

УДК 339.138

РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Е.С. ЖЕБРУН

(Брестский государственный технический университет)

Рассматривается концепция клиентоориентированного маркетинга и выявляются возможности для ее реализации в малом бизнесе. Наиболее действенным методом борьбы за покупателя видится работа о его интересах в рамках представленного подхода, реализация которого сопровождается проведением определенных мер по подготовке предприятия. При этом у представителей малого и среднего бизнеса есть все предпосылки для использования клиентоориентированного подхода, наличие которых обусловлено размером и спецификой их деятельности. Представлены результаты проведенного исследования маркетинговой деятельности малых и средних предприятий Брестской области. Раскрываются основные составляющие данной концепции и меры по подготовке предприятия к ее реализации.

Введение. Переход в эру информационных технологий повлек за собой значительные изменения в способах и методах воздействия на потребителя. Традиционные маркетинговые приемы и средства часто не обеспечивают успех деятельности предприятия. В современных условиях ценовая конкуренция и массовая реклама теряют силу своего влияния, поэтому компании ищут новые методы борьбы за покупателя и способы влияния на него. Большое значение приобретает формирование взаимоотношений между компанией и клиентом и сохранение существующих потребителей.

Основная часть. Традиционный маркетинг не может обеспечить индивидуальный подход к клиенту, снижается эффективность его технологий воздействия на аудиторию. Ему на смену приходит **клиентоориентированный маркетинг**, в рамках которого с потребителем устанавливаются доверительные отношения, которые становятся таким же важным и ценным ресурсом предприятия, как и остальные – материальные, финансовые, людские и информационные. Мировая практика показала, что привлечение нового клиента обходится в среднем в 5 раз дороже, чем сохранение существующего, а повышение процента удержания на 5 пунктов увеличивает прибыль на 50 – 100 % [1]. Важная роль формирования тесных взаимоотношений с клиентом подтверждается и опытом Германии: здесь начинающие представители бизнеса тратят на завоевание покупателей и установление с ними связей 70 % своего рабочего времени, а известные на рынке предприятия – около 53 % [2]. Реализация данного подхода обеспечивает более полное удовлетворение предъявляемых требований и заботу об интересах покупателей, что способствует созданию приверженности предприятию и приобретению постоянных клиентов.

Основные отличительные особенности маркетинга, ориентированного на клиента, представлены в таблице.

Сравнение клиентоориентированного и традиционного маркетинга

Клиентоориентированный маркетинг	Традиционный маркетинг
Цель – сохранение доверия и формирование лояльности клиентов	Цель – увеличение объема продаж
Удержание покупателей	Привлечение потока клиентов
Повторное обращение клиента и развитие долгосрочных отношений	Разовые сделки
Прямые постоянные контакты с клиентами	Безличные продажи
Доля потребления	Доля рынка
Качество обслуживания и удовлетворение запросов клиентов – забота всего персонала	Качество обслуживания и удовлетворение клиентов – забота персонала, непосредственно контактирующего с клиентом
Увеличение временных затрат	Экономия времени
Двусторонние интерактивные диалоги с потребителем	В основном односторонняя передача информации потребителю
Специальное маркетинговое предложение	Стандартный универсальный продукт
Персонализация клиента	Усредненный покупатель
Индивидуальный подход к стимулированию сбыта и индивидуальное обращение к покупателю	Массовая реклама и продвижение

Источник: собственная разработка.

Реализация концепции клиентоориентированного маркетинга обеспечивает следующие преимущества для компании: во-первых, компания приобретает стабильную базу постоянных клиентов, что создает барьер выхода на рынок или завоевание большей доли рынка конкурентами и является залогом удержания персонала компании; во-вторых, происходит уменьшение операционных расходов, посредством сокращения затрат на рекламу и издержек, связанных с привлечением новых клиентов; в-третьих, наличие ключевой группы потребителей обеспечивает устойчивые объемы продаж и повышение прибыли предприятия. И кроме того, постоянные клиенты помогают на ранней стадии выявить проблемы в обслуживании и недостатки товара, а также являются источником ценной информации для компании.

Как показывает практика, любое предприятие может получить конкурентные преимущества и финансовую выгоду, если построит свою деятельность на концепции клиентоориентированного маркетинга. Однако ее внедрение сопровождается проведением определенных мер по подготовке предприятия, включающих формирование философии, строго ориентированной на клиента, изменения в процессах работы с текущими клиентами, каналов коммуникации, внутренней культуры (а в некоторых случаях – и внутренней структуры). Кроме того, ориентация на клиента предполагает формирование стратегии развития компании с учетом требований потребителей, разработку внутрифирменных стандартов общения и стандартов качества в обслуживании, а также изменение системы мотивации сотрудников и их постоянное обучение.

В свете предъявляемых требований к реализации клиентоориентированного подхода, представители малого и среднего бизнеса имеют ряд преимуществ, которые обусловлены размером и спецификой их деятельности:

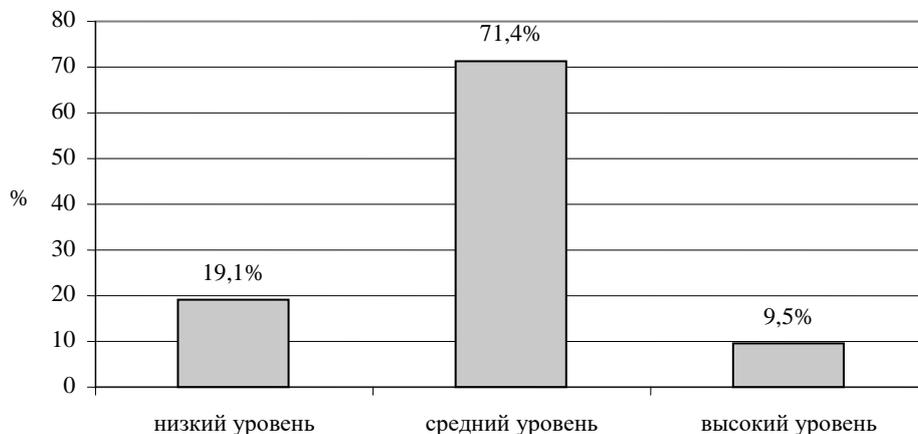
- 1) они делают упор на небольшой целевой рынок, что позволяет эффективно взаимодействовать с каждым из ее представителей и осуществлять персонализацию потребителей;
- 2) для них характерен небольшой штат работников, что позволяет осуществлять индивидуальный подход к каждому из сотрудников для организации отличного обслуживания потребителей с учетом их индивидуальных особенностей и быстрое реагирование на изменение запросов;
- 3) преобладание прямого канала сбыта дает возможность контактировать с потребителем и получать наиболее полную и точную информацию в результате непосредственного общения персонала компании с клиентом;
- 4) использование ими нестандартных форм размещения рекламы и новых каналов коммуникации, таких как распространение информации через круг потенциальных клиентов, клубная деятельность, участие в круглых столах и семинарах, не только приемлемо в свете ограниченности в средствах большинства из них, но и способствует более эффективному воздействию на потребителя и формированию с ним тесных взаимоотношений и приверженности предприятию;
- 5) в конкурентной борьбе данных субъектов хозяйствования преобладают неценовые методы, реализация которых вместе с индивидуальным подходом к покупателю составляют основу маркетинга, ориентированного на потребителя.

Для того чтобы определить, насколько широко клиентоориентированный маркетинг используется на отечественных предприятиях, мы провели опрос 280 руководителей малых и средних предприятий Брестской области, работающих в различных отраслях экономики. Результаты анкетирования показали, что только 10,3 % опрошенных усилила своих предприятий направляют на формирование лояльности потребителей, при этом во многих случаях понятие лояльности воспринимается предпринимателями как простая удовлетворенность клиентов и создание хорошей репутации своей фирмы. А основной ценностью предприятия является не столько база лояльных клиентов, сколько наличие базы выгодных клиентов и поддержание их необходимого количества. Мероприятия по завоеванию приверженности покупателей вообще не осуществляет 13,8 % респондентов. Маркетинговая деятельность, направленная на удержание существующих клиентов и увеличение их доли потребления, реализуется в полной мере у 13,8 % предпринимателей, принимавших участие в опросе, у 27,6 % существует в удовлетворительной мере, а у 55,2 % опрошенных имеет место в недостаточной степени. Лишь 6,9 % респондентов стремятся к установлению тесных взаимоотношений с клиентами; 55,2 % формируют связи с клиентами на среднем уровне; 13,8 % предприятий вообще этим не занимаются. Таким образом, более половины предприятий не уделяют должного внимания своим постоянным клиентам, не стараются привлечь их и сделать своими партнерами по бизнесу, что дало бы возможность осуществлять эффективную коммуникацию и упростило бы процесс создания нового товара и его адаптацию на рынке.

Наглядное представление об уровне ориентации на клиента отечественных предприятий малого и среднего бизнеса представлено на рисунке.

Исследования показывают, что основная масса данных предприятий на среднем уровне реализует концепцию клиентоориентированного маркетинга в своей деятельности. Развитие их бизнеса происходит на основе конкретных заказов клиентов или спроса на товар, что и расценивается как запросы потреби-

телей. Только 13,9 % опрошенных предприятий собирает полную информацию о клиентах, чтобы понимать их материальные потребности и систему ценностей и удовлетворять их путем поставок соответствующих товаров и услуг. Постоянное обучение сотрудников в области маркетинга часто происходит самим руководителем предприятия, который в большинстве случаев не обладает соответствующим образованием и опирается только на свой опыт.



Уровень ориентации на клиента предприятий малого и среднего бизнеса

Система мотивирования персонала, направленная на обеспечение качественного обслуживания клиентов и сбор дополнительной информации о них, состоит на данных предприятиях из величины заработной платы, устного поощрения руководителя и взыскания по жалобам покупателей. А из всех участников анкетирования лишь у 5,6 % разработана действенная система мотивирования сотрудников предприятия, которая обеспечивает высокий уровень обслуживания клиентов и удержание наиболее значимых из них. В большинстве случаев взаимоотношения покупателя и продавца носят обезличенный характер, предприятие располагает очень малой информацией о своих потребителях, отсутствует знание их личных вкусов и предпочтений, что делает невозможным персонализированное обслуживание. Хотя именно от индивидуального подхода и от того, насколько основательны знания о клиенте, который является частью бизнеса, его целью, и какова его определяющая роль, зависит успех деятельности предприятия.

Результаты исследования позволяют сделать общий вывод о том, что ориентация на клиента в сфере малого и среднего бизнеса носит неплановый характер и в большинстве случаев на предприятии не созданы условия для эффективной реализации данной концепции.

Ориентация на клиента предполагает формирование **стратегии развития компании с учетом требований потребителей**. Это делает необходимым наличие полной, точной и актуальной информации о клиенте, его запросах и предпочтениях. Получить данные о покупателе возможно при любом контакте с ним: при посещении магазина, общении по телефону с представителем компании, проведении презентации, на Web-сайте, в момент продажи товара или получения заказа по почте и во многих других случаях. Отсутствие необходимых данных, их неточность или неактуальность могут стать причиной серьезных стратегических просчетов. Однако изначально следует точно определить, какие сведения о потребителях необходимо собирать, иначе может возникнуть ситуация, когда предприятие получит огромный поток информации, которая не принесет никакой пользы. Ведь каналы получения данных могут быть различными: личное общение, телефонный разговор, почтовые доставки, общение с помощью электронной почты, книга жалоб и предложений. А покупатели могут контактировать с предприятием множество раз в течение дня, посещая магазин или обращаясь по телефону, отправляя почту или возвращая купленный товар, рассчитываясь за покупку или высказывая претензии. При этом контакты с ними осуществляются различными сотрудниками предприятия. Это может быть как продавец или директор, так и другие представители компании. И в каждом отдельном случае, когда потребитель вступает во взаимоотношение с предприятием, появляется возможность получить дополнительные сведения о нем. Поэтому для создания эффективной и доступной базы данных любой источник информации о клиентах должен быть учтен, коммуникация должна быть построена во взаимосвязи всех каналов, а персонал предприятия должен уметь собирать, хранить и передавать данные по соответствующим каналам в единую базу. Кроме того, всегда необходимо помнить о некоторых важных составляющих коммуникации:

1) для того чтобы начать диалог (и в дальнейшем – при его возобновлении), в первую очередь необходимо каждый раз получать согласие клиента на коммуникацию. (Permission marketing является проверенным способом укрепления связей с потребителем [1]);

2) для получения согласия на диалог можно использовать различные пути, среди которых личное общение, Web-сайт и электронная почта, общение по телефону или посредством почты, участие в различных конкурсах и лотереях;

3) чтобы сообщение было востребовано, оно должно нести ощутимые выгоды. Следует помнить, что если не предоставить потребителю достаточной выгоды и необходимого ему предложения, он быстро теряет заинтересованность и прекращает диалог с предприятием;

4) чтобы не потерять клиента, необходимо обладать о нем достаточным количеством информации и собирать ее при каждой возможности, что обеспечит более полное удовлетворение предъявляемых требований и заботу о его интересах. Для этого необходимо склонять потребителя к частой коммуникации с целью поддержания актуальности имеющихся о нем данных и наблюдать за его деятельностью: анализировать движение по страницам сайта, ответы на предложения, определять частоту и стоимость заключенных сделок, количество отказов и рекламаций и т.п. Собирая и анализируя подобную информацию, предприятие может намного лучше узнать своих клиентов и, продолжая диалог, учитывать их предпочтения и привычки;

5) но главное – каждый раз давать клиенту ответить, так как он должен ощущать себя ценным для фирмы, чтобы иметь желание сотрудничать.

Необходимость использования в деятельности предприятий разнообразной и достаточно большой по объему информации требует системного подхода к ее получению, обработке и анализу. На современных предприятиях создаются **маркетинговые информационные системы**, в которых маркетинговые исследования рассматриваются как часть постоянно действующего интегрированного информационного процесса. Для этого необходимо разрабатывать и использовать систему отслеживания окружающей среды и поведения потребителей, а также систему хранения данных с тем, чтобы они могли анализироваться в будущем. В зависимости от ресурсов предприятия и сложности информационных потребностей, маркетинговая информационная система может быть компьютеризированной или нет. При наличии компьютера собрать, отсортировать и проанализировать массивы информации о клиентах на всех стадиях жизненного цикла может помочь CRM-программа, которая представляет собой набор приложений, связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании на основе единой базы данных. В настоящее время легко найти CRM-программу, особенно в России, где их предлагается около 150 – для малых, средних и крупных предприятий. В 2003 году появились и первые белорусские CRM-системы, цены которых на порядок меньше российских аналогов [3, 4]. Как говорят специалисты в данной области, CRM-систему для малых и средних предприятий можно приобрести за 1 – 5 тыс. долл. и сроком окупаемости 5 – 6 месяцев [5]. В любом случае нельзя недооценивать эффективность работы единой электронной базы данных, которая может стать мощным маркетинговым средством, помогающим легко определить истинные запросы потребителей, выявить целевые группы и посылать им соответствующие сообщения. В упрощенном виде возможно ведение обычных клиентских баз данных и разработка приложений для управления ими с помощью системы управления базами данных Access. В зависимости от преследуемых целей могут также использоваться Microsoft Outlook, Lotus Notes, Microsoft Excel. Для малых фирм использование таких систем достаточно эффективно и без компьютеров. Однако необходимые составляющие успеха любой из них – последовательность, тщательность и хорошая техника хранения информации.

Специфика малых и средних предприятий проявляется в их деятельности, как правило, на небольшой территории, что дает возможность напрямую контактировать с потребителем и осуществлять больший контроль над процессом реализации товаров или услуг. Непосредственное общение с клиентом позволяет в полном объеме передать свое видение концепции предприятия и особенностей своей продукции, иметь возможность определения и учета индивидуальных особенностей спроса своих покупателей, их предпочтений и взглядов, а также постоянно получать объективную информацию о рынке. Это делает наиболее важным каналом коммуникации **личное общение** персонала компании с клиентом, что становится источником получения полной и точной информации. Решающая роль здесь принадлежит персоналу, который непосредственно взаимодействует с потребителем. Кроме огромных возможностей, в данном случае возникает и дополнительная ответственность, так как при каждом контакте с клиентом появляется не только возможность получить ценную информацию и способствовать росту доверия к предприятию и его товарам, но и риск ухудшения отношений. Это особенно важно для предприятия сферы услуг, где от умения персонала осуществлять контакт наилучшим образом зависит успех или неудача бизнеса. Тем более что в Беларуси в этой сфере занято 50 % малых и средних предприятий [6]. Поэтому персонал компании должен быть специально подобран, надлежащим образом обучен, должен иметь соответствующее сознание и в своей деятельности полностью ориентироваться на клиента. Для этого на предприятии должна быть хорошо разработанная система подбора кадров, система оценки и мотивации персонала, система обучения и корпоративная культура.

Система подбора кадров играет важную роль в формировании персонала предприятия, способного взаимодействовать с потребителем на высшем уровне. В настоящее время наряду с профессиональными навыками работодатели начинают предъявлять конкретные требования к психологическому типу будущего сотрудника, его имиджевым и поведенческим характеристикам. От этого зависит, насколько эффективно он будет работать, как быстро он адаптируется в коллективе и в сложившейся корпоративной культуре, в какой степени он будет соответствовать существующим ценностным ориентациям предприятия. Необходимые характеристики работника зависят от специфики конкретного предприятия, от преследуемых целей, сложившейся культуры и разработанных внутрифирменных стандартов в области коммуникации. Среди наиболее общих требований к кандидатам можно выделить следующие:

- желание человека работать на данном предприятии;
- динамичность;
- умение работать в коллективе;
- преданность фирме;
- управляемость;
- бесконфликтность;
- коллективизм;
- коммуникабельность и др.

Система обучения персонала играет важную роль в обеспечении предприятия высококлассными специалистами, обладающими необходимыми навыками и приемами для осуществления индивидуального подхода к клиенту, сбора информации и разрешения конфликтных ситуаций. Система обучения создает условия для повышения инновационности и нестандартности решений, а также становится мотивацией персонала для повышения своей производительности на рабочем месте. Обладая новыми знаниями, работник приобретает твердое чувство уверенности в своих силах и может легко справиться с возникающими проблемами. В настоящее время существуют различные формы и программы обучения, которые отличаются по уровню сложности, стоимости, времени прохождения и длительности воздействия – это могут быть курсы, семинары, деловые игры, тренинги или переквалификация. Большой популярностью пользуются тренинги, которые состоят из теоретических лекций и практических отработок навыков и длятся в среднем от 1 до 5 дней. Однако при выборе любого вида обучения для того, чтобы оно было успешным, необходимо выбрать благоприятный момент и заинтересовать персонал. Условием для мотивации сотрудника может стать:

- полная оплата обучения предприятием;
- сохранение заработной платы на время обучения;
- выбор учебного центра с удобным для сотрудника месторасположением;
- перспективы роста и др.

А по окончании учебы, когда сотрудники полны энтузиазма и желания работать по-новому, им необходимо сразу создать условия для реализации новых идей и использования полученных навыков. Кроме того, важно, чтобы руководитель сам обсуждал с персоналом новые приемы и методы, стиль работы, способы разрешения конфликтных ситуаций в общении с клиентом, что даст возможность работникам увидеть свои ошибки и выбрать более эффективные приемы и варианты поведения. Но для этого атмосфера в коллективе должна быть доброжелательной.

Для формирования поведения персонала, строго ориентированного на потребителя, важным является существование соответствующей **системы оценки** и стимулирования. В оценке работы сотрудников должны использоваться критерии, основанные на тех аспектах работы, которым на предприятии придается особое значение. Среди них могут быть следующие критерии:

- количество удержанных клиентов;
- умение решать конфликтные ситуации;
- количество привлеченных новых клиентов;
- количество заключенных сделок с фирмой благодаря работе данного сотрудника;
- сбор ценной для предприятия информации.

Отсутствие заинтересованности персонала в хорошем обслуживании способствует ухудшению отношений с клиентами, снижает качество сервиса и эффективность работы всей компании. Неудовлетворенные потребители могут покинуть предприятие навсегда. Поэтому особенно важным становится **система стимулирования и мотивации**. Одним из способов мотивации персонала может стать помощь работникам в выделении профессиональных и личных целей, обучение приемам устранения причин или уменьшения негативного стресса, помощь в выявлении их сильных и слабых сторон. Другими словами, все то, что повысит их веру в себя. Это необходимо делать руководителю предприятия. Кроме того, личное общение с персоналом должно быть направлено на его стимулирование и выявление степени удовлетворенности своей работой и взаимодействием внутри коллектива, так как трудно ожидать, чтобы сотрудник, недовольный работой на предприятии, осуществлял обслуживание клиентов на высшем уровне.

В небольшом коллективе эффективным средством воздействия может быть созданная на предприятии атмосфера, базирующаяся на традициях, нормах и стандартах обслуживания, которая заставляет подчиненного поступать тем или иным образом. Но важным условием эффективной системы стимулирования является сочетание материальных и нематериальных стимулов. В качестве моральных стимулов может быть перспектива продвижения по службе, признание руководством и коллегами, интересная работа, сплоченный коллектив, дополнительно предоставляемое свободное время, ответственность и полномочия. В то время как высокий оклад стимулирует сотрудников только некоторое время после его повышения.

Действенным стратегическим инструментом, который дает возможность ориентировать на потребителя весь персонал предприятия и его отдельных сотрудников, является **корпоративная культура**. Она позволяет повысить инициативу и взаимопонимание в коллективе, воспитывает чувство приверженности и ответственности за все происходящее, обеспечивает стабильность и деятельность в соответствии с общими целями и ценностными установками. Составляющими корпоративной культуры являются принятые нормы поведения, система ценностей, традиции, ритуалы и запреты, а также легенды и герои, существующие на предприятии. При этом огромную роль в формировании культуры, ориентированной на клиента, играет пример руководителя предприятия, то, как он относится к своим клиентам и персоналу. В том случае, если он подчеркивает высокий уровень обслуживания, а своими действиями этому противоречит, то это никогда не убедит персонал осуществлять обслуживание клиентов на высшем уровне. Кроме того, если он будет ориентирован на интересы персонала, поставит своих работников на первое место, то же они сделают и со своими клиентами, так как стиль общения руководителя и подчиненного часто неосознанно переносится на отношения с клиентом.

Заключение. Таким образом, можно говорить о том, что в настоящее время наиболее действенным методом борьбы за покупателя видится забота о его интересах в рамках представленного подхода, реализация которого сопровождается проведением определенных мер по подготовке предприятия. При этом у представителей малого и среднего бизнеса есть все предпосылки для использования клиентоориентированного подхода, наличие которых обусловлено размером и спецификой их деятельности. Для данных субъектов хозяйствования как нельзя лучше подходит основной принцип, которым руководствуются предприятия, ориентированные на клиента, – целью хозяйственной деятельности являются приносящие выгоду поиск и удовлетворение потребностей клиентов. А для этого их деятельность должна быть:

- 1) сконцентрирована на разработке процессов, убеждений и ценностей, направленных на как можно лучшее удовлетворение потребностей клиентов и охватывающих все аспекты функционирования;
- 2) проникнута глубоким общим пониманием всеми сотрудниками потребностей и поведения клиентов, а также возможностей и намерений конкурентов;
- 3) направлена на достижение более высоких результатов путем лучшего, чем конкурентами, удовлетворения клиентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Осентон, Т. Новые технологии в маркетинге: золотой ключик к лояльности потребителей / Т. Осентон; пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
2. Исаулова, С. Маркетинговые тенденции в борьбе за потребителя (опыт Германии) / С. Исаулова, П. Исаулов // Маркетинг. – 2004. – № 3. – С. 28 – 36.
3. Дмитриев, С. Блеск и нищета CRM-технологий. Новая религия бизнеса / С. Дмитриев // Маркетинг. Реклама. Сбыт. – 2004. – № 3. – С. 19 – 24.
4. Глубокий, С. Первый блин должен быть КОМом! (CRM-система – инструмент клиентоориентированного маркетинга) / С. Глубокий, Т. Зуенок // Маркетинг. Реклама. Сбыт. – 2004. – № 3. – С. 13 – 18.
5. Шабловский, А. CRM-система: проблема выбора / А. Шабловский // Маркетинг. Реклама. Сбыт. – 2005. – № 10. – С. 7 – 16.
6. Славинская, И. Малое предпринимательство: итоги 2003 года / И. Славинская // Директор. – 2004. – № 8. – С. 32 – 33.
7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sbinformation.about.com/od/advertisingpr/a/customerloyalty.htm>.

Поступила 28.11.2006