



Управление взаимоотношениями с потребителем

Оглавление

1. Введение	4
2. Сегментирование	4
2.1. Тенденции сегодняшнего дня и будущее.....	4
2.2. Ошибки формирования каналов продаж	4
2.3. Сегментирование рынка.....	5
2.4. Первичная сегментация.....	6
2.5. Вторичная сегментация	7
2.6. Характеристики потребителей.....	8
2.7. Сегментация по продукту	9
2.8. Критерии сегментации промышленного рынка	10
2.9. Методика выделения целевых сегментов по продукту	10
2.10. Анализ целевого рынка – методика отбора целевых сегментов по регионам	12
2.11. Сегментация рынка B2B.....	17
2.12. Метод автоматической детекции взаимодействий.....	20
3. Типы и модель покупательского поведения	20
3.1 Типы покупательского поведения	20
3.2 Особенности поведения потребителей на рынке B2B	23
3.3 Характеристики рынка товаров промышленного назначения	23
3.4 Моделирование покупательского поведения	25
3.5 Преимущества модели покупательского поведения	25
3.6 Вопросы о покупателях, на которые должен ответить менеджер.....	26
4. Потребительские ценности	27
4.1. Удовлетворение потребностей клиента	27
4.2. Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение	28
5. Выбор ключевых клиентов	31
5.1. Принцип ориентации на клиента	31
5.2. Матрица KAISM.....	32
6. Управление взаимоотношениями с потребителем: формирование лояльности	37
6.1. Пример оценки ключевых клиентов	37
6.2. Результаты реализации клиентоориентированных стратегий	37
6.3. Измерение и анализ лояльности клиентов к компании	38
6.4. Основные показатели для контроля программ по ключевым клиентам	40

6.5.	Угрозы и преимущества ключевых клиентов	41
6.6.	Функции и роль менеджера по ключевым клиентам	41
6.7.	Работа с претензиями	42
6.8.	Планирование работы с ключевыми клиентами	44
6.9.	Мифы о клиентоориентированном подходе	45
7.	Список рекомендуемой литературы.....	51
8.	Список рекомендуемых Интернет-ресурсов.....	51

1. Введение

Клиенториентированность сегодня не просто дань моде. Ценовой фактор при выборе товара или услуги стоит на 6-7 месте. Практически это означает, что компании забывают о других интересах клиента и недополучают большие суммы потенциальной прибыли.

В основном, как складывается на практике, компании работают на удержание тех клиентов, которые дают наибольший оборот и прибыль. Следует признать, что такой подход имеет мало общего с управлением, сводится к констатации фактов и не предполагает планирования.

Поэтому необходима система, которая позволит перейти к выявлению и развитию ключевых клиентов. **Цель маркетинга партнерских отношений** — не рост доли рынка, а рост доли в бизнесе ключевых клиентов в целях обеспечения роста и стабильности компании.

2. Сегментирование

2.1. Тенденции сегодняшнего дня и будущее

- Постепенный приход на рынок новых иностранных компаний — дистрибуторов зарубежных производителей с организованной системой сервисного обслуживания.
- Вывод производства в развивающиеся страны.
- Кризис промышленных предприятий-гигантов: устаревшее оборудование, высокая себестоимость продукции, отсутствие сформированной системы сервисного обслуживания.
- Передел собственности и укрупнение рынка (касается наиболее активно развивающихся рынков).
- Активное развитие среднего бизнеса, развитие новых направлений, изменение системы продаж, внедрение инноваций в деятельности компаний.

2.2. Ошибки формирования каналов продаж

При формировании каналов продаж зачастую совершаются ошибки, которые в последующем не позволяют достигать поставленных целей. Приведем некоторые из них:

- игнорирование мотивов и места совершения покупок потребителями;
- уверенность в том, что каналы будут меняться ради Вашего предложения;
- неразборчивость в выборе дистрибуторов (дилеров);
- отсутствие предварительного расчета для выбора каналов;
- отсутствие бюджетирования и контроля затрат по каналом сбыта;
- нежелание отказаться от традиционных нерентабельных каналов сбыта;

- разрабатывается только один канал продаж, ограниченное проникновение на рынок;
- не решаются конфликты в каналах сбыта (избегаются, замалчиваются);
- не устанавливаются и не поддерживаются стратегически важные деловые отношения;
- не ведется подробная база данных (карты клиентов) с целью наличия полной информации.

Для того чтобы учесть все приведенные моменты, в первую очередь, необходимо сегментировать рынок и выявить целевые сегменты.

2.3. Сегментирование рынка

Сегментирование рынка — один из основных элементов современного маркетинга. В данном процессе на первое место ставится покупатель, который открывает путь к более эффективным прицельным маркетинговым программам, а также определяет ключевые характеристики, на которые затем опирается производитель при производстве и продвижении нового товара. В этом и состоит суть сегментирования рынка: определяются подгруппы покупателей со схожими потребностями, некоторые из этих групп выбираются для дальнейшей работы и им предлагаются тщательно проработанные сбытовые и маркетинговые программы, которые подчеркивают отличительный имидж продукта или позиционирование торговой марки.

Сегментация потребителей (рынка) — это метод изучения неоднородности потребителей на данном рынке, разбиение их на группы (сегменты рынка).

Сегмент рынка — это группа потребителей, обладающих сходными характеристиками, покупательским поведением и одинаковыми реакциями на маркетинговые стимулы (например, на рекламу).

В качестве объектов сегментации могут выступать как потребители, так и товары (продукты). Чаще всего сегментации подвергаются именно потребители. В зависимости от назначения товара (услуги) в качестве объектов сегментации в этом случае рассматривают предприятия.

Сегментация рынка любого товара представляет многомерное (то есть по самым разным характеристикам) деление всех потенциальных потребителей этого рынка на достаточно большие группы таким образом, что каждая из них предъявляет особые, существенно отличные от других требования к данному товару или услуге.

Сегментация и последующий правильный выбор нужных сегментов дают нам рациональную основу для оценки конкурентоспособности идеи инновационного проекта, так как поставленная задача становится четко ориентированной на конкретную потребительскую группу.

Переход от массового маркетинга к сегментации рынка становится все более популярным, так как посредством сегментирования удается выделить и удовлетворить

требования клиента или потребителя. Глубокое проникновение на сегмент за счет концентрации усилий позволяет компаниям увеличивать свою долю рынка, отобрав часть оборота у конкурентов.

Весь процесс начинается с группировки всех клиентов (потребителей), которые предъявляют схожие требования к продукту.

Этапы и критерии сегментирования

Процесс сегментирования состоит из трех основных этапов.

1. Выбор переменных сегментирования рынка.
2. Составление профилей сегментов.
3. Выделение целевых сегментов.

Наиболее распространенными **критериями сегментации** являются:

- емкость сегмента, по которой определяется число потенциальных потребителей и, соответственно, необходимые производственные мощности;
- каналы распространения и сбыта продукции, позволяющие решить вопросы о формировании сети сбыта;
- устойчивость рынка, позволяющая сделать выбор о целесообразности загрузки мощностей предприятия;
- прибыльность, показывающая уровень рентабельности предприятия на данном сегменте рынка;
- совместимость сегмента рынка с рынком основных конкурентов, позволяющая оценить силу или слабость конкурентов и принять решение о целесообразности и готовности внесения дополнительных затрат при ориентации на таком сегменте;
- оценка опыта работы конкретного персонала предприятия (инженерного, производственного или сбытового) на выбранном сегменте рынка и принятие соответствующих мер;
- защищенность выбранного сегмента от конкуренции.

2.4. Первичная сегментация

На первом этапе микросегментации маркетологам необходимо точно определить параметры сегментации потребителей. К основным параметрам сегментации можно отнести тип сегментации, выбор критериев сегментации, метод сегментации.

Типы сегментации. Выделяют **поверхностную (первичную) и вторичную сегментацию**. При поверхностной сегментации предварительно не проводятся специальные маркетинговые исследования, а используются результаты прошлых исследований, а также практический опыт компании.

Например, считаем, что нам достаточно просегментировать потребителей по критерию объема потребления продукта. Воспользовавшись результатами старых исследований, мы можем разбить потребителей на три группы (сегмента) по этому признаку. Сегментный анализ в этом случае сводится к определению размеров (количества потребителей) каждого сегмента, а также географических, демографических, социально-экономических, поведенческих характеристик сегментов.

Поверхностная сегментация оправдана в том случае, если предприятие хорошо знает рынок того или иного продукта, если прошлые маркетинговые исследования и накопленный практический опыт позволяют выделить ключевые рыночные переменные, которые можно использовать в качестве критериев сегментации.

2.5. Вторичная сегментация

Вторичная сегментация проводится, как правило, при разработке концепции нового продукта, когда изначально не известны переменные, которые могут быть использованы в качестве критериев в сегментации потребителей. Вторичная сегментация выполняется на базе специально проведенного в этих целях исследования потребителей. Такое исследование, как правило, проводится в несколько этапов.

На первом этапе (как правило, это качественное или кабинетное исследование) изучаются особенности поведения потребителей на данном рынке.

- Почему кто-то из потребителей покупает данный продукт, а кто-то нет?
- С чем связан отказ от потребления продукта?
- Почему одни потребители покупают данный продукт чаще, а другие — реже?
- Какие потребности удовлетворяют с помощью данного продукта? и др.

На базе результатов этого исследования маркетологи вырабатывают рабочие гипотезы о значимых рыночных переменных, которые можно рассматривать в качестве критериев сегментации (например, стиль жизни домохозяйства).

На втором этапе такого исследования проводится опрос с целью получения количественной информации о потребителях. Потребителям задают вопросы, связанные с отобранными критериями сегментации. В нашем случае потребителям задают вопрос (или вопросы), которые позволяют соотнести домохозяйство, которое представляет респондент, к тому или иному стилю жизни. Затем по результатам исследования определяют по каждому сегменту, соответствующему определенному стилю жизни — величину этого сегмента, географическую представленность, демографические, социально-экономические характеристики.

2.6. Характеристики потребителей

Следующий очень важный параметр сегментации — критерии сегментации. К сожалению, не существует общепринятой надежной методики отбора и оценки правильности выбора критериев сегментации. Как правило, большинство используемых на сегодняшний день критериев сегментации сводится к следующим группам:

- объективные характеристики потребителей (местоположение, отраслевая принадлежность, форма собственности, величина и др.);
- субъективные характеристики: поведенческие признаки, например, преимущества или искомые выгоды от приобретения товара, которые желает получить потребитель, нормы потребления и др.

Основными признаками сегментации рынка по группам потребителей являются географические, демографические, психографические, поведенческие (Табл. 1). Сегмент рынка по группам потребителей определяется по совпадению у определенных групп потребителей нескольких признаков.

Сегментация по группам потребителей

Таблица 1. Основные факторы сегментации рынка по группам потребителей

ФАКТОРЫ (ПЕРЕМЕННЫЕ)	НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ ПЕРЕМЕННЫХ
Географические	
Регион	Прибалтика, Восточная Европа, Центральная Азия, Ближний восток и т.п.
Административное деление	Республика, Край, Область, Район, Город.
Численность населения (для городов)	5-20 тыс. чел., 20-100 тыс. чел., 100-250 тыс. чел., 250-500 тыс. чел., 500-1000 тыс. чел. 1-4 млн. чел. Свыше 4 млн. чел.
Плотность населения	Город, пригород, сельская местность
Климат	Умеренно-континентальный, континентальный, субтропический и т.д.
Демографические	
Уровень доходов	До минимального размера заработной платы; минимальный размер зарплаты; от 2 до 5 минимальных размеров зарплаты и т.д.
Род занятий	Научные работники, инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие государственных предприятий, фермеры, преподаватели, учителя, студенты, домохозяйки...
Уровень образования	Без образования, начальное образование, среднее специальное, высшее, ученая степень, звание...

Национальность	Русские, украинцы, белорусы, казахи, эстонцы, латвийцы, грузины, армяне, азербайджанцы, евреи, татары ...
Религия	Православный, католик, мусульманин...
Раса	Европеоидная, монголоидная ...
Психографические	
Социальный слой	Неимущие, среднего достатка, высокого достатка, очень высокого достатка
Стиль жизни	Элитарный, богемный, молодежный, спортивный, городской, сельский...
Личные качества	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт, новаторство, стремление к лидерству, уравновешенность, флегматичность...
Поведенческие	
Степень случайности покупки	Обычно случайный характер приобретения. Иногда случайный характер приобретения и т.п.
Поиск выгод	Поиск изделий высокого качества, хорошего обслуживания, более низких цен и т.п.
Степень нуждаемости в продукте	Нужен постоянно, нужен иногда...
Степень готовности купить изделие	Не желает покупать, не готов купить сейчас, недостаточно информирован, чтобы купить, стремится купить, обязательно купит ...
Повод для совершения покупки	Обыденная покупка, особый случай

2.7. Сегментация по продукту

Основными признаками сегментации рынка по группам продуктов являются функциональные и технические параметры, цена и т.п.

Сегментация рынка по продукту предполагает, что на стадии разработки новой продукции для каждой модели товара: учитываются все факторы, отражающие систему потребительских предпочтений и одновременно технические параметры нового изделия, удовлетворяющие запросам потребителей (выделение сегмента рынка по параметру изделия).

Многофакторная модель позволяет определить узкие места при разработке товара и воздействовать на них через стимулы общей заинтересованности всех служб предприятия в завоевании доли рынка.

Для этого лучше всего сформировать группу из наиболее квалифицированных работников, которые, вместе с руководством предприятия, смогут провести такого рода анализ. В случае если члены группы расходятся в оценках, в таблицу вносится среднее значение переменной, определяемое с учетом мнения каждого.

В процессе анализа важно дать развернутое смысловое описание или объяснение, почему той или иной переменной в таблице присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог таблицы (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия и продукта.

2.8. Критерии сегментации промышленного рынка

Под критериями сегментации промышленного рынка чаще всего понимают:

- количественные параметры сегмента;
- доступность сегмента;
- устойчивость сегмента;
- прибыльность;
- уровень конкуренции;
- защищенность от конкуренции;
- рекламные возможности фирмы в сегменте;
- возможности сервиса в сегменте;
- зависимость сегмента от ограничивающих товаров и услуг;
- технологические трудности работы в сегменте.

Общий перечень сегментов потребителей выявляется в ходе экспертного опроса сотрудников компании (маркетинг, продажи), дилерских фирм, специализирующихся на аналогичной продукции в целевых регионах и затем проводится оценка по методике критериев сегментации.

Цель: выделить сегменты, привлекательные для компании и позволяющие достичь поставленных целей.

Результат: перечень целевых сегментов для расчета прогноза продаж и определения мероприятий по продвижению.

2.9. Методика выделения целевых сегментов по продукту

- **Шаг-1.** Определяем потребительские характеристики, например, велосипедов путем опроса респондентов в обозначенных сегментах: выявляем, на какие характеристики при выборе продукции данного класса обращают внимание потребители в первую очередь. Полученный перечень заносим в первую колонку (потребительские характеристики) таблицы, аналогичной таблице 2.
- **Шаг-2.** Строим профили моделей, то есть определяем в какой мере учитывались при создании каждой из них те или иные потребительские характеристики. Введем следующие оценки, или ранги:
 - A. — принципиально важная характеристика;
 - B. — важная характеристика;
 - C. — необязательная характеристика.

Оценка проводится экспертным методом. В качестве экспертов выступают непосредственно разработчики продукции. Маркетолог, ведущий опрос, заносит усредненное мнение в шестую и седьмую колонки таблицы.

- **Шаг-3.** Выделяем группы потребителей, различающихся по своим требованиям к этому продукту, то есть формируем сегменты рынка.

Полученный перечень сегментов заносим в таблицу 2 (со второй по пятую колонки).

- **Шаг-4.** Строим профили каждого сегмента, то есть определяем степень важности той или иной потребительской характеристики для каждой из групп пользователей. В качестве экспертов здесь выступают группы пользователей — представителей соответствующих сегментов. Результаты заносим в таблицу 2, соответственно со второй по пятую колонку.
- **Шаг-5.** Сравниваем профили обеих моделей с профилями каждого сегмента и устанавливаем, насколько разработанная продукция отвечает требованиям того или иного сегмента.

При этом если степень важности потребительской характеристики в профиле модели равна или выше степени важности этой же характеристики в профиле рассматриваемого сегмента, то считаем, что модель по данной характеристике удовлетворяет требованиям этого сегмента.

Результаты сравнения профилей моделей и сегментов фиксируются по каждой характеристике во всех сегментах знаком «+», если модель «проходит», и знаком «-» — если не удовлетворяет требованиям сегмента.

Естественно, если в сегменте стоит оценка значимости характеристики С («необязательно»), то сравнения не проводим, так как потребителям безразлична эта характеристика.

- **Шаг-6.** Подсчитывая количество знаков «-» и «+» в каждом сегменте для модели 1 и модели 2, определяем, насколько в целом модель устраивает пользователей продукции данного сегмента. Выделяем наиболее привлекательные сегменты с наибольшим количеством «+».
- **Шаг-7.** Определяются направления доработок моделей под требования конкретных сегментов.

Таблица 2. Методика сегментации рынка по продукту

Потребительские характеристики изделия	Сегменты рынка велосипедов										Новые модели			
	Спортсмены - профессионалы			Школьники 13-16 лет			Люди, ведущие активный образ жизни			Сельские жители			Giant	Cube
1	2			3			4			5			6	7
		1	2		1	2		1	2		1	2		
1. Технические характеристики	B	+	+	B	+	+	B	+	+	B	+	+	A	B
2. Цена	C			C			B	+	-	C			C	A
3. Особые возможности	A	+	-	A	+	-	C			C			A	C
4. Надежность	A	-	+	B	+	-	A	-	+	A	-	+	B	A
5. Простота использования	C			C			A	-	+	B	+	+	C	B
6. Имидж фирмы	B	+	-	A	+	-	A	+	-	C			A	C
7. Дизайн	C			A	-	-	B	+	-	C			B	C
ИТОГО: +		3	2		4	1		4	2		2	2		
-		1	2		1	4		1	3		2	2		

Комментарии к таблице №2

На основании проведенного анализа делаем акцент при продаже велосипеда «Giant» на сегментах: «школьники» и «люди, ведущие активный образ жизни». Велосипед «Cube» удовлетворяет требованиям на сегменте «сельские жители», но требует доработки по характеристике «простота использования».

2.10. Анализ целевого рынка – методика отбора целевых сегментов по регионам

Методика отбора целевых сегментов по регионам описывается следующим образом:

- **Шаг-1.** На основании экспертного опроса выделяем сегменты рынка. В качестве экспертов могут выступать сотрудники компании, клиенты, отраслевые эксперты (особенно, если продукт инновационный).
- **Шаг-2.** Определяем основные критерии, по которым будет оцениваться привлекательность сегментов и их вес (важность каждого критерия).

- **Шаг-3.** С учетом весовых критериев устанавливаем максимально возможный балл для каждого критерия.
- **Шаг-4.** На основании собранной информации о сегментах проводим оценку каждого сегмента экспертным путем. В качестве экспертов выступают сотрудники отдела маркетинга (исследовательская компания, которая проводит исследовательский проект) и менеджеры коммерческих отделов, имеющие опыт работы в данной отрасли не менее года.
- **Шаг-5.** Суммируем баллы по каждому сегменту и выделяем сегменты с наибольшей суммой. Данные сегменты будут являться целевыми для работы.

Пример сегментации по регионам

Рассмотрим пример проекта под рабочим названием «Композитный шифер». Выделение целевых сегментов проводилось по выбранным критериям в 6 регионах, обозначенных в техническом задании заказчиком. В примере приведены данные по двум регионам. В итоговой таблице представлены сводные показатели по всем регионам и сегментам.

Анализ целевого рынка — отбор целевых сегментов по регионам.

Таблица 3. Регион 1

Показатели	Максимальное количество баллов	Промышленность (госзаказ)	Коммерческое строительство	Социально-культурные объекты	Сельское строительство (промышленное)	Жил. Стр-во, город (реконстр), многоэтажное	Жил. Стр-во, город, инд. стр-во	Жил. Стр-во, село, многоэтажное	Жил. Стр-во, село, Индивид. Стр-во
Тенденция развития рынка (рост, падение, стагнация)	8	5	8	4	4	5	8	5	6
Динамика продаж на рынке	10	5	2	4	7	2	2	5	5
Емкость рынка	10	4	1	4	6	6	2	3	5
Долгосрочные перспективы	9	4	1	2	8	6	2	5	8
Изменение платежеспособного спроса (рост, падение)	8	4	8	4	4	3	7	3	5
Привлекательность продукта	6	3	1	3	6	5	1	4	6
Влияние покупателей (от 1 до 8)	8	4	1	4	5	6	1	6	7
Влияние сезонности (от 1 до 8)	8	5	5	5	3	6	1	3	1
Имеющаяся сбытовая сеть	10	8	7	6	4	8	6	3	3
Влияние товаров-заменителей (от 1 до 10)	10	5	1	5	8	6	1	5	7
ИТОГО:	8	4	3	4	5	5	3	4	5

Каждый сегмент оценивался по 10-балльной шкале. Максимальный балл соответствует наиболее благоприятной ситуации

Таблица 4. Регион 2

Показатели	Максимальное количество баллов	Промышленность (госзаказ)	Коммерческое строительство	Социально- культурные объекты	Сельское строительство (промышленное)	Жил. Стр-во, город (реконстр), многоэтажное	Жил. Стр-во, город, инд.стр- во	Жил. Стр-во, село, многоэтажное	Жил. Стр-во, село, Индивид. Стр- во
Тенденция развития рынка(рост, падение, стагнация)	8	3	6	3	6	2	8	2	8
Динамика продаж на рынке	10	4	1	3	4	1	2	3	3
Емкость рынка	10	3	1	3	5	3	2	2	4
Долгосрочные перспективы	9	3	1	3	4	5	3	4	6
Изменение платежеспособного спроса (рост, падение)	8	3	6	3	4	3	6	1	6
Привлекательность продукта	6	3	1	3	4	4	1	3	3
Влияние покупателей (от 1 до 8)	8	4	1	4	5	6	1	6	1
Влияние сезонности (от 1 до 8)	8	5	5	5	3	6	1	3	1
Имеющаяся сбытовая сеть	10	7	7	6	3	7	5	3	3
Влияние товаров- заменителей (от 1 до 10)	10	5	1	4	5	6	1	4	4
ИТОГО:	87	4	3	3	4	4	3	3	3

Таблица 5. Итоговая (сводная) таблица целевых сегментов

Регионы	Максимальное количество баллов	Промышленность (госзаказ)	Коммерческое строительство	Социально-культурные объекты	Сельское строительство (промышленное)	Жил. Стр-во, город (реконстр), многоэтажное	Жил. Стр-во, город, инд.стр-во	Жил. Стр-во, село, многоэтажное	Жил. Стр-во, село, Индивид. Стр-во
Регион 1	87	47	35	41	55	53	31	42	53
Регион 2	87	40	30	37	44	43	30	31	39
Регион 3	87	48	32	35	48	46	35	38	46
Регион 4	87	49	33	47	50	60	43	36	49
Регион 5	87	49	33	47	50	59	43	36	49
Регион 6	87	48	34	38	56	52	35	38	54

Комментарии:

Все сегменты, имеющие более 44 баллов, привлекательны для экспансии (представлены в порядке убывания привлекательности).

1. **Жилищное строительство, город (реконструкция), многоэтажное.**
2. **Сельское строительство (промышленное).**
3. **Промышленное строительство.**
4. **Социально-культурные объекты.**
5. **Жилищное строительство, село, индивидуальное строительство.**

2.11. Сегментация рынка B2B

Как методично подойти к сегментированию при условии, что компания реализует продукты или услуги для других бизнесов?

- **Шаг-1.** Определяем факторы сегментации в зависимости от специфики рынка. Полученный перечень заносим в колонку 1 (табл. 6).
- **Шаг-2.** Выделяем группы потребителей-клиентов, различающихся по своим требованиям к этому продукту, то есть формируем сегменты рынка.

Из полученного перечня, пользуясь критериями сегментации, отбираем наиболее перспективные сегменты и заносим их в таблицу (колонки 3-6).

- **Шаг-3.** Строим профили каждого сегмента, то есть определяем степень соответствия критериям для каждой из групп клиентов. Оценка проводится по баллам: от 1 до 10 (1 — низкая степень соответствия, 10 — высокая степень соответствия). В качестве экспертов здесь выступают группы клиентов — представителей соответствующих сегментов. Результаты заносим в таблицу, соответственно по колонкам 3-6.
- **Шаг-4.** Определяем весовой коэффициент для каждого критерия:
 - 1 — низкая важность
 - 2 — средняя важность
 - 3 — высокая важность

И заносим результат в колонку 2.

- **Шаг-5.** Подсчитываем результат, перемножая балл на вес и суммируя результат по всему сегменту, определяем сегменты, получившие наибольшее количество баллов.
- **Шаг-6.** Определяются целевые сегменты с наибольшим количеством баллов и направления доработок моделей под требования конкретных сегментов.

Пример сегментации рынка B2B

Методику проиллюстрируем на примере компании по производству офисной и специализированной мебели.

Основные выделенные сегменты для проведения анализа:

Сегменты рынка Офисная мебель	Сегменты рынка Специализированная мебель
1. Офисы малых/средних фирм	1. Книжные магазины
2. Бюджетные организации	2. Библиотеки
3. Частные потребители	3. Аптеки
	4. Розничные магазины

Таблица 6. Методика сегментации на примере компании по производству мебели

Критерии	Вес	ОфМ 1	ОфМ 2	ОфМ 3	СпМ 1	СпМ 2	СпМ 3	СпМ 4
1. Количественные параметры сегмента	3	8	5	2	8	8	5	4
2. Доступность сегмента	1	7	4	2	8	6	8	4
3. Устойчивость сегмента	3	6	6	2	7	5	5	4
4. Прибыльность	3	8	5	7	5	6	5	5
5. Уровень конкуренции	2	5	7	4	8	6	7	6
6. Защищенность от конкуренции	2	5	5	4	8	4	5	5
7. Рекламные возможности фирмы в сегменте	2	6	5	1	8	4	6	6
8. Возможности сервиса в сегменте	2	5	5	1	8	7	8	8
9. Зависимость сегмента от ограничивающих товаров и услуг	1	3	2	2	3	3	4	3

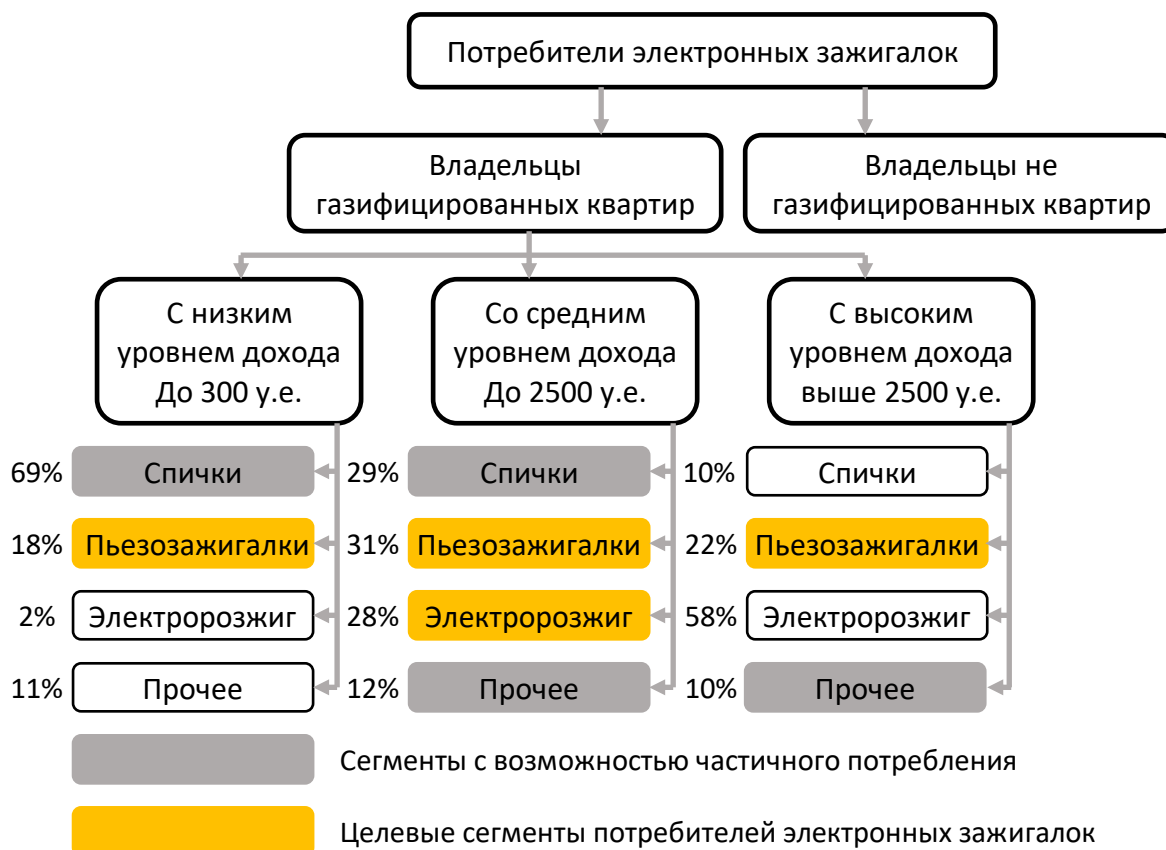
Таблица 8. Варианты коммерческих предложений на основании сегментации и позиционирования

Предложение для оптовиков
<ul style="list-style-type: none"> • выполнение обязательств при любых обстоятельствах • гибкие условия оплаты, скидки • нацеленность на долгосрочное сотрудничество • ответственность и гарантии • соблюдение сроков поставок • низкие цены за счет регионального расположения производства

<ul style="list-style-type: none"> получение оптовиками конкурентных преимуществ за счет расширения ассортимента 			
<ul style="list-style-type: none"> Общее для всех сегментов 			
<ul style="list-style-type: none"> функциональность в использовании комфортная рабочая среда качественный товар, гарантии замены брака 			
Средние предприятия	Малые предприятия	Бюджетные организации	Частные лица
<ul style="list-style-type: none"> удобство для сотрудников возможность формировать индивидуальные и групповые рабочие места возможность «докупать» элементы серии 		<ul style="list-style-type: none"> легкость сборки своими силами 	
<ul style="list-style-type: none"> наличие нескольких серий по ОМ единый корпоративный стиль 	<ul style="list-style-type: none"> экономит рабочее пространство максимальная функциональность и доступность доступная цена 	<ul style="list-style-type: none"> низкая цена простота мебели «особые» условия заключения контрактов долговечность мебели 	<ul style="list-style-type: none"> экономия пространства эргономика: здоровье вас и ваших детей доступная цена

2.12. Метод автоматической детекции взаимодействий

Сегодня также часто используется метод автоматической детекции взаимодействий. Приведем пример сегментации рынка электронных зажигалок, выполненный с помощью этого инструмента.



3. Типы и модель покупательского поведения

3.1 Типы покупательского поведения

Тип покупательского поведения определяет принятие потребителем решения о покупке. Решения о покупке зубной пасты и новой машины отличаются друг от друга. Большая и дорогая покупка потребует от покупателя долгих размышлений и большего числа участников в процессе принятия решения. Выделяется 4 типа покупательского поведения, основанных на степени его вовлеченности в процессе покупки и осознании различий между марками товара.

- **Комплексное покупательское поведение**

О комплексном покупательском поведении говорят в случае высокой степени вовлечения потребителя в процесс покупки и при осознании им значительных различий в марках. Обычно это относится к редким покупкам дорогих товаров. Чаще

всего покупатель не обладает достаточной информацией о товарной категории и ему необходима дополнительная информация. К примеру, человек, покупающий компьютер, может не знать о том, что означают такие его технические характеристики, как «оперативная память 4Гб», «разрешающая способность монитора», «объем жесткого диска». Подобные детали ничего не значат для покупателя, пока он сам в них не разберется.

Комплексное покупательское поведение — трехступенчатый процесс. Сначала у покупателя формируется определенное убеждение по отношению к товару. Затем у него появляется отношение к нему и, наконец, после тщательного обдумывания человек делает покупку. Производители товаров, покупка которых требует высокой степени вовлеченности потребителя, должны осознавать, насколько серьезно он будет собирать информацию о предполагаемой покупке и оценивать ее. Маркетологам необходимо разработать стратегии, помогающие потребителям разобраться в относительной важности характеристик-товаров, и информировать покупателей об отличии одной марки от другой, используя для этого печатные средства массовой информации.

- **Покупательское поведение, сглаживающее диссонанс**

Иногда процесс покупки происходит при высокой степени вовлечения потребителя, который не всегда замечает небольшие отличия аналогичных продуктов разных производителей. Высокая степень вовлечения основана на том, что покупка сама по себе рискованна, совершается весьма редко, а стоимость товара высока. В этом случае покупатель постарается обойти все магазины, чтобы сравнить предлагаемые товары, но покупку он совершит достаточно быстро, исходя, в основном, из уровня цены и сервиса в магазине. К примеру, покупка ковра предполагает высокую степень вовлечения потребителя, так как это дорогое приобретение, к тому же отражающее вкус покупателя. С другой стороны, большинство ковров различных производителей, но примерно одинаковой цены могут показаться потребителю весьма похожими друг на друга.

После покупки потребитель может испытать чувство некоторого диссонанса, заметив в ковре какие-нибудь недостатки или услышав благожелательные отзывы коллег о других коврах. Зато он будет очень внимательно выслушивать информацию, подтверждающую правильность его выбора. В этом примере потребитель сначала делает покупку, затем у него формируется новое убеждение, а потом и отношение. Поэтому маркетинговая политика должна быть направлена на обеспечение потребителя информацией, которая помогла бы ему остаться довольным покупкой.

- **Привычное покупательское поведение**

Обычно покупка товаров сопряжена с низкой степенью вовлечения потребителя в процесс приобретения при отсутствии значительных различий между марками. Рассмотрим процесс покупки соли. Здесь степень вовлечения потребителя низка. Что может быть проще, чем зайти в магазин и купить пачку соли? Если кто-то привык покупать соль определенной марки, то такая потребительская лояльность в данном

случае, скорее, исключение. И так, при покупке дешевых товаров каждодневного потребления степень вовлечения потребителя очень низка.

При покупке товара, не требующего высокой степени вовлеченности потребителя, его поведение не вписывается в обычную схему «убеждение – отношение – поведение». Отсутствует необходимость активного поиска информации о различных марках, оценки их характеристик и тщательного обдумывания решения о покупке. В данном случае потребитель пассивно воспринимает информацию рекламных роликов и газетных объявлений. Многократное повторение в рекламе названий одной и той же марки ведет к тому, что потребитель только лишь знакомится с ней, а не убеждается в необходимости ее покупки. У покупателей не складывается устойчивого отношения к определенной марке; они выбирают ее, скорее всего, потому, что знакомы с ней. После покупки они не могут оценить свой выбор в силу слабой вовлеченности в процесс. Таким образом, процесс покупки с низкой степенью вовлеченности потребителя начинается с формирования убеждения по отношению к марке через пассивное усвоение информации. Затем формируется поведение при покупке. После этого может последовать оценка.

Производители такого рода товаров с небольшими различиями между марками для увеличения объема продаж эффективно используют практику скидок и распродаж, так как покупатели не придают большого значения конкретной марке. В рекламе должны описываться только самые основные черты продукта и использоваться только легко запоминающиеся, связанные с конкретной маркой продукта визуальные или образные символы. Рекламная кампания должна быть нацелена на многократное повторение коротких сообщений. В этом смысле телевидение более эффективно, чем печатная реклама.

Чтобы повысить степень вовлеченности потребителя в покупку определенного товара, производители используют четыре стратегии.

- **Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции**

Некоторые покупки характеризуются низкой степенью вовлеченности в них потребителей, но значительными различиями между марками товара. В этом случае потребитель перестает ориентироваться на какую-то определенную марку. Рассмотрим пример покупки печенья. У потребителя сложились некоторые убеждения относительно этого товара, он без особых колебаний выбирает какую-то марку и в процессе потребления оценивает ее. Но в следующий раз из-за желания попробовать что-нибудь новенькое или просто из любопытства он покупает другой сорт печенья. Переключение с одной марки на другую вызвано широким ассортиментом продукции, а не недовольством определенной маркой.

В данной ситуации стратегии лидеров рынка и других его субъектов различаются. Лидеры будут стремиться поддержать привычное покупательское поведение, увеличивая долю своих товаров на прилавках магазинов и вкладывая деньги в регулярную интенсивную рекламу. Конкуренты будут поощрять переключение покупателя с одной марки на другую, предлагая ему товар по специальным ценам,

купоны, бесплатные образцы, и выпуская рекламу, убеждающую покупателя попробовать что-нибудь новенькое.

3.2 Особенности поведения потребителей на рынке B2B

Предприятия — это огромный рынок сырья, комплектующих изделий, устройств, вспомогательного оборудования, предметов снабжения и деловых услуг.

Закупки для нужд предприятия — это процесс принятия решения, посредством которого официальная организация констатирует наличие нужды в закупаемых со стороны товарах и услугах, а также выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и конкретных поставщиков, имеющих на рынке.

Фирмы, продающие другим организациям (производителям, оптовикам, розничным торговцам и госучреждениям), должны приложить максимум усилий, чтобы разобраться в нуждах своих покупателей, их ресурсах, политических установках и процедурах совершения закупок.

Необходимо учитывать также ряд особенностей, не встречающихся в практике потребительского маркетинга, перечисленных ниже:

1. организации приобретают товары и услуги с целью извлечения прибыли, сокращения издержек, удовлетворения нужд своей внутренней клиентуры, выполнения каких-либо общественных или правовых обязательств;
2. в процессе принятия решения о закупках для нужд организации формально принимают участие большее число лиц, чем когда речь идет о потребительских покупках. Как правило, участники принятия решения выполняют разные обязанности в рамках организации и подходят к решению о закупке с различными критериями;
3. агенты по закупкам должны следовать официальным установкам, лимитам и другим требованиям своих организаций;
4. необходимо запрашивание предложений, составление договоров купли-продажи.

3.3 Характеристики рынка товаров промышленного назначения

Рынок товаров промышленного назначения — совокупность лиц и организаций,купающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров и услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям. К ним относятся отрасли: сельское хозяйство, рыбное хозяйство, горнодобывающая промышленность, обрабатывающая промышленность, строительство, транспорт, связь, коммунальное хозяйство, банковское, финансовое и страховое дело, сфера услуг.

Основные **характеристики** рынка товаров промышленного назначения:

- меньше покупателей;

- но эти немногочисленные покупатели крупнее;
- они сконцентрированы географически;
- спрос на эти товары определяется спросом на товары широкого потребления, он не эластичен;
- спрос на эти товары резко меняется (например, спрос на потребительские товары может привести к росту спроса на оборудование для их производства);
- покупатели этих товаров — профессионалы (технические эксперты по товарам).

Существует три основных вида ситуаций совершения закупок:

- повторная закупка без изменений;
- повторная закупка с изменениями;
- закупки для решения новых задач.

Наименьшее число решений приходится на долю покупателя, совершающего повторную закупку без изменения, наибольшее — в ситуациях закупок для решения новых задач. При совершении закупок для решения новых задач покупателю предстоит определить для себя: технические характеристики товара, пределы цен, время и условия поставки, условия технического обслуживания, условия платежа, размер заказа, приемлемых поставщиков, «избранного» поставщика.

Многие покупатели предпочитают совершать комплектные закупки (например, когда продается группа взаимосвязанных товаров или предлагается система производства, управления запасами и т.п.).

Продавцам товаров промышленного назначения необходимо строго следить за этими факторами, приспособив свою тактику к конкретным факторам окружающей обстановки, особенностей организации, межличностных отношений и индивидуальных особенностей личности, которые оказывают влияние на совершение покупки.

Покупатели этих товаров принимают окончательное решение, преодолев несколько этапов:

- осознание проблемы;
- обобщенное описание потребности;
- оценка характеристик товара;
- поиск поставщиков;
- запрашивание предложений;
- выбор поставщика;
- разработка процедуры;
- выдача заказа;
- оценка работы поставщика.

Эти этапы преодолеваются в ситуации производства закупок для решения новых задач. В ситуациях повторных закупок с изменениями или повторных закупок без

изменений некоторые из перечисленных этапов сокращаются. В ряде ситуаций могут быть включены дополнительные этапы. Таким образом, промышленный маркетинг — сфера испытания способностей продавца, где главным является знание нужд своих клиентов и особенностей процедуры совершения ими закупок для разработки эффективного маркетингового плана продаж.

3.4 Моделирование покупательского поведения

Модель — это упрощенное представление реальности с включением только тех ее аспектов, которые представляются важными для ее создателя. Другие аспекты, которые находятся вне сферы его интересов, могут игнорироваться. При моделировании покупательского поведения исследователь исключает из анализа те аспекты человеческого поведения, которые не имеют отношения к потребительскому поведению или представляются несущественными.

Научная модель в качестве главной цели имеет объяснение тех или иных процессов. Изучая покупательское поведение, мы создаем идеальные модели, вычлняя из реальности только то, что считаем причинами и их следствиями. Поэтому главная функция модели — объяснительная. Упрощая реальность, мы с помощью модели стремимся ответить на вопросы: почему покупатель ведет себя в одной ситуации так, а в другой — по-иному.

Социальные процессы могут моделироваться различным способом. Модель может выражаться в виде диаграммы, таблицы, схемы, может быть представлена на компьютере средствами мультимедиа. Однако чаще всего она описывается самым традиционным способом — с помощью слов.

Побудительные факторы маркетинга включают в себя четыре элемента: товар, цену, методы распространения и стимулирования. Прочие раздражители слагаются из основных сил и событий из окружения покупателя; экономической, научно-технической, политической и культурной среды. Пройдя через «черный ящик» сознания покупателя, все эти раздражители вызывают ряд поддающихся наблюдению покупательских реакций, представленных в правом прямоугольнике на рис. 1: выбор товара, выбор марки, выбор дилера, выбор времени покупки, выбор объема покупки.

Задача деятеля рынка — понять, что происходит в «черном ящике» сознания потребителя между поступлением раздражителей и появлением откликов на них. Сам «черный ящик» состоит из двух частей. Первая — характеристики покупателя, оказывающие основное влияние на то, как человек воспринимает раздражители и реагирует на них. Вторая — процесс принятия покупательского решения, от которого зависит результат.

3.5 Преимущества модели покупательского поведения

Модели покупательского поведения обладают рядом преимуществ.

1. Объясняют покупательское поведение. Даже визуально можно понять, что происходит, когда меняются переменные и обстоятельства.
2. Дают систему координат для исследования. Пробелы в знании и понимании становятся очевидны, и можно выделить приоритетные направления исследований. Модель также позволяет соотнести друг с другом отдельные исследовательские проекты.
3. Являются фундаментом для систем информационного менеджмента. Правильное использование модели раскрывает типы информации, необходимой для понимания различных процессов принятия решения о покупке и выявляет особенности маркетинговой стратегии.

Еще совсем недавно активные субъекты рынка изучали потребности и желания покупателей непосредственно на «поле боя», в реальном процессе реализации продукции. Рост компаний и рынков лишил многих менеджеров по маркетингу непосредственного контакта с покупателями.

3.6 Вопросы о покупателях, на которые должен ответить менеджер

Сегодня менеджер, который стремится лучше узнать своих покупателей, должен ответить на 7 вопросов.

- Кто образует рынок? (Покупатели)
- Что они покупают? (Товары)
- Почему? (Цели) Кто участвует в процессе покупки? (Организации)
- Как покупают? (Операции)
- Когда? (Причины)
- Где? (Торговые точки)

- **Модель маркетинговых стимулов и ответной реакции покупателей**

Отправным пунктом понимания покупательского поведения может послужить **модель маркетинговых стимулов и ответной реакции покупателей**. Маркетинговые стимулы и побудительные факторы окружающей среды входят в сознание потребителя. Решение о покупке зависит от особенностей потребителя и процесса принятия им решения. Задача маркетолога — понять, что происходит в сознании потребителя между моментом воздействия на него внешних стимулов и принятием решения о покупке, и ответить на два главных вопроса:

Как характеристики потребителя — культурные, социальные, личностные и психологические — влияют на его покупательское поведение?

- **Каким образом покупатель принимает решение о покупке?**

Залогом успеха любой компании в конкурентной борьбе является ее ориентация на философию маркетинга, на максимальное удовлетворение запросов потребителей.



Рис. 1. Модель покупательского поведения

4. Потребительские ценности

4.1. Удовлетворение потребностей клиента

Вспомним пирамиду Маслоу, демонстрирующую важность удовлетворения потребностей человека. Каждый товар или услуга способствует удовлетворению тех или иных потребностей индивида. Давайте посмотрим, какие потребности согласно иерархии Маслоу удовлетворяет производитель-пекарь, предлагающий жителям городского района булочки «прямо с пылу и с жару» и ряд других товаров повседневного спроса (крупы, молочные продукты и т.д.).

Характеристика продукта	Польза для потребителя (клиента)	Мотив
Хлеб, 250 гр.	Всегда свежий	Удовлетворяется потребность в безопасности
	Дешевле, чем в большом магазине	Экономия
	Удобно переносить, так как булочки всегда упаковываются в бумажный пакет с ручками	Комфорт
Хлеб, 250 гр.	Возможность купить другие продукты	Комфорт

Приведем еще один пример выявления потребительских характеристик — для гидравлического подъемника:

Характеристика	Особенности	Преимущества	Выгоды	Доказательство
Потребительские характеристики (цена, надежность, простота, качество, дизайн и т.д.)	Какие особенности марки наилучшим способом отражают эти характеристик и	Какие преимущества (пользу) предоставляет потребителю использование товара	Какие выгоды можно извлечь из особенностей и преимущества продукции для потребителей	Довод в пользу доказательства
Подъемник Надежность	Уникальная технология направляющих	Возможность подъема на высоту 10,5 м. без посторонней помощи	Удобство, сокращение расхода времени, электроэнергии — быстрый результат	Самостоятельная работа подъемника

Перечисленные в таблице факторы дают представление о том, как эффективнее привлечь и обслужить покупателя. В результате сбора информации повышается осведомленность потребителей об имеющихся на рынке марках товаров и их свойствах.

Надо отметить, что решение о покупке может быть сдержано или заблокировано отношением других людей или непредвиденными обстоятельствами.

На поведение покупателя оказывают влияние четыре основные группы факторов: факторы культурного уровня (культура, субкультура и социальное положение), социальные факторы (референтные группы, семья, роли, статусы), факторы личного порядка (возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, образ жизни, тип личности и представление о самом себе) и факторы психологического порядка (мотивация, восприятие, убеждение и отношение). Все они дают представление о том, как эффективно обслужить и охватить покупателя.

Задача деятеля рынка — понять различных участников процесса покупки и разобраться в основных факторах влияния на покупательское поведение для создания эффективной программы маркетинга.

4.2. Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение

1. Факторы культурного уровня

Культура — основная причина, определяющая потребности человека.

Человеческое поведение — вещь в основном благоприобретенная. Человек с детских лет усваивает базовый набор ценностей, восприятий, предпочтений, манер и поступков, характерных для его семьи и основных институтов общества.

Субкультура. Любая культура включает в себя более мелкие составляющие, или субкультуры, которые предоставляют своим членам возможность интеграции и общения с себе подобными.

В крупных сообществах встречаются группы лиц одной национальности, религиозные группы. Свои отличные от прочих субкультуры со своим специфическим образом жизни в каждом отдельном случае имеют и географические районы.

Социальное положение. Почти в каждом обществе существуют различные общественные классы, которые можно определить как сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения.

2. Факторы социального порядка

Референтные группы — группы людей, оказывающие прямое (то есть при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение человека. Это могут быть друзья, семья, соседи, коллеги по работе и т.д.

Роли и статусы. Индивид является членом множества социальных групп. Его положение в каждой из них можно охарактеризовать с точки зрения роли и статуса.

Роль представляет собой набор действий, которых ожидают от индивида окружающие его лица.

Каждой роли присущ определенный статус, отражающий степень положительной оценки ее со стороны общества.

3. Факторы личного порядка

Возраст и этап жизненного цикла семьи. С возрастом происходят изменения в ассортименте и номенклатуре приобретаемых людьми товаров и услуг, так в первые годы жизни человеку нужны продукты для детского питания. В годы взросления и зрелости он питается самыми разнообразными продуктами, в пожилом возрасте — специальными диетическими. С годами меняются и его вкусы в отношении одежды, мебели, отдыха и развлечений.

Род занятий. Определенное влияние на характер приобретаемых человеком товаров и услуг оказывает род его занятий. Деятели рынка стремятся выделить такие группы по роду занятий, члены которых проявляют повышенный интерес к его товарам и услугам. Фирма может даже специализироваться на производстве товаров, нужных какой-то конкретной группе.

Экономическое положение индивида во многом сказывается на его товарном выборе. Оно определяется размерами сбережений и активов, кредитоспособностью и взглядами на расходование средств в противовес их накоплению.

Образ жизни человека рисует «всесторонний портрет» человека во взаимосвязи его с окружающей средой. При разработке маркетинговой стратегии товара деятель рынка будет стремиться вскрыть взаимосвязи между товаром и определенным образом жизни.

Тип личности и представление о самом себе. Каждый человек имеет сугубо специфический тип личности, оказывающий влияние на его покупательское поведение. Тип личности — совокупность отличительных психологических характеристик человека, обеспечивающих относительные последовательность и постоянство его ответственных реакций на окружающую среду. Знание типа личности может оказаться полезным при анализе потребительского поведения, когда существует определенная связь между типами личностей и выбором товаров и марок.

4. Факторы психологического порядка

Мотивация. В любой момент времени человек испытывает множество разнообразных нужд. Некоторые из них имеют биогенную природу, то есть являются следствиями таких состояний, внутренней физиологической напряженности как голод, жажда, дискомфорт. Другие — психогенны, то есть являются результатом таких состояний внутренней физиологической напряженности, как нужда в признании, уважении, духовной близости.

Большинство этих нужд оказываются недостаточно интенсивными, чтобы мотивировать человека на совершение действия в любой данный момент времени.

Нужда, достигшая достаточно высокого уровня интенсивности, называется мотивом. Мотив (или побуждение) — нужда, ставшая столь влиятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения.

Восприятие. Восприятие можно определить как процесс, посредством которого индивид отбирает, организует и интерпретирует поступающую информацию для создания значимой картины окружающего мира.

Усвоение. Человек усваивает знания в процессе деятельности. Усвоение — это определенные перемены, происходящие в поведении индивида под влиянием накопленного им опыта.

Убеждения и отношения. Посредством действий и усвоения человек приобретает убеждения и отношения, а они в свою очередь влияют на его покупательское поведение. Убеждение — мысленная характеристика чего-либо. Производителей, естественно, интересуют убеждения вокруг товаров и услуг. Из этих убеждений складываются образы товаров и марок. На их основании люди совершают действия. Если какие-то убеждения неверны и будут препятствовать совершению покупки, производителю необходимо будет провести соответствующую программу по их исправлению.

Почти ко всему на свете — к религии, политике, одежде, музыке, еде и т.п. — человек имеет собственное отношение. Отношение — сложившаяся на основе имеющихся знаний устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка индивидом какого-либо объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных действий. Отношения позволяют индивиду сравнительно стабильно вести себя по отношению к схожим друг с другом объектам. Человеку не приходится что-то заново интерпретировать и каждый раз реагировать по-новому. Отношения позволяют экономить физическую и умственную энергию. Именно поэтому они с трудом поддаются изменению.

Различные отношения индивида образуют логически связную структуру, в которой изменение одного фактора может потребовать изменения ряда других, так что фирме выгоднее будет вносить свои товары в рамки уже существующих отношений, чем пытаться изменить их.

5. Выбор ключевых клиентов

5.1. Принцип ориентации на клиента

Нередко приходится наблюдать такую ситуацию: компания, декларирующая, что главной ценностью для нее является клиент, показывает низкий уровень сервиса и имеет не лучшие показатели клиентской лояльности. Причины этого кроются внутри самого предприятия, сотрудники которого ничего не знают о его стратегии или даже не принимают ее.

Если в основе стратегии компании лежит принцип ориентации на клиента, то на практике это должно означать, что:

- потребитель — главный человек в компании;
- каждый сотрудник ее, помимо основной профессии, имеет еще одну — торгового агента, продвигающего торговую марку или брэнд, или маркетолога по совместительству, который передает всю имеющуюся у него информацию о контактах с клиентами для последующего анализа и принятия решения;
- невозможно сделать счастливым внешнего клиента, если внутренние остаются недовольными или несчастными;
- каждый сотрудник принимает на себя стопроцентную ответственность за качество обслуживания внешнего клиента и повышения степени его преданности (лояльности) компании;
- каждый сотрудник должен помнить: главное — не его улыбка при общении с внешним клиентом, а улыбка клиента после общения с ним;
- если компания не позаботится о клиенте, то это с удовольствием сделают ее конкуренты;
- необходимо превосходить ожидания клиента, иначе он уйдет к конкурентам.

К сожалению, между декларированием принципа клиентоориентированности и реализацией его на практике дистанция очень большая.

5.2. Матрица KAISM

Клиенту присваивается титул «ключевой», если он не только стабильно приносит высокую прибыль компании, но и дает дополнительные возможности для увеличения объемов продаж, рассматривает поставщика в качестве надежного партнера и советника для ведения долгосрочного бизнеса и считается одним из лидеров в своей отрасли.

Один из методов, с помощью которого некоторые авторы предлагают дифференцировать своих покупателей и выделять ключевых клиентов, — это соотношение привлекательности клиента и его лояльности по отношению к компании. Иногда второй показатель — лояльность — отождествляется с привлекательностью компании для клиента, ее объективно сильными сторонами.

Питер Чевертон в книге «Работа с VIP-клиентами» предлагает **в качестве инструмента идентификации ключевых клиентов матрицу KAISM** (Key Account Identification and Selection Matrix), смысл процесса отбора, в которой заключаются ответы на два главных вопроса:

- что именно делает клиентов привлекательными для компании?
- что именно делает компанию привлекательной для клиентов по сравнению с ее конкурентами?

В качестве факторов привлекательности клиентов компания может использовать такие критерии, как объем закупок, положение на рынке и конкурентоспособность, финансовая стабильность и потенциал роста бизнеса, доступность и прозрачность, инновационный потенциал, стратегическая близость. В число критериев попадают и такие неэкономические показатели, как уровень менеджмента и сходство корпоративных культур.

Среди факторов, по которым определяется сила самой компании с позиции клиента, выделяются: цена, уровень сервиса, качество, скорость реакции на запросы, бизнес-связи, технический уровень, инвестиционная привлекательность отрасли, долгосрочная стабильность.

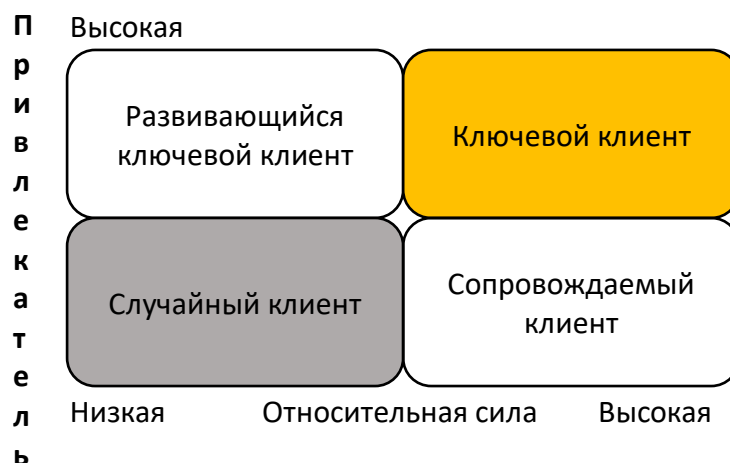


Рис. 3. Оценка привлекательности клиентов

Очень важно также оценивать, как относятся в компании к эксклюзивным договоренностям и конфиденциальности, этическим стандартам поведения.

Однако важно понимать, что факторы, по которым должна замеряться привлекательность клиента или собственные возможности, исключительно индивидуальны для каждого поставщика и зависят от тех целей, которые компания ставит перед собой.

Процедуру замера своей клиентской базы и идентификации ключевых клиентов Питер Чевертон рекомендует проводить регулярно и предлагает в качестве иллюстрации следующий пример: «Вы действуете на динамично развивающемся рынке, например, в сфере телекоммуникаций. Представьте, что вы предлагали подобные услуги 20 лет назад и тогда ориентировались на производителей домашнего оборудования. Стали бы вы рассматривать в качестве ключевого покупателя фирму Nokia? Тогда это была малоизвестная финская компания, производящая древесину и резину. Если бы вы стали выполнять упражнение KAISM раз в пять лет, то Nokia сильно бы вас удивила».

Безусловно, универсального инструмента для выявления ключевых клиентов не существует, и ни одна компания не может целиком полагаться на математику взвешивания и ранжирования.

Однако пристальное внимание к собственной клиентской базе, ее анализ и регулярные попытки идентификации стратегически важных клиентов позволяют компании эффективно использовать свои ресурсы, не терять мобильности и, возможно, хотя бы на полшага опережать своих менее подвижных конкурентов.

Невозможно быть хорошим продавцом для всех своих покупателей. Необходимость дифференциации клиентов диктуется элементарными экономическими законами.

Управление ключевыми клиентами многими компаниями рассматривается как важнейшая составляющая их стратегического развития.

Сознательно снижая уровень сервиса и внимания к мелким заказчикам, компания добровольно отказывается от тех клиентов, которых можно «развить» и «вырастить».

Пример оценки ключевых клиентов

1. Оценка привлекательности клиента для компании

Критерии	Вес	Оценка Компании А	Рейтинг Компании А	Оценка Компании В	Рейтинг Компании В
Большой объем поставок	2.5	5	12.5	3	7.5
Регулярность поставок	2.5	8	20	7	17.5
Потенциальная прибыль	1	9	9	4	4
Личная совместимость	1	3	3	6	6
Рост компании на рынке	1.5	6	9	6	9
Наличие складов и логистики	1.5	4	6	5	7.5
ИТОГО:	10		59.5		51.5

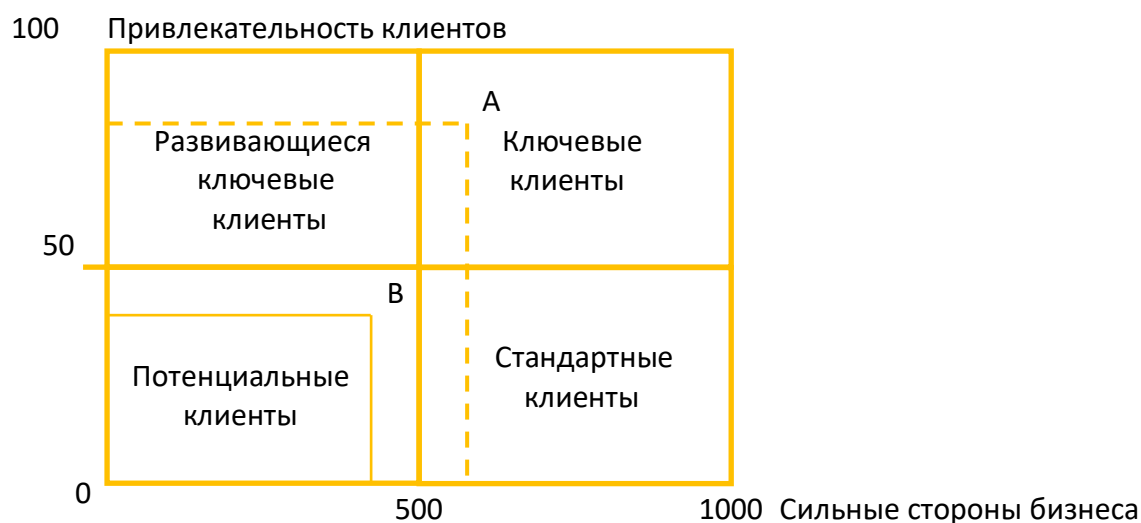
Оценка проводится экспертным советом компании

Критерии и вес могут меняться в зависимости от цепей компании

2. Оценка возможности обслуживать данных клиентов

Критерии	Вес	Оценка Компании А	Рейтинг Компании А	Оценка Компании В	Рейтинг Компании В
Ассортимент	25	6	15	3	75
Качество продукта	30	9	27	5	15
Опыт на рынке	5	8	40	4	20
Техническая поддержка	15	5	75	4	60
Квалификация персонала	10	4	40	6	60
Финансовая устойчивость на рынке	15	4	60	5	75
ИТОГО:	100		635		44

Оценка проводится клиентами



- **Виды клиентов компании**

Ключевые клиенты — золотой фонд компании. Активная поддержка, преференции. Нельзя допускать, чтобы один клиент имел более 20 % Вашего оборота.

Развивающиеся ключевые клиенты — клиент имеет большой потенциал, но у компании пока не хватает возможности работать с ними в полную силу.

Стандартные клиенты — хотят работать с нами, покупают средние партии товара, лояльны к компании. Необходимо развивать их бизнес, если есть перспективы.

Потенциальные клиенты — активизируются, когда у них появятся резервы и время для сотрудничества. Сюда могут попасть новые клиенты, которые только начали работать — их необходимо развивать. Если клиент находится в данном квадрате длительный период — прекращать деятельность и искать замену.

Сегодня, наблюдая за работой разных систем сбыта на практике, можно сделать вывод о том, что вопросу оптимизации и контроля каналов сбыта на некоторых предприятиях и фирмах не уделяется должного внимания, и, чаще всего, это создает проблемы в реализации стоящих перед предприятием задач. В свою очередь, основная задача оптимизации и контроля — повышение эффективности работы сбытовых каналов, в частности, и всей сбытовой деятельности предприятия, в целом.

Периодически следует оценивать эффективность работы отдельных участников канала сбыта, проверять их соответствие определенным требованиям. Рекомендуется иметь в отделе маркетинга сотрудника, который будет планировать работу (представительствами, торговыми агентами).

- **Характеристики ключевых клиентов**

Что дают ключевые клиенты для компании?

- Стабильный доход и прибыль.
- Снижение издержек.
- Стремление улучшить наше предложение на рынке.
- Продвижение нашего нового товара.
- Выход на новый для нас рынок.
- Политическую значимость.
- Постоянное сотрудничество по обслуживанию закупленного товара.
- Обеспечение значительной доли оборота.
- Гарантированную возможность делать крупные закупки со скидками.
- Снижение издержек, особенно связанных с привлечением клиентов.
- Уменьшение затрат на маркетинг.
- Формирование ключевой группы клиентов, которая позволяет тестировать и выводить новые продукты.
- Рост конкурентной устойчивости (дополнительные барьеры для конкурентов).
- Имидж надежности и стабильности компании в глазах сотрудников, инвесторов.
- Упрощение оперативной работы.
- Возможность с меньшими затратами (и сопротивлением) запрашивать у клиентов информацию о них самих, их потребностях, предпочтениях, мнениях о конкурентах, услугах.
- Клиенты становятся бесплатными и максимально эффективными в отрасли рекламными агентами.
- Увеличение доли в обороте клиента, как следствие увеличение стабильности отношений и рост объема продаж.

6. Управление взаимоотношениями с потребителем: формирование лояльности

6.1. Пример оценки ключевых клиентов

Практика работы с ключевыми клиентами определяет очередность проводимых работ:

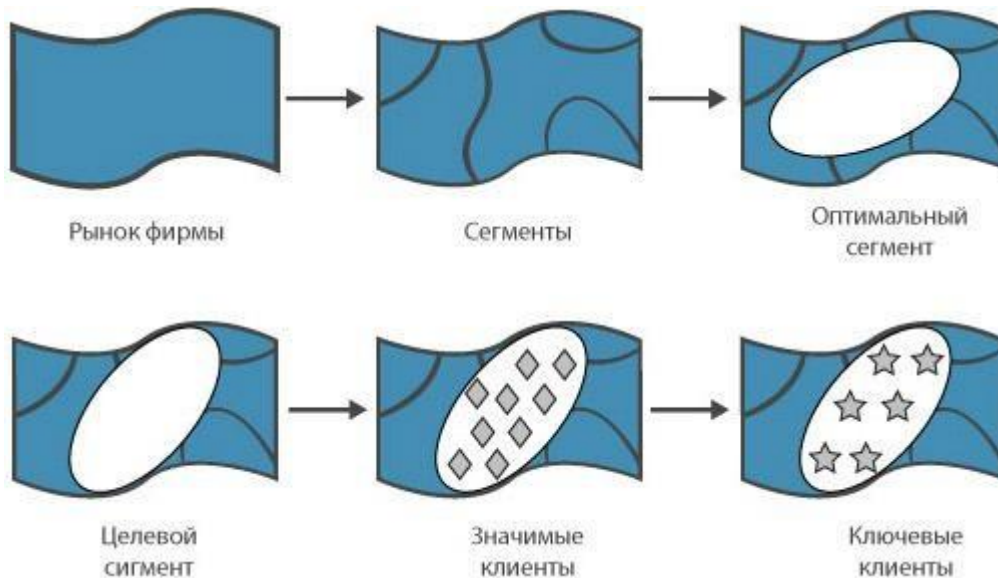


Рис. 4. Пример оценки ключевых клиентов

6.2. Результаты реализации клиентоориентированных стратегий

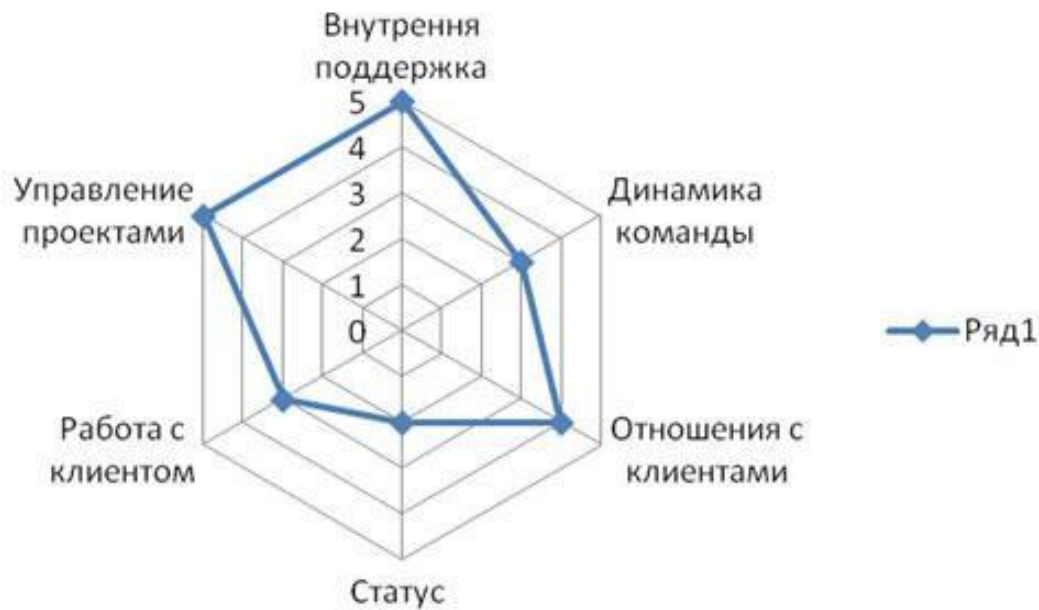
- увеличение количества повторных покупок — 66%; снижение затрат — 81%;
- снижение потерь клиентов вследствие неудовлетворенности — 77%;
- привлечение новых клиентов — 51%;
- повышение продуктивности — 80%;
- ускорение вывода новых продуктов и снижения рисков — 46%;
- снижение риска потери клиентов, связанного с уходом менеджеров по работе с клиентами — 76%.

Статистика приведена на основе анализа европейских компаний, так как в странах данные программы и стратегии только реализуются.

6.3. Измерение и анализ лояльности клиентов к компании

Характеристика	Да (5)	Часто (4)	50/50 (3)	Иногда (2)	Нет (1)
1. Внутренняя поддержка и возможности					
• Есть ли у вас поддержка высшего руководства					
• Обладает ли Ваша команда по работе с ключевыми клиентами полномочиями?					
• Препятствуют ли принятию решений функциональные подразделения?					
• Принята ли работа с КК как утвержденный бизнес- процесс?					
2. Динамика команды по работе с ключевыми клиентами					
• У членов команды есть цели, планы работы и показатели эффективности результата					
• Коммуникации с ключевыми клиентами отработаны					
• Отработанные коммуникации внутри компании между подразделениями					
• У сотрудников есть необходимые навыки работы с ключевыми клиентами					
3. Отношения с клиентами					
• Вы четко знаете информацию о клиенте и о ключевых фигурах, принимающих решение					
• Вы разделяете ценности клиента и знаете, какие технологии он использует в работе					
• Есть совместные цели с ключевыми клиентами, планирование и информация					
• Есть совместные процессы или проекты с ключевыми клиентами					
4. Статус ключевого поставщика					
• Считаетесь ли Вы ключевым поставщиком у ключевых клиентов					
• Ваш статус растет					

<ul style="list-style-type: none"> • Клиент отводит Вам значительную роль, и вы это подтверждаете 					
<ul style="list-style-type: none"> • Ассортимент и качество продукции (услуг) устраивают клиента 					
5. Работа с клиентами					
<ul style="list-style-type: none"> • Ваш бизнес сосредоточен на клиенте, долгосрочные отношения с клиентом важнее прибыли 					
<ul style="list-style-type: none"> • Проводится анализ положительного влияния работы с ключевыми клиентами 					
<ul style="list-style-type: none"> • В компании система работы с претензиями клиентов — отработанный бизнес-процесс 					
<ul style="list-style-type: none"> • Проводятся встречи и мероприятия с ключевыми клиентами в неформальной обстановке 					
6. Управление проектами					
<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно разрабатываются и внедряются новые совместные проекты 					
<ul style="list-style-type: none"> • Были выделены проектные группы и назначены руководители по работе с КК 					
<ul style="list-style-type: none"> • Выделенные проекты по ключевым клиентам работают согласно графику и реализуются 					
<ul style="list-style-type: none"> • Постоянно проводится оценка ожиданий и запросов ключевых клиентов 					
<ul style="list-style-type: none"> • Ведется оценка прибыльности проекта 					
ИТОГО:					



6.4. Основные показатели для контроля программ по ключевым клиентам

1. Количество клиентов (всего), в том числе новых, и динамика их прироста в %.
2. Годовой объем продаж по клиентам, в том числе по сегментам рынка, и динамика его изменения в %.
3. Количество потерянных клиентов всего, в том числе из категории значимых и динамика изменения этого показателя в %.
4. Средний размер недополученных оборотных средств (маржинальной прибыли) по обращениям клиентов, не закончившимся сделкой (договором) с учетом причин отказа от сотрудничества, и динамика изменения этого показателя в %.
5. Среднее время оформления договора с клиентом и динамика изменения этого критерия в %.
6. Индекс преданности (лояльности) клиентов по сегментам рынка и динамика его изменения в %.
7. Удельный вес своевременно выполненных заказов к общему количеству заказов и динамика его изменения в %.
8. Количество рекламаций от клиентов по сегментам рынка и динамика изменения этого показателя в %.
9. Средняя продолжительность времени (в днях) от первого контакта с клиентом до первой поставки (поступления денежных средств) по новым ключевым клиентам и динамика изменения этого показателя в %.
10. Среднее время на согласование вопросов между подразделениями по удовлетворению заявки клиента на поставку, по видам продукции и/или сегментам рынка и динамика изменения этого показателя.
11. Факторы, определяющие более высокую прибыльность ключевого клиента:
 - Сокращение затрат на ротацию клиентской базы;
 - Рост доходов;
 - Сокращение операционных издержек.

6.5. Угрозы и преимущества ключевых клиентов

Преимущества

1. Обеспечивают значительную долю оборота.
2. Гарантированные продажи дают возможность делать крупные закупки со скидками.
3. Снижение издержек, особенно связанных с привлечением клиентов.
4. Уменьшаются затраты на маркетинг.
5. Формируется ключевая группа клиентов, которая позволяет тестировать и выводить новые продукты.
6. Растет конкурентная устойчивость (дополнительные барьеры для конкурентов).
7. Формируется имидж надежности и стабильности компании в глазах сотрудников, инвесторов.
8. Упрощается оперативная работа.
9. Возможность с меньшими затратами (и сопротивлением) запрашивать у клиентов информацию о них самих, их потребностях, предпочтениях, мнениях о конкурентах, услугах.
10. Клиенты становятся бесплатными и максимально эффективными в отрасли рекламными агентами.
11. Увеличение доли в обороте клиента как следствие увеличение стабильности отношений и рост объема продаж.

Угрозы для компании

1. Снижение прибыли из-за высоких скидок «за постоянство».
2. Увеличение издержек на промежуточное финансирование (товарный кредит).
3. Увеличение влияния клиентов на компанию.
4. Сокращение количества клиентов — снижение устойчивости.
5. Рост представительских расходов.
6. Вероятность коррупции в отделе продаж.
7. Зависимость от менеджеров, ведущих ключевых клиентов.

6.6. Функции и роль менеджера по ключевым клиентам

Должность менеджера по ключевым клиентам иначе обозначают аббревиатурой КАМ – Key Account Manager.

- Ведение базы данных и аналитики по ключевым клиентам.
- Отбор и формирование номенклатуры ассортимента по каждому ключевому клиенту.
- Планирование/заказ ассортимента компании.
- Формирование прогноза продаж по каждому ключевому клиенту.
- Предложения по ценообразованию, формирование условий по ценам, скидкам.
- Планирование промо-акций.
- Контроль стандартов мерчендайзинга у клиента.

- Формирование предложений по проблемной группе товара, а также по новинкам.
- Презентация клиенту новой продукции.
- Формирование резервов для выполнения предзаказов.
- Отслеживание условий контракта и продаж по закрепленным клиентам.
- Контроль и выполнение технологической продажи (договоры, счета, отслеживание графика отгрузок, оплата, планирование бюджетов).
- Поддержание контакта и проведение переговоров.
- Отработка претензий ключевых клиентов, которые за ним закреплены.
- Предложения по развитию отношений с ключевыми клиентами.

6.7. Работа с претензиями

Претензии для каждого из нас — явление не новое. Как эффективно организовать работу с рекламациями в компании? Ведь именно грамотное использование тех плюсов, которые есть в претензии, позволяет разрешить проблемы, связанные с недовольством клиентов, дает возможность укрепить отношения с ними.

Сегодня все еще не редкость — ситуация, когда высказываниями клиента пренебрегают. Однако усиление конкуренции требует от бизнеса большего внимания к потребностям покупателя. Клиентов привлекает то, как компании решают их проблемы. Поэтому если у потребителя возникли претензии, то это является серьезным сигналом для фирмы. Для клиента в такой ситуации становится ясной истинная цена тех улыбок, которые в магазинах компании раздаются «бесплатно».

Часто претензии, недовольство покупателя сотрудники компаний воспринимают как очередную головную боль. Между тем сам факт претензии является залогом для укрепления взаимоотношений с клиентом и для формирования его лояльности к компании. Ведь он проявляет активность, то есть не является безразличным, делает свой шаг к сотрудничеству, дает фирме ценную информацию о пробелах в ее работе, а значит, возможность совершенствоваться. И это первый подарок клиента. Многие ценные изменения в работе компаний появились благодаря ее клиентам, чьи претензии и идеи позволили впоследствии приумножить благосостояние фирм. Стоит ли пренебрегать этим подарком?

Более того, в процессе обсуждения претензии и клиент, и компания приобретают новый опыт решения сложных вопросов. И если этот этап во взаимоотношениях был плодотворным, то клиент не забудет о позитивном сотрудничестве. Если он понимает, что компания в любых обстоятельствах способна позаботиться о нем, то и его доверие к компании усиливается. В дальнейшем он будет готов не только продолжать сотрудничество, но и активно привлекать своих знакомых, коллег, которым будет интересно иметь дело с действительно надежным партнером — **и это второй подарок клиента.**

Таким образом, в претензиях клиента заключены ценные для компании дары, которые стоят того, чтобы уделить им внимание.

- **Анализ качества работы с претензиями**

Можно обозначить несколько критериев для анализа качества организации работы по профилактике и отработке претензий. По наличию, отсутствию того или иного параметра можно судить об эффективности организации работы с претензиями в целом.

Параметры контроля работы с претензиями:

- наличие в компании отдела/сотрудника, в чью компетенцию входят прием и отработка претензий;
- легкая и доступная для клиента связь с отделом/сотрудником для выражения своей претензии;
- информирование клиентов о способах компенсаций и гарантий, предоставляемых организацией;
- простота организации процедуры получения клиентом гарантий компании, в том числе и эксклюзивных;
- наличие разнообразных форм обратной связи с покупателями о качестве обслуживания («горячая линия», интернет-сайт, телефонный опрос, анкетирование и т. п.) и информирование клиентов о той поддержке, которую они получают от компании после совершения покупки;
- описание и закрепление во внутренней документации компании стандартов качества работы с клиентом. Они должны быть ясны, понятны сотрудникам, а также руководителям, которые контролируют качество их работы;
- определение уровней ответственности за разрешение претензий. Это выражается в понятном для всех механизме переадресации претензий и в информированности сотрудников предприятия о порядке этой переадресации (кому, какой тип претензии, в каком порядке, в какие сроки);
- документирование и регистрация претензий для последующего ведения статистики, контроля разрешения претензий, анализа претензионной работы;
- формулирование правил принятия решений по претензиям (наличие стандартного порядка принятия решения гарантирует равное отношение к стандартным проблемам);
- владение сотрудниками компании технологией поведения и взаимодействия с клиентом в процессе разрешения претензии;
- наличие юридической платформы в работе с претензиями.

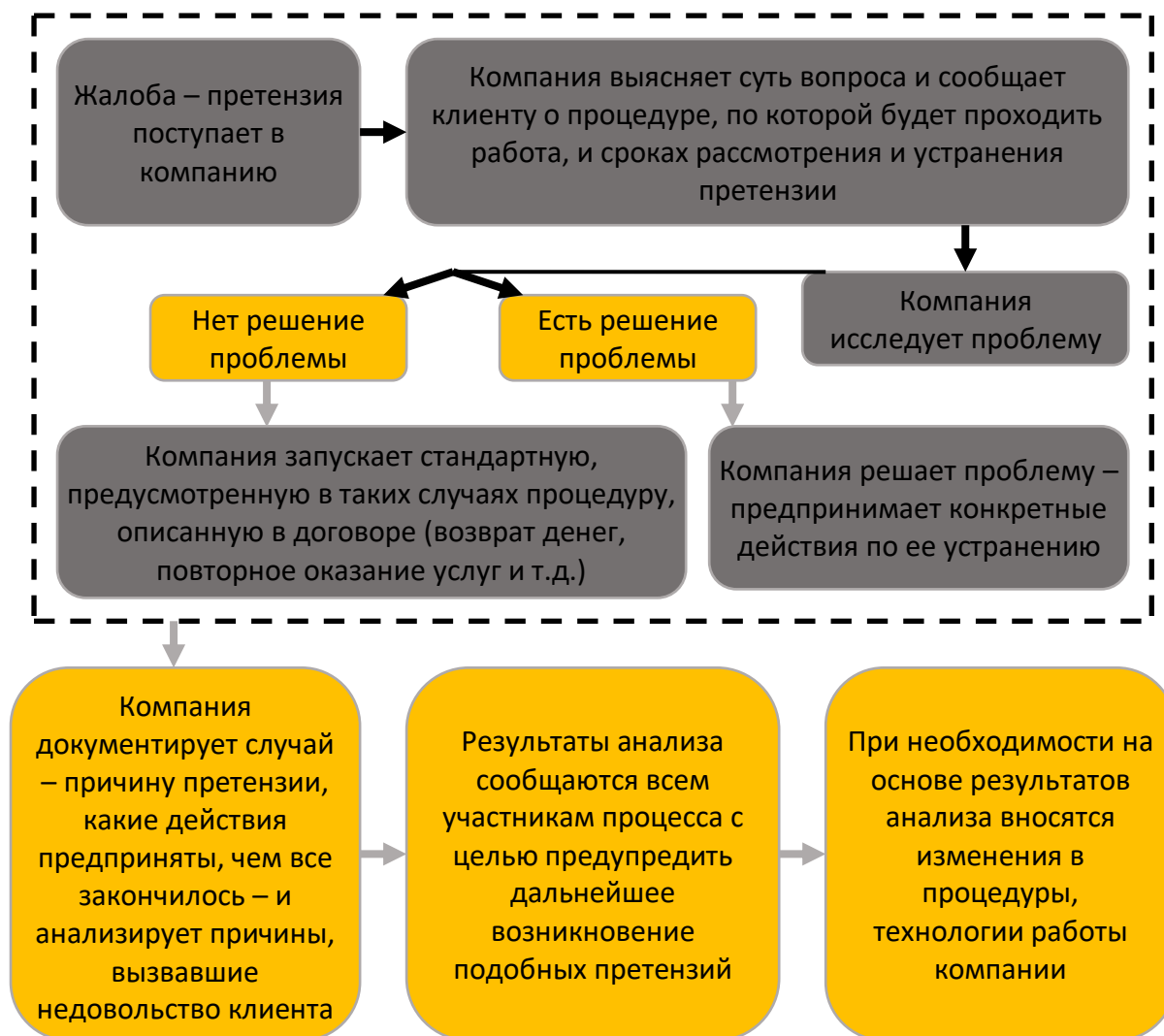


Рис. 5. Схема работы с претензиями клиентов

6.8. Планирование работы с ключевыми клиентами

- Составление (доработка) профиля ключевого клиента.
- Оценка текущей ситуации (по матрице удовлетворенности), выводы.
- Анализ отношений с лицами, принимающими решение, делающими выводы.
- Определение целей и задач.
- Выбор стратегии, составление плана мероприятий, назначение ответственных лиц.

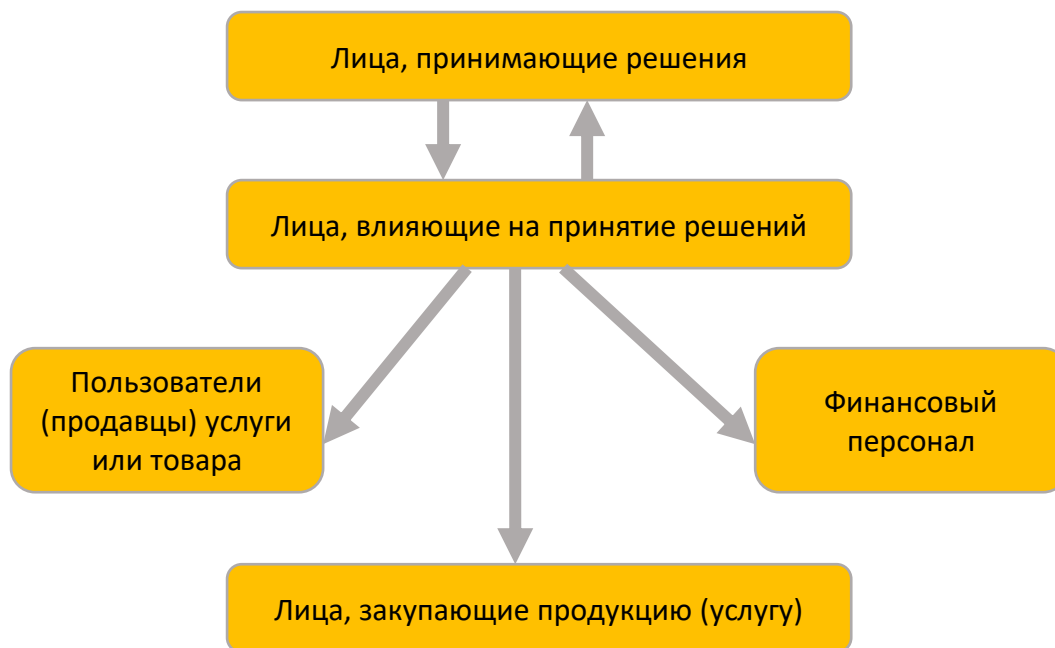


Рис. 6. Схема взаимодействия с лицами, принимающими решение

6.9. Мифы о клиентоориентированном подходе

Вполне понятно, что разные позиции заинтересованных компаний, причем в условиях недостатка опыта, очень сильно влияют на восприятие содержательных идей клиентоориентированного подхода и порождают искаженные и зачастую ошибочные представления о нем. В результате клиентоориентированный подход оброс самыми разными мифами, которые уводят участников процесса в сторону. Без «работы над ошибками» эти представления снизят эффективность конкретной практики.

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

Стоит отметить, что понятия «клиент», «покупатель» и «потребитель» имеют разные значения.

Итак, клиент для любой коммерческой компании — это, прежде всего, конкретная позиция в обмене ценностями, который компания совершает на рынке. Поэтому с этим понятием работают все типы коммерческих организаций, действующих и на B2B, и на B2C, у всех у них есть клиенты. Более того, если у компании лучшие клиенты, у нее — и лучший бизнес.

Клиентоориентированность компании определяется не фактом присутствия клиентов, а стратегией совершения самого обмена. Являясь инициатором обмена, компания стремится к тому, чтобы клиент принял положительное решение о покупке. Для этого у нее есть несколько **возможностей**.

Сделать ставку на товар. Во времена дефицита этот подход на 100% работал на обмен. Но по мере насыщения рынка товарами действие этого фактора видоизменилось; решающим он остался в нескольких локальных ситуациях: при ажиотажном спросе, появлении на рынке уникальных продуктов, при обмене товарами с яркими и привлекательными для покупателя характеристиками.

Сделать ставку на продавца. Другими словами, опереться на известность компании, ее репутацию, достигнутое положение на рынке, преимущества в процессе управления товарообменом («эксклюзив» на распределение). Очевидно, что компании-лидеры и те, кто входит в эту группу или занимает сильную конкурентную позицию, используют эту возможность как силовой фактор обмена.

Сделать ставку на покупателя. Если компания не располагает рассмотренными выше преимуществами, у нее всегда есть возможность совершить обмен с помощью самого покупателя.

В отличие от первого и второго подходов, которые можно определить как силовые и в которых выбор покупателя, в некоторой мере, вынужденный, третий подход строится на том, чтобы максимально снять сопротивление покупателя. Это обеспечивается с помощью достижения максимального соответствия предложения компании потребностям клиента. Получив лучшее предложение, потребитель делает выбор в его пользу.

Чтобы реализовать возможности последнего подхода, компании, которые делают на него ставку, должны очень хорошо понимать своих клиентов. Кто они? Что, почему, где и каким образом готовы покупать?

Что необходимо сделать, чтобы потребители совершали повторные покупки и выбирали компанию в качестве своего постоянного поставщика? Для ответов на эти вопросы все виды деятельности компании, а также система ее функционирования должны быть подчинены идее предоставления максимальной ценности лучшим клиентам своего целевого рынка: прежде всего они должны быть в фокусе вашего внимания. Такое «центрирование» бизнеса на клиента и является главным признаком клиентоориентированности.

- **Миф 2: Клиентоориентированный подход — это мода.**

Насколько долго продержится интерес к клиентоориентированности и ее популярность? Настолько, насколько долго она будет удовлетворять подлинным потребностям самого бизнеса и его клиентов.

Все компании, действующие на рынке, решают общую задачу — совершить эффективный обмен с другими субъектами рынка: вложив собственные ресурсы в создание (закупку) и продвижение своей продукции, они хотят не только вернуть вложенное, но и получить определенную прибыль. При этом выбираемый подход и инструментарий для решения этой задачи определяются, прежде всего, особенностями рыночной ситуации.

Для сегодняшнего рынка характерным является динамичное насыщение товарного предложения, трансформация «рынка продавца» в «рынок покупателя», рост интенсивности конкуренции. Роль ключевого фактора обмена постепенно переходит от продавца к покупателям, которые получили широкую возможность выбора и осознали в этом процессе свою покупательскую силу. Имея возможность выбора, потребители теперь стремятся получить максимально возможную ценность и максимально улучшить свое положение в результате обмена.

Тенденции, которые проявились сегодня на рынке, являются частью общемирового процесса: экономика избыточного предложения и существенное усиление позиции покупателей — одни из базовых характеристик развитых рынков, причем с тенденцией к усилению этих факторов. Клиенты, которые сегодня «приговорены» к свободе выбора в условиях большого количества похожих компаний с однотипными

предложениями, становятся все более и более сложными контрагентами обмена, а их постоянно растущие запросы превращают их в настоящих диктаторов.

В подобных условиях выживут и займут прочные и лидирующие позиции только те компании, которые смогут сделать эту проблему своей возможностью и научатся эффективно работать в предлагаемых обстоятельствах, найдут способ сделать себя лучшим выбором своих клиентов. Таким образом, в условиях, когда рынок уверенно и стабильно эволюционирует в сторону «рынка покупателя», на котором именно покупатель является центральной фигурой обмена, клиентоориентированный подход выступает как способ разрешения этой проблемной ситуации и важнейшее основание для выработки и реализации алгоритма развития бизнеса и управления им.

Однако клиентоориентированный подход — это не только необходимость, которую диктует рынок, но и существенная возможность для бизнеса. Основной ее потенциал состоит в том, что она создает прочную базу не только для сегодняшних, но и для будущих доходов компании: концентрируя внимание на лучших клиентах целевого рынка, компания стремится максимально соответствовать их ожиданиям в своих предложениях и стабильно их оправдывать, а управляя отношениями с потребителями, делать их сначала постоянными, а затем и лояльными. Эффективно привлекая и удерживая лучших клиентов, компания извлекает максимально возможный результат из потенциала своей рыночной ситуации.

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

Сам факт внимания к клиентам и предоставления им экономических выигрышей — очень важный шаг в направлении клиентоориентированности. Но достаточно ли этого для реализации потенциала данного подхода, чтобы считать эту деятельность главной формой проявления клиентоориентированного подхода?

Изменения, происходящие в сфере обмена, затрагивают и очень сильно меняют характер связей и отношений (экономических, психологических, нравственных) между

компанией и ее клиентами. Помимо испытанных практикой конкурентных преимуществ, связанных с местоположением, преимуществами в технологиях и организационных решениях, появляются факторы нематериальной природы. Речь идет о том, что связано с личностью покупателей, их эмоциями. Сегодня клиенты все чаще хотят, чтобы к ним относились не как к ресурсу или помехе в процессе обмена, а как к личности. В век актуализации личности экономика обмена постепенно дополняется магией обмена, и к экономическим аргументам, которые питают рационализм покупателей, постепенно добавляется то, что способно затронуть их эмоции.

Поэтому и для клиентов, и для компании важно, что стоит за «подарками», что является подводной частью айсберга, верхушка которого расцвечена праздничными скидками и бонусами.

Что же ждут клиенты от компаний, по отношению к которым они готовы проявить лояльность? Что они действительно оценят?

Человек как существо социальное очень чувствителен к качеству своего взаимодействия с другими людьми. Он безошибочно определяет и тянется туда и к тем, где он может ощутить свою значимость, почувствовать самоуважение и получить положительную обратную связь. И если он находит нечто, где это стабильно присутствует, то именно ЭТО, а не рациональные мотивы, часто являются основным аргументом его выбора. Именно ЭТО становится главным выигрышем, который привлекает клиентов и является важным аргументом в процессе его выбора.

Итак, если экономическая программа компании строится на ее собственной лояльности по отношению к клиентам и создает для них реальность комфортных, открытых, доверительных, стабильных, долгосрочных, и, конечно, взаимовыгодных и партнерских отношений, то обе стороны однозначно выигрывают.

Но в этом случае главным смыслом программ лояльности для компании становится управление отношениями с клиентами, а ее предложение — это комплекс выгод, включающий все значимые для потребителя составляющие: как материальные, так и нематериальные.

Очевидно, что это очень отличается от многочисленных промо-акций и разговоров о клиентоориентированности. Но эти качественные отличия клиенты безошибочно определяют в ходе общения с сотрудниками компании.

- **Миф 4: Надо позиционировать себя клиентоориентированной компанией!**

Многие компании, которым нравится идея клиентоориентированности, называют себя таковыми или стараются таковыми казаться. Но «быть» или «казаться» имеет очень разную цену вопроса.

Какую компанию можно действительно отнести к клиентоориентированной?

Во-первых, ту, которая строит свою деятельность на идеологии маркетинга отношений (маркетинга лояльности). Причем эти идеи понимают и разделяют все работники компании: они действительно являются образом мыслей и действий каждого сотрудника.

Во-вторых, ту, которая понимает (и реализует) идею целостности клиентоориентированного поведения компании: без лояльных внутренних клиентов не может быть лояльных внешних клиентов. Если сотрудники компании высоко мотивированы, лояльны, а их самих компания рассматривает и ценит как личности, если внутри компании царит доброжелательная и творческая атмосфера, то эта команда действительно сможет эффективно решить задачи, стоящие перед клиентоориентированной компанией. Во всех остальных случаях останется лишь желание «казаться».

В-третьих, ту, которая выстраивает соответствующую этим идеям и ценностям систему деятельности:

- внешняя среда компании — и, прежде всего, клиенты! — становится определяющей и приоритетной: события и изменения, происходящие с клиентами, определяют ход дальнейших событий внутри компании;
 - идея предоставления клиентам лучшего выбора и стабильного обеспечения их ожиданий становится центром корпоративной философии (культуры) компании и ее «ядерным» (основным) бизнес-процессом, прочно соединяющим ее с рынком (клиентами);
 - положительное отношение и растущий интерес к компании, доверие и, как результат, лояльность, — важнейший критерий эффективности деятельности компании.
- **Миф 5-й. Клиентоориентированный подход.**

Зачем же отказываться от клиентоориентированного подхода, когда столь очевидны его историческая предопределенность, потенциал и преимущества, когда эта идея начала жить в информационном пространстве и были сделаны первые практические шаги по ее претворению в жизнь?

Конечно, эта задача очень сложная. Ее решение предполагает практическое применение самых «продвинутых» инструментов маркетинга и менеджмента, требует высочайшего профессионализма всех сотрудников компании, их твердого намерения выстроить новую реальность для себя и своих клиентов. Особенность этой задачи — в отсроченном во времени результате, так как она сработает при системном подходе.

Можно ли стать клиентоориентированной компанией? Эта задача — вызов настоящим лидерам, она требует большой отдачи и постоянного внимания к клиентам. Различные манипуляции и цинизм, небрежность и неточность в отношениях, невнимание, злоупотребление доверием несовместимы с клиентоориентированным поведением компании.

От рационального анализа перспектив и угроз партнерства, адекватного понимания последствий зависит построение оптимальных каналов и способов взаимодействия поставщика и ключевого клиента, что, в свою очередь, обеспечит конструктивность диалога, будет способствовать снижению рисков и увеличению объемов продаж. Желание и готовность максимально удовлетворять потребностям клиента должны соотноситься с благоприятными прогнозами маркетинговой службы.

7. Список рекомендуемой литературы

1. Горинская И. Мифы о клиентоориентированном подходе / Sales business / Продажи / Клиент. — № 3. Март. 2006.
2. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2004.— 800 с.
3. Пустынникова Ю. Искусство управления каналами сбыта. "Управление компанией", №9, 2003.
4. Ролницки К.. Управление каналами дистрибуции. — М.: Добрая книга, 2006. — 368 с.
5. Саначина О. Претензии клиентов — головная боль или «подарок»? / Sales business / Продажи / Клиентская база. — № 9. Сентябрь. 2005.
6. Сорокина Т. Оценка эффективности каналов сбыта/<http://www.kpd.com.ua/articles/article.php?id=173>
7. Царевская О. Ключевые клиенты: проблемы выбора / Sales business / Продажи. —№ 7. Июль. 2005.
8. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: Монография. — М.: Дело, 2005. — 376 с.