Министерство общего и профессионального образования РФ

Череповецкий Государственный Университет

Институт экономики

 и управления

 Кафедра менеджмента

 Дисциплина:

 менеджмент

Курсовая работа.

#####  **Управление качеством обслуживания клиентов.**

 Выполнила:

 Ульянова А.Н.

 Группа: 5Э - 42

 Проверил:

 Самбурский Р.В.

г. Череповец

2000 – 2001 уч. год

**План.**

Введение.

1. Политика ориентации на клиента.
	1. Политика ориентации на клиента.
	2. Обеспечение качества продукции.
2. Модель перехода предприятия к ориентации на клиента.
	1. I этап – разработка стратегии.
	2. II этап – оценка удовлетворенности клиента.
	3. III этап – анализ данных и определение приоритетов.
	4. IV этап – внедрение.
3. Телефонные центры связи с клиентами.

4.1. Центры телефонной связи как инструмент взаимодействия с клиентами.

4.2. Цели и структура центров телефонной связи.

1. Фронтальная система работы с клиентами.
	1. Обоснование приоритетности внедрения системы работы с клиентами.
	2. Характеристика FIS.
	3. Экономическая целесообразность внедрения FIS.
	4. Стадии успешной реализации FIS.
2. SRM – приложения.
	1. Характеристика SRM.
	2. Система Sales Expert.
		1. Работа менеджера в системе.
		2. Результаты работы в системе.

Заключение.

Список литературы.

Приложение.

**Введение.**

Тема моей курсовой работы – обеспечение качества обслуживания клиентов. Цель курсовой работы – рассмотреть технологии и мероприятия, которые используются фирмами для повышения качества обслуживания клиентов. Актуальность темы продиктована тем, что в настоящее время наиболее жизнеспособными предприятиями оказываются те, которые ориентированы на клиента и его потребности.

По утверждению известного американского специалиста по управлению П. Друкера, предназначение любого бизнеса заключается в удовлетворении запросов клиента. Теоретик маркетинга Ф. Котлер также убежден, что ключевым фактором рыночного успеха предприятия является завоевание и удержание клиента благодаря эффективному удовлетворению его потребностей. Действительно, предприятия, которые четко ориентируются на клиента, добиваются явных конкурентных преимуществ перед фирмами, игнорирующими такой подход.

К сожалению, отечественные предприятия не имеют достаточной методологической базы для эффективного обслуживания клиентов. Возьмем для примера ОАО «Северсталь». Насколько мне известно, здесь работа по обслуживанию клиентов включает в себя заключение контрактов и работу по претензиям и ориентацию на ключевого клиента.

Активная работа по претензиям на ОАО «Северсталь», их быстрое и объективное рассмотрение повышает имидж комбината в глазах инофирм, поставить конкретные задачи перед цехами по улучшению работы отдельных участков, модернизации морально и физически устаревшего оборудования. Рассмотрение рекламаций и замечаний инофирм является частью сервиса, предоставляемого клиентам, поэтому упорядочение работы по ним, напрямую связанное с принятием регламента работы по ним, подняло отношения с потребителями продукции ОАО «Северсталь» на новый уровень, на порядок уменьшив выставленную в 1999 году комбинату сумму по претензиям[[1]](#footnote-1).

По результатам анализа деятельности Управления экспорта Дирекции по сбыту ОАО «Северсталь» за 1999 год было принято решение о сохранении доли экспортных продаж посредством ряда мероприятий, важное место среди которых занимает активная работа с ключевыми клиентами и повышением эффективности их обслуживания.

В первой части моей курсовой работы рассмотрены вопросы целесообразности повышения качества обслуживания клиентов, приведена модель перехода предприятия к ориентации на клиента. Далее рассмотрены способы, с помощью которых фирмы могут повысить качество обслуживания своих клиентов.

В работе я пользовалась материалами периодических изданий.

**1.1. Политика ориентации на клиента.**

 Специалисты предлагают множество моделей для повышения качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентуры товарами и услугами. Обычно здесь просматриваются два аспекта[[2]](#footnote-2).

Первый - необходимость точных спецификаций клиентов. Важно, чтобы предприятие знало и понимало особенности запросов клиентов, а также выгоды, которые они связывают с приобретаемыми товарами и услугами.

Второй аспект - организация производства, сервиса и технического обслуживания в полном соответствии со спецификациями потребителей. Предприятию надо поддерживать постоянную связь с клиентами и распространять полученную информацию по всем своим подразделениям, а затем использовать приобретенные знания для производства товаров и услуг более высокого качества с учетом запросов клиентуры.

В целом базу для разработки постоянно действующей политики ориентации на клиента составляют три концептуально разные цели.

**Во-первых**, предприятие должно собирать информацию о клиентуре, чтобы понимать ее материальные потребности и систему ценностей и удовлетворять их в текущий момент и в будущем путем поставок соответствующих товаров и услуг. При этом следует охватывать и фактических, и потенциальных клиентов. Сбор информации - сложный процесс, опирающийся как на традиционные, так и нетрадиционные методы.

**Во-вторых**, предприятие должно снабжать информацией о клиентуре весь свой персонал и все подразделения, которые прямо или косвенно участвуют в удовлетворении ее потребностей. Цель здесь заключается в подготовке организации к превращению потребностей клиента в руководство к эффективным действиям. Важно, чтобы информация не использовалась только как средство ознакомления отдельных подразделений с положением дел у клиента. Если, например, отдел маркетинга просто ставит в известность производственный сектор о том, какую продукцию нужно выпускать, то вся система ориентации на клиента обречена на неудачу. Напротив, подобная информация должна играть активную роль, служить базой для постановки таких задач, выполнение которых поможет предприятию улучшить хозяйственные показатели.

**В-третьих**, предприятию на основе данной информации необходимо вносить изменения в свои производственные программы, чтобы иметь возможность предоставлять клиенту новые виды товаров и услуг. В первую очередь предприятие должно повышать их качество, обеспечивая одновременно разработки новой продукции с использованием информации о запросах клиентуры. Именно подобная ориентация помогает многим компаниям, например такой крупной, как «Ксерокс» (Xerox), добиваться успехов в деле тотального управления качеством. Фирма проводит в жизнь специально разработанную стратегическую программу всеобщего обеспечения качества под девизом «Лидерство через качество». Для реализации этой цели была перестроена вся деятельность фирмы. Создан специальный центр управления качеством, который координирует и направляет работу в этой области. За 2 года реализации программы качество сборочных операций возросло на 63%, надежность продукции - на 20%, издержки производств снизились на 20%. Повышение качества продукции обеспечило возможность на 10% увеличить долю рынка.

Успех компании «Ксерокс» во многом обусловлен также целенаправленной работой управленческого персонала компании, которому удалось создать единый механизм управления качеством. В частности, фирмой были разработаны свои критерии оценки эффективности в области качества, которые нашли выражение в следующих показателях: количество дефектов на 1 миллион поступающих деталей, количество дефектов на 100 готовых изделий (для потребителя), процент оборудования, установленного без дефектов[[3]](#footnote-3).

Важно подчеркнуть, что повышение качества товаров и услуг достигается в том случае, если учет требований клиента носит характер непрерывного, систематического процесса.

**1.2. Обеспечение качества продукции.**

Мне бы хотелось подробнее остановиться на проблемах управления качеством, так как этот фактор является очень важным для улучшения обслуживания клиентов.

Поэтому в современных условиях фирмы уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции путем разработки и осуществления системы управления качеством продукции (quality control).

Оценка качества продукции основывается на следующих концепциях:

* качество продукции (quality of design) – отражает уровень качества самой конструкции,
* качество исполнения (quality of performance) – отражает ту степень, в которой товары фактически удовлетворяют нужды клиентов;
* качество соответствия (quality of conformance) – отражает ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые фирмой, соответствуют внутренним спецификациям.

Обеспечение качества предусматривает разработку стандартов качества, распределения ответственности за качество и контроль качества работ.

Качество продукции имеет внутренние и внешние компоненты. Внутренние компоненты качества – это характеристики, внутренне присущие выпускаемому изделию; срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, дизайн. Внешние компоненты – соответствие изделия потребностям потребителя, конкурентоспособность.

Сейчас появился новый подход к управлению качеством – регулирование качества как переход от технического контроля. Этот подход включает 3 важнейших элемента: контроль, анализ и на их основе регулирование технологического процесса, то есть выбор и осуществление действий, обеспечивающих поддержание требуемого уровня качества. При этом контролируется выборочное, но достаточно репрезентативное число объектов и на основе анализа, проводимого отделом (службой) регулирования качества, руководители соответствующих производственных участков осуществляют действия, устраняющие причины, порождающие брак. Такая организация работы стабилизирует качество продукции и сокращает брак, увеличивает выпуск годной продукции с единицы оборудования или площади, а поскольку устранение причин брака проводится путем совершенствования технических и технологических условий, обеспечивающих снижение издержек производства.

В целях обеспечения высокого качества продукции фирмы устанавливают контроль на всех стадиях производственного процесса, начиная с контроля качества используемого сырья и материалов, и кончая определением соответствия выпущенного продукта техническим характеристикам и параметрам не только в ходе его испытаний, но и в эксплуатации, а для сложных видов оборудования – с предоставлением определенного гарантийного срока после установки оборудования на предприятии заказчика. Поэтому контроль качества продукции стал составной частью производственного процесса и направлен не столько на выявление дефектов или брака в готовой продукции, сколько на проверку качества изделия в процессе его изготовления. Такой подход к контролю предполагает проведение испытаний по мере готовности отдельных частей продукта (в особенности сложных видов оборудования, в частности комплектного). Усиление контроля качества в значительной степени связано с ориентацией производства на конкретного потребителя.

Важным новшеством является то, что контроль качества исходных материалов осуществляется до их поступления в производство, причем на предприятиях основных субпоставщиков. Методы контроля качества согласовываются между заказчиком и поставщиком. Обычно при приемке партий комплектующих изделий или материалов применяется выборочный контроль (acceptance sampling) – метод контроля качества, при котором решение о приемке крупной партии принимается по результатам контроля небольшого количества образцов данной партии.

Для осуществления технологического контроля применяется карта технологического контроля (process control chart) как инструмент, позволяющий контролировать качество продукции в ходе производства. Корректирующие меры принимаются сразу при обнаружении отклонений. В своей книге «Карьера менеджера» Ли Якокка говорит: «Исправить брак до того, как он поступит в продажу, обходилось нам в 20 долл./ час, та же самая процедура стоила 30 долл/час, если покупатель возвращал машину. Конечно, не хотелось бы платить 20 долл/час, но по сравнению в 30 долл. этот вариант лучше.»

Оценка и контроль качества в ходе производственного процесса на передовых японских и американских предприятиях обычно осуществляется самими рабочими на рабочих местах через кружки качества.

Управление качеством в масштабах фирмы возлагается на центральную службу контроля качества (или обеспечения качества), в функции которой входит разработка качественных показателей по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества и порядка проведения испытаний, анализ рекламаций и порядок их урегулирования, выяснение причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения. Служба контроля осуществляет свою деятельность в тесном контакте с соответствующими службами в производственных отделениях, а также с заводскими службами контроля качества (или отделами технического контроля). Центральная служба контроля может осуществлять проверку качества сырья и материалов, технологического процесса, организации повторных испытаний, правил приемки, применяемых заводской службой качества или отделом технического контроля, а иногда и выборочно производить проверку качества продукции, уже прошедшей технический контроль. Одной из важнейших функций центральной службы контроля являются планирование и координация всей работы в области обеспечения качества, установление необходимых связей между службами контроля качества в производственных отделениях предприятий. Через центральную службу контроля осуществляется централизация управления в области совершенствования качества выпускаемой продукции, что является одним из важнейших условий развития ТНК современных условиях.

**II. Модель перехода предприятия к ориентации на клиента.**

Модель включает четыре этапа и рассчитана на то, чтобы можно было уяснить, на какой стадии ориентации на клиента находится предприятие. Она показывает, как интегрировать данные о клиенте и другую важную информацию, чтобы выявить новые приоритеты и внести изменения в производственную программу.

**2.1. I этап: разработка стратегии.**

На этом этапе предприятие должно увязать свои цели в работе с клиентурой (удержание клиента за собой, степень его удовлетворенности и т.п.) с другими производственными целями, включая модернизацию производства, удовлетворенность персонала работой, финансовые результаты. Методики для балансирования столь разноплановых задач предприятия уже существуют.

Высший фирменный менеджмент должен уделять приоритетное внимание не только удовлетворению запросов клиентуры, но и всему процессу ориентации на клиента. Без этого вся информация о клиенте и программы по удовлетворению его потребностей обречены на неуспех, а исследования не дадут желаемых результатов. И здесь большое значение имеет разработка системы соответствующих стимулов. На данном этапе критически важны еще два типа стратегических решений. Решения в области планирования маркетинга необходимы для определения целевых рыночных сегментов, которые должно осваивать предприятие. Первичные исследования потребителей нужны для детального знания их запросов. Затем принимается решение о том, какой сегмент потребителей предприятию следует выбрать с учетом своих возможностей и компетенций. Применительно к этим рыночным сегментам разрабатывается система оценок для определения степени удовлетворенности клиента.

Организации также крайне нуждаются в согласованном плане по разработкам продукции (услуг) и развитию производства. Предприятие должно определить, в каком направлении следует использовать информацию о клиенте - для незначительного повышения качества или как базу для масштабных инноваций. Так, в автомобильной промышленности на основе такой информации может быть принято решение в пользу крупных изменений конструкции массовых автомобилей с целью снижения издержек, учитывая большие объемы их продаж, либо, напротив, о незначительных усовершенствованиях автомобилей высокого класса с небольшим объемом сбыта.

**2.2. II этап: оценка удовлетворенности клиента.**

Нужно добиться, чтобы весь персонал предприятия четко осознал, почему необходима ориентация на клиента. В противном случае конфликтующие интересы могут воспрепятствовать реализации новой политики. В этом смысле важно устранить всякие организационные и структурные барьеры, а также для облегчения коммуникации сблизить функции маркетинга и инжиниринга.

 Основная задача на этом этапе заключается в создании системы оценок степени удовлетворенности потребителя товаров и услуг. Очевидно, что предприятие не может менять того, что не измерено. Чтобы составить четкое представление о предпочтениях основных групп потребителей, данный этап следует начинать с проведения обширных исследований, включая разноплановые интервью и опросы. Необходимо детальное знание ключевых выгод, которые определяют удовлетворенность клиента данным рыночным сегментом, свойствами тех или иных товаров и услуг. Важно, чтобы круг этих предпочтений оценивался с позиции клиента.

Полученные качественные результаты могут использоваться как образец при конструировании системы опросов и оценок, а также методов распространения информации о клиенте в рамках организации. Слишком часто предприятия упрощают проблему, конструируя такую систему вокруг своих организационных структур и посвящая целые блоки вопросов отдельным подразделениям или внутрифирменным функциональным звеньям. Хотя такой подход и способствует внедрению многих проектов, он не пригоден на данном этапе из-за того, что не учитывает интересы клиентов.

Оценочная система должна увязывать удовлетворенность клиента с контролируемыми предприятием показателями (свойствами товаров и услуг), давать оценку последствий его довольства в виде лояльности фирме и прибыльности. Простое знание степени удовлетворенности клиента мало что дает предприятию. Более важно знать, как ее повысить и какие последствия могут иметь соответствующие шаги. Иначе говоря, удовлетворенность клиента - лишь один из элементов в рамках отношений между партнерами на рынке, которые начинаются с производства продукции и ее технического обслуживания и заканчиваются подсчетом прибылей и убытков.

В идеальном случае модель удовлетворения потребностей клиента должна охватывать весь процесс, завершающийся анализом данных об издержках и доходах (рис. 1)[[4]](#footnote-4). Если таких данных получить не удается, то лояльность клиента фирме может в какой-то мере заменить упущения в экономических выкладках.

Важно, чтобы подобные модели стали общефирменным инструментом. Пока различные функциональные подразделения предприятия (бухгалтерия, технический отдел и т.д.) не осознают фундаментального значения этих моделей, их внедрение не может быть осуществлено в полной мере. Если для анализа необходимы бухгалтерские данные, то при построении модели отдел маркетинга и бухгалтерия должны работать сообща. Намерение технического отдела использовать выходные данные модели для управления качеством и разработками продукции предполагает, что и он должен включаться в процесс ее создания уже на раннем этапе.

**2.3. III этап: анализ данных и определение приоритетов.**

С переходом к ориентации на клиента перед предприятием неизбежно возникает ряд проблем. Часто оно оказывается перегруженным информацией, в результате чего не удается эффективно воспользоваться данными для определения приоритетных решений. Средства истощаются, данные по результатам опросов накапливаются, но лишь незначительная часть информации о клиенте используется при принятии решений о распределении ресурсов. Чтобы избежать проблемы с избыточной информацией, предприятие должно заранее знать, как ее анализировать, иначе говоря, каким образом из данных о клиенте извлекать информацию, необходимую для принятия решений.

На этом этапе данные об удовлетворении потребностей клиента анализируются систематически, чтобы принимать своевременные решения об улучшении качества обслуживания. Анализ должен обеспечивать получение двух типов исходных данных.

Во-первых, это данные об относительной важности для клиента различных выгод от продукции, повышающих его удовлетворенность и лояльность фирме. Значение весов можно установить здесь в результате статистического анализа относительного влияния выгод от товара (услуги) на удовлетворенность потребителя. Так как статистические оценки более объективны и однозначны, это достовернее, чем прямые потребительские рейтинги важности тех или иных свойств товара.

Во-вторых, это данные о том, как сам клиент воспринимает отдачу от приобретаемых товаров и услуг. Соответствующие данные можно получить путем опросов с целью выявления выгод от продукции, способствующих удовлетворению запросов клиента. Оценки отдачи обычно базируются на прямом сопоставлении с аналогичной продукцией основных конкурентов в данном рыночном сегменте. Например, надежность услуг экспресс-почты должна оцениваться относительно тех средств доставки, которыми пользуются конкуренты.

Данные об относительной важности и отдаче от товаров (услуг) используются для построения стратегической матрицы, характеризующей состояние удовлетворенности клиента товарами (услугами) данного предприятия и возможные решения.

|  |  |
| --- | --- |
| **Низкая важность/****высокая отдача:**Сохранить на прежнем уровне или снизить инвестиции либо изменить целевую ориентацию на рынке | **Высокая важность/ высокая отдача:**Сохранить на прежнем уровне или повысить отдачу, возможно увеличение конкурентных преимуществ |
| **Низкая важность/ низкая отдача:**Ситуация, нелогичная, практически безнадежная, ресурсы расходовать не следует | **Высокая важность/ низкая отдача:**Необходимы улучшения, конкурентная позиция уязвима |

Рис. 2. Стратегическая матрица удовлетворенности.

Четыре квадранта матрицы соответствуют четырем категориям рыночных мероприятий. Решительных мер по улучшению качества обслуживания клиента требует ситуация, когда важность товаров велика, а отдача от них для клиента относительно низка. В тех случаях, когда отдача и важность велики, предприятие обладает преимуществами перед своими конкурентами. Оно может оставаться в таком положении или даже попытаться улучшить его.

Ясно, что в ситуациях, когда и важность, и отдача от товаров низки, клиентура сама в той или иной форме дает понять предприятию, что ему не следует расходовать ресурсы для улучшения положения. Более интересны случаи с низкой важностью и высокой отдачей. Возможно, что фирма в прошлом расходовала впустую ресурсы, потому что выгоды от товаров (услуг) как бы не важны для клиента. Тем не менее, в такой ситуации могут быть скрытые резервы удовлетворения клиента, которые он может посчитать не только важными, но и необходимыми для себя.

Так происходит, например, в случае эксплуатации механического или электрического оборудования. Хотя выгоды от использования такой техники абсолютно очевидны и важны, они при отсутствии технических сбоев не оказывают большого влияния на удовлетворенность клиента. Важность услуги может возрасти, если возникает опасность снижения качества работы оборудования. В таких случаях фирмы-поставщики могут воспользоваться возможностями в других рыночных сегментах. Например, если качество электрической установки настолько надежно, что не воздействует на удовлетворенность клиента в данной сфере использования, то ей можно найти такую область применения, где это качество будет цениться выше и оказывать большее влияние на удовлетворенность потребителя.

**2.4. IV этап: внедрение.**

Данный этап представляет собой процесс реализации приоритетов клиента, установленных на III этапе. Эти приоритеты в рамках предприятия должны преобразоваться в средство их достижения. Существует целый ряд методов и инструментов улучшения качества обслуживания клиента.

Особенно эффективен в этом отношении метод широкого "развертывания" функции качества на предприятии, когда документально фиксируются основные характеристики клиента, которые затем учитываются при конструировании изделий и во внутрифирменных процессах. Весьма полезным инструментом для разработки новой продукции и услуг является совместный анализ, в ходе которого клиент вместе с поставщиком рассматривают всю совокупность характеристик товаров и услуг.

Надо подчеркнуть, что указанные этапы тесно взаимосвязаны и что принятая на предприятии политика ориентации на клиента должна действовать постоянно. Усвоенное на каждом из четырех этапов неоднократно используется по всему циклу непрерывного улучшения качества товаров и услуг. Знания о клиенте могут возрастать, что должно приводить к изменениям в анализе данных и определении приоритетов на III этапе. Более существенные перемены могут потребовать внесения поправок в систему оценок удовлетворенности клиента на II этапе либо пересмотра корпоративных целей, структуры рыночных сегментов или стратегии разработок новых товаров и услуг на I этапе.

**3.1. Центры телефонной связи как инструмент обслуживания клиента.**

В теории и практике управления центры телефонной связи с клиентом часто рассматриваются как синоним телефонного обслуживания клиентуры, как фактор успеха в стремлении предприятия добиться лояльности потребителей. Не случайно количество подобных центров в Германии в последние годы непрерывно растет: в начале 1997г. их было примерно 650 - 700, а в 1998 г. - уже 2500 с годовым оборотом 4,5 млрд марок. Согласно исследованию компании Datamonitor, число занятых в них в 2001 г. увеличится до 140 тыс. человек по сравнению с 50 тыс. в 1996 г[[5]](#footnote-5).

Целенаправленное обращение к клиенту, например через почту или по телефону, всегда являлось важным средством сбыта (наряду с внешней сетью обслуживания). Новое заключается в том, что прямой контакт между предприятием и клиентом осуществляется не в письменной форме. В некоторых сферах услуг, например в страховом деле, на телефонную связь приходится 70 - 90% всех деловых контактов. Рост объема телефонных контактов привел к развитию различных организационных форм обслуживания[[6]](#footnote-6). В 50-х годах телефонные коммутаторы на предприятиях представляли собой классический пример промежуточного звена в обработке деловой документации основных отделов компаний. Задача этих коммутаторов состояла лишь в передаче по инстанции телефонных обращений клиентов без особых претензий на качество обслуживания.

В дальнейшем в условиях обострения конкуренции расширение телефонно-коммутационных служб путем введения сервисных телефонных номеров оказалось недостаточным. Поэтому постепенно наметилась новая организационная форма обслуживания и сбыта в виде центров телефонной связи, непосредственно ориентированных на клиента.

Цель этих центров в том, чтобы с помощью телефонного диалога сформировать постоянный контингент клиентов, привязав их к предприятию, а также завоевать новую клиентуру. Дальнейшее развитие связи с клиентом, как уже сейчас становится очевидным, пойдет по пути налаживания многомедийной коммуникации, так как границы возможностей центров телефонной связи четко просматриваются уже в настоящее время. Целью будущих коммуникационных центров станет ориентация на создание партнерских отношений с клиентом.

**3.2. Цели и структура центров телефонной связи.**

Центр телефонной связи может выступать в качестве отдела предприятия или самостоятельной фирмы, которая с помощью самой современной информационной и коммуникационной техники обеспечивает диалог предприятия с клиентами, группами интересов и субпоставщиками, преследуя свои предпринимательские и маркетинговые цели. Подобные центры как связующее звено между предприятием и клиентом требуют создания новых, ориентированных на сервис структур, в рамках которых осуществляются новые диалоговые хозяйственные процессы. Исходя из такой посреднической функции и особого положения центров в области контактов с клиентом, при их организации особый упор делается на маркетинг отношений с клиентурой. Главное внимание при планировании и создании центра связи обращается не столько на использование адекватной техники, сколько на постановку целей и организационную концепцию.

В качестве целевых установок при создании нового телефонного центра называют улучшение качества обслуживания:

* быстрое подключение и быстрый ответ центра;
* компетентное обслуживание, дружелюбное отношение к клиенту;
* увеличение продаж (за счет роста повторных закупок, уменьшения доли отказов от закупок со стороны клиента и пр.);
* создание условий для снижения производственных издержек (улучшение условий на рабочих местах, лучшее использование инфраструктуры).

В рамках этой основной цели – повышение качества обслуживания клиента особую важность имеют такие частные цели, как установление сегментов клиентуры, которые становятся доступными предприятию с помощью телефонного диалога; выявление новых видов услуг, которые могут быть предложены клиенту; определение стандартов услуг и сроков их предоставления.

Что касается сегментов клиентуры, то предприятие должно решить, обслуживать ли ему в первую очередь постоянный контингент клиентов или завоевывать новых. Важно также выяснить приоритетность в обслуживании частных клиентов, ремесленных или крупных промышленных предприятий. Отсюда вытекает и круг задач по обслуживанию, и совокупность предлагаемых услуг.

Все это в конечном счете определяет профиль телефонного центра: возобладают ли в его работе информационные функции или основное внимание он сосредоточит на управлении рекламациями, консультациях или предоставлении срочных услуг. В рамках главной цели, состоящей в улучшении обслуживания клиента, особую важность приобретают и частные аспекты в отношении стандартов обслуживания, связанных с легкостью доступа к связи, быстротой ответа, вежливым общением и пр. Относительно быстроты ответа на телефонный запрос существует правило, согласно которому большинство клиентов будет удовлетворено, если 80% всех телефонных обращений будет принято центром в течение 20 секунд.

Возможность обращения по вопросам договоров в центры телефонной связи до 20 ч. удовлетворяет большинство клиентов. В случае же проблем, связанных с ущербом для клиента, желательна их круглосуточная работа. Наряду с перечнем предлагаемых услуг и стандартов обслуживания заслуживает внимания и способ установления контакта с клиентом. В этом плане различают телефонные обращения, поступающие в центр от клиента, и активное общение самого центра с клиентурой. С целевыми аспектами телефонных центров тесно связаны их организационно-структурные формы.

Возможно как создание такого центра в рамках самого предприятия (внутрифирменное решение), так и вычленение подобных услуг из структуры предприятия (внефирменное решение). Если из-за небольшого объема телефонных обращений клиентов удельные издержки в расчете на один звонок не оправданы, предприятию целесообразно полностью или частично обратиться к услугам внешней сервисной компании. Частичное обращение к внешним услугам возможно, например, при решении задач в рамках отдельных проектов или в случае необходимости приема запросов клиентов в то время суток, когда собственный центр связи не работает. При этом используются уже работающая инфраструктура, рутинные процессы и ноу-хау внешнего обслуживающего предприятия. Вместе с тем выведение телефонной связи за рамки предприятия чревато определенным риском.

Хотя такая мера позволяет получить значительную экономию на капиталовложениях в оборудование, инфраструктуру и процессы, она открывает доступ для внешней стороны к стратегическим знаниям предприятия, аналитическим оценкам поведения клиентуры. Именно знания о “движущих факторах” поведения клиента и возможность доступа к банкам данных о них обеспечивают предприятию решающее преимущество в конкурентной борьбе.

Сегодня тенденция направлена в пользу создания внутрифирменных центров телефонной связи. Так, если в 1995 г. в Германии 21% рабочих мест в рассматриваемой области приходился на внефирменные центры, то в 1998 г. эта доля снизилась до 15%, а в 2000 г. она прогнозируется лишь в 11%. При создании центра телефонной связи значение имеют не только структурные аспекты, но и организационные принципы, выражающиеся в централизованном или децентрализованном подходе к управлению им. С позиции менеджеров предпочтителен централизованный подход, тогда как наличие квалифицированного персонала на территориально разобщенных участках говорит в пользу децентрализации. При децентрализованном размещении мощностей, располагающих единой сетью связи, и при значительном объеме телефонных обращений клиентов имеет прямой смысл адресовать телефонные звонки агентам на местах, что в конечном счете позволяет добиться большей гибкости в их обработке.

Далее важно также установить, в каком месте организационной структуры предприятия должен располагаться центр телефонной связи. В теоретических публикациях чаще всего рекомендуется его привязка к маркетинговой службе, так как именно здесь содержится основная масса информации, в которой нуждаются такие центры. Организационно-культурный аспект требует внимания и к способу обработки поступающей от клиента информации, который концептуально может осуществляться в один или несколько этапов. По соображениям издержек центры часто состоят из офиса первичной обработки поступающих данных (соответствует одноэтапной обработке информации), а также офиса последующей, более тщательной обработки этой информации. Офисы первичной обработки отвечают на 60-90% вопросов (в основном стандартных), ответы на которые не связаны с крупными затратами на подготовку.

Специфические и сложные запросы клиентов передаются в соответствующие отделы для подготовки ответов квалифицированными специалистами. Обычно в центрах телефонной связи применяют комбинацию офисов первичной обработки с так называемой службой помощи первого уровня и офисами специальной обработки (специальными отделами на предприятии или внешней сервисной фирмой) в качестве службы помощи второго уровня.

**4.1. Обоснование приоритетности внедрения системы взаимодействия с клиентами.**

В большинстве организаций используются информационные системы для руководителей (executive information system, EIS) и так называемые «тыловые» системы, обеспечивающие поддержку внутренних процессов (back-office), такие как информационные системы для производственных подразделений, отделов маркетинга и кадров[[7]](#footnote-7). Отделы, непосредственно работающие с клиентами, по большей части оснащены низкоуровневыми, хотя и вполне функциональными транзакционными системами, обеспечивающими регистрацию наличных платежей, управление контактами с клиентами и пр. Функции контактов с клиентами (присутствующие в процессах продажи, установки систем, обслуживания и технической поддержки) управляются независимо друг от друга и оптимизируются автономно, т.е. не собраны воедино. Даже в компаниях, установивших у себя ERP-системы, сотрудников, общающихся с клиентами, продолжают относить к низшему разряду во всем, что касается их положения в фирме, степени ответственности и денежных выплат. Этим объясняется в целом более низкая лояльность таких сотрудников и более высокая текучесть кадров в их подразделениях. И это при том, что влияние их на «самочувствие» клиента, безусловно, выше, чем у любой другой группы сотрудников. Неудивительно, что в таких компаниях недовольство клиентов растет, а финансовые результаты, наоборот, снижаются.

Есть, однако, иная категория компаний, которые мыслят перспективно и выбирают в качестве области применения ИТ непосредственно участки контактов с клиентами. В этом случае информация, необходимая для прямого наблюдения и управления, собирается непосредственно в месте возникновения и подается напрямую в EIS или «тыловую» систему. Причем эта информация оперативна и подробна - запоминается каждая транзакция. Впоследствии это позволяет детализировать данные вплоть до отдельного клиента. Информация становится богатым источником для последующего анализа и дает возможность готовить индивидуальные предложения для каждого отдельного клиента. В таких компаниях контактирующие с заказчиками сотрудники обладают высоким профессионализмом и компетентностью.

Подобная стратегия применения технологий может дать компании преимущества перед конкурентами, так как «вооружение» сотрудников, находящихся "на передовой" общения с клиентами, мощными ИТ-инструментами заметно сказывается на степени удовлетворенности и привязанности клиента к фирме. Доказательства, почему так происходит, систематизированы в книге Фредерика Райхельда «Эффект привязанности: скрытые причины роста, доходности и неуменьшающейся ценности" (Frederick F. Reichheld "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value», Harvard Business School Press, 1996)[[8]](#footnote-8). В ней автор ясно показывает, какое огромное воздействие на привязанность клиента к фирме оказывает сохранение на рабочем месте «правильных» сотрудников «передовой» и как эта привязанность отражается на росте доходов компании.

**4.2. Характеристика фронтальной системы.**

Если взять такие высокопроизводительные компании, как General Electric, Dell, Wal-Mart, Cisco, Ingram Micro или USAA, то окажется, что каждая из них потратила немало средств на свою фронтальную систему - информационную систему для сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами (FIS, frontline information system).

Многие фронтальные системы проектировались изначально для того, чтобы сделать работу с клиентами более эффективной. Однако в прогрессивных компаниях начинают понимать, что их можно использовать и как мощное маркетинговое средство. Например, если сотрудникам службы работы с клиентами предоставить доступ к истории покупок конкретного заказчика, то они смогут вести себя более участливо и рекомендовать собеседнику обратить внимание на какие-нибудь дополнительные продукты.

Хорошая FIS не только дает в руки сотрудника мощные инструменты, позволяющие оперативно реагировать на запросы клиента, но и обеспечивает этого сотрудника потенциалом знаний, собранных в масштабах всей компании. К примеру, в Andersen Consulting консультанты получают компакт-диск с названием «База знаний всех наилучших практических решений». На диске содержится информация о наилучших практических решениях, предложенных когда-либо компанией в области 170 различных бизнес-процессов. Пользуясь таким «фирменным оружием», консультанты из Andersen в состоянии быстро продемонстрировать своим потенциальным клиентам, каких высот можно достичь в области реализации многих фундаментальных бизнес-процессов.

Компании, которые внедрили в работу своих продавцов такие технологические достижения, как портативные компьютеры, беспроводная связь и Интернет, улучшили производительность и другие показатели своей работы в таких областях, как бухгалтерский учет, получение сведений о наиболее ходком товаре, обеспечение технической и рекламной литературой, составление отчетов и бизнес-предложений, прием запросов от клиентов, выдача информации об обработке заказов, проверка наличности материалов и так далее. Используя новые технологии, продавцы тратят меньше времени на административную и бумажную работу. Им теперь нет нужды связываться с отделом маркетинга, чтобы выяснить, есть ли там нужная литература, или же с отделом производства по поводу наличия нужных материалов. Так как продавец не в состоянии работать круглосуточно, то ответить вместо него и выполнить поручение в любое время может технология.

**4.3. Экономическая целесообразность внедрения FIS.**

Для успешных проектов FIS характерна необычно высокая отдача от вложений, когда потраченные средства окупаются буквально в несколько месяцев, а то и недель. В противоположность этому EIS и "тыловые" системы редко имеют показатель окупаемости более 20%. Так происходит потому, что развитая фронтальная система побуждает организацию провести целую серию улучшений в своей маркетинговой деятельности. С ростом масштаба внедрения технологий в сферу контактов с клиентами стоимость единицы внедрения падает, из-за чего полный процесс такого внедрения оказывается достаточно экономичным.

В целом проекты по внедрению фронтальных систем более рискованны, чем остальные, но и возможности по отдаче от вложений для них тоже выше. Для успешного осуществления такого проекта требуется не только тесное партнерство с поставщиками ИТ, но и глубокое понимание поведения клиента. Многие поставщики горят желанием повысить ценность предлагаемых продуктов за счет использования FIS, однако следует быть осторожными: если система спроектирована в расчете на обобщенные нужды среднестатистического клиента, она может не подойти для конкретной компании.

**4.4. Стадии успешной реализации FIS.**

1. Надо выбрать сотрудников, наиболее компетентных в деле общения с клиентами, и дать им полномочия принимать решения.

Решившись на инвестиции в FIS, компания не может рассчитывать на успех, не обеспечив реальную передачу полномочий сотрудникам и демократизацию в сфере власти и престижа. Но наделять полномочиями некомпетентных людей бессмысленно. Исторически правящие касты североамериканского бизнеса ставили сотрудников для работы с клиентами на низшие ступеньки иерархии, оставляя очень ограниченные возможности для их роста. В большинстве своем такие сотрудники были малообразованны (не выше средней школы), и компании почти не тратились на их обучение. От них обычно требовалось лишь завязать контакт и вовремя уйти в тень.

Оборотной стороной такой практики является то, что в неадекватно построенной системе общения с клиентами даже наиболее компетентные сотрудники могут ощутить себя беспомощными. Слишком часто сотрудник, отвечающий за контакты с клиентами, вынужден приносить свои извинения за плохую работу системы или за невозможность в рамках системы обеспечить необходимое действие. Комбинации высококачественной FIS и компетентных, заинтересованных в успехе сотрудников по работе с клиентами трудно что-нибудь противопоставить, а вот та же комбинация, но "со знаком минус", выльется в пустую трату времени этих людей.

Принятие FIS на вооружение для большинства корпораций связано с большими изменениями во внутренней культуре. Корпорации не только должны поверить в действенность передачи полномочий; им нужно нанимать для работы с клиентом сотрудников с высокой квалификацией, научиться измерять и оценивать такую работу и оплачивать выдающиеся результаты. Корпорации должны постоянно вкладываться в повышение образовательного и профессионального уровня этих сотрудников.

2. Пересмотреть рабочие процессы и привести их в соответствие с нуждами клиента. Организация процессов особенно важна для предприятий, жизненно зависящих от FIS. Успешное применение FIS требует приведения всех внутренних процессов в соответствие с вектором "фронтальная - тыловая система"; внутренние процессы должны служить внешним императивам, а не внутренним целям, то есть порождению выгодного для корпорации чувства удовлетворения у клиента и его лояльности. Пересмотрев процессы "передовой" в сторону фокусирования внимания на клиенте, организация сможет заставить их работать, объединив "тыловые" системы и цепочки поставок в единый механизм.

Важнейшим императивом для "передовой" является полная интеграция деятельности вокруг клиента. Службы маркетинга (предпродажная), продаж и работы с клиентами (послепродажная) должны взаимодействовать без всяких накладок. Но это требует и немалых организационных перемен, так как большинству компаний до сих пор присуща вертикальная стратификация этих и других функций. На самом деле там, где это имеет смысл, компании должны пытаться вовсе избавиться от посредничества человека, предоставив клиенту работать напрямую с технологическими объектами.

Немногие директора ИС в компании могут похвастаться пониманием клиента, следовательно, немногие из них понимают необходимость пересмотра делопроизводства с целью равнения на клиента. EIS и "тыловые" системы должны обслуживать фронтальные (FIS), но не наоборот. При "наоборот" внедрение FIS приблизит не успех, а крах.

3. Применение Интернета.

Интернет - идеальное средство сделать FIS более действенной и всеохватывающей. Пока корпоративное приятие Интернет не достигло некоторого критического уровня, многие компании не считают экономически выгодным устанавливать фронтальную систему, рассчитанную на массовое использование клиентами. Возможно, дальше других в развертывании FIS пошли авиакомпании, предоставив своим передвижным агентам доступ к общей системе резервирования билетов. Но и они не решились перевести такую возможность на уровень отдельных клиентов.

Важность Интернета как чрезвычайно гибкой инфраструктуры для организации общего доступа невозможно переоценить: редко какой иной вид бизнеса в состоянии самостоятельно окупить затраты на свою инфраструктуру. Стоимость выполнения транзакций сучетом стоимости используемой инфраструктуры почти всегда вычитается из расходов потенциальных клиентов. В случае с Интернетом, однако, стоимость инфраструктуры мала, затраты на ее использование низки и одинаковы для всех компаний. Небольшие вложения позволят компании воспользоваться необычайно широкими и растущими возможностями всей системы.

**5.1. Характеристика CRM.**

Одной из наиболее передовых концепций построения современных систем управления бизнесом является CRM - Customer Relationship Management. Можно перевести как «управление отношениями с клиентами». В ее основе лежат технологии сбора, систематизации и анализа всевозможной информации, связанной с клиентами и их взаимодействием с компанией.

Подобные технологии позволяют не только улучшить качество услуг и повысить степень удовлетворенности клиентов, но и снизить затраты, уменьшить сроки обслуживания, ускорить многие бизнес-процедуры и в результате этого увеличить эффективность работы и рентабельность бизнеса.

Элементы концепции CRM имеются и в стандартных системах автоматизации: например, бэк-офисная часть обычно содержит справочники контрагентов и документы, связанные с ними. Однако, отражая в основном финансовые и товарные транзакции, они служат источником сведений для бухгалтерского и частично для управленческого учета. Реализация же CRM предполагает создание специальных регистров, где собирается вся возможная информация о клиенте начиная от первого знакомства. Здесь накапливаются данные о соответствующей фирме-заказчике, фиксируется частота и тематика обращений (в том числе по телефону), их отработка, вся документация, сопутствующая этим процессам, персональная информация и многое другое.

CRM-приложения без преувеличения можно назвать хитом 1999-2000 годов на международном рынке ПО. И дело не в том, что они представляют собой некое технологическое «откровение». Просто очередной удачный маркетинговый ход разработчиков пришелся по вкусу покупателям, что и обеспечило высокий спрос на эти продукты (у ряда поставщиков объемы продаж таких приложений выросли за год на 300%[[9]](#footnote-9)!)

 CRM-системы с успехом применяются там, где происходит персональный контакт с клиентом, а на каждого сотрудника отдела продаж приходится от 25 до 3000 потенциальных клиентов.

CRM-системы ориентированы на следующие области: бюджетирование маркетинга, управление продвижением продуктов, сбор информации о рынке, ведение базы контактов, управление продажами, каналами сбыта, снабжением, сервисное обслуживание.

По данным бостонской компании AMR Research, только за 1999 год объем рынка CRM-систем достиг $3,7 млрд. По оценкам аналитиков AMR Research, в 2002 году объем рынка достигнет $11,5 млрд., а в 2003 - $16,8 млрд. То есть, в течение ближайших пяти лет годовой индекс роста рынка CRM будет составлять около 49%.

Действительно, CRM-системы полезны абсолютно всем, кто что-либо продает клиенту лично, т.е. использует так называемую технологию персональных продаж, которая подразумевает многократный контакт менеджера с потенциальным клиентом в течение некоторого периода - от нескольких дней до нескольких месяцев. По такой схеме работают многие компании корпоративного рынка: поставщики промышленного и торгового оборудования, продавцы услуг (банки, страховые и консалтинговые компании, предприятия, оказывающие услуги по ремонту), фирмы, занимающиеся распространением и внедрением программного обеспечения и т.д.

Зарубежная и российская практика доказала, что эффективность сбыта многократно возрастает, если в компании используется единая технология продаж, в которой регламентированы все процедуры и правила работы с клиентами и применяются инструменты, обеспечивающие накопление и анализ всей информации, связанной с взаимодействием с клиентами. Для поддержки перечисленных процессов собственно и создавались CRM-приложения.

**5.2. Система Sales Expert.**

Пример CRM-приложения - система Sales Expert, выпущенной в июне на российский рынок компанией «Про-Инвест ИТ[[10]](#footnote-10)».

 Система Sales Expert реализована в архитектуре клиент-сервер на СУБД InterBase фирмы Inprise и охватывает три области деятельности компаний: продажи, маркетинг и послепродажное обслуживание.

Многопользовательский характер продукта позволяет использовать его в рамках всей организации и накапливать в единой базе данных актуальную информацию о клиентах, потенциальных и реальных, и данные по контактам с ними, доступную сотрудникам указанных подразделений. Такие данные необходимы, чтобы построить работу с каждым клиентом как с VIP-клиентом, для внедрения технологии продаж, гарантирующей результативную работу сбытового отдела, для повышения нацеленности товаров, услуг компании и действий по их продвижению на конкретные сегменты.

 Отделы продаж (сбыта) выполняют, как правило, две основные функции: сбор информации о рынке и клиентах и собственно продажи. Соответственно Sales Expert позволяет регламентировать данные, которые необходимо собирать о клиентах менеджерам по продажам, и процедуры их работы.

Процесс персональных продаж включает целый ряд этапов: инициация интереса к товару или услуге, выявление потребности или проблем клиента, демонстрация товара и т. д. Система позволяет сформировать эти этапы с учетом специфики бизнеса и сложившейся практики и далее контролировать работу менеджера по каждому этапу. Работа каждого менеджера складывается из целого ряда конкретных действий - позвонить и договориться о встрече, переслать материалы, провести демонстрацию, подготовить предложение и т.д. Описание всех контактов с клиентом и их результаты фиксируются в карточке клиента. Тем самым накапливается история взаимоотношений с клиентами, а отнесение каждой записи в истории к тому или иному типу действий позволяет накапливать информацию о том, каким образом каждый менеджер регламентирует свое время.

Средствами системы руководитель отдела сбыта решает задачи распределения потенциальных клиентов между менеджерами отдела продаж по тому или иному признаку, закрепление конкретных этапов работы за конкретными исполнителями.

Задавая классификаторы, описывающие сегментные характеристики, причины отказов, маркетинговые акции, отдел маркетинга задает фокус сбора информации в нужных ему разрезах.

**5.2.1. Работа менеджера в системе Sales Expert.**

Начиная работать с клиентом, менеджер по продажам вносит в карточку клиента адресную информацию и данные, имеющие отношение к принадлежности клиента к тому или иному сегменту (в частности, к региону и отрасли). Сюда же вносится информация о том, каким образом клиент узнал о продукте (статья, выставка, рекомендация других покупателей и др.), и какое событие побудило клиента обратиться к поставщику. Данная информация, подкрепленная впечатлением менеджера от клиента, полученным в ходе контакта, позволяет уже на первых шагах работы оценить вероятность покупки товара или услуги данным клиентом и внести эту информацию в карточку.

Запуск системы сопровождается появлением на экране информации о планах работы с конкретными клиентами. Разговаривая с клиентом по телефону, менеджеры по продажам тут же выводят на экран всю историю контактов, что позволяет правильно построить беседу. Завершив разговор, сотрудник фиксирует в разделе «История» ход переговоров, делая запись с определенным типом (звонок, демонстрация и т.д.), и планирует дату следующего контакта. Средствами модуля рассылок системы он автоматически рассылает типовые документы и демонстрационные материалы по электронной почте.

После подписания договора с клиентом или выставления счета на оплату менеджер заносит в Sales Expert плановую сумму поступлений, а по мере оплаты - фактические суммы поступивших платежей. Менеджер закрывает сделку с признаком «Успех» либо «Отказ» (с указанием причин отказа и привязкой факта отказа к тому или иному этапу продажи). По каждому контакту с клиентами в систему заносят свои записи сотрудники отдела маркетинга (например, в ходе изучения удовлетворенности клиентов) и отдела послепродажного обслуживания.

**5.2.2. Результаты работы в системе.**

Система дает руководителю отдела сбыта реальную картину финансовых результатов по каждому менеджеру, отображающую число успешных сделок, сумму доходов по этим сделкам и т. д. Анализ показателей продаж в динамике позволяет оценить стабильность работы менеджера, в то время как информация по открытым сделкам позволяет формировать оценки объема его продаж в ближайшие периоды. Кроме того, система позволяет рассчитывать комиссионные, размеры сдельной оплаты сотрудников.

Нередко деятельность отдела сбыта выглядит как черный ящик: есть вход (поступающие контакты) и есть конечный финансовый результат. В такой ситуации руководитель отдела сбыта имеет очень слабые возможности по контролю за ходом процесса и оценке действий каждого менеджера. Как помогает в этом отношении система? Она дает возможность непрерывно контролировать работу сотрудников с помощью целого ряда количественных показателей и своевременно корректировать процесс, реагируя на тревожные значения индикаторов. Например, малое число контактов, находящихся в работе у менеджера по продажам, может указывать на его низкую активность, слишком большое их число наводит на мысль, что менеджер чрезмерно распыляет силы. И в том, и в другом случае можно просмотреть историю работы с клиентами по их карточкам и уточнить «диагноз». Контроль сроков оплаты выставленных счетов и суммы задолженности клиентов помогает оценить, насколько менеджер эффективно работает на этапе «выбивания» долгов. Анализ средней длительности сделок позволяет оценить, насколько он напорист, а систематизация причин отказов клиентов позволяет своевременно выявить его слабые стороны.

Руководителю отдела сбыта система позволяет также контролировать полноту и качество обработки клиентской базы, вести мониторинг завершение этапов, среднюю продолжительность сделок, выявлять «затянутые» сделки, определять количество клиентов, реально находящихся в работе, отслеживать дебиторскую задолженность.

Руководителю отдела маркетинга Sales Expert помогает оценить правильность принятых решений в отношении выбора каналов продвижения и каналов сбыта продукции, реакцию рынка на потребительские свойства товаров и их цену, выбор сегментов, результаты продвижения продуктов в те или иные сегменты, регионы, оценивать результативность конкретных маркетинговых акций. Все эти данные формируются с использованием механизма запросов. Благодаря тому, что ситуация с продажами становится максимально прозрачной, разрешается известная напряженность в отношениях между подразделениями маркетинга и продаж, в основе которой лежат поиски виноватого в низких объемах продаж.

Анализ собранной в системе информации зачастую дает много интересной и даже неожиданной "пищи для ума". Например, предположение о том, что товары не покупают в основном из-за слишком высокой цены, вдруг оказывается неверным после того, как выясняется, что отказ по причине цены имеет место только в 3% случаев. Данные о том, что 40% отказов вызваны непониманием выгод продукта, позволяют предположить, что или неверно выбран сегмент потребителей, или требуют пересмотра маркетинговые материалы, или необходимо дополнительно обучить менеджеров.

Руководителю отдела послепродажного обслуживания система позволяет отслеживать проблемы, возникающие у клиентов, предложения пользователей по совершенствованию товаров.

 Руководитель компании благодаря возможностям Sales Expert может в любой момент получить точные данные по продажам в любом необходимом разрезе: по отделам, менеджерам, группам товаров, регионам, отраслям, источникам поступления новых клиентов, причинам отказов, другим признакам. Таким образом, он получает возможность полностью контролировать процесс продаж.

Следовательно, при наличии в фирме единой информационной среды в конечном итоге в выигрыше оказываются и клиенты, и компания: ведь чем больше продающая компания знает о своих клиентах, чем точнее и четче отвечает на их запросы, тем более они лояльны по отношению к ней и удовлетворены ее услугами.

**Заключение.**

Прошли времена, когда фирмы могли повысить качество обслуживания клиентов с помощью использования принципов Д. Карнеги. Конечно, их никто не отменял, но сейчас этого не достаточно. Ориентация предприятий на клиентов очень важна, потому что это увеличивает прибыль и работает на перспективу.

Есть много моделей ориентации фирмы на клиента, я описала одну из них. Она заключается в интеграции данных о клиенте для того, чтобы выявить приоритеты взаимодействия с ним. Осуществляется в 4 этапа: разработка стратегии, оценка удовлетворенности клиента, анализ данных и определение приоритетов и внедрение.

Новая форма взаимоотношений – центры телефонной связи с клиентом, направленные на то, чтобы клиент в любое время мог получить ответы на интересующие его вопросы. Это особенно важно для клиентов, если речь идет об их претензиях. Надо отметить, что на ОАО «Северсталь» будет создан Центр Организации Продаж (ЦОП), целью которого и будет работа с клиентами как на внутреннем, так и внешнем рынках по принципу максимального обеспечения качества обслуживания.

Второй способ – внедрение FIS (фронтальной информационной системы). Суть ее в том, что на первом месте у фирмы оказывается клиент, и во имя этой цели продумывается соответствующая стратегия развития, и используются новейшие технологии именно в области общения с клиентом.

И наконец, CRM - Customer Relationship Management то есть «управление отношениями с клиентами». В основе этой системы лежат технологии сбора, систематизации и анализа всевозможной информации, связанной с клиентами и их взаимодействием с компанией. В рамках CRM создаются программные продукты, с помощью которых фирма управляет отношениями с клиентами.

Итак, будущее за новейшими технологиями ориентация на клиента.

**Список литературы.**

1. Богатова Т. – В центре – клиент // PC Week, № 40, 2000 г.
2. Виртц Б.В. , Денгер К.С. – Организация и развитие центров телефонной связи с клиентом // Проблемы теории и практики управления, № 2, 2000 г.
3. Герчикова И.Н. - Менеджмент: учебник, М.: ЮНИТИ, 2000
4. Джонсон М., Херрманн А. – Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия // Проблемы теории и практики управления, № 2, 1999
5. Золотова С. - Подробности из жизни CRM-приложений // PCWeek № 25, 18 июля 2000 г.
6. ОАО «Северсталь», Дирекция по сбыту, Управление Экспорта – Отчет по управлению экспорта за 1999 г.
7. Сисодиа Р., Шет Д. – Не пора ли сменить приоритеты // Директору информационной службы, № 1, 2000 г.

8. Якокка Ли – Карьера менеджера, Минск: Парадокс, 1996

1. ОАО «Северсталь», Дирекция по сбыту, Управление Экспорта – Отчет по управлению экспорта за 1999 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Джонсон М., Херрманн А. – Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия // Проблемы теории и практики управления, № 2, 1999 [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник, - М.: ЮНИТИ, 2000 [↑](#footnote-ref-3)
4. См. Приложение 1. [↑](#footnote-ref-4)
5. Виртц Б.В. , Денгер К.С. – Организация и развитие центров телефонной связи с клиентом // Проблемы теории и практики управления, № 2, 2000 г. [↑](#footnote-ref-5)
6. См. Приложение 2. [↑](#footnote-ref-6)
7. Сисодиа Р., Шет Д. – Не пора ли сменить приоритеты // Директору информационной службы, № 1, 2000 г. [↑](#footnote-ref-7)
8. Там же. [↑](#footnote-ref-8)
9. Богатова Т. – В центре – клиент // PC Week, № 40, 2000 г. [↑](#footnote-ref-9)
10. Золотова С. - Подробности из жизни CRM-приложений // PC Week № 25, 18 июля 2000 г. [↑](#footnote-ref-10)