

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. Астафьева
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Сбитнева Оксана Анатольевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА
ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации (организации туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

11.06.2019

(дата, подпись)

Научный руководитель доцент,
Москвин Сергей Николаевич

11.06.2019

(дата, подпись)

Научный консультант д.э.н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

11.06.2019

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Сбитнева Оксана
Анатольевна

11.06.2019

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. Астафьева
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и менеджмента

М О.Н. Владимирова

"25" _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Сбитнева Оксана Анатольевна

группа 565

1. Тема: Повышение конкурентоспособности организации на основе управления отношениями с клиентами

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2019г.

2. Срок представления проекта к защите 11.06.2019г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность фотосалона «Ажур», библиографические источники, раскрывающие понятие и сущность конкурентоспособности на основе управления отношениями с клиентами.

4. Содержание ВКР:

4.1. Рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности организации;

4.2. Провести анализ рыночного состояния и конкурентоспособности фотосалона «Ажур»;

4.3. Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе создания системы управления отношениями с клиентами;

4.4. Оценить эффективность разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе создания системы управления отношениями с клиентами.

Научный руководитель ВКР

С.Н. Москвин
(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 25 октября 2018г.

Сбитнева
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности организации.....	6
1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности организации.....	6
1.2. Современные подходы к оценке конкурентоспособности.....	12
1.3. Система управления отношениями с клиентами как условие повышения конкурентоспособности организации.....	16
Глава 2. Анализ конкурентоспособности фотосалона «Ажур».....	30
2.1. Общая характеристика фотосалона «Ажур».....	30
2.2. Рыночное состояние фотосалона «Ажур» и обслуживаемые целевые сегменты.....	32
2.3. Анализ конкурентоспособности предоставляемых услуг фотосалона «Ажур» на рынке города Красноярска.....	35
Глава 3. Повышение конкурентоспособности фотосалона «Ажур» на основе внедрения системы управления отношениями с клиентами.....	46
3.1. Разработка системы управления отношениями с клиентами фотосалона «Ажур» для повышения конкурентоспособности.....	46
3.2. План мероприятий по внедрению системы управления отношениями с клиентами.....	50
3.3. Оценка эффективности системы управления отношениями с клиентами в фотосалоне «Ажур».....	61
Заключение.....	68
Список использованной литературы.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Существующая на сегодняшний день бизнес-среда проходит очередной этап преобразований, характеризуемый более напряженным экономическим климатом, растущей глобализацией, конкурентной борьбой за крупных клиентов, сокращением/управлением расходами, слияниями и поглощениями компаний и другими факторами. Влияние всех этих тенденций сказалось на конкурентной среде следующим образом: обострением борьбы за выгодных клиентов; формированием более требовательных потребителей, обладающих более широким выбором; появлением новых каналов привлечения и обслуживания клиентов.

Клиенты – самый ценный актив компании. В настоящее время эпоха стандартизированного сервиса компаний сменяется ориентацией на клиента. Прогресс в бизнесе привел к тому, что предложения компаний с низкой ценой товара или услуги, массовая реклама и традиционный маркетинг уже не гарантируют успешных продаж даже при наличии платежеспособных покупателей. Используя новые, непрестанно открывающиеся технологические возможности в понимании, оценке и управлении отношениями с каждым покупателем, компании должны сконцентрировать усилия на продуманном увеличении ценности своей клиентской базы. Важным становится тесное взаимодействие с клиентом, понимание его потребностей и своевременная реакция.

Грамотная стратегия работы с клиентом позволяет сохранить и преумножить лояльных клиентов компании. Улучшая свои отношения с клиентами, компания сможет четко определять и дифференцировать индивидуальных потребителей, что позволит ей эффективнее работать и снижать расходы, а также распределять усилия более рационально, чем это делают ее конкуренты. Развивая свою способность взаимодействовать с клиентами с помощью технологий – центров телефонного обслуживания, интернета и технического оснащения персонала – компания сможет лучше приспособиваться

к меняющимся экономическим условиям. А когда она скорректирует функции производства и предоставления услуг с учетом индивидуального обслуживания клиентов, это, скорее всего, повлечет за собой изменения во всей структуре ее бизнес-модели: от простого поиска новых клиентов для предлагаемых услуг организация перейдет к поиску новых услуг для клиентов, чьи потребности она понимает.

Актуальность темы обусловлена тем, что повышение конкурентоспособности на основе создания системы управления отношениями с клиентами позволит выстраивать такие отношения, благодаря которым лояльность клиентов будет расти, а за счет лояльности доход организации будет расти.

Объектом исследования является фотосалон «Ажур».

Предметом исследования выступает конкурентоспособность фотосалона «Ажур».

Цель работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе создания системы управления отношениями с клиентами.

Для достижения цели, поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности организации;
- провести анализ рыночного состояния и конкурентоспособности фотосалона «Ажур»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе создания системы управления отношений с клиентами;
- оценить эффективность разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе создания системы управления отношений с клиентами.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области рыночной деятельности организации и конкурентоспособности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность организации - это способность организации наиболее успешно и полно проектировать, производить и продавать товары (услуги) на рынке по сравнению с предприятием-конкурентом, удовлетворяя потребности рынка и обеспечивая прибыль, расширенное воспроизводство, экономическое и социальное развитие. Если конкурентоспособность товара направлена на удовлетворение потребностей потребителей, то конкурентоспособность организации является более широким понятием – помимо удовлетворения потребностей рынка, она (конкурентоспособность) должна обеспечивать эффективность и собственное развитие организации. Меры по повышению конкурентоспособности организации включают разработку целого ряда финансовых, коммуникационных и социальных целей.

В качестве финансовых или экономических целей можно выделить: достижения лидерства на рынке, овладение определенной долей рынка, освоение новых сегментов рынка, повышение эффективности сбыта, увеличение объема продаж, получение прибыли в долгосрочном периоде и обеспечение экономического развития организации. Коммуникационные цели предполагают эффективную продажу товаров, повышение имиджа и престижа организации и ее продукции на рынке. К социальным задачам относятся производство товаров, предназначенных для малообеспеченных слоев населения, содействие занятости, совершенствование организации оплаты труда и премирования работников организации, улучшение охраны труда и окружающей среды. Для достижения этих целей реализуются средства, полученные за счет использования факторов, влияющих на конкурентоспособность организации.

Эти факторы М. Портер классифицирует на основные и развитые, общие и специализированные, естественные и созданные [15, с.24]. Основные факторы –

это природные ресурсы, климатические условия, географическое расположение организации, рабочая сила. Развитые факторы – современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области ЭВМ и программирования) и исследовательские институты, отделы университетов, занимающиеся высокотехнологичными направлениями. Развитые факторы имеют большое значение для конкурентоспособности организации. Это факторы высокого порядка. Для реализации таких факторов необходимы немалые вложения капитала, зачастую продолжительные по времени, так же высококвалифицированные кадры и высокие технологии. Развитые факторы являются неременным условием инновационной деятельности организации, что вызывает необходимость наличия соответствующей научной базы и высококвалифицированных специалистов.

Общие и специализированные факторы (выделяются в зависимости от степени специализации). Общие факторы (дорожная система, кадры с высшим образованием) могут быть использованы в широком спектре отраслей, они, как правило, дают конкурентные преимущества ограниченного характера, есть предприятия во многих странах. Конкурентное преимущество, основанное на сочетании основных и общих факторов, - это преимущество низшего порядка (экстенсивного типа), который имеет короткий и неустойчивый характер. Специализированные факторы (узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных областях знания, специализированное программное обеспечение) – факторы, используемые в одной отрасли или в ограниченном числе отраслей, связанных с использованием мобильных венчурного капитала. Однако специализированные факторы (которые иногда основываются на общих) обеспечивают долгосрочную основу конкурентоспособности предприятия (не включают стандартные пакеты общего назначения).

Природные факторы (природные ресурсы, географическое положение) являются факторами низкого порядка. Создание факторов-это процесс

накопления каждое поколение наследует факторы, доставшиеся от предыдущего поколения, и создает свои, добавляя к предыдущим. Они являются факторами высокого порядка, поскольку обеспечивают высокую устойчивую конкурентоспособность. Организации, как правило, формируют свои собственные специализированные и развитые факторы для обеспечения конкурентных преимуществ. Государственное финансирование создания факторов сосредоточено на основных и общих факторах, которые обеспечивают основу для факторов более высокого порядка.

Факторы конкурентоспособности можно классифицировать на внутренние и внешние. Методология оценки конкурентоспособности организации учитывает внешние факторы в свете муниципального воздействия как экономического характера (амортизационная политика; все виды государственных и межгосударственных субсидий и субсидий; таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины; система государственного страхования; участие в международном разделении труда, разработка и финансирование национальных программ обеспечения конкурентоспособности организации), а также административные меры (разработка, совершенствование и реализация законодательства, способствующего развитию рыночных отношений и конкуренции, демонополизации экономики; государственная система стандартизации и сертификации продукции и системы ее создания; государственный надзор и контроль за соблюдением обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль; правовая защита интересов потребителя). Эти последствия определяют формальные правила функционирования субъектов хозяйствования на государственном или мировом рынке.

Внешние факторы конкурентоспособности связаны с основными характеристиками рынка организации (тип организации и мощности; наличие конкурентов; безопасность, состав и структура ресурсов – трудовых, материальных, нетепловых и финансовых), а также с деятельностью государственных и негосударственных институтов и деятельностью политических

партий, движений, блоков, влияющих на социально-политическую ситуацию в стране, что важно для формирования поведения иностранных инвесторов и международных валютных организаций.

Представленная методология формирования внешних факторов определяет формальные и неформальные "правила игры" на рынке, внешнюю среду, в которой будет работать организация, т. е. факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегии ее развития.

Наибольшее влияние извне оказывают такие факторы, как:

- конкурентная среда и уровень конкуренции, степень приватизации предприятий в отрасли;

- конкурентоспособность отрасли;

- характеристики спроса на товары (услуги) организации (величина и динамика спроса, требования рынка к цене и качеству товаров, эластичность спроса по цене и уровню доходов);

- развитость и конкурентные преимущества тех отраслей (предприятий), которые обеспечивают анализируемое предприятие необходимыми ресурсами, материалами и информационными средствами;

- случайные события (технологические прорывы, колебания цен на ресурсы, значительные изменения на мировых финансовых рынках, политические решения своего и зарубежных правительств);

- экономические и организационно-административные формы и методы государственного регулирования поведения производителей в отрасли и покупателей.

К внутренним факторам конкурентоспособности организации можно отнести потенциал маркетинговых служб, научно-технический, производственно-технологический, финансово-экономический, кадровый, экологический; уровень конструкторско-технологической подготовки и разработки производственных процессов; уровень материально-технического обеспечения, хранения, упаковки, транспортировки товаров; эффективность производственного контроля,

испытаний и обследований; уровень обеспечения пусконаладочных и монтажных работ; уровень технического, сервисного и гарантийного обслуживания, эффективность рекламы.

К «основным внутренним факторам рыночного успеха» организации относят его экономическое состояние; сформированность базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них; наличие передовой технологии; обеспеченность высококвалифицированными кадрами; способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию; наличие сбытовой сети и опытных сотрудников сбытовиков; состояние технического обслуживания; возможности по финансированию, кредитованию своего экспорта; действенность рекламы и системы связей с общественностью; обеспеченность информацией; способность основных покупателей по обеспечению кредитов. Факторы конкурентоспособности организации можно классифицировать в зависимости от целевого назначения создаваемого продукта труда.

На конкурентоспособность организаций, создающих товары потребительского назначения, оказывают влияние следующие факторы:

- коммерческие – условия (возможности организации предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредиты, скидки с прейскурантной цены, возврат ранее приобретенного у организации товара, использовавшего свой экономический ресурс; заключение товарообменных (бартерных) сделок));

- организация сбытовой сети (расположение сети магазинов, супермаркетов в доступном для широкого круга покупателей месте, проведение показа изделий в салонах и демонстрационных залах организации, а также у торговых посредников, на выставках и ярмарках; эффективность проводимых рекламных кампаний; воздействие на покупателей средствами «паблик рилейшенз»;

- организация технического сервиса продукции (увеличение объема предоставляемых предложений и сроков гарантийного ремонта; понижение стоимости послегарантийного обслуживания);

- предоставление покупателям информации об организации (факты

подтверждающие репутацию организации, сведения об ассортименте продукции и сервисе, реклама товарного символа как средства привлечения интересов покупателей к продукции);

– учет воздействия конъюнктуры рынка на положение организации.

На конкурентоспособность перерабатывающих организаций оказывают влияние:

– величина прибыли, получаемая от переработки сырья, которая находится в зависимости от качественных и стоимостных характеристик сырья;

– цена производственных ресурсов (рабочей силы, основного капитала, потребляемых топлива и энергии);

– состояние конъюнктуры рынка конечного продукта, полученного в процессе переработки сырья;

– динамики цен в результате колебаний спроса и предложения;

– затраты на перевозку сырья к месту переработки или потребления;

– формы коммерческих и иных связей производителей и потребителей.

Итак, конкурентоспособность предприятия определяется, с одной стороны, факторами конкурентной среды, с другой – факторами базирования. Любой из обозначенных источников конкурентоспособности в отдельности есть необходимое, но недостаточное условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Устойчивая конкурентоспособность хозяйственного субъекта может быть достигнута тогда и только тогда, когда она базируется на обоих источниках конкурентоспособности, которые сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы.

Конкурентоспособность организации есть комплексное понятие, представляющее собой сложную систему факторов, и не определяется каким-либо одним или даже несколькими параметрами, а представляет собой систему множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации. Причем, система эта является открытой, а множество – нечетким. В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако, таковым оно является

только при данной сочетании всех прочих факторов и параметров. Подчас и вовсе невозможно однозначно определить, какой из факторов оказывает решающее влияние на конкурентоспособность предприятия.

1.2. Современные подходы к оценке конкурентоспособности организации

Для того, чтобы полнее оценить проблему конкурентоспособности организации, необходимо дать оценку ее критериям и факторам.

На повышение конкурентоспособности предприятия так же действует сегментация рынка. С этого процесса надо начинать деятельность на данном рынке. Сегмент рынка – это особым образом выделенная доля рынка, группа потребителей, товаров или организаций, которые имеют некоторые общие признаки. С помощью сегментации достигаются следующие цели:

- наилучшее удовлетворение нужд и необходимых потребностей людей, подгонка продукта или услуг под желания и предпочтения покупателя;
- повышение конкурентоспособности, как товара, так и его производителя, усиление конкурентных преимуществ;
- уклонение от конкурентной борьбы путём перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- увязка научно-технической политики фирмы с запросами чётко выявленных совокупностей потребителей;
- ориентация всей рекламной работы на определенного покупателя.

Еще на уровень конкурентоспособности организации важное влияние оказывают научно-технический уровень и уровень совершенства технологии производства, внедрение новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства. Анализ производительности инвестиционных проектов конкурентных позиций организации на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к организации и ее продукции и, как результат, – изменение доли организации в продажах на конкретном рынке: страновом, отраслевом, или же мировом

товарном рынке.

Уровень конкурентоспособности организации во многом определяется тем, какие товары они могут предложить, а так же где и как товары потребляются. Конкурентные позиции фирмы на рынке зависят также от той поддержки и содействия, которые фирма получает со стороны национальных государственных органов и других организаций путем предоставления гарантий экспортных кредитов, их страхования, освобождения от налогов и сборов, предоставления экспортных субсидий, обеспечения информацией о конъюнктуре рынков и другое.

На наш взгляд, к основным критериям оценки конкурентоспособности рынка в целом относят:

- экономический потенциал и темпы роста экономики;
- уровень развития науки и техники;
- участие в международном разделении труда;
- динамичность и емкость внутреннего рынка;
- социально-экономическую и внутривнутриполитическую ситуацию;
- гибкость финансовой системы;
- государственное регулирование экономики;
- обеспеченность трудовыми и материальными ресурсами и уровень их квалификации.

В рамках коммерческой деятельности для любого самостоятельного предприятия или фирмы ключевыми моментами успеха в конкурентной борьбе являются:

- завоевание устойчивого финансового положения на рынке;
- наличие передовой технологии и высокого потенциала собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;
- умение проводить и эффективно использовать маркетинговые исследования;
- способность к маневрированию за счет изменения качественных и ценовых характеристик реализуемого товара, а также оказания комплекса услуг,

включающих инжиниринговое, консалтинговое, техническое обслуживание, услуг транспорта, связи;

– наличие собственной сбытовой сети и сети снабжения, которые будут обслуживаться опытными специалистами;

– реализация действенной рекламы и системы связи с общественностью;

– анализ как слабых, так и сильных сторон основных организаций-конкурентов на основе объективной информации.

На основе выявления рыночных изменений конъюнктуры анализируемого товара производится отбор тех групп товаров, которые в большей мере соответствуют запросам потребителей.

Далее прогнозируется появление возможных товаров-конкурентов. При этом выделяются те новинки, вероятность продажи которых очевидна и которые вызовут жесткое соперничество между конкурентами.

После этого формируются технические требования к параметрам товаров. В заключение составляются оценочные таблицы соответствия параметров нескольких интересных новинок и тех технологий, без которых невозможен выпуск нового товара [14, с.50].

Рассмотрим критерии, которые применимы для оценки конкурентоспособности организации:

- выручка организации;

- рентабельность – это прибыль минус затраченные ресурсы, рентабельность показывает, стоит ли инвестировать в производство, вкладывать ли в обучение персонала при внедрении инноваций и т.д.;

- динамика изменения выручки - оценка выполнения плана, темпов роста в сравнении с предшествующими периодами, выявление ключевых факторов изменения масштабов операционной деятельности, а также сопоставление темповых показателей производства и продаж;

- доступность к привлекательным потребительским сегментам – за счет привлечения и удержания определенного сегмента клиентов, может расти выручка организации;

- доля рынка – представляет собой инструмент, с помощью которого можно оценить деятельность организации относительно ее конкурентов, а так же спрогнозировать перспективы развития в дальнейшем;

- доступность цены – за счет доступных цен можно привлечь клиентов разных сегментов;

- широта и сбалансированность ассортиментного портфеля, привлекательность товаров (услуг) – критерий, при котором организация может предложить одному клиенту не только ту услугу, которая ему необходима в данный момент, но и сопутствующие услуги (например, при распечатке фотографий можно предложить покупку фотоальбома для фотографий);

- наличие сильного привлекательного бренда, узнаваемого потенциальными потребителями;

- доступ организации к передовым рыночным технологиям, в т.ч в сфере сбыта – данный критерий характерен тем, что благодаря новым технологиям (например самообслуживание в магазине, взвешивание товара покупателем – покупателей привлекает то, что можно самому выбрать товар) организация может занять большую долю рынка;

- инвестиционная привлекательность организации – инвестиционный образ организации зависит от того, как организация позиционирует себя на рынке, можно ли инвестировать в организацию ;

- образ организации в сознании потребителей - развитие имиджа организации - это первостепенная задача владельца организации. Ведь иначе никакие средства, вложенные в рекламу и продвижение, не окупятся. Если Вас не волнует, как воспринимает Вашу организацию целевая аудитория, Вы не занимаетесь развитием фирмы и не работаете над имиджем, то Вас: не узнают на рынке, не выберут среди конкурентов, не воспримут всерьез партнеры и спонсоры, не порекомендуют друзьям и знакомым клиенты, не порадуют доходностью финансовые отчеты. Если Вы активно занимаетесь развитием организации и формированием имиджа предприятия, то решаете сразу несколько важнейших задач: привлекаете внимание целевой аудитории, расширяете границы

своего влияния на рынке, выделяетесь на фоне конкурентов, привлекаете инвестиции в свой бизнес, повышаете лояльность государственных органов, стимулируете продажи, улучшаете отдачу от рекламы, увеличиваете объемы продаж. Сложившийся положительный имидж компании сформирует устойчивое позитивное представление о предприятии и долго будет работать на развитие организации.

1.3. Система управления отношениями с клиентами как условие повышения конкурентоспособности организации

CRM (от англ. *Customer relationship management* – управление отношениями с потребителями) представляет собой систему, основанную на принципе клиентоориентированности и содержащую набор инструментов, существенно повышающих эффективность работы предприятия. Система CRM базируется на применении новейших информационных и управленческих технологиях, таким образом, компания, использующая в своей деятельности данный подход, выстраивает взаимовыгодные и лояльные отношения с клиентами. В результате следования принципам клиентоориентированной стратегии компания в разы увеличивает свою конкурентоспособность и увеличивает свою прибыль.

Основной целью внедрения CRM на предприятии является рост клиентской базы, повышение лояльности потребителей, а опосредованно – рост выручки.

Лояльность покупателя является одним из показателей эффективности работы CRM-системы. Она означает приверженность покупателя к продукции и сервису компании.

Появление новой системы CRM в работе организации значительно повышается привлекательность для покупателя, тем самым являясь залогом успеха организации. Так компаниям, у которых клиенты являются основным или единственным источником дохода, необходима грамотная и результативная система управления отношениями с клиентами.

Поэтому внедрение CRM требуется компаниям, работающим в среде

высокой конкуренции, так как повышение лояльности покупателей – наиболее весомое преимущество в борьбе за первое место на рынке товаров и услуг в любой сфере.

Стоит сказать, что повышение лояльности клиентов с помощью CRM способствует увеличению числа повторных покупок и снижению издержек по привлечению новых клиентов. Указанная система предполагает поддержание контактов одновременно со многими или несколькими клиентами, что помогает поддерживать порядок и избежать путаницы и ошибок в компаниях с высоким количеством клиентов.

Не менее важно отметить, что CRM-системы необходимы на предприятиях, где процесс взаимодействия с покупателем растянут во времени и может иметь несколько стадий от поиска и привлечения клиента до оплаты и гарантийного обслуживания товара [19, с.57].

Проанализировав мотивы и выгоды организаций, использующих CRM-системы, можно выделить несколько видов деятельности потенциальных пользователей CRM:

- компании, производящие продукцию;
- компании оптовой торговли;
- компании, предоставляющие услуги.

Система управления взаимоотношениями с клиентами включает в себя ряд инструментов, такие как:

- сбор информации о клиентах в единую базу данных;
- сбор истории взаимоотношений с клиентами и партнерами;
- обмен данными между подразделениями и сотрудниками;
- автоматизация бизнес процессов;
- прогнозирование продаж;
- планирование и анализ проведения маркетинговых мероприятий;
- оценка удовлетворенности клиентов, регистрация и анализ жалоб;
- управление накопленными знаниями компании

Применяя эффективную систему управления продажами, организация повышает свои шансы на выживание в условиях кризиса, а своевременно учитывая предпочтения клиентов – стабилизирует свой доход и общий уровень благосостояния.

Необходимость внедрения CRM-системы в структуру организации особенно сильно проявляется в условиях кризиса, когда актуальными становятся следующие задачи:

- удержание постоянных клиентов;
- организация рабочего времени;
- повышение производительности труда посредством автоматизации некоторых бизнес-процессов;
- ускорение передачи информации между подразделениями;
- оптимизация продуктового портфеля предприятия;
- экономия рабочего времени руководителя на контроль текущей деятельности предприятия;
- автоматизация рутинных действий.

В таких условиях система управления взаимоотношениями с клиентами помогает повысить производительность труда сотрудников, грамотно распределить задачи среди подразделений, быстро обучить и ввести в работу новых сотрудников, нивелировать потери от кризиса относительно продаж, эффективно взаимодействовать с партнёрами и найти новые и перспективные пути развития компании .

Поскольку CRM представляет особый подход к бизнесу, при котором в центре внимания оказывается клиент, стратегия CRM требует применения таких механизмов взаимодействия с клиентами, в которых их желания и потребности приобретают высокий приоритет. Такая ориентированность на потребителя, помимо общей стратегии развития компании, затрагивает также и другие её компоненты, например, корпоративную культуру, бизнес-процессы и операции.

Создание платформы для привлечения новых и развитие отношений с

существующими клиентами – вот основные цели использования CRM на предприятии.

Для любой организации, будь она производственной или коммерческой, CRM - система считается важным инструментом для завоевания и удержания клиентов. Уменьшая влияние человеческого фактора в работе с клиентами, система способствует сокращению ошибок и информационных пробелов в базе данных. Также она позволяет повысить прозрачность работы менеджеров в отделах продаж и послепродажного обслуживания. Таким образом, CRM-системы становятся удобным и незаменимым инструментом, который структурирует и оптимизирует уже существующие процессы в компании, делая их более эффективными, а также имеет возможность расти и совершенствоваться вместе с компанией.

Конкурентоспособность организации во многом зависит от того, насколько качественно и четко исполняются его внутренние процессы, насколько они структурированы и формализованы. Если сотрудники достаточно компетентны, чтобы следовать точно выверенным и регламентированным процессам, количество ошибок заметно сокращается, а результаты труда становятся более очевидными и прогнозируемыми. Наглядность выполнения работником каждого процесса также нужна и для руководителя, чтобы ему было проще и быстрее выявить слабые места компании и принять соответствующие меры .

На рисунке 1 изображён процесс продвижения товара с помощью структурированной CRM-системы. Можно заметить, что механизм системы по продвижению продукции тесно связан с веб-сайтом компании. Сайт предоставляет площадку для обратной связи с покупателем. Он содержит каталог товаров или услуг компании, а также предоставляет возможность совершения онлайн-заказа.

Правильное функционирование CRM-системы обеспечивается активной работой отделов продаж и маркетинга, она включает в себя телефонные переговоры, деловую переписку по электронной почте, SMS, входящие заказы.

В основе любой системы управления взаимоотношениями с клиентами

лежит база данных физических и юридических лиц, взаимодействующих с организацией в рамках её деятельности. Такая база включает в себя информацию о клиентах, поставщиках, филиалах компании, партнёрах и даже о конкурентах компании.

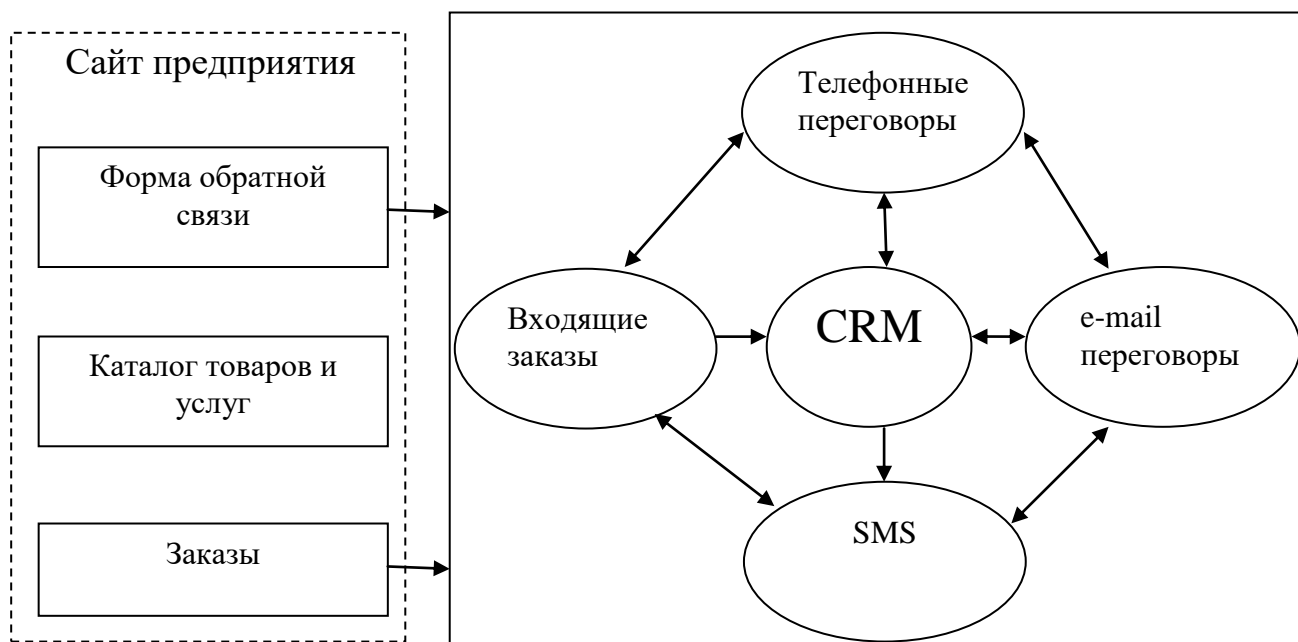


Рисунок 1 - Механизм CRM-системы по продвижению продукции предприятия

Клиентская база данных является ценным активом предприятия, использовать его с максимальной эффективностью помогает CRM-система. После сбора подробной информации о клиентах, их предпочтениях и пожеланиях, выстраивается стратегия взаимодействия. Используя вместе CRM-систему и дополнительные аналитические инструменты, можно выявить наиболее ценных клиентов и занести их в соответствующую базу для более глубокой проработки, а также выделить из всей потребительской массы наиболее подходящий сегмент и составить действенный план по его завоеванию.

Менеджеры используют CRM-систему для планирования продаж и обеспечения прозрачного управления сделками. Так как система хранит и структурирует всю историю взаимодействия с клиентами, это позволяет отделам продаж анализировать их поведение, составлять более привлекательные предложения, вследствие чего повышать лояльность своих клиентов.

Система также обеспечивает контроль за работой подчиненных, например, в таких задачах, как выполнение планов операций или соблюдение условий оплаты и поставки. Это позволяет менеджеру контролировать скорость и качество работы сотрудников. Кроме того, полезны такие функции, как оценка объема и вероятности сделок, управление процессами продаж, отслеживание состояния сделки в режиме реального времени.

Функциональность CRM предоставляет удобный доступ к расписанию, где сотрудник может планировать свою работу и отмечать выполненные задачи. С точки зрения менеджера, это тоже полезная функция, так как позволяет следить за эффективностью и загруженностью сотрудников.

История работы сохраняется отдельно для каждого клиента, поставщика и для каждой транзакции соответственно. Это значительно ускоряет процесс работы менеджера и исключает часть рутинной работы по поиску необходимой информации.

Система управления взаимоотношениями включает в себя 4 этапа, рассмотрим, что включает в себя каждый из этих этапов.

Идентификация. Условием установления и развития взаимоотношений является знакомство сторон друг с другом. Цель идентификации клиентов для компании состоит не только в том, чтобы определить желательных покупателей (это более отдаленная задача), сколько в том, чтобы научиться опознавать каждого из них, «именно этого», всякий раз, когда компания вступает с ним в контакт, и использовать имеющиеся у нее данные для того, чтобы сопоставить полный портрет клиента.

Чтобы точно определить какой идентифицирующей клиентов информацией располагает компания, нужно осуществить следующее:

- провести инвентаризацию всех данных о клиентах, хранящихся в любом электронном формате (сервер или база данных колл-центра);
- найти всю идентифицирующую информацию, хранящуюся не в электронном виде, и перенести ее в компьютерную базу данных, доступ к которой имеют только уполномоченные сотрудники компании;

- оценив объем сведений о клиентах, компания должна внедрить программы дальнейшего сбора информации. Такими программами могут быть, к примеру: приобретение информации у третьих сторон, располагающих базами данных; организация специальных событий для клиентов; конкурсы, лотереи и другие стимулы, побуждающие клиентов обнаружить себя для компании;

- создать базу данных - определить какая информация относится к персональным данным клиентов (имя, адрес, номер счета и т.д.); организовать сбор персональных данных (механизмы сбора информации могут включать коды постоянных покупателей, данные о кредитных картах, анкеты, и т.д.); установив личность клиента, компания должна соотнести ее со всеми транзакциями и взаимодействиями данного клиента в ходе всех имевших место контактов со всеми подразделениями компании. Необходимо связать воедино все действия этого клиента, чтобы всякий раз, когда он приходит в компанию, компания знала, что имеет дело с определенным индивидом. Обычно основным механизмом увязки информации являются программы постоянных покупателей; связав персональные данные клиента со всеми его взаимодействиями и транзакциями, ввести полученные сведения в информационную систему;

- необходимо опознавать клиента, который обращается в разные отделы организации. В каждом отделе он должен быть опознан как «именно этот» клиент, а не какой-то другой;

- идентификационная информация об отдельных клиентах должна храниться и поддерживаться в одной или нескольких базах данных;

- все данные о клиентах меняются со временем и должны регулярно подтверждаться, обновляться, совершенствоваться и проверяться;

- данные о клиентах должны служить ключевой исходной информацией для анализа индивидуальных отличий между покупателями;

- персональные данные клиентов, подкрепленные базами данных компании, должны быть доступны всем уполномоченным сотрудникам и подразделениям. Хранение идентификационной информации о клиентах в доступном формате – важное условие успеха ориентированной на клиента компании;

- в целях обеспечения конфиденциальности и потому, что персональные данные клиентов интересуют конкурентов, важно обеспечить защиту информации от несанкционированного использования.

- определить, как компания будет обозначать персональные данные клиентов. Фамилии не всегда являются подходящим идентификатором. Для эффективного использования базы данных записи о каждом клиенте обычно присваивается уникальный клиентский номер или идентификатор. Это может быть номер телефона клиента, выбранное самим покупателем имя пользователя или заданный компанией код.

Дифференцирование клиентов. Дифференцирование клиентов включает в себя дифференцирование клиентов по их ценности для компании и дифференцирование по потребностям клиентов. Во многих ситуациях наиболее целесообразно сначала дифференцировать клиентов по их ценности и только затем по потребностям. В этом случае процесс строительства взаимоотношений должен начинаться с имеющих наибольшую ценность для компании клиентов, так как инвестиции в них окажутся наиболее эффективными.

Дифференцирование клиентов по их ценности для компании включает:

- Разделение клиентов на категории в зависимости от ценности. Причины дифференцирования клиентов обусловлены стремлением компаний принимать обоснованные решения о размещении ресурсов и необходимостью отчитываться о стоимости своих «нематериальных активов». Но наиболее важна для дифференциации степень склонности клиентов к приобретению продуктов и услуг компании в будущем. По этому принципу мы можем легко объединить клиентов в четыре группы:

- наиболее ценные клиенты (MVC);
- наиболее растущие клиенты (MGC);
- минусовые клиенты (BZ);
- мигранты.
- Управление портфелем клиентов.

Основная стратегия состоит в повышении прибыльности MGC и удержании

на возможно более длительный период MVC. Также необходимо вывести на траекторию прибыльности своих минусовых покупателей или лишить их ранее предоставленных привилегий, а также обеспечить передвижение вверх по ценностной шкале клиентов-мигрантов, с тем, чтобы со временем добиться повышения генерируемой ими прибыли.

Если компания измеряет ценность клиента и планирует свои действия исходя из полученных данных, она должна выявлять его индивидуальные потребности и вносить соответствующие коррективы в свое поведение, поэтому дифференцирование по потребностям клиентов включает в себя:

- понимание потребностей клиентов;
- категоризация клиентов в соответствии с их собственными, широкими потребностями, т.е. компания, объединяет схожих между собой клиентов и стремится к удовлетворению широких потребностей каждого из них.

Взаимодействие с клиентом. В настоящее время взаимодействие, по сути, превратилось в сотрудничество, в совместную работу компании и клиента над осуществлением транзакции, а также над тем, чтобы каждая новая сделка была еще более выгодной для обеих сторон. Транзакционный подход сменяется подходом, основывающимся на взаимоотношениях. Цель его состоит в достижении все более и более высоких степеней удовлетворения, как клиента, так и компании. Процесс взаимодействия с клиентом осуществляется следующим образом:

- Установление контакта с клиентами:
- компания, взаимодействуя с клиентом должна стремиться вступить во взаимовыгодный диалог с клиентом, необходимо вести интересный индивидуальному покупателю разговор на его условиях, периодически получая новую информацию, и не пытаться во время каждого контакта навязать как можно больше своих товаров;
- необходимо концентрировать внимание на результативности собственного диалога. Из каждого успешного взаимодействия компания должна черпать новую информацию о клиенте;

- ведение диалога по принципу использования «золотых вопросов» используется для более глубокого понимания клиента. Такие вопросы сформулированы так, что участвуя в диалоге, человек затрачивает минимальные усилия. Использование «золотых вопросов» дает возможность избегать вопросы, сфокусированные на товаре.

- Когда происходит очередной контакт клиента с компанией, любой ее представитель – секретарь или специалист по сервису – должен иметь мгновенный доступ к информации о клиенте.

- Важно предоставлять клиенту сфокусированную информацию, адресованную ему лично, а не сообщать просто дополнительную информацию о компании.

- Компания должна быть способна сделать вывод о наиболее желаемом для каждого клиента предпочтительном медийном пакете (ПМП). Разные клиенты имеют различные ПМП. Поэтому компании нужно ввести бизнес-правила достижения соответствия получаемого ПМП, ценности клиента и продуктивности использования этой комбинации коммуникативных каналов.

Кастомизированное обращение с клиентами включает в себя:

- движущей силой практикующей массовую кастомизацию компании является наблюдение и запоминание запросов индивидуального клиента и сравнение их с требованиями других покупателей. Успех массовой кастомизации как инструмента развития взаимоотношений основывается на том, что клиент участвует в создании своего собственного товара;

- основываясь на знаниях о потребностях индивидуального клиента, компания собирает различные модули вместе для получения различных модификаций продуктов. Компания должна четко представлять себе, как различные элементы ее товаров или услуг могут объединяться между собой, соединяться в разных сочетаниях, превращаться, или встраиваться друг в друга;

- рационализация операций (услуг) предполагает, что когда предпочтения покупателя запоминаются с целью использования этой информации в последующих взаимодействиях, - компания получает возможность

рационализировать транзакцию в целом, сделать ее не только более удобной, но и более эффективной для себя по издержкам;

- кастомизация основного продукта(услуги)

Внедрение CRM-системы можно разделить на семь основных этапов:

- Разработка стратегии. На начальном этапе производится анализ деятельности предприятия, и определяются ключевые цели, которых необходимо достичь посредством внедрения системы.

- Расчёт бюджета и создание команды интеграции.

- Определение платформы. Платформа должна обеспечить не только качественное внедрение системы на предприятие, но и гарантировать возможность её дальнейшей модификации, обновления, интеграции с другими программами, и т. д.

- Определение интегратора. Специалист, который будет заниматься внедрением CRM-системы на предприятие, должен обладать достаточными профессиональными навыками и опытом подобной работы, чтобы качественно выполнить все поставленные перед ним задачи.

- Реализация проекта. Данный этап подразумевает контроль руководством компании всех деталей, которые были прописаны на этапе разработки. Необходимо следить за сроками выполнения работы и соответствия функционала системы заявленным требованиям.

- Запуск системы. Поскольку проверить корректность функционирования системы возможно только в процессе её эксплуатации, уже после запуска интегратор продолжает свою работу. Теперь его задачей является обучение сотрудников и наблюдение за работой системы на начальных этапах.

- Анализ работы. Если в процессе эксплуатации CRM-системы у сотрудников и руководства компании возникли какие-либо замечания и пожелания, система дорабатывается согласно их предложениям. Проводится регулярный мониторинг функционирования и отладка системы в зависимости от потребностей компании [18, с.150].

Последовательно выполнив все этапы, компания получает в пользование

набор инструментов в составе CRM-системы, что существенно повышает эффективность взаимодействия с клиентами и положительно сказывается на уровне её конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

На рисунке 2 отображено, как будет воздействовать внедрение CRM-системы на работу сотрудников организации, вследствие чего повысится ее конкурентоспособность.



Рисунок 2 - Воздействие внедрения CRM-системы на повышение конкурентоспособности организации

Для нас важно, чтобы внедрение CRM-системы благополучно отразилось на

взаимодействии организации с клиентами и лояльности клиентов к организации, что в последующем положительно отразится и на финансовой стороне организации.

На рисунке 3 наглядно показано, как внедрение CRM-системы повлияет на повышение конкурентоспособности организации, за счет взаимодействия с клиентами.

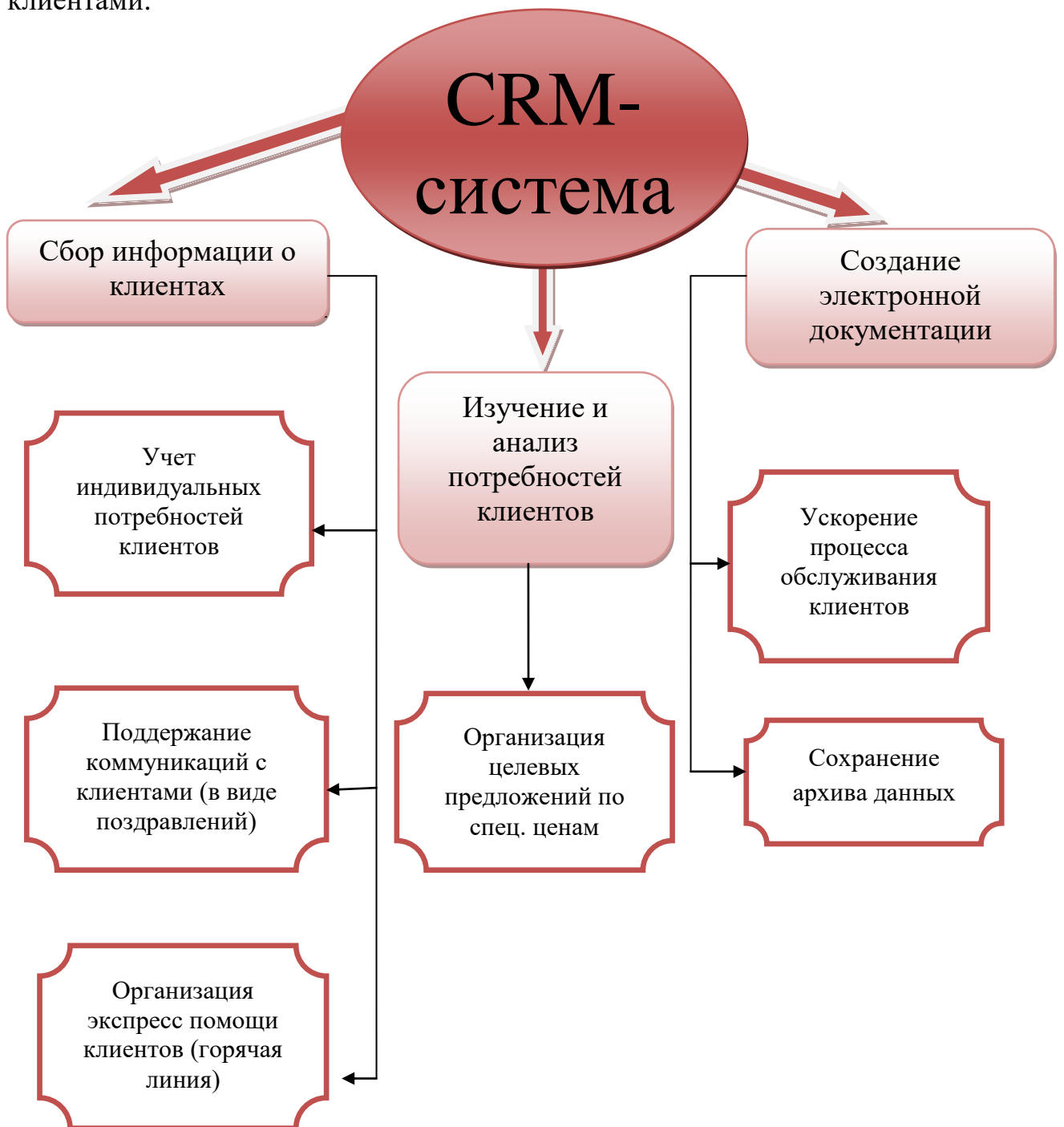


Рисунок 3 - Влияние CRM-системы на повышение конкурентоспособности организации

Таким образом, стоит еще раз подчеркнуть, что внедрение концепции управления взаимоотношениями с клиентами представляет собой довольно длительный и затратный процесс. Наибольшие финансовые выгоды приносят проекты, ориентированные на долгосрочную перспективу. Из этого вытекает важный вывод о том, что внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами оправдано отнюдь не во всех случаях. Тем компаниям, которые не видят в системе управления взаимоотношениями с клиентами долгосрочных выгод, лучше совсем отказаться от проекта, чем пытаться получить от него быструю отдачу. От принятия концепции управления взаимоотношениями с клиентами также необходимо воздержаться тем компаниям, которые не готовы к структурным изменениям и корректировке своей стратегии. Компании, не желающие провести изменения в корпоративной культуре, не способные убедить сотрудников в необходимости внедрения системы, должны отложить решение о внедрении до тех пор, пока каждый сотрудник не осознает необходимость и выгоды от принятия новой философии бизнеса.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФОТОСАЛОНА «АЖУР»

2.1. Общая характеристика фотосалона «Ажур»

Фотосалон «Ажур» на рынке с 2004 года. Основное направление деятельности – это документальная фотосъемка (фото на документы), производство промо продукции и фотосувениров. В фотосалоне кроме фотосъемки на документы имеются такие услуги, как ретушь фотографий, реставрация и восстановление старых и поврежденных фотографий, оцветнение черно-белых фотографий, фотомонтажи, фотоколлажи, слайд-шоу с фотографиями и многое другое.

Фотосалоном руководит индивидуальный предприниматель без образования юридического лица. Организационно-правовая форма - индивидуальный предприниматель, без образования юридического лица. Ее предпринимательская деятельность подтверждается Свидетельством о внесении записи в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей. Директор предприятия имеет печать, фирменный бланк, товарный знак и прочие реквизиты; имеет право открывать расчетный и другие счета в учреждениях банков.

Директор фотосалона руководствуется следующими внутренними документами: свидетельство индивидуального предпринимателя, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры.

Прибыль от деятельности используется на возмещение материальных затрат, осуществление обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работникам и т.д.). Оставшаяся чистая прибыль направляется на развитие и расширение предприятия, и другие цели по усмотрению предпринимателя. Численность персонала фотосалона определяется исходя из функциональной целесообразности; общая численность работающих, согласно штатному расписанию, составляет 7 человек.

Организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации.

Руководство фотосалона «Ажур» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на их содержание. На рисунке 4 представлена организационная структура фотосалона.

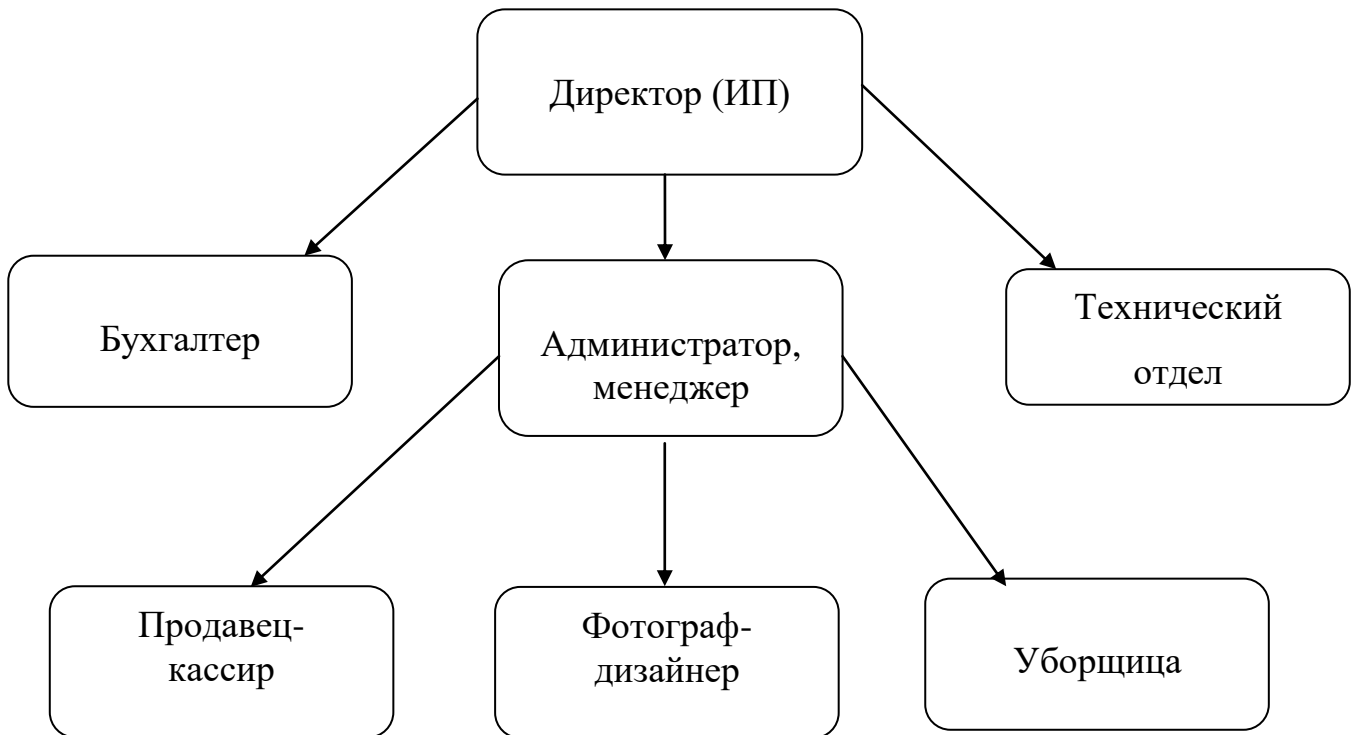


Рисунок 4 - Организационная структура фотосалона «Ажур»

Характеристика существующей организационной структуры в фотосалоне:

- степень централизации – централизованная, то есть все вопросы стратегического и тактического управления сосредоточены в руках ограниченной группы людей, фактически любое решение принимается на уровне первого лица (директора);

- степень формализации – неформализованная, когда характер выполнения внутренних процессов и операций определяется текущей целесообразностью;

- дистанция власти на низком уровне, партнерские отношения между руководителями и подчиненными, свободный, неформальный стиль отношений;

– стиль принимаемых решений можно представить в форме континуума. в различных ситуациях могут быть приняты разные формы принятия решения, включая широкое обсуждение, делегирование решений;

– стратегические ориентиры – внешний фокус, быстрота реагирования на сигналы и вызовы внешней среды, готовность к изменениям, поощряется разумный риск.

Как и многие фотосалоны, наш фотосалон занимается производственной структурой. Для оказания качественных, недорогих, быстрых и обширного ассортимента услуг потребителям имеется небольшая фотолаборатория, располагающаяся в самом фотосалоне, так же имеются оборудования для предоставления услуг населению это: фотопринтеры, компьютеры, машины для ламинирования, компьютеры, нож для нарезки визиток и т.д.

Для работы на них имеются специально обученные сотрудники, которые помогут не только распечатать или отсканировать фотографию, но и предложат множество других услуг.

2.2. Рыночное состояние фотосалона «Ажур» и обслуживаемые целевые сегменты

Основной вид услуг — это документальная фотосъемка (фото на документы), производство промопродукции и фотосувениров. В сети фотосалонов кроме фотосъемки на документы имеются такие услуги, как ретушь фотографий, реставрация и восстановление старых и поврежденных фотографий, оцветнение черно-белых фотографий, фотомонтажи, фотоколлажи, слайд-шоу с фотографиями и многое другое.

Целевой сегмент: рядом с фотосалоном расположено два учебных заведения, одно из которых это Красноярский медицинский университет. В основном постоянными клиентами являются студенты и работники медуниверситета, которые делают фото на документы. Также это заказчики

фотосувениров – таковыми являются как обычные люди, так и крупные организации. В таблице 1 представлена характеристика клиентской базы.

Таблица 1 - Характеристика клиентской базы

Критерии	Студенты, абитуриенты	Юридические лица	Работники офисов	Профессиональные фотографы	Нецелевая аудитория
Количество	150 чел/мес	15	50чел/мес	10 чел/мес	30 чел/мес
Характеристика сегмента	Возраст 17-25 лет, Средний и низкий доход	Большие организации	Клиенты со средним доходом, есть конкретные цели	-	-
Базовые потребности	Низкая цена	Сроки Скидки Качество	Сроки	Качество	Качество
Приобретаемые услуги	Фото на документы	Сувенирная продукция, фото большим тиражом	Фото на документы	Печать фотографий	Ретушь, восстановление фото, изготовление коллажей
Возможные дополнительные услуги	Ксерокопии, распечатка текста, ксерокопии	-	-	Распечатка фото больших форматов(A1)	Распечатка фото и коллажей больших форматов(A1)
Ожидаемый сервис	Скорость обслуживания	Приветливый персонал	Скорость обслуживания	Приветливый персонал	Приветливый персонал

Основными конкурентами являются фотосалон «Люкс-фото», расположенный в 200 м от фотосалона «Ажур» и «Фото-принт». В таблице 2 представлена сравнительная характеристика фотосалона и фотосалона конкурентов.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика нашего фотосалона и фотосалона конкурентов

Характеристика	Конкурент - фотосалон «Люкс-фото»	Фотосалон «Ажур»	«Фото-принт»
Удаленность от транспортной развязки	200 м	Находится на остановочном пункте	200 м

Характеристика	Конкурент - фотосалон «Люкс-фото»	Фотосалон «Ажур»	«Фото-принт»
Обслуживание	Неприветливый персонал	Приветливое и быстрое обслуживание, индивидуальный подход к каждому клиенту	Приветливое
Широта ассортимента	Широкий	Широкий	Широкий
Цены	Цены средние	Цены высокие, но действует система скидок	Цены средние

Основные средства реламы: баннеры, реклама в интернете, реклама в справочной.

В Красноярске количество фотосалонов с каждым годом растет, что обуславливается спросом на предоставляемые услуги, повышение требований к качеству услуг и популярностью к этому виду деятельности. Однако в ближайшем будущем предвидится спад числа людей в профессии, что приведет к отсеиванию «случайных», некомпетентных, устаревших фирм. Останутся те, кто сумел подстроиться под условия рынка и развиваться вместе с ним.

Поэтому необходимо, чтобы наш фотосалон хорошо зарекомендовал себя в ближайшие годы, получил наибольшую популярность и доверие среди клиентов.

Цены на весь ассортимент товаров и услуг, представленных в фотосалоне зависят от ценовой политики предприятия. Фотосалон как и многие предприятия розничной торговли в сегодняшние дни выставляет цены на товары и услуги исходя из их себестоимости плюс учет затрат на ее реализацию, а так же проценты в прибыль предприятия. Этой схемой установления цены пользуются большинство предприятий реализующих не только товары, но и услуги. Но при этом стоит учитывать не только получение прибыли для предприятия, но так же предпочтения и участие в этой сделке покупателей или потребителей. Поэтому рациональнее и справедливее при подсчете стоимости товара или услуги следует устанавливать равновесную цену, которая будет устраивать и продавца и покупателя и поставщика. Именно этими тремя правилами руководствуется фотосалон «Ажур», что и служит большим плюсом для потребителей при выборе

фотосалона. К этому так же следует добавить, что периодически фотосалон проводит различные скидки, акции на группы товаров и услуг.

Миссия фотосалона может быть сформулирована следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов путем оказания услуг фотосалона, индивидуального и чуткого подхода высококвалифицированных работников к каждому клиенту при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам.

Стратегию организации можно конкретизировать следующими целями:

- увеличивать выручку от реализации продукции ежегодно на 50%;
- постоянно увеличивать перечень оказываемых услуг;
- установить приемлемые цены на все виды оказываемых услуг;
- повысить квалификацию работников, связанных с оказанием услуг и работой с клиентами;
- повышение конкурентоспособности за счет совершенствования системы взаимоотношений с клиентами.

2.3. Анализ конкурентоспособности предоставляемых услуг фотосалона «Ажур» на рынке города Красноярск

На современном рубеже финансового становления конкурентность, как движущая сила, вынуждает производителей каждый день искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Для анализа деятельности фотосалона воспользуемся такими анализами как PEST-анализ, SWOT-анализ, многоугольник конкурентоспособности, модель Портера.

PEST- анализ - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес организации[5, с.150].

Матрица PEST-анализа организации представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Матрица PEST-анализа внешней среды организации

Р	Политика	Т	Экономика
	<ul style="list-style-type: none"> – вероятность развития военных действий в стране; – ужесточение государственного регулирования в данной деятельности; - устойчивость политической власти и существующего правительства. 		<ul style="list-style-type: none"> – появление нового оборудования; – влияние Интернета и соц. сетей; – доступ к новым технологиям; – возможности применения новых способов съемки.
Е	Экономика	S	Общество
	<ul style="list-style-type: none"> – уровень инфляции, новый кризис; – повышение цен на фотопродукцию и оборудование; – контроль над ценами и заработной платой; – повышение цен на энергоресурсы; – платежеспособный спрос населения, организаций; – сезонность (посещаемость); – высокая конкуренция, появление новых конкурентов; – перенасыщение рынка данных услуг; – падение спроса и появление услуг заменителей. 		<ul style="list-style-type: none"> – рост пользователей соц сетей и моды размещения фото в соц сети у населения; – рост популярности фото услуг в городе; – перемена структуры доходов и расходов населения; – изменение демографии; – мода и реклама, наличие бренда, имиджа; – наличие квалифицированных кадров в данной сфере..

В процессе исследования была проведена экспертная оценка, позволившая выявить и оценить факторы, представляющие для деятельности фотосалона угрозы и возможности. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Результаты PEST-анализа внешней среды фотосалона

	вес %	балл(1-4)	Коэфф (%)
Политические	10		10
ужесточение государственного регулирования в данной деятельности	5	1	2,5
устойчивость политической власти и существующего правительства	5	3	7,5
Экономические	43		14,3
уровень инфляции, новый кризис	5	4	2,5
повышение цен на фотопродукцию и оборудование	7	4	3,5
контроль над ценами и заработной платой	5	2	1,2
платежеспособный спрос населения, организаций	5	3	1,8
сезонность (посещаемость);	5	2	1,2
высокая конкуренция, появление новых конкурентов	6	2	1,5

	вес %	балл(1-4)	Коэфф (%)
перенасыщение рынка данных услуг	5	1	0,6
падение спроса и появление услуг заменителей	5	3	1,8
Социально-культурные	28		14,8
рост пользователей соц сетей и моды размещения фото в соц сети у населения	5	4	3,3
рост популярности фото услуг в городе	5	4	3,3
перемена структуры доходов и расходов населения	5	3	2,5
изменение демографии	5	2	1,6
мода и реклама, наличие бренда, имиджа	4	3	2
наличие квалифицированных кадров в данной сфере	4	3	2
Технологические	19		16,5
появление нового оборудования	5	3	3,75
влияние Интернета и соц. сетей	5	3	3,75
доступ к новым технологиям	5	4	5
возможности применения новых способов съемки	4	4	4
итого	100		55,7

Для визуализации PEST-анализа очень удобным инструментом является гистограмма с группировкой (рисунок 5), в которой видны самые важные факторы, влияющие на деятельность фотосалона.

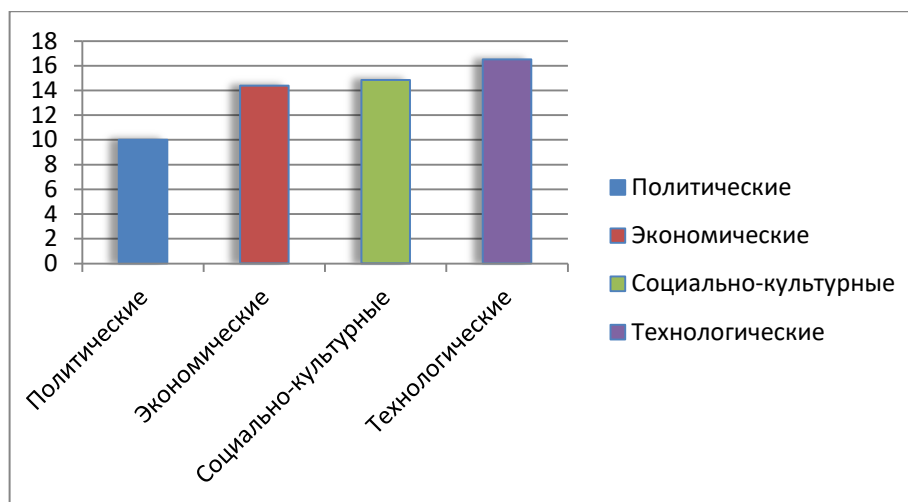


Рисунок 5 - Факторы, влияющие на деятельность фотосалона

Исходя из полученных результатов PEST-анализа, на деятельность организации в большей степени будут влиять технологические факторы, социально-культурные факторы. Для предотвращения высокого влияния таких факторов, важно следить за появлением новых технологий в фото индустрии,

провести мероприятия, которые будут направлены на привлечение клиентов в фотосалон.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны);
- Weaknesses (слабые стороны);
- Opportunities (возможности);
- Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Проведем SWOT-анализ фотосалона (таблица 5).

Составим матрицу SWOT-анализа фотосалона.

Таблица 5 - SWOT-анализ фотосалона

S(сильные стороны)	W(слабые стороны)
Географическое положение(фотосалон расположен в шаговой доступности от остановки, рядом есть парковочные места) Высокая квалификация работников. Использование современных каналов продвижения (интернет)	Маленький штат сотрудников. Нехватка денежных средств для развития из-за нерегулярного поступления доходов.
O(возможности)	T(угрозы)
Увеличение потенциальной целевой аудитории за счет увеличения значимости фото Ухудшение некоторых характеристик в деятельности конкурентов	Высококонкурентная среда Падение покупательской способности Выход на рынок крупных фотосалонов и фотостудий. Рост цен на необходимые материалы и оборудование.

Исходя из SWOT-анализа, делаем вывод, что у фотосалона есть свои недостатки, которые можно исправить за счет привлечения клиентов на основе внедрения клиентоориентированной модели.

Модель М.Портера «Пять конкурентных сил».

Согласно исследованиям М. Портера [24, с.9], состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат воздействия пяти конкурентных :

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов – заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

Модель конкурентных сил М. Портера (рисунок 6) дает нам полную информацию об основных контрагентах прямого окружения, определяет силу влияния их на организацию, характер влияния, а также дает возможность оценить, в чью пользу складывается баланс сил и принять меры по изменению ситуации.



Рисунок 6 - Модель М. Портера «Пять конкурентных сил»

Проанализируем фотосалон «Ажур» согласно модели М. Портера и выявим влияние пяти сил на деятельность организации.

Для оценки влияния конкурентных сил воспользуемся экспертными

таблицами. Сформируем группу экспертов и оценим каждый фактор в баллах, 10 баллов - оптимальный показатель для бизнеса(отсутствие конкурентного влияния), 0 баллов - критический показатель для бизнеса(чрезвычайно сильное влияние конкурентов)

Затем рассчитаем среднее арифметическое значение и выведем общий индекс рыночной силы.

Сила поставщиков определяется рынком поставщиков – количеством участников, дифференциацией поставляемого сырья между ними и т. д.

Поставщики могут выступать как конкуренты, если они способны оказывать давление на компанию с целью повысить цену на сырье, диктовать свои условия. В таблице 6 представлена сила влияния поставщиков.

Таблица 6 - Сила влияния поставщиков

Показатель	Экспертная оценка
Степень консолидации рынка поставщиков	5
Возможность поставщиков стать конкурентами	2
Степень дифференциации продуктов у поставщиков	4
Уход поставщика с рынка	7
индекс рыночной силы.	4,5

Сила влияния покупателей представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Сила влияния покупателей

Показатель	Экспертная оценка
Стоимость перехода потребителя к другому поставщику	9
Объемы приобретаемой партии товаров	9
Возможность потребителей самим производить	10
Степень консолидации рынка потребителей	8
Доля приобретаемого потребителями сырья в структуре их затрат	5
индекс рыночной силы.	8,2

В таблице 8 рассмотрим факторы влияния рыночных конкурентов(внутриотраслевая конкуренция).

Таблица 8 - Факторы влияния рыночных конкурентов (внутриотраслевая конкуренция)

Показатель	Экспертная оценка
Количество игроков в отрасли	3

Показатель	Экспертная оценка
Развитость у конкурентов системы сбыта	7
Темпы роста рынка	4
Уровень дифференциации продуктов у конкурентов	6
Использование игроками рынка уникальных стратегий, маркетинговых схем, специфичных рыночных сегментов	1
Индекс рыночной силы.	4,2

Далее рассмотрим силу влияния потенциальных конкурентов (угроза появления новых игроков). К потенциальным конкурентам относятся крупные компании, создающие идентичный продукт, но работающие на других географических рынках, а также вновь созданные компании. В таблице 9 рассмотрена сила влияния потенциальных конкурентов.

Таблица 9 - Сила влияния потенциальных конкурентов

Показатель	Экспертная оценка
Ограничения входа на рынок со стороны правительства	7
Эластичность спрос	7
Экономический порог входа	3
Доступность каналов сбыта	5
Влияние наличия бренда, патентов, ноу-хау	3
индекс рыночной силы	5

В таблице 10 рассмотрим угрозу влияния товаров-заменителей (альтернативные конкуренты).

Таблица 10 - Угроза влияния товаров-заменителей (альтернативные конкуренты)

Показатель	Экспертная оценка
Возможность удовлетворить потребность с помощью альтернативного товара	5
Стоимость перехода к альтернативному поставщику	5
Соответствие показателей товара с показателями альтернативного конкурента (цена, качество, продолжительность, комфортность)	4
	4,6

На рисунке 7 отображено влияние пяти конкурентных сил на деятельность фотосалона «Ажур». Наибольшее влияние на деятельность фотосалона оказывают покупатели.



Рисунок 7 - Влияние пяти конкурентных сил на деятельность фотосалона «Ажур»

Теперь сведем все в общую таблицу, и рассмотрим, чем характеризуется сила влияния каждого конкурента. В таблице 11 представлена сводная таблица по модели М. Портера «Пять конкурентных сил».

Таблица 11 - Сводная таблица по модели М. Портера «Пять конкурентных сил»

Конкурентная сила	Характеристики	В чем проявляется влияние на организацию	Компенсационные мероприятия
Товары-заменители	Профессиональные фотостудии	В городе огромное количество фотостудий, в которых качество фото в разы лучше.	Переход на более качественные материалы для съемки и печати фото
Поставщики	Основными поставщиками для компании являются: оптовые компании.	Степень консолидации рынка поставщиков г.Красноярске достаточно высокая. Важность для поставщиков сотрудничества с нашим фотосалоном средняя, так как для них основными потребителями выступают организации объемы закупок которых, являются наиболее значимыми.	Заключение долгосрочных контрактов
Потенциальные конкуренты	Сети фотосалонов, Профессиональные	Потенциальные конкуренты выходят на рынок с продуктом высокого качества,	Переход на более качественные материалы для съемки

Конкурентная сила	Характеристики	В чем проявляется влияние на организацию	Компенсационные мероприятия
	е фотостудии	конкурировать с которыми весьма непросто. Они располагают огромным опытом, финансовыми возможностями.	и печати фото, использование новых технологий.
Рыночные конкуренты	Основными конкурентами являются «Люкс фото», «Фото-принт»	Еще несколько лет назад темпы роста рынка фотоуслуг г. Красноярск оставались незначительными, город испытывал дефицит в качественном оказании услуги фотопечати, изготовлении сувениров. В настоящее время ситуация меняется, рынок активно развивается, открываются новые фотосалоны и фотостудии. Организации стремятся предоставить как можно более широкий спектр дополнительных услуг, отвечающих высоким требованиям клиентов. Конкуренция в данной отрасли активно развивается.	<ul style="list-style-type: none"> - Мониторинг качества обслуживания клиентов - Анализ предпочтений клиентов - Маркетинг фотоуслуг
Покупатели	Потребителями услуг являются студенты и работники медуниверситета, которые делают фото на документы. Также это заказчики фотосувениров – таковыми являются как обычные люди, так и крупные организации.	Потребители имеют высокую степень влияния над компанией. В случае неудовлетворенности оказанными услугами они спокойно могут обратиться к конкурентам для получения такой же услуги, без малейших для себя потерь	Клиентоориентированный подход в управлении <ul style="list-style-type: none"> - Постоянный анализ и отслеживание состояния рынка фотоуслуг (в т.ч. деятельность конкурентов)

«Многоугольник конкурентоспособности»[17] — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара(услуг) компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

На первом этапе определим ключевые критерии услуг фотосалона, которые

вливают на приверженность и удовлетворенность, прибыль от продажи и привлекательность для целевой аудитории. Затем оценим конкурентоспособность наших услуг и услуг конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 — самый низкий балл, а 10 — максимальный балл. И в заключении составим план действий по улучшению конкурентоспособности товара по тем критериям, которые ниже конкурентов.

В таблице 12 представлены критерии и оценка конкурентоспособности услуг фотосалона «Ажур» и конкурентов.

Таблица 12 - Критерии и оценка конкурентоспособности услуг фотосалона «Ажур» и конкурентов

Критерии	Фотосалон "Ажур"	Фотосалон "Люкс-фото"	Фотосалон "Фотопринт"
Ассортимент	7	6	7
Цена	9	5	6
Рекламная активность	5	5	6
Качество обслуживания клиентов	5	6	7
Качество предоставления услуги	4	6	8
Оборудование высокого качества	8	7	8

На рисунке 8 представлен конечный результат по ключевым критериям.

По результатам исследований фотосалон «Ажур» лидирует по таким критериям цена и оборудование высокого качества.

Проведя все анализы конкурентоспособности услуг фотосалона, можно сделать вывод, что внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами необходимо, для того, чтобы решить такие проблемы как:

- отсутствие клиентской базы;
- отсутствие взаимосвязи с клиентами;
- отсутствие дифференцированного подхода к клиентам;
- невысокая заинтересованность клиентов

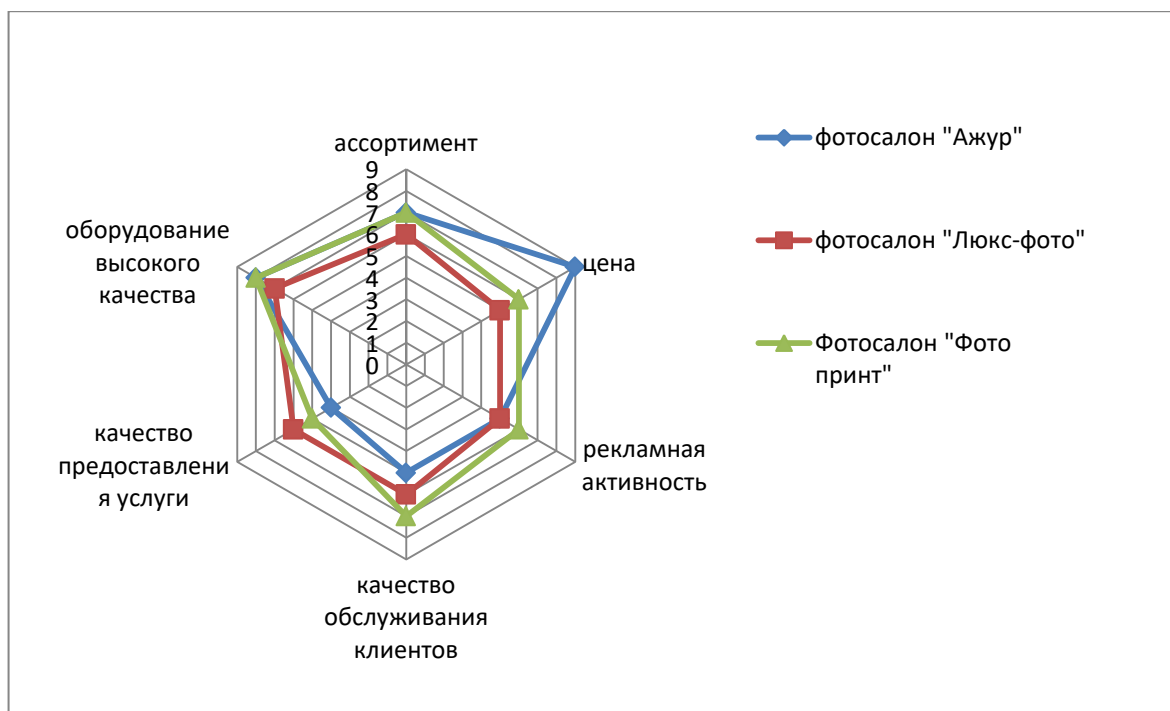


Рисунок 8 - Многоугольник конкурентоспособности

Потребители в настоящее время становятся более избирательными в своем выборе, и с легкостью уходят к конкурентам в поисках лучшего. Существует большая вероятность того, что в ближайшие годы компания столкнется с проблемами жесткой конкуренции, решить которые будет не под силу.

Поэтому внедрение модели управления отношениями с клиентами в фотосалоне «Ажур» должно стать первостепенной задачей руководства, наличие постоянной базы клиентов с высоким чувством лояльности, которым организация предложит большую ценность, чем конкуренты, сможет сделать фотосалон «Ажур» бесспорным лидером по оказанию фотоуслуг.

ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФОТОСАЛОНА «АЖУР» НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

3.1. Разработка системы управления отношениями с клиентами фотосалона «Ажур» для повышения конкурентоспособности

Суть управления взаимоотношениями с клиентами состоит в понимании потребностей своих потребителей и выстраивания с ними таких отношений, благодаря которым их лояльность будет расти. Следовательно, первоочередным условием для любой компании является умение различать их. Как уже отмечалось ранее, процесс формирования взаимоотношений с клиентом и управления ими разделяется на несколько этапов (рисунок 9), разработаем мероприятия на каждом этапе модели для фотосалона «Ажур».



Рисунок 9 - Система управления отношениями с клиентами

Подсистема сбора, систематизации, анализа, хранения и использования информации о клиентах.

На данном этапе нам необходимо организовать программы сбора информации о клиенте, такие как:

- Анкетирование - очень эффективный метод изучения потребностей клиентов. В бланках анкет необходимо выделить две группы лиц - физические и юридические. Для каждой группы выделить определяющие данные. В таблице 13 представлены данные для определения группы клиентов.

Таблица 13 – Данные для определения группы клиентов

Физические лица	Юридические лица
- ФИО	- Название организации
- Возраст	- Юридический адрес
- Дата рождения	- Фактический адрес
- Телефон	- Телефон
- E-mail	- E-mail
- История взаимоотношений с клиентами	- История взаимоотношений с клиентами
- Частота совершения покупок	- Частота совершения покупок
- Личные предпочтения в приобретении услуг	- Корпоративные предпочтения в приобретении услуг
- Особые условия, потребности	- Особые условия, потребности

- Личные беседы - могут происходить непосредственно в процессе оказания услуг в фотосалоне.

На данном этапе важно обеспечить защиту информации о клиентах.

Подсистема дифференциации клиентов по степени важности.

Собрав необходимые данные о клиентах, необходимо разбить клиентов на группы, в соответствии с признаком:

- новые клиенты
- корпоративные клиенты
- постоянные клиенты
- ценные клиенты

Данная сегментация клиентов, необходимая и очень важная часть работы, которую желательно проделать до фактического начала обработки первой информации о клиентах. В дальнейшем это будет сделать многократно труднее

из-за огромного массива информации. Подобная группировка клиентов, в дальнейшем дает возможность проводить анализ эффективности сегментов, организовывать адресное маркетинговое воздействие на данный сегмент и мн.др.

На данном этапе нам надо определить, каким образом мы будем различать ценных клиентов, постоянных клиентов и мигрантов.

Выделим для каждого сегмента критерии, по которым мы будем их распознавать (таблица 14).

Таблица 14 – Дифференциация клиентов

Сегмент	Критерий
Офисные работники (ценные, постоянные, мигранты)	- доход в месяц - широта ассортимента - частота посещений
Юридические лица (ценные, постоянные, мигранты)	- доход в месяц - частота посещений
Студенты (постоянные, мигранты)	- наличие дисконтной карты - частота посещений
Нецелевая аудитория (мигранты)	- отсутствие каких-либо опознавательных критериев - отсутствие дисконтной карты нашей организации

Знание того, какие клиенты являются более ценными для компании, позволяет правильно расставить приоритеты, выделяя дополнительное время и ресурсы на взаимодействия с теми клиентами, которые, скорее всего, позволят получить более высокие прибыли. Понимание, анализ и извлечение прибыли из осознания различий между индивидуальными клиентами представляет собой основу стратегии для ориентированной на клиента компании.

Подсистема коммуникации

Общение с клиентом - это важная составляющая любого бизнеса. Для компании, практикующей отношения «один на один», цель состоит в установлении обратной связи. Открытость и доступность представителей компании - вот основополагающий фактор доверия клиентов и их лояльности по отношению к организации. Коммуникации подразумевают налаженную систему общения между компанией и клиентом, как в режиме реального времени, так и посредством других средств. В сфере предоставления услуг мы имеем возможность постоянно напоминать о себе клиентам, сообщая о новой услуге,

акциях, и т.п. В таблице 15 представлена матрица выстраивания коммуникаций с разными сегментами клиентов.

Таблица 15 - Матрица выстраивания коммуникаций

	Студенты	Юридические лица	Работники офисов	Профессиональные фотографы	Нецелевая аудитория
Ценные	-	- Внеочередное обслуживание - Заказ по электронной почте - Бонус: сувенирная продукция по спец. Предложению - Рассылка поздравлений с праздниками по электронной почте	-	- Заказ по электронной почте - Индивидуальные скидки	-
Постоянные	- быстрое обслуживание - поздравления с Днем рождения - Оповещение о новой услуге по смс	- Индивидуальные скидки - Официальное вежливое отношение - качественное выполнение заказа	- быстрое обслуживание - Рассылка новых предложений по почте - Индивидуальные скидки	-	- Индивидуальные скидки - Оповещение о новой услуге по смс
Мигранты	- предоставление дисконтной карты	-	-	-	- Предоставление скидки на вторую услугу - Предоставление дисконтной карты

Разработка целевых предложений ценным клиентам

Произведя на каждом этапе определенные действия, мы можем организовать для определенного клиента специальное предложение (таблица 16).

Таблица 16 – Специальные предложения

Название идеи	Характеристика идеи
Подарите всего один шаг	При печати фотографий редактирование фото в подарок.
Участие в изготовлении сувенирной продукции	Клиент выбирает сувенирную продукцию, выбирает дизайн, и под четким руководством сотрудников сам изготавливает себе сувенир.
Поддержка клиентов 24/7	Горячая линия

Подводя итоги, необходимо отметить, что фотосалон «Ажур» обладает большим потоком клиентов и не все этапы данной модели можно эффективно использовать для каждого клиента. В комплексе, данная модель направлена на развитие лояльности постоянных и ценных клиентов организации. С помощью данной модели, организация при взаимодействии с каждым новым клиентом, может предполагать, какой ценностью будет обладать данный клиент в будущем и предпринимать для этого соответствующие действия, для этого организации необходимо выполнять следующие действия:

- ведение записей о клиенте
- хранение информации о клиенте и важных для него данных
- доступность в тех случаях, когда клиент нуждается в помощи
- построение обладающих высокой ценностью взаимоотношений с клиентом

клиентом

3.2. План мероприятий по внедрению системы управления взаимоотношениями с клиентами

Как и для любого крупного и сложного мероприятия, для реализации разработанной модели требуются способности и энергия работников организации. Для этого необходимо провести следующие мероприятия:

Этап 1. Руководству фотосалона необходимо организовать собрание и подробно рассказать о новой клиентоориентированной модели, которую намерены внедрять, рассказать о целях и ожидаемом эффекте.

Этап 2. Создание команды интеграции.

Компания должна создать команду (рабочую группу) для работы над системой. Специалисты, которые войдут в состав команды, будут принимать ключевые решения и давать рекомендации, они будут разъяснить подробности реализации проекта и преимущества от его использования всем сотрудникам организации. Для достижения наибольшей эффективности в состав команды для работы над проектом должны входить сотрудники от которых в наибольшей мере зависит успех модели. Таким образом, в состав команды могут войти:

- администратор, он будет следить, как сотрудники осуществляют сбор информации о клиентах, фиксируют ее в электронную базу и оценивать инициативу сотрудников по реализации данной модели;

- продавец-фотограф, он непосредственно будет фиксировать данные о клиентах в информационную базу.

Этап 3. Определение платформы и определение интегратора.

Для того чтобы достигнуть результата важно возложить ответственность за реализацию внедрения системы в целом, на конкретное должностное лицо. Так как организация начинает работать один на один с клиентом, должен быть ответственный сотрудник, который будет выполнять обязанности интегратора, который будет решать каким предложениям будет позволено преподнести клиентам в неизменном виде, какие нужно будет адаптировать под потребности конкретных клиентов. В обязанности данного руководителя войдут назначения цены для особых клиентов, скидки, подарки, разработка стратегии в отношении различных категорий клиентов, а также решение вопросов отнесения клиента к той или иной категории и т.п. В нашей организации эта роль отведена директору.

Этап 4. В рамках реализации систему управления взаимоотношениями с клиентами, руководству необходимо прописать самые важные правила взаимодействия персонала с клиентами компании, так как умение общаться с людьми является самым важным и необходимым качеством.

Подобные правила могут звучать следующим образом :

- сотрудник фотосалона должен быть всегда готов оказать клиенту услугу тогда, когда эта услуга нужна клиенту, а не тогда, когда это удобно работнику;

- сотрудник должен демонстрировать позитивное отношение к клиенту: показывать уважение, вести беседу безукоризненно вежливо, дружелюбным тоном, ни в коем случае не повышая голоса, не выказывать своего недовольствия, если, например, клиент приходит в самом конце его рабочего дня;

- нужно уметь тактично информировать клиента и сообщать ему даже неприятные новости, например о том, что клиент должен доплатить некоторую сумму.

Нельзя:

- показывать клиенту, нравится он вам или нет;
- читать клиенту нравоучения;
- ругаться с коллегами в присутствии клиентов;
- разговаривать с коллегой, когда клиент ждет.

Сотрудники должны помнить:

Прежде чем перейти к обслуживанию следующего клиента, необходимо спросить у предыдущего клиента, не нужно ли ему еще что-либо. Надо всегда предлагать клиенту выбор из нескольких возможных вариантов услуги.

При разговоре по телефону необходимо соблюдать правила этикета:

- отвечать не позже чем через три телефонных звонка и всегда с улыбкой;
- представиться, сказать название фотосалона;
- не заставлять клиента ждать информации более 45 с;
- если на ответ требуется больше времени, следует спросить клиента, согласен ли он подождать или с ним надо связаться позже.

Этап 5. Руководство компании должно определить степень свободы действий сотрудников. Сотрудники должны иметь достаточную свободу в действиях, направленных на удовлетворение клиентов, они не должны тратить время на получение соответствующих санкций.

Этап 6. Анализ работы и назначение ответственного сотрудника, который

будет заниматься занесением информации в ПО, будет проводить регулярный мониторинг функционирования и отладку системы в зависимости от потребностей организации.

Далее составим график выполнения рассмотренных мероприятий, выполнение которых необходимо осуществить до внедрения модели управления отношениями с клиентами. В таблице 17 представлен календарный план мероприятий по внедрению системы управления отношениями с клиентами фотосалона «Ажур».

Таблица 17 - План мероприятий по внедрению системы управления отношениями с клиентами фотосалона «Ажур»

№	Мероприятие	Длительность	Начало	Окончание
1	Постановка целей и определение задач в рамках клиентоориентированного подхода для организации	7 дней	1.07.2019	8.07.2019
3	Назначение руководителя по реализации проекта	2 дня	9.07.2019	11.07.2019
4	Создание команды для работы над проектом	3 дня	12.07.2019	15.07.2019
5	Изменение акцентов стимулирования сотрудников в соответствии с новой моделью	5 дней	16.07.2019	21.07.2019
6	Обучение персонала взаимодействию с клиентами	14 дней	22.07.2019	5.08.2019
7	Разработка условий поставки программного обеспечения	3 дня	6.08.2019	9.08.2019
8	Поиск поставщика программного обеспечения	7 дней	10.08.2019	17.08.2019
9	Приобретение программного обеспечения	2 дня	18.08.2019	19.08.2019
10	Обучение сотрудников компании для работы с ПО	14 дней	20.08.2019	3.09.2019
11	Установка программного обеспечения	2 дня	4.09.2019	6.09.2019

Для реализации предложенной модели управления отношениями с клиентами требуются соответствующие технологии. Необходимо программное обеспечение для обработки информации о клиентах. В настоящее время наиболее востребованными решениями на российском рынке являются такие программы

как:

- Битрикс24;
- CRM «Простой бизнес»
- 1С:CRM Стандарт. 2.0

Каждая из CRM-систем имеет свою направленность, которая может выражаться в отраслевом характере либо в объеме реализованных функций. Рассмотрим каждую из данных систем и выделим наиболее подходящую для использования в фотосалоне «Ажур».

Битрикс24

Одна из самых популярных на российском рынке CRM-систем. Численность пользователей обязана не только лишь широким перечнем возможностей, но и не менее широкому бесплатному тарифу. Битрикс выделяет практический абсолютный инструментарий для команды из 12 человек + 5Гб пространства на облаке. Все, что вы можете предоставить для себя в CRM-системе есть в Битриксе. Настроить весь этот функционал — отдельная история. С недавнего времени появились конструкторы лендингов и интернет-магазинов. Можно зарегистрироваться в Битрикс24 и создать бизнес с 0: здесь будет создан сайт, подключена телефония, социальные сети, налажены бизнес процессы и так далее.

Возможности Битрикс24:

- ведение и управление базой данных клиентов;
- доступ к облачному хранилищу данных;
- полное управление планами и задачами;
- управление продажами, в т.ч. отслеживание заявок и оплат, а также складской учет;
- аналитика (графики, воронки продаж);
- планирование дел – таск- и тайм-менеджмент для сотрудников;
- работа с документами и финансами;
- интеграция с сайтом, социальными сетями, известными веб-приложениями, а также 1С (сразу отражается вся информация по счетам);

- email-трекер – сохранение истории переписки внутри системы;
- мобильные приложения для ОС iOS и Android.

Битрикс24 подобен внутренней рабочей социальной сети организации. С его помощью получается максимально быстро улучшить взаимодействие между разными отделами, автоматизировать рабочий процесс, а также выполнить все главные функции по контролю и анализу продаж.

CRM «Простой бизнес»

«Простой Бизнес» – отечественный CRM-проект, предназначенный для автоматизации бизнеса (управление проектами, финансами и административными сотрудниками).

Возможности CRM «Простой бизнес»:

- учет потребителей (ведение полной клиентской базы, сохранение контактов и звонков, учет документов по сделкам);
- управление проектами (task-менеджер, календари дел, диаграммы, графики продаж);
- шефство над персоналом организации (time-менеджмент, управление удаленными сотрудниками, отслеживание собственной производительности, внутренний чат и телефония);
- ведение традиционного документооборота (шаблоны для оформления документов, отправка документации по e-mail, ЭЦП);
- ведение бухгалтерии и учета по складу (движение денежных средств, электронные отчеты, проводки, управление складом);
- наличие встроенных коммуникаций (интеграция с телефонией и почтовыми мессенджерами).
- современная сквозная аналитика бизнеса (анализ эффективности рекламных затрат, аналитика по параметрам – ROI, продажи, конверсия, средний чек, прибыль).

CRM «Простой бизнес» входит в тройку лидеров не только благодаря расширенному функционалу, но и потому, что предлагает free-тариф для компаний с 5-ю сотрудниками, а также, в случае с крупными организациями,

выдает общую платную лицензию без оплаты за каждого работника.

1С:CRM Стандарт. 2.0

Возможности:

- Управление клиентской базой. Сбор всех данных о клиентах в единую клиентскую базу организации, подробная характеристика о каждом клиенте и контактном лице, расширенная аналитика по клиенту, возможность быстрого ввода и доступа к информации о клиенте.

- Управление контактами с клиентами, учет истории контактов с клиентами, регистрация потребности клиентов, оперативная передача информации между сотрудниками, планирование контактов, встреч.

- Управление рабочим временем (тайм-менеджмент). Планирование и контроль выполнения поручений, координация работы во времени между сотрудниками, система напоминаний.

- Управление продажами. Управление этапами продажи на основе единых шаблонов проведения продажи клиенту, создание типовых шаблонов по продаже уникальных товаров для вашей компании, механизм оперативного управления и анализа цикла продаж - "воронка продаж".

- Управление маркетингом. Выделение сегментов клиентов; возможность формировать рассылки электронных писем, проводить телефонные обзвоны, как по сегментам клиентов (с помощью "Мастеров"), так и индивидуально. Возможность проводить кампанию по поиску новых клиентов - "холодные обзвоны" с загрузкой клиентской базы из внешних файлов различных форматов.

- Облегчение выполнения рутинных операций, интеграция с электронной почтой, предварительно настроенные отчеты, автоматическое выставление счетов на оплату и отправка их по электронной почте, поиск "двойников" клиентов, групповая обработка данных по клиентам, фильтры.

- Юзабилити. Отображение информации на "рабочих столах", возможность выбора необходимых в работе информационных блоков, скрытие ненужной или избыточной информации, всплывающие информационные баннеры.

Интеграция с другими системами. Система имеет возможности

взаимодействия с другими приложениями и обеспечивает:

- двухсторонний обмен данными между программами "1С:Бухгалтерия 8/7.7" (выгрузка счетов на оплату, контактной информации о клиенте; загрузка всех взаиморасчетов по клиенту: фактические оплаты и отгрузки);
- загрузка адресных классификаторов и другой справочной информации;
- загрузка данных из внешних файлов различных форматов (текстовых, MS Excel, MS Outlook).
- возможность интеграции с офисной телефонией (СТИ) с наиболее популярными АТС: Panasonic KX-TDA/TDE, Avaya IP Office, Cisco Call Manager/Call Manager Express/UC, IP-АТС "АГАТ UX" IP CallCenter Asterisk; интеграция с SMS и электронной почтой.

Аналитические отчеты. Многофакторный анализ контактов и продаж, анализ состояния работы с клиентами, "воронка продаж", отчеты по исполнительской дисциплине сотрудников, расширенный анализ клиентской базы и т.д.

Проанализировав выше представленные продукты, необходимо отметить, что все программы имеют широкий набор функций, в целом, доступны для использования, при этом компании занимающиеся распространением данных программ, предлагают множество услуг по сопровождению в работе (настройка с учетом специфики компании, обучение пользователей, а затем осуществление технического сопровождения системы в процессе ее использования).

У каждой из данных программ, есть свои дополнительные возможности, но не все из них являются подходящими для фотосалона «Ажур».

На мой взгляд, программа 1С:CRM СТАНДАРТ наиболее полно обладает теми функциями, выполнение которых, необходимо для реализации мероприятий, которые были предложены для внедрения. Данная программа позволяет фиксировать все моменты взаимодействия с клиентами, собирать и анализировать информацию о каждом клиенте, реальном и потенциальном: как клиент отреагировал на деловое предложение, доволен ли он качеством обслуживания, меняются ли его предпочтения со временем, и, в конечном итоге, сколько дохода

клиент приносит (или мог бы принести) предприятию за определенный период времени. Отслеживаются все стадии отношений в работе с клиентом. Функциональные возможности конфигурации позволяют предприятию успешно управлять отношениями с покупателями, и любыми другими контрагентами в соответствии с концепцией клиентоориентированного бизнеса. Программа уже имеет свою структуру, что значительно облегчает работу руководства на этапе идентификации, компании необходимо заниматься сбором информации, а как ее структурировать уже продумали разработчики.

Нужно принять во внимание, что все предложенные программы имеют пробную демонстрационную версию, и прежде чем компания приступит к внедрению технологии, можно протестировать все системы, чтобы наверняка убедиться, какая платформа наилучшим образом подходит для компании.

Перейдем к рассмотрению рисков, с которыми может столкнуться организация при внедрении системы управления отношениями с клиентами, а также предложим рекомендации по их предотвращению. В таблице 18 представлен анализ возможных рисков, которые могут произойти в фотосалоне «Ажур».

Таблица 18 - Анализ возможных рисков

Наименование риска	Тип риска	Вероятность возникновения	Сила влияния на проект	Рекомендации по предотвращению
Замалчивания сотрудниками полученной информации о клиентах	Человеческий фактор	40 %	сильное	Сотрудники из-за нежелания фиксировать информацию, а затем предоставлять ее оператору для занесения в ПО, могут замалчивать некоторую информацию. Для предотвращения риска руководству компании необходимо на каждом этапе держать персонал в курсе дела, подчеркивать положительные конечные результаты процесса, чтобы свести к минимуму сопротивление и повысить шансы на успех. Также можно установить ежемесячные или

Наименование риска	Тип риска	Вероятность возникновения	Сила влияния на проект	Рекомендации по предотвращению
				ежеквартальные премии, которые будут напрямую зависеть от прибыли компании за соответствующий период. Необходимо в конце периода предоставлять сотрудникам данные о том, на сколько изменилась прибыль, и с чем конкретно это связано, таким образом сотрудники будут понимать какой вклад, они внесли и получать соответствующее вознаграждение.
Риск ошибочных выводов, сделанных на основе анализа данных, полученных в результате эксплуатации CRM-системы	Человеческий фактор	30%	Очень сильное	Постоянный мониторинг актуальности информации, ее обновление.
Риск противоречивости данных о клиенте/несоответствия собранных данных действительности	Человеческий фактор	70%	Очень сильное	Сотрудники компании могут начать «хватать» любую информацию о клиентах, выдавая это за его постоянные предпочтения или привычки, но некоторые действия человека могут быть спонтанными и не носить постоянный характер. Для предотвращения риска необходимо объяснять сотрудникам, что фиксировать и заносить в базу данных необходимо проверенную и точную информацию, если сотрудник не до конца уверен в точности информации, которую узнал, то необходимо не фиксировать ее вообще, либо фиксировать с соответствующей пометкой, чтобы в дальнейшем проверить достоверность этой информации наверняка.
Риск	Экономика	20%	Очень	При использовании инструментов

Наименование риска	Тип риска	Вероятность возникновения	Сила влияния на проект	Рекомендации по предотвращению
неправильного определения категории клиента			сильное	для деления клиентов на категории ценности использовать точные, а не приблизительные данные. При невозможности количественно выразить некоторые критерии, используемые при определении ценности клиента, или невозможности их определения для отдельных клиентов исключить эти критерии вообще. Ко всем клиентам применять равные условия при делении их на определенные категории.
Риск недооценки масштабов проекта/неадекватная оценка объема настроек и доработок, как следствие – увеличение стоимости проекта или снижение эффективности внедрения в результате невозможность реализовать все задачи внедрения	Экономика	15%	сильное	Составление подробного финансового плана и тотальный контроль за его соблюдением; - Заключение договора с поставщиками ПО, где должна быть прописана окончательная стоимость работ за установку программного обеспечения, отвечающего всем требованиям для его эффективного использования. В случае возникновения непредвиденных обстоятельств (недостаточно современная техника, несовместимость некоторых программ и т.п.) поставщик берет на себя обязательство по устранению таких проблем.
Риск взлома базы данных	Технологии	10%	Слабое	Установление пароля на вход для каждого пользователя, его ежемесячное обновление. Строгий контроль входящей электронной почты.

Исходя из информации в таблице, можно сказать, что для каждого из представленных рисков можно предоставить и решение.

3.3. Оценка эффективности системы управления отношениями с клиентами в фотосалоне «Ажур»

Оценка экономической эффективности системы управления является ключевой при принятии решений о целесообразности инвестирования в него средств.

Для начала нам нужно определить затраты, которые понесет фотосалон для внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами (таблица 19).

Таблица 19- Затраты на внедрение системы

Затраты	Сумма(тыс.руб)
Обучение персонала для работы в новом ПО	10000
Приобретение программы	26000
Непредвиденные расходы	10000
Итого	46000

Источником финансирования будут собственные средства фотосалона.

Для того, чтобы оценить эффективность внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами нам необходимо рассмотреть оценку косвенного экономического эффекта, получаемого за счет повышения лояльности клиентов, оценку данного показателя для случая увеличения жизненного цикла клиента (за счет увеличения удержания клиентов), оценку планируемого роста выручки организации за счет увеличения клиентской базы, а также можно рассмотреть как увеличится количество клиентов в сегменте.

Оценка косвенного экономического эффекта, получаемого за счет повышения лояльности клиентов.

Рассмотрим, как ценные клиенты повлияют на деятельность фотосалона. Фотосалон имеет сегмент клиентов в количестве 20 человек, средняя продолжительность отношений с такими клиентами составляет 3 года, среднее количество посещений фотосалона данными клиентами 3 раз/год, средняя

стоимость покупки – 5000 руб./чел. При этом прогнозируется увеличение самой клиентской базы на 15% за три года, рассчитаем такой показатель, как LTV.

LTV (Lifetime Value) — «пожизненная» ценность (клиента) — доход/прибыль, приносимые клиентом в течение периода (жизненного цикла) его покупательной активности. Данный показатель определяется следующим образом:

$LTV = (\text{Продолжительность отношений} / \text{Средний промежуток времени между покупками}) * \text{Средняя стоимость покупки};$

$$LTV \text{ сегмента1} = 20 * ((36 \text{ мес.} / 4 \text{ мес.}) * 5000 \text{ руб.}) * 1,15 = 1\,035\,000 \text{ руб.}$$

Теперь посчитаем данный показатель для случая увеличения жизненного цикла клиента (за счет увеличения удержания клиентов) на 15%

$$LTV \text{ сегмента2} = 20 * (((36 \text{ мес.} * 1,15) / 4 \text{ мес.}) * 5000 \text{ руб.}) * 1,15 = 1\,190\,250 \text{ руб.}$$

$$\Delta LTV \text{ сегмента} = 1\,190\,250 \text{ руб.} - 1\,035\,000 \text{ руб.} = 155\,250 \text{ руб.}$$

Так же рассмотрим оценку планируемого роста выручки организации за счет увеличения клиентской базы на 15% (таблица 20).

Таблица 20 – Планируемый рост выручки

Месяц	Сумма до внедрения (тыс.руб.)	Сумма после внедрения(тыс.руб.)
Июль	135000	155250
Август	80560	92644
Сентябрь	135000	155250
Октябрь	95460	109779
Ноябрь	90520	104098
Декабрь	85020	97773
Январь	94500	108675
Февраль	120000	138000
Март	108000	124200
Апрель	110400	126960
Май	98700	113505
Июнь	130000	149500
Итого	1283160	1475634

Исходя из оценки рост выручки за год=192 474 тыс.руб.

Сведем показатели LTV и рост выручки в диаграмму, чтобы показать наглядно эффект от внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами (рисунок 10).

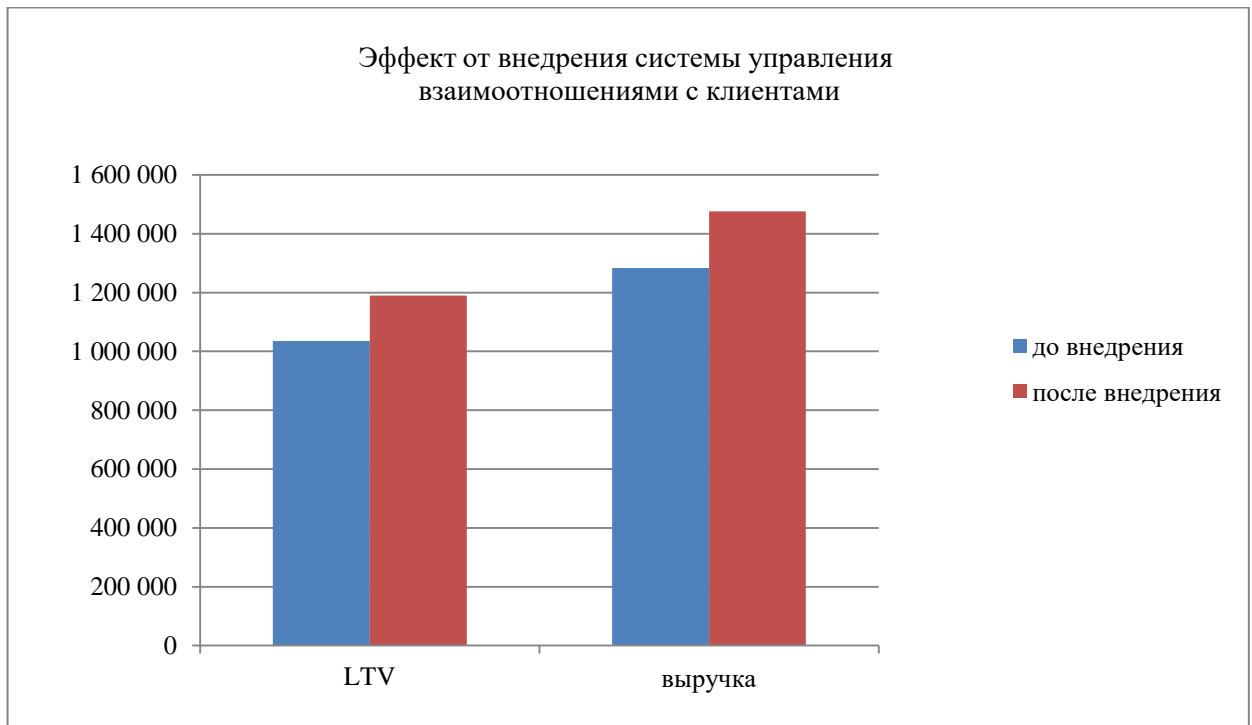


Рисунок 10 – Эффект от внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами

Благодаря тому, что для ценных и постоянных клиентов у нас будут действовать целевые предложения, можно предположить, что мы не только сможем удержать клиентов в определенном сегменте, но и количество таких клиентов увеличится так же на 15%. В таблице 21 представлены изменения по количеству клиентов в разных сегментах за счет целевых предложений.

Таблица 21 – Рост количества клиентов в разных сегментах за счет целевых предложений

Показатели	Студенты (чел/месяц)	Юр.лица (чел/месяц)	Работники офисов (чел/месяц)
До внедрения	150	15	50
После внедрения	172	17	57

Приведем данные в диаграмму, чтобы наглядно показать изменения (рисунок 11).

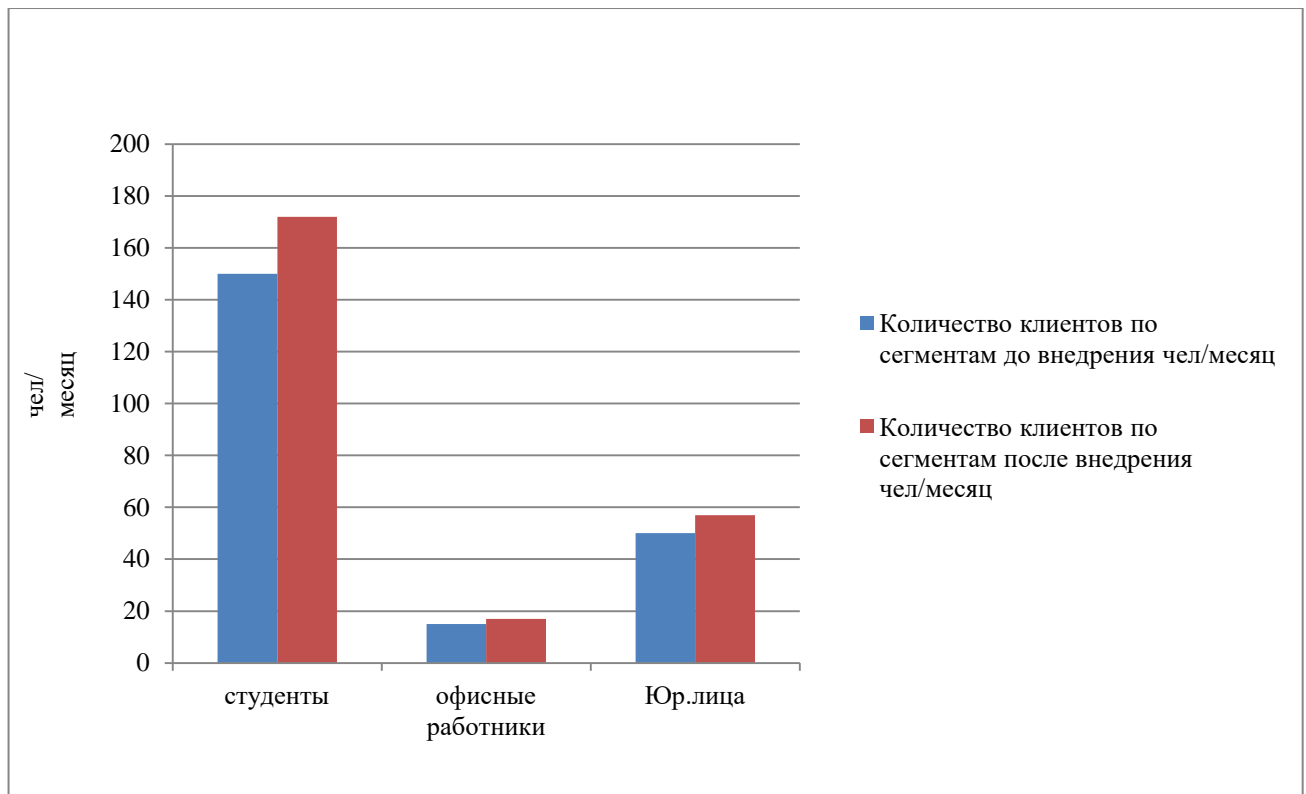


Рисунок 11 – Рост количества клиентов в разных сегментах за счет целевых предложений

Разделим эффекты на две условные категории:

- Прямые эффекты - к данной категории можно отнести эффекты прямого действия, которые влияют на доходность компании. В таблице 22 описаны изменения, проводимые в рамках разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности на основе управления отношениями с клиентами и получаемые краткосрочные и долгосрочные эффекты.

Таблица 22 - Прямые эффекты

Состояние до внедрения	Изменения	Краткосрочные эффекты после внедрения	Долгосрочные эффекты после внедрения
Единая база клиентов не ведется. Возможности сегментации по разным показателям	Сегментация клиентов	Рост продаж за счет фокусировки на доходных /прибыльных клиентах	- Повышение доходов компании за счет выявления наиболее прибыльных сегментов и предложения им лучшей потребительской

Состояние до внедрения	Изменения	Краткосрочные эффекты после внедрения	Долгосрочные эффекты после внедрения
отсутствуют			ценности - Повышение доходов компании за счет кросс-продаж
Персонал не обеспечен информационными средствами и не обучен взаимодействию с клиентами	Подготовка персонала	Повышение качества и скорости обслуживания клиентов	- Повышение удовлетворенности клиентов - Повышение удовлетворенности персонала
Данные о клиентах не систематизированы, у сотрудников нет возможности доступа к базе знаний	Создание единой базы данных, базы знаний	- Повышение качества и скорости обслуживания клиентов - Улучшение информационной поддержки процессов	- Повышение удовлетворенности клиентов - Повышение удовлетворенности персонала
Сотрудники получают информацию из разрозненных источников и тратят значительные усилия на ее получение	Ведение единой базы данных по клиентам	- Сокращение времени на поиск информации о клиенте	- Повышение доходов за счет повышения удовлетворенности сотрудников

- Эффекты снижения рисков

К данной категории можно отнести эффекты предотвращения влияния негативных факторов на развитие организации — снижение рисков. В таблице 22 приведенной ниже, описаны основные риски, снижению которых способствует внедрение системы управления отношениями с клиентами.

Таблица 22 - Эффекты снижения рисков

Изменения	Риски, появление которых снижается
Сегментация клиентов	Риск потери наиболее доходных/прибыльных клиентов
Выбор каналов и оптимальной цепочки продвижения	Риск недонесения потребительской ценности до клиентов
Создание единой базы данных, базы знаний	Риск ухудшения отношений с клиентами
Управление по клиентским показателям	Риск потери конкурентоспособности
Автоматизация бизнес-процессов	Риск снижения производительности, эффективности процессов

Подводя итог, можно сказать что внедрение системы управления отношениями с клиентами положительно скажется на деятельности фотосалона.

На рисунке 12 можно увидеть результаты эффективности внедрения системы управления отношениями с клиентами в фотосалоне «Ажур».



Рисунок 12 – Результаты эффективности внедрения системы управления отношениями с клиентами

Так же важно отметить, что затраты на внедрение системы минимальны. Фотосалон «Ажур» понесет затраты только на приобретение программного обеспечения и обучение сотрудников. Остальные мероприятия будут выполняться в пределах фотосалона сотрудниками, поэтому затрат других не предвидится.

Необходимо так же отметить, что фотосалон «Ажур» обладает большим потоком клиентов и не все этапы данной модели можно эффективно использовать

для каждого клиента. В комплексе, данная система управления отношениями с клиентами направлена на развитие лояльности постоянных и ценных клиентов организации. С помощью данной системы, организация при взаимодействии с каждым новым клиентом, может предполагать, какой ценностью будет обладать данный клиент в будущем и предпринимать для этого соответствующие действия, для этого организации необходимо выполнять следующие действия:

- ведение записей о клиенте;
- хранение информации о клиенте и важных для него данных;
- доступность в тех случаях, когда клиент нуждается в помощи;
- построение обладающих высокой ценностью взаимоотношений с клиентом.

Суть управления взаимоотношениями с клиентами состоит в понимании потребностей своих потребителей и выстраивания с ними таких отношений, благодаря которым их лояльность будет расти, на что и будут направлены действия фотосалона для повышения конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Крепкие отношения между клиентом и компанией защищают последнего от конкурентных действий со стороны других организаций. Создание и поддержание таких отношений является сложным феноменом и практически не поддается копированию, что делает отношения с клиентами серьезным конкурентным преимуществом, которое оказывает значительное влияние на финансовую эффективность компании.

Исследования в выпускной квалификационной работе подтверждают, что применение системы управления отношениями с клиентами является актуальной задачей для индустрии предоставления фотоуслуг.

Целью нашего исследования была разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе создания системы управления отношений с клиентами. В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены все поставленные задачи.

В первой главе ВКР на основе анализа литературы были рассмотрены понятие и сущность конкурентоспособности организации, современные подходы к оценке конкурентоспособности, система CRM как условие повышения конкурентоспособности организации.

Во второй главе ВКР мы дали общую характеристику организации, рассмотрели рыночное состояние фотосалона и обслуживаемые целевые сегменты, провели анализ конкурентоспособности предоставляемых услуг фотосалона «Ажур» на рынке города Красноярск. Проведенный анализ позволил сделать вывод, что в компании отсутствует четкая система работы с клиентами, отсутствует дифференциация клиентов по категориям, отсутствует связь с клиентами, и фотосалон «Ажур» не отвечает требованиям клиентоориентированной организации.

В третьей главе ВКР мы разработали систему управления отношениями с клиентами фотосалона «Ажур» для повышения конкурентоспособности. Анализ наиболее популярных программных продуктов в области CRM, необходимых для

технической поддержки разработанной модели показал, что программа 1С:CRM Стандарт. 2.0 является наиболее подходящей для использования в фотосалоне, так как отвечает заданным требованиям.

Для внедрения системы управления отношениями с клиентами в компании, нами были прописаны основные этапы мероприятий, проведение которых необходимо до внедрения разработанной системы, составлен календарный план работ, приведен список необходимых ресурсов, рассмотрены возможные риски, вероятность возникновения, которых существует, а также приведены экономические эффекты, которые компания сможет получить при использовании предложенной системы и неэкономические эффекты, такие как рост клиентов в разных целевых сегментах.

Таким образом, все поставленные в исследовании задачи решены, цель достигнута, а предположение того, что в ходе реализации разработанной нами системы, направленной на управление отношениями с клиентами, в фотосалоне «Ажур» повысится лояльность клиентов компании, произойдет увеличение доли постоянных клиентов, повысится прибыльность деятельности фирмы, получила свое подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Броун П. Клиенты на всю жизнь/ К. Сьюэлл; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера.-17-е изд.-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.-224с.
2. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
3. Волкова, Наталья Конкурентоспособность предпринимательских структур / Наталья Волкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. - 176 с.
4. Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.
5. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Высшэйшая школа, 2015. - 907 с.
6. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
7. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. - 192 с.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. - 752 с.
9. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроно-сов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2015. – 194, [2] с.
10. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 374-377
11. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт, 2016. - 217 с.
12. Носова Н.С. Лояльность клиентов, или как удержать старых и привлечь новых клиентов. Издательство: Дашков и Ко, Анлейс – 2016 г.

13. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И.О. Коробейников. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 244 с
14. Парамонова, Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли. Учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М.: КноРус, 2016. - 120 с.
15. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; перев. на рус. И.В. Квасюкова [и др.]. – М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2016. – 740 с.
16. Райхельд, Фред Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Фред Райхельд, Роб Марки. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.- 352 с.
17. Рубин, Ю.Б. Основы предпринимательства: Учебник / Ю.Б. Рубин. - М.: МФПУ Синергия, 2016. - 464 с.
18. Рязанцев А.В. Как внедрить CRM-систему за 50 дней — Москва: Омега-Л, 2017. — 188 с.
19. Соколова Т.Д. Как эффективно работать с клиентами// Клиентинг и управление клиентским портфелем,2015-с.57-69
20. Юрченко С.П. CRM-инструмент повышения эффективности работы предприятия//Проблемы развития территории.-2015-№3-с.53-60
21. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
22. Черкашин, Павел Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) / Павел Черкашин. - Москва: РГГУ, 2017. - 376 с.
23. Черников, А. В. Конкурентоспособность предприятия: понятие и этапы развития / А.В. Черников. - М.: Синергия, 2017. - 934
24. Иванишина В. А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2016 г.). — Самара: ООО "Издательство АСГАРД", 2016. — С. 9-12.

25. Методология внедрения CRM-системы на предприятии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9662>, свободный

26. Обзор 1С:CRM Стандарт. 2.0 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://solutions.1c.ru/catalog/crm-standart> , свободный

27. Обзор Битрикс24 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bitrix24.ru/>, свободный

28. Обзор CRM Простой бизнес [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.prostoy.ru/>, свободный

29. LTV показатель: 3 формулы расчета [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.carrotquest.io/blog/ltv-lifetime-value-schitaem/> , свободный

30. CRM система [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.crmonline.ru/phpnews/show_news_one.php?n_id=367, свободный