------------

Удовлетворенность клиента	Темпы роста выручки	+42,7%
	Количество рекламаций, отработанных в установленный срок, в год	223 ед.
	Темпы роста заявок/обращений, в год	+17,8%.
	Темпы роста количества клиентов, в год	+12,4%.
Качество	Гарантийные обязательства перед клиентом	5 лет
	Доля запатентованной продукции в общем объеме	75%
Персонал	Темпы роста производительности труда	+ 18,1%.

Экспертная группа для оценки предложенных индикаторов была сформирована из числа сотрудников функциональных подразделений ООО «ПКФ «Заря Света»». Общее число экспертов составило 12 человек. Данное количество экспертов определено степенью их заинтересованности и профессионализма в вопросе клиентоориентированности компании. К экспертам предъявлялись следующие требования:

- высшее образование;
- опыт работы в ООО «ПКФ «Заря Света»» не менее года.

В таблице 2.2 представлены результаты опроса сотрудников (экспертов).

Таблица 2.3 – Результаты опроса сотрудников в рамках оценки уровня клиентоориентированности с точки зрения внутреннего контура

Группа индикаторов	Индикаторы оценки	Сумма баллов
Удовлетворенность клиента	Темпы роста выручки	60,00
	Количество рекламаций	12,00
	Темпы роста заявок/обращений	27,00
	Темпы роста количества клиентов	25,00
Качество	Гарантийные обязательства перед клиентом	60,00
	Доля запатентованной продукции в общем объеме	60,00

	Использование метода структурирования функции качества (СФК) (потребность клиента переводится в ТХ)	60,00
	Соответствие продукции ГОСТ	60,00
Бизнес-процессы	Полная информация об удовлетворенности клиентов распространяется регулярно на всех уровнях организации	29,00
	Доступность информации об оценке товара клиентами	23,00
	Наличие канала взаимодействия «производитель-потребитель» (ОС от клиента)	31,00
	Наличие канала получения информации о причинах и устранении брака	60,00
Персонал	Клиентоориентированная корпоративная культура	60,00
	Мотивация персонала	60,00
	Обучение персонала	60,00
	Темпы роста производительности труда	60,00

Важно отметить, что ни один из экспертов не поставил балл «ноль», что является положительным фактором.

Проведена оценка степени согласованности мнений экспертов по формуле 2.1 методом вычисления коэффициента конкордации Кенделла:

$$W = \frac{12 * S}{n^2 * (m^2 - m)}, \quad (2.1)$$

где S – сумма квадратов разностей рангов (отклонений от среднего);

n – число экспертов;

m – количество элементов.

$$W = \frac{12 * 2725,94}{(12^2 * (16^2 - 16))} = 0,947$$

Так как данный коэффициент больше 0,81, то в соответствии с принятой шкалой, мнения экспертов согласованы, повторное формирование экспертной группы не требуется.

Следующим этапом была сформирована матрица попарных сравнений значимости индикаторов оценки и произведена ее нормализация в соответствии с МАИ (метод анализа иерархий). Результат представлен в Приложении Г.

После этого были определены весовые коэффициенты значимости каждого индикатора (Таблица 2.3).

Исходя из результатов экспертных оценок и полученных весовых коэффициентов, был выявлен уровень клиентоориентированности компании по каждому индикатору (Приложение Д) и компании в целом (формула 1.1):

$$\begin{aligned}
 \text{КЛУ} = \quad \kappa_n * x = & 0,02 * 60 + 0,04 * 12 + 0,02 * 27 + 0,03 * 25 + 0,12 * 60 + 0,15 * 60 + 0,07 * 60 + 0,14 * 60 + 0,08 \\
 & * 29 + 0,07 * 23 + 0,07 * 31 + 0,06 * 60 + 0,04 * 60 + 0,03 * 60 + 0,04 * 60 \\
 & + 0,02 * 60 = 49,54 \text{ п.}
 \end{aligned}$$

Согласно методике оценки уровня клиентоориентированности с точки зрения внутреннего контура, показатель, равный 49,54 пунктам указывает на средний уровень клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»».

Таблица 2.4 – Весовые коэффициенты значимости индикаторов оценки уровня клиентоориентированности с точки зрения внутреннего контура

Группа индикаторов	Индикаторы оценки	Весовые К значимости
Удовлетворенность клиента	Темпы роста выручки	
	Количество рекламаций	0,04
	Темпы роста заявок/обращений	0,02
	Темпы роста количества клиентов	0,03
Качество	Гарантийные обязательства перед клиентом	0,12
	Доля запатентованной продукции в общем объеме	0,15
	Использование метода структурирования функции качества (СФК) (потребность клиента переводится в ТХ)	0,07
	Соответствие продукции ГОСТ	0,14
Бизнес-процессы	Полная информация об удовлетворенности клиентов распространяется регулярно на всех уровнях организации	0,08
	Доступность информации об оценке товара клиентами	0,07

	Наличие канала взаимодействия «производитель-потребитель» (ОС от клиента)	0,07
	Наличие канала получения информации о причинах и устранении брака	0,06
Персонал	Клиентоориентированная корпоративная культура	0,04
	Мотивация персонала	0,03
	Обучение персонала	0,04
	Темпы роста производительности труда	0,02
Сумма		1,00

Согласно показателям уровня клиентоориентированности по индикаторам (Приложение Д), наименьшее значение присущи показателям темпов прироста рекламаций (0,46 п.), темпы роста заявок/обращений (0,66 п.), темпы роста количества клиентов (0,75 п.). В соответствии со шкалой оценки, уровень клиентоориентированности по данным индикаторам определен как низкий.

Для второго этапа оценки уровня клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»» с точки зрения внешнего контура был составлен портрет идеального клиента (Таблица 2.4) и проведен анализ лояльности покупателей за 2018 г.

Таблица 2.5 – Портрет идеального клиента ООО «ПКФ «Заря Света»»

	«Идеальные» значения показателя	
Сфера деятельности	Проектирование / Монтаж электрооборудования/ Промышленные предприятия (не менее 20 лет на рынке) / Девелоперы/Ритейл	
Географическое положение	ПФО, Московская область либо другие регионы РФ с возможностью доставки автотранспортом	
Основные потребности	Комфорт Сделка «под ключ»	Безопасность Гарантия от производителя
	Имидж Известность бренда	Инновационность Продукт с уникальными/передовыми характеристиками

В соответствии с маркетинговой политикой компании постоянными клиентами принято считать контрагентов, совершивших не менее 8 сделок в

год. В таблице 2.5 приведена информация о постоянных клиентах (совершивших более 8 сделок за год).

Таблица 2.6 – Характеристика постоянных клиентов ООО «ПКФ «Заря Света»»

№ п/п	Наименование организации-потребителя	Классификация компании	Наименование показателя		
			Сфера деятельности	Географическое положение	Основные потребности
1	КуйбышевАзот	ПАО/ крупное	Производство	Г. Тольятти	Комфорт Безопасность
2	Фармперспектива	ООО/среднее	Производство	Г. Тольятти	Комфорт Безопасность
3	ИнтерСофт	ООО/среднее	Ритейл	Г. Самара	Комфорт Безопасность
4	ИнтерСтрой	ООО/среднее	Монтаж электрооборудования	Г. Ульяновск	Имидж Безопасность
5	СИЙЭ-КОНСТРАКШЕН РУС	ООО/крупное	Девелопер	г. Москва	Комфорт Безопасность Имидж
6	АвтоВАЗ	ПАО/ крупное	Производство	Г. Тольятти	Комфорт Безопасность
7	ТольяттиАзот	ПАО/ крупное	Производство	Г. Тольятти	Комфорт Безопасность
8	Лайм	ООО/малое	Ритейл	Г. Самара	Комфорт Безопасность Имидж
9	Европа	ООО/малое	Монтаж электрооборудования	Г. Самара	Имидж Безопасность
10	ЭТО-Электро	ООО/среднее	Проектирование	Г. Пенза	Имидж Безопасность

Исходя из данных таблицы 2.5, большая часть постоянных клиентов ООО «ПКФ «Заря Света»» входят в разряд средних и крупных предприятий, по географическому расположению входят в состав ПФО и г. Москвы. По сфере деятельности клиенты охватывают все интересующие ООО «ПКФ «Заря Света»» отрасли, а основными потребностями являются «Комфорт» и «Безопасность».

Анализ клиентов в разрезе количества совершенных заказов за 2018г. представлен на рисунке 2.6.

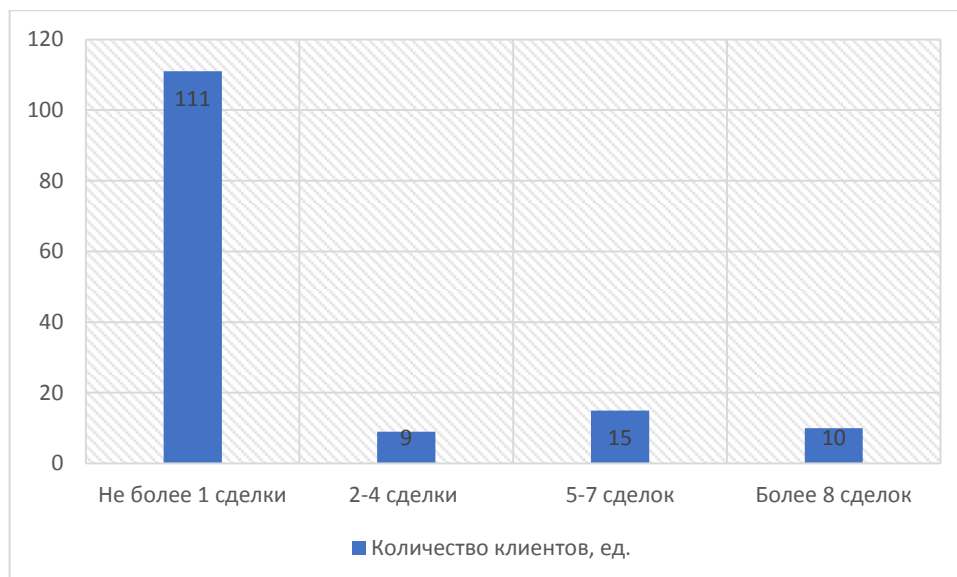


Рисунок 2.7 – Клиенты ООО «ПКФ «Заря Света»» по количеству совершенных заказов в 2018 г.

Итак, основная масса клиентов не переходит в группу постоянных. Общее количество контрагентов с завершёнными продажами в 2018 г. составило 145 единиц, в то время доля постоянных клиентов (более 8 сделок в год) составила лишь 6,9% от общего числа; доля клиентов, заключивших более 2 сделок также не значительна 23,45%.

Оценка лояльности потребителей проведена с использованием следующей формулы (2.2.)

$$Y_{\text{лк}} = \frac{K_{\text{к}} - O_{\text{к}}}{K_{\text{к}}} \times 100, \quad (2.2)$$

где $Y_{\text{лк}}$ – уровень лояльности клиентов за период, %;

$K_{\text{к}}$ – количество клиентов за период, человек;

$O_{\text{к}}$ – отток клиентов за период, человек.

$$Y_{\text{лк}} = \frac{120 - 63}{120} \times 100$$

Расчет лояльности потребителей представлен в приложении Л.

На основе расчетов показателей лояльности построен график динамики за период 2016 – 2018 гг. На предприятии отмечается положительная тенденция изменения роста лояльности за исследуемый период. Но низкий

уровень лояльности в начале года, а также неравномерный рост в течении периода, говорит о наличии проблем и претензий со стороны клиента к компании ООО «ПКФ «Заря Света»» (Рисунок 2.7).

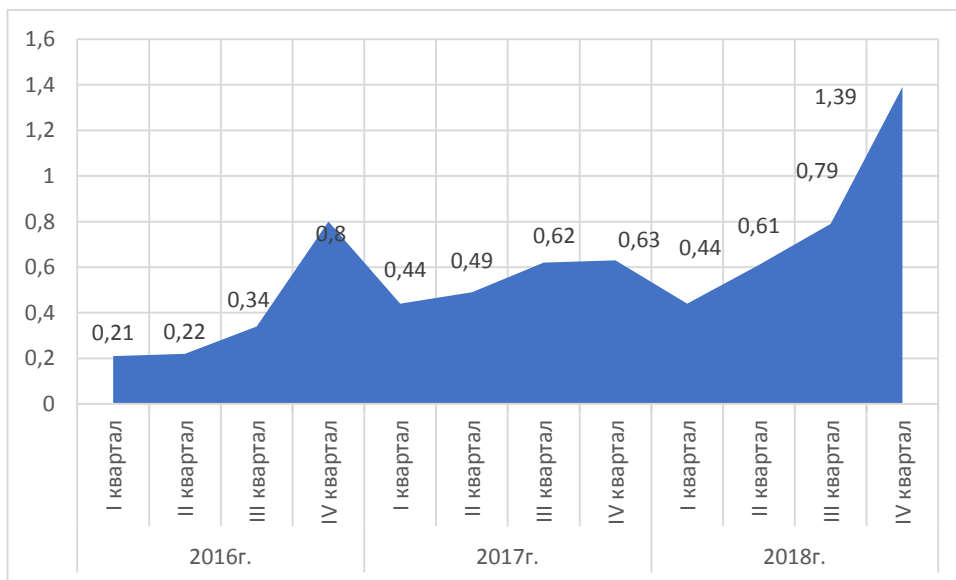


Рисунок 2.8 – Динамика лояльности клиентов ООО «ПКФ «Заря Света»» в 2016 – 2018 гг.

В ходе исследования был проведен корреляционно-регрессионный анализ (Приложение М), который позволил выявить зависимость между уровнем лояльности и объемом продаж (формула 2.3.):

$$y_x = 262808x - 34784 \quad (2.3)$$

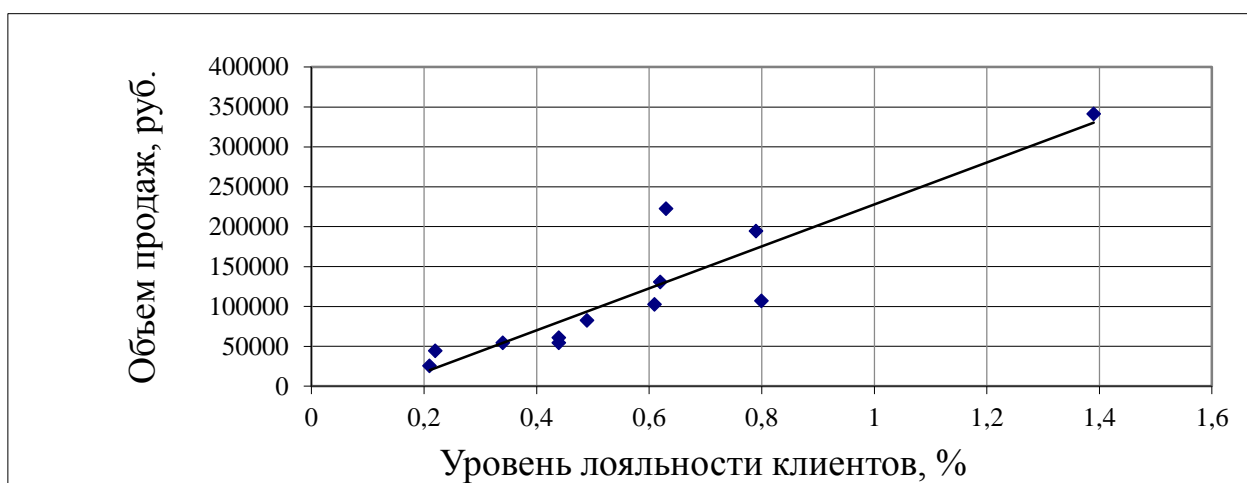


Рисунок 2.9 – Взаимосвязь объема продаж и лояльности клиентов ООО «ПКФ «Заря Света»» за период 2016 – 2018 гг.

Коэффициент детерминации при этом был рассчитан по формуле 2.4.

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - y_x)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}, \quad (2.4.)$$

$$R^2 = 0,83$$

Проведенный корреляционно-регрессионный анализ позволил выявить, что по шкале Чеддока сила связи между уровнем лояльности и объемом продаж сильная.

В связи с этим необходимо оценить уровень удовлетворенности клиентов ООО «ПКФ «Заря Света»». Анализ проведен с использованием таксонометрического метода.

Были выявлены 10 клиентов, которые произвели 1 заявку либо отказались от закупки оборудования компании в 2018 г. При этом, основываясь на данных о потребности в светотехническом оборудовании на 2019 г. от менеджеров отдела продаж, на данный момент каждая из рассматриваемых компаний имеет потребность с общей стоимостью поставки не менее 12 млн. в год у каждого.

Уровень удовлетворенности рассчитан с применением формулы (2.1):

$$R_i = \sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_9)^2, \quad (2.1)$$

где z_{ij} – элемент преобразованной матрицы,

z_9 – элемент эталонной матрицы.

Анализ работ ученых позволил сформировать критерии уровня клиентоориентированности с точки зрения конечного потребителя (Таблица 2.6). На основании шкалы оценки уровня клиентоориентированности определена общая удовлетворенность клиентов ООО «ПКФ «Заря Света»» (Рисунок 2.9).

Таблица 2.7 – Критерии уровня клиентоориентированности с точки зрения конечного потребителя

Показатель	Уровень удовлетворенности
0,00-10,00	высокий
10,01-20,0	средний
20,01-30,00	ниже среднего
30,01-40,0	низкий
40,01 и выше	отсутствие удовлетворенности



Рисунок 2.10 – Уровень удовлетворенности клиентов ООО «ПКФ «Заря Света»»

Проведенный анализ позволяет заключить, что ни одна из опрошенных компаний не является в полной мере удовлетворенной. Средний уровень удовлетворенности засвидетельствован только у одной компании. У шести из десяти компаний, принявших участие в опросе, уровень удовлетворенности

ниже среднего. Две компании в принципе не удовлетворены работой ООО «ПКФ «Заря Света»».

В связи с тем, что большая доля клиентов остается неудовлетворенной в полной мере, требуется провести более детальный анализ уровня клиентоориентированности и выявить причины существующей ситуации. Поэтому проведена оценка уровня клиентоориентированности с точки зрения внешнего контура компании на основе предложенной авторской методики.

На базе индикаторов оценки уровня клиентоориентированности внешнего контура, был сформирован опросный лист для клиентов (Приложение Е).

Эксперты оценивали каждый показатель по пятибалльной шкале, где «5» полностью согласен, «0» – полностью не согласен с утверждением.

Далее был произведен анализ полученных данных и оценка уровня клиентоориентированности предприятия с точки зрения потребителя. В Таблице 2.8 представлены результаты опроса клиентов.

Таблица 2.8 – Суммарные значения выставленных экспертных оценок

Эксперт	Индикаторы										Среднее значение	Отклонение Среднеквадратичное.
	Декларируемая клиентоориентированность			Ориентация на конкурентные преимущества			Ориентация на удовлетворенность клиента					
	Мы привержены своим клиентам	Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов	Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов	оцениваем уровень удовлетворенности клиентов	тенденция развития рынка для выявления потребностей клиента и понимание	мы понимаем потребности своих клиентов	Мы следим за последующим сервисом	Разрабатывая новый продукт, мы применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиента	Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности			
Эксперт 1	5	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3,5	0,806
Эксперт 2	5	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3,8	0,748
Эксперт 3	5	4	3	3	4	3	5	2	5	4	3,8	0,980
Эксперт 4	4	4	3	5	4	3	4	3	5	5	4	0,775
Эксперт 5	5	5	2	4	3	4	5	2	5	4	3,9	1,136
Эксперт 6	4	5	2	3	3	3	4	3	4	5	3,6	0,917
Эксперт 7	5	5	2	4	4	3	5	2	4	5	3,9	1,136
Эксперт 8	4	5	1	4	5	4	5	2	5	5	4	1,342

Эксперт 9	5	5	2	4	4	3	4	3	2	4	3,6	1,020
Эксперт 10	5	5	3	5	3	3	4	2	3	3	3,6	1,020

Значения из таблицы представлены в виде матрицы X , составленной из значений экспертных оценок каждого комплексного показателя (Рисунок Ж.1, Приложение Ж).

Далее преобразование матрицы X в расчетную матрицу Z было проведено по следующему принципу (Формула 2.3):

$$z_{ij} = \frac{z_i - z_{cp}}{z_{cp.kv}}, \quad (2.3)$$

где z_i – показатель оценки эксперта по показателю,

z_{cp} – среднее значение оценки по показателю,

$z_{cp.kv}$ – среднее квадратичное отклонение по показателю.

$$z_{11} = \frac{4 - 0,3,5}{0.806} = 0,13 \text{ и т.д.}$$

Итоговая матрица представлена на Рисунке Ж.2 в Приложении Ж. По каждому из столбцов произведен отбор эталонного значения (Таблица 2.8).

Таблица 2.9 – Эталонные значения преобразованной матрицы оценки уровня клиентоориентированности компании в рамках внешнего контура

Наименование столбца (индикатора)	Мы привержены своим клиентам	Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов	Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов	Мы постоянно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов	Мы экстраполируем тенденции развития рынка для выявления потребностей потребителя в будущем	Наше основное конкурентное преимущество – понимание потребностей клиента и ориентация на качественное обслуживание	Мы понимаем потребности своих клиентов	Мы следим за послепродажным сервисом	Разрабатывая новый продукт, мы применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиента	Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности
Эталонное значение	1,57	1,57	-0,70	1,29	1,29	0,19	1,08	-0,65	1,29	1,53

Далее для каждого из выделенных индикаторов оценки уровня клиентоориентированности был рассчитан показатель R (таблица 2.10) (Приложение.

$$R_i = \sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_9)^2, \quad (2.2)$$

где z_{ij} – элемент преобразованной матрицы,

z_9 – элемент эталонной матрицы.

Таблица 2.10 – Оценка индикаторов уровня клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»»

Индикаторы оценки	Показатель, R
Мы привержены своим клиентам	5,71
Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов	9,60
Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов	56,23
Мы постоянно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов	12,62
Мы экстраполируем тенденции развития рынка для выявления потребностей потребителя в будущем	19,86
Наше основное конкурентное преимущество – понимание потребностей клиента и ориентация на качественное обслуживание	28,10
Мы понимаем потребности своих клиентов	17,38
Мы следим за послепродажным сервисом	65,08
Разрабатывая новый продукт, мы применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение потребностей	16,14

клиента	
Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности	13,29

В соответствии со шкалой оценки уровня клиентоориентированности, можно сделать вывод, что отсутствие удовлетворенности клиентов прослеживается в вопросе сервисного обслуживания (65,08 ед.), а также в скорости реакции на поступающие запросы (56,23 ед.). Данные показатели являются взаимосвязанными, так как при рассмотрении вопроса о скорости запросов, клиенты отмечают и быстроту реакции на поступающие рекламации. Однако, сделать вывод о причине не своевременного ответа как на поступающие запросы клиентов, такие как подбор аналогов, светотехнический расчет, консультации по технической составляющей, так и на поступающие рекламации нельзя без детального рассмотрения и анализа времени, затрачиваемого ООО «ПКФ «Заря Света»» на обработку запросов и рекламаций.

Для подтверждения полученных результатов была построена матрица удовлетворенности клиентов (Рисунок 2.10), которая демонстрирует, что ООО «ПКФ «Заря Света»» удовлетворяет ожидания клиентов, однако, по критериям высокой важности (сервисное обслуживание, быстрота отработки поступающих запросов) имеются «узкие места».

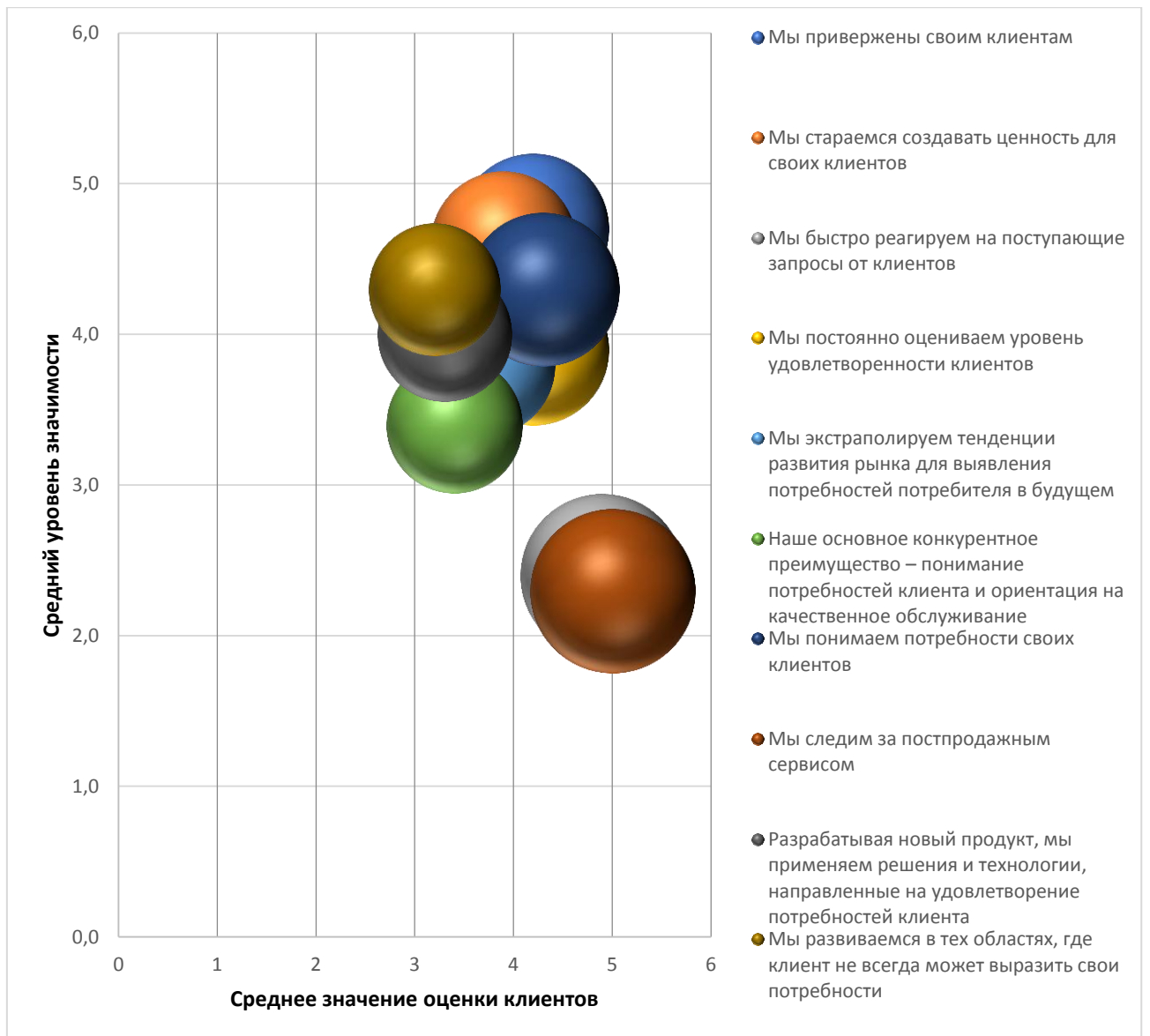


Рисунок 2.11 – Матрица удовлетворенности клиентов

Для определения общего уровня клиентоориентированности в рамках внешнего контура компании была применена формула 1.2. комплексного показателя уровня клиентоориентированности:

$$Y_{\text{Кл}} = \frac{6,79+7,49+54,4+12,8+10,4+12,08+13,7+61,2+11,6+9,4}{10} = 26,31.$$

Таким образом, уровень клиентоориентированности компании с точки зрения внешнего контура является средним в соответствии с приведенной в первом разделе шкалой. Это обусловлено проблемами и недочетами в сфере

управления продажами и послепродажным сервисом, которые компания способна изменить в случае принятия обоснованных управленческих решений по совершенствованию клиентоориентированного подхода.

В соответствии с проведенными оценками внешнего и внутреннего контура была сформирована взаимосвязь выявленных «узких мест» (Рисунок 2.11).

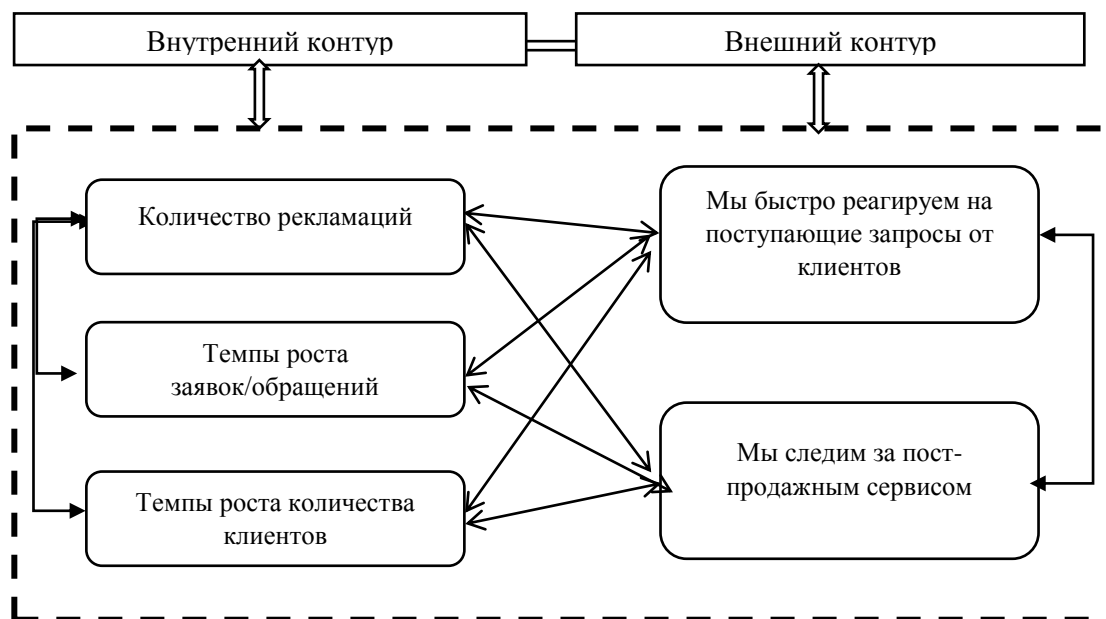


Рисунок 2.12 – Взаимосвязь индикаторов с низким уровнем клиентоориентированности.

Таким образом, проблемами компании ООО «ПКФ «Заря Света»» в части клиентоориентированности управления являются:

- отсутствие качественного послепродажного сервиса, то есть системы работы с входящими рекламациями;
- отсутствие устойчивых каналов взаимодействия с клиентами,
- отсутствует возможность отслеживать обратную связь и ситуации по запросу-проекту, то есть отсутствие инструмента хранения информации по сделке.

Учитывая, что проблемные сферы послепродажного обслуживания как с точки зрения сотрудников, так и с точки зрения потребителя аналогичные,

был проведен детальный анализ процессов работы с рекламациями и обработки запросов клиентов.

В 2017 – 2018 гг. в адрес ООО «ПКФ «Заря Света»» поступило 524 рекламаций о браке. В соответствии с правилами компании, срок отработки поступившего запроса составляет 10 дней. В таблице 2.10 представлена сводная информация о количестве отработанных рекламаций за рассматриваемый период в соответствии с длительностью их отработки.

Таблица 2.11 – Количество отработанных рекламаций в 2017 – 2018 гг.

Период	Отработано в регламентируемый срок	Отработано с просрочкой до 5 дней	Отработано с просрочкой более 5 дней	Количество отработанных рекламаций
2017	59	107	97	263
2018	137	57	67	261
Темп прироста, %	132,20	-46,73	-30,93	-0,76

В таблице 2.11 представлена информация о долях отработанных рекламаций по времени в общем числе поступивших запросов в период 2017 – 2018 гг., а также тенденция количества отработанных рекламаций по периодам.

Таблица 2.12 – Тенденция изменения количества отработанных рекламаций по временным группам в период 2017 – 2018 гг.

Временная группа	Доля в общем числе рекламаций, %		Абсолютное отклонение
	2017	2018	
Отработано в регламентируемый срок	22,43	52,49	30,06
Отработано с просрочкой до 5 дней	40,68	21,84	-18,85
Отработано с просрочкой более 5 дней	36,88	25,67	-11,21

Наличие просрочки по отработке рекламаций уже является весомым недостатком системы послепродажного обслуживания. Также негативным

является прирост количества рекламаций в группе просрочки до 5 дней (+0,18). Также минусом в сервисном обслуживании является то, что доля отработанных рекламаций не в срок более 50% в общем объеме.

Для выявления причин существующих тенденций по отработке рекламаций произведена корреляция показателей объемов продаж и отработанных рекламаций в разрезе затраченного времени по кварталам в период 2017 – 2018 гг. (Рисунок 2.13 – 2.14).

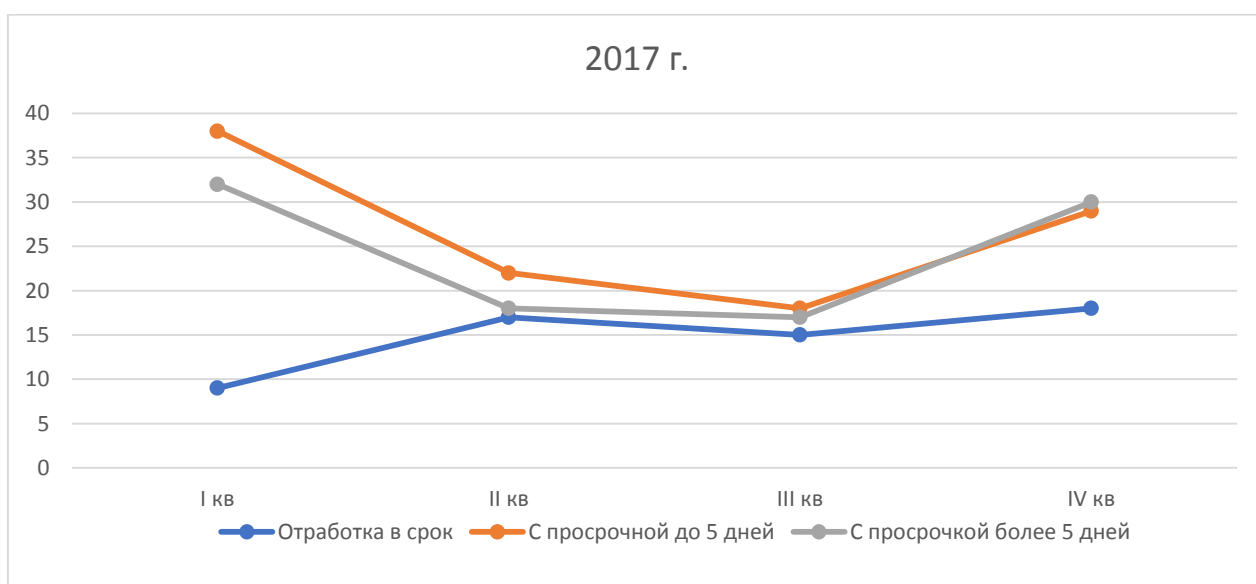


Рисунок 2.13 – Динамика отработки рекламаций по кварталам 2017г.

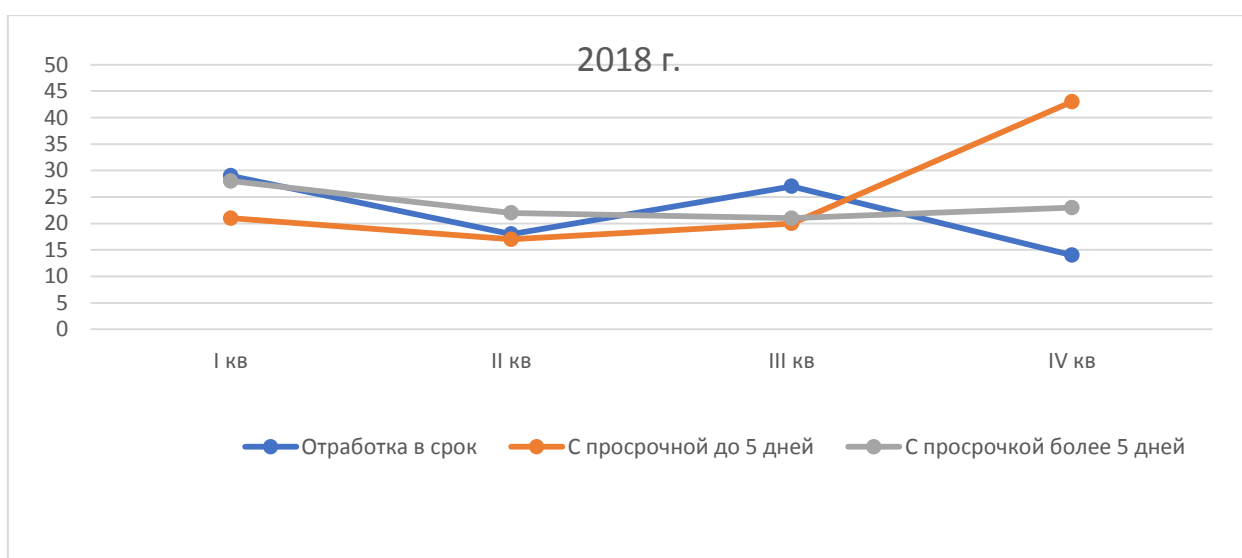


Рисунок 2.14 – Динамика отработки рекламаций по кварталам 2018г.

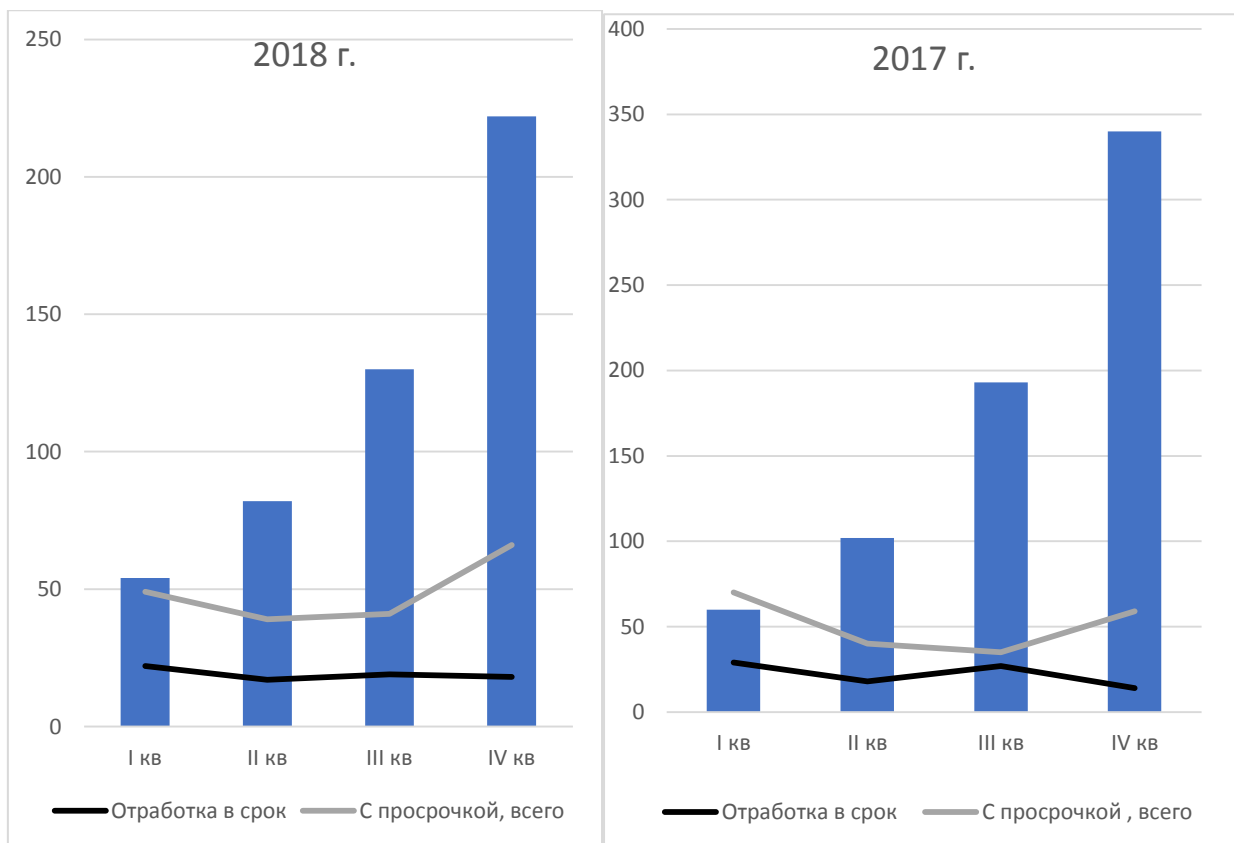


Рисунок 2.15 – Взаимосвязь объема продаж и отработанных рекламаций за период 2017 – 2018 гг.

Показатели рисунка 2.11 позволяют сделать вывод о том, что с ростом объема продаж, прослеживается рост количества рекламаций, отработанных с просрочкой как менее, так и более пяти дней в III и IV кварталах 2017 и 2018 годов. Учитывая, что, согласно данным ООО «ПКФ «Заря Света»», производственные мощности компании при существующем количестве сотрудников составляют до 400 млн. рублей в квартал, снижение качества отработки рекламаций по времени связано исключительно с недостатками в системе организации данного бизнес-процесса, а именно, отсутствии четкого регламента работы с поступающими рекламациями.

Таким образом, из проведенного анализа можно сделать вывод, что ведению эффективной деятельности компании в рамках клиентоориентированного подхода мешает ряд факторов. Исследование показало, что ООО «ПКФ «Заря Света»», являясь малым предприятием, вынуждено действовать в условиях жесткой конкуренции и динамично

развивающегося рынка, что повышает требования клиента не только к товару, но и к компании в целом, особенно в сфере послепродажного обслуживания и канала «потребитель-производитель». В этом случае руководству организации необходимо сформировать четкую философию ориентации на клиента во всех сферах и бизнес-процессах компании. Так, основные проблемы на ООО «ПКФ «Заря Света»», это длительность обработки поступающих рекламаций, а также скорость ответа на запросы клиентов. Все это определяет необходимость внедрения мероприятий по совершенствованию и повышению уровня клиентоориентированности компании.

3 Совершенствование управления ООО «ПКФ «Заря Света»» на основе клиентоориентированного подхода

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы сервисного обслуживания клиентов

В результате оценки уровня клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»» были выявлены индикаторы клиентоориентированности компании, не удовлетворяющие требованиям покупателей:

- система послепродажного обслуживания, то есть большая продолжительность обработки запросов о замене брака и потеря ключевой информации в связи с отсутствием общей информационной базы по рекламациям в компании;

- информационная система обмена и получения информации в цепочке «производитель-покупатель», а именно, отсутствие единой информационной базы, содержащий в себе всю информацию о сделке, начиная от начального этапа, заканчивая послепродажным сервисом.

Все это указывает на необходимость принятия мер в виде формирования четкого регламента работы с рекламациями в компании, что позволит повысить имидж в глазах клиента, а значит, повысить уровень клиентоориентированности в целом

Анализ опыта российских и зарубежных компаний малого бизнеса позволил предложить для решения выявленных проблем следующие мероприятия (Рисунок 3.1).

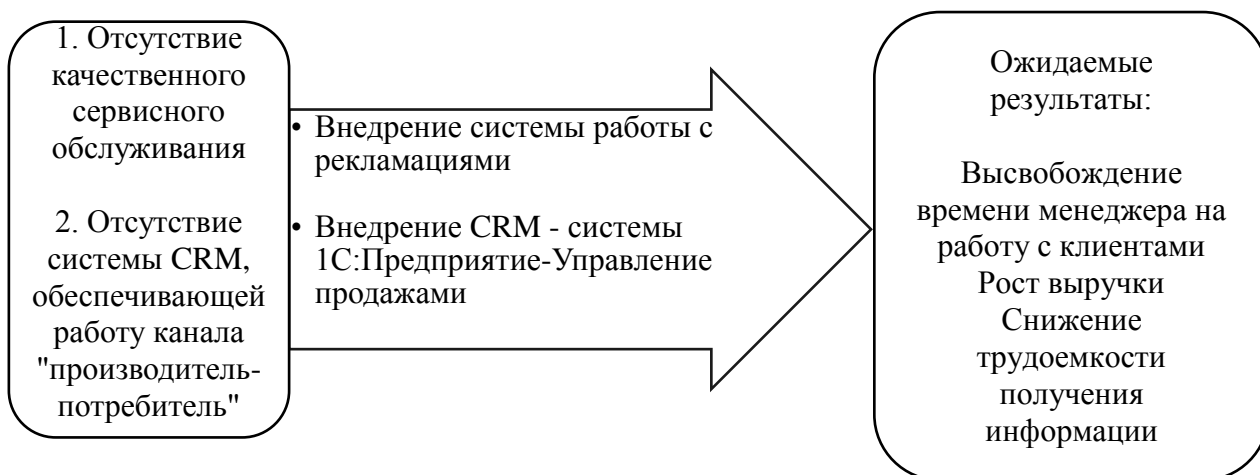


Рисунок 3.1 – Совершенствование управления предприятием малого бизнеса на основе клиентоориентированного подхода

Совершенствование процесса работы с рекламациями (Сервис). Основной проблемой послепродажного сервиса в компании является отсутствие структурированной системы работы с рекламациями (браком). Из-за этого запросы от клиентов обрабатываются не надлежащим образом. Исходя из этого, был разработан алгоритм работы с рекламациями для ООО «ПКФ «Заря Света»» в соответствии с основными стандартами ISO 9001 и ГОСТ Р ИСО 9001 (Приложение И).

Рисунок П.1 отображает не только действия, но и всех лиц-участников, принимающих участие в процессе работы с рекламациями. При данном варианте работы, основные задачи по решению проблемы рекламаций вменяются в обязанности следующих сотрудников:

– Менеджер – осуществляет коммуникацию между потребителем и техническим специалистом, является центром сосредоточения информации.

– Технический специалист, конструктор – осуществляет действия, позволяющие с технической точки зрения определить характере дефекта и предложить меры по его устранению в конкретном случае, а также является лицом, инициирующим на предприятии действия по предотвращению повторного возникновения выявленных дефектов.

– Кладовщик – осуществляет учет и перемещение как дефектного товара, так и товара его заменяющего на складе Готовой продукции. Также в его задачу входит внесение учетной информации с верным наименованием товара в систему 1С:Предприятие Склад для формирования верного понимания у всех остальных участников компании, где, как долго хранится, когда был привезен на предприятие тот или иной товар по рекламации.

Для более легкого восприятия схемы были сформулированы основные правила и рекомендации для каждого из основных этапов работы с рекламациями.

Получение информации от потребителя о проблеме с продукцией в гарантийный период. При возникновении проблемы по качеству у потребителя в период эксплуатации в гарантийный период Потребитель сообщает о данной проблеме менеджеру ООО «ПКФ «Заря Света»» (звонок/электронное сообщение, в которых содержится следующая первичная информация: Название изделия, Количество изделий, Описание проблемы, дата производства/дата накладной, фотография изделия (в сообщении)).

Далее, потребитель обязан отправить следующий перечень документов:

- Акт рекламации/ Информационное письмо/ Претензия в свободной форме
- Накладная по форму М-15

Принятие решения на основании информации от потребителя о проблеме с продукцией в гарантийный период. Если озвученная Потребителем проблема знакома, понятна, брак единичный, претензия по некомплекту в поставке или Потребитель является VIP (категория А), то менеджер по продажам принимает претензию и начинает процесс возврата для последующего решения.

Для формирования быстрой и фиксированной передачи информации о возникновении брака у Потребителя, был сформирован опросный лист в системе GOOGLE Формы, позволяющий быстро формировать и передавать

информацию между специалистами (Приложение К). Форма связана с сервисом GOOGLE Таблицы, в которой отражены все заявки от менеджеров, их дата, основные вопросы, а также комментарии технических специалистов и информация о состоянии рассмотрения претензии. Данный сервис передачи и хранения информации был выбран в связи с тем, что функционирующая в компании программа 1С: УПП Предприятие не дает возможности реализовать данную модель взаимодействия информацией в силу своей специфики.

Командировка. Выезд к потребителю для решения проблемы по браку. В случае необходимости, происходит выезд технического специалиста с ООО «ПКФ «Заря Света»» к потребителю для анализа и устранения проблемы на месте.

Оформление командировки осуществляется согласно инструкции И-18-2018 «Порядок оформления командировки по устранению брака у Потребителя в гарантийный период».

Опережающая поставка. В случае, когда Потребителю необходима опережающая поставка ответственный менеджер оформляет ответ. хранение (форма М-15) на своё имя, а также ТГН (при особых обстоятельствах).

Далее, если светильники имеются в наличии на склад «Готовой продукции», то они отправляются Потребителю. Если светильники не имеются в наличии на склад «Готовой продукции», то размещается заказ в производство на изготовление необходимых светильников, а затем они отправляются Потребителю.

Организация возврата брака и приёмки его на склад «Готовой продукции» ООО «ПКФ «Заря Света»». Доставка продукции потребителем. Доставку возврата на ООО «ПКФ «Заря Света»» осуществляет Потребитель. Оплату доставки производит Потребитель. В случае установления причины выхода из строя продукции по вине ООО «ПКФ «Заря Света»», компенсацию осуществляет ООО «ПКФ «Заря Света»» (по требованию Потребителя и по согласованию с генеральным директором).

Потребитель обязан:

- Предупредить менеджера ООО «ПКФ «Заря Света»» о фактической отправке возврата в адрес завода.
- Сохранить внешний товарный вид продукции для осуществления дальнейших действий с ней.
- Прикрепить к изделию все необходимые документы (либо вложить их внутрь упаковки)

Приём на «Склад готовой продукции» осуществляется со следующими сопроводительными документами:

- ТН (ТОРГ-12) /М-15 (в соответствии с формами, установленными Законодательством РФ по учетным бухгалтерским документам)

После приема бракованного изделия на склад готовой продукции ответственный технический специалист осуществляет осмотр и составляет акт осмотра, занося туда обнаруженные внешние отклонения.

Анализ дефекта, его причин и вариантов доработки рекламационной продукции. После оприходования на склад готовой продукции изделия и помещения его в «Изолятор брака» кладовщиком, в течение трех дней команда специалистов (технический специалист, конструктор) должна провести анализ неисправности с определением возможных причин выхода из строя изделий оформляя дефектную ведомость и заключение по браку.

Решение по претензии. Исходя из выводов «Заключения по браку» о гарантии и ремонтпригодности изделия могут быть осуществимы следующие варианты:

- гарантийный ремонт;
- замена по гарантии;
- не гарантийный ремонт;
- продажа нового изделия.

Гарантийный ремонт. Гарантийный ремонт осуществляется в случае, когда ООО «ПКФ «Заря Света»» установил, что изделие вышло из строя по вине производителя и Потребитель дал свое согласие на ремонт изделия. В

этом случае технический специалист рассчитываются нормы трудоемкости и потребления материалов и комплектующих и передаются сотрудникам финансового отдела для составления калькуляции. После составления калькуляции она переходит в бухгалтерию, где происходит учет затрат и составляется Акт списания и утилизации на поврежденные комплектующие, а на ремонт изделия составляется Акт ремонтных работ, для отражения в бухгалтерском балансе предприятия.

Замена по гарантии. Замена по гарантии осуществляется в случае, когда ООО «ПКФ «Заря Света»» установил, что изделие вышло из строя по вине производителя и данное изделие не подлежит ремонту. После того как Потребитель дал свое согласие для замены несоответствующих изделий на новые, уполномоченная комиссия составляет акт об утилизации, и в бухгалтерии происходит списание бракованного изделия.

Не гарантийный ремонт. В том случае, когда в заключении по браку сделан вывод о том, что выход из строя светильника произошел не по вине производителя и изделие подлежит восстановлению, Потребитель осведомляется о возможности ремонта. После получения согласия потребителя технический специалист ООО «ПКФ «Заря Света»» рассчитывает нормы трудоемкости и потребления материалов и комплектующих и передает их сотрудникам финансового отдела для составления калькуляции. После составления калькуляции она переходит в бухгалтерию, где происходит учет затрат на ремонт изделия, для отражения в бухгалтерском балансе предприятия и составляется Акт списания и утилизации на поврежденные комплектующие. По факту учета затрат бухгалтером составляется «Акт ремонтных работ» и передается потребителю для его осведомления в стоимости ремонтных работ.

Продажа нового изделия. Продажа нового изделия осуществляется в том случае, когда брак признан не гарантийным и не подлежит ремонту. В этом случае потребителю предлагается заключение нового договора или

составление спецификации к старому договору на покупку нового светильника.

Отгрузка товара Потребителю. После выполнения одного из пунктов «Решения по претензии» готовое изделие передается на склад для дальнейшей отгрузки потребителю.

В таблице 3.1 представлена информация о документах, используемых при работе с рекламациями. Хранение документов предложено производить на общем сервере компании для беспрепятственного доступа любого сотрудника.

Таблица 3.1 – Документальная база процесса послепродажного сервиса (работа с рекламациями)

№ п/п	Наименование / приложение	Ответственный	Срок хранения
1	«Информационное письмо»/ «Акт рекламации» / Претензия / Служебная записка	Менеджер	Бессрочно
2	«М-15» / ТОРГ-12/ Служебная записка	Менеджер	Бессрочно
3	«Акт осмотра возвращённых светильников»	Технический специалист	Бессрочно
4	«Техническое заключение по браку»	Технический специалист	Бессрочно
5	«Акт утилизации»	Технический специалист	Бессрочно
6	«Письмо о согласии на ремонтные работы»	Менеджер	Бессрочно
7	«Акт ремонтных работ»	Главный бухгалтер	Бессрочно

Не маловажным показателем качества сервиса в вопросе работы с рекламациями является скорость отработки запроса. В связи с чем был разработан регламент временной отработки каждого из этапов алгоритма работы с рекламациями ООО «ПКФ «Заря Света»», представленный в Приложении Л.

Проект внедрения регламента с систему управления предприятием представлен на Рисунке 3.2.

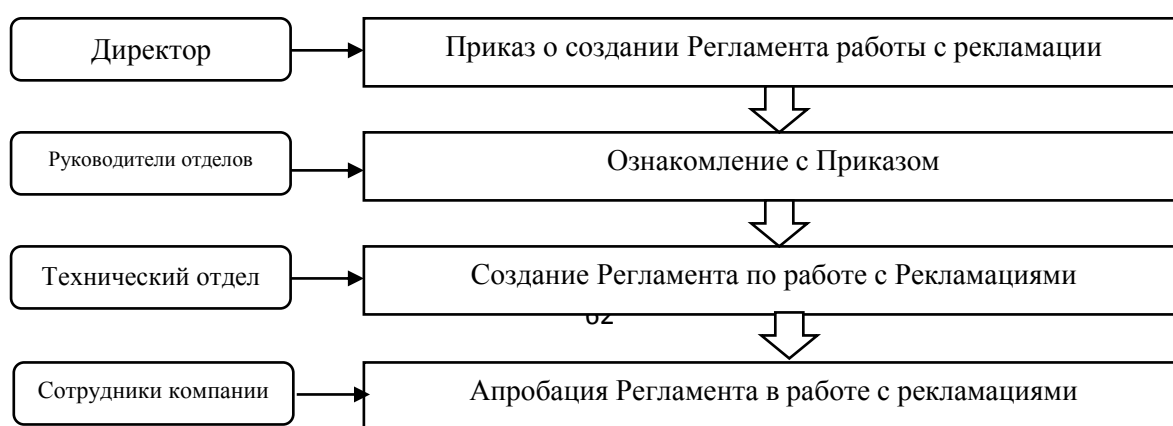


Рисунок 3.2 – Проект внедрения регламента с систему управления предприятием

3.2 Внедрение CRM-системы 1С: Предприятие – Управление продажами ООО «ПКФ «Заря Света»»

Существующая проблема в информационной системе обмена и получения информации в цепочке «производитель-покупатель», а именно, отсутствие единой информационной базы, содержащий в себе всю информацию о сделке, начиная от начального этапа, заканчивая послепродажным сервисом, является одной из основных причин в отсутствии высокого уровня удовлетворенности клиента в работе компании.

Исходя из результатов, полученных при анализе состояния предприятия, можно сделать вывод о том, что клиенты чаще всего отмечают низкую скорость реакции на запросы.

Основным инструментом, позволяющим сотрудникам не только планировать деятельность в течении дня, но и структурировать информацию для общего доступа, является CRM-системы.

Данный продукт способствует кооперации всех структур и бизнес-процессов компании – начиная от производства, заканчивая послепродажным обслуживанием. Учитывая тенденцию развития, CRM становятся доступными не только крупным корпорациям, но и малому бизнесу.

Одно из самых известных консалтинговых агентств «Price Waterhouse Coopers» отмечают, что «CRM – это стратегия, нацеленная на создание долговременных и прибыльных взаимоотношений с заказчиками через понимание их индивидуальных потребностей» [25].

Основные действия, реализуемые CRM-системой, а также позволяющие решить проблему информационной системы обмена и получения информации в цепочке «производитель-покупатель» для ООО «ПКФ «Заря Света»», это:

- наличие единого центра хранения информации о существующих и потенциальных клиентах;
- возможность отслеживания истории взаимодействия с клиентом;
- возможность контроля деятельности сотрудников как в реальном времени, так и на баз отчетов;
- возможность учета, анализа и корректирования договоров с клиентами на всех стадиях сделок;
- возможность формирования коммерческих предложений;
- возможность формирования списка задач по датам и контроль их выполнения.

Однако, на сегодняшний день на рынке существует огромное количество типов и видов CRM– систем. В связи с этим, для определения наиболее подходящего продукта для малого предприятия ООО «ПКФ «Заря Света»» был проведен сравнительный анализ, представленный в Приложении М.

Анализируя полученную информацию об особенностях наиболее популярных CRM систем для малого бизнеса, можно сделать вывод о том, что по показателю результативности и технической полноты, наилучшим решением для бизнеса является 1С-Рарус: Управление продажами. Несмотря на то, что данный программный продукт имеет не самую низкую стоимость каждой лицензии, она имеет ряд преимуществ: самый продолжительный срок пробного использования, что позволит выявить все недостатки и преимущества и отработать их до полного внедрения, удобный и понятный интерфейс программы 1С, наличие интеграции во все используемые компанией программные продукты, включая IP-телефонию MANGO, и, самое важное, наличие отдельного пакета управления проектами,

включающим в себя доступную и многоуровневую системы выставления задач как со стороны самого сотрудника для себя, так и со стороны руководителя сотрудникам.

Внедрение CRM – системы 1С-Рарус: Управление продажами предлагается осуществить при поддержке компании «1С – Мастер», осуществляющими поддержку работы программы 1С на ООО «ПКФ «Заря Света»» и является ведущим центром компетенций по внедрению CRM в г. Тольятти.

Затраты на внедрение CRM-системы 1С-Рарус: Управление продажами представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Основные этапы и затраты на внедрение CRM-системы 1С-Рарус: Управление продажами

Наименование этапа	Затраты, тыс. руб.
Запуск в опытную эксплуатацию и поддержка на этапе опытной эксплуатации	13,1
Покупка 12 лицензий «1С-Рарус: Управление продажами» для пользователей на год	600,0
Оплата услуг ООО «1С – Мастер»	41,2
Итого	654,3

Предложенные мероприятия предполагают совершенствование бизнес-процесса работы с рекламациями, а также все совокупности ИТ-системы предприятия.

Компания 1С, предоставляя CRM-системы 1С-Рарус: Управление продажами компаниям малого бизнеса, отмечает, что в течении работы в компании произойдет рост следующих показателей:

- количество клиентов - +21,3% в первый год использования, а также +14,6% в последующие четыре года;
- выручка от продаж - + 7,2% в первый год использования программы, а также +5,2% в течении следующих 4 лет.

На рисунке 3.3 отражена взаимосвязь изменения объема продаж по кварталам и лояльности клиентов. Как видно на рисунке, лояльность после внедрения CRM- системы, а также регламента работы с рекламациями претерпевая серьезный рост до значения 2,79. свою очередь, на конец 2018 г. данный показатель был равен 0,96. Анализируя изменения объема продаж в рассматриваемый период, можно заметить, что стабильный прогнозируемый лояльности обеспечивает линейный стабильный рост объемов продаж, что является положительным фактором, и обеспечивает стабильное развитие компании в связи с постоянным притоком финансов с равномерным распределением по кварталам.

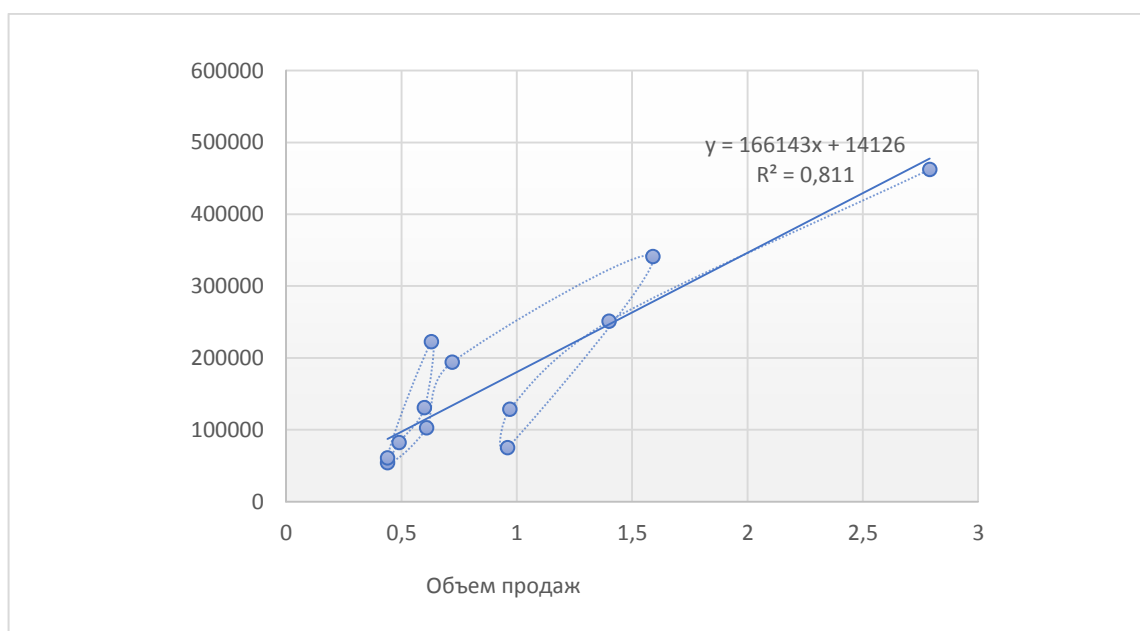


Рисунок 3.3 – Корреляция уровня лояльности и выручки с прогнозом до 2019 г.

Заключение

В связи с активным развитием рынка, ростом конкуренции и предложением одного типа товаров на рынке, а также изменениями законодательной базы страны ориентация предприятий на потребности клиента становится решающим фактором успеха и экономической устойчивости. Тенденция нацеленности рынка России наряду с активной поддержкой государства определяют важность развития и поддержки малого предпринимательства как одной из основных единиц в структуре роста и развития экономики страны и регионов. В связи с этим применение клиентоориентированного подхода в управлении для достижения успешной деятельности малого бизнеса становится все более актуальным.

В связи с этим, цель бакалаврской работы определена как совершенствование управления предприятием малого бизнеса на основе клиентоориентированного подхода, обеспечивающего его развитие в долгосрочной перспективе.

В первом разделе в ходе работы были изучены и систематизированы теоретические аспекты клиентоориентированности компании малого бизнеса, определены особенности управления предприятием на базе клиентоориентированного подхода, разработана двухступенчатая методика оценки уровня клиентоориентированности компании на базе метода иерархий для внутреннего контура организации и метода иерархий для внешнего конкурента, а также выделены основные индикаторы данной оценки.

Второй раздел содержит в себе анализ рынка светотехнической продукции на базе LED технологий, позволяющий сделать вывод о высоком уровне потенциала его развития в долгосрочной перспективе не только для крупных предприятий, но и для компаний малого бизнеса, являющихся более лояльными и гибкими в отношении потребностей клиентов.

Анализ финансовой деятельности ООО «ПКФ «Заря Света»» показал, что за период с 2016 по 2018 гг. компании присуще положительная динамика

основных показателей, таких как выручка, рентабельность продаж и производства, фондоотдача. а также рост производительности труда и низкие темпы роста себестоимости продукции. Учитывая специфику малого бизнеса, организационная структура компании является хорошо слаженной и включает в себя четкое разделение должностных обязанностей по отделам, что говорит о грамотном руководстве.

В ходе работы была апробирована разработанная двухуровневая методика оценки уровня клиентоориентированности компании. С точки зрения сотрудников, наиболее слабыми сторонами являются канал «потребитель-производитель», что негативно отражается на получении обратной связи от клиента. Данный факт определяется поступающим объемом запросов, не удовлетворяющих количеством сотрудников, объемом поступающих рекламаций, а также совокупный рост выручки в компании. Анализ внешнего контура, то есть мнения клиентов, позволил выявить, что не достаточный уровень клиентоориентированности с точки зрения потребителя обусловлен скоростью ответа на поступающие запросы, а также постпродажный сервис, то есть работа с поступающими рекламациями. Детальный анализ отработанных запросов, а также отработанных рекламаций, позволил выявить важные проблемы – отсутствие четкого регламента отработки рекламаций с распределением должностных обязанностей и временными дедлайнами, а также отсутствие CRM- системы, являющейся инструментом эффективного управления продажами, а также играющей роль системы хранения информации по каждой сделке в целом и о каждом контрагенте, в частности.

В бакалаврской работе разработаны мероприятия по совершенствованию управления малым предприятием ООО «ПКФ «Заря Света»» на базе клиентоориентированного подхода. Выявленные проблемы в вопросе постпродажного обслуживания и управления продажами в целом. В связи с этим в предложен проект регламента работы с рекламациями, в котором отображены основные отделы, участвующие в процессе, а также

регламентировано время выполнения каждого этапа. В работе представлен алгоритм отработки, позволяющей любому из участников в краткосрочный период определить действия по отработке входящей рекламации.

В бакалаврской работе предложен проект внедрения CRM-системы 1С Парус- Управление продажами, которая позволяет повысить эффективность отработки поступающих запросов, а также повышает эффективность процесса управления в целом. Проект включает в себя определение временных промежутков выполнения каждого из этапов, ответственных лиц, затраты и результаты этапа.

Критериями оценки эффективности внедрения предложенных мероприятия является прогнозируемый рост выручки, а также значительный рост лояльности клиентов. Все это свидетельствует об эффективности предлагаемых мероприятий.

Апробация предложенных мероприятий подтверждает эффективность их внедрения, таким образом, в результате исследования цель бакалаврской работы успешно достигнута благодаря решению всех поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Акимова Ю. Н. Психология управления: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 320 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/399059>. (Дата обращения: 07.06.2019).
2. Алборова М. В. Особенности управления предприятиями малого бизнеса // Экономика, управление, финансы: материалы VII Междунар. науч. конф. 2017. — С. 94-97. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/220/11797/> (дата обращения: 03.05.2019).
3. Анищенко Ю. А. Качество продукции как основа конкурентоспособности предприятия URL: http://science-bsea.narod.ru/2007/ekonom_2007_2/anishenko_kach.htm (дата доступа: 16.04.2019).
4. Виленский А. В., Чепуренко А. Ю. Малое предпринимательство в России: состояние и перспективы // Мир России. 2014. № 2. — С. 54-59.
5. Дорофеева О.Н. Особенности менеджмента в малом бизнесе // Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. — №3. С. 11-19.
6. Гаврикова Н.А., Сухопаров Д.М. Этапы и инструменты реализации клиентоориентированного подхода к управлению хозяйствующим субъектом // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6. Ч. 3 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/54275> (дата обращения: 25.03.2019).
7. Жигалов М. И. Малые промышленные предприятия как экономический феномен // Экономика образования. 2016. № 3. — С. 221–224.
8. Запорожцева О. С. Значение внедрения стратегии клиентоориентированности в деятельности предприятия // Студенческий

научный форум. 2014. – С. 18-19. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/504/2456> (дата обращения 11.05.2019).

9. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М. Олимп-Бизнес. 2017. – 304 с.

10. Кареева Ю. Б. Клиентоориентирование: теория и практика // Методы менеджмента качества. 2017. №11. – С. 29-33.

11. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 16.04.2019).

12. Либерова Т. Корпоративные стандарты работы с клиентами // Консалтинговая компания LiCO. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://delovoyumir.biz/korporativnye_standarty_raboty_s_klientami.html (дата обращения 29.03.2019).

13. Лучков В. Е. Что такое клиентоориентированность? // Бизнес-журнал. 2010. №19. – С. 27-30.

14. Макарова И.Л. Анализ методов определения весовых коэффициентов в интегральном показателе // Международный научный журнал «Символ науки». 2015. – С. 87-95. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-opredeleniya-vesovyh-koeffitsientov-v-integralnom-pokazatele-obshchestvennogo-zdorovya> (дата обращения 11.04.2019).

15. Максимцова М.М., Горфинкеля В.Я. Менеджмент малого бизнеса / М.М.Максимцова, В.Я. Горфинкеля – М. : Вузовский учебник., 2012. 598 с.

16. Манн И. Б. Арифметика маркетинга для первых лиц / И. Б. Манн — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2010. 100с.

17. Молчан Д. Клиентоориентированный бизнес как он есть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.servis4brand.com/klientoorientirovanniy-business> (дата обращения 07.06.2019)

18. Мясова Е.В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях малого предпринимательства: Автореф. на соиск. ученой степени канд. эконом. наук. - М.:ИЦГГУ, 2018.

19. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения 18.04.2019).

20. Паспорт национального проекта "Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319208/ (дата доступа: 13.03.2019).

21. Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196415/ (дата обращения: 19.01.2019).

22. Постановление Правительства РФ от 10 ноября 2017 г. № 1356 «Об утверждении требований к осветительным устройствам и электрическим лампам, используемым в цепях переменного тока в целях освещения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/bGATK2MsZrYf4mCUINQcUa9g95zVjSlu.pdf> (дата обращения 16.04.2019).

23. Постановление Правительства Самарской области от 29 ноября 2013 года N 699 «Об утверждении государственной программы Самарской области «Развитие малого и среднего предпринимательства в Самарской

области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/464008537> (дата обращения 24.04.2019).

24. Рувенный И. Я., Аввакумов А. А. Управление лояльностью потребителей: учебное пособие / И. Я. Рувенный, А. А. Аввакумов – Уфа : УГАТУ, 2015. 194 с.

25. Рыжковский Б. Н. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. 2015. №7. – С. 42-45.

26. Смирнов Ю. И. Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли. М.: ФЛИНТА, 2013. 176 с.

27. Сухина Ж.Э. Мотивационные составляющие клиентоориентированности // Тренинговое агентство Про-Актив. 2014. №4. – С. 33-38. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trening27.ru/articles/motivatsionnye-sostavlyayushchie-klientoorientirovannosti> (дата обращения 24.03.2019).

28. Третьяк О.А. Маркетинг взаимоотношений: концепции, формирование и развитие // НИУ ВШЭ Российский журнал менеджмента. 2013. №1. – С. 11-13.

29. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 12.12.2018).

30. Федеральный закон "Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 23.11.2009 N 261-ФЗ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978/ (дата доступа 18.04.2019).

31. Яхонтова Е.С. Ориентированность на клиента как главный индикатор корпоративной компетенции персонала // Вестник экономических

наук. 2018. – С. 11-19. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ldst.ru/leadership/klientoorientirovannost-kak-korporativnaya-kompetentsiya-personala/> (дата доступа 18.03.2019).

32. Narver J.C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*. 2004. Vol. 21. N 5. P. 334–347.

33. Roersen M.J., Kraaijenbrink J., Groen A.J. Marketing Ignorance, the Validity of Narver, Slater's MKTOR Scale in High Tech Russian Firms // *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Vol. 30. N. 3. P. 545–559

Приложения

Приложение А

Основные показатели экономической деятельности ООО «ПКФ «Заря Света»», за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение					
				2016-2017гг.		2017-2018гг.		2016-2018гг.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	230 009	489 012	697 963	259 003	112,6	208 951,0	42,7	467 954,0	203,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	135 423	278 789	349 874	143 366	105,9	71 085,0	25,5	214 451,0	158,4
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	94 586	210 223	348 089	115 637	122,3	137 866,0	65,6	253 503,0	268,0
Управленческие расходы, тыс. руб.	34 147	40 789	49 874	6 642	19,5	9 085,0	22,3	15 727,0	46,1
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1450	1870	1930	420	29,0	60,0	3,2	480,0	33,1
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	58 989	167 564	296 285	108 575	184,1	128 721,0	76,8	237 296,0	402,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	714	874	953	160	22,4	79,0	9,0	239,0	33,5
Основные средства, тыс. руб.	47 890	30 150	96 870	-17 740	-37,0	66 720,0	221,3	48 980,0	102,3
Оборотные активы, тыс. руб.	34 789	51 874	57 698	17 085	49,1	5 824,0	11,2	22 909,0	65,9
Численность ППП, чел.	43	48	58	5	11,6	10,0	20,8	15,0	34,9
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	11 088	14 844	19 104	3 756	33,9	4 260,0	28,7	8 016,0	72,3
Производительность труда работающего, тыс. руб.	5 349,05	10 187,75	12 033,84	4 839	90,5	1 846,1	18,1	6 684,8	125,0
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	3094,33	3711,00	3952,55	617	19,9	241,6	6,5	858,2	27,7
Фондоотдача	4,8	16,2	7,2	11	237,7	-9,0	-55,6	2,4	50,0
Оборачиваемость активов, раз	6,61	9,43	12,10	3	42,6	2,7	28,3	5,5	83,0
Рентабельность производства, %	71,3	204,3	191,7	132,9		-12,6		120,3	
Рентабельность продаж, %	25,6	34,3	42,4	8,6		8,2		16,8	
Затраты на рубль выручки, коп	74,4	65,7	57,6	-9	-11,6	-8,2	-12,5	-16,8	-22,6

Динамика продаж ООО «ПКФ «Заря Света» за 2017-2018 гг.

Наименование серии продукта	Объем продаж, тыс. руб.										Прирост выручки 2018 г. к 2017 г., %				
	2017 г					2018 г					I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год					
OFLED SL66	572 0	961 0	1508 7	2127 3	5168 9	703 6	1244 6	2100 9	3550 5	7599 5	23, 00	29, 52	39, 25	66,9 0	47, 02
OFLED SL112	439 5	821 9	1142 4	1645 0	4048 8	489 2	8942	1680 2	2839 5	5903 1	11, 30	8,8 0	47, 08	72,6 1	45, 80
OFLED LINE	751 0	105 89	1418 9	1972 3	5201 2	730 7	1200 6	2133 4	3605 5	7670 2	- 2,7 0	13, 38	50, 35	82,8 0	47, 47
VECTOR LED	895 5	131 64	1921 9	3401 8	7535 6	958 2	1651 9	3270 8	5658 4	1153 92	7,0 0	25, 49	70, 18	66,3 4	53, 13
ANTARES	909 4	138 23	2322 2	4156 8	8770 7	108 31	1985 3	3930 9	6643 3	1364 26	19, 10	43, 63	69, 27	59,8 2	55, 55
SPUTNIK	108 71	161 98	2737 4	5119 0	1056 33	120 99	1893 6	3536 8	6437 0	1307 73	11, 30	16, 90	29, 20	25,7 5	23, 80
TITAN	344 3	471 7	8349	1577 9	3228 8	407 0	5519	9653	1831 1	3755 4	18, 22	17, 01	15, 62	16,0 5	16, 31
SIRIUS	407 8	587 2	1156 8	2232 7	4384 6	488 1	8142	1780 7	3525 7	6608 8	19, 70	38, 65	53, 93	57,9 1	50, 73
ИТОГО	540 66	821 91	1304 34	2223 29	4890 12	606 98	1023 63	1939 89	3409 10	697 963	12, 27	24, 54	48, 73	53,3 4	42, 73
Прирост по кварталам за год, %	-	52,0	58,7	70,5	-	- 72,7	68,6	89,5	75,7	-					

Опросный лист «Оценка уровня клиентоориентированности с точки зрения внутренней среды организации»

ФИО _____

Должность _____

Группа индикаторов	Индикаторы оценки	Значение индикатора (для количественных показателей)	Ваша оценка
Удовлетворенность клиента	Темпы роста выручки		
	Доля постоянных клиентов в общем объеме клиентской базы		
	Готовность клиентов делиться информацией (обратная связь)		
	Количество рекламаций		
	Темпы роста заявок/обращений		
Качество	Темпы роста количества клиентов		
	Функциональность и надежность товара		
	Эргономичность и эстетичность товара		
	Гарантийные обязательства перед клиентом		
	Доля запатентованной продукции в общем объеме		
	Соответствие продукции ГОСТ		
Бизнес-процессы	Использование метода структурирования функции качества (СФК) (потребность клиента переводится в ТХ)		
	Функционирующая система менеджмента качества		
	Полная информация об удовлетворенности клиентов распространяется регулярно на всех уровнях организации		
	Доступность информации об оценке товара клиентами		
	Доступность компании потребителю		
	Наличие канала взаимодействия «производитель-потребитель» (ОС от клиента)		
Персонал			
	Профессионализм сотрудников		
	Клиентоориентированная корпоративная культура		
	Мотивация персонала		
	Обучение персонала		
	Темпы роста производительности труда		

Шкала оценки индикаторов					
5	4	3	2	1	0
абсолютное соответствие требуемому уровню «0» -					полное отсутствие элемента или его несоответствие клиентоориентированному подходу

Спасибо за участие в опросе!

Нормализованная матрица попарных сравнений индикаторов оценки
уровня клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света»»

$$A_n = \begin{pmatrix} 0,02 & 0,02 & 0,03 & 0,02 & 0,05 & 0,05 & 0,02 & 0,03 & 0,02 & 0,01 & 0,01 & 0,01 & 0,01 & 0,01 & 0,01 & 0,02 \\ 0,02 & 0,03 & 0,03 & 0,02 & 0,05 & 0,05 & 0,01 & 0,03 & 0,07 & 0,06 & 0,05 & 0,05 & 0,03 & 0,03 & 0,04 & 0,05 \\ 0,02 & 0,03 & 0,03 & 0,02 & 0,03 & 0,03 & 0,01 & 0,03 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,03 & 0,03 & 0,04 & 0,02 \\ 0,06 & 0,03 & 0,03 & 0,02 & 0,14 & 0,03 & 0,01 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,01 & 0,02 & 0,02 & 0,02 \\ 0,10 & 0,10 & 0,13 & 0,15 & 0,02 & 0,28 & 0,13 & 0,25 & 0,07 & 0,06 & 0,16 & 0,15 & 0,10 & 0,10 & 0,11 & 0,09 \\ 0,06 & 0,10 & 0,08 & 0,10 & 0,07 & 0,14 & 0,20 & 0,13 & 0,21 & 0,30 & 0,26 & 0,25 & 0,17 & 0,10 & 0,11 & 0,09 \\ 0,10 & 0,10 & 0,13 & 0,10 & 0,07 & 0,05 & 0,07 & 0,13 & 0,07 & 0,06 & 0,05 & 0,05 & 0,03 & 0,03 & 0,04 & 0,05 \\ 0,06 & 0,16 & 0,13 & 0,15 & 0,14 & 0,14 & 0,07 & 0,13 & 0,21 & 0,18 & 0,16 & 0,15 & 0,17 & 0,17 & 0,11 & 0,13 \\ 0,06 & 0,16 & 0,08 & 0,06 & 0,14 & 0,05 & 0,07 & 0,04 & 0,07 & 0,06 & 0,05 & 0,05 & 0,10 & 0,10 & 0,11 & 0,09 \\ 0,10 & 0,03 & 0,08 & 0,06 & 0,05 & 0,03 & 0,07 & 0,04 & 0,07 & 0,06 & 0,05 & 0,05 & 0,10 & 0,10 & 0,11 & 0,13 \\ 0,10 & 0,03 & 0,08 & 0,06 & 0,05 & 0,03 & 0,07 & 0,04 & 0,07 & 0,06 & 0,05 & 0,05 & 0,10 & 0,10 & 0,11 & 0,09 \\ 0,10 & 0,03 & 0,08 & 0,06 & 0,05 & 0,03 & 0,07 & 0,04 & 0,07 & 0,06 & 0,05 & 0,05 & 0,03 & 0,10 & 0,11 & 0,05 \\ 0,06 & 0,03 & 0,03 & 0,06 & 0,05 & 0,03 & 0,07 & 0,03 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,05 & 0,03 & 0,03 & 0,04 & 0,05 \\ 0,06 & 0,03 & 0,03 & 0,04 & 0,05 & 0,03 & 0,07 & 0,03 & 0,02 & 0,01 & 0,02 & 0,02 & 0,03 & 0,03 & 0,04 & 0,05 \\ 0,06 & 0,03 & 0,03 & 0,04 & 0,05 & 0,05 & 0,07 & 0,04 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,02 & 0,03 & 0,03 & 0,04 & 0,05 \\ 0,02 & 0,10 & 0,03 & 0,02 & 0,03 & 0,03 & 0,02 & 0,02 & 0,01 & 0,01 & 0,01 & 0,02 & 0,01 & 0,01 & 0,01 & 0,02 \end{pmatrix}$$

$$X = \begin{pmatrix} 5 & 4 & 3 & 3 & 4 & 4 & 3 & 2 & 3 & 4 \\ 5 & 4 & 3 & 4 & 4 & 4 & 4 & 2 & 4 & 4 \\ 5 & 4 & 3 & 3 & 4 & 3 & 5 & 2 & 5 & 4 \\ 4 & 4 & 3 & 5 & 4 & 3 & 4 & 3 & 5 & 5 \\ 5 & 5 & 2 & 4 & 3 & 4 & 5 & 2 & 5 & 4 \\ 4 & 5 & 2 & 3 & 3 & 3 & 4 & 3 & 4 & 5 \\ 5 & 5 & 2 & 4 & 4 & 3 & 5 & 2 & 4 & 5 \\ 4 & 5 & 1 & 4 & 5 & 4 & 5 & 2 & 5 & 5 \\ 5 & 5 & 2 & 4 & 4 & 3 & 4 & 3 & 2 & 4 \\ 5 & 5 & 3 & 5 & 3 & 3 & 4 & 2 & 3 & 3 \end{pmatrix}$$

Рисунок Г.1 – Матрица значений экспертных оценок (внутренний контур компании)

$$Z = \begin{vmatrix} 1,86 & 0,62 & -0,62 & -0,62 & 0,62 & 0,62 & -0,62 & -1,86 & -0,62 & 0,62 \\ 1,60 & 0,27 & -1,07 & 0,27 & 0,27 & 0,27 & 0,27 & -2,41 & 0,27 & 0,27 \\ 1,22 & 0,20 & -0,82 & -0,82 & 0,20 & -0,82 & 1,22 & -1,84 & 1,22 & 0,20 \\ 0,00 & 0,00 & -1,29 & 1,29 & 0,00 & -1,29 & 0,00 & -1,29 & 1,29 & 1,29 \\ 0,97 & 0,97 & -1,67 & 0,09 & -0,79 & 0,09 & 0,97 & -1,67 & 0,97 & 0,09 \\ 0,44 & 1,53 & -1,75 & -0,65 & -0,65 & -0,65 & 0,44 & -0,65 & 0,44 & 1,53 \\ 0,97 & 0,97 & -1,67 & 0,09 & 0,09 & -0,79 & 0,97 & -1,67 & 0,09 & 0,97 \\ 0,00 & 0,75 & -2,24 & 0,00 & 0,75 & 0,00 & 0,75 & -1,49 & 0,75 & 0,75 \\ 1,37 & 1,37 & -1,57 & 0,39 & 0,39 & -0,59 & 0,39 & -0,59 & -1,57 & 0,39 \\ 1,37 & 1,37 & -0,59 & 1,37 & -0,59 & -0,59 & 0,39 & -1,57 & -0,59 & -0,59 \end{vmatrix}$$

Рисунок Г.2 – Преобразованная матрица значений экспертных оценок в соответствии с таксонометрическим методом (внутренний контур компании)

Уровень клиентоориентированности ООО «ПКФ «Заря Света» на основе
оценки внутреннего контура

Группа индикаторов	Индикаторы оценки	Расчет показателя КЛУ	Уровень клиентоориентированности
Удовлетворенность клиента	Темпы роста выручки	$КЛУ_1 = 0,02 * x_{1j}$	1,24
	Количество рекламаций	$КЛУ_2 = 0,04 * x_{1j}$	0,46
	Темпы роста заявок/обращений	$КЛУ_3 = 0,02 * x_{1j}$	0,86
	Темпы роста количества клиентов	$КЛУ_4 = 0,03 * x_{1j}$	0,75
Качество	Гарантийные обязательства перед клиентом	$КЛУ_5 = 0,12 * x_{1j}$	7,44
	Доля запатентованной продукции в общем объеме	$КЛУ_6 = 0,05 * x_{1j}$	8,82
	Использование метода структурирования функции качества (СФК) (потребность клиента переводится в ТХ)	$КЛУ_7 = 0,07 * x_{1j}$	4,22
	Соответствие продукции ГОСТ	$КЛУ_8 = 0,14 * x_{1j}$	8,32
Бизнес-процессы	Полная информация об удовлетворенности клиентов распространяется регулярно на всех уровнях организации	$КЛУ_9 = 0,08 * x_{1j}$	2,32
	Доступность информации об оценке товара клиентами	$КЛУ_{10} = 0,07 * x_{1j}$	1,61
	Наличие канала взаимодействия «производитель- потребитель» (ОС от клиента)	$КЛУ_{11} = 0,07 * x_{1j}$	2,1
	Наличие канала получения информации о причинах и устранении брака	$КЛУ_{12} = 0,06 * x_{1j}$	3,67
Персонал	Клиентоориентированная корпоративная культура	$КЛУ_{13} = 0,04 * x_{1j}$	2,29
	Мотивация персонала	$КЛУ_{14} = 0,03 * x_{1j}$	2,06
	Обучение персонала	$КЛУ_{15} = 0,04 * x_{1j}$	2,22
	Темпы роста производительности труда	$КЛУ_{16} = 0,04 * x_{1j}$	1,35

Опросный лист оценки уровня клиентоориентированности внешнего контура

Наименование компании _____

ФИО _____

Должность _____

Группа индикаторов	Индикатор оценки	Ваша оценка					
Декларируемая клиентоориентированность	Мы привержены своим клиентам						
	Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов						
	Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов						
Ориентация на удовлетворенность клиента	Мы постоянно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов						
	Мы экстраполируем тенденции развития рынка для выявления потребностей потребителя в будущем						
	Наше основное конкурентное преимущество – понимание потребностей клиента и ориентация на качественное обслуживание						
Ориентация на конкурентные преимущества	Мы понимаем потребности своих клиентов						
	Мы следим за послепродажным сервисом						
	Разрабатывая новый продукт, мы применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиента						
	Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности						

Шкала оценки индикаторов					
5	4	3	2	1	0
абсолютное соответствие Вашим ожиданиям					полное отсутствие элемента или его несоответствие Вашим ожиданиям

Спасибо за участие в опросе!

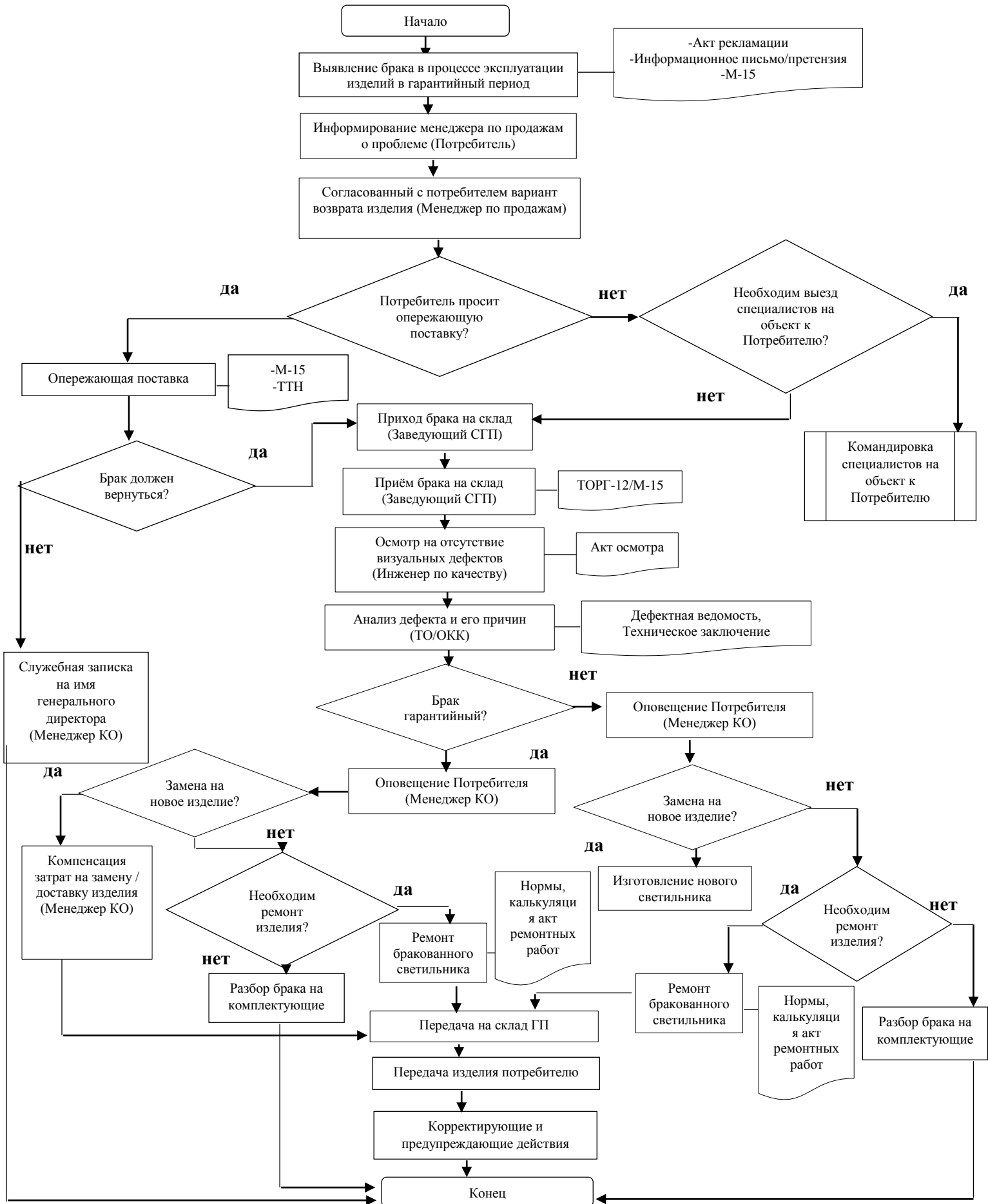
Таблица Ж.1 – Результаты экспертной оценки индикаторов, произведенной постоянными клиентами

Индикатор	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4	Компания 5	Компания 6	Компания 7	Компания 8	Компания 9	Компания 10	Среднее значение	дратичное отклонени
Мы привержены своим клиентам	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4,3	0,64
Мы стараемся создавать ценность для своих клиентов	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,1	0,30
Мы быстро реагируем на поступающие запросы от клиентов	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,8	0,40
Мы постоянно оцениваем уровень удовлетворенности клиентов	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4,5	0,50
Мы экстраполируем тенденции развития рынка для выявления потребностей потребителя в будущем	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4,5	0,50
Наше основное конкурентное преимущество – понимание потребностей клиента и ориентация на качественное обслуживание	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4,6	0,66
Мы понимаем потребности своих клиентов	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4,2	0,60
Мы следим за послепродажным сервисом	4	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2,9	0,70
Разрабатывая новый продукт, мы применяем решения и технологии, направленные на удовлетворение потребностей клиента	5	5	5	5	3	2	3	5	4	4	4,1	1,04
Мы развиваемся в тех областях, где клиент не всегда может выразить свои потребности	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,6	0,49

											Эталон
Z=	-0,47	1,09	-0,47	-0,47	1,09	1,09	-0,47	1,09	-2,03	-0,47	1,09
	-0,33	-0,33	-0,33	-0,33	3,00	-0,33	-0,33	-0,33	-0,33	-0,33	3,00
	0,50	0,50	-2,00	0,50	0,50	0,50	-2,00	0,50	0,50	0,50	0,50
	1,00	-1,00	1,00	1,00	1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	1,00	1,00
	-1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	1,00
	0,60	0,60	0,60	0,60	-0,90	0,60	-2,41	-0,90	0,60	0,60	0,60
	1,33	1,33	1,33	-0,33	-2,00	-0,33	-0,33	-0,33	-0,33	-0,33	1,33
	1,57	-1,29	0,14	0,14	0,14	-1,29	-1,29	1,57	0,14	0,14	1,57
	0,86	0,86	0,86	0,86	-1,05	-2,01	-1,05	0,86	-0,10	-0,10	0,86
	-1,22	0,82	-1,22	0,82	-1,22	0,82	0,82	0,82	-1,22	0,82	0,82

Рисунок Ж.1 – Преобразованная матрица значений экспертных оценок индикаторов, произведенной постоянными клиентами

Алгоритм работы с рекламациями для ООО «ПКФ «Заря Света»»



Опросный лист для передачи информации о рекламации «Менеджер-Технический специалист»

Заявка на экспертизу по рекламации

*** Обязательно**

Адрес электронной почты *

Ваш адрес эл. почты

Ответственный менеджер *

Мой ответ

Наименование объекта *

Мой ответ

Контрагент с кем заключен договор поставки *

Мой ответ

Модель светильника и количество *

Мой ответ

Как проявляется дефект? *

Мой ответ

Желаемый срок выполнения экспертизы *
Указать желаемую дату до которой необходимо завершить анализ светильников
Дата

ДД.ММ.ГГГГ

Копии ответов будут отправлены на указанный вами адрес.

ОТПРАВИТЬ

Никогда не используйте формы Google для передачи паролей.

Временной регламент этапов алгоритма работы с рекламациями ООО «ПКФ

№ п/п	Действие/информация	Ответственный	Срок исполнения
1	Дата открытия претензии	Менеджер	Дата ставится сразу после оповещения менеджера КО
2	Основания открытия	Менеджер	Заполняется сразу после оповещения потребителем об

«Заря Света»»

	претензии		обнаружении проблемы		
3	Наименование изделия	Менеджер КО	Заполняется сразу после оповещения потребителем об обнаружении проблемы		
4	Количество брака	Менеджер КО	Заполняется сразу после оповещения потребителем об обнаружении проблемы		
5	Потребитель	Менеджер КО	Заполняется сразу после оповещения потребителем об обнаружении проблемы		
6	Дата фактического прихода на склад ГП	Заведующий складом ГП	В течение 3 рабочих дней (24 часа)	Ставится сразу после фактического прихода изделия на склад ГП	
7	Обоснование прихода на склад ГП	Заведующий складом ГП		В течение 6 часов после фактического прихода на склад ГП (max)	
8	Факт приёмки на склад ГП	Заведующий складом ГП		В течение 6 часов после фактического прихода на склад ГП(max)	
9	Внешний осмотр	Технический спец.		В течение 1 часа после приёмки на склад(max)	
10	Анализ дефектов светильника	Начальник участка мех. сборки		В течение 8 часов после внешнего осмотра(max)	
11	Техническое заключение по браку	Технический спец.		В течение 3 часов после анализа дефектов светильника(max)	
12	Решение по претензии	Гарантийный случай		Технический отдел	Не более 5 часов
13				Финансовый отдел	В течение 2 часов после предоставления норм трудоёмкости и потребления материалов и комплектующих (max)
14				Коммерческий отдел	В течение 3 часов (max)
15				Бухгалтерия	Не более 3 часов
16				Технический отдел	Не более 5 часов
17		Не гарантийный случай		Финансовый отдел	В течение 2 часов после предоставления норм трудоёмкости и потребления материалов и комплектующих
18				Коммерческий отдел	В течение 3 часов
19			Бухгалтерия	В течение 3 часов	
20			Заказ в производство	Менеджер	В течение 1 часа (после согласования с потребителем)
21			Снабжение комплектующими для ремонта изделий/замены	Отдел материально-технического снабжения	В течение 1 часа (после размещения заказа в производство)
22	Производство/ремонт изделий	Начальник производства	В зависимости от количества и наименования изделий		
23	Дата сдачи на склад ГП	Склад ГП	Ставится сразу после передачи на склад отремонтированного/нового изделия		
24	Отправка потребителю	Менеджер КО	Ставится сразу после фактической отправки потребителю отремонтированного/нового изделия		
25	Дата закрытия претензии	Менеджер КО	Ставится сразу после фактической отправки потребителю отремонтированного/нового изделия		

Сравнение функциональных особенностей CRM-систем для предприятия
малого бизнеса

Наименование продукта	Битрикс24	1С-Рарус: Управление продажами	Мегаплан	Terrasoft	АмоCRM
Бесплатное тестовое пользование	30 дней	35 дней	14 дней	30 дней	14 дней
Интеграция с сервисами	Google DOCS, Microsoft Outlook, Skype, 1С	Google Apps, большая часть существующих АСТ, 1С, все продукты Microsoft	Gmail, Google Календарь, соцсети, Яндекс. Почта, 1С	Microsoft Outlook, Google, 1С	Google Apps, Google Календарь, 1С
Импорт/экспорт документов	Excel, CVS	Excel, CVS, PDF, Word		Excel	Excel, CVS
Оповещения	Портал, мобильный телефон, электронная почта, push-уведомления	Портал, мобильный телефон, электронная почта, push-уведомления	Портал	Портал, электронная почта	Электронная почта, Google календарь
Аналитика	Воронка продаж	Воронка продаж, отчеты по поручениям, выполненным задачам, планфактный анализ работы менеджеров, возможность внедрения собственных форм отчетности	Активность сотрудников, воронка продаж	Активность сотрудников, воронка продаж	Активность сотрудников, воронка продаж
Структура задачи	Задачи, плоские, диаграмма Ганта	Плоские и иерархические задачи, возможность создания проекта и связывать задачи с ним, либо привязывать задачи только к контрагенту. Возможность фильтрации задач по типу, дате исполнения, ответственному и пр. Воронка продаж. Возможность структурирования информации в проекте – прикрепление счетов автоматически, прикрепление доп. файлов, записей телефонных разговоров IP- телефонии, содержание всей информации об ответственных лицах контрагента с указанием контактов, уровня контакта и пр. Возвожностью становление напоминаний о задачах, выделение особо важных задач и прочее.	Задачи, диаграмма Ганта, календарь	Плоские задачи, Диаграмма Ганта. Возможность привязки задачи к компании	Задачи имеет информацию о дате и исполнителе, возможна фильтрация
Анонсируемый прирост выручки, % год	2,3	7,2	4,6	Нет информации	Нет информации
Оплата, год на 1 пользователя	73 260	50 000	От 3 480	От 12 000	От 5 988

Проект внедрения CRM-системы

