Оглавление

[Введение 2](#_Toc238653311)

[1. Теоретические аспекты построения взаимоотношений с потребителями 5](#_Toc238653312)

[1.1 Понятие и содержание взаимоотношений с потребителями 5](#_Toc238653313)

[1.2 Закономерности поведения покупателей на рынке 14](#_Toc238653314)

[1.3 Построение процессов продаж 24](#_Toc238653315)

[2. Построение взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК» 33](#_Toc238653316)

[2.1 Общая характеристика мебельного рынка г. Новокузнецка и предприятия ООО «Сервис-НК» 33](#_Toc238653317)

[2.2 Особенности построения взаимоотношений с потребителями продукции ООО «Сервис-НК» 38](#_Toc238653318)

[2.3 Подходы в построении взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК» 43](#_Toc238653319)

[3. Направления совершенствования построения взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК» 52](#_Toc238653320)

[Заключение 59](#_Toc238653321)

[Список литературы 62](#_Toc238653322)

# **Введение**

Сфера мебельного дела сейчас, как никогда, актуальна и приносит большие прибыли. В этом схожи мнения как самих мебельщиков, так и аналитиков-экспертов. Так, на данный момент российский рынок мебели характеризуется как один из самых конкурентных. Объем рынка за последний год увеличился на 34%, а производство выросло на 23%. В структуре производства по ассортименту наибольшая доля произведенной в России мебели приходится на шкафы – 30% и на стулья – 29%.

Между тем, несмотря на увеличение темпов роста производства, проблем в сфере мебельного бизнеса хватает. Среди внутренних проблем предприятий на первое место вышли кадровые и ассортиментные: в основном это сложность в подборе персонала, вызванная нехваткой кадров и небольшим выбором. «Недостаток квалифицированного персонала + узкий ассортимент» – формула головной боли руководителей мебельных предприятий. Маркетинг, инвестиции и оборудование отошли на второй план. Еще один барьер в развитии – понимание своих потребителей. Острой проблемой на сегодняшний день в этом сегменте рынка стоит нехватка применения маркетинговых приемов, что дает тяжелый осадок на продажу российской мебели. Производители относятся к этому не серьезно и мало используют его в продажах. Маркетинг и исследования большинство топ – менеджеров незаслуженно недооценивают, присваивая им титул «темных лошадок».

Что же считают важным для своих потребителей сами производители? Прежде всего, важно высокое качество – этот параметр занимает первое место. На втором месте стоит цена. Пара «цена-качество» определяет представление руководителей мебельных производств о приоритетах выбора мебельного продукта потребителями. Известно, что такие факторы, как цена и качество, имеют значение лишь для целевых аудиторий, относящихся к экономичному сегменту потребителей, которые заинтересованы в выполнении мебельными объектами сугубо утилитарных функций. Рынок массового потребительского сегмента всегда занимает абсолютное большинство в общей структуре объемов производства и продаж. Однако, даже традиционное представление, когда дешевым считается то, что создано без эксклюзивной идеи и дизайна, уже давно ушло в прошлое. Эксклюзивный дизайн и новые функции занимают третье и четвертое места. Это свидетельствует о признании за дизайном существенной роли в создании продукта.

С каждым годом покупатель становится все более взыскательным, его предпочтения складываются из соображений экологической безопасности, модности, качества и стоимости материалов, применяемых при изготовлении выбранной им мебели. При этом потребитель все более склоняется к солидности обстановки в сочетании с мобильностью, функциональностью и надежностью используемой мебели. Все эти факторы требуют от производителей мебели новаторских решений во взаимоотношении с потребителями.

Целью дипломной работы является теоретическое изучение проблемы построения взаимоотношений с потребителями, исследование ее на конкретном объекте и разработка предложений по совершенствованию взаимоотношений с покупателями.

В рамках достижения поставленной цели нами были успешно решены следующие задачи:

* Определение понятия и содержания взаимоотношений с потребителями;
* Выявлены закономерности поведения покупателей на рынке;
* Охарактеризовано построение процессов продаж;
* Дана характеристика рынка мебели г. Новокузнецка;
* Определены особенности построения взаимоотношений с потребителями продукции ООО «Сервис-НК»;
* Выделены подходы в построении взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК»;
* Предложены направления совершенствования построения взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК».

Объектом исследования является ООО «Сервис-НК». Предмет исследования – взаимоотношения с потребителями.

Теоретической и информационной базой написания работы послужили труды и публикации отечественных и зарубежных авторов по проблемам взаимоотношений с потребителями, а также статистические данные и данные объекта исследования.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Во введении раскрывается актуальность темы, определяются цели и задачи исследования, а также объект и предмет.

В первой главе рассмотрены теоретические проблемы взаимоотношений с потребителями, их сущность, рассмотрены поведение покупателей на рынке и модель потребительских покупок, а также определен процесс развития взаимоотношений с потребителями.

Во второй главе дается характеристика мебельного рынка г. Новокузнецка и рассматриваются особенности и подходы в построении взаимоотношений с потребителями на предприятии ООО «Сервис-НК».

В третьей главе предлагаются направления совершенствования построения взаимоотношений с потребителями, и рассматривается их экономическая эффективность.

В заключении делаются выводы, и подводится итог проделанной работы.

# **1. Теоретические аспекты построения взаимоотношений с потребителями**

## **Понятие и содержание взаимоотношений с потребителями**

Размышляя о маркетинге взаимоотношений с потребителями, прежде всего необходимо уяснить: «Кто же является потребителем?» На первый взгляд ответ очевиден. Потребителями являются фактические или потенциальные покупатели товаров или услуг. Однако это определение следует расширить, потому что выбор, который делают люди, в значительной степени определен тем, что их окружает. Для функционирования рынков, в том числе потребительского, существенными являются следующие факторы, формирующие пристрастия потребителя:

• инициатор – тот, кто предлагает совершить покупку;

• авторитет – тот, кто влияет на выбор;

• лицо, принимающее решение, – тот, кто осуществляет выбор покупки или основных ее составляющих;

• покупатель – тот, кто фактически покупает;

• пользователь – тот, кто пользуется товаром или услугой.

Все эти факторы могут быть присущи как одному человеку, так и нескольким. Например, в семье вариант еды может предложить ребенок, на которого в свою очередь могут повлиять отец или продавец в магазине, но окончательное решение принимает мать. В компании инициатором может быть руководитель, на выбор влиять сотрудники, решение – принять помощник руководителя, исполнением будет заниматься сотрудник, отвечающий за закупки, пользователями будут работники из другого отдела компании. Поэтому взаимоотношения, которые необходимо установить, включают ряд людей, которые могут войти во внешний контакт с компанией в нескольких местах и несколькими способами. Все сказанное можно назвать маркетингом общих взаимоотношений, иными словами – это общий набор ценностей, разделяемых всеми членами компании, что позволяет реализовать маркетинг взаимоотношений с потребителями так, как это задумано. В его основе может лежать общее понимание базовой модели этих взаимоотношений и того, какие маркетинговые действия или виды поведения соответствуют различным этапам.

Выше было показано, как можно провести различие между ориентацией на маркетинг и ориентацией на рынок. Нэрвер и Слейтер (Narver and Slater, 1990) высказали предположение, что существуют три параметра, относительно которых может быть измерена ориентация на рынок. Именно этот подход и положен в основу (Таблица 1.).

Таблица 1. Параметры для оценки рыночной ориентации [3,65]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ориентация на потребителя | межфункциональная ориентация | Ориентация на конкурента |
| Стремление решить проблемы потребителя | Телефонные звонки потребителю делаются более чем одним отделом или подразделением | Все продавцы получают информацию о конкурентах |
| Создание потребительской ценности | Информация распространяется по всей компании (это особенно важно для достижения общекорпоративных целей) | На действия соперников дается оперативный ответ (поэтому необходимо знать, кто является соперниками) |
| Отслеживание изменений в запросах потребителей (для измерения степени контактности с потребителями и их удовлетворения необходимо иметь хорошие контуры обратной связи) | Обеспечение функциональной интегрированности стратегии | Менеджерами высшего уровня обслуживаются стратегии, применяемые конкурентами (эти стратегии выявляются и анализируются) |
| Постоянное удовлетворение запросов потребителей | В потребительскую ценность стараются внести свой вклад все функциональные направления | Выявляются возможности для получения конкурентного преимущества |
| Послепродажное обслуживание, которое строится с учетом того, что фактически продажа не завершается моментом покупки потребителем товара | Ресурсы распределяются между единицами бизнеса | Организационные структуры должны быть достаточно гибкими и поощрять творческий подход и комплексные проблемы, включающие несколько функциональных направлений, что часто позволяет опережать будущие возможные действия конкурентов |

В таблице показано, что для того чтобы развить эффективный маркетинг на всех этапах контакта с потребителями, необходимо активно привлекать как сотрудников компании, так и представителей внешних структур. В приведенном выше примере говорится, что проблемы часто возникают на этапе между продажей и послепродажным обслуживанием.

Если рассматривать все контакты, то легко увидеть, насколько трудно разрабатывать и поддерживать единый подход. Когда бухгалтерский отдел посылает счет-фактуру или отчет, многие компании упускают возможность получить от потребителя обратную связь. Когда компания прибегает к услугам посредника, например структуры оптовой торговли, транспортной компании или операторского центра, достаточно часто наблюдается несогласованность стилей и приемов, применяемых в ходе общения самой компании и ее посредников для поддержания взаимоотношений с ее потребителями.

Период, когда ваши потребители считают, что у них есть взаимоотношения с вами, может быть достаточно длительным. Возможности для упрочения взаимоотношений с потребителем могут возникнуть до транзакции, во время непосредственного совершения и после ее завершения.

Рассмотрим пример процесса заказа потребителем ежегодного обслуживания своего автомобиля. Он может начаться с небольшого эпизода, например телефонного разговора, в ходе которого резервируется время получения услуги. В ходе разговора потребитель должен объяснить, какая неисправность возникла в его автомобиле, однако не всегда делает это технически грамотно. «Там какой-то странный треск во второй передаче». Пока автомобиль находится в гараже, потребитель беспокоится о том, будет ли он готов к назначенному сроку, все ли неисправности будут обнаружены и устранены, и сколько все это будет стоить. Поэтому, когда потребитель забирает автомобиль из ремонта и платит по счету, во взаимоотношениях наступает еще один критический момент. Ваши требования к маркетингу взаимоотношений с потребителями обычно меняются в зависимости от того, что они считают важным в ходе каждой операции. В примере с автомобилем до начала обслуживания потребитель может захотеть ознакомиться со списком предлагаемых услуг, их стоимостью и временем их получения. Конечно, потребителю нужно полное и эффективное обслуживание, но, кроме того, он хочет удостовериться, что его проблемы вам понятны (так, в приведенном выше примере он хочет, чтобы вы разобрались со странным треском). Когда потребитель получает счет, может быть полезно показать потребителю старые детали его автомобиля, которые были заменены, так как это обычно помогает объяснить, почему выставленный счет такой большой. Последующий телефонный звонок, в ходе которого представитель подразделения обслуживания поинтересуется, не появился ли снова «странный треск», также будет полезен для упрочения взаимоотношений.

Из примера видно, что в установление взаимоотношений вовлекается несколько людей: приемщик автомобиля, персонал, который непосредственно его обслуживает, менеджер по обслуживанию, кассир и, возможно, тот продавец, который продавал эту машину. Функции каждого из них значимы не только с точки зрения качества обслуживания, но и установления потребительских взаимоотношении. Но порой это не принимается во внимание, что происходит, например, тогда, когда руководство компании проводит подготовку, связанную с маркетингом взаимоотношений с потребителями, только тех специалистов, которые чаще всего непосредственно общаются с потребителями. Шлезингер и Хескетт (Schlesinger and Heskett, 1991) описали это в виде цепочки услуг и прибыли, однако с точки зрения рассматриваемой здесь тематики мы представим ее как цепочку взаимоотношений и прибыли, которая показана на рис. 1

Мы рассматриваем сотрудников организации в качестве внутренних потребителей, исходя из допущения, что удовлетворение запросов внутренних потребителей повышает возможности для удовлетворения внешних потребителей. Поэтому общее понимание стратегических задач, объединение усилий всех сотрудников могут стать фундаментом успеха деятельности на рынке (рис. 1).

Прибыль

Качество внутр. услуг

Удовлетворение работника

Сохранение работника

Качество внеш. услуг

Сохранение потребителя

Удовлетворение потребителя

Рисунок 1. Цепочка взаимоотношений и прибыли

При внутреннем маркетинге существует три основных цели (по теории Грёнроса, 1990) [5, с. 175]:

* общая цель – обеспечить, чтобы все сотрудники организации имели соответствующую мотивацию по удовлетворению потребительских запросов и могли их удовлетворять по высоким стандартам;
* тактическая цель – обеспечить, чтобы весь персонал понимал, что он лично участвует в поддержании потребительских взаимоотношений и что для фирмы это очень важно;
* стратегическая цель – довести до потребителей ту долгосрочную конкурентную позицию, которую компания стремится занять, чтобы все стороны, связанные с ней понимали ее настрои на маркетинг взаимоотношений с потребителями.

Это означает, что задачи маркетинга и продаж в полной мере доведены до каждого сотрудника, и каждый из них понимает, что ему необходимо делать и какой личный вклад он может внести в этот процесс.

В этой связи очень важны такие аспекты, как профессиональное соответствие, формирование корпоративной культуры, личная карьера и профессиональный рост персонала. Эти направления связаны в основном с работой линейных менеджеров, однако значительную поддержку эти менеджеры должны получать и от отделов, отвечающих за кадры и за профессиональную подготовку кадров. Если в организации удается создать необходимую рабочую атмосферу, сотрудники ощущают большую уверенность, что их знания и навыки будут в полной мере востребованы. Это создает условия для хороших взаимоотношений между сотрудниками, что в свою очередь положительно влияет на взаимоотношения с потребителями. Успешный маркетинг взаимоотношений зависит от наличия нескольких элементов внутреннего маркетинга:

* командная работа, то в какой степени сотрудники разделяют цели организации и стремятся их достичь;
* соответствие работника выполняемой им работе, его организационное и профессиональное соответствие. Если на работу принимается человек с нужным потенциалом деловых качеств, руководители соответствующих уровней в компании должны обеспечить условия для развития этих качеств, приобретения новых знаний и умений;
* технологическое обеспечение выполняемых работ: наличие необходимых инструментов для выполняемых работ;
* отношение к контролю: сотрудники должны ощущать, что при общении с потребителями им предоставлена достаточная самостоятельность, находящаяся в русле общей политики компании. Но даже этого не всегда достаточно. Так, в операторских центрах часто наблюдается высокая текучка персонала. Исследования показали, что это, как правило, связанно с напряженностью работы, но не той, которая связана с количеством звонков в центр. Стрессовая атмосфера создается руководством, позволяющим сотрудникам самостоятельно решить проблемы потребителей;
* стиль управления: он должен учитывать личные предпочтения сотрудников в выполнении своей работы, соответствовать организационной структуре (как реализуемое управление будет влиять на других сотрудников) и результативность в работе с потребителями (позволяет ли применяемый стиль добиваться запланированных показателей?);
* предотвращение ролевых конфликтов: делать то, что декларируется. Например, компания утверждает, что она стремится поощрять диалог с потребителями, однако на самом деле игнорирует обратную связь, поступающую от этих потребителей;
* устранение двойных ролей: сотрудники должны понимать, что от них ожидается в работе и как это будет оценено и вознаграждено. Если потребитель прибегает к самым пустяковым предлогам, чтобы не платить по счету, персонал, занимающийся разрешением конфликтов, должен быть уверен, что может реагировать достаточно жестко, не опасаясь, что получит за это нарекания со стороны руководства.

При активной политике маркетинга взаимоотношений с потребителями, идея, связанная с уровнями взаимоотношений, на которые потребители ожидают выхода, должна быть выражена предельно четко. Продавцы говорят о трех уровнях общения с потребителями. Их можно выразить в следующем виде.

• Ожидание: для продавцов оно выражается в первую очередь в цене, по которой они хотели бы реализовать свои товары или услуги. С точки зрения политики ведения бизнеса этот уровень может быть описан как идеальное взаимоотношение между покупателем и продавцом, которое мы хотели бы получить.

• Желание: идеалы, которые часто труднодостижимы в повседневной деятельности. Приемлемый уровень желания должен быть хорошо сформулирован и описан. Что для компании приемлемо и что нет, все члены организации должны понимать. Например, мы можем хотеть (позиция желаемого развития событий), чтобы потребители рассматривали нашу компанию как предпочтительного поставщика основных товаров и услуг, чего можно добиться, только установив тесные рабочие взаимоотношения. Эту позицию можно задать в цифровом варианте: мы хотим, чтобы наш потребитель заказывал у нас не менее 50% закупаемой им на нашем рынке продукции.

• Избирательность – это ситуация, когда мы не собираемся поддерживать взаимоотношения, что связано с некоторыми обстоятельствами. Далеко не все наши потребители являются хорошими и поэтому необходимо иметь определение, кого мы будем полагать плохим потребителем. Для эффективного конкурирования без этого не обойтись. В идеале мы с удовольствием отдали бы таких потребителей нашим конкурентам. Такими потребителями являются, возможно, те, кто совершает множество мелких операций, не приносящих прибыли, либо она очень мала, либо это те потребители, которые очень много и безосновательно жалуются.

Потребители, которых мы относим к одной из указанных категории, сами не рассматривают себя с этой точки зрения. Во многих случаях они имеют некоторое представление о тех взаимоотношениях, которые они хотели бы иметь с компанией, а также о том минимальном уровне этих взаимоотношений, который для них приемлем. У них также имеются хорошо выраженные представления о том, чего во взаимоотношениях они не принимают. Например, если говорить о качестве обслуживания, то вполне вероятно, что если воспринимаемые взаимоотношения слишком сильно отличаются от фактических, то степень удовлетворения потребителей рано или поздно понизится.

Восприятие контактов очень часто значительно отличается от фактических параметров этих контактов и может подвергаться эффекту «гало». Как и в личном опыте, чем лучше взаимоотношения с потребителем, тем более положительно воспринимается каждый контакт.

Как и в личных взаимоотношениях, слишком ярко выраженные или чрезмерно подчеркиваемые контакты могут оказаться неэффективным. Отличным примером этого является навязчивые взаимоотношения – контакт, который осуществляется слишком часто, или в ходе которого одна из сторон хочет получить или передать избыточно большой объем информации. В телемаркетинге, если потребитель звонит в операторский центр и получает ответ немедленно, после первого гудка, то иногда он не имеет времени, чтобы собраться с мыслями. Если раз-другой столкнувшись с возникшей из-за этого замедленной реакцией потребителя, оператор в начале диалога будет действовать слишком быстро или агрессивно, то у потребителя может возникнуть ощущение дискомфорта. Аналогично постоянный поток контактов, имеющих место в ходе сделок, обращении и почтовых сообщений, может отпугнуть некоторых потребителей. Чтобы этого не допустить, в секторе финансовых услуг некоторые компании делают для вновь привлеченных клиентов так называемые «контактные каникулы», т.е. в течение определенного времени, после того как эти клиенты приобрели у них первый продукт, сотрудники компании даже не пытаются предложить им дополнительные услуги или модернизированные варианты услуги, с которой они начали взаимодействие.

Все выше сказанное полезно рассмотреть с точки зрения пороговых значений во взаимоотношениях. При этом нормативы во взаимоотношениях, которые не укладываются в определенный диапазон, то есть оказываются выше или ниже приемлемого уровня, часто подвергаются сильнейшей критике. И наоборот, показатели, которые укладываются в заданные рамки, могут рассматриваться как нормальные и приемлемые.

## **1.2 Закономерности поведения покупателей на рынке**

На то, как у потребителей формируются требования и развиваются восприятия, влияют несколько факторов. Наиболее важным из них является предыдущий опыт взаимодействия либо с вами, либо с другой компанией, которую потребитель считает образцовой, эталонной. Все поставщики товаров и услуг и той или иной мере находятся в состоянии конкуренции друг с другом. В этом смысле эталонная компания, предоставляющая потребителям даже совершенно другие товары или услуги, может сформировать у них определенные уровни ожиданий. Например, политика возврата товаров, практикуемая компанией Mark and Spenser, эффективность страхования Direct Line Insurance или уровень обслуживания в центрах восстановления здоровья Kwik Fit порой заставляет потребителей считать, что и все другие компании должны действовать по таким же высоким стандартам. Так как потребитель все время сравнивают получаемые товары или услуги и формируют ожидания, которые переносят на разных поставщиков, то любой компании важно отслеживать деятельность лучших представителей бизнеса – это позволит ей определить возможный уровень конкурентных стандартов.

Значимость рекомендации как мощного средства влияния проявляется как на рынках типа бизнес-бизнес, так и потребительского типа. Информация о взаимоотношениях может передаваться как внутри центра совершения покупок (это касается той части людей, которая принимает решения о покупках или влияет на них), так и между центрами. В центрах совершения покупок, в которых принимаются важные решения, связанные с высоким риском, для потребителей особенно важно если и не быть специалистом, то хотя бы производить впечатление знающего человека. В этих условиях устные рекомендации часто приобретают особую значимость.

Отношение ко времени как к редкому ресурсу может побуждать потребителей переходить на все более динамичные взаимодействия с компаниями. Однако в этом случае у них появляется, как правило, больше оснований для высказывания беспокойства по поводу различий между тем, что они ожидали получить и что они фактически получили в ходе установления и поддержания взаимоотношений с вами.

Если потребители ощущают нехватку времени, важной основой для взаимоотношений могут стать хорошие коммуникации. Однако на характер взаимодействия и в этих условиях могут влиять культурные особенности. В некоторых культурах важность решения является функцией времени, которая необходима для его принятия. Другими словами, только второстепенные решения здесь принимаются быстро. Это особенно верно для многих стран Ближнего и Дальнего Востока, Африки и Южной Америки. Также вполне вероятно, что потребители захотят затратить больше времени и на покупки, требующие при выборе их личного активного участия, или на те, которым они придают большую значимость (например, из-за высокого риска неправильного выбора).

Осознание проблемы или потребности купить, может возникнуть двояким образом. Иногда покупатель начинает ощущать внутреннюю потребность. В противоположном случае покупатель получает решение, связанное с покупками, извне, после чего у него возникает проблема «сопоставления». Хотя выработка решения еще до возникновения проблемы может показаться достаточно странной, на самом деле это достаточно обычная форма решения проблем, и многие лица, занимающиеся решениями проблем, просто не рассматривают те классы задач, по которым у них нет хотя бы типовых решений. Так человек, который видит в демонстрационном зале мощный мотоцикл, может неожиданно ощутить потребность в быстром и экономичном перемещении по городу в часы пик. Или другая ситуация: соперник модернизировал программное обеспечение для обработки информации по деятельности склада, что заставляет вашу компанию также пересмотреть подходы к этому направлению в работе вашей компании, чтобы она соответствовала новым подходам; причем вам придется заняться всем этим очень быстро. Понимание такой последовательности очень важно с точки, зрения всего процесса продаж.

Люди используют информацию различными способами. Далеко не каждый из нас при принятии решений действует как профессиональный аналитик. Да и не все проблемы можно подвергнуть логическому анализу. Некоторые из них решаются на уровне интуиции. Под эту категорию обычно подпадают решения стратегического характера (Рисунок 2.).

Осуществление покупки

Анализ после покупки

Восприятие проблемы

Информационный поиск

Оценивание альтернатив

Личная ориентация; Коммерческие источники; Внешние рекомендации; Прошлый опыт

Пассивный или активный

Ситуации

Другие люди

Намерение купить

Осознание потребностей

Рисунок 2. Общая модель потребительских покупок

По мере приближения к моменту покупки вполне возможно, что покупатели будут переходить от пассивного к активному поиску информации и могут отказаться от некоторых защитных действий, к которым обычно прибегают в повседневной жизни. Например, вместо того, чтобы пассивно просматривать или даже вообще игнорировать рекламу о каком-то продукте, они могут начать активно ее отыскивать и изучать самым внимательным образом.

На этом этапе значимым становится прошлый опыт. При возникновении проблемы человек вспоминает свои схожие предыдущие решения, которые кажутся подходящими и для нового случая. Это не обязательно связано с покупкой товара или услуги. Точно также отыскиваются альтернативные способы удовлетворения любой потребности. Например, если вы поменяете место работы, то можете отказаться от идеи покупки мотоцикла, о котором говорилось выше. В тех случаях, когда дело касается приобретения товара или получения услуги, сразу вспоминаются прежние общения с похожими товарами и продуктами, и этот опыт может сильно повлиять на ваши дальнейшие действия. Также широко используется информация из коммерческих источников или от лиц, к рекомендациям которых вы прислушиваетесь. Однако смоделировать способ, при помощи которого все эти факторы будут взаимодействовать друг с другом при каждом случае, очень сложно, так как всякий раз комбинация факторов будет разной, причем каждый из них может проявляться в конкретном случае по-своему. Проверенный или мощный источник информации, например совет близкого друга или инструкция начальника, могут в конкретной ситуации оказать большее влияние, чем, скажем, реклама, однако каждая ситуация должна рассматриваться в общем контексте.

Большинство специалистов по проблемам принятия решений уделяют много времени оцениванию вариантов или сделанного выбора. На практике большинство подходов к принятию решений осуществляется таким образом, чтобы по возможности сократить число вариантов, из которых надо выбрать один. По мере того как решение поднимается в организации на все более высокий уровень, все меньше и меньше первоначальных вариантов претендует на окончательное принятие.

Согласитесь, что даже на бытовом уровне широкий диапазон вариантов затрудняет принятие решения в отличие от ситуации, когда выбор ограничен. Гораздо труднее сделать выбор одной конфеты из полной коробки сластей, чем в случае, когда в ней остались всего одна или две штуки. Как на бытовом, так и на профессиональном уровне, и лица, принимающие решения, и продавцы часто действуют так, словно сговорились: они стараются упростить ситуацию или внести в нее какие-то особенности, которые облегчат их выбор. Именно этих случаях взаимоотношения могут оказать сильное влияние. Поэтому хорошие взаимоотношения между потребителем и компанией могут существенно помочь покупателю обосновать свой выбор.

Однако следует учесть, что человек может отреагировать на ситуацию в разных случаях по-разному, т.е. полностью предсказать его поведение нельзя. Некоторые потребители больше прислушиваются к совету знакомых, чем к информации, предоставляемой компаниями. В целом результат оценивания вариантов в значительной степени зависит от конкретного лица и его прошлого опыта, а также от того, как различные компании предоставляют свою информацию. Хотя психологи потратили много времени, стараясь установить связи между намерением действовать и фактическим поведением, они не смогли создать инструмент, при помощи которого можно было бы делать надежные прогнозы. На конечное решение могут повлиять личное отношение к ожидаемому типу поведения, взаимоотношение людей, чье мнение для человека важно, и ситуационные факторы.

Для маркетолога практически полезно иметь, по крайней мере, одну рабочую гипотезу о том, как потребители оценивают разные компании и их товары и услуги, так как между маркетингом взаимоотношений с потребителями и финансовым успехом компании существует определенная связь. Если для выбора взаимоотношения важны, то коммерческое обоснование инвестирования в создание и поддержание таких взаимоотношений сделать несложно.

С коммерческой точки зрения лучший исход выбора, конечно, – покупка, однако позитивное влияние на процесс покупки также в этом процессе очень полезно, даже если на этот раз покупки не состоялась. Потребители не всегда проходят цикл покупки до конца. Если же взаимодействие между организацией и покупателем повлияло на его отношение к продукции позитивным образом, то и без покупки результат получен в целом положительный. Большинство моделей рекламы и кампаний продвижения продукции строится именно на этой основе. Ведь люди не спрыгивают со своих стульев, когда видят рекламу по телевизору, и не каждый раз достают деньги, пообщавшись с продавцом, однако эти явления постепенно меняют их общее отношение к ситуации.

После принятия решения на основе новой информации потребитель проводит повторную оценку ситуации, например, по показателям функционирования товара. Поэтому для компании очень важно не прекращать своих усилий по продажам и после того, как потребитель покупку сделал – для развития маркетинга взаимоотношений с потребителями это необходимо. Как минимум, следует поблагодарить потребителя за размещение заказа или пообщаться с ним, чтобы удостоверен, насколько он удовлетворен покупкой.

В некоторых ситуациях после совершения покупки отдельные потребители испытывают когнитивный диссонанс, то есть они испытывают разочарование. Если приобретенный ими товар не отвечает их ожиданиям, они могут испытывать сомнения, даже беспокойство. Поэтому такие потребители могут активно искать информацию, которая работает на поддержание их первоначального решения, они стараются убедить себя, что сделали правильный выбор. Они могут убеждать себя что совершили «хорошую сделку» и приняли правильное решение, купив эту вещь. При этом они могут даже игнорировать, избегать или искажать поступающую информацию, которая не совпадает с тем, во что они хотят верить. «Я знаю, что эта ручка сломалась через два дня после ее покупки, но она дешевая, а кроме того, в то время мне надо было чем-то писать». Маркетинг взаимоотношений с потребителями после продажи может помочь потребителям оправдать принятое ими решение, даже в том случае, если у них из-за этой покупки возникли проблемы.

При совершении сделок типа бизнес – бизнес маркетинг взаимоотношений с потребителями был признан новым и важным маркетинговым подходом. Межфирменные и потребительские рынки имеют множество различий. Однако некоторые аспекты потребительских покупок были описаны первыми по одной важной причине. Все объясняется тем, что профессиональные покупатели одновременно являются и потребителями обычных товаров и услуг, и хотя на их поведение влияют особенности их работы, они, тем не менее, остаются просто людьми с теми же реакциями на события, как и обычные потребители.

Профессиональные рынки отличаются от потребительских рядом особенностей: здесь меньше покупателей, что способствует развитию более тесных взаимоотношений, и заказчики, как правило, покупают продукцию крупными партиями. Зависимость между покупателем и поставщиком может быть действительно тесной. Стороны могут быть связаны не только при помощи электронных средств, системы электронного обмена данных, что позволяет покупателям заказывать требуемые им виды продукции непосредственно через компьютерную систему поставщика, но они могут быть также связаны и операционно. Например, крупный покупатель может требовать от своих поставщиков обеспечения определенных параметров функционирования или других условий. Так, крупная сеть супермаркетов может потребовать от поставщика тунца предоставить сертификат, что рыба была поймана при помощи методов, которые не вредят дельфинам, или потребовать обеспечения определенных стандартов на поставляемую продукцию. Иногда покупатели становятся для поставщиков партнерами по бизнесу. Например, некоторые японские автомобильные компании отправляют своих инженеров к поставщикам деталей, чтобы те помогли повысить в ходе производства качество и характеристики этих деталей. Они также применяют в производстве интегрированные компьютерные системы, используя прием, который называется «синхронизированный автоматизм». Это дальнейшая разработка методов типа «точно в срок», позволяющая координировать скорость производственных линий поставщика с работой оборудования покупателя.

Профессиональные покупатели могут также быть более сконцентрированными в географическом плане, чем конечные пользователи на потребительском рынке. Поэтому спрос таких покупателей оказывается более прогнозируемым. Общие тренды на таком рынке можно показать при помощи базовых моделей совершения покупок типа бизнес – бизнес. Для таких рынков типична меньшая ценовая эластичность, чем на потребительских рынках.

С другой стороны, профессиональные покупатели, как правило, ожидают от компании – продавца более профессионального подхода. Кроме того они и сами более рационально подходят к обоснованию принимаемого решения. Конечно, можно определить некоторые формализованные процедуры и при совершении профессиональных покупок. Однако профессиональные покупатели также подвержены влиянию эмоций, как и любой другой покупатель. В конце концов, на кон ставится их личная карьера, и если они совершают ошибку, это ведет к последствиям, сказывающимся на их профессиональной и личной судьбе. Поэтому они могут быть излишне осторожными и делать все, чтобы минимизировать предполагаемый риск, чего можно добиться, например, при помощи покупки только некоторых брендов или взаимодействия с уже проверенными поставщиками. Они также могут стараться подлаживаться под мнение или предпочтения своих боссов. Следует обратить внимание, что у них могут быть и личные предпочтения, которые будут влиять на выбор и восприятие взаимоотношений с поставщиками.

Среди других особенностей отметим, что в совершении профессиональной покупки участвуют гораздо больше людей, чем при обычной. Здесь можно выделить несколько дополнительных покупательских ролей:

•начальники – люди, которые дают разрешение на предлагаемые действия;

• «привратники» – люди, у которых есть возможность помешать или помочь получить доступ к лицам, принимающим решения (секретари, операторы на телефоне, агенты по закупкам);

•консультанты – технические специалисты для получения внешнего совета профессионального характера.

Фактическая деятельность по закупкам может также отличаться от того, как она осуществляется на потребительских рынках. Здесь в канале маркетинга может быть меньше посредников и ярче выражено стремление покупать непосредственно у основного поставщика товара или услуги. Здесь также может гораздо сильнее проявиться ожидание взаимности. Если производитель бумаги заключает контракт с транспортной компанией на дистрибьюцию своей продукции, он может ожидать, что эта компания будет приобретать необходимую ей бумажную продукцию у одного из ее заказчиков. При крупном производстве важным условием может быть размещение субподрядных работ в этой же местности и передача местным исполнителям отдельных технологий. Так, при продажах продукции военного назначения в качестве одной из гарантий сделки иногда выступают условия производства некоторых компонентов на определенной территории или соответствующая подготовка местных работников. То же самое происходит часто при поставках продукции крупным заводам-производителям или таким объектам инфраструктуры, как доки.

Уровни обслуживания, надежности и доставки также могут быть более важными, так как сильно влияют на конечный результат. Иногда профессиональные покупатели могут проявлять заинтересованность в получении комплексных решений, а не своего участия в отдельных этапах процесса. Например, управление денежными потоками может вызвать гораздо больший интерес, чем приобретение бухгалтерского программного обеспечения (хотя на разработку отдельных программ могут объявляться тендеры). Поэтому в данном случае понимание того, что может потребоваться потребителю и в какой форме это должно поставляться, являясь ключевым с точки зрения взаимоотношений с покупателем.

При принятии решений о покупках профессиональные покупатели действуют более профессионально, чем обычные потребители. Как правило, они делают значительно более дорогие покупки и более часто. Поэтому, подобно обычным потребителям. Им необходимы способы отделения рутинных операций от нестандартных.

* Регулярно размещаемый заказ – повторный заказ без всякой модификации, который готовится в стандартном варианте. Если вы уже осуществляете поставки продукции конкретному потребителю, основная цель с точки зрения маркетинга взаимоотношений с потребителями – облегчить совершение повторного заказа. При этом появляются возможности для дополнительных продаж сопутствующей продукции (которая дополняет первоначальную покупку) или для реализации усовершенствованных моделей товаров или услуг.
* Измененный повторный заказ – ситуация, когда потребитель старается поменять поставщика или изменить некоторые аспекты в ходе совершения закупок, когда сам товар ему по-прежнему необходим. Измененный повторный заказ часто оказывается самым верным тестом качества маркетинга взаимоотношений с потребителями. Если компании не удастся правильно строить взаимоотношения с потребителем, он начнет рассматривать варианты, чтобы переключиться на другие товары или компании.
* Новая задача – возникает, когда у потребителя нет опыта по конкретному товару или услуге. Именно в такой ситуации проявляются все эффекты, указанные в таблице 3. Здесь потребитель обычно требует много информации, может попросить технический совет и даже создать специальный орган, а также получить подтверждение от друзей или коллег. Здесь основная задача маркетинга – совершить продажу и установить взаимоотношения, что достаточно сложно. Если слишком настаивать на продаже, взаимоотношения с потребителями могут ухудшиться, возможно, под давлением они приобретут не тот товар или услугу.

Таблица 2 Типы профессионального покупательского поведения [4, с. 83]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Высокий риск | Низкий риск |
| Большая сложность товара или услуги | Длительные процедуры, связанные с закупками с привлечением большого числа сотрудников | Доминирование технических специалистов |
| Низкая сложность товара или услуги | Предпочтение штатным сотрудникам, отвечающим за закупки, при активном привлечении специалистов по финансам | Рутинные решения о закупках и стандартные процедуры |

## **1.3 Построение процессов продаж**

Когда дело доходит до покупки, очень важным становится наличие брендов. Бренды могут принимать множество разных форм. Они могут включать линейные бренды (группа похожих товаров), зонтичные бренды (такие, как Birds Eye или Virgin), фирменные, семейные или источниковые бренды (Sony, Ford или Cadbury) и баннерные бренды. Баннерные бренды могут включать дизайнерские марки (Armani), лицензионные названия (Disney), бренды розничной торговли (например, Sam из Wal-Mart или St Mishael из Mark and Spenser). Если у потребителя с брендом сформировались прочные отношения, компании убедить его покупать именно у него гораздо легче. Сильный бренд, формируемый в течение длительного времени, позволяет строить взаимоотношения на прочной основе. Без этого при каждой сделке взаимоотношения приходится устанавливать почти с нуля.

Специалисты из отделов информационных технологий часто говорят, что еще никого не уволили за покупку продукции IBM. Это означает, что репутация товаров IBM и их взаимоотношения с корпоративными покупателями настолько мощны, что большинство покупателей полагает, что позитивное взаимоотношение к этой продукции будет у всей организации. Другими словами, такая сделка становится безопасной покупкой, не подвергается резкой критике другими членами организации.

Потребительская преданность и бренды тесно между собой связаны. Очень наглядный и позитивный брендинг не может существовать без потребительской преданности, а потребительская преданность в долгосрочном плане зависит от установления взаимоотношений. Если вы управляете взаимоотношениями с вашими потребителями хорошо, они, как правило, к вашей продукции будут лояльны. Это, в свою очередь, создает возможности для того, чтобы бренды работали на вас. Брендинг требует глубокого импринтинга имиджей продукции в ум потребителей. Идеи будут восприниматься позитивно, если при своих покупках потребители получают положительный опыт и совершают эти покупки достаточно часто.

Основным проявлением неверности становится переход потребителя от одной компании к другой или от одного бренда к другому. Иногда это происходит в том случае, когда потребитель решает, что у него возникают проблемы с данным товаром или потому, что компания плохо строит с ним взаимоотношения. Это объясняется иногда тем, что людям просто хочется разнообразия. Нужно постараться выяснить основы перехода с одного бренда на другой и понять, что в маркетинге это один из самых важных аспектов. Хотя его избежать нельзя, хороший маркетинг взаимоотношений с потребителями может побудить ушедших потребителей вернуться. Так, переходы, вызванные сильной ценовой дифференциацией, при помощи маркетинга взаимоотношений с потребителями порой предотвратить трудно, однако и в этом случае пока этого не случилось, потребители будут платить за бренд или за хорошее взаимоотношение больше. Некоторые компании специально подчеркивают свои особенности в рекламе. Например, реклама Kellogg сообщает покупателям, что если на упаковке нет названия Kellogg, то это не Kellogg. Другими словами, они не выпускают продукцию для структур, реализующих продукцию под собственной маркой. Поэтому покупатели должны решить, следует ли им согласиться на товар-субститут или лучше оплатить более высокую цену и ехать в специальный магазин, чтобы действительно получить предпочитаемый ими бренд.

Потерянные потребители из-за проблем, связанных с качеством товаров или услуг или из-за плохого маркетинга взаимоотношений с потребителями должны рассматриваться как просчеты в работе персонала, которые можно и нужно избегать. В данном случае нет необходимости еще раз подчеркивать важность качества продукции, однако даже самые серьезные компании могут время от времени сталкиваться с проблемами этого рода. Вот почему важно постоянно держать коммуникационные каналы открытыми для общения. Преданные потребители не перебегут от вас очень быстро, но если они полагают, что никто в вашей компании не хочет прислушиваться к ним, то, в конце концов, даже они будут потеряны. Маркетинг взаимоотношений с потребителями в своей основе строится на поощрении обратной связи (а не жалоб) при каждом возможном контакте. Конечно, при этом важно, чтобы реакция на жалобы, если они все-таки появляются, была быстрой и позитивной. В конце концов, вполне вероятно, что именно ваши преданные потребители готовы потратить время, чтобы пожаловаться.

Понятно, что процесс, подобный тому, который представлен на рис. 2., не подходит для повседневных и обыденных решений. Далеко не все люди собираются полностью проходить его весь, когда покупают батон хлеба или решают отправиться на работу на электричке или на автобусе. Обычно люди стараются сделать свои решения о покупках однообразными, так как это позволяет им сделать жизнь более простои. Даже выбор между брендами потребительских товаров постоянного спроса или в бакалейном магазине они стараются делать с наименьшими усилиями.

Для многих покупок, а может быть, и для большинства из них потребитель старается приложить по возможности меньше усилий. Для маркетолога подобная мотивация совершить покупку вполне понятна, и в этих условиях им надо только разобраться с некоторыми вспомогательными обстоятельствами. Основные продукты могут покупаться по функциональным причинам и при этом вовсе не иметь символической нагрузки или иметь ее минимально. Цена одной штуки такого товара низкая при любом выбранном бренде. Здесь риск того, что потребитель осуществит неправильный выбор компании или товара низок, поскольку специфические экономические, психологические и социальные характеристики продукта выражены слабо. Такие продукты относятся к категории продукции с низкой вовлеченностью. Однако это не означает, что покупательское поведение в данном случае не проявляется, или что брендам не удается оказывать своего влияния. В данном случае речь идет только о том, что нам часто необходимо принять решение о покупках быстро и что мы можем это сделать.

Иногда потребители чувствуют, что неправильный выбор продукции связан с высоким психологическим или социальным риском. Это проявляется особенно сильно в тех случаях, когда приобретаемый предмет имеет высокую символическую значимость, сильно влияет на нашу самооценку или диктуется принадлежностью к той или иной социальной группе. Такими группами могут быть как образования, к которым мы фактически принадлежим так и те, к которым мы хотели бы принадлежать. К этой категории относится очень много товаров, например: одежда, сигареты, алкогольные напитки, автомобили, мебель для дома, книги, членство в клубах и даже школы и университеты. В эту категорию попадают некоторые дешевые и часто покупаемые товары и услуги, например, ручки или газеты. Все это приводит к тому, что такие товары и услуги относятся к категории продукции с высокой степенью вовлеченности, которая очень значима с точки зрения маркетинга взаимоотношений с потребителями. Хороший маркетинг взаимоотношений при продажах продукции этой категории очень сильно влияет на потребительскую преданность. И, наоборот, противоположным результатом могут стать потребительская пассивность или активное неформальное осуждение предлагаемой продукции.

Если обобщить ситуацию, то можно выделить две координаты, брендинг и вовлеченность, которые в совокупности дают четыре возможных типа покупательского поведения. Они показаны в таблице 3 (Assael, 1987).

Таблица 3. Типы покупательского поведения [3, с. 77]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Высокая вовлеченность | Низкая вовлеченность |
| Сильный брендинг | Сложный | Поиск разнообразия |
| Слабый брендинг | Снижение диссонанса | Привычный |

Привычный тип. Существуют повседневные и рутинные решения, сущность которых была обдумана нами раньше. В этом случае между брендами наблюдается относительно низкая дифференциация и небольшая личная вовлеченность. Примерами товаров такого рода могут служить соль или бензин. В этой категории продукции целью маркетолога является пробуждение у потребителя более высокой степени вовлеченности. Например, в продуктах питания это может быть сделано при помощи предложения тех видов товаров, которые связаны со здоровьем или безопасностью (соль с добавкой витаминов). На рынках, не занимающихся продуктами питания, целью является увеличение эмоциональной нагрузки (этот бензин лучше защищает двигатель вашего дорогого автомобиля).

Разнообразие. Для этой категории характерны сильный брендинг и относительно низкая вовлеченность. Примерами товаров этого рода являются сладости, пиво или джинсы. Здесь лидер по бренду старается воспользоваться ситуацией за счет максимально широкой доступности его продукции на рынке и высокого его качества (комплексное предложение). Взаимоотношения с брендом делаются более сильными при помощи рекламы.

Снижение диссонанса. Иногда вовлеченность в совершение покупки высока, однако при этом воспринимаемая разница между брендами низка. В эту категорию попадают потребительские бытовые приборы высокого класса, такие, как телевизоры или другие товары, покупаемые нечасто, например ковры, мебель, духи. Для этого рода товаров взаимоотношения с потребителем очень важны, поскольку маркетинговой целью является формирование позитивного настроя как до покупки, так и после нее. Диссонанс связан с наличием у человека двух или большего числа конфликтующих между собой убеждений. В этом случае столкновение возможно из-за того, что, с одной стороны, его выбор должен быть рациональным, а с другой, он не видит рационального обоснования для совершения такого выбора и поэтому должен действовать интуитивно. Если помочь потребителю получить положительных эмоций по поводу его выбора, это уменьшит глубину диссонанса, поскольку поможет ему более рационально объяснить свой выбор.

Сложный тип. Этот тип покупок требует полное оценивание (высокая степень вовлеченности). К этой категории относятся покупки автомобиля, дорогого компьютера или дома. Поскольку дифференциация брендов здесь сильная, взаимоотношения должны быть направлены как на конечного пользователя, так и на посредников в каналах дистрибьюции, например продавцов.

Возможный потребитель

Потенциальный потребитель

У потенцивльного потребителя нет средств

«Подстрекатели»

Новый клиент

Повторный потребитель

Партнеры

Пассивные и потерянные потребители

Схема 3. Процесс развития взаимоотношений с потребителями

В схематическом виде процесс продаж показан на рисунке 3. Каждый, кто способен купить товар или услугу, считается возможным потребителем. Сюда не включаются абсолютно все лица, входящие в анализируемую популяцию. Учитывая важность влияния общества, необходимо избегать целевой направленности маркетинговых и торговых усилий на тех людей, которые не могут или не хотят совершать покупки, так как в противном случае указанные действия могут вызвать у них раздражение. Так, люди, у которых нет детей, вряд ли будут покупать пеленки или подгузники. Четкий выбор целей позволяет экономить огромные суммы денег. Довольно обычным явлением при использовании прямых почтовых рассылок является их отправка к уже умершим людям.

По мере того как взаимоотношения развиваются, возможный потребитель становится потенциальным потребителем. Есть люди, которые, возможно, проявят сильный интерес к покупке продукции. На этом этапе компания заинтересована в том, чтобы выделить таких потенциальных потребителей, то есть отделить тех, кто действительно может совершить покупку, от тех, кто в данное время это сделать не может. Разумеется, что одним из критериев указанного деления является наличие средств. Однако есть и другие параметры, которые следует учитывать. Например, потенциальный покупатель мог только что подписать долгосрочный контракт о взаимодействии с вашим конкурентом или он профессионально не подготовлен для использования современной системы информационных технологий или новых операционных процедур. В некоторых случаях потенциальные потребители, которые в настоящее время не могут перейти в категорию фактических, можно внести в базу данных и направить на них часть видов деятельности, связанных с формированием взаимоотношений. В конце концов, начинающие компании в один прекрасный день станут крупными структурами бизнеса.

Через какое-то время отдельные потенциальные потребители превращаются в первоклассных клиентов. Взаимоотношения с такими клиентами будут полезными, поскольку с теми клиентами, которых вы уже обслуживаете, могут общаться потенциальные потребители, интересоваться их мнением о вашей продукции, получать иную информацию, связанную с ней. Позитивный широкий тип взаимоотношений с другими лицами, участвующими в процессе покупки, может также помочь.

Как только новый клиент получен, процесс формирования взаимоотношений должен переводиться в более активный режим. Это важно в плане того, станет ли новый клиент постоянным потребителем или потеряется уже после первой покупки. Взаимоотношения также влияют на рентабельность взаимодействия с этим клиентом. Это становится более очевидным только по мере того, как компания лучше узнает его потребности. Хотя это может быть не настоящим партнерством, но даже в таком виде эффективное и взаимовыгодное взаимоотношение позволяет компании прочно занимать хорошую рыночную позицию. Клиенты могут получить широкий доступ ко всем структурам компании и за счет этого разработать решения, позволяющие им совместно с компанией удовлетворить их потребности. В стратегическом аспекте такой подход предоставляет компании большое конкурентное преимущество. Кроме того партнеры становятся своего рода посредниками в привлечении в компании других потенциальных потребителей.

Утраченных потребителей можно разделить на две категории. Существуют потребители, которых мы потеряли только потому, что сами с ними не хотели взаимодействовать. В ходе начального общения оказалось, что эти потребители относятся к категории плохих клиентов. Поэтому мы активно выбрали вариант общения, который помогает избавиться от них. Однако во многих случаях потребители теряются либо из-за несовершенства товаров или услуг или из-за ошибок в формировании взаимоотношений с ними. Таких потребителей надо постараться вернуть.

Понятно, что в ходе процесса развития взаимоотношений с потребителями необходимы значительные инвестиции временных, денежных и человеческих ресурсов, без которых невозможно добиться преданности потребителей, а затем ее поддержания и упрочения. Исходя из усилий, которыми могли бы оправдать формирование различных типов потребителей, выделим пять уровней структуры взаимоотношений:

* Базовый – продавец только продает продукт;
* Реактивный – продажа осуществлена, и потребитель получает мотивацию предоставить компании обратную связь о том, насколько он удовлетворил свою потребность;
* Управление счетом – активность обратной связи возрастает. Продавец звонит потребителю и активно пытается получить от него информацию, насколько товар или услуга его удовлетворили. На основании некоторых ответов компания осуществляет модернизацию своей продукции и расширение ее функциональных возможностей. После таких ответов больше внимания уделяется процессам размещения заказов и их доставке потребителю;
* Проактивный – потребитель получает привилегированный доступ к новым продуктам. Гораздо больше времени уделяется потребителю, чтобы определить, как он пользуется продуктом или услугой. Проводится исследование для отыскания новых способов добавления ценности к видам деятельности потребителя;
* Партнерство – компания старается действовать так, чтобы стать точкой первого контакта потребителя для широкого диапазона его запросов. Компания постоянно взаимодействует с потребителями и старается помочь ему лучше решать его проблемы. Характерным словом для коммуникации с потребителем становится слово «мы». Чтобы повысить функциональные показатели потребителя, в продукцию компании добавляются новые характеристики. В отдельных случаях может происходить в определенной степени интеграция будущего планирования и стратегического позиционирования компании и ее потребителя.

# **2. Построение взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК»**

## **2.1 Общая характеристика мебельного рынка г. Новокузнецка и предприятия ООО «Сервис-НК»**

Мебельный рынок г. Новокузнецка, как и всей России, находится в процессе становления. Достаточно высокий порог вхождения в этот бизнес не позволяет появляться на рынке слишком часто, как это происходит у рекламных агентств, некоторых газет и журналов. С другой стороны назвать данный сегмент рынка «просторным» тоже нельзя. Многие из ныне существующих фирм начинали свою деятельность как небольшие мастерские, постепенно приобретая оборудование, производственные и торговые площади и бесценный опыт заняли прочное положение на мебельном рынке Новокузнецка.

На сегодняшний день новокузнецкий рынок мебели насчитывает более ста фирм. При этом 20% предприятий являются наиболее крупными и составляют 80% товарооборота мебельного рынка г. Новокузнецка. Часть из них производит только мягкую мебель, часть только корпусную, и лишь незначительное количество организаций занимается и мягкой, и корпусной мебелью. Объемы производства мебельных предприятий г. Новокузнецка представлены в таблице 4.

Таблица 4. Объемы производства продукции мебельной промышленности г. Новокузнецка за 2004–2008 года (в натуральных показателях)

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование продукции | Объемы производства |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Мебельный рынок, тыс. руб. | 141220 | 143200 | 135800 | 147100 | 166500 |
| Столы тыс. шт. | 40 | 32,5 | 27 | 30 | 35 |
| Стулья и кресла тыс. шт. | 67,9 | 44,5 | 37 | 40 | 50 |
| Шкафы тыс. шт. | 85,8 | 52,5 | 43,6 | 47 | 53,5 |
| Диваны тыс. шт. | 8,3 | 5,4 | 5,6 | 6 | 6,5 |
| Кровати тыс. шт. | 4,4 | 5,5 | 5,9 | 6,5 | 7,5 |
| Гарнитуры, вкл. Наборы мебельных изделий тыс. комплектов | 12,2 | 13,2 | 14,7 | 15 | 20,4 |

Иногда фирму пытаются организовать несколько человек, не обладая достаточными средствами для покупки необходимого оборудования, да еще и на арендованных площадях. В результате, производя небольшое количество продукции, им не удается поддерживать ни достойный уровень качества, ни низкие цены. Все это ведет к тому, что они закрываются также быстро, как и открылись.

Наиболее яркими представителями предприятий по производству корпусной мебели являются: «Сервис-НК», «Идеал–мебель», «Колибри», «Дарсинг», «Комфорт», «Леандр», «Наша мебель». За годы деятельности компанией «Сервис-НК», созданной около 6 лет назад, накоплен ценный багаж практического опыта. При этом она не останавливается на достигнутом, находясь в постоянном развитии. Продукцию фирмы по достоинству успели оценить тысячи покупателей. Коллектив компании «Сервис-НК» – это молодые, энергичные, целеустремленные специалисты. Постоянное самосовершенствование, стремление к познанию и накоплению опыта позволяет говорить о них как о слаженной команде профессионалов.

Благодаря этому фирме удается поддерживать цены на низком уровне, а качество – на высоком, что видно из рисунка 4.

Рисунок 4. Сравнительная стоимость стандартного шкафа-купе габаритами 1000x2400x600 в мебельных фирмах г. Новокузнецка

Для наглядной демонстрации реализации системы маркетинга необходимо рассмотреть конкретное предприятие. На эту роль я выбрала фирму «Сервис-НК», которая создана 25 марта 2003 года для осуществления следующих видов деятельности:

* производство мебели;
* коммерческая, посредническая, торговая, закупочная деятельность товарами народного потребления и производственно-технического назначения, в том числе подакцизными, создание собственной сети магазинов оптовой, розничной и прочей торговли этими товарами;
* организация промышленного производства, разработка, выпуск и реализация товаров народного потребления, продукции производственно-технического и бытового назначения;
* внешнеэкономическая деятельность;
* маркетинговые исследования и услуги на внутреннем и внешнем рынках;
* другие виды деятельности, не запрещенные законом.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости своей доли в Уставном капитале Общества.

Общество осуществляет свою деятельность на основе:

* хозяйственного расчета и самофинансирования;
* безналичного расчета с гражданами и юридическими лицами;
* наличного расчета с гражданами и юридическими лицами.

ООО «Сервис-НК» создано одним учредителем, который является генеральным директором (Решение учредителя ООО «Сервис-НК» от 19.03.03 г.).

Бухгалтер

Коммерческий директор

Офис-менеджер

Продавцы-консультанты

Начальник цеха

сборщики

Грузчики

Схема 4. Организационная структура предприятия

Основной офис фирмы и цеховые помещения находятся в здании Рембыттехники по адресу: пр. Строителей 91. Данное месторасположение удобно по нескольким причинам.

Во-первых, там же расположено много других офисов и фирм, и каждый день проходит достаточно большое количество людей, которые обращают внимание даже на простые вывески или указатели. Это не требует размещения больших и многочисленных рекламных проспектов, баннеров и т.д., что в свою очередь экономит материальные затраты.

Во-вторых, проспект Строителей имеет удобные транспортные характеристики: удобное сообщение с железнодорожной станцией, промышленный характер проспекта, разрешающий движение грузовому транспорту, близкое и удобное расположение въезда / выезда из города. Все это позволяет быстро и без лишних затрат доставить как комплектующие для производства мебели на предприятие, так и готовые изделия заказчику, что позволяет оптимизировать транспортные расходы.

Помимо офиса фирма имеет магазин на арендуемой площади в ТЦ «Сектор» по адресу: ул. Транспортная 65. Как в магазине, так и в офисе представлены образцы мебели, которые можно либо купить в готовом виде, либо заказать по своему вкусу и желанию. В большинстве случаев фирма изготавливает мебель на заказ, что гораздо сложнее, чем продавать готовую продукцию. Это требует индивидуального подхода к каждому заказчику. Необходимо учесть все его пожелания, спрогнозировать, чем они могут быть недовольны, а главное, часто необходимо лучше клиента представлять, подходит ли выбранная им модель к его интерьеру или стоит предложить что-то другое, чтобы в дальнейшем не было недовольства и претензий. Поэтому фирма предоставляет такую бесплатную услугу, как выезд на замер и консультацию дизайнера.

Как уже говорилось, «Сервис-НК» производит и продает корпусную мебель, но что же к ней относится? Это мебель для прихожей, кухни, детской комнаты, спальни, а также фирма занимается изготовлением шкафов-купе. Исходя из этого, становится понятно, что целевая аудитория организации достаточно широка – от студента до пенсионера. С одной стороны это удобно для фирмы, так как не нужно «зацикливаться» на каком-то одном направлении, есть место для разнообразия и это не будет в ущерб фирме. Но с другой стороны, широкая аудитория подразумевает достаточную гибкость и лабильность со стороны организации, ведь нужно угодить и консервативным клиентам старшего возраста и креативной молодежи, а это не так-то просто. Подробнее клиентов мы рассмотрим ниже.

Различные виды продукции реализуются не одинаково и не в равных количествах, а среди клиентов физические и юридические лица представлены не поровну.

Таблица 5 Динамика реализации по категориям потребителей в ООО «Сервис-НК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество единиц поставленной мебели за год, шт. | Физические лица | Юридические лица |
| 2003 | 320 | 140 |
| 2004 | 390 | 175 |
| 2005 | 440 | 560 |
| 2006 | 410 | 1120 |
| 2007 | 550 | 1410 |
| 2008 | 660 | 280 |

Таблица 6Динамика реализации продукции по видам (в шт.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид мебелиГоды | Шкаф-купе | Офисная мебель | Кухни | Спальни | Детские |
| 2003 | 200 | 155 | 35 | 25 | 60 |
| 2004 | 250 | 180 | 35 | 35 | 70 |
| 2005 | 370 | 585 | 20 | 10 | 40 |
| 2006 | 320 | 1135 | 10 | 10 | 70 |
| 2007 | 400 | 1420 | 25 | 20 | 105 |
| 2008 | 420 | 300 | 20 | 80 | 140 |

## 2.2 **Особенности построения взаимоотношений с потребителями продукции ООО «Сервис-НК»**

Как ни странно, но производство и продажа мебели имеют свою сезонность. Минимум активности наблюдается в январе – феврале и мае – июне. Объясняется это тем, что в январе, после новогодних праздников у людей просто заканчиваются деньги и о мебели они вспоминают в последнюю очередь. В мае – июне все либо уезжают на дачные участки, и там их больше заботит, взойдет ли рассада и не будет ли больше заморозков, либо начинают делать ремонт, и сейчас им более интересны обои и пластиковые окна. Но уже в конце июля – августе покупатели становятся наиболее активны, ведь урожаю уже ничего не угрожает и можно задуматься о покупке новой мебели, а также к этому времени многие заканчивают ремонты в домах или квартирах и самое время обставлять обновленное жилье новой мебелью. «Горячий» сезон продолжается до декабря. Незначительный спад покупательской активности наблюдается в сентябре и связан он со сбором детей в школу (Рисунок 5.).

Рисунок 5 Сезонность продаж продукции ООО «Сервис-НК»

Одним из направлений деятельности многих коммерческих и государственных организаций является участие в тендерах.

Слово «тендер» произошло от французского слова «teflder», которое переводится как прицепной вагон к паровозу, в котором находятся дрова. Сейчас тендером называют конкурс на поставку определенного вида продукции или услуг, проводимый предприятием. Информацию о проводимых тендерах можно узнать на сайте государственного заказа Кемеровской области.

«Сервис-НК» присутствует на рынке 6 лет и тоже весьма преуспела на этом поприще. За время своего существования фирма многократно участвовала и выигрывала тендеры на производство и поставку мебели для многих организаций, таких как: Главное Управление МВД, Главное Управление Министерства Юстиции, Кузбасский Государственный Технический Университет, Городская Больница №1, Санаторий «Топаз», Санаторий «Сибирская сказка» и др.

Таблица 7. Объемы реализации продукции по тендерным заявкам (в шт./тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Организация | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. |
| Главное Управление МВД | 70/148 | 95/218,5 | 80/200 |  |  |
| Главное Управление Министерства Юстиции |  | 105/305 | 70/193 |  |  |
| Кузбасский Государственный Технический Университет | 50/117 | 275/545 |  | 235/480 |  |
| Городская Больница №1 |  |  | 280/218 |  |  |
| Санаторий «Топаз» |  |  |  | 520/1430 | 600/1740 |
| Санаторий «Сибирская сказка» |  |  | 410/365 | 500/911 | 500/1030 |

Участие в тендере требует от фирмы соответствия предъявляемым требованиям, которые устанавливаются организаторами конкурса и проверяются тендерной комиссией. Среди основных требований можно выделить: наличие собственного производства, выставочного зала, определенный опыт работы на рынке и весь пакет необходимых нормативных документов.

Несмотря на сложность подготовки к участию в тендере и жесткую конкуренцию, фирме выгодно выиграть конкурс, так как за счет этого производство загружается на достаточно длительный срок, что обеспечивает стабильную работу предприятия и позволяет не зависеть от наличия или отсутствия клиентов.

Но основным направлением деятельности организации является работа с клиентами по индивидуальным заказам. Данное направление было выбрано приоритетным после того, как фирма длительное время торговала готовой мебелью. Со временем выяснилось, что покупателей все время что-либо не устраивает в готовой мебели – вкусы и квартиры у всех разные. Покупатели постоянно просили что-либо изменить в уже готовой мебели, и фирма шла им на встречу. После этого вполне логичен переход от торговли готовой мебелью к производству ее на заказ, что позволило существенно увеличить количество клиентов.

Постепенно фирма приобрела собственное оборудование, наладила необходимые контакты с поставщиками комплектующих, изучила потребности и желания заказчиков, сформировала круг постоянных клиентов. Все это позволило наладить производство мебели на заказ.

Работа с людьми требует индивидуального подхода к каждому из них, это необходимо учитывать и постоянно помнить об этом. Поэтому в фирме каждому клиенту гарантируют особые условия. Это может касаться внешнего вида изделия, комплектации, сроков изготовления, условий оплаты и даже цены.

С течением времени меняется социальный состав потребителей. Если 4–5 лет назад мебель по индивидуальным заказам могли позволить себе лишь люди с достатком выше среднего, то сейчас основную массу клиентов составляют люди среднего достатка. Подобные изменения происходят из-за того, что раньше комплектующие стоили дороже, и их приходилось закупать у организаций, находящихся далеко от Новокузнецка. Это влекло за собой увеличение себестоимости продукции, что делало ее недоступной для рядовых граждан.

С развитием малого бизнеса в России количество фирм, торгующих комплектующими товарами и фурнитурой, возросло. Поэтому постепенно снизились затраты на производство, а следовательно, и себестоимость готовой продукции. На этом фоне естественным является переход фирмы с производства дорогой элитной мебели к более дешевой и качественной для удовлетворения потребностей растущего среднего класса, которого на рынке становится все больше.

Данный переход потребовал перестройки как производства (вместо небольшого количества дорогой мебели – большое количество дешевой), так и маркетинговой системы. Снижение цены на продукцию при высоком качестве возможно либо при увеличении объемов производства, либо при снижении себестоимости. Дальнейшее развитие решено было проводить по обоим направлениям. Для увеличения объемов производства необходимо более современное оборудование, а также повышение производительности труда. Снижение себестоимости возможно при снижении цен на комплектующие и фурнитуру, но при этом они должны быть достаточно качественными. Решением данной проблемы стало приобретение фурнитуры оптовыми партиями непосредственно у производителей. Также снижению себестоимости способствует уменьшение отходов производства за счет разработки стандартных вариантов мебели, что позволило минимизировать отходы. Все вышеперечисленные изменения позволили снизить стоимость продукции и увеличить объемы производства, сохранив качество на высоком уровне.

Клиенту также предлагается мебель на заказ, но теперь он может выбрать подходящую ему модель из множества вариантов: как моделей мебели (которые были выбраны после анализа и модернизации заказываемых моделей), так и различных вариантов цены (за счет различных комбинаций комплектующих). Клиент, конечно же, по-прежнему может заказать мебель полностью на свой вкус, но опыт работы показал, что желания клиентов часто совпадают или очень сходны. Зачастую это объясняется множеством типовых одинаковых российских квартир. Поэтому если и приходиться вносить какие-то коррективы, то лишь незначительные. При этом заказчик не ограничен в выборе цвета изделия и мелкой фурнитуры (ручки, замки, ножки), а цена на такие изделия будет значительно ниже цены изделия изготовленного полностью на заказ.

Таким образом, фирме удалось добиться одного из лучших на рынке Новокузнецка соотношения цена-качество, и прибыль фирмы при этом не уменьшилась, а наоборот, возросла.

Рисунок 6. Уровень прибыли ООО «Сервис-НК» в 2003–2008 годах

Таким образом, переход от интенсивного производства к экстенсивному, вопреки экономическим законам, оказался эффективным и выгодным.

## **2.3 Подходы в построении взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК»**

Как было сказано выше, клиент может выбрать подходящий ему вариант цены, а также схему оплаты. Давайте выясним подробнее, что же конкретно предлагает фирма?

В «Сервис-НК» существует гибкая система скидок. При каждом заказе вся информация о клиенте (Ф.И.О., какой заказ, когда оформлен, на какую сумму, все эскизы и т.д.) вносится в общую базу данных. С заказчиком заключается договор на изготовление мебели, номер и электронный вариант которого также имеется в базе данных.

Таблица 9. Система скидок в ООО «Сервис-НК»

|  |  |
| --- | --- |
| Условия скидки | Скидка |
| Размещение повторного заказа | 3% |
| Размещение третьего заказа | 5% |
| Четвертый, и последующие заказы | 7% |

Как любая уважающая себя фирма «Сервис-НК» предлагает своим клиентам дисконтные карты, которые представлены в трех вариантах.

Таблица 10 Вид дисконтной карты и скидка, предоставляемая по ней, и количество выданных карт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сумма заказа | Размер скидки и вид дисконтной карты | Количество выданных карт |
| 25000 -50000 руб. | 5% (Обычная карта) | 1730 |
| 50000 – 100000 руб. | 7% (Серебряная карта) | 570 |
| Свыше 100000 руб. | 10% (Золотая карта) | 216 |

Дисконтные карты не именные, но имеют индивидуальный номер, совпадающий с индивидуальным номером клиента. Это дает людям возможность передавать дисконтные карты другим лицам (друзьям, родственникам), но при этом сохраняется накопительная система, позволяющая накапливать сумму на карте и повышать скидку (обменивая обычную карту – на серебряную, серебряную – на золотую).

Скидки влияют на прибыли, но с их помощью можно вполне ощутимо экономить на рекламе. Дисконтные карты работают по типу «сарафанного радио», которое гораздо эффективнее любой рекламы. При выборе магазина при других прочих равных условиях человек, скорее всего, пойдет в тот, дисконтная карта которого у него есть.

Необходимо отметить, что на некоторые товары скидка по дисконтной карте не распространяется, но это касается лишь тех позиций, на которые цена и так уже снижена.

Еще одним нюансом является то, что скидки по дисконтным картам и скидки на повторный заказ не суммируются.

Выдача дисконтных карт привели к тому, что клиенты стали приходить второй, третий и больше раз. Структура потребителей представлена на рисунке 7.

Рисунок 7. Процентное соотношение клиентов по количеству обращений в фирму за 2006–2008 года

Наряду со скидками в фирме существует система поощрений. Данное предложение для людей, заказывающих мебель не для себя. Это различные торговые агенты, дизайнеры, завхозы, снабженцы предприятий и т.д. Рекомендуя мебель именно этой фирмы, человек получает денежное вознаграждение, размер которого зависит от объема заказа и его цены, но не менее 10% от суммы заказа.

Рассмотрим схемы оплаты. Стандартная схема предполагает внесение предоплаты не менее 50%, остальная сумма выплачивается после изготовления заказа. Но и здесь есть своя «изюминка» – при оплате сразу всей суммы клиенту предоставляется скидка в 3%. В отличие от других скидок эти 3% можно присовокупить и к скидке по дисконтной карте, и к скидке на повторный заказ.

Практически каждая уважающая себя компания предлагает свои товары / услуги в кредит. У фирмы «Сервис-НК» заключены договора с несколькими банками на предоставление кредита для приобретения мебели. Фирма напрямую сотрудничает с банком «Русский стандарт», и с другими банками через Кредитный Кооператив Гурьянин. Кредит выдается на условиях банка, которые в наше время очень простые – достаточно лишь Новокузнецкой прописки и наличия места работы (даже не официального). Со стороны фирмы никаких ограничений нет – в кредит можно приобрести продукцию на любую сумму.

Современным и «модным» веянием является оформление беспроцентного кредита. Фирма «Сервис-НК» не стала исключением в данном вопросе. В чем же суть этого предложения, и как кредит может быть беспроцентным, если выплата процентов заложена в определении слова «кредит»? На самом деле схема довольно простая. При оформлении кредита фирма получает за заказ всю сумму целиком и сразу. Выше я уже упоминала о том, что при оплате всей суммы сразу клиент получает скидку. В данном случае заказчик тоже получает скидку, размер которой как раз равен проценту по кредиту.

Таким образом, смысл кредита остается прежним, и процент всегда есть, просто для клиента получается отсутствие процентов и переплаты по кредиту.

Также стоит обратить внимание на то, что скидки по дисконтным картам, а также скидки на повторные заказы при оформлении беспроцентного кредита не действуют.

Главным документом, регулирующим взаимоотношения между фирмой и клиентом, является договор. Рассмотрим подробнее основные условия договоров с физическими и юридическими лицами.

Таблица 11. Сравнительная характеристика договоров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Договор с физическими лицами | Договор с юридическими лицами |
| Название | «Договор на изготовление мебели» | «Договор на поставку мебели» |
| Сроки изготовления заказа | 3–4 недели (в зависимости от объема и сложности заказа) | 4–6 недель (в зависимости от объема и сложности заказа) |
| Сроки поставки | 1–2 дня | Партиями, по мере готовности |
| Характеристика поставляемой мебели | В собранном виде, либо монтируется на месте | Либо в собранном виде, либо в разобранном иупакованном с инструкцией по сборке |
| Предоплата | Не менее 50% от суммы заказа | Не менее 30% от суммы заказа |
| Штрафные санкции за невыполнение условий договора | 3% от предоплаты за каждый день просрочки | 0,5% от предоплаты за каждый день просрочки |

Но не всегда все проходит равно и гладко. Жизнь вносит свои коррективы в любые, даже самые отлаженные схемы. Клиенты – обычные люди, со своими стрессами, проблемами и причудами. Минимальный срок изготовления продукции – месяц, а то и больше при объемных или сложных заказах. Это достаточно большой срок и никто не может гарантировать стабильность везде и во всем на протяжении этого времени. Случается, что человек делает заказ, но потом в силу различных причин хочет либо изменить заказ, либо вовсе отказаться от услуг фирмы. Что делать в такой ситуации?

Какова будет тактика организации в подобных случаях зависит от того, начали изготавливать заказ или еще нет. Если выполнение заказа еще не началось, то все просто – фирма всегда идет навстречу клиенту и либо изменяются эскизы (комплектацию, цвет, и т.д.) мебели, либо деньги возвращаются и договор расторгается. При внесении изменений в заказ автоматически пересчитывается его стоимость, и если новая цена больше начальной, то клиент доплачивает разницу, если меньше – разницу выплачивает фирма.

Намного сложнее обстоят дела тогда, когда заказ уже изготовлен или его изготовление начато, но даже в этом случае «клиент всегда прав». Если еще не совсем поздно для корректировки заказа по желанию клиента, то это выполняется. Материальная сторона вопроса уравновешивается так же, как описано выше. Если же мебель полностью готова и внести изменения невозможно, то клиенту возвращается 100% стоимости. Это, конечно, очень не выгодно для фирмы, но к счастью подобное происходит крайне редко и, как правило, у людей есть на это веские причины. Отчасти ситуацию усугубляет тот факт, что в России есть закон о защите прав потребителей, но нет закона о защите прав продавцов.

Мы постарались достаточно подробно осветить взаимоотношения фирмы «Сервис-НК» с клиентами, которыми являются физические лица, но помимо них есть и юридические лица, которые тоже играют немаловажную роль в жизни фирмы.

В работе с юридическими лицами значительных отличий от физических лиц нет, но существуют свои нюансы:

* Так, с юридическими лицами заключается договор «на поставку мебели», а не «на изготовление мебели» как в случае с физическими лицами. Договор отличается не только названием, но содержанием – так как партии товара большие более подробно оговариваются все моменты (объемы поставки, сроки поставки, штрафные санкции, четко расписывается схема оплаты: сумма предоплаты, условия и т.д.). Также с юридическими лицами составляются акты приема-передачи на отдельные партии мебели. Сравнительную характеристику договоров см. в табл. 11.
* Юридические лица отличаются от физических тем, что как правило, заказывают несколько единиц продукции, что обуславливает большие объемы поставок. Мебель юридическим лицам не всегда необходима в собранном виде, иногда она поставляется в упаковке в разобранном виде, что требует снабжения каждой единицы инструкцией по сборке и всей фурнитурой. При производстве больших объемов сложнее отслеживать качество и нужно тщательно отслеживать весь процесс производства и упаковки. Производя большие объемы мебели нужно и сырье закупать в больших объемах, что с одной стороны требует наличия склада и кладовщика, а с другой, дает возможность приобретать расходные материалы по более низким ценам.
* Исходя из вышесказанного, логичным является, что на большие объемы предоставляются большие (объемные) скидки. Размер скидки устанавливается индивидуально в зависимости от объема и сложности исполнения заказа, но не более 30%.
* И, наконец, юридические лица обычно используют безналичную систему расчета.

В остальном же, все условия и схемы те же, что и при работе с физическими лицами.

С потребителями все более или менее понятно, но как же их привлекать, ведь на новокузнецком рынке представлено достаточно много мебельных фирм.

В начале работы (2003–2006 гг.) организация использовала печатную рекламу в газетах, а также рекламу на телевидении (на первом канале). Это, конечно, приносило свои плоды, но затраты на подобную стимуляцию «съедали» значительную часть прибыли. Поэтому с 2006 года, когда уже наработался свой круг клиентов, фирма отказалась от подобных видов рекламы, но стала использовать наружную рекламу в виде баннеров около магазина и офиса. Также хорошим стимулированием потребителей является наличие неименных дисконтных карт, которые могут быть переданы другим лицам.

Основной задачей любой коммерческой организации – это получение прибыли, максимальной прибыли. Цель эта будет достигнута только в том случае, если мысли, стремления и силы всей команды будут направлены на это.

Фирма «Сервис-НК» является фирмой-производителем и в этом случае для увеличения прибыли есть несколько путей:

1. производить больше;
2. производить дороже;
3. производить и больше, и дороже.

Для того чтобы производить больше фирма уже купила необходимое оборудование, но помимо этого нужно больше людей. Увеличение количества рабочих мест, увеличивает фонд заработной платы, что в свою очередь, снижает прибыль. Чем больше количество рабочих, тем больший за ними необходим контроль, это влечет за собой появление новых рабочих мест – начальник цеха, технолог, которые тоже увеличивают фонд заработной платы и снижают прибыль.

Особенно стоит отметить российский менталитет, который играет немаловажную роль. Русский человек хочет много зарабатывать и при этом не работать. Только в России практически невозможна работа на следующий день после праздника, личные выгоды для рабочих превыше компании и вполне нормальным считается воровство. Все это требует более строгого контроля, что тоже требует материальных затрат.

Для производства более дорогой мебели требуются более квалифицированные рабочие. Кого попало, с улицы на подобное производство не возьмешь. Необходимо либо обучать подходящего человека (что требует и времени и материальных затрат), либо нанимать специалиста с более высокой заработной платой.

Таким образом, человеческий фактор самый сложный для любой фирмы. Можно купить новейшее оборудование, прекрасно наладить весь процесс, все продумать, распланировать, но если рабочий не выйдет на работу, объявит забастовку или будет работать плохо – любой, даже самый точный план рассыплется как карточный домик. На человека сложно воздействовать, это не компьютер, который перезагрузил и он вновь готов безропотно работать. К каждому человеку нужно найти свой подход, что требует больших эмоциональных затрат от руководителя и создает массу сложностей в повседневной работе предприятия.

Именно поэтому крупные компании переходят на полностью автоматизированное производство. Машины не нервничают, не обедают, не перекуривают, не просят повышения зарплаты, не ругаются и много других «не…». Они просто работают согласно заложенной в них программе, иногда ломаются (в 90% случаях это тоже обусловлено человеческим фактором) и требуют только первоначального вложения капитала и затрат на обслуживание (расходные материалы, зарплата обслуживающего персонала), что все равно выгоднее для фирмы, чем содержать штат сотрудников.

# **3. Направления совершенствования построения взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК»**

Проанализировав имеющуюся ситуацию на предприятии «Сервис-НК» можно выделить три основные проблемы, которые мешают фирме развиваться и достигать новых высот в своей экономической нише (табл. 12).

Таблица 12. Выявленные проблемы, и факторы их обуславливающие, построения взаимоотношений с потребителями в ООО «Сервис-НК»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблемы | Факторы, их обуславливающие |
| Желание покупателей приобретать качественную продукцию по низким ценам | – низкий материальный уровень населения– особенности менталитета (стремление к «халяве») |
| Стремление рабочих получать зарплату больше, а работать меньше | – особенности менталитета(стремление к «халяве»)– кажущаяся неадекватность оценки своего труда |
| Желание руководства увеличить прибыль за счет увеличения товарооборота | – увеличение, параллельно с товарооборотом, фонда заработной платы и издержек производства– увеличение прибыли непропорционально появляющимся расходам и проблемам |

Все эти проблемы достаточно привычны в российских условиях и их решение – довольно сложная задача. Попробуем для начала найти их причины.

Первая проблема уходит корнями в извечное русское стремление к «блюдечку с голубой каемочкой», к «халяве», таков уж русский менталитет. Мы воспитаны на сказках, в которых воспевается ничегонеделание, в которых все делается «по щучьему велению, по моему хотению». Но жизнь, к сожалению, не похожа на сказку и в ней всегда и за все приходится платить. Далеко не каждый готов смириться с такой суровой реальностью.

Часто уже на этапе монтажа мебели люди начинают капризничать, выискивать недочеты, скандалить и всячески пытаться сделать так, чтобы не оплачивать оставшуюся часть. Им кажется, что сейчас они взмахнут воображаемой волшебной палочкой, и они станут владельцами новой красивой мебели просто так, потому что им так хочется. Но так не происходит, и встает необходимость оплачивать свой заказ.

Причины второго препятствия на пути фирмы к вершинам те же самые, только вместо мебели выступают деньги. Конечно, чудесная перспектива – весь день лежать на печи и за это еще и зарплату получать. Причем этого хочется всем: и рабочим, и дирекции фирмы. Как было бы хорошо, если бы работники усердно трудились и не требовали оплаты труда. Также одной из причин сложившейся ситуации, на мой взгляд, является отсутствие на предприятии системы стимулирования рабочих.

Кому-то может показаться, что третьей проблемы нет вовсе – раз увеличивается товарооборот, то естественным образом должна увеличиваться и прибыль. Но это только на первый взгляд все обстоит так просто. На самом же деле чтобы увеличить объемы выпускаемой продукции необходимо большее число работников, это повлечет за собой увеличение фонда зарплаты и прочих расходов и в итоге получается, что прибыль увеличивается незначительно, а проблем получается больше.

Таблица 13. Изменение объема прибыли при увеличении товарооборота в ООО «Сервис-НК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Исходные данные (в тыс. руб.) | Расчетные данные (в тыс. руб.) |
| Товарооборот | 750 | 850 |
| Фонд зарплаты | 100 (8 человек) | 120 (10 человек) |
| Расходные материалы (50%) | 375 | 425 |
| Налоги и отчисления | 28 | 34 |
| Прибыль | 247 | 271 |
| ∆ прибыли | 24 |

Таким образом, из примера видно, что увеличивая товарооборот на 100 тысяч рублей, прибыль фирмы увеличится лишь на 24 тысячи рублей. Но главное в том, что с увеличением товарооборота увеличиваются расходы и требования для обеспечения должного уровня качества и оговоренных в договоре сроков.

Какие же можно найти пути решения данных проблем? Начнем по порядку.

Выходом из первой ситуации является освоение новых сегментов рынка, привлечение клиентов с достатком выше среднего, которые готовы будут платить более высокую цену за индивидуальный дизайн, эксклюзив. Чтобы привлечь нужных нам потребителей необходимо предложить им что-то особенное, чего нет у других фирм.

Такой «изюминкой», способной заинтересовать потребителей могут служить, например, шкафы-купе в старинном (классическом) стиле. Она традиционно производится из красного дерева и отличается крупными формами и характерными узорами. Также можно предложить мебель из натурального дерева, эксклюзивную высококачественную фурнитуру, более широкую цветовую гамму, печать на зеркалах (полноцветную, пескоструйную). Но мало только предложить что-то особенное, надо донести это предложение до целевой аудитории. Для достижения этой цели потребуется реклама в новокузнецких глянцевых журналах («Соблазн», «Бизнес-навигатор»), в профессиональных изданиях («Стройка»).

Подобные меры будут вполне эффективны для достижения поставленной цели. Богатые люди при покупке крупных, дорогих вещей, вещей с большим сроком службы в большей степени ориентируются на престиж, известную марку, бренд, на то, какой имидж будут создавать им эти вещи. Именно поэтому для того, чтобы заинтересовать нужных нам покупателей ставку надо делать на имиджеобразующие характеристики товара. Клиент должен понять, поверить, что только наша мебель способна создать ему необходимый стиль, образ успешного и преуспевающего человека. Также в нашу пользу играет тот факт, что в подобной среде на имидже не принято экономить, даже наоборот – низкие цены вызывают подозрение. Давно известно, что даже при незначительном понижении цены на предметы роскоши объемы продаж резко снижаются.

За имидж платят во всех сферах жизни. Путевки в мелких турфирмах чаще дешевле, чем в крупных. Стоимость разработки фирменного стиля может отличаться в разных агентствах в 10 (!) раз. Цена компьютеров, собранных из одних и тех же комплектующих в Европе, Азии и России, тоже сегодня существенно отличается.

Нужно только отметить, что всякий раз потребитель переплачивает за разные составляющие имиджа. Покупая путевку у крупного туроператора, он хочет застраховать себя от разных неприятных ситуаций во время отдыха. Таким образом, суммы переплаты – своего рода страховой взнос. То же касается и покупки японского автомобиля, например, марки «Хонда» вместо более дешевого, но менее надежного «Жигули». Но когда потребитель переплачивает, покупая немецкую машину вместо корейской того же класса, здесь, как правило, приняты в расчет элементы престижа, т.е. потребить своей покупкой отдает дань имиджу фирмы-производителя и ее товара, делая тем самым вклад в создание собственного имиджа.

В нашем случае присутствует скорее элемент престижа (дубовая мебель, позолоченные ручки, полноцветная печать на зеркалах и т.д.), так как качество всегда ставится превыше всего, даже в более дешевых вариантах исполнения.

Таким образом, мы «убьем одним выстрелом двух зайцев»: и увеличим стоимость продукции (что, в свою очередь, увеличит прибыль), и удовлетворим запросы потребителей.

Для того чтобы человек что-либо сделал (или не сделал) необходим стимул. Наши предки стали передвигаться на двух конечностях, чтобы освободить две другие для защиты и охоты. Необходимость общаться друг с другом на расстоянии стимулировала к образованию и развитию второй сигнальной системы – речи. Человек строит жилища, чтобы укрыться от непогоды, хищников, злодеев; одевается и обувается, чтобы защититься от холода (первоначально); приручил и одомашнил животных для охраны и облегчения труда. Мы все в жизни делаем для чего-то, с какой-то целью, чтобы что-то получить взамен, и работа не исключение.

Зачем же мы работаем? Для того, чтобы заработать деньги. А для чего нам деньги? В наше время практически для всего: построить дом, одеться, покушать, получить образование, духовно развиваться, вырастить детей, путешествовать и многое другое становится нам доступно при наличии денег. Отсюда вытекает вывод, что лучшее стимулирование работников – это их материальная заинтересованность в количестве и качестве выполненной ими работы. И наоборот, самое действенное наказание – лишение денег.

Поэтому для решения второй проблемы мы предлагаем ввести на предприятии систему премий и штрафов. Это позволит улучшить производительность труда, что выгодно для руководства фирмы, и рабочие получат возможность самостоятельно регулировать свои доходы объемом выполненной работы.

Таблица 14. Предлагаемая система премирования и штрафов для стимулирования работников в ООО «Сервис-НК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Условие | Премия | Штраф |
| Товарооборот меньше 500000 рублей в месяц (при наличии достаточного количества заказов) | – | Вычет 500 рублей из зарплаты каждого рабочего |
| Товарооборот больше 500000 рублей в месяц | На каждые последующие 50000 рублей премия в размере 500 рублей каждому рабочему | – |

Итак, у нас осталось последнее препятствие. Раз с увеличением товарооборота легко и просто увеличить прибыль не удается, значит нужно придумать, что поможет фирме добиться своей цели. Попробуем разобраться. Повешению прибыли мешают возрастающие расходы, значит надо попытаться их снизить. Чтобы не увеличивались фонд заработной платы и связанные с ним расходы нужно количество рабочих оставить прежним.

Это вполне возможно реализовать после приобретения современного оборудования, которое позволит такому же числу рабочих выполнять гораздо большие объемы продукции. Одновременно с этим наличие нового оборудования позволит повысить качество изделий, что, в свою очередь, увеличит цену на них. Это даст нам преимущество по сравнению с другими предприятиями и повысит нашу конкурентоспособность. Также наличие определенных видов оборудования позволит производить мебель лучше, быстрее и в больших объемах, что было невозможно без него. Так, например, кромкооблицовочный станок позволяет облицовывать торцы деталей различными видами кромок гораздо быстрее и качественнее человека (минус 2 работника). Сверлильно-присадочный станок сверлит необходимые отверстия в деталях в заданном месте, на заданную глубину, до 24 отверстий одновременно (минус 1 рабочий). Более современная модель форматно-раскроечного станка производит более быстрый и точный раскрой плитных материалов (минус 1 рабочий).

Рассмотрим на примере экономическую выгоду от приобретения нового оборудования. Цена упомянутого выше кромкооблицовочного станка – 11000 евро или 407000 рублей. Данный станок позволяет сократить штат сотрудников на 2 человека. Заработная плата одного рабочего – 12000 рублей в месяц.

2 человека\* 12 тыс. руб./мес\*12 месяцев = 288 тыс. рублей в год

407000/288000 = 1,4

Таким образом, из расчетов хорошо видно, что оборудование окупится через 1,5 года, еще до окончания гарантийного срока, который составляет 2 года! И это при том, что мы не учли коэффициент инфляции и рост заработной платы. Плюс ко всему мы получаем большие скорости в производстве мебели, более высокое качество и точность.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Желание клиентов получить максимальное качество за минимальную цену |  | Освоение новых (более обеспеченных сегментов рынка) |
| Стремление рабочих получать зарплату, но не работать |  | Финансовое стимулирование рабочих (система премий и штрафов) |
| Увеличение прибыли за счет увеличения товарооборота |  | Улучшение материальной базы предприятия, покупка современного оборудования |

Рисунок 8. Выявленные проблемы и предлагаемые направления их решения в ООО «Сервис-НК»

# **Заключение**

По результатам проделанной работы нами были получены следующие выводы и сделаны следующие заключения.

1. Потребителями являются фактические или потенциальные покупатели товаров или услуг. Однако это определение следует расширить, потому что выбор, который делают люди, в значительной степени определен тем, что их окружает. Для функционирования рынков, в том числе потребительского, существенными являются следующие факторы, формирующие пристрастия потребителя: инициатор, авторитет, лицо, принимающее решение, покупатель, пользователь. Все эти факторы могут быть присущи как одному человеку, так и нескольким. Поэтому взаимоотношения, которые необходимо установить, включают ряд людей, которые могут войти во внешний контакт с компанией в нескольких местах и несколькими способами. Все сказанное можно назвать маркетингом общих взаимоотношений, иными словами – это общий набор ценностей, разделяемых всеми членами компании, что позволяет реализовать маркетинг взаимоотношений с потребителями так, как это задумано. Поэтому общее понимание стратегических задач, объединение усилий всех сотрудников могут стать фундаментом успеха деятельности на рынке.
2. На то, как у потребителей формируются требования и развиваются восприятия, влияют несколько факторов. Наиболее важным из них является предыдущий опыт взаимодействия либо с вами, либо с другой компанией, которую потребитель считает образцовой, эталонной. На решения, связанные с покупками, очень сильно влияют мнения потребителей. Своего рода показателем уровня их удовлетворения является доля сделок, сделанных на основе такого мнения. Если потребители ощущают нехватку времени, важной основой для взаимоотношений могут стать хорошие коммуникации. По мере приближения к моменту покупки вполне возможно, что покупатели будут переходить от пассивного к активному поиску информации, и могут отказаться от некоторых защитных действий, к которым обычно прибегают в повседневной жизни. На этом этапе значимым становится прошлый опыт. Для компании очень важно не прекращать своих усилий по продажам после того, как потребитель сделал покупку – для развития маркетинга взаимоотношений с потребителями это необходимо.

3. Потерянные потребители из-за проблем, связанных с качеством
товаров или услуг или из-за плохого маркетинга взаимоотношений с
потребителями должны рассматриваться как просчеты в работе персонала,
которые можно и нужно избегать. Понятно, что в ходе процесса развития
взаимоотношений с потребителями необходимы значительные инвестиции
временных, денежных и человеческих ресурсов, без которых невозможно
добиться преданности потребителей, а затем ее поддержания и упрочения.
Исходя из усилий, которыми могли бы оправдать формирование различных
типов потребителей, выделим пять уровней структуры взаимоотношений:

* Базовый;
* Реактивный;
* Управление счетом;
* Проактивный;
* Партнерство.
1. За время своего существования фирма многократно участвовала и выигрывала тендеры на производство и поставку мебели для многих организаций. Но основным направлением деятельности организации является работа с клиентами по индивидуальным заказам. Работа с людьми требует индивидуального подхода к каждому из них, это необходимо учитывать и постоянно помнить об этом. Поэтому в фирме каждому клиенту гарантируют особые условия. Это может касаться внешнего вида изделия, комплектации, сроков изготовления, условий оплаты и даже цены.
2. В «Сервис-НК» существует гибкая система скидок, а также фирма предлагает своим клиентам различные виды дисконтных карт. Наряду со скидками в фирме существует система поощрений. Данное предложение для людей, заказывающих мебель не для себя. Стандартная схема оплаты предполагает внесение предоплаты не менее 50%, остальная сумма выплачивается после изготовления заказа. У фирмы «Сервис-НК» заключены договора с несколькими банками на предоставление кредита (в том числе и беспроцентного) для приобретения мебели. Главным документом, регулирующим взаимоотношения между фирмой и клиентом, является договор.

6. Проанализировав имеющуюся ситуацию на предприятии «Сервис-НК» можно выделить три основные проблемы:

* Желание покупателей приобретать качественную продукцию по низким ценам;
* Стремление рабочих получать зарплату больше, а работать меньше;
* Желание руководства увеличить прибыль за счет увеличения товарооборота.

Выходом из первой ситуации является освоение новых сегментов рынка, привлечение клиентов с достатком выше среднего, которые готовы будут платить более высокую цену за гарантированное качество, эксклюзив.

Для решения второй проблемы предлагается ввести на предприятии систему премий и штрафов. Это позволит улучшить производительность труда, что выгодно для руководства фирмы, и рабочие получат возможность самостоятельно регулировать свои доходы объемом выполненной работы.

Для преодоления последнего препятствия необходимо приобретение современного оборудования, которое позволит такому же числу рабочих выполнять гораздо большие объемы продукции. Одновременно это позволит повысить качество изделий, что, в свою очередь, увеличит цену на них. В результате мы получим преимущество по сравнению с другими предприятиями и повысим нашу конкурентоспособность.

# **Список литературы**

1. Айнабек К.С. «Современный рынок: отношения и трансакции»/ К.С. Айнабек, Г.Л. Васильев, B.В. Грузин и др. – Новосибирск: Изд.дом «Манускрипт», 2001. – 364 с.
2. Алешина И.В. «Поведение потребителей»/И.В. Алешина. – М.: ФАИР-пресс, 2000 – 376 с.
3. Баттерфильд Л. «Как заставить рекламу работать на бизнес: опыт 20 ведущих экспертов»/ Л. Баттерфильд. – М.: Эксмо, 2007. – 303 с.
4. Браверман А.А. «Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса»/ А.А. Браверман. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006 -188 с.
5. Варлей Розмари «Управление розничными продажами»/Розмари Варлей – М.: Проспект, 2004. – 271 с.
6. Виктор Ян В. «Продвижение: Система коммуникаций между предпринимателями и рынком»/ Ян В. Виктор. – Харьков: Гуманитар. центр, 2003. – 478 с.
7. Вохменцева H.B. «Теория и практика продаж»/Н.В. Вохменцева; Алт. Гос.техн. ун-т им И.И. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2004. -131 с.
8. Гембл Поль «Маркетинг взаимоотношений с потребителями»/ Гембл Поль, Стоун Мерлин, Вудкок Нейл. – М.: ФАИР-пресс, 2002 – 512 с.
9. Гордон Ян X. «Маркетинг партнерских отношений: Новые стратегии и технологии привлечения клиентов»/Ян Х. Гордон. – СПб и др.: Питер, 2001.-379 с.
10. Горчаков Р. «Теория и практика заботы о клиенте»/ Р. Горчаков // Мебельщик. – 2008. – №1. – с. 20–21.
11. Гэммон Джон «Покупка и продажа в малом бизнесе»/Джон Гэммон. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1996. – 231 с.
12. Джей Рос «Малозотратный маркетинг»/Рос Джей. – СПб и др.: Питер, 2003. – 234 с.
13. Дубровин И.А «Поведение потребителей»/ИА. Дубровин. – М.: Дашков и Ко, 2007.-279 с.
14. Забин Джефф «Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов»/ Забин Джефф, Греш Бребах. – М.: Изд-во Эксмо, 2006 – 304 с.
15. Керби Д. «Маркетинг «из уст в уста»: вирусный, «сарафанный» и маркетинг разговоров»/ Д. Керби, П. Марсден. – М.: Вершина, 2007. -447 с.
16. Куликова М. «От производства – к продвижению»/ М. Куликова. // Мебель. – 2008. – №5. – с. 2–5.
17. Куликова М. «Что мешает развиваться мебельному бизнесу?»/ М. Куликова // Мебель. – 2008. – №3. – с. 6–8.
18. Котлер Филипп «Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок»/Филипп Котлер. – М.: ACT, 2001. – 271 с.
19. Мушкет С. «Вместе весело шагать»/ С. Мушкет. // Мебель. – 2007. – №1. – с. 8–9.
20. Мушкет С. «Что год наступивший нам сулит?» Мебель. -2008. – №2.-с. 2–5.
21. Нортон А. «Продажи как увлекательный бизнес»/ А. Нортон. – М.: Бератор-пресс, 2003. – 351 с.