

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая медико-биологическая школа
Кафедра «Пищевые и биотехнологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент _____

« ____ » _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, д.т.н., профессор

_____ И.Ю. Потороко
« ____ » _____ 2019 г.

**Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности
Уральского технического центра на основе клиентоориентированного
подхода**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-19.04.05.2019.351 ПЗ ВКР

Нормоконтроль

к.т.н., доцент

_____ Н.В. Попова

« ____ » _____ 2019 г.

Руководитель ВКР

к.т.н., доцент

_____ Попова Н.В.

« ____ » _____ 2019г.

Автор ВКР

студент группы МБ-309з

_____ В.В. Лухтан

« ____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ.....	8
1.1. Ориентация на потребителя как основной принцип менеджмента качества предприятия.....	9
1.2. Современные концепции формирования эффективной системы ориентации на потребителя.....	18
1.3. Роль клиентоориентированной стратегии в управлении предприятием.....	24
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «УТЦ».....	34
2.1 Общая характеристика ООО «УТЦ».....	34
2.2 Внутренние стандарты обслуживания клиентов ООО «УТЦ».....	40
2.3 Характеристика процессов обслуживания клиентов ООО «УТЦ».....	47
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ООО «УТЦ».....	50
3.1 Анализ фактической удовлетворенности клиентов ООО «УТЦ».....	50
3.2 Разработка новых подходов к оценке удовлетворенности клиентов ООО «УТЦ».....	60
3.3 Оптимизация системы обслуживания клиентов ООО «УТЦ» на основе применения статистических инструментов менеджмента качества.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Разработка мероприятий по улучшению эффективности деятельности предприятия – является одной из актуальных проблем развития автобизнеса, так как носит универсальный и всемирный характер. Ныне она затрагивает практически все страны мира. Клиентоориентированный подход за счёт повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей привлекает клиентов и удерживает наиболее прибыльных из них, тем самым, обеспечивая рост доходности своей фирмы. [24].

В настоящее время уникальные конкурентные преимущества, становится довольно сложно создавать за счет новых технологий, за счет ассортимента, повышения операционной эффективности и снижения цен, так как все это можно быстро скопировать, а вот отношение к клиенту скопировать сложнее всего. А когда вся компания перестраивается таким образом, чтобы создать максимальную ценность для клиента, создаются уникальные внутренние компетенции для удовлетворения потребностей клиентов.

Разработка клиентоориентированной стратегии должна быть технологически и социально обоснованной. При этом следует опираться на внутренний анализ компании. Так на разработку клиентоориентированной стратегии оказывают влияние динамика спроса, покупательная способность, интенсивность конкуренции, структура рынка и поведение его участников, а также от репутации, товарной марки и пр.

Клиентоориентированная стратегия компании представляет собой 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. [6].

Так как именно клиентоориентированность определяет выручку и прибыль компаний, данный аспект деятельности становится стратегически важным, а, следовательно, можно говорить о стратегическом его управлении. Клиентоориентированное предприятие отдает предпочтение реализации

долгосрочных целей сиюминутным задачам по продажам и финансовым показателям, краткосрочным экономическим и социальным эффектам.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективное развитие, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности. [35].

Цель работы – разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Уральский Технический Центр» на основе клиентоориентированного подхода.

Задачи работы:

- изучить теоретические основы механизма повышения эффективности деятельности предприятия сферы услуг;
- провести анализ деятельности ООО «Уральский Технический Центр»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Уральский Технический Центр».

Объект работы – предприятие ООО «Уральский Технический Центр».

Предмет работы – клиентоориентированный подход ООО «Уральский Технический Центр».

В ходе выполнения дипломной работы использовались теоретические методы исследования, такие как анализ, сравнение, а также метод параллельного выполнения работ, диаграмма Ганта, метод оптимизации процессов, составление карт процессов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы механизма повышения эффективности деятельности предприятия сферы услуг

Во втором разделе проведен анализ деятельности ООО «Уральский Технический Центр»;

В третьей – разработаны методические подходы к разработке клиентоориентированной стратегии ООО «Уральский технический Центр».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1. Ориентация на потребителя как основной принцип менеджмента качества предприятия

Многозначность форм проявления ориентации клиента проявляется как в деловой практике, так и в исследованиях современного маркетинга, что также влияет на разнообразие интерпретаций термина «ориентация на потребителя / потребителя».

Ориентацию на клиента можно рассматривать как способность компании достичь своих целей, удовлетворяя потребности клиентов.

На способность компании ориентироваться на потребности клиентов оказывает влияние и многообразие потребительских предпочтений. У каждого из индивидов существуют собственные представления об идеальном товаре или услуге, в наибольшей степени удовлетворяющем ту или иную потребность.

Одним из основных принципов управления качеством является принцип ориентации на клиента, который описывается стандартом ISO 9001: «Организации зависят от своих клиентов и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять свои требования и стремиться превзойти их ожидания».

Потребительские ожидания связаны не только с качеством продукции, но и с ценой, а также с условиями поставки, обслуживания и обслуживания при использовании продуктов. Стандарт ISO 9004: 2000 направлен на понимание различных потребностей и ожиданий потребителей, которые важны и необходимы для принятия решений о покупке продуктов. Заинтересованным в результатах деятельности организации необходимо обеспечить сбалансированный подход к запросам потребителей. [26].

Стандарт устанавливает необходимость изучения и оценки потребностей и требований, требований к продукции и удовлетворенности клиентов.

Исследования рыночной ориентации получили качественно новую разработку. В центре внимания многочисленных исследований была проблема значимой интерпретации ориентации клиента. Основываясь на анализе существующих определений, становится ясно, что ключевым элементом ориентации рынка является клиент. [34].

Разнообразие существующих подходов к интерпретации и определению ориентации на клиентов отражается в большом количестве синонимичных терминов, предложенных исследователями на разных этапах разработки этой концепции. Как отмечалось в исследовании, термины «ориентированные на клиента», «рыночные», «рыночные» и «близкие к потребителю» настолько схожи, что между ними практически нет существенных различий. В большинстве ранних исследований ориентация на клиента рассматривается как основной элемент рыночной ориентации, который, по мере развития исследований, выделяется в отдельной области. В таблице 1 представлены термины исследователей и их определения термина «клиентоориентированность».

Таблица 1 – Определения термина «клиентоориентированность»

Автор	Определение	Используемый термин
1	2	3
Вейтц Б. А.	Помощь клиентам в совершении таких покупок, которые удовлетворят их потребности.	Продажи, ориентированные на клиента
Том Питерс, Роберт Уотерман Мл.	Повышенное внимание сервису и качеству, адаптация продукта под требования клиента, активное слушание клиентов.	Близость к клиенту

Продолжение таблицы 1

1	2	2
Шапиро Б.	<p>Способность бизнес-единицы обеспечивать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проникновение информация обо всех покупательских предпочтениях в каждую корпоративную функцию 2. Принятие стратегических и тактических решений межфункционально и междивизионально 3. Принятие дивизионами и функциональными подразделениями четко скоординированных решений и их выполнение на основе соответствующих обязательств 	ориентация на рынок
Нарвер Д. К. Слейтер С. Ф.	<p>Организационная культура, которая наиболее эффективно и результативно поддерживает деятельность по созданию дополнительной ценности для покупателей и тем самым позволяет бизнесу демонстрировать выдающие результаты. Ориентация на клиента – понимание текущих и перспективных целей и задач.</p>	ориентация на рынок

Окончание таблицы 1

1	2	3
Рукерт Д.	Способность собирать и использовать информацию от клиентов, разрабатывать стратегию, отвечающую потребностям клиентов, реализовывать эту стратегию, реагируя на нужды и потребности клиентов.	ориентация на рынок
Ламбен Ж. –Ж.	Усилия компании по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы. В этом случае товар или услуга рассматривается с точки зрения того, для кого он предназначен, и определяется как решение некоторой проблемы.	ориентация на клиента

На сегодняшний день существует огромное количество определений термину «клиентоориентированность».

Термин «клиентоориентированность» может встречаться как процесс, характеристика и инструмент. В. Лошков определяет этот термин как процесс: «Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов». В.В. Бусаркина применяет данный термин как характеристику: «Высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента», а вот Б. Рыжковский характеризует его как инструмент: «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». [23].

Организации, внедряющие системы менеджмента качества имеют следующие потенциальные выгоды, такие как: способность постоянно поставлять продукцию и предоставлять услуги, которые отвечают требованиям потребителей, а также применимым законодательным и нормативно-правовым требованиям; развитие возможностей для повышения удовлетворенности потребителей и др.

Системы менеджмента качества регламентируются международными стандартами, которые на протяжении тридцати лет совершенствуются Международной организацией по стандартизации ISO с учетом изменяющихся требований потребителей и других заинтересованных сторон, развития технологий, совершенствования теории управления организацией. В этих стандартах даны основные положения по принципам менеджмента качества, которые используются для разработки и улучшения процессов, а также для достижения поставленных целей организации. Так в стандарте ИСО 9000:2015 приведены семь принципов менеджмента качества, которые широко применяются организациями различных отраслей экономики. [47].

Таблица 1.1 – Принципы менеджмента качества

Принцип	Сущность принципа
1	2
Ориентация на потребителя	Основное внимание в управлении качеством заключается в удовлетворении потребностей потребителей и стремлении превзойти ожидания клиентов

Окончание таблицы 1.1

1	2
Лидерство	Лидеры на всех уровнях обеспечивают единство цели и направления развития и создают условия, при которых люди участвуют в достижении целей качества организации
Взаимодействие людей	Компетентные, полномочные и вовлеченные люди на всех уровнях организации являются существенным условием повышения способности организации создавать ценности
Процессный подход	Соответствующие и предсказуемые результаты получаются результативнее и эффективнее, когда деятельность представляется и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как целостная система
Улучшение	Успешные организации уделяют постоянное внимание улучшению
Принятие решений на основе фактических данных	Решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью приведут к желаемым результатам
Управление взаимоотношениями	Для достижения устойчивого успеха организации управляют своими отношениями с заинтересованными сторонами, такими как поставщики

Одним из наиболее важных принципов является – «Ориентация на потребителя». В настоящий момент ситуация на рынках очень быстро меняется: развивается конкурентная среда, совершенствуются технологии, появляются новые товары и услуги. В связи с чем потребитель становится очень требовательным и еще больше предъявляет запросов к качеству выпускаемой продукции.

В стандарте ИСО 9001:2015 даны требования к системе менеджмента качества, которые учитываются при разработке, сертификации и функционировании СМК. Рассмотрим ключевые пункты стандарта и требования к ним. [27].

В пунктах стандарта:

- 4 Среда организации.
- 4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

Организация должна определить:

- заинтересованные стороны, имеющие отношение к СМК;
- требования этих заинтересованных сторон, относящиеся к СМК.

Организация должна осуществлять мониторинг и анализ информации об этих заинтересованных сторонах и их соответствующих требованиях.

В пунктах стандарта:

- 5 Лидерство.
- 5.1.2 Ориентация на потребителей.

Вышестоящее руководство должно демонстрировать лидерство и достоинство в отношениях ориентации на потребителя посредством обеспечения того, что:

- требования потребителей, которые включают нормативные и правовые правила определения, понижения и неизменно используются;
- рискованность и возможности, которые могут быть подтверждены в соответствии с продуктами и услугами и на способности повышать удовлетворенность потребителей;

- в центре внимания находится повышение удовлетворенности потребителей.
- 5.3 Функции, обязанности и полномочия в организации.

Высшее руководство должно продемонстрировать лидерство и приверженность ориентации на клиента, обеспечив:

- требования потребителей, а также законодательные и нормативные правовые требования определены, понятны и неизменно реализованы;
- выявляются и устраняются риски и возможности, которые могут повлиять на соответствие продуктов и услуг, а также возможность повысить удовлетворенность клиентов;
- основное внимание уделяется повышению удовлетворенности клиентов.

Высшее руководство должно распределить обязанности, ответственность и полномочия для:

- поддержки ориентации на потребителя во всей организации.

В пунктах стандарта:

- 6 Планирование.
- 6.2 Цели в области качества и планирование их достижения.

Цели в области качества должны:

- быть связанными с обеспечением соответствия продукции и услуг и повышением удовлетворенности потребителей.

В пунктах стандарта:

- 9 Оценка результатов деятельности.
- 9.1.2 Удовлетворенность потребителя.

Организация должна контролировать данные, связанные с восприятием потребителями степени удовлетворения их потребностей и ожиданий. Организация должна определить, как получать, контролировать и анализировать эту информацию.

Это должно включать:

- совершенствование продуктов и услуг для удовлетворения потребностей, а также учет будущих потребностей и ожиданий;

- исправление, предотвращение или уменьшение влияния нежелательных эффектов;
- повышение эффективности и эффективности СМК.

В организации при внедрении СМК эти требования воплощены в следующих документах:

- Политика в области качества.
- Руководство по качеству.
- План обеспечения качества.
- Документированные процедуры.
- Стандарты организации.
- Инструкции.
- Положения и т. д.

В соответствии с этими требованиями организация сможет добиться значительных успехов в повышении удовлетворенности клиентов и достижении бизнес-целей. Степень выполнения требований стандарта определяется с помощью таких внутренних методов, как: оценка результативности процессов, внутренний аудит, анализ СМК со стороны руководства, а также оценка удовлетворенности потребителей. Параллельно с внутренней оценкой, организации, сертифицировавшие СМК, проходят и внешнюю оценку выполнения требований в виде сертификационного аудита и инспекционного контроля.

Создание клиентоориентированной системы управления должно происходить на следующих уровнях развития бизнеса:

1. Организация в целом (стратегия и тактика, организационная культура, методы управления).
2. Бизнес-процессы (стандартизация работы, показатели результативности, сферы ответственности).
3. Человеческий капитал (ценности, стереотипы поведения, мотивация, компетенции). [33].

При этом именно капитал играет основную роль в процессе реализации стратегии клиентоориентированности, т.к. он обеспечивает функционирование двух вышестоящих уровней.

Клиентоориентированный подход развивается в ответ на проявления глобализации и информационной революции. Его основными компонентами являются: удержание клиентов, индивидуальная коммуникация, основанные на отношениях (а не на продукте), сотрудничество с клиентами. Стремление к высокой рыночной доле, к конкурентному преимуществу продукта, преимущество в конкуренции перестает быть главной целью. Главное – управлять отношениями с клиентами, чтобы они постоянно неуклонно предпочитали продукт компании аналогам конкурентов. Основой «привязанности» клиента является бренд, который формируется в сознании потребителя. [22].

Потеря ценности методов, используемых в одном подходе, является основой для перехода к следующему. Нельзя сказать, что все предприятия в XXI веке используют подход, ориентированный на клиента. Фактически, в настоящее время во многих отраслях реализуется его актуальность.

В клиентоориентированном подходе нет вопроса о стандартном сервисе, который должен быть априорным качественным, а скорее создавать условия, которые повлекут не только удовлетворение, но и повторное обращение клиента к этому производителю.

Далее на рисунке 1 представлены главные черты клиентоориентированного бизнеса.



Рисунок 1 – Черты клиентоориентированного бизнеса

1.2 Современные концепции формирования эффективной системы ориентации на потребителя

Конкуренция является неотъемлемой частью рыночных отношений. Количество и качество продукции зависят от состояния ее развития, стремления товаропроизводителей максимально использовать достижения науки и техники, оперативно реагировать на изменения ситуации на рынке, повышать культуру производства и снижать индивидуальные издержки. [28]. Но для его функционирования требуется соответствующая среда, которая предусматривает

свободный вход и выход экономических субъектов на рынки, свободу предпринимательства, свободу ценообразования, свободный доступ к ресурсам и т. д.

Под термином «концепция» – понимается система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов или ведущая мысль, единый определяющий замысел. Концепция в маркетинге – это комплекс задач, решение которых объективно необходимо для достижения целей предприятия, а также совокупность принципов, путей и методов их решения. [30].

Для формирования эффективной системы, направленной на улучшение качества работы предприятия нередко прибегают к подходу TQM (Total quality management).

TQM – это не просто подход к организации процессов планирования, обеспечения и контроля качества продуктов компании. Это скорее подход к созданию новой модели управления в целом. [45].

1. Роль руководства. При реформировании реструктуризации предприятий на основе принципов TQM огромную роль отводится руководству. Но при возможности улучшить качество, не каждая организация гарантированно улучшит свою деятельность. Руководство должно реорганизовать фирму, но не формально, для административного «веса». Он должен быть искренне привержен новой системе, верить в ценности новой модели, но в то же время знать и понимать цели и ценности существующей системы. Руководство должно интегрировать систему управления качеством в общую модель управления фирмы. Его воздействие не должно осуществляться в значительной степени в форме организационной и административной документации, а скорее в форме конкретных решений, которые однозначно и выразительно передают позицию руководства. Стиль руководства должен быть изменен от авторитарного, административного к корпоративному, либеральному. [2].

Руководители организации ставят цели, основные направления деятельности, а также способы их реализации. Они создают среду, в которой сотрудники не

просто исполнители завещания, а заинтересованные стороны в решении производственных задач, т. е. вовлечены в процесс сотрудников.

Определение целей и анализ их реализации руководством должны быть включены в стратегический план организации.

2. Ориентация клиента. Внимание к клиентам должно проявляться в повседневной деятельности. Одним из наиболее важных факторов ориентации на клиента является то, что клиенты должны быть идентифицированы, то есть сотрудники и, прежде всего, руководители должны знать, кто приобретает их товар или услугу. [3].

3. Стратегическое планирование. В частности, TQM фокусируется на процессах планирования в целом и на стратегическом планировании. И планируется достичь не только традиционных производственных и экономических целей, но и тех, которые до недавнего времени считались неосязаемыми и неизмеримыми целями, такими как уровень удовлетворенности клиентов, позитивный имидж компании, престиж товарных знаков и т. д.

4. Вовлечение всех сотрудников. Люди на всех уровнях составляют основу компании. Их самый полный вклад в достижение большей эффективности. Персонал считается самым большим богатством организации. Поэтому нужно создать необходимые условия для максимизации и использования его творческого потенциала. Руководство организации должно стремиться к тому, чтобы цели организации были одинаковыми. Огромную роль играет материальное и моральное поощрение.

В TQM предлагается передавать больше ответственности более низким уровням управления. В то же время мы не должны забывать, что работники должны быть специально обучены для принятия новых обязанностей. С ростом ответственности рядовых сотрудников возрастает роль обратной связи, которая становится основным компонентом информационной системы предприятия.

Кроме того, задействованы социальные и психологические факторы. Самоконтроль (правильно подготовленный) и мониторинг со стороны сотрудника работают более эффективно, чем формальный контроль сверху.

Персонал организации должен иметь опыт работы в команде. Нужно работать над постоянным совершенствованием организации и проведением занятий. При таком достижении синергический эффект избыточных результатов отдельных исполнителей.

5. Обучение персонала. С расширением полномочий и обогащением функций и обязанностей, необходима постоянная подготовка персонала, не в узком диапазоне обучения, а по индивидуальным профессиональным вопросам. Еще одной новой характеристикой обучения в TQM является оценка эффективности обучения. [32].

6. Награды и признание. Для того, чтобы новая система работала, необходимо, чтобы она была закреплена в соответствующей системе мотивации, которая поощряла бы надлежащее поведение и ограничивала бы неуместное.

7. Разработка продуктов и услуг должно быстро и чутко реагировать на постоянно меняющиеся и растущие потребности и ожидания потребителей. Критическое значение имеют такие показатели, как повышение качества разработки, то есть разработка требований клиента и продолжительность цикла разработки. [42].

8. Управление. основополагающим принципом TQM является интеграция усилий по совершенствованию деятельности компании по конкретному процессу, и в частности по процессам, которые непосредственно влияют на качество конечных продуктов компании. Доказано, что желаемый результат легче достичь, если запуск ресурсов и разработок контролируется как взаимодействие.

Модель корпоративного процесса состоит из ряда бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.

Бизнес-процесс понимается как набор различных видов деятельности, которые вместе создают результат, который имеет ценность для самой организации, потребителя, клиента (клиента). Обычно на практике используются следующие типы бизнес-процессов:

- основной, на основе которого выполняются функции текущей деятельности предприятия по производству товаров или услуг;

- услуга, на основе которой осуществляется производственная и управленческая деятельность организации. [19].

Бизнес-процессы реализуются посредством реализации бизнес-функций.

При применении технологического подхода структура управления предприятием включает два уровня:

- управление в рамках каждого бизнес-процесса;
- управление группой бизнес-процессов на всем уровне организации.

Характеристика управления качеством отдельного бизнес-процесса / группы бизнес-процессов – это показатели эффективности, среди которых можно выделить:

- затраты на реализацию;
- продолжительность реализации;
- показатели качества.

На основе этих показателей организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продуктов или услуг. В результате традиционное управление результатами процесса переходит в управление самим процессом.

9. Качество поставщиков. Требования к качеству продукции поставщиков такие же, как и для собственной. Для мониторинга поставщиков необходимо следить за качеством своей продукции и в кратчайшие сроки и отказываться от ненадежных услуг (если это возможно). Целесообразно также установить взаимовыгодные отношения с ними. На этом этапе документированные процедуры являются обязательными для поставщика на всех этапах сотрудничества. [25].

10. Систематический подход к управлению. Это означает, что организация должна стремиться объединить процессы создания продуктов или услуг с процессами, которые позволяют отслеживать соответствие продуктов или услуг потребностям клиента.

Только с системным подходом к управлению станет возможным в полной мере использовать отзывы клиентов для разработки стратегических планов и комплексных планов качества в них.

11. Постоянное совершенствование. В этой области организация должна не только отслеживать возникающие проблемы, но и после тщательного анализа руководством предпринять необходимые корректирующие и предупредительные действия для предотвращения таких проблем в будущем.

12. Информационная система. Для правильной работы системы TQM необходимо разработать и внедрить вспомогательную информационную систему.

Но, прежде всего, необходимо четко определить, какие данные собирать и как обрабатывать и распространять их. В современных условиях избыточная информация является более опасным симптомом, чем ее отсутствие.

13. Лучший опыт. Одним из наиболее эффективных инструментов для улучшения качества и управления бизнесом является использование лучших практик других компаний (так называемый бенчмаркинг). [36]. Обычно эта деятельность состоит из выявления процессов, которые должны быть улучшены, моделирования их собственных процессов, изучения лучших практик других компаний, анализа и формулирования выводов и использования полученных результатов.

14. Непрерывная оценка эффективности системы менеджмента качества. Для оценки необходимо разработать систему критериев и порядок проведения такой оценки. Полученные и проанализированные результаты должны использоваться для дальнейшего совершенствования деятельности предприятия. [14].

Система TQM предназначена для обеспечения соответствия качества продукции предприятия / проекта требованиям норм, требованиям заказчика и работает на всех этапах проектного цикла. В управлении качеством участвуют все организации, службы и подразделения предприятия / компании. Выполняются следующие функции:

- планирование качества продуктов предприятия / проекта и отдельных его элементов;

- создание проектной группы, включая подготовку и организацию работы;
- подготовка производства, т. е. обеспечение квалификации исполнителей и их технического оборудования, необходимого для определенного уровня качества;
- развитие логистической системы;
- мониторинг и текущая оценка достигнутого уровня качества, в том числе ввод, оперативный и приемный контроль технологических процессов и операций, а также проверки;
- лабораторная, метрологическая и геодезическая поддержка технологические процессы;

Для выполнения этих функций устанавливается единая последовательность разработки и внедрения TQM, которая должна разрабатываться специализированными фирмами, работающими по контракту с предприятием. [29].

1.3 Роль клиентоориентированной стратегии в управлении предприятием

На данный момент основными стратегическими ориентирами XXI века являются: создание гибкого предприятия, ориентация на клиента и максимизация потребительской ценности.

Каждый автосалон ищет компромисс между затратами на рекламу и на маркетинг, и охватом рынка покупателей своего города. Затраты на маркетинг включают в себя затраты на рекламу в средствах массовой информации, на внешнюю рекламу, на рекламу на радио, на телевидении, на издание необходимых буклетов и другой печатной продукции, на поддержание сервисной сети, на хранение на складах автомобилей, на доставку, а также туда будут входить различные комиссионные премии, которые мотивируют продавцов более эффективно продавать автомобили. [2].

Если увеличивать маркетинговые затраты, то наступит точка снижения доходности, потому что увеличение маркетинговых затрат не ведет к одновременному увеличению продаж автомобилей в автосалоне. Нужно стараться оптимизировать свои действия на рынке города, чтобы затраты на маркетинг

были более эффективными по отношению к количеству купленных автомобилей и по отношению к объему полученной прибыли за проданные автомобили, чем у конкурентов.

В автосалоне должны присутствовать как автомобили, предназначенные для коротких поездок и эффективные по затратам на топливо, так и автомобили, которые можно предложить целевой группе более обеспеченных покупателей.

Любой автосалон заинтересован в увеличении объема продаж автомобилей. Обычно одна или две модели автомобилей являются основными лидерами продаж, дают более 80% дохода автосалона. [16].

В такой ситуации нужно перенацеливать усилия всех работников автосалона на продажу именно этих моделей автомобилей. Не нужно тратить время, деньги, энергию на продвижение и рекламу других моделей автомобилей, которые пользуются низким спросом у покупателей. В данном случае затраты на рекламу дадут малую эффективность, а затраты на поддержку и продвижение автомобилей, которые пользуются популярностью, дадут больший эффект и обеспечат автосалону более высокий рост продаж автомобилей.

В основе всех успешных стратегий лежат стратегии, нацеленные на покупателя. Автосалон должен знать запросы покупателей своего города и отслеживать изменение этих запросов во времени более оперативно и более точно, чем его конкуренты.

Главной заботой любого автоцентра в первую очередь должна быть забота об интересах покупателей автомобилей и забота об интересах владельцев автомобилей, которые приезжают на сервис. И только во вторую, в третью очередь, должны быть заботы о владельцах автосалона и о работниках компании. [21].

Только тот автосалон, который искренне заинтересован в удовлетворении желаний покупателей автомобилей и желаний владельцев автомобилей, будет добиваться успехов в городе, и будет интересен инвесторам. Если по каким-то причинам внимание руководителя автосалона и менеджера автосалона будет отвлекаться от основной задачи, от обслуживания покупателей в автосалоне и от

обслуживания автовладельцев на станции сервисного обслуживания, то данный автоцентр потеряет свое устойчивое положение и благосостояние, и, вполне возможно, потеряет свои позиции на рынке.

Клиентоориентированная стратегия – это специфическая функциональная стратегия, которая призвана обеспечивать эффективную взаимосвязь между объективными реалиями рынка, на котором осуществляет свою деятельности предприятие, и бизнес-процессами производства. [13].

Клиентоориентированная стратегия компании – инструмент управления отношениями с клиентами, направленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочной перспективе и основанный на трех критериях: основной компетенции, целевых клиентах и равенстве позиций. Так как именно клиентоориентированность определяет выручку и прибыль компаний, данный аспект деятельности становится стратегически важным, а, следовательно, можно говорить о стратегическом его управлении. [48].

Клиентоориентированное предприятие отдает предпочтение реализации долгосрочных целей сиюминутным задачам по продажам и финансовым показателям, краткосрочным экономическим и социальным эффектам.

Рассмотрим роль клиентоориентированной стратегии на примере авторынка, как одного из видов бизнеса, напрямую зависящего от спроса конечного потребителя.

Сегодня многие крупные автопроизводители уже практикуют стратегию построения долгосрочных партнерских отношений с клиентом, принимая участие в его жизни - при покупке первого автомобиля, во время обслуживания, при смене автомобиля на новый автомобиль и т. д. [1]. Такая стратегия, в сущности, представляет собой закономерное реагирование на постепенное насыщение рынка, а также в результате влияния кризисных явлений (отсутствие роста реальных доходов населения, колебания валютного курса, геополитика).

Так, клиентоориентированность как система работы в международном автомобильном холдинге «Атлант-М» предполагает три принципа:

1. точки контакта – это все места соприкосновения клиента с компанией - звонок в call-центр, вывеска у входа в автосалон, дизайн и наполнение сайта, визитки менеджеров и т.п.);

2. каналы обратной связи, необходимые для получения информации, помогающей усовершенствовать работу компании (электронная книга отзывов, окошко Адвоката клиента «Атлант-М», мобильные приложения);

3. доработка бизнес-процессов на основе собранной информации.

В крупнейшем дилерском холдинге «FAVORIT MOTORS» клиентоориентированность раскрывается через понятие клиентской удовлетворенности, а, следовательно, и лояльности. В соответствии с этим клиентскую удовлетворенность в компании воспринимают не только как информационный ресурс для улучшения взаимодействия с клиентами, но и в финансовом смысле – как показатель достижения заранее заданного значения доходов, явившийся результатом правильно построенных процессов управления взаимоотношениями с клиентами. Поэтому клиентоориентированность как стратегия имплантируется и в корпоративную философию (миссия и ценности компании), и в принципы менеджмента. [10].

Для управления клиентской лояльностью в ГК «FAVORIT MOTORS» используются данные обратной связи от клиентов, метод «тайного покупателя» в сочетании с чек-листом, система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), расчет индекса клиентской удовлетворенности (отношение количества удовлетворенных клиентов к их общему количеству). Также для клиентов работают электронный журнал претензий и блог президента ГК FAVORIT MOTORS, в котором он напрямую общается с потребителями. Кроме того, в компании разработана методика возвращения клиентов, с которыми ранее была потеряна связь. [11].

Об успешности реализации клиентоориентированной стратегии в указанных компаниях говорят их положительные финансовые результаты, несмотря на сложную ситуацию на рынке.

Таким образом, на взгляд автора, для построения клиентоориентированного предприятия должна использоваться комбинация методов реализации стратегии, организационных изменений и изучения ценности, создаваемой для потребителя.

Создание клиентоориентированной системы управления должно происходить на следующих уровнях развития бизнеса:

1. организация в целом (стратегия и тактика, организационная культура, методы управления);
2. бизнес-процессы (стандартизация работы, показатели результативности, сферы ответственности);
3. человеческий капитал (ценности, стереотипы поведения, мотивация, компетенции).

В каждой компании в условиях современного рынка необходимо рассматривать реализацию клиентоориентированного подхода как генеральную линию стратегического управления. Это обеспечит повышение конкурентоспособности организации и рост ее доходности. [37].

Основными целями стратегической клиентоориентированности является:

1. Формирование лояльности клиентов.
2. Создание продуктов с добавленной стоимостью.
3. Увеличение маржинальности с продаж, продавая продукты с добавленной стоимостью.

Клиентоориентированный подход в последнее время становится отраслью для эффективного развития организации. Это связано с тем, что уникальные конкурентные преимущества, о которых все говорят, становятся трудными для создания благодаря новым технологиям благодаря ассортименту, повышению операционной эффективности и снижению цен, поскольку все это можно быстро скопировать. В каждой организации, свой особый подход к клиентам, скопировать который очень сложно. А когда вся компания перестраивается таким образом, чтобы создать максимальную ценность и максимальный комфорт для клиента, создаются уникальные внутренние компетенции для удовлетворения потребностей клиентов. [49].

Клиентоориентированный подход в представления современных теорий организации направлен:

1) на максимальную ориентацию ценностей для потребителя снижение их транзакционных издержек за счет долгосрочного сотрудничества;

2) способен стать уникальным конкурентным преимуществом предприятия и обеспечить его устойчивое развитие и рост.

Клиентоориентированность можно назвать ключевой характеристикой бизнеса, отражающей степень ее ориентации на потребителя.

В дополнение к самому продукту ценностное предложение включает в себя: качество исполнения заказа, качество работы с клиентом, а также качество фирмы и другие этапы взаимодействия поставщика. Мы можем сделать следующие выводы о том, почему на предприятии важна ориентированная на клиента стратегия:

1. В последнее время ключевой стратегической точкой отсчета стал клиентоориентированный подход и создание более привлекательной ценности для клиента. На рынках, где реализована ориентированная на клиента стратегия, стратегия оправдана, поскольку на современных рынках можно создать уникальное преимущество исключительно за счет того, что клиенты предлагают более высокую цену, чем конкуренты. Более того, более высокое значение может быть выражено не только в уникальных продуктах, но и создаваться в процессе взаимодействия за счет ориентированных на клиента бизнес-процессов, структуры, систем управления.

2. Современные ориентированные на клиента стратегии не раскрывают конкретных методов реализации клиентоориентированного подхода и создания ориентированной на клиента организации. [12].

Конкретные методы организационных изменений, направленных на построение клиентской организации, имеют актуальное значение в российской действительности.

3. Чтобы создать клиентское предприятие, следует использовать комбинацию методов реализации стратегии, методов организационных изменений и методов изучения ценности, созданной для потребителя.

Немаловажное значение в управлении предприятием имеет выбранную конкурентную стратегию, то есть набор долгосрочных установок своего высшего исполнительного органа для усиления конкурентной позиции в отдельных сегментах продуктов и услуг. Исходя из первоначального понимания значения слова «стратегия», следует предположить, что продолжительность существования в разных областях знания этого специального термина обусловлена самой семантикой этого термина. Этот термин первоначально относится к военной лексике, что означает программу действий в конкретной военной ситуации, меняющуюся в зависимости от поведения противника.

В начале 1960-х годов А. Чандлер ввел это понятие в теорию управления как определение основных долгосрочных целей фирмы, принятие курса действий и ресурсов, необходимых для достижения этих целей. В развитии системы управления широко использовалась категория «стратегия»: появились такие понятия, как «стратегический менеджмент», «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование», «стратегическое мышление». [9]. В стратегическом управлении это интерпретируется по-разному: как план, как маневр, как позиция и как взгляд в будущее. В литературе управления имеется, например, такое определение: «Стратегию фирмы можно представить, как обобщающую модель необходимых для достижения поставленных целей и задач действий – посредством координации, распределения и перераспределения её ресурсов с целью добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих фирмам высокую эффективность».

В стратегическом менеджменте стратегия фирмы интерпретируется как идеология развития в виде некоторых критериев, состояний и последовательности действий для их достижения в рамках сформулированной системы целей. Эта концепция тесно связана с потенциалом фирмы, т. Е. С набором стратегических

ресурсов, доступных компании, и определения ограничений, возможностей и перспектив ее деятельности.

Теория управления объясняет сложность стратегического планирования, принимая во внимание множество нечетких, неопределенных и не всегда нормализованных ориентиров, целей и задач, которые носят динамический характер, а также часто возникающая потребность в стратегии, основанной на противоречивых ориентирах. Категория стратегии также, по-видимому, является основной концепцией теории игр, как сложный план, который определяет выбор для любой вероятностной ситуации. [15].

В экономической теории поведение в такой ситуации называется стратегическим, в котором определенное решение о дальнейших действиях хозяйствующего субъекта для его принятия требует количественного и качественного анализа возможных ответов других субъектов экономического рынка.

Ситуация взаимодействий на таком рынке приводит к тому, что прибыль фирмы зависит не столько от объема собственного производства, сколько от объема предложения конкурирующих фирм. Параллельно с этим подходом в 1960-1970-х годах. Увеличилось влияние науки на корпоративное планирование. Было предложено проанализировать различные факторы влияния на благосостояние организации таким образом, чтобы выявить рыночные шансы или угрозы для будущего развития. Это был чрезвычайно популярный подход, который привел к появлению специальных отделов корпоративного планирования в частных и общественных организациях, особенно в 1970-х годах. [8].

Впоследствии этот подход подвергся резкой критике. В 1980-х годах. на большую часть теории и практики стратегического управления повлияла работа экономистов промышленных организаций. Одной из самых влиятельных была «Конкурентная стратегия» Майкла Портера. [38].

Последовали за ней в 1990-х годах. Теория ресурсов компании стала основой для построения ряда ключевых концептуальных схем стратегии.

Самое общее определение стратегии – «долгосрочное направление деятельности организации». В то же время эту стратегию можно рассматривать как:

- поиск стратегического соответствия организации условиям деловой среды;
- создание рыночных возможностей за счет ресурсов и компетенции организации;
- направление и диапазон деятельности организации в течение длительного периода времени, позволяя ей получать выгоды в изменяющейся среде посредством конфигурации ресурсов и компетенций в целях удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон. [46].

В современной литературе существует множество определений понятия «стратегия», где основное внимание уделяется либо определению конкурентного преимущества или конкурентоспособности организации, либо структурному подходу.

Процесс стратегии – циклический процесс. Реализация поставленной ранее цели предполагает дальнейшее развитие новой цели и, соответственно, другой, новой стратегии. [4]. Сочетание стратегических целей и тактических, а также оперативных задач стратегического, текущего и оперативного планирования позволяет организациям предотвращать потери и избежать сбоев, полностью реализовать свои цели и интересы в конкурентной рыночной среде. Несмотря на то, что на практике существует множество определений разных авторов, мнения практически всех исследователей согласуются с тем, что имеет любая компания.

Функциональные стратегии включают маркетинг, финансы, персонал, технологии, стратегию организации безопасности. Например, финансовая стратегия является приоритетным направлением общей стратегии, определяя наиболее важные цели ее финансовой деятельности и подходы к их практической реализации. В своих долгосрочных отношениях с клиентами они должны исследовать тенденции, прогнозировать поведение потребителей и, основываясь на этой информации, более активно влиять на рыночный спрос. [7].

Несмотря на то, что задача ускорения роста клиентской базы и фиксации соответствующей доли рынка остается актуальной, организациям следует уделять больше внимания проблеме сохранения своих лояльных клиентов - прибыльных клиентов, а также проблем увеличения роста выручки от уже существующую клиентскую базу.

В современных условиях наиболее перспективной стратегией, обеспечивающей установление и сохранение долгосрочных контактов с существующими и потенциально возможными клиентами, является концепция управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

CRM – это «ориентированная на клиента стратегия, основанная на применении современных управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания создает взаимовыгодные отношения со своими клиентами. Внедрение такой концепции позволит не только персонализировать и индивидуализировать работу организации, обеспечивая непосредственный тесный контакт с клиентами, а также увеличивая вероятность удержания и степень удовлетворения наиболее важных клиентов при одновременном снижении издержек обращения и повышении эффективности работы сотрудников за счет автоматизации технологических процессов. [50].

С формальной точки зрения, стратегический менеджмент – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Стратегический менеджмент можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

- 1) анализ окружающей среды;
- 2) определение миссии и целей;
- 3) выбор стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка и мониторинг реализации. [5].

Таким образом, клиентоориентированная стратегия – это составляющая стратегического менеджмента, цель которой – обеспечение постоянного улучшения рыночных позиций за счет повышения конкурентоспособности предлагаемых услуг. [20].

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «УТЦ»

2.1 Общая характеристика ООО «УТЦ»

Группа Компаний Уральский Технический Центр (УТЦ) является официальным дилером марки LADA в Челябинске. ООО «УТЦ» осуществляет продажу автомобилей, техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, продажу сопутствующих товаров. Предприятие располагается в здании на северо-западе города, которое прежде занимала Honda. Шоу-руму автомобилей «Лада» отведено 940 кв.м. Площадь сервисной зоны – 1 400 кв.м, включая кузовной и малярный участки. На СТО оборудовано 12 рабочих постов, две мойки, а также два поста приемки. Автосервис ООО «УТЦ» имеет сертификат соответствия качества услуг, выданный «Челябинским центром сертификации».

Клиентская база ООО «УТЦ» насчитывает более 3 500 физических и юридических лиц Челябинска и области, среди которых бюджетные организации, администрации города и районов, коммерческие организации и другие крупные предприятия. Портфель группы включает пять марок.

На рисунке 2 представлены сведения о видах деятельности, которые были указаны при регистрации и которые общество вправе осуществлять.



Рисунок 2 – Виды деятельности ООО «УТЦ»

С самого основания в 1997 году компания ориентирована на повышение эффективности и качества обслуживания своих клиентов. В стремительно развивающемся секторе автомобильного рынка г. Челябинска, автосалоны группы компаний «Уральский Технический Центр» постоянно предлагают новые виды услуг своим покупателям, идут навстречу растущему спросу и пожеланиям клиентов.

Первоначально деятельность компании заключалась в обслуживании и ремонте автомобилей марки Тойота. В 1998 году получен официальный статус кандидата в дилеры Тойота. На ул. Братская, 2а была организована продажа новых автомобилей, также арендован автосалон по ул. Труда, 153 в гостинице «Малахит». Гарантийное обслуживание и технический ремонт автомобилей Тойота производились на ул.Братская, 2а.

В 2001-2002 г ООО «Уральский Технический Центр» был представлен на первых автомобильных выставках в г. Челябинске и г. Магнитогорске с линейкой автомобилей Тойота и Лексус. В связи с выходом на российский рынок нового Торгового дома Тойоты ООО «УТЦ» не удалось получить статус официального дилера Тойоты.

После организации поиска новых партнеров уже в 2003 году компания приобретает статус официального дилера Ауди ООО «ТТМ». Для реализации автомобилей Ауди был организован автосалон на ул. Воровского, 77, а техническое обслуживание и ремонт проводилось на ул. Братской ,2а. В тоже время на ул. Братская, 2а продолжалось постгарантийное обслуживание и гарантийный ремонт автомобилей Тойота, Лексус и других японских марок.

В 2010 г. завершилось строительство дилерского центра Ауди по адресу ул. Чичерина 52 на основе постоянных отношений с производителем.

На этом планы по развитию и расширению компании не заканчиваются. И в 2013 г. ООО «УТЦ» получает статус официального дилера LADA. Временное решение по Ладе реализуется на ул. Братская, 2а. А уже в 2016 году на основе постоянных отношений с производителем был организован дилерский центр LADA и 2s HONDA на ул. Братьев Кашириных,147. Дилерский центр размещен в одном из самых перспективных районов города, в комплексе самой крупной дилерской деревни г. Челябинска. В непосредственной близости от жилых кварталов, и ледовой арены «Трактор».

Совместно с проектом по работе с импортерами-производителями Лады группа компаний УТЦ ведет работу в получении дилерства по продаже автомобилей китайских марок. В 2014г. получен официальный статус дилера

Лифан ООО «СИТИ МОТОРС» и Чери ООО «УралСпецАвтоЦентр». Для деятельности этих компаний открыли здание по ул. Героев Танкограда, 7. Уже в 2016 году дилерский центр этих марок был перенесен на площадку по ул. Братская, 2а.

В 2015г. заключен договор с ООО «Мазда Мотор Рус» и получен официальный статус дилера.

Основные финансовые показатели деятельности ООО «УТЦ» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовые показатели деятельности ООО «УТЦ», тыс. руб.

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	±Δ	Темп прироста, %
Основные средства	109 479	107 179	101 966	-7 513	-6,9
Оборотный капитал	74 626	89 068	91 220	16 594	22,2
Собственный капитал	70 590	99 495	102 169	31 579	44,7
Собственный оборотный капитал	-38 869	-7 664	223	39 092	-100,6
Обязательства всего	113 495	96 733	90 999	-22 496	-19,8
в т. ч. Краткосрочные	50 112	36 733	39 599	-10 513	-21,0
Выручка	136 056	276 927	231 729	95 673	70,3
Прибыль от продаж	50 446	36 228	2 858	-47 588	-94,3
Чистая прибыль	29 756	28 904	2 684	-27 072	-91,0

Из данных, представленных в таблице 2 видно, что в период 2014-16 гг. произошло существенное снижение прибыли (более чем на 90%). При этом ООО «УТЦ» за счет реинвестиций из чистой прибыли смогло увеличить собственный оборотный капитал до положительных значений.

В этот же период было открыто в г. Челябинске представительство – автосалон Лада – ООО «Уральский Технический Центр», так как ООО «УТЦ» является официальным автомобильным дилером марки «Лада» (продажа, техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств; продажа сопутствующих товаров).

Организация «УТЦ» располагает рядом преимуществ, которые направлены на повышение конкурентоспособности на автомобильном рынке Уральского региона.

Преимущества группы компаний УТЦ:

– большой выбор автомобилей в наличии и возможность индивидуального заказа;

– большой выбор кредитных, лизинговых и страховых программ покупки автомобилей от ведущих российских банков, а также спецпредложений и акций;

– индивидуальный подход к каждому клиенту – покупка автомобиля ответственное и важное решение для каждого человека наша задача предоставить каждому покупателю, максимально отвечающий всем его требованиям автомобиль, чтобы вождение было камфорным и приносило только удовольствие;

– обслуживание после покупки – покупатель всегда остается нашим клиентом, после покупки к нам всегда можно обратиться по вопросу эксплуатации автомобиля – как по гарантийным случаям, так и по общим вопросам эксплуатации – наши специалисты всегда окажут самую квалифицированную помощь в любой ситуации;

– расширенное постгарантийное сервисное обслуживание автомобиля – это доступная профессиональная техническая помощь обеспечивающая надежность работы вашего авто и после истечения гарантийного срока по выгодным условиям. [31].

В 2017 году группа компаний имеет статус официального дилера автомобильных марок:

AUDI (ООО «ТТМ-1») ул. Чичерина, 52.

MAZDA(Филиал «УТЦ-Север» ООО «Уральский Технический Центр») Свердловский тракт , 16Б.

HONDA2S (ООО «Уральский Технический Центр») ул. Братьев Кашириных, 147.

LIFAN (ООО «СИТИ МОТОРС») ул. Братская 2А.

LADA (ООО «Уральский Технический Центр») ул. Братьев Кашириных, 147.

Центр послегарантийного обслуживания автомобилей марок Toyota и Lexus: ООО «УралТехЦентр» ул. Братская 2А.

Структура организации выглядит следующим образом:

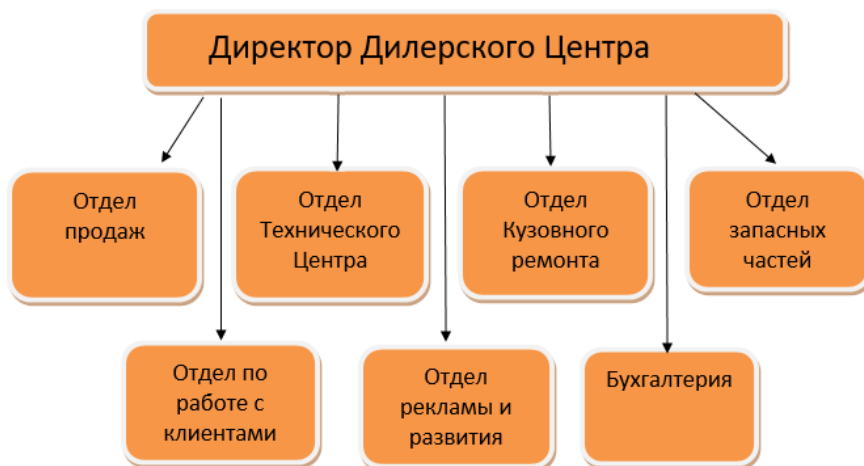


Рисунок 3 – Структура организации ООО «Уральский Технический Центр»

В настоящее время критерии потребителей к современным автомобилям весьма высоки, а новейшие машины марки «Лада» способны удовлетворить спрос широкого круга автолюбителей. В новых технологиях создания моделей учтены как привычные и устоявшиеся модули, так и новые наработки производителя. Уральский Технический Центр реализует автомобили с учётом всех критериев высокого сервиса официального дилера.

Автосалон Лада – ООО «Уральский Технический Центр» предлагает:

- покупку автомобиля по государственной программе автокредитования;
- привлекательные акции и спецпредложения;
- авто в кредит по программам популярных банков и дисконтную систему;
- помощь по страхованию автомобиля;
- новые схемы заключения договоров;
- низкую стоимость на автомобили.

Для клиента в автосалоне всё организовано таким образом, чтобы он получил ответы на все вопросы и определился с выбором. ООО «Уральский Технический Центр» заботится в первую очередь о том, чтобы покупатель совершал осознанные действия, а не навязанные менеджерами салона, поэтому до и после покупки автомобиля предоставляются такие возможности, как:

- предварительный заказ авто;
- запись на тест-драйв;

- выбор комплектации;
- техническое обслуживание с гарантией.

В данной работе мы будем рассматривать структуру работы отдела продаж на предприятии ООО «Уральский Технический Центр».

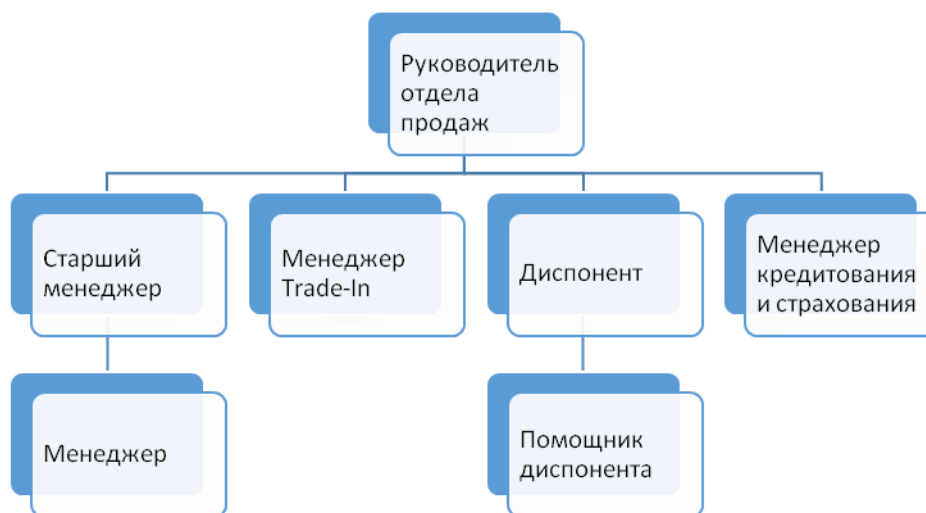


Рисунок 4 – Структура отдела продаж

В автосалоне расположена клиентская зона с обзором сервисного центра, клиент может присутствовать при выполнении работ. Широко распространена система бонусных карт для обслуживания в сервисном центре, которая позволяет накапливать баллы и оплачивать ими услуги сервиса в дилерском центре в размере 20% от суммы счета.

2.2 Внутренние стандарты обслуживания клиентов ООО «УТЦ»

Организация ООО «УТЦ», являющаяся официальным дилером LADA располагает стандартами дистрибьютера ПАО «АВТОВАЗ», а также имеет свои внутренние стандарты обслуживания клиентов.

Внутренние стандарты организации включают в себя 14 пунктов. Каждый сотрудник обязан знать и применять стандарты. Уровень знания всех стандартов проверяется во время аттестации сотрудника специально собранной комиссией. В состав комиссии входят:

1. Руководитель отдела продаж
2. Руководитель сервиса
3. Менеджер по персоналу
4. Руководитель клиентской службы.

Стандарты компании хранятся в бумажном и электронном форматах в доступном для всех сотрудников папках.

Рассмотри стандарты компании более подробно.

Стандарт «Внешний вид».

Каждый сотрудник должен иметь бейдж (именную карточку) с видной лицевой стороной, выполненный и расположенный в соответствии со стандартом; сотрудники должны выглядеть аккуратными и опрятными; форма одежды для всех сотрудников – деловая или специальная; используйте парфюмерию и дезодоранты (умеренно); не приветствуются массивные украшения.

Дамы: строгий деловой костюм; туфли с закрытыми пяткой и носком; юбка не выше 5 см. от колен; блузка белая, закрытая; волосы уложены в соответствии с деловым стилем; покрытие для ногтей нейтральных тонов, не допустимы яркие тона; шейные платки желто-оранжевого цвета; круглый год капроновые колготки.

Летом допускается минимальное количество ден. Голые ноги недопустимы; обязателен легкий макияж (тон, тушь, легкая подводка), но недопустим броский макияж.

Мужчины: деловой стиль одежды для мужчин - костюм и галстук темно-серого цвета; обязательно чисто выбрит; отутюженный костюм темных тонов (однобортный); брючно-пиджачные сочетания не допускаются; пиджак расстегнут.

Надгрудный и боковые карманы пусты; во внутреннем кармане всегда есть ручка; рубашка: длинный рукав, цвет белый, однотонная (в летний сезон допускается короткий рукав; обувь: офисные чистые ботинки; сотрудники могут не носить галстук и пиджак, если их работа предусматривает ношение спецодежды. Спецодежда должна соответствовать фирменному стилю LADA.

Стандарт «Приветствие».

Приветствуйте всех посетителей и сотрудников, входящих в салон или находящихся в непосредственной близости от вас сразу же.

Приветствуя, установите визуальный контакт и доброжелательно улыбнитесь.

Каждый сотрудник должен с улыбкой поприветствовать клиента, после того как встретился с ним взглядом.

– Если вы общаетесь с кем-либо, и к вам обращается другой человек, поприветствуйте его и далее руководствуйтесь стандартом «Приоритеты».

– Если Вы заняты, и к Вам обращается посетитель, то во время приветствия отложите все дела и встаньте.

Приветствие – это свидетельство нашего уважения и доброжелательного отношения к клиентам, гостям и сотрудникам.

Личное приветствие. После приветствия в процессе общения с незнакомым посетителем обязательно представьтесь:

– Имя, должность.

Представление по телефону:

– Внешний звонок: приветствие, название ДЦ, отдел, имя.

– Переключенный звонок: приветствие, отдел, имя.

Стандарт «Помощь».

Предложите посетителю, коллеге помощь, если видите, что он в ней нуждается или ищет взглядом к кому обратиться.

– Если клиенту требуется помощь в рамках вашей профессиональной и менеджерской компетенции – окажите ее.

– Если клиенту требуется помощь, которая выходит за рамки вашей профессиональной компетенции, проводите клиента к специалисту.

– Если клиенту требуется помощь, которая выходит за рамки Вашей менеджерской компетенции, то действуйте по правилу «15 минут».

– Если специалист не может решить проблему клиента в течении 15 минут, он вызывает администратора или при его отсутствии замещающего директора сотрудника.

Любой посетитель, клиент, гость или сотрудник компании может рассчитывать на доброжелательную помощь и внимание.

Стандарт «Приоритеты».

Во время работы вы принадлежите клиентам, отложите любые дела, если клиенту необходимо ваше внимание, далее действуйте согласно стандартам «Помощь», «Диалог» и «Приоритеты».

Клиент всегда имеет приоритет перед коллегой и руководителем любого уровня.

– Если ваша встреча с клиентом была запланирована, то этот клиент имеет приоритет перед другими клиентами.

– Если встреча не запланирована, то приоритетность устанавливается по мере обращения при общении с клиентом отключите звук телефона.

– Если вы ожидаете важный входящий звонок, который не может быть переадресован, предупредите об этом клиента заранее.

– Извинитесь, если вынуждены прервать диалог с клиентом.

Общие интересы приоритетнее индивидуальных. Ваши действия всегда должны определяться интересами компании в масштабе ее целей и ценностей, даже если они не приносят краткосрочную прибыль.

Стандарт «Время».

Принимайте входящий звонок не позднее 3го гудка (не более 15 сек.) спросите в начале беседы, каким временем располагает клиент. Сообщите клиенту, встреча с которым не запланирована, о том, каким временем вы располагаете.

– Если свободного времени, которым вы располагаете, недостаточно для беседы с клиентом, предложите альтернативы.

– Точно и подробно объясняйте клиенту как долго и почему он должен ждать. всегда сообщайте клиенту реалистичное время ожидания.

– Назначая встречу, проинформируйте клиента о времени, которым ему необходимо располагать.

– Согласовывайте с клиентом сроки ожидания встречи, оформления документов и т.п.

– Инициативно информируйте клиента о ходе выполнения работ.

– Создайте клиенту комфортные условия ожидания в ДЦ: предложить подождать в зоне отдыха, предложить напитки.

Стандарт «Возможности».

При решении трудной проблемы фокусируйтесь на том как ее решить, а не на том, почему ее трудно (невозможно) решить.

– Если не видите возможность - руководствуйтесь стандартом «Помощь».

– Формулируйте возможность решения проблемы в конкретных действиях.

– Предлагайте клиенту весь спектр возможностей на выбор.

– Информировать о каждой возможности в полном объеме – о последующих шагах, сравнительных преимуществах и издержках;

– В любой ситуации ищите возможность предложить клиенту: выбор, альтернативы, возможные решения, дальнейшие шаги.

Стандарт «Диалог».

Вступая в диалог с клиентом вспомните про стандарты «Приветствие» и «Представление».

– Выйдите из-за стола или стойки (кроме администратора).

– Соблюдайте дистанцию, комфортную для клиента.

– Разговаривая с клиентом, поддерживайте визуальный контакт.

– Голос должен быть приятным и уверенным, говорите с улыбкой.

– Не используйте «слэнг» в разговоре с клиентом.

– Обеспечьте клиенту комфортные условия общения (предложите присесть, напитки).

– Соблюдайте общепринятый этикет общения.

В процессе диалога:

– Если клиент не представился, спросите как к нему можно обращаться и обращайтесь так, как пожелал клиент.

- Начните с вопросов, чтобы выявить потребность.
- Дайте возможность клиенту высказаться полностью.
- Проверяйте понимание, проясняйте ситуацию.
- Резюмируйте сказанное клиентом для проверки понимания в целом.

В завершении диалога:

- Предложите обмен контактной информацией.
- Поблагодарите клиента за общение (обращение в ДЦ).
- Проводите клиента по стандарту «Сопровождение».

Стандарт «Сопровождение».

– Если к вам обращаются за помощью, касающейся нахождения определенного человека или места, проводите клиента или коллегу.

– Стандарт «Помощь» при таком обращении считается выполненным только в комбинации со стандартом «Сопровождение».

– Сопроводив клиента, представьте его коллеге и поясните суть обращения;
– если ваше общение – финальный пункт в клиентском расписании посещения ДЦ, то проводите клиента до выхода.

Стандарт «В присутствии клиента».

– Не уделяйте своим клиентам больше внимания, чем посетителям (стандарт «Приоритеты»).

– Не обсуждайте личные дела в присутствии клиента.
– Не демонстрируйте дружеские, близкие, семейные отношения с коллегами в присутствии посетителей.

- Не допускайте никаких негативных реакций при клиентах.
- Не обсуждайте внутренние вопросы работы компании при клиенте.
- Не выражайте негативное отношение к компании.
- Не разговаривайте друг с другом на расстоянии не более 3-х метров.
- Не смейтесь между собой в присутствии клиентов.

– Если, общаясь с клиентом, вы обращаетесь к коллеге (или он к вам), сохраняйте ту же самую интонацию голоса и манеру общения, с которой вы общаетесь с клиентом.

– Никогда не держите руки в карманах, находясь в клиентской зоне;

– Воздерживайтесь в присутствии клиента от употребления жевательной резинки, еды, напитков;

– Не бегайте, находясь в клиентских зонах.

– Не курите в присутствии клиента.

– Говоря о клиенте в его присутствии – называйте его так, как он представился;

Взгляд клиента на вас означает, что он хочет чем-то поинтересоваться.

Подойдите к нему:

– С улыбкой и предложите свою помощь.

– Всегда старайтесь уступать дорогу клиенту.

– Будьте вежливыми по отношению друг к другу, относитесь с уважением к коллегам и клиентам.

Стандарт «Ожидания клиента».

В любом взаимодействии с клиентом, выясните его ожидания.

– Моделируйте реалистичные ожидания клиента путем предоставления точной и полной информации (стандарт «Обязательность»).

– В любой ситуации всегда ищите возможность превзойти ожидания клиента (стандарт «Возможности»).

Стандарт «Обязательность».

– Назначайте реалистичные сроки выполнения.

– Заранее предупредите клиента и согласуйте новое реалистичное время выполнения.

– Если вам не удастся выполнить данное обещание точно в срок.

– Инициативно информируйте клиента, если не можете выполнить обязательства в согласованный срок.

– Все контакты с клиентом должны быть согласованы с ним и планироваться по вашей инициативе.

– Если вы взяли на себя обязательства за действия других людей – проверяйте выполнение, но ответственность оставляйте за собой.

– Всегда запрашивайте обратную связь от клиента об оказанной услуге или реализованном товаре.

– Вы должны позаботиться о выполнении взятых вами обязательств в ваше отсутствие.

Стандарт «Отношения».

– Проявляйте чуткость и отзывчивость (стандарт «Помощь»).

– Проявляйте терпение и терпимость, готовностью выслушать и понять.

– Создавайте для клиента комфортные условия общения или ожидания (стандарты «Время», «Диалог»).

– В отношениях должно присутствовать осознание себя в свете корпоративных принципов, целей и ценностей.

– Инициативно и конструктивно управляйте конфликтом, если таковой возник [18].

2.3 Характеристика процессов обслуживания клиентов ООО «УТЦ»

Большую часть прибыли организация «УТЦ» получает за счет продажи новых автомобилей и организация заинтересована в высоком качестве обслуживания клиентов на этапе продажи и выдачи нового автомобиля.

Продажа новых автомобилей происходит в несколько этапов:

– 1 этап продажи – Знакомство/Установление контакта.

– 2 этап продажи – Выявление потребностей клиента.

– 3 этап презентация – Презентация.

– 4 этап продаж – Работа с возражениями.

– 5 этап продажи – Завершение сделки.

– 1 этап продажи – Знакомство/Установление контакта [40].

Этап заключается в начальном взаимодействии с клиентом. Его можно обозначить как ключевой этап продажи. Задача этого этапа для менеджера по продажам – представиться, обозначить суть беседы и вступить в активное взаимодействие.

2 этап продажи – Выявление потребностей клиента.

Один из самых важных этапов в любых продажах, но он бывает незаслуженно забыт менеджерами по продажам. Главная задача этапа — понять, чего хочет клиент и как ему нужно предлагать то, что он хочет.

3 этап презентация – Презентация.

Это рассказ о компании, о продукте, формирование конкретного предложения клиенту. Считается ошибкой начинать продажу именно с презентации товара. Невозможно эффективно провести презентацию, не выяснив, чего хочет клиент получить от продукта в первую очередь. Поэтому эффективная презентация будет подготовлена только на основании потребностей клиента.

4 этап продаж – Работа с возражениями.

Фактически, работа с возражениями — это работа над ошибками. Возражения появляются тогда, когда менеджер отдела продаж ошибся в каком-либо из 5-ти этапов. Либо не установил контакта и тогда возражения будут просто потому что клиент не уверен в качественности услуги или товара, либо менеджер неверно выявили потребности, либо не все потребности выявили. Еще одним из факторов можно отметить то, что презентация была не убедительна для потенциального покупателя.

5 этап продажи – Завершение сделки.

Это последний из основных этапов продажи товара менеджером. Самое лучшее завершение сделки – это заключение контракта и внесение предоплаты за товар.

Исходя из статистических данных большинство клиентов не хотят принимать решения в данный момент времени, руководствуясь тем, что могут ошибиться с выбором, имея после приобретения негативные последствия. Поэтому успешные менеджеры по продажам управляют решением клиента. Это подразумевает,

необходимость использования техники закрытия сделок, даже в том случае, если клиент не демонстрирует признаки готовности к покупке. [41].

После прохождения всех этапов продаж наиболее положительный результат – закрытие сделки.

Рассмотрим процесс продажи более подробно. Цель данного процесса – реализация автомобиля. Участниками процесса являются: менеджер отдела продаж (ОП), менеджер кредитно-страхового отдела (КСО), диспонент, мастер предпродажной подготовки (МПП). Далее на Рисунке представлена структура процесса «Продажа автомобиля». Процесс продажи автомобиля является ключевым и приносящим наибольшую прибыль организации. Важно именно на этом процессе добиваться наибольшей удовлетворенности клиентов.

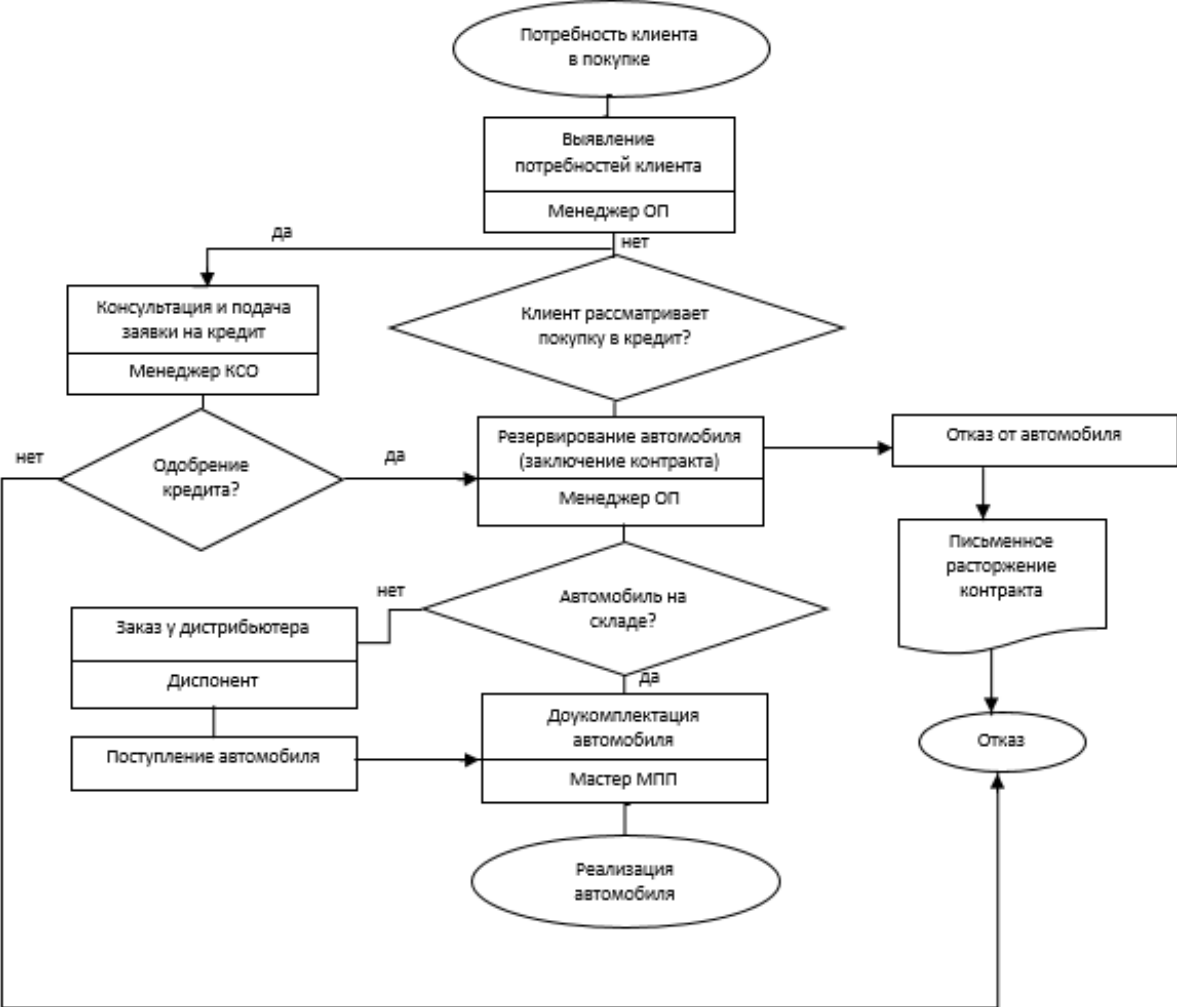


Рисунок 5 – Структура процесса «Продажа автомобиля»

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ООО «УТЦ»

3.1 Анализ фактической удовлетворенности клиентов ООО «УТЦ»

В наши дни все тяжелее оставаться конкурентоспособными, особенно на рынке автобизнеса, поэтому стоит постоянно совершенствовать свой бизнес. [39].

Марка автомобилей LADA является массовым брендом. Только в городе Челябинск – 5 официальных дилеров автомобилей LADA.

Помимо анализируемого автосалона на рынке Челябинска и Челябинской области присутствуют следующие официальные дилеры (таблица 3):

Таблица 3 – Выявление основных конкурентов

Название	Местонахождение	Конкурентные преимущества
1	2	3
1. ОАО «Челябинск-Лада»	ул. Молодогвардейцев, 2.	Один из самых крупных автосалонов в Челябинской области. Имеет мощную ремонтную базу и оказывает полный спектр работ для легковых автомобилей.
2. Лада АВТОВЕК-Челябинск	ул. Черкасская, 15	Работает на автомобильном рынке Челябинска больше 10 лет. Салон АВТОВЕК был выбран «Лучшим дилером 2015 года».. Огромный автоцентр площадью 6 000 кв.м. с красивым торговым залом и шоу-румом на 100 автомобилей LADA
3. Лада «Урал БЭСТ-Инвест»	ул. Гагарина 7 а	В настоящее время предоставляется полный спектр услуг, как при приобретении автомобиля, так и при его обслуживании.

Окончание таблицы 3

1	2	3
<p>4. Лада Автоцентр Восток-Лада.</p>	<p>ул. Труда 22.</p>	<p>Предоставление гарантии на длительный срок и плановое техническое обслуживание на период эксплуатации транспортного средства.</p> <p>На протяжении двух последних лет ООО «Восток-Лада» сотрудничает с детской спортивной федерацией «Киокушинкай каратэ-до России».</p>
<p>5. Лада Автоцентр Сатурн</p>	<p>Уфимский тракт, д. 3</p>	<p>Предоставляет качественное гарантийное и постгарантийное обслуживание любой сложности.</p> <p>Автоцентр «Сатурн» имеет несколько представительств по продаже автомобилей в городах области,</p>

Все конкуренты, как и сам ООО «УТЦ», являются дилерами АвтоВАЗа, работают по дилерскому соглашению, поэтому и модельный ряд, и оказываемые услуги, и цены на автомобили у них одинаковы.

Поэтому отличительные особенности салонов проявляются только через обслуживание клиентов, местонахождение салонов, опыт работы, имидж и т.д.

По уровню обслуживания на автопортале негативные отзывы размещены только по Лада «Урал БЭСТ-Инвест». Клиенты жалуются на отсутствие мест на парковке, на невнимательность менеджеров, а также на длительность оформления покупки. [17].

Поэтому угрозу для ООО «УТЦ» представляют Автоцентр Восток-Лада и ОАО «Челябинск-Лада».

Исходя из этого, каждый дилер стремится создать максимально комфортные условия для покупателя, повышая тем самым свою конкурентоспособность.

Анализ клиентской удовлетворенности в организации производится по средствам анкетирования.

Для оценки результатов деятельности в ООО «УТЦ» используется такой показатель, как степень удовлетворенности клиентов. Определение уровня удовлетворенности клиентов осуществляется с помощью анкетирования, постсервисного и постпродажного телефонного опроса клиентов, личного общения сотрудников с клиентами, откликов на сайте.

В ходе опросов оцениваются такие параметры, как дружелюбие, профессионализм и внимание менеджера автосалона, соблюдение срока доставки заказанного автомобиля, готовность рекомендовать дилерский центр знакомым.

В организации существует система опроса клиентов после покупки нового автомобиля, где выделены главные вопросы, помогающие определить главные проблемы при работе с клиентами, а именно, слабые места процессов организации. Опрос выполнен в виде анкеты.

После покупки автомобиля, менеджер отдела продаж обязан совершить звонок вежливости клиенту, тем самым повышая лояльность клиента.

Также после покупки нового автомобиля клиентская служба компании совершает «Обзвон клиентов» на 3 день после покупки.



**ООО «Уральский технический центр»
Анкета для опроса клиентов отдела продаж.**

Поздравляем Вас с приобретением нового автомобиля. Примите нашу искреннюю благодарность, за выбор нашего дилерского центра. Нам очень важно, чтобы общение с нашими сотрудниками было для Вас приятным и позитивным, поэтому нам очень важно знать Ваше мнение о нашей работе.

Ф.И.О. Кандратьева Лиана Фанилевна
Ваш новый автомобиль LADA LADA Granta Апельсин (Оранжевый перламутровый) VIN ХТА219010J051848

№	ВОПРОС	ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ		
		ДА	НЕТ	
1	Встретил ли Вас администратор на стойке ресепшен при Вашем визите в наш ДЦ	ДА	НЕТ	
2	Как бы вы оценили качество работы с Вами вашего продавца-консультанта?	Отлично	Хорошо	Удов-но
3	Предлагал ли продавец Treid-in и оценку Вашего автомобиля в день посещения?	ДА	НЕТ	НЕ БЫЛО НЕОБХОДИМОСТИ
4	Обращались ли Вы в наш кредитно-сртраховой отдел в процессе приобретения автомобиля?	ДА	НЕТ	
5	Соблюдались ли договоренности в процессе покупки автомобиля?	ДА	НЕТ	
6	Остались ли Вы довольны внешним видом автомобиля (чистота кузова и салона, комментарии)	ДА	НЕТ	
7	Вам предоставили контакты сервисного подразделения, разъяснили условия гарантии и сроки прохождения ТО?	ДА	НЕТ	
8	Вас устроила продолжительность оформления документов?	ДА	НЕТ	
9	Предлагал ли Вам менеджер сделать пробную поездку на тестовом автомобиле?	ДА	НЕТ	
10	Основываясь на Ваших последних впечатлениях от визита, порекомендовали бы Вы наш ДЦ своим друзьям, коллегам, знакомым желающим купить автомобиль?	ТОЧНО ДА	МОЖЕТ БЫТЬ	ТОЧНО НЕТ

Настоящим Покупатель выражает согласие и разрешает ООО "Уральский технический центр" осуществлять обработку его персональных данных (Фамилия, Имя, Отчество, модель и VIN номер автомобиля) включая сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение) использование, распространение (в том числе передачу на территории Российской Федерации и транспортную передачу), обезличивание, блокирование, уничтожение персональных данных, в том числе передачу персональных данных ПАО АВТОВАЗ

Подпись _____ / Кандратьева Лиана Фанилевна /

Дата 8 мая 2018 г.

Рисунок 6 – Анкета клиента, после покупки нового автомобиля

ОТДЕЛ ПРОДАЖ												
Довольны ли Вы качеством обслуживания в нашем Дилерском центре? Да-1/Нет-0	После выдачи автомобиля звонил ли ваш менеджер, что бы узнать довольны ли вы покупкой? Да-1/Нет-0	Остались ли у Вас замечания или пожелания для улучшения качества нашей работы?	Встретил ли Вас администратор на стойке ресепшен при Вашем визите в наш ДЦ Да-1/Нет-0	Как бы вы оценили качество работы с Вами в вашего продавца-консультанта? Отлично-1/Хорошо-2/Уд.-0	Предлагал ли продавец Teid-in и оценку Вашего автомобиля в день посещения? Да-1/Нет-0/Не было необходимости	Обращались ли Вы в наш кредитно-страховой отдел в процессе приобретения автомобиля? Да-1/Нет-0	Соблюдались ли договоренности в процессе покупки автомобиля? Да-1/Нет-0	Остались ли Вы довольны внешним видом автомобиля (чистота кузова и салона, комментарии) Да-1/Нет-0	Вам предоставили контакты сервисного подразделения, разъяснили условия гарантии и сроки прохождения ТО? Да-1/Нет-0	Вас устроила продолжительность оформления документов? Да-1/Нет-0	Основываясь на Ваших последних впечатлениях от визита Порекомендовали бы Вы наш ДЦ своим друзьям, коллегам, знакомым желавшим купить автомобиль / Точно да-1/ Может быть -2/ Точно нет-0/	Остались ли у Вас замечания или пожелания для улучшения качества нашей работы?

Рисунок 7 – Скрипт обзвона клиентов, после покупки нового автомобиля

Так как компания является дистрибьютором ПАО «АВТОВАЗ», то согласно коммерческой политики ПАО «АВТОВАЗ» дополнительно проводит опрос потребителей.

Опрос проводится в 2 этапа:

– Основной опрос – с 8 числа месяца, за который проводится опрос (отчетный месяц).

– Доопрос – с 8 числа месяца, следующего за отчетным месяцем.

Для получения премий за высокую степень удовлетворенности потребителей качеством продаж необходимо выполнить как базовые требования, так и дополнительные.

Базовые требования:

– Выполнение плана продаж автомобилей в каждом месяце квартала не менее 90%;

Дополнительные требования:

– Достижение норматива доли положительных ответов от установленной квоты для опроса потребителей.

Таблица 3.1 – Количество звонков от объема продаж

Объем продаж	Количество звонков
Более 400 а/м в мес.	50
От 60 до 400 а/м в мес.	20
От 30 до 60 а/м в мес.	12
До 30 а/м в мес.	6

После каждой проверки отчетного месяца на портале, доступном организации опубликовываются результаты обзвона за текущий период. Результаты представлены в виде диаграммы.

№ Выбранные

- 1 Уральский Технический Центр
- ЯНВАРЬ 2018 - ЯНВАРЬ 2018
- ФЕВРАЛЬ 2018 - ФЕВРАЛЬ 2018

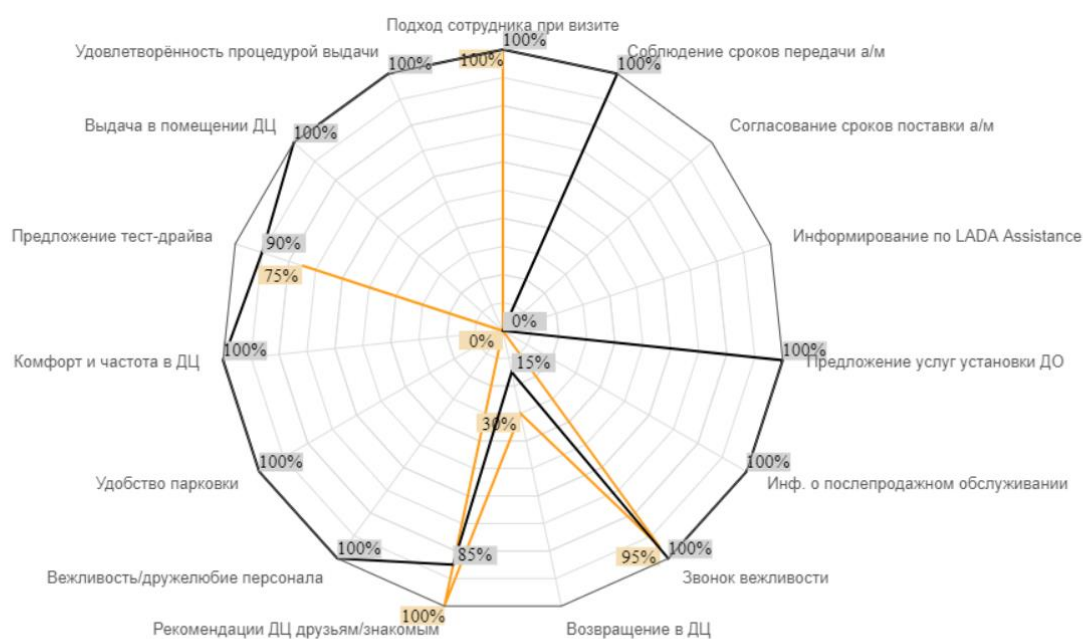


Рисунок 8 – Диаграмма клиентской удовлетворенность – январь-февраль

При анализе удовлетворенности потребителей используются ключевые вопросы:

- Подход сотрудника при визите.
- Соблюдение сроков передачи а/м.
- Предложение услуг установки ДО.
- Информация о послепродажном обслуживании.
- Звонок вежливости.
- Возвращение в ДЦ.
- Рекомендации ДЦ друзьям/знакомым.
- Вежливость/дружелюбие персонала.
- Удобство парковки.
- Комфорт и чистота в ДЦ.
- Предложение тест-драйва.
- Выдача в помещении ДЦ.

– Удовлетворенность процедурой выдачи.

Анализируя и сравнивая данные за 2 месяца (январь-февраль) мы видим, что самое меньшее количество положительных ответов на вопросы «Возвращение в ДЦ» и «Предложение тест-драйва».

Продажи - Дилеры

№ Выбранные

- 1 Уральский Технический Центр
- МАРТ 2018 - МАРТ 2018
- АПРЕЛЬ 2018 - АПРЕЛЬ 2018

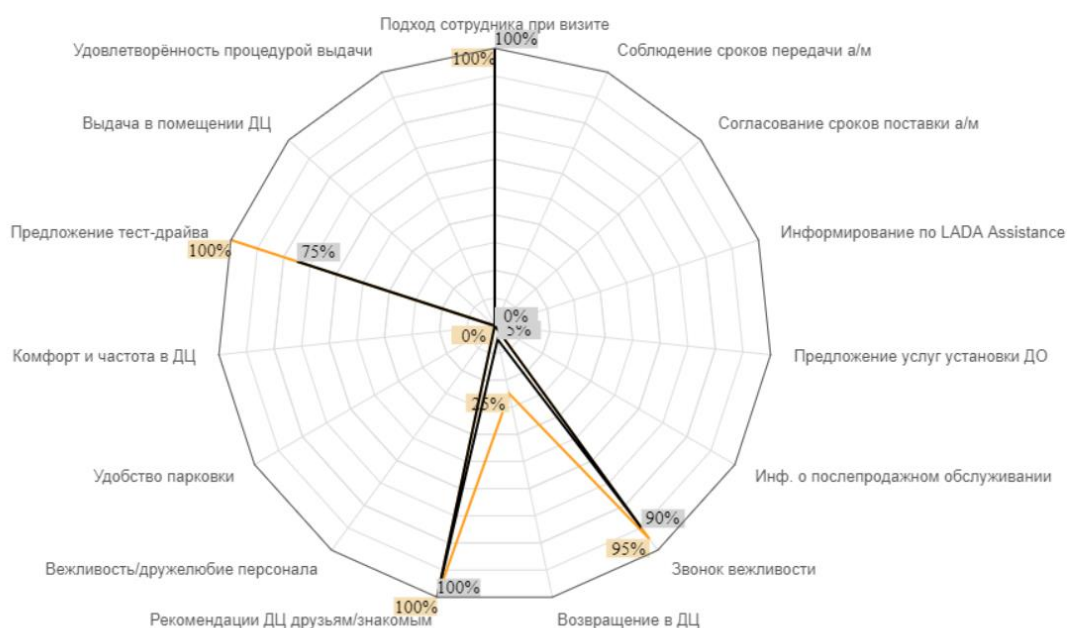


Рисунок 9 – Диаграмма клиентской удовлетворенность – март-апрель

Из данных за отчетные месяца март-апрель снова видим наибольшее количество отрицательных ответов на контрольные вопросы «Возвращение в ДЦ» и «Предложение тест-драйва».

Также в системе «АВТОВАЗ» можно детально изучить количество звонков и количество задаваемых вопросов в конкретный период.

Отчет - статистика по всем вопросам (Приложение Ф)						
<input checked="" type="radio"/> Отчёт <input type="radio"/> Диаграмма						
Отчёт						
Продажа/Сервис	Период	Группировка	Отчет			
Продажа	АПРЕЛЬ 2018	По дилерам				
						Выбранные дилеры (продажа)
						1 Уральский Технический Центр
Статистический отчет по всем вопросам						
№ в/п	Вопрос	Количество опрошенных	Вариант ответа	Кол SATI	Количество ответов	% ответов
1	Добрый день, меня зовут &OP_FIO, компания АВТОВАЗ. Могу я переговорить с &FIO.	20	Нет	0	0	0%
			Да	2	20	100%
2	Вы можете поделиться мнением о покупке автомобиля &CAR_MODEL, приобретенном &DATE в дилерском центре &DEALER?	20	Да	2	20	100%
			Нет, я занят(а)	13	0	0%
			Другой дилер	31	0	0%
			Другая модель а/м	55	0	0%
			Дата другого месяца (закончить интервью)	93	0	0%
3	Верно ли, что Вы купили автомобиль &DATE? Да или Нет?	0	Нет	0	0	0%
			Да	2	0	0%
			Да, но только купил или получил	21	0	0%
			Другая дата (необходимо продолжать опрос)	91	0	0%
			Дата другого месяца (закончить интервью)	93	0	0%
4	Верно ли, что Вы являетесь владельцем модели &CAR_MODEL? Да или Нет?	0	Нет	0	0	0%
			Да	2	0	0%
5	Верно ли, что купили и получили Ваш автомобиль у дилера АВТОВАЗ &DEALER? Да или нет?	0	Нет	0	0	0%
			Да	2	0	0%
			Да, но только купил или получил	21	0	0%

Рисунок 10 – Статистика отчет по всем вопросам за апрель

Отчет - статистика по всем вопросам (Приложение Ф)						
<input checked="" type="radio"/> Отчёт <input type="radio"/> Диаграмма						
Отчёт						
Продажа/Сервис	Период	Группировка	Отчет			
Продажа	АПРЕЛЬ 2018	По дилерам				
6	После выдачи автомобиля, Вам звонил продавец /представитель дилера чтобы узнать довольны ли Вы покупкой? Да или Нет?	20	Да	1	18	90%
			Нет	2	2	10%
			Не знаю (НЗ) (не зачитывать!)	9	0	0%
7	При посещении автосалона продавец предлагал Вам совершить тест-драйв (пробную поездку) на интересующей Вас модели автомобиля с фирменными наклейками? Да или Нет?	20	Да	1	15	75%
			Нет	2	5	25%
8	Порекомендовали бы Вы этого дилера своим друзьям или родственникам, желающим купить новый автомобиль? Точно Да, Может быть, Точно Нет?	20	Точно ДА	1	20	100%
			Может быть	2	0	0%
			Точно НЕТ	3	0	0%
9	При посещении дилерского центра сотрудник отдела продаж подошел к вам в течении 2 минут? Да/Нет	20	Да	1	20	100%
			Нет	2	0	0%
			3 балла	3	0	0%
			4 балла	4	0	0%
10	Вы довольны вежливостью и дружелюбием персонала дилерского центра? Да или НЕТ?	0	Полностью довольны (ПД)	1	0	0%
			Не полностью довольны (НпД)	2	0	0%
			Не знаю (НЗ) (не зачитывать!)	9	0	0%
11	Вам было удобно парковаться у дилерского центра?	0	Да	1	0	0%
			Нет	2	0	0%
			3 балла	3	0	0%
			4 балла	4	0	0%
12	В дилерском центре было комфортно и чисто? ДА или НЕТ?	0	Полностью довольны (ПД)	1	0	0%
			Не полностью довольны (НпД)	2	0	0%
			3 балла	3	0	0%
			4 балла	4	0	0%
13	Автомобиль Вам выдают в дилерском центре? Да или НЕТ?	0	Да	1	0	0%
			Нет	2	0	0%

Рисунок 11 – Статистика отчет по всем вопросам за апрель (продолжение)

Каждый месяц в компании состоится плановое подведение итогов месяца, на котором руководители подразделений предоставляют отчет по проведенной работе в течении месяца. Отчет по клиентской удовлетворенности предоставляет

руководитель клиентской службы. Отчет предоставляется также в виде диаграммы.

На рисунке 12 представлена диаграмма клиентской удовлетворенности за май месяц.

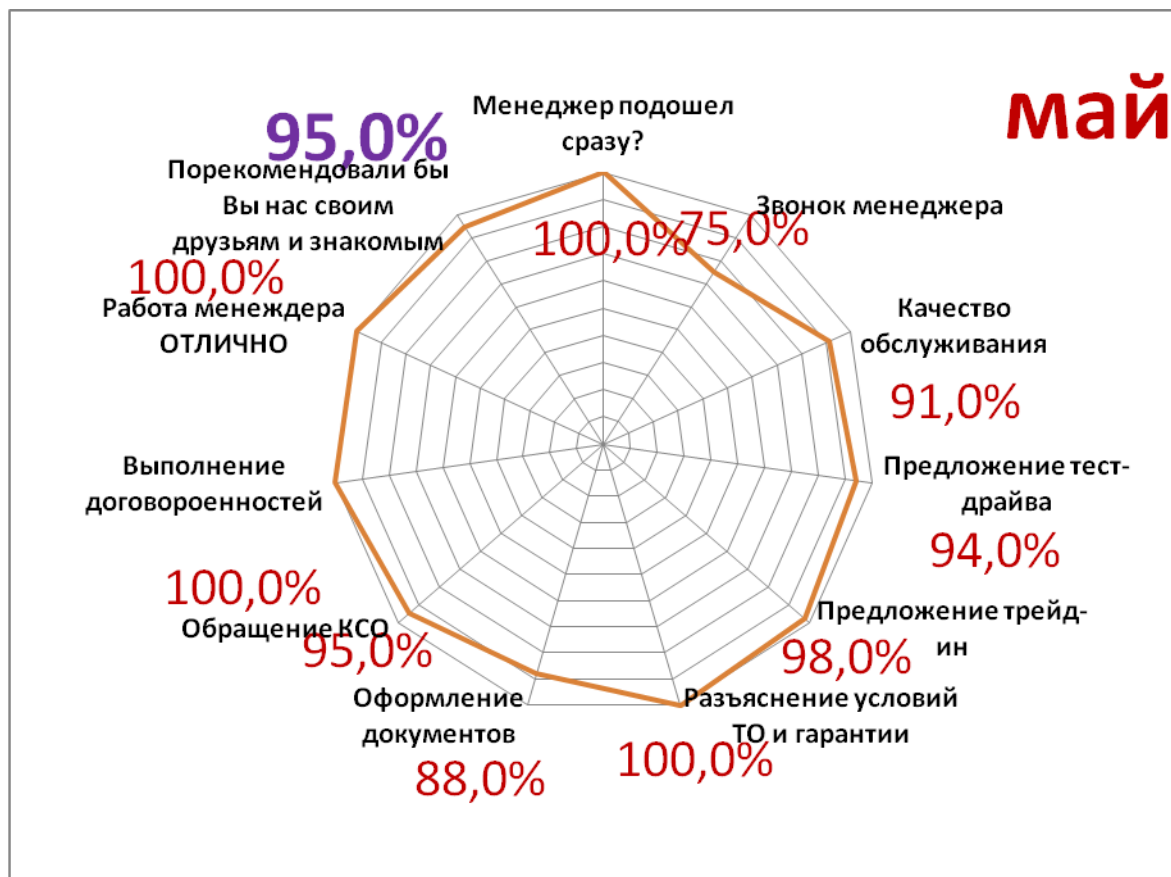


Рисунок 12 – Клиентская удовлетворенность (май)

Из диаграммы видно, что наименьшее количество положительных отзывов у вопросов:

- Звонок менеджера (75%).
- Оформление документов (88%).
- Качество обслуживания (91%).

Исходя из ежемесячного анализа клиентской удовлетворенности мы видим, что имеется «провал» в ключевых моментах работы отдела продаж, который формирует лояльность клиента.

В заключении можно сказать, что необходимо предпринимать меры по улучшению качества работы всего отдела и как следствие, повышению удовлетворенности клиентов.

3.2 Разработка новых подходов к оценке удовлетворенности клиентов ООО «УТЦ»

Изучив подробно анкету для покупателей новых автомобилей, можно сделать вывод о том, что существующая анкета нуждается в коррекции для сбора более расширенной информации об удовлетворенности клиентов.

Автоцентр ООО «УТЦ» располагает большим спектром услуг. И одной из важных задач перед автосалоном является создание комфортных условий для потребителей. Зачастую клиенты ждут одобрения от банка, диагностику своего автомобиля, согласование индивидуальной скидки и т.д. в самом автосалоне и очень важно создать максимально комфортные условия для клиента.

Для этого необходимо оборудовать зону ожидания: мягкой мебелью (диваны, кресла), телевизором, кофетерием, оборудованной детской зоной, предоставлять на журнальных столиках свежую прессу и буклеты об услугах организации. Необходимо поддерживать чистоту и порядок в клиентской зоне.

Также немаловажно проявлять внимание к клиенту, администраторы автосалона или менеджеры отдела продаж предлагают чай или кофе клиентам в зоне ожидания.

Для того, чтобы узнать удовлетворенность клиентов, необходимо внедрить вопрос в анкете покупателя о комфорте в зоне ожидания.

– Как бы вы оценили комфортность зоны ожидания?

Варианты ответов:

– Отлично.

– Хорошо.

– Удовлетворительно.

Также в представленную анкету можно добавить вопрос о предложениях клиентов по улучшению качества нашей работы, с произвольной формой ответа.

– Ваши предложения по улучшению качества нашей работы.

Введение такого вопроса дает клиенту возможность высказать свое мнение о качестве обслуживания и в дальнейшем поможет в выявлении минусов в работе того или иного подразделения.

Из анализа клиентской удовлетворенности, представленном в главе 2, было установлено, что менеджеры отдела продаж не совершают звонок вежливости «своим» клиентам по истечению трех дней после приобретения автомобиля. В организации существует стандарт, которого должен придерживаться каждый сотрудник, совершающих звонок вежливости.

Далее предоставлены действия, которые необходимо совершать при звонке:

- перед звонком клиенту подготовить всю информацию о клиенте;
- при разговоре использовать структурированную последовательность вопросов;
- при необходимости предлагать помощь в решении проблемы, если предложение принято – вновь связаться с клиентом в течение 24 часов;
- обзвон клиентов должен выполняться квалифицированным сотрудником;
- звонок клиенту должен быть сделан не позднее, чем через три после посещения ДЦ;

В ООО «УТЦ» из месяца в месяц по данным анализа клиентской службы наблюдается «провал» в вопросе о звонке вежливости.

Как одним из вариантов решения данной проблемы, мною было предложено включить в штрафные санкции пункт:

– Несовершение звонка вежливости.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины в организации применяется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

Пример штрафных санкций отдела продаж в ООО «УТЦ»:

- Опоздание 1-й раз в текущем месяце до 10 мин. – предупреждение.
- Опоздание 2-й раз в текущем месяце до 10 мин. – штраф 300 руб.
- Опоздание 3-й раз в текущем месяце до 10 мин. – увольнение.
- Не выход к клиенту менеджеру – штраф 200руб.
- Беспорядок на рабочем месте – 200руб.

Менеджерам отдела продаж будет необходимо фиксировать данные о результатах звонков в отдельную таблицу. Информация о результатах должна быть на контроле у руководителя отдела продаж и своевременно сообщаться клиентской службе.

Еще одним подходом к оценке удовлетворенности клиентов является – Тайный покупатель.

Проект Тайный покупатель (Mystery Shopping) – исследование, в рамках которого тайный покупатель под видом обычного клиента посещает официальный Дилерский центр, после чего заполняет чек-лист. [43].

Цель исследования – оценить соблюдение стандартов качества обслуживания клиентов, обращающихся к официальному Дилеру с целью формирования и исполнения плана улучшения.

Каждый визит охватывает все основные виды коммуникации с клиентом:

- интернет-запрос;
- телефонный звонок;
- посещение Дилерского центра.

Визит с целью покупки нового автомобиля позволяет оценить соблюдение следующих стандартов:

- обработка интернет-запросов;
- запись на тест-драйв;
- встреча клиента;
- проверить соблюдение корпоративных стандартов обслуживания;
- программа лояльности;

- определить уровень знаний сотрудников об автомобилях и услугах автосалонов.

Для более эффективного результата необходимо проводить данные проверки не реже двух раз в квартал. Для того, чтобы определить наиболее частые ошибки сотрудников в общении с клиентами и оперативно решать их.

3.3 Оптимизация системы обслуживания клиентов ООО «УТЦ» на основе применения статистических инструментов менеджмента качества

Исследования результатов взаимодействия предприятия с различными группами клиентов для выяснения, в каком из процессов имеются слабые места, необходимы для дальнейшей оптимизации процессов организации с целью улучшения качества.

Результатом осуществления исследования должно стать формирование клиентоориентированной стратегии предприятия.

В ходе анкетирования участвовали 65 мужчин и 37 женщин.

В ходе анализа анкет клиентов в период с 01.03.18 по 31.03.18.

- Продано автомобилей – 102 шт.
- Опрошено – 96 кл.
- Отказ от анкеты – 6 кл.

Больше всего ответов «Нет» получил вопрос «Вас устроила продолжительность оформления документов?».

«Нет» ответили – 60 кл.

«Да» ответили – 36 кл.

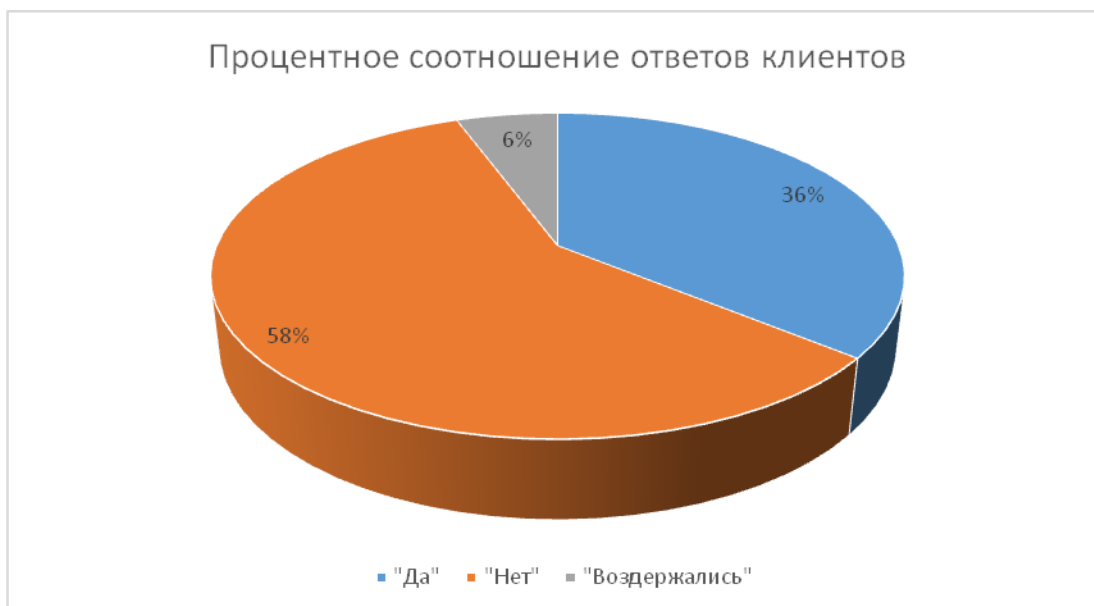


Рисунок 13 – Процентное соотношение ответов клиентов

В ходе анализа были выявлены главные причины долго оформления документов и были предложены рекомендации по оптимизации одного из ключевых процессов.

В связи с увеличением продаж, и как следствие увеличение выдач новых автомобилей в день, было принято решение для оптимизации процесса «Выдача автомобиля».

В следствии увеличения продаж, выдач новых автомобилей в один день и входящего трафика в автоалон, менеджер ОП заинтересован проводить выдачу автомобиля максимально быстро и качественно, избегая ошибок в составлении ДКП и прочей необходимой документации.

Используя собранную информацию о работе дилерского центра необходима доработка бизнес-процессов.

С помощью карт, существующих процессов, рассмотрим их более подробно.

Ключевым процессом является «Выдача автомобиля», формирующая лояльность и удовлетворенность клиента. Также на лояльность клиента и качество обслуживания влияют вспомогательные процессы, такие как «Подготовка автомобиля к выдаче» и «Оформление пакета документов к выдаче».

На карте процесса можно увидеть все этапы и участников процесса «Подготовка автомобиля». Целью процесса является – полная готовность автомобиля к выдаче. Ответственным за данным процесс выступает менеджер отдела продаж, который проверяет полную готовность автомобиля к выдаче клиентам.

Участники процесса – мастер предпродажной подготовки, менеджер отдела продаж.

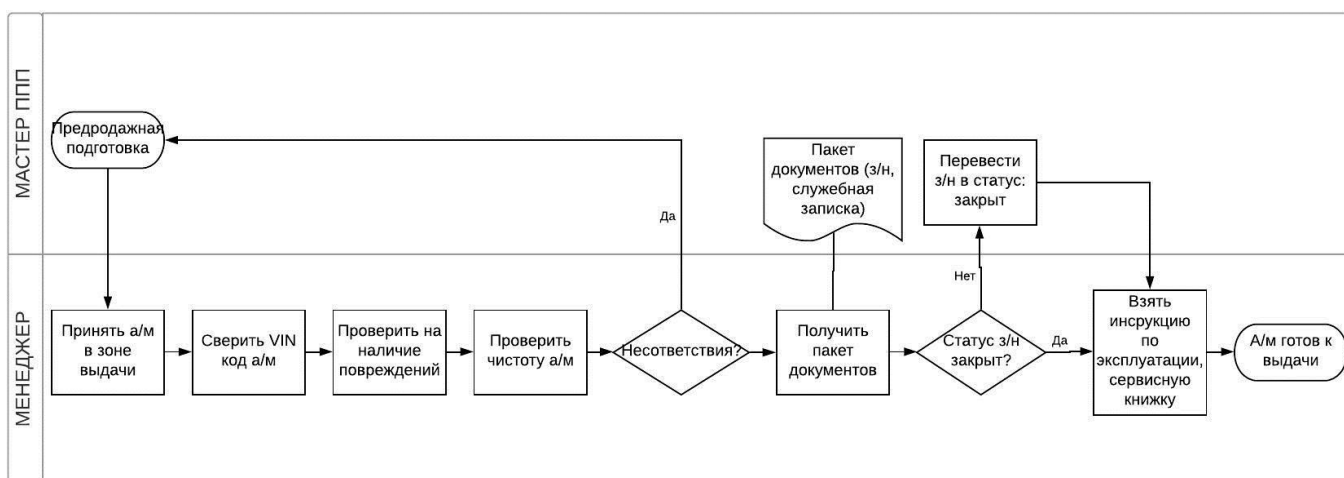


Рисунок 14 – Карта процесса «Подготовка автомобиля»

Рассмотри следующую карту главноо процесса – «Выдача автобомиля».

Целью процесса является – передача, готового автомобиля к эусплуатации клиенту.

Ответственным за данный процесс назначен – руководитель отдела продаж, который контролирует и иучавствует в процессе.

Участниуи процесса – руководитель отдела продаж, клиент, менеджер отдела продаж, кредитно-страховой отдел, кассир.

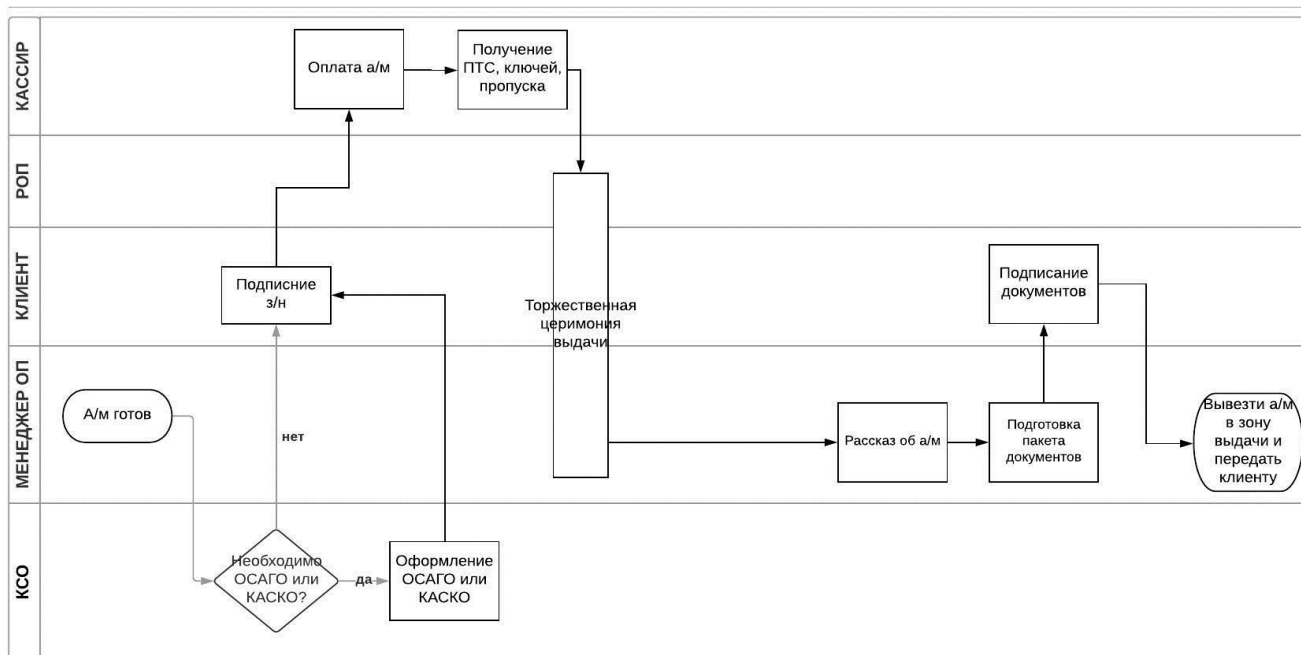


Рисунок 15 – Карта процесса «Выдача автомобиля»

Еще одним вспомогательным процессом выступает процесс «Оформление документов». По данным анализа именно он не позволяет организации достичь высокой степени удовлетворенности клиентов.

Цель процесса – передача готового пакета документов клиенту для ознакомления и подписания.

Ответственный за данный процесс – руководитель отдела продаж.

Участниками процесса выступают – руководитель отдела продаж, менеджер отдела продаж, кассир.

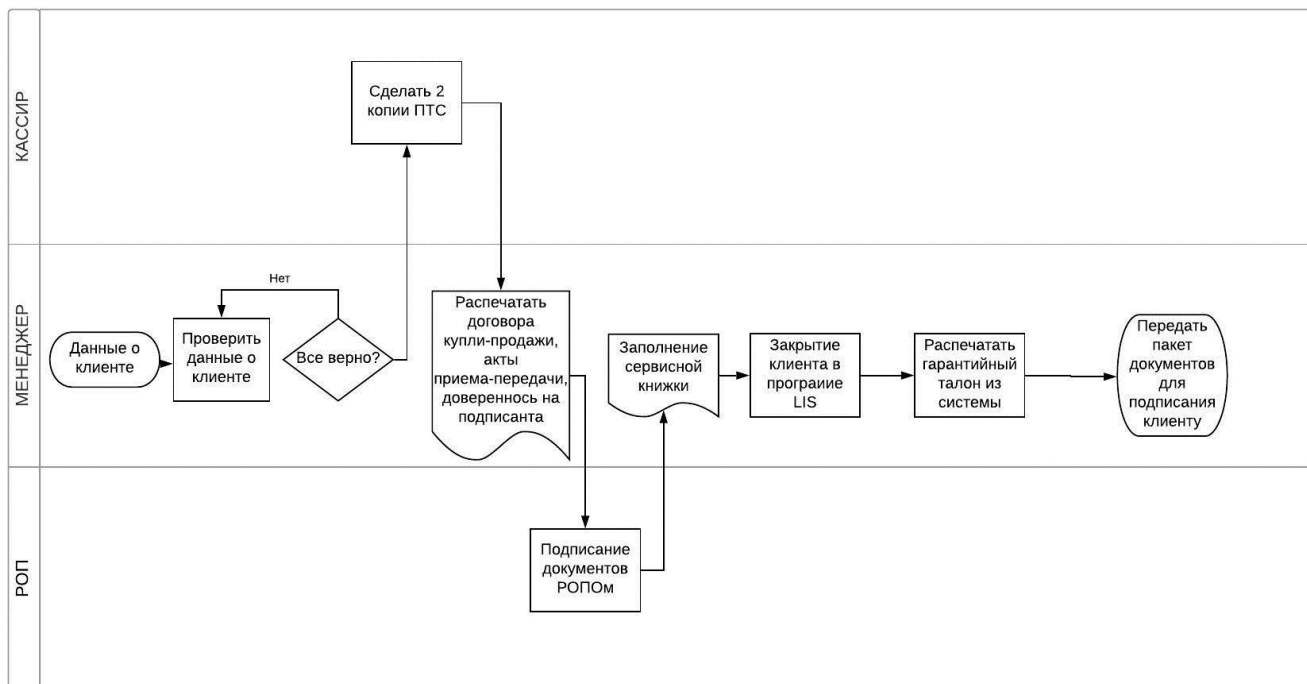


Рисунок 16 – Карта процесса «Оформление документов»

С помощью диаграммы Ганта установим, сколько по времени происходит процесс выдачи автомобиля.

Диаграмма Ганта – инструмент управления качеством, используемый для планирования оптимальных сроков выполнения всех работ, необходимых для успешного достижения поставленной цели.

Построим диаграмму Ганта для оценки затраченного времени на весь процесс «Выдача автомобиля».

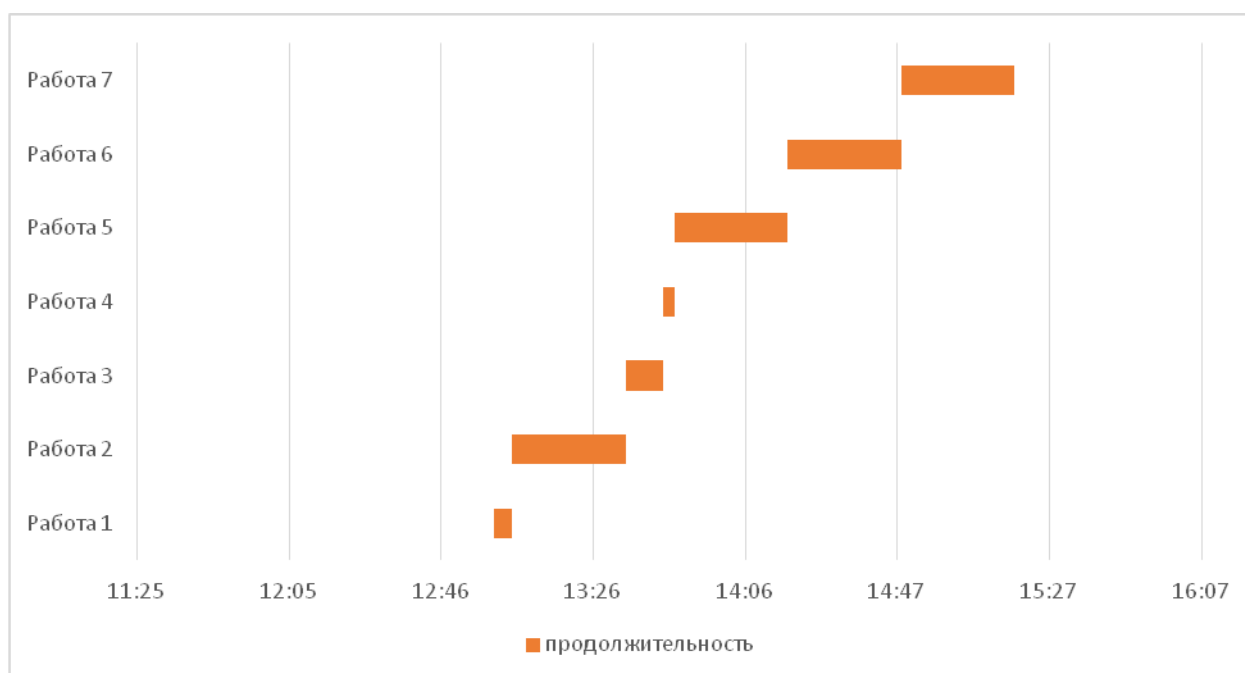


Рисунок 17 – Диаграмма Ганта

Процесс «Выдача автомобиля» происходит в несколько этапов. В диаграмме этапы будут представлены как «работы», рассмотрим их более подробно.

Работа 1 – осмотр автомобиля на наличие повреждений, соответствие установленного ДО (5 мин.);

Работа 2 – выявление необходимости приобретения страховок КАСКО, ОСАГО, в случае необходимости приобретения (30 мин);

Работа 3 – подписание заказ-нарядов (ДО + подарок), оплата автомобиля (10 мин) в случае приема автомобиля в Trade-in, подписание договора комиссии, актов;

Работа 4 – торжественная церемония, фотосессия (3 мин.)

Работа 5 – рассказ про автомобиль (30 мин.)

Работа 6 – подготовка пакета документов (30 мин.)

Работа 7 – подписание документов клиентом (30 мин.)

ООО «УТЦ» сегодня уже практикует стратегию выстраивания длительных партнерских взаимоотношений с клиентом, принимая своего рода участие в его жизни – при покупке первого автомобиля, в ходе сервисного обслуживания, при смене автомобиля на новый и т.д.

Для успешного функционирования стратегии, направленной на клиентскую удовлетворенность, необходимо доработать и оптимизировать вспомогательный процесс «Оформление документов», который повысит эффективность и результативность главного процесса «Выдача автомобиля».

Для оптимизации процесса применим метод параллельного выполнения работ.

Метод параллельного выполнения работ позволяет сократить общее время выполнения процесса. В настоящий момент длительность процессов играет решающую стратегическую роль для большинства компаний, определяет их конкурентоспособность и выживаемость на динамичном конкурентном рынке.

При применении данного метода проводится анализ того, какие работы процесса можно выполнять параллельно. Обнаружив такие работы, нужно организовать их параллельное выполнение, уменьшив тем самым общее время бизнес-процесса.

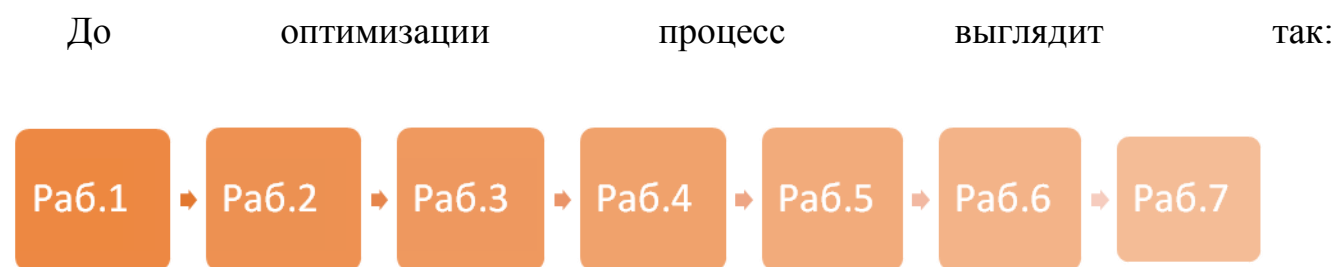


Рисунок 18 – Бизнес процесс «Выдача автомобиля» до оптимизации

На основании рисунка 18 можно сделать вывод, что клиенты тратят много времени в ожидании оформления документов и было принято решение о перераспределении обязанностей. Пакет документов состоящий из 2 экземпляров акта приема-передачи транспортного средства, 3 экземпляров договора купли-продажи транспортного средства, заявления на постановку на учет транспортного средства, анкета покупателя, гарантийного талона, заполнение сервисной книжки будут оформлять диспоненты отдела продаж. Тем самым выполнение этой работы будет происходить параллельно с выполнением работы рассказ про автомобиль.

Также для удобства возможно использовать «бегунок» для быстроты оформления пакета документов. Менеджеры ОП, заполняют «бегунок» и отдают диспонентам. В «бегунке» указывается следующая информация:

- ФИО менеджера ОП.
- ФИО клиента.
- Модель и VIN автомобиля.
- РРЦ.
- Время выдачи.
- Вид оплаты: наличные, кредит.
- Наличие скидок или льготных программ.

Тем, самым после рассказа об основных функциях и устройстве нового автомобиля клиенту не нужно будет тратить время на ожидание подготовки документов, а всего лишь ознакомиться и подписать необходимые документы.

После оптимизации бизнес-процесс «Выдача автомобилей» выглядит так:

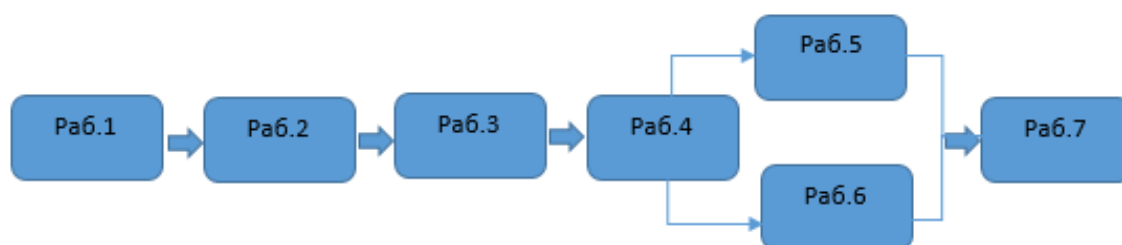


Рисунок 19 – Бизнес процесс «Выдача автомобиля» после оптимизация

Соответственно и поменяются карты процессов «Выдача автомобиля» и «Оформление документов». Цели остаются прежними, вносится новый участник процессов – диспонент.

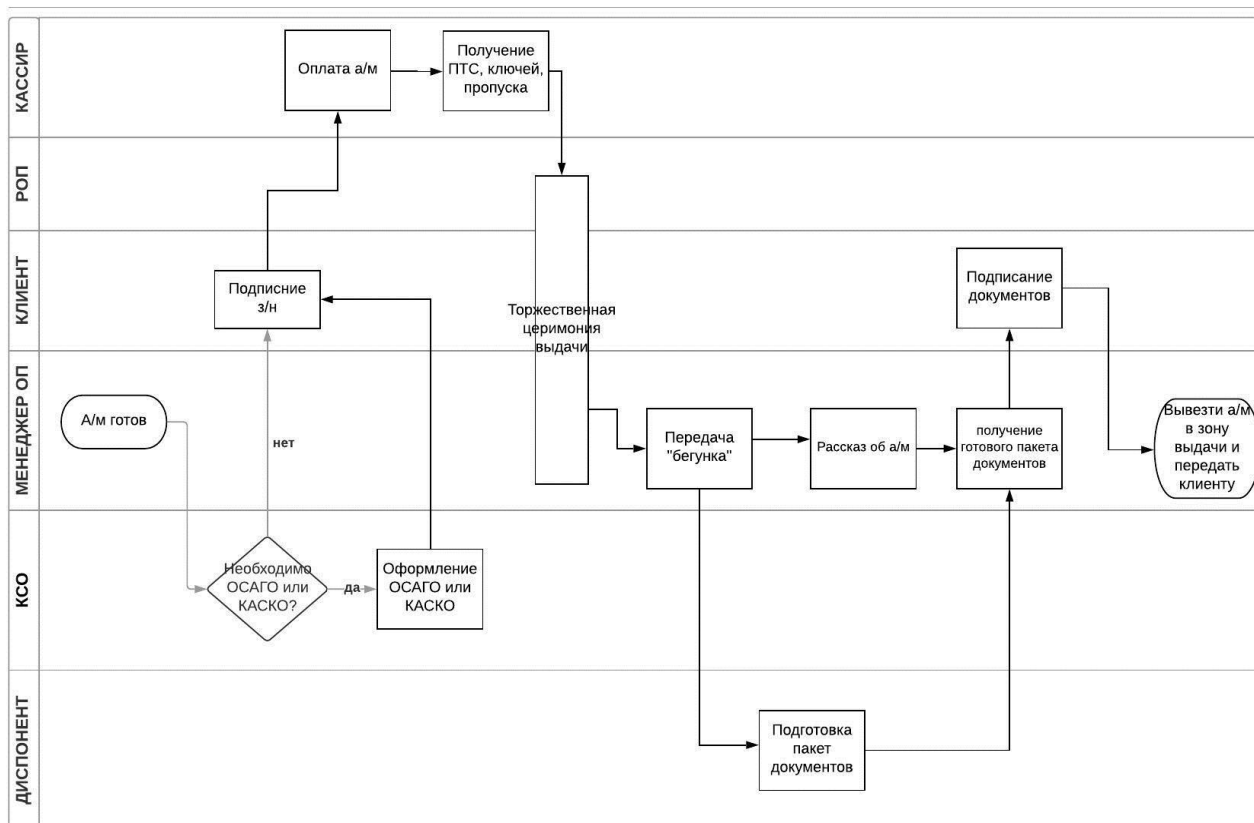


Рисунок 20 – Карта процесса «Выдача автомобиля» после оптимизации

За счет перераспределения обязанностей, при помощи метода параллельного выполнения работ уменьшается время ключевого процесса. В заключении мы видим, что время процедуры «Выдача нового автомобиля» сократилось на 25%.

Применение данного метода перераспределения работ и доработки процесса в дальнейшем приведет к увеличению лояльных клиентов, тем самым улучшая показатели качества организации. Применение данных действий способствует развитию клиентоориентированной стратегии. Для поддержания клиентоориентированной стратегии необходимо постоянное улучшение бизнес-процессов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив теоретические вопросы формирования и развития клиентоориентированного подхода можно сделать следующие выводы.

Клиентоориентированная стратегия компании представляет собой 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.

Так как именно клиентоориентированность определяет выручку и прибыль компаний, данный аспект деятельности становится стратегически важным, а, следовательно, можно говорить о стратегическом его управлении. Клиентоориентированное предприятие отдает предпочтение реализации долгосрочных целей сиюминутным задачам по продажам и финансовым показателям, краткосрочным экономическим и социальным эффектам.

Уральский технический центр является специализированным центром по ремонту автомобилей японского и корейского производства (более 10 марок автомобилей). Клиентская база ООО «УТЦ» насчитывает более 3 500 физических и юридических лиц Челябинска и области, среди которых бюджетные организации, администрации города и районов, коммерческие организации и другие крупные предприятия.

Автосалон Лада – ООО «Уральский Технический Центр» предлагает:

- покупку автомобиля по государственной программе автокредитования;
- привлекательные акции и спецпредложения;
- авто в кредит по программам популярных банков и дисконтную систему;
- помощь по страхованию автомобиля;
- новые схемы заключения договоров;
- низкую стоимость на автомобили.

Все конкуренты, как и сам ООО «УТЦ», являются дилерами АвтоВАЗа, работают по дилерскому соглашению, поэтому и модельный ряд, и оказываемые услуги, и цены на автомобили у них одинаковы.

Поэтому отличительные особенности салонов проявляются только через обслуживание клиентов, местонахождение салонов, опыт работы, имидж и т.д. На базе этих отличий и формируются затем конкурентные преимущества.

В организации существует система оценки степени удовлетворенности клиента.

Система состоит из анкетирования и обзвона клиентов, производимого после приобретения автомобиля.

В ходе работы было, что анкета, используемая в настоящее время охватывает не весь спектр обслуживания.

Также по результатам проведенного анализа по средствам внутреннего обзвона были выявлены следующие проблемы:

- Звонок менеджера (75%);
- Оформление документов (88%);
- Качество обслуживания (91%).

Решением проблемы не совершения звонка вежливости, было предложено включить этот пункт в уже имеющуюся систему штрафов.

– Несовершенство звонка вежливости.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины в организации применяется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

Для повышения эффективности работы предприятия в данной работе были разработаны мероприятия.

Одним из таких мероприятий является – проект Тайный покупатель.

Тайный покупатель – исследование, в рамках которого тайный покупатель под видом обычного клиента посещает официальный Дилерский центр, после чего заполняет чек-лист.

Цель исследования – оценить соблюдение стандартов качества обслуживания клиентов, обращающихся к официальному Дилеру с целью формирования и исполнения плана улучшения.

Каждый визит охватывает все основные виды коммуникации с клиентом:

- интернет-запрос;
- телефонный звонок;
- посещение Дилерского центра.

Исследования результатов взаимодействия предприятия с различными группами клиентов для выяснения, в каком из процессов имеются слабые места, необходимы для дальнейшей оптимизации процессов организации с целью улучшения качества. Для разработки клиентоориентированной стратегии необходимо провести оптимизацию ключевых процессов.

С помощью карт процессов была выявлена проблема главного и вспомогательного процессов. При использовании диаграммы Ганта было рсчитано количество затрачиваемого врнмени на процессы.

В ходе оптимизации процесса «Выдача автомобиля» был применен метод перераспределения работ. При применении этого метода в процесс задействованы новые сотрудники – диспоненты. Также для удобства предусмотрено использование «бегункок» для быстроты оформления пакета документов. Менеджеры ОП, заполняют «бегунок» и отдают диспонентам. В «бегунке» указывается следующая информация:

- ФИО менеджера ОП.
- ФИО клиента.
- Модель и VIN автомобиля.
- РРЦ.
- Время выдачи.
- Вид оплаты: наличные, кредит.
- Наличие скидок или льготных программ.

В заключении можно сказать что, применяя данные мероприятия эффективности деятельности компании улучшится. Применяя клиентоориентированную стратегию удовлетворенность клиентов будет расти, что приведет к долгосрочным отношениям с клиентами.

Клиентоориентированной компании значительно проще продавать новые услуги и продукты, так как у такой компании уже есть положительный имидж и хорошая репутация среди ее клиентов. [44].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алиева, А.Н. Клиентоориентированность – универсальное решение// Управление персоналом. – 2012. - №6. – С. 16-19.
- 2 Али, А. Повышение конкурентоспособности продукции на предприятии// Молодой ученый. – 2012. – №8. – С. 69-75.
- 3 Ансофф, И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. – Москва: Издательство «Экономика», 2016. – 296 с.
- 4 Багиев, Г.Л. Маркетинг/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн – Москва: «Экономика», 2013. – 565 с.
- 5 Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры/ Э. Берн. – Санкт- Петербург: Издательство «Университетская книга АСТ», 2008. – 215 с.
- 6 Бусаркина, В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки// Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2013. – №3. – С. 14-17.
- 7 Виханский, О. С. Менеджмент/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Издательство «Экономист» 2012. – 568 с.
- 8 Воронов, Д.С. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности, предприятий// Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2014. – №10. – С. 20-14.
- 9 Гильмитдинов, Ш.Г. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя// Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41) – С. 55-63.
- 10 Джонсон, М. Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №2. – С. 10-13.
- 11 Дуган, Л. Разработка стратегии: современность и будущее/ Л. Дуган – Москва: Издательство «Региональное представительство УЦРП РПС», 2011. – 412 с.

12 Ещенко, А.В. Клиентоориентированность – основной фактор развития// Ставрополь: Север-Кавказский ГТУ. – 2009. – №7. – С. 217-220.

13 Калинин, А.А. Клиентоориентированность в авторитейле – URL: http://www.napinfo.ru/ready-reports/reports_kliyentooriyentirovannost-v-avtoriteyle.

14 Койн, К. Как Упорядочить процесс разработки стратегии – <http://management.com.ua>.

15 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент/ Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер». – 2015. – 896 с.

16 Кошкин, Л.И. Менеджмент на промышленном предприятии – URL: <http://www.cci.glasnet.ru>.

17 Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Ж.-Ж. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2014. – 800 с.

18 Ложкин, А.А. Организационно-экономическое обоснование конкурентоспособности строительных организаций: / А.А.Ложкин. – Н.Новгород: Издательство «Сигма», 2003. – 181 с.

19 Майер, Дж. Международная среда бизнеса: Конкуренция и регулирование в глобальной экономике: / Дж Майер, А. Олесневич. – Москва: Издательство «Просвещение», 2012. – 703 с.

20 Максимов, И. А. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия// Маркетинг. – 2011. – № 3. – С. 33-39.

21 Мамыкин, А.А. Стратегия и тактика маркетинга в Интернет// Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. 46 с.

22 Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятия «Конкурентоспособность агропромышленного предприятия»// Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2011. – № 3. – С. 91. – 93.

23 Маштабет, В. Пути повышения конкурентоспособности экспортной продукции/ В. Маштабет – Казань: Издательство «Наукова думка», 2013. – 490 с.

24 Минцберг, Г. Школы стратегий/ Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2016. – 336 с.

25 Неганов, М. Корпоративная книга продаж, или профессиональный инструмент для управления продажами // Управление продажами. – 2015. – №4. – С. 45-48.

26 Пантина, А.А. Взгляд на клиентоориентированность как на основу стратегии современной организации – URL: <http://nika-obuv.ru/vzglyad-na-klientoorientirovannost-kak-na-osnovu-strategii-sovremennoj-organizacii.html>.

27 Песоцкая, Е.В. Маркетинг услуг: Краткий курс/ Е.В. Песоцкая. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2016. – 587 с.

28 Поддубный, И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И.А. Поддубный, А.И. Поддубная. – Москва: Издательство «Экономика», – 2017. – № 8. – С. 9-14.

29 Полипенко, Н.Н. Основы маркетинга: Учебно-методическое пособие / Н.Н. Полипенко, Е.Л. Татарский. – Москва: Издательство «Маркетинг». – 2015. – 180 с.

30 Пономаренко, В.С. Стратегия развития предприятия в условиях кризиса: монография / В.С. Пономаренко, А.Н. Тридед, Н.А. Кизим. – Москва: Издательство «Инжек», 2013. – 328 с.

31 Попов, Е.В. Потенциал маркетинга предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – №7. – С. 25-29.

32 Портер, М.Э. Конкуренция: учеб. пособие / М.Э. Портер – Москва: Издательство «Вильямс», 2015. – 495 с.

33 Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – Москва: Издательство «МЦФЭР», 2016. – 864 с.

34 Рыжковский, Б. Н. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. – 2015. – № 7. – С. 42-45. 5.

35 Романенко, И. В. Экономика предприятия / И. В. Романенко. – Москва: Издательство «Финансы и статистика», 2014. – 208 с.

36 Романов, А. Н. Маркетинг / А.Н. Романов. – Москва: Издательство «Банки и биржи», 2012. – 320 с.

37 Рублевская, Ю.В. Моделирование бизнеса в интернет-среде / Ю.В. Рублевская, Е.В. Попов. // Маркетинг. – 2016. – №2. – С .52-60.

38 Самочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В.Н. Самочкин. – Москва: Издательство «Дело», 2017. – 336 с.

39 Сафронова, И.И. Формирование и развитие конкурентных преимуществ организаций сферы услуг на основе принципов маркетинга взаимодействия// Маркетинг. – 2016. – №4. – С. 50-56.

40 Скударь, Г. Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблемы и составляющие успеха // Вопросы экономика Украины. – 2012. – № 8. – С. 46-49.

41 Сокол, М. Как создать автосалону конкурентные преимущества –URL: <http://autoconsultant.com.ua/sovet/117/>.

42 Тер-Григорьянц, Р.Г. Формирование конкурентной среды в аграрной сфере регионального АПК// Менеджмент. – 2005. – №10. – С. 168-172.

43 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Москва: Издательство «ЮНИТИ», 2015. – 576 с.

44 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Издательство «ИНФРА-М», 2016. – 312 с.

45 Федько, В.П. Основы маркетинга для студентов вузов/ В.П. Фатхутдинов. – Москва: Издательство «Феникс», 2015. – 479 с.

46 Чепурной, И. П. Конкурентоспособность продовольственных товаров: учебное пособие / И.П.Чепурной. – Москва: Издательство «Маркетинг», 2012. – 268 с.

47 Шванадр, В.А. Экономика предприятия/ В. А. Шванадра, В. Я. Горфинкель. – Москва: Издательство «Юнити-Дана», 2013. – 588 с.

48 Шевчик, Е.В. Стратегия развития автодилерских компаний на российском рынке / Е. В. Шевчик // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2013. – №3.

47 Шоул, Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество/ Дж. Шоул. – Москва: Издательство «Альпина Паблишер», 2017. – 342 с.

49 Эдуардов, В.А. Экономика предприятия (фирмы)/ В.А. Эдуардов, О. И. Волкова, О. В. Девяткина. – Москва: Издательство «ИНФРА-М», 2012. – 601 с.

50 Яшников, А.В. Экономика производственного предпринимательства/ А.В. Яшников. – Москва: Издательство «Знание», 2014. – 405 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Справка о принятии к публикации статьи



ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО МОЛОДОЙ УЧЕНЫЙ»

ИНН/КПП: 7536104558/166001001
420029, г. Казань, ул. Акад. Кирпичникова, 25
Тел./факс: (499) 653-70-87, 8-800-555-14-87
E-mail: info@moluch.ru
Сайт: <http://moluch.ru/>
Исх. № 51494 от 20.06.2018

СПРАВКА

Подтверждаем, что статья «Роль клиентоориентированной стратегии в управлении предприятием» (автор: Бакай Екатерина Геннадьевна) принята к печати 14 июня 2018 г. и будет опубликована в международном научном журнале «Молодой ученый» №24 (210), июнь 2018 г. (ISSN 2072-0297, свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г.). Журнал размещается на портале elibrary.ru, на данный момент не входит в РИНЦ.

Главный редактор:

И.т.н. Ахметов И.Г./



Исп.: Осянина Е.И.



ПОЛИТИКА ПАО «АВТОВАЗ» В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

Руководство ПАО «АВТОВАЗ» официально провозглашает долгосрочную политику в области качества для демонстрации своей приверженности принципам всеобщего менеджмента качества в деятельности по производству автомобилей.

ПАО «АВТОВАЗ» – крупнейший в России автопроизводитель, выпускающий продукцию под брендом LADA и брендами стратегического партнера – альянса RENAULT-NISSAN, берет на себя обязательства по выполнению требований безопасности, экологичности и законодательных требований, считает приоритетами удовлетворение запросов и ожиданий потребителей всех моделей автомобилей, разрабатываемых и/или производимых ПАО «АВТОВАЗ» и на предприятиях внешней сборки, и достижение целевых значений показателей прибыли.

Для сохранения лидерства на российском рынке и увеличения экспортных продаж легковых автомобилей ПАО «АВТОВАЗ» стремится к повышению привлекательности своей продукции, к соответствию потребностям и ожиданиям покупателей и других заинтересованных сторон, включая акционеров, партнеров и общество в целом.

Основой для достижения этих целей являются два направления:

- быстрое расширение продуктового портфеля на крупных, быстрорастущих и перспективных сегментах рынка путем выпуска новых автомобилей с высоким уровнем качества при сохранении доступной цены за счет применения современных методов управления проектами и инновационных технологий разработки процессов и изготовления продукции;
- улучшение результатов до уровня ведущих мировых автопроизводителей на основе стандартизации, повышения воспроизводимости и стабильности технологических процессов.

Три ключевых принципа для достижения успеха:

- сотрудники компании – главная ценность ПАО «АВТОВАЗ». Их вовлечение в работу по повышению качества и улучшению результативности является необходимым условием достижения стратегических целей;
- наши поставщики – полноправные участники процесса изготовления автомобилей. Отношения с ними выстраиваются на основе взаимовыгодных подходов и оперативного решения проблем с учетом принципов работы альянса RENAULT-NISSAN;
- дилерская сеть – лицо компании во взаимоотношениях с нашими клиентами. Качество предоставляемых услуг при продажах и послепродажном обслуживании автомобилей является одним из важнейших факторов удовлетворенности потребителей и восприятия ими бренда LADA.

Руководство ПАО «АВТОВАЗ» принимает на себя ответственность за обеспечение постоянного улучшения при реализации указанных направлений и соблюдении принципов системы менеджмента качества, соответствующей требованиям международного стандарта ISO 9001.

Президент

Николя Жан Этьен Мор

Июль 2017

