

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Управление взаимоотношениями с клиентами туристического агентства на основе международного опыта

УДК 005.336.5:005.57:338.486

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2А	Т.Л.Лапина		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	А.Н.Древаль	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А.Грахова			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14a2a	Лапина Татьяна Леонидовна

Тема работы:

Утверждена приказом директора ИСГТ	№3108/с от 21.04.2016 г.
Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none">• Провести теоретический анализ темы «взаимоотношения с клиентами»;• Проанализировать опыт России в сфере взаимоотношений с клиентами ;• Исследовать зарубежный опыт в сфере взаимоотношений с клиентами;• Оценить динамику продаж туристического агентства "AlexTur";• Проанализировать деятельность туристического агентства «AlexTur» при помощи инструментов

	стратегического анализа; • Разработать рекомендации по совершенствованию системы взаимоотношений с клиентами в туристическом агентстве «AlexTur» на основе зарубежного опыта.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Грахова Е.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	26.02.2016 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль А.Н.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14а2а	Лапина Татьяна Леонидовна		

Выпускная квалификационная работа 85 страниц, 8 рисунков, 13 таблиц, 26 источников литературы.

Ключевые слова: зарубежный опыт, взаимоотношения с клиентами, туристическое агентство, стратегический анализ, клиентинг.

Объектом исследования являются взаимоотношения с клиентами. *Предметом исследования* выступают построение взаимоотношений с клиентами туристического агентства.

Цель работы - Разработать рекомендации по совершенствованию системы взаимоотношений с клиентами в туристическом агентстве «AlexTur» на основе зарубежного опыта

Актуальность темы исследования работы обуславливается тем, что в последние годы, в связи с развитием в нашей стране рыночных отношений, расширением возможностей внешнеэкономической деятельности значительно возрос интерес к маркетингу как к концепции рыночного управления.

В процессе исследования выполнен стратегический анализ туристического агентства «AlexTur». *В результате исследования* Разработаны рекомендации по управлению взаимоотношениями с клиентами на предприятии.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты данного исследования позволят усовершенствовать систему клиентоориентированности в малом туристическом агентстве, что положительно скажется на его деятельности.

Содержание

Введение.....	8
Глава 1. Управление взаимоотношениями с клиентами как метод реализации стратегии.....	11
1.1. Управление взаимоотношениями с клиентами: история развития.....	11
1.2. Международный опыт построения взаимоотношений с клиентами.....	18
1.3 Опыт российских предпринимателей построения взаимоотношений с клиентами.....	25
Глава 2. Инструменты анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия.....	32
2.1. Анализ внешних и внутренних сторон.....	32
2.2. Анализ конкурентной среды.....	38
2.3. Анализ рынка.....	43
Глава 3. Совершенствование системы управления взаимоотношениями с клиентами на предприятии ИП Туранина.....	54
3.1 Краткая характеристика предприятия. Динамика продаж.....	54
3.2 Стратегический анализ предприятия.....	57
3.3 Рекомендации и программа.....	68
Глава 4. Социальная ответственность.....	77
4.1 Анализ внутренних факторов социальной ответственности.....	77
4.2 Анализ внешних факторов социальной ответственности.....	79
4.3 Оценка программ социальной ответственности ИП Туранина.....	83
Заключение.....	87
Список публикаций студентов.....	90
Список использованной литературы.....	91

Введение

Одной из наиболее значительных и долгосрочных тенденций, сопутствующей формированию и развитию мирового хозяйства, является неуклонный рост влияния туризма как на мировую экономику в целом, так и на экономику отдельных стран и регионов. Сегодня становится очевидным превращение туризма в крупную самостоятельную отрасль экономики многих стран, деятельность которой направлена на удовлетворение рекреационных потребностей населения.

Но за последние несколько лет спрос на туристические услуги начал падать. Как говорит в своем интервью Александр Сизинцев, глава онлайн-трэвел агентства Viletix : «2015 и 2016 года стали очень сложным периодом для российской индустрии туризма. На рынок влияет несколько негативных факторов: падение национальной валюты, снижение благосостояния, запрет на выезд за границу достаточно большим группам россиян, активная «антизападная» пропаганда. В итоге мы стали свидетелями беспрецедентной череды банкротств в туроператорском сегменте, жертвами стали десятки тысяч россиян. По различным экспертным оценкам, падение продаж среди туроператоров составляет от 20% до 50%».

Такие современные условия функционирования туристских фирм и агентств делают необходимым разработку новых методов по привлечению и удержанию клиентов, использование опыта зарубежных стран в данной отрасли.

Актуальность темы исследования дипломной работы обуславливается тем, что в последние годы, в связи с развитием в нашей стране рыночных отношений, расширением возможностей внешнеэкономической деятельности значительно возрос интерес к маркетингу как к концепции рыночного управления.

Особое значение в маркетинге туристских предприятий приобретают взаимоотношения с потребителями. Долгосрочные взаимоотношения с

клиентами обходятся намного дешевле, чем маркетинговые расходы, необходимые для усиления интереса потребителя к услуге фирмы у нового клиента. Например, известно, что завоевание нового клиента обходится фирме в 6 раз дороже, чем организация продаж имеющемуся покупателю. А если клиент остался неудовлетворенным, то повторное завоевание его внимания фирмой будет стоить в 25 раз дороже.

Данное обстоятельство требует нового подхода к управлению маркетингом на туристском предприятии, основой которого является концепция маркетинга взаимоотношений.

Концепция маркетинга взаимоотношений переносит акцент в маркетинговой деятельности с техники маркетинга (маркетинговых инструментов) на развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

В соответствии с концепцией маркетинга взаимоотношений каждое взаимодействие туристского предприятия с клиентом должно рассматриваться как индивидуальное. При этом основным фактором успеха становится не столько предлагаемый туристский продукт, сколько профессионализм персонала, который осуществляет взаимодействие с потребителями туристских услуг.

Объектом исследования являются взаимоотношения с клиентами. Предметом исследования выступают построение взаимоотношений с клиентами туристического агентства.

Цель работы - Разработать рекомендации по совершенствованию системы взаимоотношений с клиентами в туристическом агентстве «AlexTur» на основе зарубежного опыта

Задачами работы является:

- Провести теоретический анализ темы «взаимоотношения с клиентами».
- Проанализировать опыт России в сфере взаимоотношений с клиентами.
- Исследовать зарубежный опыт в сфере взаимоотношений с клиентами .
- Оценить динамику продаж туристического агентства "AlexTur".

- Проанализировать деятельность туристического агентства «AlexTur» при помощи инструментов стратегического анализа.
- Разработать рекомендации по совершенствованию системы взаимоотношений с клиентами в туристическом агентстве «AlexTur» на основе зарубежного опыта.

Решение задач исследования осуществлялось с применением следующих методов: теоретический анализ, сравнительный анализ, логико-интуитивный метод, метод наблюдения и другие.

Теоретическую основу исследования составляют базовые концепции современных основ менеджмента и маркетинга. Выпускная квалификационная работа опирается на классические и современные труды отечественных и зарубежных авторов в области взаимоотношений с клиентами – Ф.Котлер, Д.Белл, П.Друкер, Д. Хескет, Э. Сассер, Л. Шлессингер, У.Деминг и т.д.

В работе использовались статьи по клиентингу, опубликованные в таких журналах как: «Клиентинг», «Культура образования», статьи «Высшей школы экономики и другие, а также материалы Интернет-ресурсов.

Эмпирическую базу составили: годовые отчеты ИП «Туралина»; документы по проведению мероприятий ИП «Туралина» и другие внутренние документы организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты данного исследования позволят усовершенствовать систему клиентоориентированности в малом туристическом агентстве, что положительно скажется на его деятельности.

Глава 1. Теоретические аспекты управления взаимоотношениями клиентами

1.1. Управление взаимоотношениями с клиентами: история развития

В процессе эволюции в среде бизнеса концепция маркетинга отношений прошла через несколько стадий.

В своих ранних работах известный маркетинголог Ф. Котлер называл их «осознание маркетинга №1», «осознание маркетинга №2» и «осознание маркетинга №3». Первая стадия — это понимание маркетинга исключительно как бизнес-дисциплины и отношений фирм и клиентов. Вторая стадия — расширенный маркетинг, включающий в себя деятельность некоммерческих организаций. Третья стадия (или, как ее еще называют, обобщенная концепция маркетинга) — это маркетинг, направленный не только на потребителей, но и на любую группу людей или организаций, представляющих интерес для фирмы.

Маркетинг 1.0 характерен для индустриального общества, в котором главными ресурсами являются промышленное оборудование и природные ресурсы. Суть маркетинга заключается в том, чтобы продавать товары на рынке, не особенно озадачиваясь нуждами и желаниями потребителей. Это маркетинг 1.0, или эпоха товароцентризма (product-centric era).

В современном обществе, которое известный американский социолог Д. Белл называет постиндустриальным, на первый план выходят информационные технологии и знания. Задачей маркетинга становится поиск неудовлетворенных нужд и желаний потребителей, которые позволяют заработать. Это маркетинг 2.0, или эпоха клиентоцентризма (customer-centric era). [1]

Ф. Котлер предсказывает появление эпохи маркетинга 3.0, или человеческого маркетинга (human-centric era). Это маркетинг, рассматривающий потребителей как людей, которые имеют активную жизненную позицию, сыты, образованны, к чему-то стремятся, обеспокоены благополучием общества и состоянием природы. Потребители будут требовать, чтобы производители

товаров и услуг идентифицировали и эффективно удовлетворяли не только их повседневные, но и самые глубокие общественные потребности. Возвращаясь к представленной в начале статьи аналогии бизнеса с театром, можно сказать, что «зритель» изменился.

В академической литературе маркетинг 3.0 часто рассматривается как концепция маркетинга отношений, которая прошла смену нескольких философий. [2]

В одном из определений, предложенных профессорами Говардом и Кромптоном, говорится, что маркетинг — это, во-первых, философия отношения к клиенту и, во-вторых, инструменты для реализации этой философии. Если инструменты маркетинга относительно статичны, то философия отношения к клиенту прошла интересную и динамичную эволюцию. Это эволюция от полного пренебрежения клиентами (производственная ориентация) через ориентацию на агрессивные продажи (первоочередными являются нужды фирмы) к философии маркетинга (первоочередными являются нужды клиента), «заигрыванию» с общественными проблемами и социальной ответственностью бизнеса (социально-этический маркетинг) и, наконец, к новейшей философии маркетинга отношений.

Чуть позже к этому определению Морган и Хант добавили немаловажное дополнение: «...отношения на основе доверия и преданности». Это хорошо звучит, однако несколько противоречит классическим условиям рынка: *self-interest*, *quid-pro-quo* и *caveat emptor* («Личный интерес», «ты мне — я тебе», «на риск покупателя»). В этом признается и Ф. Котлер, когда говорит о том, что до сих пор многие фирмы имеют плохую репутацию, поскольку в погоне за прибылью обманывают клиентов, прибегают к разным трюкам и уловкам, манипулируют ценой, привлекают красивой упаковкой, дают ложные обещания. [3]

Тем не менее, позитивный смысл концепции маркетинга отношений — это продолжение тезиса гуру менеджмента Питера Друкера «повторном

клиенте», т.е. о клиенте, который посредством своих денег решает, быть фирме на рынке или не быть.

Данную концепцию иллюстрирует закон Парето: 20% постоянных покупателей обеспечивают 80% прибыли фирмы. Эту фразу можно дополнить: а 80% разовых потребителей обеспечивают лишь 20% прибыли. Остальные 80% прибыли, которые могли бы остаться в активах фирмы, уходят на новый рекламный бюджет с целью привлечения новых разовых потребителей с повторением разорительного цикла ежегодно.

Достаточно метафорично содержание концепции маркетинга отношений, предложенной Темпоралом и Троттом, которые призывают руководство фирмы развивать «роман с покупателем и не разводиться с ним». В российской бизнес-периодике много пишут о маркетинге отношений, в университетах защищают диссертации на эту тему, но до сих пор нет какого-либо четкого и общепринятого алгоритма, как надо строить долгосрочные отношения с клиентами. Тем не менее принятие маркетинга отношений и внедрение ее на всех уровнях организации — это отправная точка деятельности высшего руководства фирмы, если оно, конечно, заинтересовано в долгосрочном выживании своей организации на насыщенном конкурентном рынке. Алгоритм маркетинга отношений детально осмыслен и является звеном концепции под названием «ценность — прибыль».

Профессора Гарвардской школы бизнеса Д. Хескет, Э. Сассер и Л. Шлессингер предлагают рассматривать философию маркетинга отношений в контексте авторской концепции «ценность — прибыль». Данное звено — это составная часть целой цепи:

Лояльность + Доверие + Удовлетворенность = Прибыль.

В английском языке концепция выражается новой деловой поговоркой, ставшей названием книги указанных авторов: «Обращайтесь с персоналом как с клиентами, а с клиентами как с персоналом». В основе концепции «ценность — прибыль» лежит несколько предположений, подтверждающихся эмпирическими исследованиями:

1) лояльность и преданность клиентов являются основной движущей силой для роста фирмы и увеличения ее прибыльности;

2) лояльность и преданность клиента проистекают из их потребительской удовлетворенности;

3) потребительская удовлетворенность — это результат полученной потребителем ценности (value) от фирмы на конкурентном рынке;

4) ценность, передаваемая внешнему клиенту, создается удовлетворенным, лояльным, преданным и продуктивным внутренним клиентом — персоналом.

Лояльность и преданность клиента — это высший желаемый тип отношений фирмы с клиентом, которые проходят ряд этапов: от простого состояния удовлетворенности к особому уровню отношений, когда клиент ощущает себя совладельцем фирмы. [4]

Начальный уровень, уровень удовлетворенности клиента продукцией или услугами фирмы, — это простое выполнение компанией своих обещаний, данных клиенту, или, используя научную терминологию, описывающую поведение потребителей, позитивное подтверждение ожиданий согласно парадигме неподтвержденных ожиданий (disconfirmation paradigm).

Второй уровень — это состояние лояльности клиента, или, говоря словами П. Друкера, наличие повторных клиентов (repeated customer). Повторный клиент — это удовлетворенный потребитель, не переключившийся на другого поставщика и пришедший второй раз за покупкой.

Преданность (loyalty) — следующий уровень отношений фирмы и клиента. Он характеризуется демонстрацией лояльности потребителя с дополнением функции сарафанного радио, или устной молвы (word of mouth). Клиент рассказывает примерно пяти другим людям о своем положительном покупательском опыте. Примечательно, что о негативном опыте клиенты имеют тенденцию рассказывать примерно 10 другим людям, т.е. это в два раза больше, чем в случае с позитивным опытом. Позитивное сарафанное радио с

настойчивой рекомендацией купить продукт или услугу у этой фирмы определяется как «апостольское поведение». Клиент демонстрирует высокий уровень лояльности и высокий уровень усилий по убеждению других потребителей купить этот продукт. [5]

Высший уровень отношений фирмы и клиента — это осознание клиентом чувства «совладения» фирмой. Он считает своим долгом через рекомендации руководству компании помочь сделать продукт лучше. Эта стадия достигается не ранее чем через пять лет отношений клиента с фирмой.

Важно отметить, что в первую очередь (особенно в сфере услуг) в фокусе управленческого внимания оказывается особая группа персонала, называемая «контактный персонал» (front-line employees). Это та часть сотрудников, которая находится в непосредственном контакте с внешним клиентом. Контактный персонал в литературе также называют «персонал на линии огня», «маркетологи по совместительству», «передняя линия», «фронтлайнеры». Чтобы конструкция работала, необходимо существование трех подсистем.

На уровне «высший менеджмент — внешний потребитель» необходимо создать подсистему эффективного производства ценности для клиента, выражающуюся в создании качественного товара или услуги. Ее часто называют CRM, или менеджментом отношений с потребителем. В промышленном производстве существует множество инструментов для поддержания этой подсистемы: международные стандарты качества ISO, концепция six sigma, управление всеобщим качеством TQM, премии правительств в области качества и т.д.

Отношения фирмы с клиентом рассматриваются как пять ступеней или барьеров, которые необходимо преодолеть.

Первая ступень — это ожидания клиентов и представление менеджмента об этих ожиданиях. Вторая ступень — правильные представления менеджмента об ожиданиях клиента и перевод этих ожиданий в процессуальные стандарты качества обслуживания. Третья ступень — установленные процессуальные стандарты качественного обслуживания и нежелание контактного персонала

выполнять эти стандарты. Четвертая ступень — неправдивая реклама относительно установленных стандартов качества в фирме. Пятая ступень (несоответствие ожиданий и восприятия клиента) — это сумма четырех предыдущих разрывов. Преодоление первых четырех разрывов автоматически ведет к исчезновению пятого, самого главного — разницы между уровнями предварительно сформированных ожиданий и непосредственного восприятия качества обслуживания клиентами. В основе данной модели качества лежит известная парадигма неподтвержденных ожиданий (disconfirmation paradigm) и общепринятые критерии качества услуги как товара, выражаемые аббревиатурой МУСОН и вытекающие из специфики услуги как товара «4 НЕ»

Однако звено CRM (Customer Relationship Management), или УОК (управление отношениями с клиентами), не может эффективно существовать без поддержки системы ERM (Employee Relationship Management), или УОП (управление отношениями с персоналом). Часто эти вопросы рассматриваются в контексте управления персоналом (человеческими ресурсами), человеческого фактора и т.д. В маркетинговой литературе данное звено анализируется с перспективы внутреннего маркетинга. Внутренний маркетинг — это создание и поддержание долгосрочных отношений с персоналом фирмы как с внутренним клиентом. [6]

Клиентский портфель компании — основной стратегический ресурс, поэтому к его формированию, управлению и получению позитивных результатов от работы надо относиться максимально осознанно на самых ранних этапах жизненного цикла компании, а точнее на этапе создания бизнес-модели.

В этом случае, если акцент сделан на создание клиентского портфеля на основе четкого понимания своего целевого сегмента потребителей, перспектива выживания бизнеса представляется более вероятной. Поскольку наличие клиентского портфеля и эффективное управление им обеспечивает стабильную прибыль для компании, а соответственно и устойчивое развитие. Как необходимое условие по согласованию усилий подразделений маркетинга и

продаж в целях согласованного и эффективного управления было выявлено выделение роли единого руководителя, отвечающего за управление клиентским портфелем компании. Таким руководителем может быть директор по клиентингу, объединяющий усилия всех специалистов клиентского блока компании на основе клиенто-ориентированной стратегии в целях достижения заданного уровня прибыльности деятельности. Должности с похожей ответственностью существуют уже несколько лет и в других странах. Директор по клиентингу (Chief Customer Officer) берет на себя ответственность за все решения, принимаемые в компании, направленные на работу с клиентами (точнее на достижение заданного уровня удовлетворенности). Безусловно, директор по клиентингу - это человек, который в компании представляет интересы всех клиентов, исследует их ожидания и изменяет релевантные бизнес-процессы внутри компании в соответствии с клиентскими ожиданиями.

Возникает опасение, что директор по клиентингу будет создавать внутри компании дополнительные источники затрат, связанные с повышением уровня удовлетворенности. Это опасение может быть оправдано только в том случае, если в компании не создан профиль идеального целевого клиента, и дополнительные усилия компании распыляются на нецелевых клиентов. [7]

Именно эта задача ложиться на директора по клиентингу – способствовать формированию портфеля и прицельной работе с целевыми идеальными клиентами. Кроме того, деятельность директора по клиентингу не может оцениваться только метриками, связанными с удовлетворенностью и удержанием клиентов, но также обязательно и прибыльностью работы с клиентами, пожизненной ценностью клиента, стоимостью привлечения новых клиентов и другими.

Клиентинг рассматривается и как стратегический подход к управлению организацией через управление клиентским портфелем и как согласованную модель развития клиентского блока (включая маркетинг, продажи с сервис) с учётом согласованных показателей. [8]

Осмысление внедрения современных стратегических инструментов

управления компанией, базирующихся на целостных согласованных моделях управления клиентским портфелем приводит нас к необходимости подготовки будущих директоров по клиентингу, к определению их позиции в корпоративной иерархии. Директора по клиентингу должны обладать широким спектром компетенций, основанном на грамотном понимании клиентоориентированности, умении интегрировать бизнес-процессы и оценке эффективности работы с клиентским портфелем.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что главное достоинство клиентинга заключается в попытке собрать в единую конструкцию (или философию клиентинга) множество концепций и результатов отдельных эмпирических исследований по управлению взаимоотношениями с персоналом, накопленных за последнее десятилетие и опубликованных в литературе по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом.

С целью более подробного анализа различных подходов клиентинга следует изучить несколько подходов к его управлению.

1.2. Международный опыт построения взаимоотношений с клиентами

Одним из основных принципов современного менеджмента, лежащего в основе почти всех успешных стратегий бизнеса, является ориентация на потребителя. Именно максимальное удовлетворение ожиданий и требований клиентов положительно влияет на уровень конкурентоспособности фирмы и позволяет ей с уверенностью идти вперед.

Изучив несколько примеров стран, которые уже активно используют систему клиентинга, был сделан вывод, что наиболее ярким примером служит японский менеджмент, о котором и будет рассказано далее.

Менеджмент в Японии уже более полувека развивает бизнес, ориентированный на потребителя. Данный опыт, несомненно, полезен для

Российской Федерации, в которой современные мировые подходы к ведению бизнеса и управлению сегодня активно начинают внедряться.

Ни один раз представителям Японии задавался вопрос о том, как стране, которая была разрушена полностью во время второй мировой войны, с населением 126 млн человек на площади и с бедными природными ресурсами, удалось стать ведущей мировой державой. Ведь еще совсем недавно слова «Сделано в Японии» значили плохой, низкосортный продукт. Но Страна восходящего солнца сделала прорыв в XXI век, и уже с середины 80-х годов символ «Made in Japan» - знак наивысшего качества и признак хорошего вкуса покупателя во всем мире. [9]

О японском чуде и его творцах много написано, и только там можно прочувствовать принципы TQM, звучащие в России как набор красивых фраз.

При определении первого принципа обеспечения качества, Доктор У.Э.Деминг говорил: «Качество начинается с услаждения потребителя». Именно данный термин очень точно и наглядно характеризует то состояние потребителя, к которому важно стремиться. А вот что говорил в своей книге ученик доктора Деминга Генри Нива «Пространство доктора Деминга»: «Клиент должен получить то, что хочет, в той форме, в какой он это хочет и в то время, в которое он этого хочет. Компания должна не только удовлетворить ожидания потребителя. Это лишь малая часть того, что необходимо сделать. Компания должна добиться того, чтоб потребитель восторгался от товара, предоставляя ему больше того, что он мог себе представить. Только тогда ваши начальники могут быть в экстазе, а совет директоров - на верху блаженства. Но если ваш потребитель не восторгается - значит, что вы еще ничего не достигли».

Нориаки Кано еще в далеких 70-х годах предложил модель, характеризующую степень удовлетворенности клиента от уровня качества продукта или услуги. Так вот, привлекающее или волнующее качество товара услаждает клиентов, которые бывают приятно удивлены, восхищены и даже ошеломлены. Для наглядного примера можно взять японскую авиакомпанию

ANA(All Nipon Airways),которая, кстати, является второй в мире по безопасности полетов. Миссия данной авиакомпании звучит так: «Создание восхитительных воспоминаний вместе с нашими клиентами». Восхищение клиента рассматривается как главный фактор, который оказывает прямое влияние на конкурентоспособность фирмы, а также поднимает его стоимость бренда. Каждый сотрудник ANA предрасположен именно к созданию той самой атмосферы восхищения, так как испытывая ее, клиент будет возвращаться в компанию снова и снова, и порекомендует знакомым делать то же самое. [10]

Долгосрочные отношения фирмы с клиентом, их удержание и постоянное увеличение подразумевает повышение их лояльности к товару или услуге. Компания «Fudgy- Херох», изучая взаимосвязь между лояльностью и степень удовлетворенности потребителя, выделяет три зоны лояльности потребителей (рисунок 1):

- отрицательная зона недовольных клиентов, в которой находятся негативно настроенные потребители;
- безучастная зона, в которой находятся потребители, неопределившиеся с выбором;
- благоприятная зона постоянных потребителей, которая включает, так называемых, потребителей-проповедников.

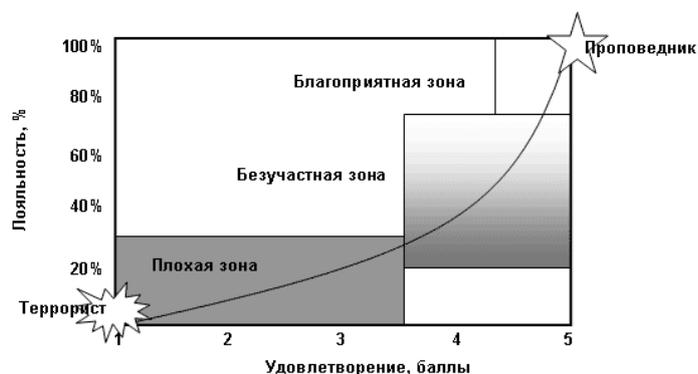


Рисунок 1 - Зоны лояльности потребителей

Именно рост постоянных клиентов и является стратегической задачей для компании. Постоянная борьба за постоянных клиентов приводит к увеличению лояльности, обычно, благодаря группе клиентов, которые еще не определились. Задача фирмы - привлечь клиента и не дать ему уйти, то есть стимулировать его на повторные покупки. Об этом писал и доктор У.Э.Деминг в своей книге «Выход из кризиса»: «Совершенно недостаточно иметь клиента, который просто удовлетворен. Конечно, неудовлетворенный клиент сразу от нас уйдет. Но ведь и удовлетворенный может уйти, подумав, что много он не потеряет, а найти может только что-то лучшее. Прибыль в бизнесе идет от постоянных клиентов, от тех, кто хвастается товаром или услугой и приводит друзей». [11]

В большинстве случаев среди подозреваемых групп аналитики не могут рассмотреть по какой-либо причине (это может быть, например, уже сложившиеся стереотипы о клиентах) широкую группу потенциальных клиентов. Питер Друкер в своих трудах «Managing for Results» отмечает необходимость изучения не своего клиента. Подобную идею можно встретить и у Деминга: «Потребитель более важен, чем исходный материал. Обычно гораздо легче сменить поставщика, чем найти нового потребителя. А тот, кто не является вашим потребителем, кто еще не пробовал вашей продукции, еще более важен для вас, поскольку он представляет возможного дополнительного пользователя для вашей продукции».

Так задача поиска и удержания клиента принимает более индивидуальный характер, проводя борьбу за каждого отдельного клиента. При такой высокой конкуренции очень важно знать и непрерывно изучать своего потребителя, чтоб не только выяснить его пожелания и, если повезет, узнать скрытые потребности, но и понимать, по каким же причинам клиент может все равно уйти к конкурентам, несмотря на потраченные силы.

Существует несколько «точек», на которых следует сконцентрировать свое внимание, стараясь усладить клиента. Японские специалисты предлагают использовать концепцию «10 P»:

1. Price (цена) – дисконтные карты, скидки.

2. Purchases (покупки) - вознаграждение за покупку: чем чаще покупаешь товар или услугу, тем больше вознаграждение.

3. Points (баллы) – система накопительных карт: накопленные баллы можно на что-то обменять.

4. Partners (партнеры) – совместные накопительные системы с компаниями не конкурентами.

5. Prizes (подарки) – при покупке товара или услуге есть возможность получить небольшой приз или стать участником розыгрыша.

6. Pro-Bono – общественная деятельность: при покупке товара на определенную сумму клиент участвует в различных социальных программах.

7. Privileges (привилегии) – выражать уважение к постоянным клиентам и награждать их за это дополнительными преимуществами.

8. Personalization (персонализация) – индивидуальный подход к клиенту, например, его могут знать по имени.

9. Participation (участие) – постоянный клиент может принять участие в улучшении продуктов или услуг, высказывая свое мнение по телефону, или, например, участвуя в фокус- группе.

10. Presto (скорость) - оперативность в решении проблем. [12]

Комбинируя данные «Р» компания может разрабатывать программы для постоянного привлечения и удержания клиентов. Но при этом важно не упустить принципиальные моменты, а именно:

- программа лояльности для постоянных клиентов не может быть доступна всем;
- привилегии следует обосновать с точки зрения затрат;
- привилегии предоставляются в ответ на то поведение клиента, которого ожидает компания;
- наилучшее вознаграждение должно выглядеть дороже, чем оно есть в действительности;
- важно не терять индивидуального подхода;

- ни при каких обстоятельствах нельзя резко менять условия участия в бонусной системе;
- необходимо иметь методику оценки влияния программы на увеличение продаж.

Можно сделать вывод, что для планомерного пополнения числа постоянных потребителей следует провести точный расчет, и одной ручки-сувенира или дисконтной карты не всегда может быть достаточно для того, что потребитель вернулся в компанию. Вероятно, услаждение все-таки больше связано с выяснением скрытых желаний и потребностей клиента.

На сегодняшний день концепции целевого, массового и нишевого маркетинга в полной мере себя не оправдывают в жесткой борьбе за клиента. И на первый план выходит концепция индивидуального подхода - маркетинга «один-на-один». Такой маркетинг основывается на тщательном изучении клиента, формировании баз данных потребителей. Во-первых, при сборе данных о клиенте можно очень много узнать: имя, возраст, пол, социальную принадлежность, место жительства и еще ряд фактов, которые позволят скорректировать стратегическое направление деятельности компании. Во-вторых, та информация, которая содержится в базах данных, дает широкое поле для изучения, анализа и разработки программ. В-третьих, внимание к жалобам и отзывам клиентов открывает все слабые места бизнес - процессов, которые необходимо усовершенствовать, учитывая требования клиентов. Одним из наиболее эффективных методов маркетинга для баз данных, который используют около 65% торговых компаний Японии, является RFM-анализ. Где аббревиатура имеет следующие значения:

R (Recency- новизна) - дата последней совершенной покупки потребителем. Чем ближе данный показатель к текущей дате, тем больше вероятность повторного возвращения клиента и совершения им покупки. Даже при остальных высоких значениях, низкое значение данного показателя показывает, что вероятность покупки низкая.

F (Frequency- частота)- показывает количество совершенных покупок. Чем выше данный показатель, тем больше вероятность того, что клиент вернется.

M (Monetary - денежное выражение) - показывает общую сумму средств, на которую потребитель совершил покупки. Значение данного показателя не оказывает большого влияния на поведение клиента, в отличие от двух предыдущих показателей. Данный показатель лишь оценивает покупательскую способность потребителя. Если значение данного показателя низкое, а предыдущие показатели высокие, то, вероятно, клиент предпочитает покупать дорогостоящие товары в других магазинах. [13]

Каждая группа показателей (она же группа потребителей) делится на подгруппы, каждой подгруппе присваивается цифровой код (рисунок 2).

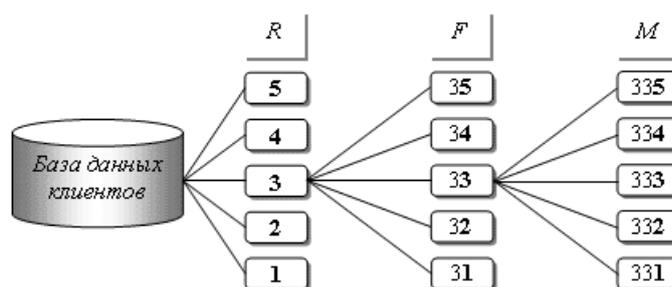


Рисунок 2 – База данных клиентов

Приведем пример небольшой компании по продаже учебных материалов, которая использовала RFM-анализ для повышения эффективности продаж по почте.

Ежегодно весной всем клиентам рассылались письма с предложением купить учебные материалы. Затраты на рассылку составляли 300 иен на одно письмо, прибыль же от каждой продажи равна 10 тыс. иен. Таким образом, чтобы оправдать затраты на рассылку, необходимо получать 3% и более откликов. Однако на протяжении нескольких лет доля откликов не превышала 1,3%, что не давало прибыли. По результатам группировки существующей базы данных в соответствии с критериями RFM было определено 125 ячеек (5x5x5).

Определена доля откликов по каждой из ячеек. Далее рассылку стали осуществлять по ячейкам, где доля откликов была более 3%, что позволило компании в итоге получить прибыль. [14]

Таким образом, RFM-анализ дает возможность проведения эффективного стимулирования сбыта и помогает руководству компании решать задачу увеличения доли постоянных клиентов. Кроме того, этот метод позволяет, используя информацию о клиенте, оперативно реагировать на изменение его запросов и более полно удовлетворять его требования.

Объединяя все вышесказанное можно сказать, что опыт японских компаний, их трепетное отношение к потребителю являются собой прекрасный пример того, на каких принципах должен строиться современный бизнес.

1.3 Опыт российских предпринимателей построения взаимоотношений с клиентами

Специфика ведения бизнеса в России заметно отличается от зарубежной практики. В чем же заключается причина неверного понимания сути маркетинга большинством руководителей? Причина, которая находится на поверхности, является именно отсутствие профессиональных знаний. Но на самом деле не все так легко. Владельца, бизнес которого так или иначе развивается, никак нельзя уже считать дилетантом. Возможно, руководитель не имеет специальной теоретической подготовки, но как практик, зачастую, он превосходит многих специалистов теоретиков, которые просто не имеют достаточного опыта.

При тщательном анализе ситуации можно сделать вывод, что основной причиной некорректного использования маркетинговых инструментов в российском среднем и малом бизнесе является именно фокус видения его. Если посмотреть на опыт крупных западных компаний, то можно заметить, что они прогнозируют свою деятельность на десять, двадцать, а то и тридцать лет вперед. Бизнесмены за границей мыслят стратегически. Зарубежный уровень

конкуренции заставляет предпринимателей находиться в постоянном развитии, все время продумывать новые маркетинговые ходы, который позволят держаться компании на плаву.

Теперь рассмотрим ситуацию в России, которая, в отличии от зарубежной, совершенно иная. Владельцы российских компаний думают лишь о том, чтобы получить прибыль здесь, сейчас и сегодня. «Глубина видения» российских предпринимателей ограничена лишь решением сиюминутных задач. Помимо этого, уровень конкуренции в Российской Федерации еще очень низкий даже в области товаров народного потребления, не говоря о других сферах. Для российского среднего и малого бизнеса характерен пока реагирующий способ действий. [15]

Следует разобраться, что происходит, когда «фокус ведения» ограничен лишь несколькими годами и сосредоточен только на позиции «здесь и сейчас». Для наглядности стоит рассмотреть пример. Одна компания сочла необходимым начать новый вид деятельности - продажу комплектующих для компьютерного оборудования. На данном рынке в тот момент работал лишь один крупный лидер. И компания решила ударить «по ценам». После анализа прайсов лидера, а они были на 35-40% выше закупочных у западных поставщиков, данная компания решилась предложить свою цену, которая была всего на 5% выше. Когда руководству данной компании задали вопрос: «А что потом?» руководство ответило непонимающим молчанием. Оказалось, что компания не имеет достаточных финансовых возможностей для данного шага. Лидер рынка мог вообще на несколько месяцев просто снизить цены и продавать без накрутки. Как выяснилось потом, руководство компании хотело показать клиентам, что кроме лидера на рынке есть еще и их компания, и, тем самым, заставить главного лидера снизить свои цены, и, как сказала руководство компании, «не дать им заработать». Кажется, о своей прибыли в компании не задумывались совершенно. Руководство компании лишь было важно показать, что они пришли на рынок. А что будет потом, какая будет

реакция у главного конкурента, и какие будет необходимо принимать ответные шаги – «это будет потом». Это лишь один небольшой пример. В России такие встречаются на каждом шагу.

Еще одной серьезной проблемой является стиль руководства. В большинстве отечественных компаний растет настоящий страх перед авторитарными методами управления. После появления на рынке, так называемых, «специалистов по управлению человеческими ресурсами», которые на каждом шагу пропагандируют «современные методы управления», многие руководители стали с опасением относиться к авторитарному стилю. Почти везде стали декларироваться демократические стили управления, а на самом деле стили, в большинстве своем, являются явно авторитарными.

Стало забываться, что не бывает «плохих» и «хороших» стилей руководства. Он может быть лишь меньше или больше подходит для данной конкретной сферы деятельности. Нельзя утверждать, что авторитарный стиль «хуже» демократического. Они оба имеют как плюсы, так и минусы. [16]

Например, основным плюсом авторитарного стиля руководства является чувство безопасно. По факту, при таком стиле управления, работники являются лишь исполнителями. А значит, и уровень ответственности, по сравнению с демократическим стилем, заметно ниже - важно лишь хорошо выполнять порученную работу, при это не задумываться о последствиях.

В некоторых ситуациях следует выбрать именно авторитарный стиль руководства. Самым простым примером является личность руководителя. Если директор компании- уже не молод и является властным человеком, то ему совершенно не стоит "ломать" себя, и использовать модели поведения, которые ему не свойственны.

Совершенно очевидно, что разные позиции фирм, которые не имеют достаточно опыта, очень влияют на восприятие ключевых идей клиентинга и зачастую искажают и порождают ошибочные представления о нем. В

результате чего, клиентоориентированный подход оброс различными мифами. Без «работы над ошибками» эти представления снизят эффективность конкретной практики. [17]

Миф 1: Клиентоориентированность изначально присуща всем компаниям, которые работают с клиентами.

Важно заметить, что такие понятия, как «потребитель», «покупатель» и «клиент» имеют различные значения. Итак, клиент для любой компании - это конкретная позиция при совершении обмена ценностями. Подход клиентинга определяется не просто фактом присутствия клиента на рынке, а именно стратегией совершения самого ценностного обмена. Являясь инициатором обмена, именно компания должна всеми способами стремиться к тому, чтоб клиент принял решение о покупке именно товара фирмы. А для этого требуется приложить много усилий и стараний.

Миф 2: Клиентоориентированный подход — это мода.

Многих руководителей интересует вопрос, «как долго на рынке России продержится клиентоориентированный подход и его популярность?». Ответ прост, настолько, насколько долго он будет удовлетворять потребности потребителя. Все компании, которые действуют на рынке, решают одну задачу - совершать положительный обмен с другими субъектами рынка: вкладывая собственные ресурсы в производство и продвижение своей продукции, фирмы хотят не только вернуть те деньги, которые вложили, но и получить определенную выгоду. При этом, выбранный подход и набор инструментов для решения данной задачи зависит, прежде всего, от особенностей ситуации на рынке.

Но клиентинг сегодня - это не только необходимость, без которой не обойтись, но и отличная возможность для продвижения бизнеса. Главным его плюсом является то, что он создает прочную базу не только для сегодняшних, но и для будущих доходов компании. При концентрации внимания на лучших

клиентах целевого рынка, компания старается максимально соответствовать их ожиданиям в своих предложениях, а также стабильно их оправдывать. А управляя отношениями с клиентами, делать их сначала постоянными а затем и переходить на стадию лояльности. При эффективном привлечении и удержании своих лучших клиентов, фирма извлекает максимально возможную прибыль из потенциала своей рыночной ситуации.

Миф 3: Программы лояльности (скидки, подарки, бонусы) — главная форма проявления клиентоориентированной деятельности.

Несомненно, факт внимания к клиенту и предоставления им каких-либо экономических выигрышей- это очень важный шаг в направлении клиентинга. Но достаточно ли этого факта для реализации потенциала данного подхода, для того, чтобы считать это деятельность самой главной формы проявления клиентоориентированного подхода.

На сегодняшний день клиенты все чаще хотят, чтобы к ним относились не как к помехе или ресурсу лишь для процесса обмена, а как личности. В век возвышения личности экономика обмена постепенно начинает заполняться определённой магией обмена, и к экономическим выгодам, которые питают рационализм покупателей, постепенно добавляется и то, что способно затронуть их собственные эмоции. Именно поэтому как для клиентов, так и для компании важно, что стоит за этими подарками, что невидной является частью айсберга, верхушка которого ярко раскрашена и светится скидками и бонусами. Важно понимать, что действительно ждут клиенты от компании, и по каким причинам они готовы проявлять лояльное отношение. Человек, как существо социальное и общительное, очень чувствителен к качеству взаимодействия с другими людьми. Человек безошибочно тянется туда, где он чувствует свою значимость, замечает уважение к своей персоне и может получить положительные эмоции. Если человек находит место, где все это стабильно присутствует, то именно это, а не экономические выгоды, чаще будут являться главным аргументом при выборе. Важно понять, что если

экономическая программа компании построена на лояльности по отношению к клиенту, а также создает для них по-настоящему комфортные, открытые, доверительные, стабильные, долгосрочные, и, конечно, взаимовыгодные отношения, то в этом случае обе стороны однозначно выиграют.

Миф 4: Надо позиционировать себя клиентоориентированной компанией.

Многие компании, которым нравится идея клиентоориентированного подхода, зачастую называют себя таковыми или стараются ими казаться. Но на самом деле быть и казаться имеют очень разную цену вопроса. Стоит разобраться, какую компанию действительно можно назвать клиентоориентированной. Во-первых, это та компания, которая выстраивает свою деятельность на идеологии маркетинга лояльности. При этом эти идеи разделяют и понимают абсолютно все работники компании: они действительно являются образом действий и мыслей каждого сотрудника. Во-вторых, ту компанию, которая понимает и целостно реализует идею клиентоориентированного подхода компании: при отсутствии лояльных внутренних клиентов не может быть лояльных и внешних клиентов. Если работники компании замотивированы и лояльны, а компания рассматривает их и ценит как личности, если внутри фирмы царит творческая и доброжелательная атмосфера, то эта команда действительно способна решать задачи, которые стоят перед клиентоориентированной компанией. Во всех остальных случаях компании лишь кажутся таковыми.

Миф 5-й. Клиентоориентированный подход — не для России.

Ради чего стоит отказываться от клиентоориентированного подхода, если очевидно его историческая предопределенность, потенциал и явные преимущества. Естественно, задача эта не из легких. Решение ее предполагает эффективное применение самых современных инструментов менеджмента и маркетинга, а также требует профессионализма каждого сотрудника компании,

его твердого намерения построить новейшую реальность для себя и для своих клиентов.

Именно от рационального анализа угроз и перспектив партнерства, а также адекватного понимания последствий зависит построение наилучших каналов сбыта и способов общения поставщика и ключевого клиента. А это, в свою очередь, будет обеспечивать конструктивность общения, а также будет способствовать снижению рисков и увеличению объемов продаж. Естественно, готовность и желание по максимуму удовлетворить потребности клиента должны соотноситься с благоприятными прогнозами маркетинговой службы.

Сделав вывод из всего вышесказанного, можно заметить, что развитие клиентинга в России заметно отстает от развитых стран. Обусловлено это несколькими причинами: главной причиной является неверный фокус видения бизнеса предпринимателями, русский менталитет не позволяет мыслить «наперед»; недостаток опыта российских предпринимателей порождает ошибочные представления о клиентинге; также важной причиной является неправильное понимание различных стилей руководства. [18]

Глава 2. Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия

2.1. Анализ внешних и внутренних сторон

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия.

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора стратегии.

Любое сегментирование компании начинается со всеобщего изучения ситуации на рынке, котором компания ведет деятельность, а также оценки возможностей и угроз, с которыми есть шанс столкнуться. Для подобного обзора рынка следует провести SWOT- анализ, который является одним из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Другими словами, SWOT- анализ позволяет выявить и подробно структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достичь этого возможно за счет того, что менеджеры могут сравнивать внутренние силы и слабости компании с возможностями, которые предоставляет им рынок. Исходя из результатов, делается вывод о том, в каком направлении следует двигаться компании.

Правила построения SWOT- анализа.

Для проведения SWOT анализа не требуются обширные базы данных, не требуется формальная подготовка. Любой, кто хотя бы частично знаком с компанией и имеет представление о рыночной ситуации, может составить простой анализ. Но с другой стороны, присущая анализу простота проведения

зачастую приводит к поспешным и бессмысленным выводам, полных неопределенных и двусмысленных понятий. Вдобавок, частой ошибкой является не объективность, так как пользователи полагаются на устаревшую информацию. [19]

Для того, чтоб избежать этого и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, были разработаны несколько правил:

1. Следует конкретно определить сферу SWOT- анализа. Зачастую компании проводят общий анализ, который охватывает весь их бизнес. Вероятнее всего, он будет сильно обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках и сегментах. В свою очередь, концентрация внимания на конкретном сегменте обеспечит реальное выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

2. Важно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны - параметры внутренней среды компании, следовательно, подвластны контролю. А возможности и угрозы связаны с внешними характеристиками рынка и неподвластны влиянию организации.

3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Следует включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

4. При проведении анализа будет полезна объективность, а так же следует использовать информацию из различных информационных источников. Важно понимать, что SWOT - анализ - это не перечисление подозрений менеджера.

Анализ должен быть обоснован объективными фактами и подтвержден данными исследований.

5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно по причине того, что в него включают утверждения, которые, не несут смысловой нагрузки для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем больше пользы будет от проведенного анализа.

Перейдем к более подробному анализу элементов SWOT-анализа.

Элементы внутренней среды: сильные и слабые стороны

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ (табл. 1). Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью.

Таблица 1 – Категории, наиболее часто включаемые в анализ внутренних факторов

Маркетинг	Продукт, ценообразование, продвижение, маркетинговая информация/разведка, сервис/персонал, распределение/дистрибьюторы, торговые марки и позиционирование
Инжиниринг и разработка новых продуктов	Чем теснее становится связь маркетинга и технического отдела, тем важнее будут данные элементы
Оперативная деятельность	Производство/инжиниринг, сбыт и маркетинг, обработка заказов/сделки

Продолжение таблицы 1

Персонал	Исследования и разработки, дистрибьюторы, маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание/сервис. Сюда входят навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда людей, текучесть кадров. Все эти элементы имеют центральное значение для успешного внедрения ориентированной на покупателя философии маркетинга и маркетинговой стратегии
Менеджмент	Чувствительные и зачастую спорные, но иногда требующие изменений структуры управления напрямую определяют успех внедрения маркетинговой стратегии. Подобные аспекты должны быть отражены в анализе
Ресурсы компании	Ресурсы определяют наличие людей и финансов, и тем самым сказываются на способности компании извлечь выгоду из конкретных возможностей

Элементы внешней среды: возможности и угрозы.

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды. Анализ среды может послужить отличной отправной точкой для этой части SWOT-анализа. Основные элементы, на которые важно обратить внимание, указаны в таблице 2.

Таблица 2 – Категории, наиболее часто включаемые в анализ внешних факторов

законодательные/ регулирующие/ политические силы	Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании
общественные силы	Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая

Продолжение таблицы 2

технологические силы	Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию
экономическая ситуация	Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги
конкуренция	Природа и масштаб конкурентной угрозы

Выводы из проведенного SWOT-анализа

Выводы из проведенного SWOT-анализа формируются на третьем этапе при заполнении матрицы SWOT-анализа, для чего последовательно перебираются факторы возможностей и угроз, устанавливаются связи с сильными и слабыми сторонами организации.

Значение этого этапа очень велико, поскольку здесь осуществляется поиск ответов на следующие вопросы:

- Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия (приоритеты развития, поддерживаемые конкурентные преимущества)?
- Какие слабые стороны предприятия (объекты реформирования) могут помешать этому?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Результаты сопоставлений заносятся в специальную таблицу .

Нераспределенные позиции угроз внешней среды нужно рассмотреть более внимательно, так как для их нейтрализации, возможно, потребуется разработать какие-то стратегии минимизации рисков, либо, если эти факторы окажутся нейтральны в отношении предприятия, признать, что в матрицу SWOT-анализа они были включены ошибочно.

Если останутся также нераспределенные (не связанные ни с какими возможностями и угрозами среды) сильные или слабые стороны организации, то можно будет судить об отсутствии влияния этих факторов на рыночное положение предприятия и, следовательно, в таблицу SWOT-анализа они были включены ошибочно.

Данные SWOT-анализа, представленные в таблицах, позволяют руководству предприятия определить направления изменений в целях превращения слабых сторон в преимущества с учетом благоприятных и неблагоприятных внешних обстоятельств. [19]

Подводя итоги, следует выделить основные преимущества и недостатки самого метода SWOT-анализа.

Преимущества:

- Метод применим в самых разнообразных сферах экономики и управления.
- Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).
- Свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей.
- Может использоваться как для оперативного контроля деятельности организации, так и для стратегического планирования на длительный период.

Недостатки:

- Принадлежит к группе, так называемых, инструктивно - описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно.
- SWOT-анализ является довольно субъективным, и исследовательская значимость результатов анализа чрезвычайно зависит от уровня компетенции и профессионализма аналитика.

- Проведение качественного SWOT-анализа требует привлечения достаточно большого количества специалистов из соответствующих областей, что повышает его стоимость.

Эти недостатки приводят к тому, что применение SWOT-анализа требует параллельного использования других современных методов исследования (матрица БКГ и пр.).

Безусловно, в любом случае для получения полной картины деятельности предприятия и, в конечном счете, его конкурентоспособности необходимо использовать и традиционные методы финансового анализа, дающие информацию о динамике обобщающих показателей. И тем не менее, именно SWOT--анализ позволяет выявить имеющиеся или вероятные проблемы предприятия, разработать дерево целей для антикризисного управления и сформулировать сценарий развития предприятия на планируемый период в целях предотвращения или вывода организации из кризиса.

2.2. Анализ конкурентной среды

Пять сил конкуренции – это методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году, актуальна и по сей день. Так как она объясняет механизм работы конкуренции

Конкуренция является движущей силой рынка, а значит и всей экономики в целом. Именно она является своеобразным «фильтром рынка», пропускающим только жизнеспособных участников. Потребители, поставщики, новые игроки и товары-заменители – всё это конкуренты, в той или иной степени оказывающие влияние на отрасль.

На рисунке 3 представлена модель пяти сил конкуренции, созданная Майклом Портером. Она наглядно демонстрирует то, как взаимодействуют между собой её части объединяясь в единый механизм – конкуренцию.

Модель Портера

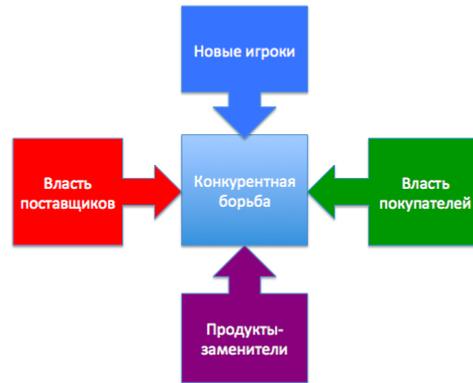


Рисунок 3 – Модель Портера

Далее рассмотрим каждую силу в отдельности.

1. Угроза появления товаров-заменителей.

Наиболее влиятельная фирма определяет прибыльность всей отрасли в целом, а значит, имеет немалое значение в формировании стратегии. Но, какие бы ведущие позиции не занимала компания в отрасли, не защищенной от вторжения новых участников, она столкнется со снижением доходов в случае появления более высококачественных или менее дорогостоящих товаров-заменителей.

Товары-заменители (товары-субституты) сдерживают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Часто товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в свою очередь снижает рентабельность компаний в условиях роста издержек производства и сырья. Игроки рынка будут обладать невысокой прибылью и ограниченным ростом до тех пор, пока не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей.

Отдельно следует выделить виды товаров, представляющие особую угрозу для роста и прибыли компании:

- товары, обеспечивающие лучшее соотношение «цена–качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации стимулируют потребителя к переключению;

- товары, произведенные крупными, имеющими высокие прибыли игроками, которые имеют помимо основного еще один, менее прибыльный бизнес.

Один из самых эффективных методов борьбы с товарами-заменителями – это построение сильной торговой марки: четкая дифференциация товара и использование дополнительных преимуществ от потребителей данного товара. Технологические усовершенствования и борьба со стандартизацией, также помогают в противостоянии с товарами-субститутами.

2. Угроза вступающих на рынок фирм.

Часто появление новых игроков на рынке означает появление новых производственных мощностей, новых технологий и других значительных ресурсов. Что само по себе является потрясением для отрасли, которая приводит к изменению поведения потребителей, задаёт новые стандарты работы для существующих игроков.

Вхождение новых игроков на рынок зависит от входных барьеров отрасли и реакции существующих игроков. Если барьеры высоки, а реакция существующих компаний в отрасли быстрая, то столкнувшись с таким сильным противодействием, новички не будут представлять серьезной опасности.

Выделяют шесть основных факторов, влияющих на барьеры входа:

- Экономия на масштабе.
- Дифференциация продукта и узнаваемость торговой марки.
- Потребность в капитале.
- Высокие постоянные издержки.
- Доступ к каналам распределения.
- Дополнительные угрозы. (Это может быть возможность существующих игроков снизить цены для удержания рынка; наличие дополнительного, резервного потенциала производственных мощностей или не задействованных

источников финансирования; уже устоявшиеся связи с каналами потребления и распределения; замедленные или вовсе отрицательные темпы роста в отрасли).

Потенциальные игроки не раз подумают о своём решении, особенно если они уже имели печальный опыт по выходу на рынок.

3. Рыночная власть поставщиков

Поставщики сырья, услуг, ресурсов могут оказывать влияние при заключении сделок на участников отрасли, выбирать клиентов, с которыми работать, а значит влиять и на всю деятельность компаний. Это происходит, когда поставщики в отрасли настолько себя уверенно чувствуют, что могут увеличивать цены или снижать качество предлагаемых товаров и услуг, что в свою очередь приводит к росту себестоимости готового продукта, и росту издержек производства. А в случае отсутствия возможности повышения розничных цен на готовые товары на уровне сопоставимом с ростом сырья – происходит снижение прибыльности в отрасли от реализации товаров или услуг. Таким образом, влиятельные поставщики в состоянии снизить уровень прибыли компаний и оказать значительное влияние на конкурентоспособность товара или услуги на рынке.

Факторы, которые усиливают власть поставщиков:

- поставка ресурсов находится в ведении малого количества компаний, и они преимущественно сосредоточены в одном месте;
- продукты их дифференцированы или вовсе уникальны;
- нет необходимости вступать в борьбу с поставщиками другого товара, продаваемого в отрасли;
- от них исходит угроза интегрирования в работу компаний данной отрасли (то есть, есть вероятность возникновения желания у поставщика открыть такое же направление бизнеса).

4. Рыночная власть потребителей

Так как покупатель является потребителем готового товара, то он, удовлетворяя свои потребности, может влиять на конкурентоспособность продукта на рынке.

Потребитель способен ужесточить конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара и уровню обслуживания, оказывать давление на уровень цен.

Условия роста власти потребителей:

- уровень концентрации потребителей по отношению к уровню концентрации компании;
- товары на рынке не обладают уникальностью, и покупатель свободно переключается между ними;
- товары, приобретаемые в отрасли, стандартны или не дифференцированы. Покупатели, уверенные, что в любой момент могут найти альтернативных поставщиков, могут играть одной компанией против другой;
- продукты отрасли не экономят средства покупателя. Там, где продукт отрасли или сервис может самокупиться многократно, покупатель редко интересуется ценой, куда больше его волнует качество.

Конечные потребители обычно более чувствительны к цене, если приобретают недифференцированные и сравнительно дорогостоящие (по сравнению с их доходами) продукты и если это товары той категории, качество которых не столь для них важно .

5.Внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми средствами завоевать себе «место под солнцем». Внутриотраслевая конкуренция чаще всего приводит к увеличению затрат на продвижение товара, к ценовой конкуренции, росту вложений в новые разработки, в редких случаях увеличению качества товара. Все эти факторы могут снизить прибыльность отрасли.

Интенсивная конкуренция связана с наличием ряда условий:

- Наличие большого числа конкурентов и их равенство по объемам продаж;
- Небыстрый рост или вовсе падение рынка, что может привести к постоянному перераспределению долей рынка между конкурентами;
- Недостаточная дифференциация продукта закрепляет покупателя за одним игроком и защищает от возможных посягательств на его потребителей со стороны другого игрока;
- Высокие постоянные затраты или продукция относится к категории скоропортящейся, что подстегивает снижение цен и не предоставляет возможности заморозить товарные остатки;
- Быстрые темпы увеличения объемов производственных мощностей, которые нарушают баланс между спросом и предложением и обуславливают периоды перепроизводств и падений цен;
- Высокие барьеры выхода заставляют оставаться в отрасли игроков с низкой рентабельностью, даже если они получают невысокую или отрицательную прибыль, создавая переизбыток производственных мощностей, которые сокращают прибыль благополучных игроков.

Также необходимо учитывать, что анализ сил конкуренции по Портеру применим не всегда, а только при определенных условиях:

- покупатели, конкуренты и поставщики не связаны, не взаимодействуют и не сговариваются;
- цена определяется структурными преимуществами (создавая входной барьер);
- нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов;

Итак, желание новых игроков вступить в отрасль потребует от существующих конкурентоспособного ответа, что приводит к росту затрат и снижению прибыли, как и появление нового продукта-заменителя. Желание покупателей отстаивать свои интересы, и растущая власть поставщиков также может привести к падению уровня прибыли. Но, как и высокая конкуренция

внутри отрасли между её участниками, все эти силы двигают рынок и заставляют его игроков постоянно улучшать свою продукцию, разрабатывать более усовершенствованные стратегии ведения бизнеса и каждый раз искать новые способы удовлетворения потребностей потребителя и своих собственных. [20]

2.3. Анализ рынка

Матрица БКГ

Для проведения портфельного анализа одним из самых простых и наглядных инструментов является матрица БКГ. Имеет вид диаграммы, которая разделена на четыре области, которые имеют легко запоминающиеся названия: «Звезды», «Собаки», «Трудные дети», «Дойные коровы». Разработанная Бостонской консалтинговой группой (США) матрица, быстро обрела популярность, благодаря наглядности и простоте анализа товаров, отделов или предприятий, на основе двух объективных факторов: темпе роста рынка и доли товара на рынке. [21]

Матрица БКГ на сегодняшний день пользуется популярностью и в маркетинге, и в менеджменте, а также и в других сферах экономики. Разработана она была экспертами Бостонской консалтинговой группы («Boston Consulting Group»), которые занимались управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Брюса Хендерсона. Кроме того, именно матрица БКГ стала одним из первых инструментов портфельного анализа.

Матрица БКГ, являясь достаточно простым, но эффективным инструментом, позволяет найти наиболее перспективные, и самые «слабые» товары или подразделения компании. Построив матрицу БКГ, аналитик получает наглядное представление портфеля компании, на основе которого возможно принятие решений о том, какие товары стоит развивать и инвестировать в них средства, а какие стоит и ликвидировать.

Построение матрицы БКГ.

В графическом плане матрица БКГ представляет собой две оси и четыре квадратных сектора, заключенных между ними. Рассмотрим поэтапное построение матрицы БКГ:

1. Сбор исходных данных.

Первым шагом в построении матрицы является сбор первичных данных. Необходимо составить перечень тех товаров или подразделений, анализ которых и будет производиться с помощью матрицы БКГ.

После построения списка, необходимо собрать данные по объемам продаж и/или прибыли за рассматриваемый период. Также необходимы данные по продажам ключевого конкурента (или нескольких наиболее крупных конкурентов)

2. Вычисление темпа роста рынка за год.

На данном этапе необходимо рассчитать за рассматриваемый период увеличение объемов прибыли или объемов продаж (выручки). Возможно рассчитать оба показателя, после чего вычислить среднее значение.

3. Вычисление относительной доли рынка.

После того, как темп роста рассчитан, необходимо рассчитать относительную рыночную долю. Существует несколько способов ее расчета. Классический вариант - рассчитать отношение объема продаж анализируемого продукта компании к объему продаж аналогичного продукта ключевого конкурента.

4. На последнем этапе производится построение матрицы БКГ. Из начала координат проводится две оси: горизонтальная (относительная доля рынка) и вертикальная (темп роста рынка). Затем каждая из осей делится пополам. Одной части будут соответствовать низкие показатели (низкая относительная доля рынка, низкий темп роста рынка), другой - высокие показатели (высокая доля рынка, высокий темп роста рынка).

Важный вопрос, который здесь предстоит решить, какие значения темпа прироста рынка и относительной доли рынка принять за центральные значения,

делящие оси матрицы БКГ пополам? Стандартные значения следующие: для темпа роста рынка – 110%, для относительной доли рынка – 100%. Но в некоторых ситуациях эти значения могут быть другими, важно учитывать условия конкретной ситуации.

В результате деления образуется четыре сектора, каждый из которых имеет свое значение и свое название. Далее следует нанести на поле матрицы анализируемые товары. Для этого нужно последовательно отмечать на осях темп роста рынка и относительную долю рынка каждого товара, и на пересечении этих значений нарисовать окружность. В идеале диаметр каждого такого круга должен быть пропорционален прибыли или выручке, соответствующей, данному товару. Так можно сделать матрицу БКГ еще более информативной.

Анализ матрицы БКГ.

Построив матрицу БКГ, каждый из анализируемых товаров окажется в определенном секторе. Каждому сектору соответствуют свои особенности развития, рыночная стратегия:

Звезды. Звезды занимают наибольшую долю на рынке и обладают самыми высокими темпами рыночного роста. Они привлекательны, перспективны, популярны и быстро развиваются, но при этом и требуют немалых инвестиций. Через какое-то время рост «Звезд» начнет постепенно замедляться и тогда они превратятся в «Дойных коров».

Дойные коровы. Для данного типа товара характерна при низком темпе роста рынка его большая доля. Затратных вложений «дойные коровы» не требуют, но при этом приносят высокий и стабильный доход. Доход, получаемый от данных товаров, предприятие использует для инвестирования в другие продукты.

Трудные дети. У них высокие темпы роста продаж, но при этом относительная доля рынка совсем незначительна. Для увеличения рыночной доли потребуются большие вложения и усилия. Именно поэтому фирме стоит

провести тщательный анализ матрицы БКГ и определить, способны ли «Трудные дети» стать «Звездами», стоит ли в них инвестировать средства.

Собаки. Низкие темпы роста рынка при низкой относительной доли рынка. Рентабельность и доход, которые они приносят, малы. Зачастую они самокупаются, но не более того. Перспективы у данных товаров отсутствуют. От товаров данной категории следует избавляться или хотя бы прекратить их финансирование, если без них реально обойтись.

Стратегии матрицы БКГ.

Исходя из анализа товаров по матрице Бостонской консалтинговой группы, можно предложить следующие основные стратегии матрицы БКГ:

Увеличение рыночной доли. Применимо к «Трудным детям» с целью превратить их в «Звезд» - популярный и хорошо продаваемый товар.

Сохранение рыночной доли. Подходит для «Дойных коров», так как они приносят хороший стабильный доход и такое положение дел желательно сохранять как можно больше.

Сокращение рыночной доли. Возможно в отношении «Собак», неперспективных «Трудных детей» и слабых «Дойных коров».

Ликвидация. Порой ликвидация данного направления бизнеса единственный разумный вариант для «Собак» и «Трудных детей», которым, скорее всего, не суждено стать «Звездами».

Выводы по матрице БКГ.

Построив и проанализировав матрицу Бостонской консалтинговой группы, по ней можно сделать ряд выводов:

1. Следует принять управленческие и коммерческие решения в отношении следующих групп матрицы БКГ:

- а) Звезды – сохранение лидирующих позиций;
- б) Дойные коровы – получение максимально возможной прибыли, в течение как можно более длительного периода времени;
- в) Трудные дети – для перспективных продуктов инвестирование и развитие;

г) Собаки – прекращение их поддержки и/или уход с рынка (снятие с производства).

2. Следует принять меры по формированию сбалансированного портфеля по матрице БКГ. В идеале такой портфель состоит из товаров 2 видов:

а) Товары, приносящие компании доход в настоящее время. Это «Дойные коровы» и «Звезды». Они приносят прибыль уже сегодня, прямо сейчас. Полученные от них денежные средства (в первую очередь от «Дойных коров») можно вкладывать в развитие компании.

б) Товары, которые обеспечат компании доход в будущем. Это перспективные «Трудные дети». В настоящее время они могут приносить очень маленький доход, не приносить его вовсе или даже быть убыточными (из-за инвестиций в их развитие). Но в будущем, при благоприятных условиях, эти «Трудные дети» станут «Дойными коровами» или «Звездами» и начнут приносить хороший доход.

Матрица БКГ, как инструмент портфельного анализа, имеет свои плюсы и минусы. Преимущества матрицы БКГ:

- продуманная теоретическая основа (вертикальной оси соответствует жизненный цикл товара, горизонтальной – эффект масштаба производства);
- объективность оцениваемых параметров (темп роста рынка, относительная доля рынка);
- простота построения;
- наглядность и понятность;
- большое внимание уделяется денежным потокам;

Недостатки матрицы БКГ:

- трудно четко определить долю рынка;
- оцениваются только два фактора,
- тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения;
- не все ситуации можно описать в рамках 4-х исследуемых групп;
- не работает при анализе отраслей с низким уровнем конкуренции;

- почти не учитывается динамика показателей, тренды.

Изучив матрицу БКГ следует перейти к другому, не менее известному, инструменту- матрице Игоря Ансоффа.

Матрица Ансоффа.

Матрица Ансоффа - популярный инструмент стратегического планирования, который помогает выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при сложившейся рыночной ситуации. Автор портфельной матрицы - Игорь Ансофф, математик и экономист, уроженец России, эмигрировавший в США в возрасте 19-ти лет. В Штатах он получил экономическое образование и ученую степень по прикладной математике, а затем заинтересовался возможностями использования математических инструментов в бизнесе. Впервые матрица Ансоффа была описана автором в издании «Harvard Business Review» осенью 1957 г. Спустя восемь лет (в 1965) он опубликовал ее описание и в своей книге «Корпоративная стратегия».

Основная идея матрицы Игоря Ансоффа заключается в том, что между производимыми товарами компании и рынками сбыта, как будущими, так и текущими, существует взаимосвязь. Именно связи с этим у предприятия есть несколько вариантов роста и развития, которые обуславливаются комбинацией «существующих» и «новых» товаров и рынков. Задача матрицы Ансоффа - помощь в выборе самой оптимальной и конкурентоспособной стратегии для компании.

Матрица Игоря Ансоффа представляет собой таблицу (табл.3), на которой отмечены две оси:

- горизонтальная ось- товары , разделенные на "существующие" и "новые";
- вертикальная ось - рынки, которые разделены на "существующие" и "новые".

Таблица 3 – Матрица Ансоффа

Товар \ Рынок	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Стратегии по матрице Игоря Ансоффа:

Матрица Ансоффа подразумевает выбор между 4-мя основными стратегиями развития:

1. Стратегия проникновения на рынок («Market penetration»; набор «существующий товар/ существующий рынок») - самая распространённая и простая стратегия. В данной стратегии подразумевается, что компания уже присутствует на данном рынке с данным товаром.

Цель данной стратегии - увеличение количества продаж и объема сбыта.

Для достижения цели могут быть использованы следующие инструменты:

- увеличение количества покупок товара;
- расширение рыночной доли;
- увеличение частоты покупок товара;
- открытие новых возможностей использования продукта потребителем.

Сохранение или увеличение дохода и прибыли при выборе данной стратегии достигается за счет расширения или удержания доли рынка фирмы. При выборе данной стратегии риски минимальны, так как компания действует на хорошо знакомом для нее рынке.

2. Стратегия развития рынка («Market development»; набор «существующий товар/новый рынок») - данная стратегия подходит компаниям, которые компетентны в сфере маркетинга, то есть которые имеют опыт и средства для проведения эффективных маркетинговых мероприятий: реклама, работа с клиентами, построение и поиск каналов сбыта.

Цель стратегии - продвигать свои уже существующие товары на новых рынках (открытие филиалов других регионах или странах, завоевание новых потребительских сегментов).

Для реализации стратегии возможно использование следующих инструментов:

- использование новых каналов сбыта;
- поиск возможностей завоевания новых каналов сбыта в новых географических регионах;
- завоевание новых сегментов рынка.

Реализация существующего товара на новых рынках несет гораздо больший риск, и большие инвестиции. Но такая стратегия дает возможность расширения сбыта.

3. Стратегия развития товара («Product development»; набор «новый товар/ существующий рынок») - наилучшим образом подходит для компаний, связанных со сферами технологий и техники(бытовая техника, компьютерная техника, автомобильная промышленность), но может применяться и в других сферах деятельности.

Цель стратегии - на уже существующем рынке предложение нового товара, с наиболее привлекательными и современными характеристиками.

Для реализации стратегии возможно использование следующих инструментов:

- усовершенствование уже существующих продуктов, путем повышения их качества, или придания им новых функций и свойств;
- выпуск принципиально нового товара;
- расширение товарного ассортимента;

Как показывает практика, данная стратегия еще более затратная, но менее рискованная.

4. Стратегия диверсификации («Diversification»; набор «новый товар / новый рынок») - самая сложная и самая рискованная стратегия, но и в большинстве случаев самая эффективная.

Выбор данной стратегии может быть обусловлен следующими причинами:

- стратегия может быть очень прибыльной;
- существующий стиль ведения бизнеса себя исчерпал;
- диверсификация позволяет укрепить финансовую устойчивость предприятия за счет распределения рисков.

Цель стратегии - предложить новый продукт новым рынкам.

Существуют следующие формы диверсификации:

- горизонтальная - новое направление не отличается кардинально, а дополняет их. Поэтому становится возможным использовать существующие инструменты маркетинга, производства, каналы сбыта, что обеспечивает синергетический эффект;
- вертикальная - новое направление деятельности организации связано с предыдущим или последующим этапом производства, либо продвижения существующих продуктов фирмы;
- концентрическая – развитие и расширение текущего товарного ассортимента, ориентированное на новых покупателей;
- конгломератная – подразумевает кардинально новое (иное) направление развития, абсолютно не связанное с существующими видами деятельности предприятия

Ниже в таблице 4 представлена вероятность успеха и затраты стратегий по матрице Ансоффа:

Таблица 4 – Вероятность успеха и затраты стратегий по матрице Ансоффа

Стратегия по матрице Ансоффа	Увеличение затрат	Вероятность успеха
Проникновение на рынок	-	50%
Расширение рынка	В 4 раза	20%
Расширение товара	В 8 раз	33%
Диверсификация	В 12-16 раз	5%

Следует отметить, что стратегия проникновения - наиболее экономичная и наименее рискованная стратегия, именно поэтому она и является одной из самых распространенных. [22]

Подводя итоги, важно отметить, что матрица Ансоффа- прекрасный инструмент стратегического анализа. Но при выборе стратегии важно помнить, что развитие компании должно быть непрерывным и динамичным, а значит, недопустимо выбрать одну из стратегий и навсегда забыть о стратегическом планировании. Важно постоянно анализировать рыночные изменения, и в соответствии с ними корректировать стратегию развития фирмы.

Глава 3. Совершенствование системы управления взаимоотношениями с клиентами на предприятии ИП Туранина

3.1. Краткая характеристика предприятия. Динамика продаж

Турагентство «AlexTur» является успешной туристической компанией в отдаленных поселках Томской области – Нового Васюгана и Среднего Васюгана, об этом свидетельствует относительно большой поток клиентов, а так же большой объем постоянных клиентов, которые ежегодно приобретают тур-пакеты.

В первый год был открыт один офис в поселке Новый Васюган, по адресу ул.Советская д.49, офис 3. Спустя 16 месяцев был открыт филиал в близлежащем поселке Средний Васюган, по адресу ул.Советская,д.21.

Рассматриваемое нами туристское агентство еще молодое (оно было основано в июне 2011 года), но несмотря на это «AlexTur» уже достиг определенных высот. Турагентство работает как агент, сотрудничая с туристическим агентством «Азбука Путешествий» и с туристической компанией «Ваш Мир». В офисе также налажена система авиакасс, через которую осуществляется продажа авиабилетов на рейсы как российских, так и иностранных авиалиний.

Определим основной сегмент, на котором работает рассматриваемое туристское агентство. Потребительский контингент данного агентства следующий: в основном туры приобретают успешные предприниматели возраста от 30 до 55 лет, чей уровень дохода выше среднего. Чаще всего это семейные люди, поэтому путевки приобретаются на 2 – 4 лица. Мотивация путешествия: желание отдохнуть, желание получить лечение, желание получить экстремальный тип туруслуги (дайвинг, сафари, экзотические страны и т.д.).

Таким образом, можно сделать следующий вывод – раз клиентами данного турагентства являются в основном перспективные, успешные

предприниматели, то эта группа потребителей позволяет быстро окупать затраты на производство и продвижение своего туристского продукта. Однако не следует останавливаться лишь на данном сегменте, так как фирма должна завоевывать потребительское расположение. Именно исходя из этого все маркетинговые усилия должны быть направлены на формирование крепких предпочтений как у реальных, так и у потенциальных клиентов. Задачей здесь является привлечение новых категорий клиентов.

Организационная структура предприятия.

Организационный этап процесса управления создает реальные условия для достижения запланированных целей, что происходит за счет создания структуры предприятия и обеспечения его всем необходимым для решения определенных на этапе планирования задач.

Туристическое агентство «AlexTur» имеет линейную структуру. Структура представлена на Рисунке 4.



Рисунок 4 - Структура туристического агентства «AlexTur»

Динамика продаж туристических пакетов агентством «AlexTur»

Для определения занимаемого места на рынке следует проследить динамику продаж с начала открытия компании. Ниже приведена динамика продаж российских и зарубежных путевок в поселках Новый Васюган и Средний Васюган(рис. 5-8). [23]

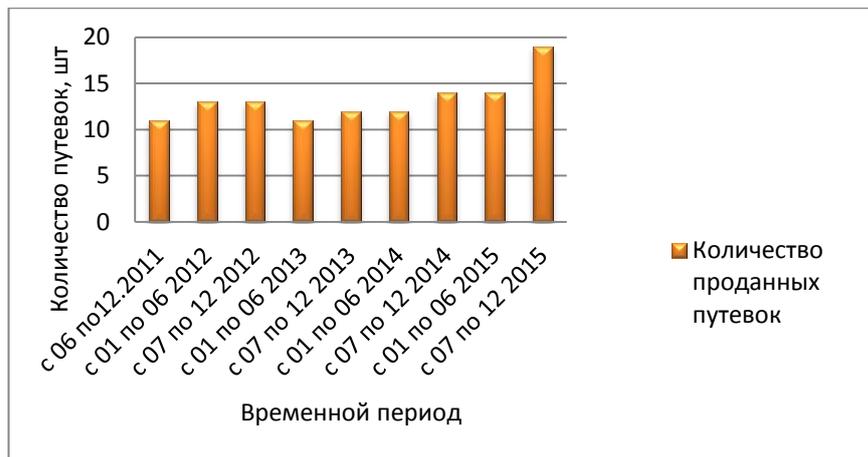


Рисунок 5-Динамика продаж заграничных путевок в п. Новый Васюган



Рисунок 6 - Динамика продаж российских путевок в п. Новый Васюган



Рисунок 7 - Динамика продаж заграничных путевок в п. Средний Васюган



Рисунок 8 - Динамика продаж российских путевок в п. Средний Васюган

Проанализировав динамику продаж российских и зарубежных туров можно сделать вывод, что компания динамично развивается, а продажи стабильны, несмотря на экономические изменения в стране.

3.2. Стратегический анализ предприятия

SWOT- анализ

В таблице 5 проведен SWOT-анализ туристической фирмы «AlexTur».

Таблица 5 - Матрица SWOT

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. рост спроса на туристические услуги; 2. увеличение платежеспособности населения; 3. рост заинтересованности к поездкам по России. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. появление новых конкурентов; 2. снижение платежеспособности населения; 3. неблагоприятные изменения в курсах валют; 4. изменения во «вкусах» потребителей.
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. наличие необходимых финансовых ресурсов; 2. высокий профессионализм сотрудников по продажам туров; 3. широкий спектр предоставляемых туров; 4. высокая степень новизны 	<p>Благодаря наличию необходимых финансовых ресурсов для инвестирования, компания может позволить развить товар (добавить к уже существующему товару дополнительные услуги), а</p>	<p>Высокий профессионализм сотрудников обеспечит преимущество при появлении нового конкурента. В случае снижения платежеспособности населения, наличие у</p>

<p>продуктов на местном рынке.</p>	<p>также компания может позволить себе выход на рынки других близлежащих поселков. Благодаря широкому спектру предоставляемых услуг возможен выход на новые рынки, на которых еще не существует подобных услуг. Выход на новые рынки возможен за счет высокой степени новизны продукции на местном рынке</p>	<p>компания финансовых ресурсов позволит продавать туристические услуги в рассрочку. Угроза изменения во "вкусах" потребителей на сегодняшний день мала, так как продукт недавно появился на рынке. Но при изменении "вкусов" клиентов возможно расширение товарного ассортимента.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. отсутствие четкой стратегии; 2. неэффективная реклама; 3. влияние фактора сезонности на прибыль; 4. небольшой период работы на рынке; 5. отсутствует программа работы с клиентами; 6. рост цен на туристические услуги. 	<p>Рост цен на туристические услуги, в связи с кризисом, может препятствовать выходу на новые рынки, так как услуги не будут востребованы. Отсутствие четкой стратегии развития предприятия может затруднить выход на новый рынок. Небольшой период работы на рынке может затруднить выход на новые рынки. Отсутствие рекламы, а также программы работы с клиентами, могут отрицательно сказаться при попытке выхода на новый рынок.</p>	<p>Одной из наиболее опасных угроз является снижение покупательской способности, так как именно клиенты решают, будет фирма существовать, или нет. А в связи с резким подорожанием цен на туристические услуги данная угроза вероятна. По причине отсутствия программы работы с клиентами, может произойти "уход" уже существующих клиентов. Так же опасной угрозой являются возможные изменения в курсах валют, что повлечет за собой резкое повышение цен на туристические продукты, что, в свою очередь, повлияет на динамику продаж.</p>

Сделав полный анализ предприятия можно сделать следующие выводы:

- Одной из наиболее сильных сторон является высокий уровень квалификации персонала, именно данное преимущество стоит развивать и совершенствовать, ведь сотрудники- это лицо компании.
- У компании существует широкая продуктовая линия услуг, таких как туристические путевки за границу, по России, покупка авиабилетов и

Ж/Д-билетов. Данное преимущество стоит более конкретно доносить до клиентов, так как на данный момент внимание на этом не акцентируется.

- Одной из основных возможностей является увеличение числа постоянных клиентов, достигнуть этого возможно за счет правильно и систематично разработанной стратегии.
- Одной из наиболее опасных угроз является снижение покупательской способности, так как именно клиенты решают, будет фирма существовать, или нет.

Проведя SWOT-анализ можно увидеть, что компания является развивающейся, динамичной с перспективными планами и возможностями на будущее.

Анализ 5 сил Портера

Ниже приведен анализ туристического агентства «AlexTur» с помощью модели 5 сил конкуренции М.Портера.

1. Товары-заменители

Взаимозаменяемые товары – субституты – это товары и услуги, которые могут заменять друг друга, удовлетворять аналогичным запросам и потребностям покупателя.

В условиях рыночной экономики практически для любого товара потребитель в силах найти замену. Не обошла стороной данная тенденция и туристические услуги. На сегодняшний день существует множество способов путешествовать дешевле, нежели купить пакет услуг, который будет включать все необходимое. Рассмотрим несколько примеров.

Например, все большую популярность в нашей стране приобретает сервис «Vla-Vla-Car», который создан для того, чтоб водители могли найти пассажиров, а пассажиры водителей. Несомненно, данный сервис имеет массу преимуществ: пассажир экономит по времени на поездке, ведь гораздо быстрее

добраться на легковой машине, нежели ехать на автобусе; водитель делит стоимость бензина на количество пассажиров, а это значит что и он может сэкономить на поездке в другой город; зачастую дорога между городами длинная, и в дороге с попутчиками будет не скучно. Но не каждый, кто пользуется данной услугой, задумывается о последствиях, которыми может обернуться путешествие. Пассажиру стоит задуматься, что водитель не несет абсолютно никакой ответственности за жизнь пассажира, не несет ответственности и сайт-организатор данного сервиса. Известны множество случаев, когда пассажиры садились в начальной точке в автомобиль к водителю, а вот до конечной они уже не доезжали. К сожалению, многих исчезнувших находили уже мертвых. а некоторых ищут до сих пор. Не безопасен данный сервис и для водителей, которые хотят сэкономить на бензине и сделать доброе дело. Известны случаи, когда и они не доезжали до конечной точки. Или известны случаи, когда пассажиры перевозили запрещенный груз(наркотики, оружие) и в случае задержания виноват оставался водитель.

Именно поэтому следует очень хорошо подумать, прежде чем воспользоваться подобным сервисом. Гораздо безопаснее приобрести билеты на автобус, поезд или самолет через уже проверенные сервисы, в стоимость которых будет включена страховка.

Еще одним не менее привлекательным сервисом, со стороны экономии, является «CouchSurfing». Миссией коучсёрфинга является «создание вдохновляющего опыта». Идея состоит в том, чтобы активизировать межкультурный обмен и общение людей в дружеской неформальной обстановке. Это даёт возможность реализовать естественное желание узнавать что-то новое, обмениваться опытом в различных сферах жизни. В том числе, благодаря такому общению людей из разных стран, представителей разных культур и национальностей, они имеют возможность взглянуть на многие международные проблемы с разных сторон. Житель, который готов принять у

себя путешественников, подает заявку на данный сайт. Путешественники сами его находят, читаю о нем отзывы и выбирают.

Данный сайт предполагает наибольшую ответственность за своих клиентов. Например, регистрация на сайте проходит в три этапа, которые длятся по времени коло двух недель, и за регистрацию требуется плата. Так же развита система поручительства. Конечно, все это ограждает от многих последствий, которые могут произойти. Но никто не застрахован от несчастных случаев. Например, 5 марта 2009 г. в городе Лидс, в Великобритании, мужчина осуществил насилие жительницы Гонконга, которая остановилась у него через CouchSurfing. Позднее он был приговорён к 10 годам лишения свободы. Следует задуматься, прежде чем стараться сэкономить на жилье таким способом.

И культурные мероприятия не обошлись без альтернатив. Сегодня практически ежедневно появляется масса сервисов для покупки и бронирования экскурсий онлайн. Появляются они каждый день, каждый день и исчезают. Это - так называемые, странички-однодневки. Суть их работы заключается вот в чем: страница в интернете создается с перечислением самых дешевых культурных мероприятий в разных странах, пользователи, которые планируют свое путешествие, моментально натыкаются на заманчивое предложение, и приобретают его. Через несколько дней уже нет ни сайта, ни компании, ни, естественно, экскурсий. А у путешественника уже нет денег, которые он планировал потратить на культурные программы.

Соответственно, товары-субституты продуктов туристического агентства «AlexTur» существуют, но прежде чем ими воспользоваться, следует взвесить все «за» и «против». [24]

2. Уровень внутриотраслевой конкуренции. Что касается уровня внутриотраслевой конкуренции, то методом экспертной оценки можно сказать, что она не велика. Основными конкурентами являются следующие туристические фирмы : «Пегас-Туристик» (г. Стрежевой), «1001 Тур»(г. Стрежевой), «Мир Путешествий» (г. Стрежевой), «Спутник» (г.

Нижневартовск), «Афина» (г. Нижневартовск), «Счастливый случай» (г. Нижневартовск). Все вышеперечисленные туристические фирмы находятся в самых ближайших городах. Для приобретения путевок или билетов через данные компании клиенту сначала необходимо преодолеть дорогу на автомобиле, которая по времени занимает около восьми часов. Клиенту это не всегда выгодно, а это самые ближайшие конкуренты.

3. Выход на рынок новых конкурентов. Для оценки возможности входа на рынок новых конкурентов следует проанализировать ситуацию на рынке. Методом экспертной оценки было выяснено, что рынок сейчас растет, но медленно. Создавать новое туристическое агентство «с нуля» не выгодно. Поиск клиентов будет затруднен, первоначальные инвестиции будут немаленькими, а окупаемость предприятия затянется. Можно сделать вывод, что пока страна находится в кризисном положении, выхода на рынок нового конкурента не ожидается.

4. Рыночная власть покупателей. К факторам прямого воздействия относятся покупатели, которые оказывают существенное влияние на эффективность коммерческой деятельности. Покупатель — это гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести товары (услуги, работы) исключительно для личных, семейных, домашних и других нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности. Покупатели создают спрос на определенные товары или услуги, а предприятия должны удовлетворять требования покупателей по ассортименту, по ценам и по качеству товаров. На сегодняшний момент затраты потребителей сократились. Люди начали экономить деньги, а особенно на развлечениях. Например, в начале 2016 года тренд на отказ от путешествий усилился, по сравнению с 2015 годом, на 11%. Несомненно, клиенты и являются одной из наиболее влиятельных сил на предприятие.

5. Рыночная власть поставщиков. На развитие коммерческой деятельности оказывают влияние и поставщики, с каждым из которых торговое предприятие

строит свои взаимоотношения в зависимости от вида товара, его ассортимента, качества. Учитывая условия поставки товара, порядок расчетов, возможные скидки и сервисные услуги, торговое предприятие выбирает наиболее рациональных поставщиков. Несмотря на тщательный выбор поставщиков для сотрудничества, кризис отразился и на их деятельности. В связи с ростом курса валют цены на туристические путевки возросли в разы, как и цены на билеты. Спрос у поставщиков упал и для своих агентов они стали завышать цены. Несомненно, поставщики оказывают прямое воздействие на деятельность туристического агентства.

В таблице 6 представлены значения всех сил, которые влияют на организацию.

Таблица 6 – Оценка влияния сил Портера

Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Товары-заменители "цена-качество" на рынке отсутствуют. На рынке нет компаний, способных заменить товар такого же качества, но по более низкой цене
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции. На рынке выступает небольшое количество игроков. Рынок растущий .
Угроза со стороны новых игроков	Низкий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании могут появиться в любой момент из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Высокий уровень угрозы ухода клиентов. Клиент будет переключаться на конкурента только при любом выгодном предложении от конкурента.
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Высокая угроза нестабильности со стороны поставщиков.

Проанализировав текущую ситуацию можно сделать вывод, что наиболее сильное влияние на туристическое агентство оказывают текущие клиенты и поставщики. Организации стоит придерживаться следующего:

1. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
2. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
3. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании.
4. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем.
5. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.
6. Требуются специальные программы для для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.
7. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

Матрица БКГ

Ниже проведен анализ портфеля туристического агентства «AlexTur».

Экспертным путем были проанализированы следующие продукты:

- туристические путевки на популярные зарубежные курорты (Тайланд, Вьетнам и т.д);
- туристические путевки на дорогостоящие зарубежные курорты (Италия, Франция Испания и т.д);
- туристические путевки по курортам России
- авиабилеты;
- Ж/Д билеты;
- туристические путевки на запрещенные курорты (Египет, Турция).

Объем продаж и объем прибыли от продаж за 2015 год представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Объем продаж и объем прибыли от продаж за 2015 год

Группа	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.
Туристические путевки на популярные зарубежные курорты	946 900	145 383
Туристические путевки на дорогостоящие зарубежные курорты	354 960	51 517
Туристические путевки по курортам России	590 920	29 546
Авиабилеты	341 200	21 165
Ж/Д билеты	280 220	15 787
Туристические путевки на запрещенные курорты (Египет, Турция)	126 110	8 569
Итого	2 640 310	263 398

В таблице 8 представлена матрица БКГ.

Таблица 8 - матрица БКГ

«Трудные дети»	«Звезды»
• Туристические путевки на дорогостоящие зарубежные курорты	• Туристические путевки по курортам России
«Собаки»	«Дойные коровы»
• Туристические путевки на запрещенные курорты (Египет, Турция)	• Туристические путевки на популярные зарубежные курорты • Авиабилеты • Ж/Д билеты

В таблице 9 представлены выводы по каждому виду товарной категории

Таблица 9 - Выводы по каждой группе товаров

ВЫВОДЫ	
«Трудные дети»	«Звезды»
На данном этапе услуга "Туристические путевки на дорогостоящие курорты" вызывает ряд вопросов. Какая будет ситуация на российском рынке? Как долго страна пробудет в кризисе? Вероятно, что пройдет совсем небольшой период времени и именно эта услуга станет очень популярной и востребованной, и постепенно перейдет в "Звезды". Но возможен и другой вариант: если доходы населения продолжают идти на спад, то у населения не будет средств, чтоб оплатить данную услугу. В таком случае услуга постепенно перейдет в "Собаки"	В связи с запретом на выезд на некоторые популярные зарубежные курорты, а также введение санкций, отечественный туризм начал развиваться быстрыми темпами. Именно путешествия по отечественным курортам сегодня популярны, перспективны и быстро набирают обороты. Данную услугу следует развивать, усовершенствовать, включать дополнительные услуги.
«Собаки»	«Дойные коровы»
Ситуация на рынке меняется ежедневно, и совсем недавно (ноябрь 2015 года) был введен запрет выезда российским гражданам в Египет и Турцию, в связи с конфликтом. Но, тем не менее, русские туристы находят способы попасть в эти страны (через небольшие авиалинии, которые неофициально перевозят пассажиров, или через аэропорты третьих стран). Именно поэтому отказаться от продажи различных карт, брошюр и путеводителей по Египту и Турции, компания не может.	Стабильную прибыль приносят туристические путевки на популярные зарубежные курорты, а также дополнительные услуги: продажа билетов. Данные позиции приносят стабильный доход предприятию.

Баланс портфеля с точки зрения инвестиций хороший: прибыль от «дойных коров» сможет обеспечить поддержку «звезд». А доля «неликвидного ассортимента – собак» в портфеле не так велика. Приоритет в инвестициях: развитие продаж туристических путевок на курорты России, развитие продажи Туристических путевок на популярные зарубежные курорты (Таиланд, Египет, Вьетнам и т. д.), поддержка продажи авиабилетов и Ж/Д билетов, создание новых товаров.

Матрица Ансоффа

Подробнее о технике выбора стратегии на основе матрицы Игоря Ансоффа рассматривается в главе 2. Рассмотрим каждую из возможных стратегий применительно к туристическому агентству «AlexTur»(табл.10)

Таблица 10 – Стратегии матрицы Ансоффа

Стратегия	Возможность применения	Описание
Стратегия проникновения	Вероятна	Стратегия проникновения на рынок наиболее вероятна. Она является самой простой и не требует увеличения инвестирования. Целью данной стратегии является увеличение количества продаж и объема сбыта. Необходимо увеличивать частоту покупки туристического продукта, расширять клиентскую базу. У фирмы есть все возможности реализовать данную стратегию
Стратегия развития рынка	Возможна	Стратегия развития рынка возможна. Компания имеет главный офис в поселке и один филиал в близлежащем поселке. Выход на новые рынки вполне возможен. Это могут быть такие поселки, как Пионерный, Игол. А если компания правильно продумает момент вхождение на новый рынок- то это могут стать даже районные центры, такие как Каргасок и Александровское. При тщательно продуманной стратегии внедрения - успех турагентству обеспечен.
Стратегия развития товара	Возможна	Данная стратегия также возможна для компании. Целью данной стратегии является выход на уже существующий рынок, но с новыми или усовершенствованными продуктами. Достигнуть этого можно с помощью: <ul style="list-style-type: none"> *усовершенствования уже существующих товаров (это может быть : Booking, Fast track(по прибытию в аэропорт можно отдохнуть в уютной лаундж зоне и пройти паспортный контроль всего за несколько минут), заказ индивидуального гида, аренда яхты, оформление страховки от невыезда и т.д) *продажа принципиально новых услуг (это могут быть : VIP- туры, путевки на горнолыжные курорты, свадебные пакеты, отдых СПА(санатории), клубный пакет, образовательные пакеты, рыбалка и охота) * Расширение товарного ассортимента (путевки в страны, в которые ранее продаж не производилось: Андорра, Израиль, Маврикий, Мальта, Танзания; предлагать отдельный подбор отелей, хостелов)
Диверсификация	Не рекомендуется	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.

Проанализировав каждую из стратегий, которые предлагает Игорь Ансофф можно сказать, что наиболее применима для туристического агентства стратегия- это стратегия проникновения, а также возможна горизонтальная и вертикальная стратегии: развития рынка и товара.

3.3. Рекомендации и программа по совершенствованию системы управления взаимоотношениями с клиентами в туристическом агентстве

Изучив методы ведения клиентига в России и за рубежом, проанализировав внешние и внутренние стороны компании, ее конкурентов, портфель компании и определившись со стратегией развития следует разработать мероприятия для туристического агентства «AlexTur» по эффективному управлению взаимоотношениями с клиентами и рекомендации по их проведению.

Изучая особенности развития клиентинга в Японии, была найдена фраза: «Клиент должен получить то, что хочет, в той форме, в какой он это хочет и в то время, в которое он этого хочет. Компания должна не только удовлетворить ожидания потребителя. Это лишь малая часть того, что необходимо сделать. Компания должна добиться того, чтоб потребитель восторгался от товара, предоставляя ему больше того, что он мог себе представить. Только тогда ваши начальники могут быть в экстазе, а совет директоров - на верху блаженства. Но если ваш потребитель не восторгается - значит, что вы еще ничего не достигли».

Рассмотрим данную цитату применительно к рассматриваемому туристическому агентству. Как компания, которая проработала лишь несколько лет на рынке, может привести в такой восторг потребителя?

Несомненно, первое и главное - это качество. Качество услуги - это совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя. Из самого определения качества наблюдается тесная взаимосвязь качества услуги с конечным потребителем. Удовлетворенность качеством услуги зависит от того, насколько компания удовлетворила потребности клиента. Для обеспечения контроля и управления качеством желательно иметь количественные характеристики. Основными параметрами качества туристического продукта, с точки зрения клиента, являются:

- Функциональные характеристики - то есть клиент, хочет, чтобы услуга соответствовала назначению (туристический продукт должен отвечать требованиям, предъявляемым к нему).

- Надежность - клиент, приобретающий туристическую услугу или билет должен быть уверен в надежности услуги, то есть: туристическая фирма должна действовать на рынке уже какое-либо количество лет, только тогда покупатель будет уверен, что это не фирма - однодневка, что она предоставит все услуги, как и прописано в договоре; в случае покупки авиа - и ж/д билета компания, предоставляющая услугу должна быть известной, с положительными отзывами, которыми может ознакомиться клиент.

- Наличие дополнительных услуг - речь идет о дореализационном и послереализационном обслуживании. В случае турагентства под дореализационным обслуживанием понимается постоянный контакт с клиентом, у которого могут возникнуть различного рода вопросы (от организационных до тех, какие погодные условия его ждут в день прилета), или, например, какие - либо трудности в оформлении документов - турагентство всегда должно быть готово помочь. Что касается послереализационного обслуживания то это могут быть, например, выплаты по страховке, в случае, если за страховой полис отвечало туристическое агентство. Или если клиент обнаружил какие-то пропажи (вещей, сумок, денег) только после приезда, то агентство обязано связаться с компаниями (отелями,

автоперевозчиками, авиакомпаниями), которые обслуживали клиента, и сделать все возможное, чтоб помочь ему.

- Безопасность - одной из наиболее важных качественных характеристик является безопасность. Любой клиент, при выборе туристической путевки или билета, осведомится о безопасности услуги. В случае с авиабилетами и ж/д билетами клиенту важно, чтоб пассажиры данной компании были застрахованы самой компанией - перевозчиком. В случае покупки туристического пакета услуг зачастую страховой полис клиенту необходимо приобрести дополнительно. Важно, чтоб такие услуги оказывались туристическим агентством.

- Важным фактором является гарантия качества - потребитель должен знать, что в случае несоответствия туристической услуги параметрам, прописанным в договоре, он может получить какие-либо выплаты.

Вторым, но не менее важным, мероприятием, по мнению международных экспертов в области взаимоотношений с клиентами, является рост числа постоянных клиентов. Задачей компании является - привлечение клиентов, но главное - удержание их, то есть стимулирование на повторную покупку. Исследования различных Японских компаний показали, что сокращение доли ухода клиентов лишь на 5% уже ведет к повышению прибыли от 25% до 85%, в зависимости от направления бизнеса. Согласно данным Японского центра производительности, 40% клиентов уходят по причине «плохого» обслуживания. Что клиент туристического агентства может подразумевать под "плохим" обслуживанием. Рассмотрим основные критерии:

1. Время. Важным фактором обслуживания является время. Клиент ценит свое время. Если в офисе по продаже туристических услуг есть вероятность возникновения очереди, то следует позаботиться, чтоб клиенту было приятно проводить время в ожидании. Это может быть небольшой уютный и мягкий диван, рядом с которым будет стоять журнальный столик, а на нем разложены различные журналы, брошюры о путешествиях, странах, ценах. Также можно расположить в офисе небольшой плазменный телевизор, который будет

обращен в сторону диванчика, транслироваться на котором будут заметки о путешествиях, а, возможно, и фотографии с путешествий клиентов туристического агентства.

2. Комфорт в общении. Агентству следует обучить персонал на вежливое, доброжелательное, а главное, искренне общение с клиентом. Натянутая улыбка становится быстро заметна и не вызывает требуемого доверия.

3. Индивидуальный подход. К каждому клиенту у работника должен быть свой определенный подход. Будь то мамочка, которая пришла с неугомонным ребенком, или пожилая пара, которым требуется отдых на спокойном пляже, где будет немного людей, или молодая семья, которым важно чтоб на отдыхе была детская комната в которой можно оставить ненадолго ребенка - независимо от обстоятельств, персонал должен учитывать все требования и находить подход к каждому.

4. Собственный опыт. Мала вероятность того, что работник офиса будет внушать доверие клиенту, если ни разу сам не был в путешествии. Важно найти такого сотрудника, который путешествовал самостоятельно, или, как вариант, спонсировать ему путевку на один из самых востребованных курортов.

Третьим способом управления взаимоотношениями с клиентом является формирование индивидуального подхода. Индивидуальный маркетинг основан на подробном изучении потребителя, формировании клиентских баз. Один из эффективных методов маркетинга по базам данных - это RFM-анализ, где R - новизна, F - частота, M - денежное выражение покупки. Рассмотрим на примере, как возможно применение данного метода в туристическом агентстве. Например, весной 2017 года всем клиентам поселков (а это 1631 дом в двух поселках) были разосланы в почтовые ящики небольшие рекламные буклеты с купоном на скидку 5%. Таким образом на рассылку ушло 3 262 рубля. А прибыль от продажи одного туристического пакета составляет около 12 000 рублей. Следовательно для того, чтоб оправдать затраты на рассылку необходимо получать около 25% откликов. Однако за год доля клиентов составила лишь 18 % от всех, кто получил купоны на скидку. По результатам

группировки полученной базы данных в соответствии с критериями будет определено количество ячеек. Затем, будет определена доля откликов по каждой из ячеек. Затем рассылка будет производиться лишь по адресам, по которым доля откликов превышает определенное количество, что позволит в итоге компании получать прибыль и окупать затраты.

При планировании деятельности важно не допускать ошибку российских предпринимателей в фокусе видения. Успех компании зависит от того, насколько точно она видит к чему идет. Важно понимать, что получение прибыли «здесь и сейчас» - это не цель. Важно строить стратегические цели, которые рассчитаны хотя бы на несколько лет вперед. Например, агентству необходимо выбрать стратегию и двигаться в одном направлении. Выше, с помощью матрица Ансоффа, было выбрано несколько основных стратегий поведения агентства на рынке. Именно их и стоит придерживаться. Также важно прописать планы компании, какую прибыль она планирует иметь через несколько лет, какое число клиентов или филиалов, сколько туристических пакетов продать. Ежегодно следует сопоставлять поставленные цели с достигнутыми, анализировать отклонения, выяснять их причины и стараться их минимизировать.

Но самое важное - не следует забывать, что клиентинг- это не мода, он не пройдет. Клиентинг - это стиль жизни компании. Встав однажды на путь клиентоориентированного подхода, не следует с него сходить. В любом обществе, при любой ситуации в стране, для любых клиентов - внимание к ним будет воспринято положительно.[26]

Программа усовершенствования взаимоотношений с клиентами:

1.Стратегия проникновения на рынок:

В таких небольших поселках стратегию проникновения возможно реализовать исключительно за счет клиентинга. Именно сосредоточив

внимание на людях, на их интересах и потребностях компания может добиться успеха.

а. *Необходимо усовершенствовать офис.* Создать в кабинете как можно более уютную обстановку, по стенам развешать фотографии путешественников, которые уже воспользовались услугами.

б. *Проведение открытых презентаций о существующих направлениях* (доступ в интернет у многих жителей ограничен, а с помощью подобных встреч они смогут узнать о существующих возможностях, ценах, обслуживании).

с. *Проведение встреч с теми, кто вернулся из путешествия.* Такие встречи могут быть полезны для потенциальных клиентов, которые еще не определились, в какую страну отправиться в путешествие. Именно яркие и свежие эмоции путешественника, а также «живые» фотографии, показанные им, помогут перенестись в атмосферу курорта, ощутить, подходит ли данное направление для клиента.

д. *Необходимо разработать сайт,* на котором будут отображаться актуальные цены на путевки и билеты. Так как у туристического агентства отсутствует какая-либо деятельность в интернете.

е. С целью узнаваемости компании на рынке возможно *проведение различных акций.* Например, можно организовать *фотоконкурс «AlexTur рядом!».* Конкурс заключается в создании фото в различных ситуациях с эмблемой «AlexTur». Так как подобные конкурсы для всех возрастов проводятся в поселках крайне редко, велика вероятность того, что участников буде много. Срок конкурса может быть от одной недели до месяца. За это время участники конкурса должны принести яркие распечатанные фотографии в офис туристического агентства. Итоги конкурса подводятся владелицей фирмы. Варианты призов: за первое место сумка (рюкзак) с эмблемой агентства, второе место - футболка с эмблемой, третье место - кружка с эмблемой, а также поощрительные призы нескольким участникам (например, за большее количество фото) - ручка и брелок с эмблемой. Затраты на проведение конкурса

приблизительно равны 1500 рублей, а знания жителей поселка о существовании агентства и о предоставляемых услугах могут принести прибыли в разы больше, нежели затраты.

f. *Необходимо снять рекламный ролик* для запуска его на местном телевидении. Ролик важно снять «живой», не стоит приводить просто цены и адрес офиса. Необходимо показать, что в путешествиях люди развиваются, становятся немного счастливее и добрее. Важно показать улыбки, эмоции, показать то, что «заденет за живое».

2. Стратегия частичного развития товара:

Достигнуть этого можно с помощью:

- усовершенствования уже существующих товаров. Это может быть :
 - a. *Booking* -бронирование отелей онлайн по самым выгодным ценам;
 - b. *fast track*(по прибытию в аэропорт можно отдохнуть в уютной лаундж зоне и пройти паспортный контроль всего за несколько минут);
 - c. *заказ индивидуального гида*;
 - d. *аренда яхты*;
 - e. *оформление страховки от невыезда*.
- продажа новых туристических услуг. Это могут быть:
 - a. *VIP- туры*: отели класса люкс, перелеты премиум и бизнес-класса, встреча у трапа самолета с цветами и быстрое прохождение всех необходимых формальностей в аэропорту;
 - b. *путевки на горнолыжные курорты*: один из самых популярных способов провести отпуск в движении и получить массу приятных воспоминаний и отличный заряд бодрости;
 - c. *свадебные пакеты* – это возможность начать новую жизнь со счастливых мгновений отдыха. Организация свадьбы за границей – дело куда более хлопотное, но если за него берутся профессионалы, то все будет в полном порядке;

d. *отдых СПА* (санатории), бальнеологические центры и разнообразные термы, талассотерапия и самые последние новинки в мире СПА;

e. *образовательные пакеты*;

f. *рыбалка и охота*.

- **Расширение товарного ассортимента:**

a. *путевки в страны, в которые ранее продаж не производилось:* Андорра, Израиль, Маврикий, Мальта, Танзания;

b. *предлагать отдельный подбор отелей, хостелов;*

c. *оказывать помощь в оформлении виз и паспортов.* Заключить договора на сотрудничество с фирмами, которые оформляют визы и заграничные паспорта, так как в связи с отдалённостью поселков от города это весьма часто вызывает затруднения.

3. Стратегия частичного развития рынка

Выход на новые рынки вполне возможен. Это могут быть такие поселки, как Пионерный, Игол. А если компания правильно продумает момент вхождение на новый рынок- то это могут стать даже районные центры, такие как Каргасок и Александровское. При тщательно продуманной стратегии внедрения - успех турагентству обеспечен.

4. Программа лояльности для клиентов:

a. *Необходимо разработать карты постоянных клиентов.* На карте необходимо написать контакты, адрес организации. Карта выдается клиенту после первой покупки какой-либо услуги в компании. Для компании выгоднее, если карта будет накопительная. Например, после совершения каждых двух покупок, скидка по карте увеличивается на 2%. Карта выдается после первой покупки.

b. *Годовая акция.* В рамках программы лояльности можно провести акцию, которая будет рассчитана на год. В течение года каждому покупателю

выдается талончик с определенным номером, количество талончиков равняется количеству приобретённых услуг. В конце года на любом массовом мероприятии (день села, день защиты детей и т.д.) проходит розыгрыш призов, где случайным образом из лотерейного ящика выбираются номерки. Разыграть можно: карты постоянного клиента, ручки, блокноты, кружки с логотипами фирмы и т.д.

5.Формирование базы данных:

а. *Необходимо составить и вести базу данных клиентов.* В базу данных заносятся те клиенты, которые совершили покупку. При заполнении анкеты требуется узнать у клиента: ФИО, пол, дату рождения, номер мобильного телефона, дети. После создания базы данных важно постоянно взаимодействовать с клиентом.

б. *Присылать смс-поздравления* от компании с Днем Рождения, поздравлять (в зависимости от пола) с Международным женским днем или Днем защитника Отечества, поздравлять с Новым Годом. Таким образом, компания будет постоянно и ненавязчиво напоминать о своем существовании клиенту.

Считаю, что разработанная программа систематичного управления взаимоотношений с клиентами в туристическом агентстве, при правильном ее внедрении, поможет привлечь дополнительных клиентов, а также стимулировать существующих на повторную покупку.

Глава 4 Социальная ответственность предприятия ИП Туранина

4.1 Анализ внутренних факторов социальной ответственности

В современном мире все большее влияние на репутацию и имидж организации оказывает занимаемая ею социальная позиция. Оценивая ее деятельность, общество рассматривает не только производственные и финансовые показатели, но и то, как организация ведет свою деятельность, заботится о собственных работниках, насколько ее деятельность соответствует интересам других участников рынка, жителей территорий ее присутствия, а также общества в целом. Это значительно влияет на доходы предприятия.

Туристическое агентство «AlexTur» было открыто специалистом по туристическому бизнесу. В компании четко определены основные приоритеты в сфере социальной ответственности, а именно:

- высокий уровень качества обслуживания
- высококвалифицированный персонал
- комфортная обстановка как для персонала, так и для клиентов
- ответственность за клиентов

Важным моментом в формировании философии бизнеса является миссия компании. Миссия компании - смысл существования компании, четко выраженная причина ее существования и предназначение. Миссия агентства «AlexTur» звучит следующим образом: «Мы сделаем Ваш отдых лучшим! Впечатления - незабываемыми! А воспоминания - бесценными!». Формулировка данной миссии говорит о том, что туристическое агентство стремится удовлетворить все потребности своих клиентов.

Обучение и повышение квалификации сотрудников.

Туристскому рынку, отличающемуся особо острой конкуренцией, требуется высокопроизводительная и гибкая рабочая сила, способная адаптироваться к быстроменяющимся условиям.

Единственным способом вооружить людей знаниями и навыками, успевающими за быстрой сменой технологий, является обеспечение доступности профессионального образования на протяжении всей жизни.

Повышение квалификации менеджеров туризма является важным этапом обучения в системе непрерывного туристского образования. Агентство старается вести непрерывную деятельность по обучению персонала.

В 2014 году директор туристического агентства прошла обучающие курсы дополнительного образования по профессии «Менеджер по туризму» в московском образовательном центре «Лубянский». На данных курсах директор фирмы изучила вопросы, связанные с организацией отдыха иностранных гостей в России, узнала как обезопасить туристов когда они находятся за пределами территории РФ.[27]

В 2015 году программы повышения квалификации прошли менеджеры офисов в Новом Васюгане и Среднем Васюгане.

Курсы были пройдены в школе туризма «Жираф». Была куплена программа углубленного изучения специальности менеджер по туризму. В ходе программы сотрудники изучили: современные тенденции туристического рынка, законодательную базу сферы туризма, документооборот в сфере туризма, страноведение, поиск и бронирование туров, бронирование отдельных услуг, ведение туристического бизнеса в условиях кризиса.

Заработная плата и мотивация сотрудников.

На предприятии используется сдельно-премиальный способ начисления заработной платы. У каждого менеджера по туризму определен фиксированный оклад, но для стимулирования менеджеров к активным продажам от каждой проданной туристической путевки (авиабилета, жд-билета) сотруднику начисляется определенный процент.

Мотивацией персонала так же служат выезды на повышение квалификации в другие города за счет компании.

Так же в компании приняты неформальные встречи в кафе, на природе, в походах. Такие встречи сближают руководство фирмы и персонал, позволяют побеседовать на темы, которые не касаются рабочего процесса, позволяют просто узнать друг друга ближе.

4.2 Анализ внешних факторов социальной ответственности

Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры организации - заинтересованные стороны, на которых деятельность организации оказывает прямое или косвенное воздействие. Между компанией и стейкхолдерами существуют определенные отношения, они могут быть различными, как конкурентными, так и сотрудническими. Стейкхолдеры могут существовать независимо друг от друга, а могут и взаимодействовать. Стейкхолдеров предприятия принято разделять на прямых и косвенных. [28]

Прямые стейкхолдеры оказывают непосредственное влияние на деятельность фирмы. Ими являются:

- собственники,
- клиенты,
- туристические фирмы,
- сотрудники.

А косвенные стейкхолдеры опосредованно влияют на компанию:

- местная и государственная власть,
- конкуренты,
- благотворительные организации,
- другие организации.

В таблице 11 приведены стейкхолдеры, которые имеют прямое отношение к агентству ИП Туралина:

Таблица 11 – Стейкхолдеры агентства

Собственники	Генеральный директор – Туралина Александра Александровна
Сотрудники	Менеджер по маркетингу в п. Новый Васюган – Бакасова Ольга Павловна Менеджер по маркетингу в п. Средний Васюган – Жуль Екатерина Владимировна
Клиенты	Клиентами являются как физические лица, так и юридические (школы, детские сады)
Туристические фирмы-поставщики	Туристическая фирма «Азбука Путешествий» Туристическая компания «Ваш Мир»

Помимо прямых стейкхолдеров, агентство «AlexTur» также имеет ряд косвенных стейкхолдеров, которые принимают посредственное участие в деятельности данного предприятия.

В таблице 12 приведена классификация косвенных стейкхолдеров ИП Туралина.

Таблица 12 – Косвенные стейкхолдеры агентства

Основные конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> • «Пегас-Туристик»(г.Стрежевой), • «1001 Тур»(г.Стрежевой), • «Мир Путешествий» (г.Стрежевой), • «Спутник» (г.Нижневартовск), • «Афина» (г.Нижневартовск), • «Счастливый случай»(г.Нижневартовск).
Другие организации	<ul style="list-style-type: none"> • ИП Бондаренко • ИП Соснина
Благотворительные организации	<ul style="list-style-type: none"> • «Группа специального корректирования»
Местная власть	<ul style="list-style-type: none"> • Администрация Нововасюганского сельского поселения, • Администрация Средневасюганского поселения

Стоит отметить, что компания активно занимается поддержкой благоприятных отношений со своими стейкхолдерами. Положительные отношения с прямыми и косвенными стейкхолдерами обеспечивают компании успешное развитие и процветание. Хорошие коммуникации и взаимоотношения со стейкхолдерами очень важны для успешной реализации своей основной деятельности и создания благоприятного имиджа компании в глазах общества.

Главными стейкхолдерами, по мнению компании, являются, несомненно, клиенты.

В туристическом агентстве клиентам уделяется особое внимание, ведь именно они обеспечивают успешное ведение бизнеса.

Согласно закону, туристические фирмы несут ответственность перед туристом.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 18.06.2007г. №452 «Об утверждении правил оказания услуг по реализации туристского продукта», если исполнитель при заключении договора о реализации туристского продукта был поставлен потребителем в известность о конкретных целях туристского продукта, необходимого потребителю, исполнитель обязан предоставить потребителю туристский продукт, пригодный для использования в соответствии с этими целями. [29]

Туристическое агентство обязано предоставить потребителю туристский продукт, качество которого соответствует условиям договора о реализации туристского продукта, а также требованиям, установленным федеральными законами Российской Федерации.

Несомненно, туристическое агентство «AlexTur» несет ответственность перед своими туристами. В договоре на оказание туристических услуг прописаны все возможные проблемы, которые могут возникнуть.

В случае, если клиенту туристического агентства не предоставлена полная информация о туристическом продукте, в момент заключения договора, то клиент имеет право потребовать возмещения убытков, причиненных

необоснованным уклонением от заключения договора, а если данный договор заключен- в разумный срок отказаться от его исполнения и потребовать возврата уплаченной за услуги суммы и/или возмещения других понесенных убытков.

Если туристическое агентство нарушило сроки оказания услуг, которые были установлены в договоре, то потребитель имеет право:

- назначить агентству новые сроки;
- отказаться от услуги и потребовать возврата денежных средств;
- потребовать уменьшения цены за услуги;
- отказаться от исполнения договора.

Все клиенты, приобретающие туристическую путевку, по желанию могут приобрести страховой полис (в случае отказа от его приобретения компания не несет ответственности). Агентство напрямую сотрудничает с компанией «БИН Страхование», услуги которого и распространяет. Любой клиент на выбор может приобрести одну из трех программ страхования:

- Программа А - оплата медицинских расходов, услуги по медицинской эвакуации, услуги по медицинской репатриации, репатриации останков

- Программа Б - оплата медицинских расходов, услуги по медицинской эвакуации, услуги по медицинской репатриации, репатриации останков, оплата экстренной стоматологической помощи, помощь при острой зубной боли, предоставление юридической информации, предоставление информации о переводчиках, содействие при утере багажа, содействие при утере документов, передача срочных сообщений.

- Программа С - оплата медицинских расходов, услуги по медицинской эвакуации, услуги по медицинской репатриации, репатриации останков, оплата экстренной стоматологической помощи, помощь при острой зубной боли, предоставление юридической информации, предоставление информации о переводчиках, содействие при утере багажа, содействие при утере документов, передача срочных сообщений, дополнительные страховые услуги к полису

страхования (страхование от несчастного случая, страхование гражданской ответственности), страховое возмещение.[30]

4.3. Оценка программ социальной ответственности ИП Туранина

Одним из приоритетных направлений деятельности туристического агентства является поддержка социально значимых событий, спортивных мероприятий, активное участие в жизни поселка. Проведение социально значимых мероприятий агентством также имеет очень большое значение и является одним из традиционных направлений участия в жизни общества. Начиная с 2014 года, компания является ежегодным спонсором важного события для поселка Новый Васюган «День села». В 2014 году работники агентства помогли в организации праздничного шествия, а так же в организации концерта, на котором директор агентства была ведущей.

Так же компания спонсировала призы за конкурсы, которые проходили на празднике. В 2015 году агентство проводило праздник в поселке «День добра», которое состоялось 25 мая. Работники агентства были главными организаторами всех поселковых мероприятий в этот день. Также в 2015 году компания принимала участие в организации «Дня села», но уже не только в Новом Васюгане, но и в Среднем Васюгане. В 2016 году празднование «Дня добра» стало традицией, и агентство выступило снова главным организатором и спонсором. В 2016 году ко всем вышеперечисленным мероприятиям добавилась организация праздника «День защиты детей», который ежегодно празднуется в России 1-го июня. Именно туристическое агентство проявило инициативу проведения и организации данного праздника в поселке Новый Васюган для детей.

Так же стоит отметить, что директор туристического агентства активно занимается благотворительностью. В поселке создана «группа специального корректирования», под руководством опытного педагога. В данной группе обучаются дети, которые попали в сложную жизненную ситуацию, или у которых наблюдаются какие-либо отклонения. Зачастую данным детям

требуется покупка одежды, учебников, портфелей, канцелярских принадлежностей. Директор компании старается максимально возможно помогать детям из данной группы различными способами: спонсировать покупку одежды, канцелярии, обеспечивать, временами, даже продуктами. Осенью в 2015 году для детей из группы была организована экскурсия «По следам репрессированных», где детям рассказывали о местах ссылок, провозили по близлежащим поселкам и рассказывали историю их создания. Спонсором данного мероприятия также было туристическое агентство «AlexTur». [31]

Определение затрат на программы КСО и результаты их проведения обозначены в таблице 13.

Таблица 13 – Определение затрат на программы КСО и результаты их проведения

Год	Мероприятие	Затраты	Результат
2014	«День села»	1. Призы за конкурсы= 2000 руб. 2. Спонсирование шествия(шарики) = 1000 руб. Итого : 3000 руб.	Агентство проявило себя с лучшей стороны, стало узнаваемым в поселке, многие жители услышали о нем со сцены впервые
2015	«День добра»	1. Оформление праздника= 2500 руб. 2. Затраты на призы за конкурсы и акцию «Дари добро» = 3000 руб. 3. Бесплатный стол для пенсионеров= 4500 руб. Итого: 10 000 руб.	Агентство было организатором данного мероприятия, люди с уважением начали относиться к деятельности агентства
2015	«День села»	1. Призы за конкурсы= 1000руб. 2. Спонсирование салюта = 5000 руб. Итого : 6000 руб.	Повторная помощь в проведении мероприятия укрепила позицию.

Продолжение таблицы 13

2016	«День добра»	<p>1. Оформление праздника= 1000 руб. 2. Затраты на призы за конкурсы и акцию «Дари добро» = 2500 руб. Итого: 3500 руб</p>	<p>Проведение праздника в связи с кризисной ситуацией в стране было проведено не таким масштабным, как в 2015 году. Но жители поселка ждали данного мероприятия и с удовольствием поучаствовали в проводимых акциях и мероприятиях.</p>
2016	«День защиты детей»	<p>1. Организация концерта(затраты на дипломы) = 400 руб. 2. Подарки новорожденным = 4800 руб. Итого = 5200 руб</p>	<p>Компания выступила спонсором в организации праздника . О деятельности агентства узнали молодые семьи.</p>
Итого 27 000 рублей за 3 года.		<p>Затраты на социальные мероприятия не были обременительны для туристического агентства. Но результаты позитивны: люди стали узнавать сотрудников на улице, здороваться с ними, наименование «AlexTur» стало узнаваемым, люди были доброжелательны при обращении в компанию.</p>	

Туристическое агентство работает на благо поселков, устраивает различные акции, мероприятия. Жители поселка всегда позитивно воспринимают подобную инициативу, активно участвуют в проводимых мероприятиях. В будущем компания планирует оказывать помощь в проведении ставших уже привычными мероприятий , таких как «День добра», «День села» и «День защиты детей». Компания планирует и проведение различных мероприятий, нацеленных на популяризацию здорового образа

жизни. Например, осенью планируется спонсорство школьного мероприятия «Зарница», в котором в этом году будут существенные призы, за которые с удовольствием посоревнуются школьники. Так же планируется проведение праздничных утренников для детей из «группы специального корректирования», но которых детям будут подарены подарки и придут настоящие Дед Мороз и Снегурочка. Компания развивается, а значит, и ее социальная деятельность будет расти вместе с ней.

Заключение

Современное состояние экономики России, не смотря на официальное ее отнесение к развитым странам, можно считать переходным. На данном этапе рынок сочетает в себе хаотически разнообразные по уровню и разработанности механизмы, формы, структуры, технологии и технико-экономические принципы. Управление взаимоотношениями с клиентами приобретает все большее влияние на мотивацию клиента к покупке. Для построения верной системы взаимоотношений с клиентами необходимо проанализировать предприятие, проанализировать зарубежную практику и понять, какие методы возможно применить.

В работе проведен стратегический анализ предприятия с помощью основных инструментов: SWOT-анализа, анализа 5 сил Портера, матрицы БКГ и матрицы Ансоффа.

При поиске сильных и слабых сторон фирмы было выявлено, что наиболее сильными сторонами компании является высокий уровень квалификации персонала и высокий уровень новизны продукта на рынке, а значит, что именно на данные преимущества компании стоит опираться при разработке стратегии развития. Наиболее значимыми слабыми сторонами фирмы является отсутствие четкой стратегии развития предприятия, а также неэффективная программа работы с постоянными клиентами, которая на данный момент практически отсутствует. С целью минимизации влияния вышеуказанных слабых сторон следует проработать четкую стратегию развития, а также создать программу по привлечению и удержанию клиентов.

С помощью анализа 5-ти сил Портера были обозначены две наиболее влияющие на компанию силы, вероятность возникновения которых высока. Во-первых, это угроза потери текущих клиентов, т.к. именно клиенты решают, будет существовать агентство или нет. В условиях кризиса, которые сложились в стране, велика вероятность того, что цены на туристические услуги будут

расти, а доходы населения, наоборот, падать, в связи с чем клиенты или совсем откажутся от путешествий, или будут стараться сэкономить как можно больше средств. Во-вторых, существует угроза нестабильности поставщиков. В связи с перепадами курса валют, цены на туристические услуги колеблются, и если для туристических фирм колебания находятся в пределах нормы, то для агентств, перепродающих услугу, цены назначаются гораздо выше.

С помощью матрицы БКГ были проанализированы услуги, которые предоставляет фирма. И было выяснено, что портфель турагентства в целом сбалансирован, прибыль от «дойных коров» сможет обеспечить поддержку «трудных детей». А доля «неликвидного ассортимента – собак» в портфеле не так велика. Приоритет в инвестициях: развитие продаж туристических путевок на курорты России, развитие продажи Туристических путевок на популярные зарубежные курорты (Таиланд, Египет, Вьетнам и т. д.), поддержка продажи авиабилетов и Ж/Д билетов, создание новых товаров.

С помощью матрицы Ансоффа определено, что наиболее вероятная стратегия - стратегия проникновения на существующий рынок с существующим товаром. Она является самой простой и не требует увеличения инвестирования. Необходимо увеличивать частоту покупки туристического продукта, расширять клиентскую базу. У фирмы есть все возможности реализовать данную стратегию. Возможны также стратегии развития рынка или стратегия развития товара.

Задачи, поставленные в работе, были выполнены. На основе анализа зарубежного опыта управления взаимоотношениями с клиентами, а также анализа ошибок российских предпринимателей, были разработаны рекомендации и программа систематизированного взаимодействия с клиентами.

Рекомендации, которые были даны туристическому агентству «AlexTur», при правильном их применении, позволят компании построить лояльную

программу взаимоотношений с уже существующими клиентами, а также дадут возможность улучшить свою репутацию на рынке, тем самым привлекая внимание новых клиентов.

Список публикаций студента

1. Лапина Т.Л., Древаль А.Н. «Портфельная» карьера: тихая революция в России. // Электронное научно-практическое издание «Экономика и социум». – №8 (21) 2015. Раздел: экономика и управление.
2. Лапина Т.Л., Древаль А.Н. Особенности развития туристской индустрии в Томске и Томской области // Электронное научно-практическое издание «Экономика и социум». – №2 (15) 2015. Раздел: экономика и управление.
3. Лапина Т.Л., Древаль А.Н. «Управление взаимоотношениями с клиентами. Международный опыт» // Научный журнал Забайкальского края «Гуманитарный вектор» - №6(2016)

Список использованных источников

1. Азоев Г.Л. Маркетинговый анализ рынков нано-продуктов (результаты аналитического проекта) //Маркетинг. – № 5. – 2011.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2010 — 427 с.
3. Багиев, Г.Л., Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/ Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева.// СПб.: Изд_во СПбГУЭФ, 2010. 231 с.
4. Барнс Р. III. Как повысить отклик от рекламы: 95 работающих приемов (пер. с англ. Кияченко Н.). М.: ИД Гребенникова, 2008.
5. Баталова Нэля Талгатовна. Реализация маркетинговой концепции в практике управления рыночными отношениями. [Электронный ресурс] // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика № 2 (8) / 2014 URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-marketingovoy-kontseptsii-v-praktike-upravleniya-rynochnymi-otnosheniyami#ixzz4BFbSJttB> (Дата обращения : 25.05.2016)
6. Бейти.В., Дайл.Г., Гленн.П., и др.; сост. В.А. Седленек, М.Ю. Колков, М.Ю. Шерешева Агрессивный маркетинг, или Партизанская война в малом бизнесе /.– Самара: Самарск. Дом печати, 2009. – 279 с.
7. Беккер И. Л., Журавчик В. Н. SWOT- анализ // Известия Пензенского университета им. В. Г. Белинского. Общественные науки. 2012. № 12 (6). С. 132—140.
8. Буданова Ю.А., Как оценить эффективность ролика и зачем он нужен? // Блог Mfive: новости и события, публикации и статьи [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <http://mfive.ru/expertise/kak-otsenit-effektivnost-virusnogo-rolika-i-zachem-voobshhe-on-nuzhen/> (Дата обращения : 29.05.2016)
9. Дмитрий Маслов Удовлетворение потребителей по-японски [Электронный ресурс] // "Методы менеджмента качества" №2, 2010 URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/japanese_customers_satisfaction.htm (Дата обращения : 01.06.2016)

10. Документация Индивидуального Предприятия Туранина А.А.
11. Завьялов П.С. Маркетинг в малом и среднем бизне-се. – М.: Изд. центр «Россия молодая» (Как преуспеть в малом и среднем бизнесе), 2010. – 336 с.
12. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг. — М.: Международные отношения, 2010. — 355 с.
13. Иган Д. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. // М.:ЮНИТИ, 2011. — 363 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе// СПб.:Питер, 2011-С.147-153
15. Кузин, Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров, Г.М. Методы и модели управления фирмой.// СПб: Питер, 2011. – 432с.
16. Меморандум «О принципах КСО», Ассоциацией менеджеров России (АМР) – 2006.
17. Минашкин В.Г., Шмоилова Р.А., Садовникова Н.А., Моисейкина Л.Г. Теория статистики: учеб.-метод. комплекс. М.: Изд.центр ЕАОИ, 2011.
18. Портных В.А. Развитие методологии стратегического маркетингового управления бизнес-организацией // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2014. —№ 4. — С. 5-8.
19. Сондер М. Ивент-менеджмент: организация развлекательных мероприятий. Техники, идеи, стратегии, методы.– М: Деловая литература «Вершина», 2006.
20. Темпорал П., Тротт М. Роман с покупателем // СПб.: Питер, 2012 – С.107-123
21. Ханьшева Н. Стимулирующие акции: делать или не делать // Monitor. – 2009. – №15.
22. Чумичова Р. М., Редько Л. Л. Теоретические подходы к изучению возможностей и угроз предприятия// Научный журнал «КройНО» . 2012. № 11 С. 132—140.

23. Эмануэль Артем. Особенности работы маркетолога в российском малом и среднем бизнесе [Электронный ресурс] // Журнал "Маркетолог" № 10, 2013 URL: <http://www.reklamaru.com/content.php?id=450> (Дата обращения : 25.05.2016)
24. Berry L.L. «Relationships marketing». In: Berry L.L., Shostack G.L., Urah G.D. (Eds.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago [Электронный ресурс] //Ил.: American Marketing Association, 2013, URL: <http://mtq.sagepub.com/content/3/1/159.abstract> (Дата обращения : 26.05.2016)
25. Grönroos C. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. [Электронный ресурс] // Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland, 2010 URL: https://www.researchgate.net/publication/215915785_Strategic_Management_and_Marketing_in_Service_Sector (Дата обращения : 20.05.2016)
26. Grove J., Fisk R. «Service theater: an analytical framework for services marketing». In: Lovelock C., Wirtz J. [Электронный ресурс] // *Services Marketing*, 5th ed. Pearson Prentice, 2011 URL: <http://www.acrwebsite.org/volumes/7341/volumes/v19/NA-19> (Дата обращения : 03.01.2016)
27. Hesskett J., Sasser W.E., Schlessinger L.A. *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. [Электронный ресурс] // N.Y: TheFree Press, 2010 URL: https://www.jstor.org/stable/4093740?seq=1#page_scan_tab_contents (Дата обращения : 13.05.2016)
28. Kotler P., Levy S.J. «Broadening the concept of marketing». [Электронный ресурс] // *Journal of Marketing*, Vol. 33 (1), pp. 10–15, 2012 URL: http://trp.jlu.edu.cn:8000/yuhongyan_jpk./uploadfile/200705/20070523144447507.pdf (Дата обращения : 19.05.2016)
29. *Manufacturing productivity, how about Sales and Management productivity* [Электронный ресурс] // 2015 URL: <http://crma-j.org/english/index.html> (Дата обращения : 27.05.2016)

30. Merchandise trade matrix – product groups, export and import in thousands of dollars, annual, [Электронный ресурс] // 2000 – 2010. URL: <http://unctadstat.unctad.org> (Дата обращения : 01.06.2016)

31. Samson Yee. What is the most popular CRM in Japan? [Электронный ресурс] // 2013 URL: <https://www.quora.com/What-is-the-most-popular-CRM-in-Japan> (Дата обращения : 29.05.2016)