

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ БИЗНЕСОМ

© 2013 Е.Н. Шуравина*

Ключевые слова: клиентоориентированный бизнес, стратегии управления, совершенствование системы управления, результаты деятельности организации, взаимодействие с клиентами.

Рассматривается клиентоориентированный подход как важный фактор системы управления современным бизнесом. Предлагается распределение работников по трем категориям в зависимости от степени их взаимодействия с клиентами. Раскрываются аспекты, которые необходимо учитывать при разработке стратегии развития клиентоориентированного бизнеса.

Эффективность современного бизнеса заключается не в краткосрочных результатах (получение сверхприбыли в краткосрочной перспективе без закрепления позиций), а в разработке такой стратегии, которая направлена на достижение экономического эффекта в долгосрочной перспективе. Это не только позволит обеспечить стабильный экономический результат, но и даст возможность развивать новые направления деятельности, не утрачивая при этом позиций в занимаемой нише рынка.

В современной хозяйственной практике наблюдается значимая тенденция - развитие клиентоориентированного бизнеса. Это означает, что требования рынка выражаются через задачи индивидуального подхода к каждому клиенту или объединенной группе потребителей, для которых необходимо разработать специализированный бизнес-процесс. Такое поведение является главным механизмом, позволяющим достичь поставленной цели в условиях нестабильного рынка. При этом каждый работник предприятия или целое подразделение закрепляют за собой ряд функций, а ответственность за их качественное выполнение, как следствие, на них возлагается автоматически.

Таким образом, каждый сотрудник должен работать в соответствии с теми компетенциями, которые за ним закреплены. Однако поведение работников весьма различно, поэтому автор предлагает разделить степень выполнения обязанностей работников по категориям соответствия.

К первой категории рекомендовано отнести сотрудников, выступающих против клиентоориентированного подхода. Такие сотрудники активно выражают свои эмоции даже в присутствии клиентов, нарушают договоренности, не подтвержденные какими-либо документами, а установленным контактам не придают особого внимания и не имеют заинтересованности в работе. С такими сотрудниками в целях совершенствования системы управления бизнесом рекомендовано проводить серьезную работу по разъяснению необходимости применения клиентоориентированного подхода, направлять их на обучение и проводить тренинги по организации работы с клиентами.

Ко второй категории следует отнести работников, которые оперативно реагируют на запросы клиентов. Скорость выполнения требований высокая, что обеспечивает высокие положительные результаты.

К третьей категории автор предлагает отнести работников, которые формируют потребности клиентов посредством тесного с ними взаимодействия, когда оно носит долгосрочный характер. Определение потребностей клиентов происходит не путем навязывания продукции, а подбором оптимальных вариантов. Эта категория работников обеспечивает максимальный результат.

Таким образом, в каждой организации можно отнести сотрудников к какой-либо из рассмотренных категорий и на основе анализа их деятельности определить направления совершенствования системы управления

* Шуравина Елена Николаевна, преподаватель Самарского государственного технического университета.
E-mail: Alena_IW@mail.ru.

организацией для клиентоориентированного бизнеса.

При разработке стратегии клиентоориентированного бизнеса необходимо учитывать ряд аспектов. Предлагаем проанализировать некоторые из них.

1. Выявление реальных потребностей клиентов. Потребности потенциальных клиентов могут быть выявлены различными способами: анализ рынка, разработка экономико-математических моделей и построение прогнозов потребления продукции. Особое значение моделирование приобретает в том случае, когда статистическая информация по конкретному сегменту рынка отсутствует, что может объясняться многими причинами. В современной практике к ним можно отнести внедрение новой продукции, освоение новых рынков в раз-

резе выведения продукции на новые территории, отсутствие потребности в проведении исследований данного сегмента рынка.

Одним из механизмов выявления потребностей клиентов в продукции фирмы может стать постоянное отслеживание спроса посредством анкетирования не только случайной выборки данного сегмента рынка, но и в том случае, если организация уже функционирует, выявление положительных и негативных аспектов деятельности фирмы на основе проведения социологического опроса постоянных клиентов. Это поможет повысить привлекательность бизнеса.

В качестве примера предлагается провести анализ результатов разработанной анкеты для выявления потребностей клиентов фирм такси. Вопросы в анкете были постро-

Таблица 1

Результаты социологического исследования “Выявление потребностей клиентов таксомоторных перевозчиков”

Вопрос	Ед. изм.	Варианты ответа				
		Ни одной	1-2	3-5	5-10	Более 10
Сколько поездок Вы совершаете в месяц, пользуясь легковыми такси?		0	86	38	16	20
	Кол-во чел.	0	53,75	23,75	10	12,5
	%	0	53,75	23,75	10	12,5
Каково среднее расстояние Вашей поездки (км, приблизительно)?		До 3	3 - 5	5 - 7	7 - 10	Более 10
	Кол-во чел.	11	42	41	36	30
	%	6,88	26,25	25,63	22,50	18,75
Пользуетесь ли Вы такси при поездках на расстояния более 20 км?		Нет	Очень редко	Часто	Постоянно	
	Кол-во чел.	74	69	13	4	
	%	46,25	43,125	8,125	2,5	
В какое время Вы совершаете наибольшее количество поездок?		7.00-10.00	10.00-16.00	16.00-19.00	19.00-22.00	22.00-7.00
	Кол-во чел.	24	10	24	44	58
	%	15	6,25	15	27,5	36,25
Считаете ли Вы необходимым принятие данного закона (69-ФЗ) по регулированию деятельности такси?		Нет	Не знаю	Да	Да, но в другой редакции	
	Кол-во чел.	13	55	73	19	
	%	8,13	34,38	45,63	11,88	
Что в работе легковых такси вызывает Ваши наибольшие нарекания?		Состояние авто	Поведение водителей	Высокий тариф	Время ожидания	Отсутствие стоянок
	Кол-во чел.	37	20	40	52	11
	%	23,13	12,50	25,00	32,50	6,88
Ваш возраст		До 20 лет	От 20 до 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 50 лет	Старше 50 лет
	Кол-во чел.	21	70	37	16	16
	%	13,13	43,75	23,13	10,00	10,00
Ваши личные расходы на пользование легковыми такси в месяц, тыс. руб.		> 1	1-2	2-5	5-10	< 10
	Кол-во чел.	112	38	10		
	%	70	23,75	6,25		
Ваш среднемесячный доход, тыс. руб.		> 10	10-20	20-30	30-50	< 50
	Кол-во чел.	27	47	37	15	5
	%	20,61	35,88	28,24	11,45	3,82

Источник: Косякова И.В., Шуравина Е.Н. Исследование тенденций развития и анализ современного состояния городского пассажирского автомобильного транспорта в городском округе Самара // Инновационное управление персоналом : сб. тр. 3-го Всерос. кадрового форума. Самара, 2012. С. 249-254.

ены таким образом, чтобы определить, какие в настоящее время у таксомоторных перевозчиков сильные и слабые стороны, на какие аспекты следует обратить особое внимание.

Основные результаты проведенного исследования сгруппированы автором в табл. 1.

На основе анализа полученных результатов автором были выявлены следующие тенденции:

- ♦ основная часть поездок осуществляется в период времени, охватывающий диапазон с 19-00 до 22-00 и с 22-00 до 6-00;

- ♦ потребители готовы тратить до 1000 руб. в месяц на поездки в такси;

- ♦ средняя протяженность маршрута составляет 3-5, 5-7 км;

- ♦ среднее количество поездок в месяц - 1-2, 3-5;

- ♦ потребители заинтересованы в развитии законодательной базы, регламентирующей деятельность фирм-такси¹.

Полученные результаты рекомендовано принимать во внимание автотранспортным предприятиям, осуществляющим таксомоторные перевозки, это позволит повысить эффективность принятия управленческих решений при разработке и реализации стратегии ведения бизнеса.

Следует отметить, что социологический опрос рекомендовано проводить регулярно, чтобы постоянно отслеживать изменения потребностей клиентов. При этом анкетирование подходит не только для сферы автотранспортных перевозок, но и для любого другого вида деятельности.

2. Принятие оптимального решения о сотрудничестве. Для каждого клиента современные организации стремятся разработать подход, который максимально мог бы удовлетворить потребности клиентов. Однако развивать бизнес, опираясь только на систему индивидуальных заказов, достаточно сложно, поскольку в таком случае процесс достижения желаемого экономического эффекта значительно затягивается по времени. В этой связи предлагаем разработать определенные варианты производимой продукции, а по желанию клиента осуществлять корректировку в рамках возможностей организации. В таком случае производственным предприятиям, выпускающим массовую продукцию, гораздо сложнее разработать систему индивидуального подхода, чем предприятиям сферы услуг.

Анализируя деятельность малых предприятий, следует сделать вывод о том, что именно такие предприятия предпочитают работать с клиентами по индивидуальным заказам. Однако в современной системе рыночных отношений активно работают и крупные предприятия, которые создают специальные подразделения по индивидуальной работе с клиентами.

3. Формирование стратегии работы с клиентами на долгосрочную перспективу. Принятие оптимального решения о сотрудничестве является одним из важнейших факторов управленческой деятельности, позволяющих не только сохранить отношения с клиентом в краткосрочном периоде, но и обеспечить развитие долговременных отношений. Однако это достаточно сложная задача, требующая особого подхода для ее решения.

В зависимости от того, какой тип отношений установлен или определен с клиентом в рамках временного периода, будет разработана система управления организацией в целом.

Для того чтобы оценить значимость каждого из типов управления организацией, автором проведен их сравнительный анализ². Полученные результаты сведены в табл. 2.

Оперативное, тактическое и стратегическое управление являются взаимодополняющими элементами процесса управления. Следует отметить, что оперативное управление выступает в качестве закономерного этапа, следующего после стратегического.

4. Гибкость управленческого процесса при выстраивании отношений с клиентами. Данный аспект чрезвычайно важен для развития бизнеса с позиции достижения максимального социального и экономического эффекта.

Потребности рынка постоянно меняются. Это обусловливается большим количеством факторов, включая совершенствование техники и технологий, тенденции моды, традиции, природно-климатические факторы и многие другие, в этой связи современным предприятиям приходится постоянно подстраиваться под быстро меняющиеся условия среды.

Предприятия малого и среднего бизнеса быстрее могут реагировать на такие изменения, поскольку объемы производства меньше, чем у крупных предприятий. При выстраивании отношений с клиентами необходимо учитывать все перечисленные выше факторы, поскольку от этого зависит разработка стратегии развития бизнеса. Это касается всех сфер экономической

Сравнительный анализ типов управления организацией в зависимости от факторов времени и аспектов управления клиентоориентированным бизнесом

Оперативное управление	Тактическое управление	Стратегическое управление
Предназначение		
Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Улучшения качества товаров, обслуживания, рекламные планы	Расширение масштабов деятельности предприятия и его стабильное функционирование в долгосрочной перспективе
Объект менеджмента		
В рамках осуществления производственного процесса разрабатываются варианты оптимального использования имеющихся ресурсов	Возможна диверсификация тактических планов	Разработка новых методов и механизмов принятия и реализации управленческих решений в условиях быстро развивающейся внешней среды
Фактор времени		
Краткосрочное планирование	Среднесрочное планирование	Долгосрочное планирование
Возможные механизмы управления		
Корректировка организационной структуры в разрезе управления производственным процессом	Рациональное распределение имеющихся ресурсов при осуществлении производственного процесса, применение процессного подхода к управлению	Разработка стратегии клиентоориентированного бизнеса, развитие системы эффективного управления кадрами и ресурсами предприятия
Клиентоориентированный подход		
Работники выступают в качестве ресурсов предприятия, как на исполнителей отдельных работ и функций	Работники выступают в качестве исполнителей отдельных работ и функций	Работники выступают в качестве стратегического ресурса предприятия
Критерий эффективности управления		
Динамичность и рациональность использования производственного потенциала	Конкретный результат и соответствие стратегии	Своевременность реакции предприятия на изменчивость рынка

деятельности. В частности, можно выделить и такие предприятия, где учет данного аспекта приобретает особое значение. Это медицинские и фитнес-центры, работающие с клиентами по специфическим программам оздоровления.

В настоящее время функционирует достаточно большое количество медицинских центров, деятельность которых направлена на оздоровление человека посредством разработки специфической системы питания. Список рекомендованных к потреблению продуктов необходимо регулярно обновлять и корректировать в зависимости от изменения состояния здоровья клиентов. Так, в данном случае и выражается гибкость выстраивания отношений с клиентами. Положительный результат клиента будет означать эффективную работу организации.

Аналогична ситуация с фитнес-центрами, где возможна разработка индивидуальной программы спортивных занятий, с одной стороны, а с другой - актуально предложение различного рода сопроводительных услуг (массаж, аквааэробика, спортивное питание и т.д.).

Таким образом, проведенный анализ показывает, что аспекты клиентоориентированности необходимо учитывать при разработке и совершенствовании системы управления современным бизнесом.

¹ Шуравина Е.Н. Особенности развития городских пассажирских перевозок автомобильным транспортом (на примере городского округа Самара // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2012. □ 3. С. 95-97.

² См.: Лукашевич В.В., Астахов Н.Н. Менеджмент. М., 2009; Косякова И.В. Роль управления знаниями в повышении организационной культуры фирмы // Вклад молодой науки в национальную экономику России. Ч. 1. Материалы Междунар. конф. Самара, 2012. С. 98-103; Её же. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии развития фирмы // Вклад молодой науки в национальную экономику России. Ч. 1. Материалы Междунар. конф. Самара, 2012. С. 105-111.

Поступила в редакцию 03.04.2013 г.