

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

В условиях существенного насыщения потребительского рынка идентичными товарами, когда объем спроса практически равен предложению, а потребители становятся все более требовательными и, по сути, диктуют производителям и продавцам свои условия, компаниям все труднее удерживать свои позиции. Не редко приходится наблюдать, как довольно успешные и хорошо известные компании начинают терять своих клиентов, не смотря на более выгодные цены, удобство месторасположения и широту ассортимента.

Причина таких изменений часто вызвана отсутствием у данных компаний четкого понимания потребностей своих клиентов, не ограничивающихся одним только приобретением конкретных товаров или услуг. Клиенту сегодня важно не только наличие нужных ему товаров, но и то, как к нему относятся, насколько быстро и эффективно готовы решать возникшие у него проблемы. Именно поэтому повышение эффективности взаимодействия с клиентами для многих компаний сегодня должно быть вопросом номер один.

Необходимую основу такого взаимодействия, а, следовательно, развития бизнеса и управления им, получения стабильного дохода не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде в существующих условиях составляет клиентоориентированный подход.

Данный подход предполагает персонализацию взаимоотношений с клиентами, концентрацию внимания на лучших клиентах целевого рынка при максимальном соответствии предложения компании их потребностям. Клиентоориентированный подход обеспечивает увеличение стоимости компании за счет привлечения, выявления и удержания наиболее прибыльных клиентов, а также развития их прибыльности.

Основное отличие клиентоориентированного подхода от традиционных формирующих и стимулирующих спрос программ состоит в том, что данный подход предполагает активную работу с клиентом не только на этапе самой продажи, но в допродажный и послепродажный периоды.

Допродажный этап предполагает реализацию мероприятий по привлечению потенциальных клиентов, начиная с первичного контакта до заключения договора.

На этапе продажи основной целью является удовлетворение потребностей клиента, продажа зафиксированных в договоре товаров или услуг. Работу на данном этапе следует вести так, чтобы это соответствовало ожиданиям, потребностям и запросам клиентов, тогда последний останется доволен и ему легче будет решиться на покупку еще раз. Кроме того, довольный клиент для компании является

источником устной рекламы и привлечения новых клиентов.

Послепродажный этап является наиболее сложным с точки зрения реализации, поскольку предполагает удержание клиента. На данном этапе производится изучение покупательского спроса и предпочтений с целью предвосхищения будущих потребностей. Это позволяет не ждать активных действий клиента, а создавать привлекательные предложения и вновь переходить ко второму этапу – к следующей продаже. Результатом мероприятий послепродажного этапа с одной стороны должна быть удовлетворенность клиента покупкой и его решение о новой покупке, а с другой – уверенность в том, что продавец вновь оправдает его ожидания и удовлетворит запрос.

Компания, применяющая клиентоориентированный подход в своей деятельности, управляет отношениями с клиентами таким образом, что сначала делает их постоянными, а затем добивается лояльности (приверженности).

Лояльность потребителей часто определяют через эмоциональное отношение к компании, бренду или, на основе поведенческой характеристики, как акт повторной покупки. Эмоциональная лояльность предполагает осведомленность о товарах компании, их преимуществах и недостатках, а также о том, какую потребность удовлетворяет данный продукт.

В Википедии потребительской лояльности определяется как «приверженность покупателей торговой марке, мотивированная прочно укоренившейся привычкой покупать одно и то же изделие, товар или пользоваться одной и той же услугой, невосприимчивость к цене товара, отвержение альтернативы» [1]. Таким образом, лояльный потребитель – это потребитель, который положительно относится к товару (бренду) конкретного производителя и предпочитает его товарам конкурентов даже при более выгодном предложении с их стороны.

Значение лояльности как фактора конкурентоспособности подтверждено данными статистических исследований. По оценкам одного из первых исследователей феномена лояльности Ф.Ф. Райхельда и его коллег, низкий уровень лояльности в деловой среде снижает показатели эффективности экономической деятельности на 25 - 50%, а иногда и более. Увеличение количества постоянных потребителей на 5% приводит к росту прибыли на 25—100%. В большинстве отраслей прибыль от каждого клиента растет по мере увеличения его сотрудничества с компанией. Как правило, для компенсации потерь от одного ушедшего старого клиента необходимо привлечь несколько новых [2].

Формирование потребительской лояльности – длительный процесс, требующий серьезной подготовительной работы. Разработке и запуску программы потребительской лояльности должна предшествовать объективная оценка свойств и качеств товаров или услуг, поскольку любая программа лояльности может лишь подчеркнуть эти свойства, повысить ценность товара для потребителя, но не создать ее.

Процесс разработки программы лояльности состоит из ряда этапов.

Первым и самым важным из них является определение целей такой программы. При этом цели, как в любой другой программе, должны быть четкими, конкретными и измеримыми, иначе не удастся оценить, достигнуты ли они. Другими словами следует определить параметры, по которым будет оцениваться успешность

и эффективность программы.

Следующим этапом является определение целевой аудитории, то есть тех потребителей, на которых будет нацелена программа лояльности. Основные усилия при этом целесообразно направить на тех клиентов, которые совершают покупки многократно, но не регулярно, и тех, которые приобретают товар регулярно на протяжении долгого времени.

После определения цели и целевой аудитории программы следует выбрать ее тип. По данным исследовательских агентств, большинство компаний в регионах реализует различные дисконтные программы, реже бонусные или дисконтно-бонусные.

Одним из наиболее сложных и одновременно творческих этапов разработки программы лояльности является определение дополнительных преимуществ (привилегий), которые получит потребитель помимо основной составляющей (скидки или бонуса). Основу определения этих преимуществ должны составлять потребности клиентов.

Далее следует определить бюджет планируемой программы лояльности и возможности покрытия расходов. Последнее может осуществляться за счет ежегодного взноса участников, выкупа карты клуба и др.

Важным этапом разработки программы являются коммуникации между компанией и клиентами, между компанией и внешней средой, а также внутри компании, т.е. определение того, каким образом потребители и сотрудники узнают о начале и особенностях, условиях участия в программе. Взаимодействие с клиентами может осуществляться через СМИ и сайт компании, на основе телефонного общения, информационных рассылок и т.п.

Особого внимания заслуживает создание единого центра управления программой лояльности, координирующего ключевые направления ее функционирования; центра по обработке входящих звонков; IT-системы по обслуживанию программы; системы логистики и алгоритма выполнения процедур программы [3].

До начала программы лояльности целесообразно определить объемы, механизмы фиксирования и анализа информации, которая подлежит обязательному отражению в базе данных, а так же оценить, какие для этого потребуются ресурсы, как технические, так и людские. Это позволит собрать и накопить объективные данные о потребителях и впоследствии использовать их для повышения качества обслуживания.

Для эффективной реализации программ лояльности большое значение имеет обратная связь с потребителями. Наличие обратной связи позволяет принимать оперативные решения о корректировке программы, и смене задач, целевых групп. Практика показывает, что обратную связь удобно предоставлять с помощью тех же каналов, по которым потребители получают первичную информацию о программе.

Существует большое количество методов повышения потребительской лояльности:

1. Высокий уровень и качество обслуживания позволяют клиенту почувствовать себя важным и значимым для компании. Большинство покупателей, жалобы которых своевременно удовлетворены, сохраняют отношения с компанией

и рассказывают об это в среднем пяти знакомым. В тоже время недовольные покупатели, отказываются от услуг компании и рассказывают об этом вдвое большему количеству людей.

2. Важность и значимость клиента для компании также позволяют подчеркнуть поздравления с личными и профессиональными праздниками, благодарность в день рождения компании. Важно при этом, что бы поздравления носили персональный характер. Кроме того, полезно периодически, напоминать о себе с помощью звонков, обращений по факсу или e-mail, но так, чтобы это выглядело не навязчиво, как забота о клиенте.

3. Рассылка новинок и специальных предложений позволяет вызывать и поддерживать интерес к продукции компании.

4. Скидки инструмент, который приводит к увеличению продаж, но далеко не всегда формирует лояльность потребителей. Последние, привлеченные новым выгодным предложением, легко переключаются на товары конкурентов.

5. Накопительные карты, клубные карты постоянных покупателей позволяют потребителям получать дополнительные скидки или бонусы, приносят компании новых клиентов со стороны владельцев таких карт, так как воспользоваться картой может не только владелец, но и его друзья, родственники и знакомые. Дополнительно развивая привязанность к торговой точке, ведь каждая покупка позволяет увеличить скидку.

6. Конкурсы, розыгрыши призов, подарки. Последние могут, как сопровождать конкурсы и розыгрыши, так и использоваться как самостоятельный метод повышения лояльности, например, к определенному празднику или при обмене на установленное количество, баллов, этикеток, купонов и т.п.

7. Издание и распространение корпоративного издания, например газеты, в печатном или электронном виде. Содержательно такое издание следует наполнить полезной и интересной с точки зрения потребителей информацией о товарах, компании, клиентах, полезными советами, юмористическим разделом и т.п. Объем рекламной информации в таком издании должен быть существенно ограничен, в противном случае покупатель просто выбросит его как не заслуживающий внимания мусор.

8. Компенсация за допущенную со стороны компании ошибку или неудобство для клиента. Данная компенсация должна иметь ценность в глазах клиента, но в тоже время не требовать слишком больших затрат со стороны компании. Например, если клиент приобрел не свежий товар, необходимо заменить его на свежий и предложить еще некоторое количество данного товара бесплатно как подарок за причиненные неудобства.

Системно применяя подобные инструменты, стараясь оставить положительное впечатление о себе у клиентов, компании получают возможность добиваться максимальных результатов из потенциала своей рыночной ситуации.

Клиентоориентирование, таким образом, выходит далеко за рамки скидочных и бонусных программ, предлагая потребителям комфортные, открытые, доверительные, стабильные, долгосрочные, и взаимовыгодные партнерские отношения, основанные на полном понимании их потребностей.

Для реализации клиентоориентированного подхода, обеспечивающего

эффективное «воспроизводство» клиентов, необходима системная работа по изменению корпоративной культуры и ценностей компании, ее основных бизнес-процессов, подсистем коммуникаций и взаимодействия с клиентами, не говоря уже о системе управления компании в целом и работе всех ее подразделений.

Совершенствуя работу с клиентами, следует, прежде всего, провести анализ клиентской базы компании с целью наиболее полного понимания существующих у компании групп клиентов, выделения прибыльных и убыточных групп. Подобный анализ должен дать полное представление о том, какие клиенты и почему приобретают товары компании, что следует сделать, чтобы остальные клиенты приносили не меньшую прибыль, какие группы клиентов следует развивать, а от каких лучше отказаться. Это позволит разработать индивидуальные стратегии взаимодействия с разными группами клиентов, сократить затраты на работу с теми группами, которые не приносят стабильного дохода или полностью отказаться от таких клиентов. Кроме того, не менее важно анализировать причины ухода клиентов к конкурентам.

Понимание клиента как основной ценности компании должно наблюдаться на уровне всех ее подразделений, а не только отдела продаж, поскольку хамское отношение или не желание сотрудников тех подразделений, которые участвуют в обслуживании клиентов, качественно выполнять свои обязанности способно свести на нет все усилия по привлечению и удержанию клиентов.

В ситуации, когда сотрудники компании полностью не понимают значимость работы с клиентами, клиентоориентированный подход будет лишь декларироваться, а не реализовываться на практике. Другими словами необходимы единые стандарты качества внутренней работы и бизнес-процессов, а также улучшение обслуживания клиентов. Разработка таких стандартов сама по себе не является простым процессом, однако не менее важно понимание и принятие этих стандартов персоналом подразделений. Последнее может быть обеспечено путем участия персонала в их разработке и обсуждении. Это позволит разрешить основные противоречия, прояснить позиции и ценности, согласовать интересы и сформулировать те стандарты, которые сотрудники готовы и будут соблюдать в своей работе.

Подразделения компании не должны работать как обособленные и независимые элементы, имеющие собственные единственно важные цели. В противном случае неизбежно будет возникать несогласованность действий, например, вследствие ограниченности доступа к информации о клиенте, разницы применяемых программных продуктов и т.д. Реализация клиентоориентированного подхода будет существенно затруднена постоянно возникающими конфликтами, например, в результате стремления менеджеров продать как можно больше товаров своим клиентам и т.п. Следствием таких противоречий и конфликтов, как правило, является потеря клиентов и прибыли, при этом участники конфликтов часто не видят проблемы, поскольку не знают или не понимают ни приоритетов, ни ценности клиента для компании. В таких ситуациях клиентоориентированный подход должен стать необходимой основой для взаимодействия с клиентами, и обеспечивать получение полной и непротиворечивой информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними всеми подразделениям компании.

Таким образом, клиентоориентированный подход, имеющий в своей

основе персонализацию отношений с клиентами, позволяет более эффективно управлять взаимоотношениями с ними, становится ключевым фактором развития компаний его применяющих, а, следовательно, способствует повышению их конкурентоспособности.

Список литературы

1. Потребительская лояльность // Материал из Википедии — свободной энциклопедии. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>. (дата обращения: 10.10.2012).
2. Малькова И. Лояльность потребителей // loyalty.info – портал о программах лояльности. URL: <http://www.loyalty.info/theory/2618.html> (дата обращения: 15.10.2012).
3. Нурматова И. Программа лояльности: 9 этапов запуска программы. URL: http://loyalty.info/loyalty_articles.html?id=32 (дата обращения: 15.10.2012).
4. Соломатова О. Способы повышения лояльности клиентов. URL: <http://olga-solomatova.livejournal.com/1775.html> (дата обращения: 12.10.2012).
5. Клиентоориентированность и мифы о ней. URL: <http://hrm.ru> (дата обращения: 12.10.2012).
6. Кареева Ю. Клиентоориентированный подход - теория и практика // Методы менеджмента качества. - № 11. – 2011. URL: <http://kareeva-konstruktiv.ru/stati/publikacii/klientoorientirovannyj-podxod/klientoorientirovannyj-podxod> (дата обращения: 15.10.2012).