**Реферат**

По дисциплине: «Маркетинговые исследования»

На тему:

**«Повышение конкурентоспособности отечественных компаний»**

г. Москва – 2009 г.

Анализируя темы популярных конференций, посвященных маркетингу, рекламе и торговле за последние три месяца, можно заметить, что наибольшей популярностью пользуется тема повышения конкурентоспособности компании в условиях кризиса и ее вариации. Для достижения этой цели предлагаются разные способы, которые помогают в работе, но результат не гарантируют:

программы лояльности (стоимость от $30 000 за программный пакет плюс оборудование), которые обещают увеличение числа клиентов и рост их лояльности;

новые программные продукты для оценки и повышения конкурентоспособности (стоимость от $30 000): владелец розничной сети после внесения необходимых параметров получит не только данные о неэффективно работающих торговых точках (самостоятельно можно оценить по соотношению «затраты — результаты»), но и готовый алгоритм для улучшения работы своей компании в целом;

услуги ситуационного центра: для получения эффективного результата к работе привлекаются эксперты и разнообразные программы и методы (GeneHunter, Brain Maker Pro, фрактальный метод и др.);

выявление и радикальная оптимизация «слабого звена» компании. Этот способ будет полезен, например, для того, чтобы усовершенствованная логистика смогла увеличить конкурентоспособность той или иной компании и возвести ее в ранг, недостижимый для других участников рынка (одновременно за небольшую плату предлагается приобрести ноу-хау для совершенствования проблемных участков компании). Удивительно, что, несмотря на кризис, отечественные компании продолжают тратить колоссальные бюджеты на неэффективную рекламу и, предоставляя клиентам низкий уровень сервиса, пытаются повысить свою конкурентоспособность вышеперечисленными методами.

Причина такого поведения заключается в том, что услуги, какие бы они ни были и как бы ни предлагались, в любом случае будут востребованы. При такой ситуации у компании отсутствует стимул для перехода к маркетинговой концепции развития. На Западе такая концепция была принята в начале 1950-х гг. после кризиса перепроизводства в американской промышленности при платежеспособном населении. Важно отметить, что концепция маркетинга была принята после модернизации производства, совершенствования продукта и интенсификации коммерческих усилий.

Анализ российской действительности не обнаруживает признаков кризиса перепроизводства и наличия платежеспособного населения, пресыщенного товарами и услугами. Потребительский бум постепенно набирает обороты, позволяя компаниям успешно существовать на рынке и продавать товары и услуги невысокого качества. Однако ситуация складывается так, что получать прибыль с каждым годом будет все сложнее, т.к. у потребителя быстро формируется вкус, возрастают требования к преподнесению товара, имиджу производителя, дизайну упаковки и т.д. Постепенно на первый план выйдет конкурентоспособность компании, т.е. соответствие производимых товаров и услуг, цены, сервиса, рекламы и т.д. условиям рынка. Далее речь пойдет о том, как с минимальными затратами повысить продажи и двигаться в верном направлении среди остальных участников рынка.

**Осознание проблемы**

Многие отечественные компании не могут достичь успехов из-за несогласованности действий подразделений и отсутствия единого видения ими целей компании. Например, коммерческая служба, руководствуясь своей основной целью, «спасает» компанию, настаивая на консервации устаревших технологий и использовании изношенной техники, что не позволяет производить новые товары, улучшая их качество, но уберегает от издержек (издержки на изношенную технику и устаревшие технологии ниже, чем затраты на замену оборудования и технологий, обучение персонала и внедрение новых стандартов качества). Отдел маркетинга «содействует процветанию» компании не всегда уместным креативом, который в ряде случаев является нецелесообразным.

Например, зачем нужна креативная реклама компании, занимающейся шкафами-купе, если продавец плохо ориентируется в модельном ряду и прайс-листе, производственное подразделение не может качественно и в срок выполнить заказ, отдел доставки не может вовремя привезти его по нужному адресу, мастера не в состоянии аккуратно установить конструкцию. В магазинах этого производителя существуют очереди желающих заказать шкаф-купе, несмотря на отзывы недовольных заказчиков, расторгнувших сделку.

Следовательно, креативная реклама для некоторых отечественных производителей — это деньги, выброшенные на ветер. Кроме того, по данным открытой статистики исследовательских компаний, после общения с продавцом более 60% посетителей торгового зала уходят без покупки. Таким образом, продавцы вообще сводят все коммерческие и маркетинговые усилия компании к нулю. Получается, что, если интенсифицировать работу торгового персонала, можно вообще отказаться от рекламы и получать ту же прибыль без затрат на промоушен. Естественно, полностью сменить весь персонал компании или быстро сделать его работу эффективной не представляется возможным, но необходимо начинать использование базовых инструментов конкуренции, чтобы гарантировать своей компании долгую и успешную жизнь.

**Стандартизация работы персонала**

Представим ситуацию, что в «Макдоналдсе», средний чек которого составляет примерно 250 руб., вас будет обслуживать некомпетентный скучающий продавец, не признающий своих ошибок при формировании заказа. Все, кто хоть однажды бывал в этом заведении, скажут, что такое невозможно. При этом нормально воспринимается недоброжелательность, непрофессионализм и часто пренебрежение консультантов по отношению к покупателю в магазине модульной мебели со средним чеком за покупку около 100 тыс. руб.

Статистика показывает, что хороший уровень сервиса на отечественном рынке — явление редкое и поэтому является абсолютным показателем конкурентоспособности и грамотной организационной структуры и продуманной политики корпоративных стандартов. Необходимо отдавать себе отчет в том, что разработка и внедрение стандартов деятельности всей компании по-требуют много времени и серьезных финансовых вливаний. Альтернативой этому может стать внедрение системы сервис-менеджмента, которая позволит скорректировать деятельность менеджеров по работе с клиентами, от которых зависит решение о покупке и имидж всей компании.

Система включает в себя следующие пункты:

\_Стандартизация работы контактного персонала — это изложенное в директивной форме детальное описание всех действий персонала.

Важно обратить внимание, что все стандарты должны быть объективными, измеряемыми, понятными и отвечающими ожиданиям потребителей. Также составляются KPI по каждой стандартизированной должностной инструкции и таблица подсчета.

\_Обучение персонала: менеджеры по работе с клиентами должны досконально знать продукцию компании и правила работы с клиентами. Необходимо систематически проводить соответствующие тренинги и семинары.

\_Контроль — постоянная проверка с помощью методики Mystery Shopping.

Результаты интегрируются в систему мотивации сотрудников. Оптимально проводить подобные проверки ежеквартально, отражая их результаты в заработной плате персонала.

\_Система мотивации включает в себя материальный и нематериальный компоненты.

Мотивируя материально, эффективнее не выплачивать бонус ежемесячно, а подсчитывать его в балльном или процентном виде еженедельно и доводить информацию до персонала. Мысль о том, что в конце месяца коллега получит больше, очень стимулирует сотрудников к качественному выполнению обязанностей. В использовании инструментов нематериальной мотивации — признание лучшим продавцом месяца, повышение в должности лучших сотрудников по результатам аттестации за год и т.п. — не стоит рассчитывать на инициативность персонала, эффективнее всего четко давать указания исполнителям на всех уровнях, предупреждая о последствиях за сделанную (бонус) и несделанную (штраф) работу.

\_Использование инструментов внутреннего PR для продвижения стандартов обслуживания.

Важно донести до сотрудников, что высокое качество обслуживания — это то, что действительно нужно компании. Все призы, поощрения, события, связанные с работой компании над повышением качества обслуживания, должны освещаться на собраниях, в письмах, внутренних газетах, сайте компании и т.д.

Результатом внедрения системы сервис-менеджмента станет выверенный алгоритм продаж, в котором каждый будет четко выполнять свою роль:

\_мерчандайзер выкладывает товар качественно и в срок;

\_продавец-консультант отвечает за удовлетворенность покупателя, выраженную в продажах и положительных отзывах;

\_экспедиторы и грузчики в заранее оговоренные сроки доставляют товар (если потребуется) и не распространяют сведения, порочащие имя компании;

\_директор магазина ежедневно контролирует весь процесс.

**Оптимизация затрат**

Во многих российских компаниях эффективные инструменты продаж используются в лучшем случае наполовину. Например, у компании есть стильный, современный, многофункциональный сайт с разделом «Обратная связь» для дополнительных вопросов. Сайт активно продвигается в поисковых системах и находится на верхних строчках поиска по всем ключевым запросам (бюджет этого мероприятия от $15 000).

Потребитель на сайте выбирает нужный товар и хочет уточнить некоторые детали, поэтому заходит в раздел «Обратная связь» и отправляет на электронный адрес компании письмо с вопросами. К сожалению, ответ он получает в лучшем случае через неделю, в худшем не получает вообще. В результате компания теряет клиента и положительный имидж. Похожая ситуация возникает у интернет-магазинов, которые не указывают цену товара и предлагают потенциальным покупателям позвонить или опять-таки написать письмо для уточнения цены. Чаще всего клиенты уходят к конкурентам, у которых на сайте есть вся информация о товаре и покупка совершается с наименьшими усилиями.

Часто компании несут убытки по причине неинформированности продавцов. Например, в мебельном магазине выставляют новые образцы, но консультанты не могут ответить на вопросы покупателей, т.к. ничего о них не знают. Иногда бывает так, что консультанты ярко и убедительно рекламируют новый товар, клиент согласен на покупку, но сделка срывается, т.к. новых моделей нет на складе. В результате компания вновь теряет клиента, прибыль и репутацию.

Смысл оптимизации затрат заключается в том, чтобы проанализировать весь имеющийся функционал и избавиться от неиспользуемого, каким бы современным он ни был. Конкурентоспособность и актуальность компании складывается не из модных, но неработающих «наворотов», а из максимально эффективного их использования или исключения из статей расходов.

**Управление ассортиментом**

Несмотря на то, что вкус потребителей находится в стадии формирования, не стоит целиком полагаться на его неискушенность. Часто из-за мелочей срывается крупная сделка. Например, в ассортименте мебельной компании есть всего один вид полкодержателей, которые категорически не подходят заказчику для закрепления единственной полочки. Ему проще уйти в другой магазин, чем дополнительно их заказывать.

Проблема компании заключается в том, что закупками и формированием ассортимента, как правило, занимается не дизайнер или арт-директор, а отдел снабжения, мало разбирающийся в современных тенденциях. Не стоит забывать, что предлагаемый продукт включает не только сам товар, но и процесс продажи, т.е. в случае с полкодержателями достаточно было предложить клиенту зайти на сайт к поставщику мебельных комплектующих, выбрать понравившийся вариант, оформить заказ и пообещать бесплатную установку.

Такой подход не только позволит осуществить продажу, но и поднимет всю компанию на новый уровень, т.к. она даст понять клиенту, что сможет удовлетворить все его запросы. Еще одной иллюстрацией является ситуация на рынке отечественных дверей, которые имеют конкурентоспособные вид и качество, но снабжены не подходящей по стилю фурнитурой. Не каждый покупатель знает, что дверная конструкция стандартна и к ней можно подобрать подходящие комплектующие в любом другом месте. К сожалению, продавцы не делятся этой информацией, на рекламных стойках нет соответствующих буклетов, хотя основная цель магазина — продать дверь, а не комплектующие.

При использовании описанного метода компания реализует новый потенциал через нематериальные затраты: все оплачивает заказчик, продавец лишь тратит 10 минут своего времени для поиска нужного товара в Сети или на информирование клиента о возможности раздельной покупки с описанием всех преимуществ (эксклюзивный вид при минимальных затратах). Совсем не обязательно держать на складе все возможные комбинации сопутствующих товаров или комплектующих, достаточно иметь представление о том, где просто и быстро можно их заказать.

**Гибкая ценовая политика**

Сегодня среди составляющих конкурентоспо-собности товара цена уже не является доминирующим фактором: в лидеры выходят потребительские свойства (функциональность, дизайн) и уровень сервиса. Тем не менее право на установление цены было и остается самым мощным рычагом получения прибыли, и ничто не мешает предпринимателю использовать разнообразные приемы, не позволяющие покупателю уйти с пустыми руками.

\_Скидки. Часто потребитель просит небольшую скидку на дорогостоящий товар — обычно в пределах 5%. Продавец, которому выгодно реализовать по максимальной цене, в скидке отказывает: не хочет связываться с директором или руководителем отдела продаж. Опыт показывает, что клиенты просят скидку обоснованно, аргументируя свою просьбу большой суммой покупки, многолетней лояльностью к компании и т.д., поэтому в случае отказа компания может навсегда лишиться клиента. Предоставив скидку, компания закрепит положительный имидж в сознании клиента и получит конкурентное преимущество при очередной покупке.

Разрабатывать отдельный стандарт на подобные случаи нецелесообразно, достаточно определить ответственное лицо, принимающее решение о возможности дополнительных скидок.

\_Акции по предложению самой низкой цены становятся конкурентным преимуществом, создавая образ компании, где всегда можно выгодно приобрести товары. В первую очередь компания информирует об акциях постоянных клиентов, параллельно привлекая новых покупателей. Для достижения наибольшего эффекта акциям придается социальное значение (например, часть вырученных денег перечисляется в приют для бездомных животных, поддержку малоимущих владельцев животных, на спонсорство программы гуманного отлова бездомных животных и т.д.), а не банальный призыв посетить сезонную распродажу.

\_Удержание ценой. Если клиента все устраивает, но он боится, что где-то можно купить такой же товар дешевле, кроме стандартного обещания дать 5%-ную скидку от той цены, которую он найдет, стоит сразу провести для него мониторинг рынка в Сети и указать преимущества выбранного им товара. Еще эффективнее обещать 5%-ную скидку, если он вернется. Даже если клиент откажется совершать покупку сразу, то обязательно вернется позже, т.к. эти обещанные проценты станут для него стимулом к возвращению.

Предлагаемый перечень базовых шагов не является комплексным решением. В большей степени это тот фундамент, на котором должна быть построена эффективная организационная структура с продуманной корпоративной культурой, гибким подходом к продажам, ассортименту, потребностям клиента. Однако уже на этапе внедрения эти шаги позволят увеличить число покупателей, их удовлетворенность и сумму среднего чека.

**Список использованной литературы:**

1. Беквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

2. Ребекка Р.Л. Искусство продавать: как стать профессионалом. — М.: Консэко, 1994.

3. Траут Дж. Сила простоты. — СПб.: Питер, 2002.