

«Повышение доходности предприятия за счет ориентированности на клиента».

Актуальность статьи обусловлена тем, что ряд современных коммерческих организаций недооценивает влияние клиентоориентированного подхода к ведению бизнеса на значение ключевых финансовых показателей, в первую очередь, прибыли. Внедрение таких расчетов как индексы удовлетворенности и лояльности клиентов, когда рыночная ситуация быстро меняется и мало прогнозируется, дает возможность компании без лишних затрат сохранять стабильность, устойчивость и прибыльность в условиях развивающегося кризиса.

Рыночные предпосылки

Коммерческое предприятие, действующее в рыночных условиях, строго ориентируется на клиента, на это должна быть нацелена деятельность всех подразделений и сотрудников предприятия. Причем, на потребителя ориентируются все члены организации, а не только сотрудники отделов сбыта, главной задачей которых является достижение превосходства в сбыте. Это означает, что все работники компании чувствительны к нуждам потребителей, информированы о маневрах своих конкурентов и, успешно преодолевая внутриорганизационные границы, своевременно находят рыночные решения для клиентов. Выгодное отличие коммерческих предприятий с высокой рыночной ориентацией – их более высокие показатели в области прибыльности.

Основные составляющие рыночной ориентации связаны с удовлетворением запросов потребителей и сохранением клиентской базы. Именно с этой точки зрения определяется воздействие продолжительности жизненного цикла клиента на уровень прибыли, а также издержки, возникающие при неудовлетворенности клиентов. Строгая ориентация на рынок значительно повышает шансы предприятия на выживание в долгосрочной перспективе, увеличивает краткосрочную прибыль стимулирования сбыта, с целью повышения удовлетворения запросов потребителей и сохранения клиентской базы.

Для достижения строгой рыночной ориентации предприятию необходимо освоить философию рыночного управления. Она предполагает реструктуризацию организации от запросов рынка и формирование у сотрудников культуры, позволяющей быстро реагировать на запросы потребителей и изменяющуюся конъюнктуру рынка. Рыночное управление требует от предприятия измерения прибыли для сравнения с уровнем конкурента и прослеживание рыночных показателей деятельности.

Целью данной статьи является иллюстрация взаимосвязи между удовлетворением запросов потребителей, реализованного в системе менеджмента, и прибыльностью.

При этом в качестве задач, способствующих достижению поставленной цели, можно сформулировать следующие:

- проанализировать рынок и показатели рыночного спроса;
- рассмотреть ключевые тенденции потребления;
- изучить портрет потребителя;
- проанализировать ключевые маркетинговые и финансовые показатели предприятия;
- разработать меры по увеличению прибыльности предприятия;
- оценить эффект предлагаемых мероприятий.

1.Увеличение прибыльности компании за счет создания дополнительной ценности для клиента.

1.1 Ориентированность на клиента и управление лояльностью.

В современном конкурирующем мире потребители ожидают все большего, предложение все больше расширяется, а приверженности к определенной торговой марке - сокращается. Лидирующее положение на рынке таких компаний, как Sears, Kodak и General Motors некогда казалось незыблемым. Тем не менее, этим компаниям каждый раз приходилось пересматривать свои организации с целью удовлетворения изменяющихся запросов потребителей и борьбы с конкурирующими силами. Несмотря на то, что такие компании, как Dell Computer, Microsoft и Wal-Mart были героями бизнеса 1990-х годов, нет гарантии того, что эти самые компании будут продолжать доминировать в следующем десятилетии. Постоянны только перемены.

- Потребности, демографические характеристики, уклад жизни и потребительское поведение клиента будут продолжать меняться.
- С появлением новых технологий и снятием барьеров на пути иностранной конкуренции клиенты будут меняться.
- С изменением экономических, политических, социальных и технологических сил будет продолжать меняться среда, в которой функционирует организация.

Выживут и будут расти лишь те компании, которые понимают перемены и находятся в лидерах, зачастую, сами, создавая перемены. Другие, с трудом воспринимающие перемены, будут следовать реакционным стратегиям, в то время как третьи исчезнут, так и не поняв, что произошли перемены.

1.2 Ориентированность на клиента и рентабельность.

Предприятия, умеющие чувствовать направление изменений, могут процветать и расти. Те, которые ждут, безнадежно оказываются вне игры.

Предприятия, способные понимать изменения строго ориентированы на рынок. Они постоянно находятся в резонансе с запросами потребителей, со стратегиями конкурентов, с условиями

среды и с появляющимися технологиями, ищут пути постоянного усовершенствования решений для целевых потребителей. Этот процесс позволяет им идти в ногу с переменами и, даже, управлять ими.

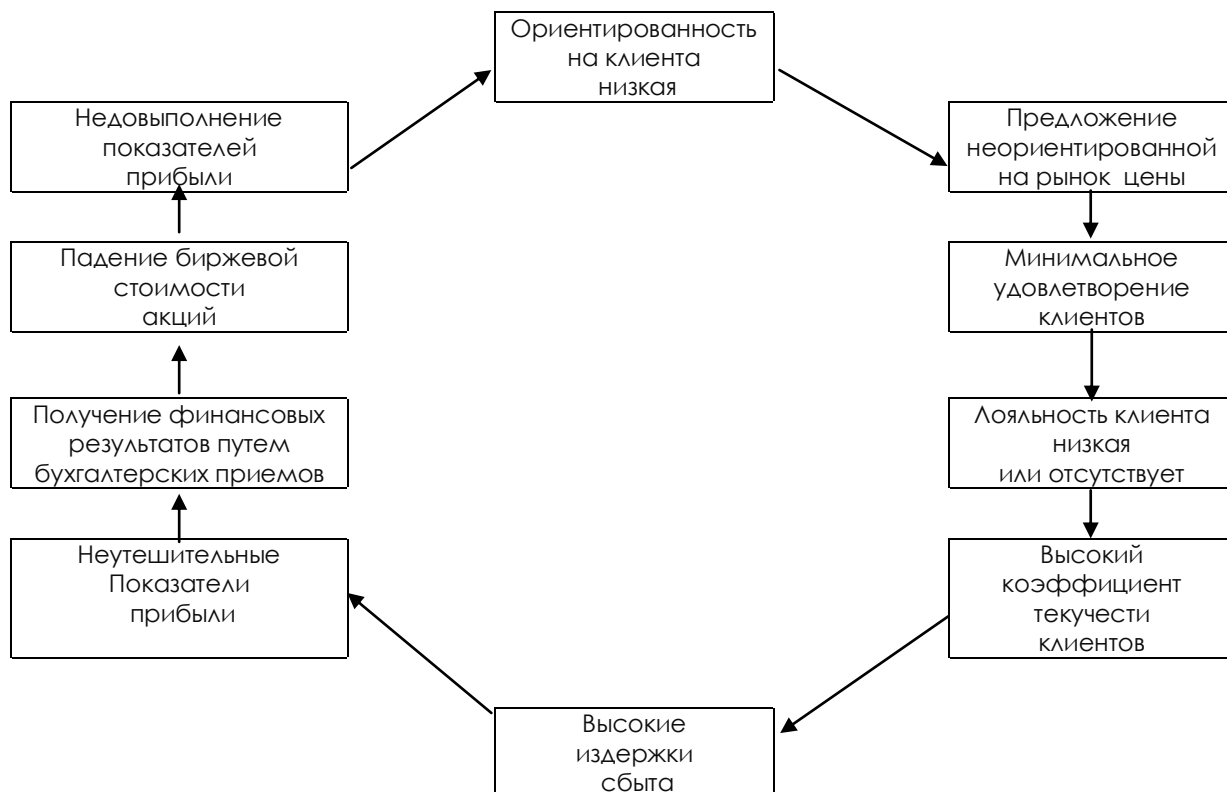
Как показано в работе [1], долгосрочное планирование является одним из преимуществ строгой ориентации на рынок. Западные культуры часто критикуют за качество краткосрочного планирования. Досрочное планирование не может являться веским управленческим мотивом. О менеджерах часто судят по результатам последнего квартала, а не по тому, что они делают для долгосрочного развития предприятия. Аналогичным образом, акционеры могут быть более заинтересованы в быстрой зарплате, нежели в долгосрочном выживании предприятия.

Несмотря на то, что в долгосрочной перспективе выгода от ориентации на рынок важна для выживания предприятия и экономического благосостояния нации, целью настоящей статьи является показать выгоду от ориентации на рынок как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Компании, строго ориентированные на рынок, не только эффективнее в удовлетворении высоких запросов потребителей, но и получают более высокие прибыли в течение короткого отрезка времени. Предприятие, ориентированное на рынок, создает более высокую потребительскую стоимость и управляет потребительской лояльностью как средством увеличения биржевой стоимости акций. Наглядно посмотреть развитие событий предприятия, мало или совсем не ориентированного на рынок.

Предприятие со слабой ориентированностью на потребителя имеет поверхностное или слабое представление о нуждах потребителей и конкуренции. Это приводит к снижению покупательского постоянства по причине того, что потребители переходят к конкурентам. Маркетинговые меры по предотвращению оттока клиентов обходятся компании так же дорого, как завоевание новых покупателей вследствие потери части клиентов. Низкий уровень потребительской лояльности и высокие маркетинговые затраты приводят к пониженным, относительно ожидаемых показателей прибыли. Для улучшения краткосрочных финансовых показателей, в качестве ответной меры, применяется тактика краткосрочного стимулирования сбыта и приемы бухгалтерского учета. В этом случае руководство испытывает еще большее стремление обеспечить прибыль в короткие сроки. В такой ситуации нет времени и мотивации понять нужды потребителей и разгадать стратегии конкурента. Таким образом, сохраняется ряд неудовлетворительных показателей, представленных на Рис. 1.1.

Аспект ориентированности на покупателя позволяет предприятию проследить свою относительную конкурентоспособность в таких сферах, как ценообразование, качество и доступность товара, качество обслуживания и удовлетворение клиентов.

РИСУНОК 1.1. РАЗОЧАРОВАНИЕ КЛИЕНТОВ И АКЦИОНЕРОВ



Главным преимуществом строгой ориентированности на клиента является высокий уровень покупательского постоянства. Первоочередной задачей рыночного управления должно являться сохранение клиентуры. [2] Как показано на Рис. 1.2. предприятие строго ориентированное на покупателя в состоянии разрабатывать и внедрять стратегии, обеспечивающие высокий уровень удовлетворения клиента и создание лояльности. Именно удовлетворенные, постоянные покупатели формируют прибыльность предприятия.

Несмотря на то, что предприятие использует ряд внешних показателей для отслеживания рыночной конъюнктуры, важным показателем функционирования рынка является удовлетворение запросов потребителей.

Удовлетворенность клиентов - перспективный показатель успеха компании, оценивающий реакцию клиентов на компанию в будущем. Прочие критерии оценки рынка, такие как объем продаж и удельный вес компании на рынке сбыта, являются показателями успеха, обращенными назад. Они показывают успехи компании в прошлом, но не говорят о том, будет ли она успешной в будущем.

РИСУНОК 1.2. ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА КЛИЕНТА, УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КЛИЕНТА И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ



Таким образом, удовлетворенность клиента – хороший опережающий индикатор текущей деятельности. Компания может выдать отличные финансовые результаты, при этом, не производя впечатления и, даже, разочаровывая растущее число покупателей. Поскольку покупатели не всегда могут сразу переключиться на альтернативные решения, неудовлетворенность покупателей часто является предпосылкой ухода покупателей и снижения объема сбыта и прибыли.

Часто неудовлетворенные покупатели не жалуются производителю, но распространяют в дальнейшем негативную информацию. Исследования с обоснованными документальными доказательствами показывают, что из 100% неудовлетворенных покупателей лишь порядка 4 % жалуются предприятию. Из около 96% не жалующихся неудовлетворенных покупателей 91% уйдут. Ушедшие покупатели сразу ослабляют рыночную позицию, но они также затрудняют привлечение новых покупателей, потому, что каждый неудовлетворенный клиент рассказывает о своей неудовлетворенности и об этом узнают 8-10 человек.

Воздействие на рынок в этом случае огромное. Например, в случае, если предприятие завоевало 10% 2-миллионного рынка клиентов – это составляет 200 000 покупателей. Если 15% из 200 000

покупателей будут неудовлетворены, то у этой компании появится 30 000 неудовлетворенных покупателей [3].

Как правило, потерянные клиенты - это неудовлетворенные или недостаточно удовлетворенные покупатели. Сохранение неудовлетворенных клиентов также дорого обходится, поскольку на это требуются дополнительные расходы. Эти дополнительные меры часто увеличивают рабочие нагрузки персонала сбыта, приводят к уступке в цене, пересмотру материально-производственных запасов или условий продажи и увеличивают объем услуг для покупателя.

Привлечение новых покупателей также дорого обходится компании. Для того чтобы сформировать сбыт необходимо финансировать рекламу и стимулирование продаж, а также осуществить тестовые закупки. Это повышает издержки, связанные с привлечением, отбором и обслуживанием новых клиентов. Новые клиенты меньше покупают, потому что находятся в стадии оценки и еще полностью не связали свое будущее с компанией или ее продукцией, что снижает общий годовой доход и **дополнительные суммы от каждого нового клиента.**

1.3 Лояльность клиентов и маркетинг отношений с клиентами.

Удовлетворение покупателя и сохранение клиентской базы являются важными показателями маркетинговой деятельности, но для создания лояльности нужен другой уровень приверженности покупателя. Существует много способов измерения психологической приверженности покупателя к марке товара или к компании, но рекомендации другим покупателям является высшей формой эмоциональной поддержки. Когда покупатели рекомендуют товар или услугу, это означает, что они в высшей степени доверяют стоимости, созданной и предоставленной маркой товара или компанией.

Оценив удовлетворенность покупателя, уровень сохранения клиентской базы и покупательские рекомендации, можно объединить эти три показателя и получить индекс лояльности покупателя (CLI):

$$\text{CLI} = (\text{Удовлетворение покупателя}) \times (\text{Сохранение клиентской базы}) \times (\text{Рекомендации покупателей})$$

Например, "частично удовлетворенный покупатель" (CSI больше или равен 60) при высоких затратах, сопряженных со сменой поставщика, или при отсутствии привлекательной альтернативы, может иметь наибольшее значение сохранения клиентской базы (90). Умножение удовлетворенности клиента на сохранение клиентской базы дает коэффициент равный 54. Такой высокий уровень сохранения клиентской базы может привести компанию к убеждению, что, несмотря на низкий уровень удовлетворенности клиента, поводов для беспокойства нет. Но при изучении мнения клиента может выясниться, что покупатель будет рекомендовать марку или услугу

только 10%-там, что дает совершенно иную картину. Низкий уровень покупательской рекомендации говорит о низком уровне покупательской лояльности. При 10%-ной покупательской рекомендации CI падает с 54 до 5,4. [4]

Несмотря на, что удовлетворение и сохранение клиентуры оказывает положительное воздействие на прибыль, бизнес может иметь покупателей, от которых он стремится избавиться. Аналогичным образом, при привлечении новых клиентов, существуют такие клиенты, которых бизнес должен удерживать, и клиенты, которых следует игнорировать.

Чтобы эффективно управлять отношениями с клиентами с учетом их сохранения, полезно классифицировать покупателей на основании покупательской лояльности и прибыльности. Некоторые покупатели могут быть лояльны и прибыльны, некоторые могут быть лояльны, но не прибыльны, некоторые – ни лояльны, ни прибыльны. Одной из задач маркетинга отношений с клиентами является управление этими различиями с целью достижения высокой лояльности и прибыльности.

Существует следующая классификация клиентов компаний [5]:

- **Клиенты с лучшими показателями.** Эти покупатели являются важной составляющей любого бизнеса. Сочетание лояльности выше среднего уровня и выгоды клиента создает большую часть прибыли любой компании. Главной задачей маркетинга отношений с клиентом является развитие устойчивых, долгосрочных, индивидуальных отношений с этими клиентами с помощью специальных программ, обеспечивающих высокий уровень удовлетворения клиентов.
- **Пассивные клиенты.** Эти клиенты являются важной, но не проработанной частью клиентского портфеля компании. Они лояльны, но не очень выгодны, а некоторые и вовсе бесприбыльные, компания не реализует свой потенциал прибыли от этих покупателей. Стратегия маркетинга отношений с клиентами заключается в инвестировании в программы отношений с клиентами, дающие покупателям больше возможностей делать покупки.
- **Многообещающие клиенты.** Это предварительно обработанная часть клиентского портфеля компании. Многообещающие клиенты часто являют собой пример неэффективного управления возможностями. Эти покупатели попадают под влияние конкурирующей фирмы и их легко переманить. Главной задачей маркетинга отношений с клиентом является инвестирование в выработку постоянства среди этих клиентов посредством специальных предложений, повышающих степень удовлетворения.

- **Бесприбыльные клиенты.** Это разношерстные покупатели. Это неприбыльные и нелояльные новые клиенты. Есть вероятность того, что многие из новых клиентов когда-то станут высокоприбыльными и лояльными клиентами; остальные просто покупают и уходят. Уходящие клиенты не принимают предложений компании и маловероятно, что они будут удовлетворены и останутся как клиенты, несмотря на все старания компании.

Следствием неограниченного привлечения новых клиентов может стать клиентура, которая не является ни лояльной, ни выгодной. Это приводит к еще большим убыткам при затратах на привлечение покупателей. Поэтому, очень важно понимать разницу между целевыми потребителями и нецелевыми потребителями. Характеристика клиента как нецелевого потребителя так же ценна, как и характеристика клиента, как целевого потребителя. Процесс привлечения новых клиентов, позволяющий распознать неприбыльных клиентов и отказаться от них, может снизить общие затраты на привлечение клиентов и увеличить число сохраненных клиентов. Компания может сократить общие затраты на привлечение новых клиентов и добиться высоких показателей сохранения клиентуры равно в той степени, насколько ей удастся привлечь целевых потребителей и отказаться от нецелевых потребителей.

Маркетинг отношений с клиентами является важным аспектом управления сохранением клиентуры и ее прибыльностью. Успешный маркетинг отношений с клиентами предполагает управление всеми отношениями с клиентами, основанное на их уровне покупательской приверженности и потенциальной прибыльности. Тщательное управление всеми отношениями с клиентами начинается с поиска целевых потребителей с целью привлечь и сохранить их, и включает в себя управление новыми клиентами и отказ от убыточных клиентов. Всякое отношение с клиентом оказывает воздействие на общий уровень сохранения клиентуры и рентабельность.

Устойчивость ориентированности компании на потребителя имеет прямое отношение к ее способности разрабатывать рыночные стратегии. В настоящее время существует множество доказательств того, что компании, ориентированные на удовлетворение покупателя, являются более прибыльными. Они более прибыльны потому, что они способны сохранять высокий процент клиентов; они меньше переделывают работу по причине плохого качества продукции или услуг; они тратят меньше времени и денег на привлечение новых покупателей и восстановление утраченного спроса.

Таким образом, предприятия со строгой ориентированностью на покупателей способны обеспечить более высокий уровень удовлетворения клиента и достижения более высокой прибыли.

2. Оценка эффективности маркетинговой деятельности

2.1. Рынок как функция финансовых показателей.

В целях совершенствования маркетинговой деятельности и повышения конкурентоспособности, предприятиям необходимо регулярно осуществлять оценку эффективности маркетинга.

Системы оценки успешности маркетинговой деятельности разрабатываются для того, чтобы убедиться, что компания достигла заданного уровня объема продаж, прибыли и других целей, сформулированных в ее маркетинговых и стратегических планах. Эти планы включают постатейные бюджеты и, как правило, подробно перечисляют действия, которых ожидают от каждой организационной единицы — внутри или вне маркетингового отдела или подразделения — и которые рассматриваются как необходимые для достижения целей по обеспечению конкурентоспособности и финансовых целей компании. Первая и самая главная цель для маркетинга — это уровень продаж, которого достигает компания или отдельная позиция «товар/рынок» [7].

Доход от сбыта, чистая прибыль, доходность продаж, активы в качестве процента от общей величины продаж, доход на активы – все это критерии оценки внутренних финансовых показателей работы. Однако эти оценки не дают представление о внешних или рыночных показателях работы. В дополнение к своим внутренним финансовым показателям, компании необходим параллельный набор внешних показателей для прослеживания рыночной эффективности деятельности. Показатели эффективности маркетинговой деятельности являются мощным дополнением к стандартным методам измерения финансовых показателей. Показатели эффективности маркетинговой деятельности позволяют менеджеру понимать, прослеживать и управлять рыночной эффективностью маркетинговой деятельности.

Показатели помогают понять, как то, что вы делаете — проводите рекламные кампании, составляете бюджет, выбираете рекламные носители, — связано с тем, что вы получаете на выходе — отношение потребителей к бренду, динамика объемов продаж и доля рынка. Например, если цель — увеличить лояльность клиентов за счет улучшения восприятия сервиса, подобная система покажет, насколько успешно вы двигаетесь (например, как изменилась доля постоянных клиентов), каковы были затраты компании на это и какие рекламные носители сыграли важнейшую роль. Отслеживая ситуацию по ряду установленных ключевых показателей, таких как воздействие роста узнаваемости бренда на увеличение доли рынка, руководство компании может контролировать ситуацию и, в случае необходимости, корректировать бюджет или стратегию в целом.

ТАБЛИЦА 2.1. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ МАРКЕТИНГА

Показатель	Комментарий
Доля рынка по доходу	Доля дохода от продаж в совокупном доходе рынка
Осведомленность	Доля потребителей, осведомленных о существовании торговой марки
Осведомленность в рекламе	Доля потребителей, осведомленных о рекламе торговой марки
Доля удовлетворенных потребителей	Доля продаж торговой марки к общим продажам в данной продуктовой категории

Важным аспектом оценки маркетинговой деятельности является система измерения эффективности расходов, направленных на проведение маркетинговых мероприятий, которая позволяет компании избежать необоснованных расходов.

ТАБЛИЦА 2.2. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ

Показатель	Комментарий
Чистый маркетинговый вклад (НМС)	Разница между доходом от продаж и затратами на маркетинг и продажи.
Рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI)	Соотношение прибыли, которое приносит определенное маркетинговое мероприятие, и затрат на его проведение.

Имея полноценную информацию, руководство сможет принимать точные решения по многим направлениям деятельности компании и получить рычаги для управления маркетингом не на основе интуиции, а на основе фактов.

2.2. Показатели маркетинговой доходности

Чистый маркетинговый вклад позволяет нам измерить будущую прибыль выбранной маркетинговой стратегии.

Чистый маркетинговый вклад = (Выручка от реализации x % Маржинального дохода) – Расходы на маркетинг и продажи).

Второй маркетинговый показатель оценивает маркетинговый вклад от вложенных инвестиций в маркетинг. Он позволяет сравнивать эффективность вложенных инвестиции от выбранных стратегий или сравнивать компании друг с другом.

Рентабельность инвестиций ROMI = (Валовая прибыль – маркетинговые затраты / маркетинговые затраты * 100%).

Без понимания основных маркетинговых показателей бизнес не будет иметь полного представления о рынке. Таким образом, их расчет является важным шагом в становлении бизнеса ориентированного на рынок. Чтобы развивать и выполнять маркетинговые стратегии необходимо

увеличивать удовлетворенность клиентов и доходность компании. Необходимо регулярно измерять доходность для принятия маркетинговых решений. Чтобы увеличивать доходность бизнеса необходимо рассматривать вложения в маркетинг как инвестиции и рассчитывать их эффективность.

В постоянно меняющейся рыночной ситуации наиболее верный способ обеспечить стабильность изменений — формализовать маркетинговую деятельность, а сделать это можно, только имея информацию о ее реальной результативности. Таким образом, вывести маркетинг на новый уровень и обеспечить стабильный результат можно за счет постоянного измерения эффективности маркетинговых кампаний.

3. Практическая часть на примере ООО «Окна Чесмы» (моделирование)

3.1. Описание компании и ее деятельности до принятия комплекса маркетинговых мероприятий.

Компания основана в 1995 году в СПб. Компания производит качественные металлопластиковые окна, работает на высококачественном 3-х и 5-камерном профиле VEKA (Германия); фурнитуре SIEGENIA-AUBI (Германия). Особенность производства: качественный профиль + качественная фурнитура + высокотехнологичное оборудование = качественное изделие. На каждое изделие компания дает 10 лет гарантии.

Компания по существующей модельной товарной категории предоставляет изготовление окна из ПВХ профиля, предоставление дополнительного спектра услуг по установке окна, отделке оконных проемов и предлагает дополнительные аксессуары к окну, такие как москитные сетки, термометры и встроенные жалюзи.

Сбытовая стратегия компании сконцентрирована на работу через авторизованных дилеров и собственную розничную сеть, насчитывающую 14 офисов продаж, расположенных в разных частях города. Компания отказалась от работы со строительными компаниями, а именно: от участия в тендерах остекление первичной жилой недвижимости, коммерческой недвижимости и сосредоточила свое влияние на розничном сегменте рынка. Предлагая конечному потребителю высококачественный дорогой профиль.

Ценовая стратегия компании базируется на среднерыночной цене за оконный профиль и конечная цена на изделие устанавливается выше среднерыночной на 5%. Компания по ценовому позиционированию находится в дорогом сегменте рынка, где сосредоточено 5 основных конкурентов.

Коммуникационная стратегия компании не разработана и носит не выраженный характер и находится в стадии разработки. Внутренние бизнес процессы компании не оптимизированы, плохо налажен управленческий учет, а производственные мощности компании загружены на 30%.

В целом оконный бизнес носит ярко выраженный сезонный характер. Пик продаж приходится на период август – ноябрь, т.е. только 4-ти месяца в году. Соответственно с ноября по февраль наблюдается естественный спад производства и покупательской активности.

Среднемесячные продажи компании в сезон составляют 3500 окон, а в не сезон 1500 окон. Ярко выраженная сезонность продаж (коэффициент загрузки производственных и вспомогательных мощностей (8 месяцев из 12) ниже 50%). Товаром на данном рынке является «продукт + услуга». Текущее состояние рынка данной услуги (доставка, демонтаж/монтаж, откосы) не позволяет эффективно реализовывать её в масштабах «крупного игрока».

Естественно компания заинтересована в увеличении объемов продаж, загрузки производственных линий и расширении своей доли на рынке, повышению уровня лояльности потребителей, увеличения доходности предприятия.

3.2. Характеристика рынка.

Розничный рынок ПВХ-окон является динамичным с тенденцией к росту. За период с 2005-2006 гг. рынок прирос более на 25%. Рынок далек от насыщения. Емкость розничного рынка ПВХ-окон в 2006 году составила 370 млн. \$. Заметно активизировалась покупательская способность. В ниже приведенной таблице приводятся основные параметры рынка с 2006 года по 2008 год. Можно с уверенностью сказать, что рынок перспективный и высокодоходный, несмотря прогнозируемое на 25% уменьшение по сравнению с 2007 годом, уменьшение на 4.2% средней суммы, потраченной одной семьей на металлопластиковые окна.

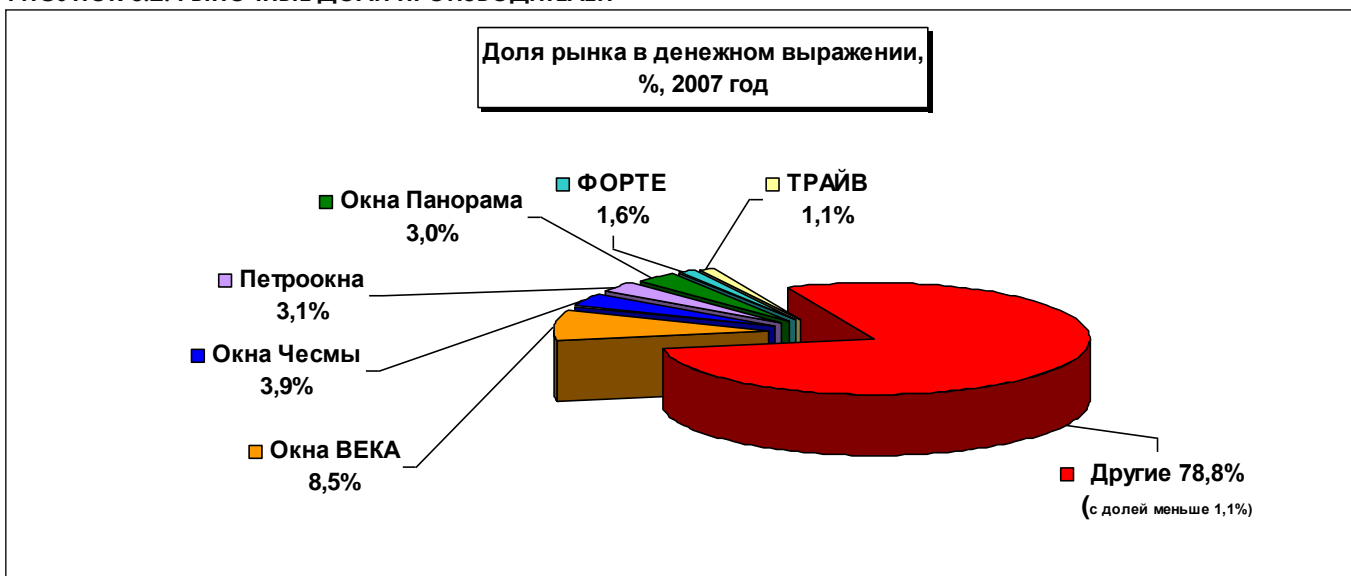
ТАБЛИЦА 3.1. ПАРАМЕТРЫ РЫНКА 2006-2008 ГГ. СПБ

Параметры	2006	2007	2008 прогноз
Объем розничного рынка ПВХ-окон, млн.\$	370 млн. \$	376 млн. \$	269 млн. \$
Объем розничного рынка ПВХ-окон, тыс. шт.	757,02	747,45	423,66
Количество семей установивших металлопластиковые окна, тыс.	229,4	226,5	169,46
Средняя сумма, потраченная одной семьей на металлопластиковые окна	1615 \$	1660\$	1590\$

3.3. Анализ конкурентной среды.

На рынке Санкт-Петербурга присутствует порядка 150 фирм-производителей. Ни один из участников рынка не занимает доли сегмента более 10%. Ведущими компаниями-производителями за последние 3 года состоит из Окна Века, Окна Чесмы, Окна Панорама, Форте. Важно отметить, что это компании, которые самыми первыми вышли на рынок. Рыночные позиции компании приведены в таблице ниже.

РИСУНОК 3.2. РЫНОЧНЫЕ ДОЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ



Розничный рынок представлен большим количеством мелких и средних игроков. Максимальный оборот лидера рынка компании «Окна Века» составляет около 31 млн.\$, в настоящее время положение основных компаний практически одинаково, за исключением лидера. Отсутствуют ярко выраженные конкурентные преимущества. Используемый профиль и фурнитура идентичны по потребительским свойствам и качеству. Неполная загрузка производства в период «не сезон». Ограниченные возможности для развития рынков сбыта (радиус сбыта 450 км).

ТАБЛИЦА 3.3. ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ КОМПАНИИ «ОКНА ЧЕСМЫ»

Компания	Профиль	Фурнитура	Производственные мощности	Каналы сбыта	Рекламный бюджет
Окна Века	Veka	Maco	40 000 шт./год	Собственная розница - 8 Дилеры - 14	400 тыс. \$
Панорама	Aluplast	Winkhause	40 000 шт./год	Собственная розница -10 Дилеры - 11	600 тыс. \$
Окна Чесмы	Veka	Siegenia	42 000 шт./год	Собственная розница -14 Дилеры - 20	300 тыс. \$

3.4. Оценка уровня удовлетворенности клиентов компании

После проведенного анализа рынка ПВХ окон компания разработала стратегию дальнейшего развития, увеличения своей рыночной доли, повышения уровня загрузки производственных мощностей. Был выбрана стратегия концентрации компании на розничный рынок в дорогом сегменте. Основным важным приоритетом стало повышение лояльности потребителей к компании, увеличение повторных покупок, привлечение новых потребителей и определение уровня удовлетворенности текущих покупателей. Для этой цели компания разработала методику оценки работы всех сервисных служб, обеспечивающих предоставление услуги от замера до установки конечному потребителю.

Краткая характеристика потребителей.

- Портрет потребителя торговой марки «Окна Чесмы»:
 - Это семейные люди, с составом семьи 3.3 человека, средний возраст около 37 лет Образование - неполное высшее/высшее, наблюдается тенденция к снижению уровня образования. Доход на семью свыше 600\$ в месяц, инициатором покупки в 2/3 случаев являются женщины. Потребители продукции «Окна Чесмы» - это люди, которые являются хорошими специалистами в своей области, они с уверенностью смотрят в завтрашний день, именно поэтому они выбирают только то, что практично и надежно. Умеют уважать и ценить мнение других. Покупки являются хорошо спланированными.

Мотивы совершения покупки ПВХ - окон:

- В 91% случаев мотивом является необходимость замены окон по причинам:
 - Рассыхания «старых окон»;
 - Трудностей при открывании;
 - Сквозняков;
 - Высокого уровня шума

Факторы, определяющих требования потребителей к товару:

- Теплоизоляция;
- Звукоизоляция;
- Эстетический внешний вид;
- Удобство в эксплуатации;
- Надежность;
- Экологичность

Критерии выбора поставщика ПВХ - окон среди потребителей (в порядке убывания значимости)

- Рекомендации и опыт друзей, знакомых, коллег
- Доступная цена
- Квалифицированный персонал
- Соотношение цены и качества
- Объем и качество рекламы и информации

В марте 2006 отделом маркетинга «Окна Чесмы» совместно с маркетинговой информационно-аналитической службой УК был проведен опрос, с целью провести оценку качеству работ, выполняемых подразделениями «Окна Чесмы». Выборка составила 300 анкет. Случайным методом были опрошены респонденты, которые устанавливали окна в компании «Окна Чесмы» за последние 3 месяца. 59% опрошенных ответили, что полностью удовлетворены качеством работ компании «Окна Чесмы» на всех этапах взаимодействия с подразделениями компании, тогда как 41% от общего числа имели ряд претензий к компании.

РИСУНОК 3.4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ РЕСПОНДЕНТОВ ОБ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ КОМПАНИИ «ОКНА ЧЕСМЫ»

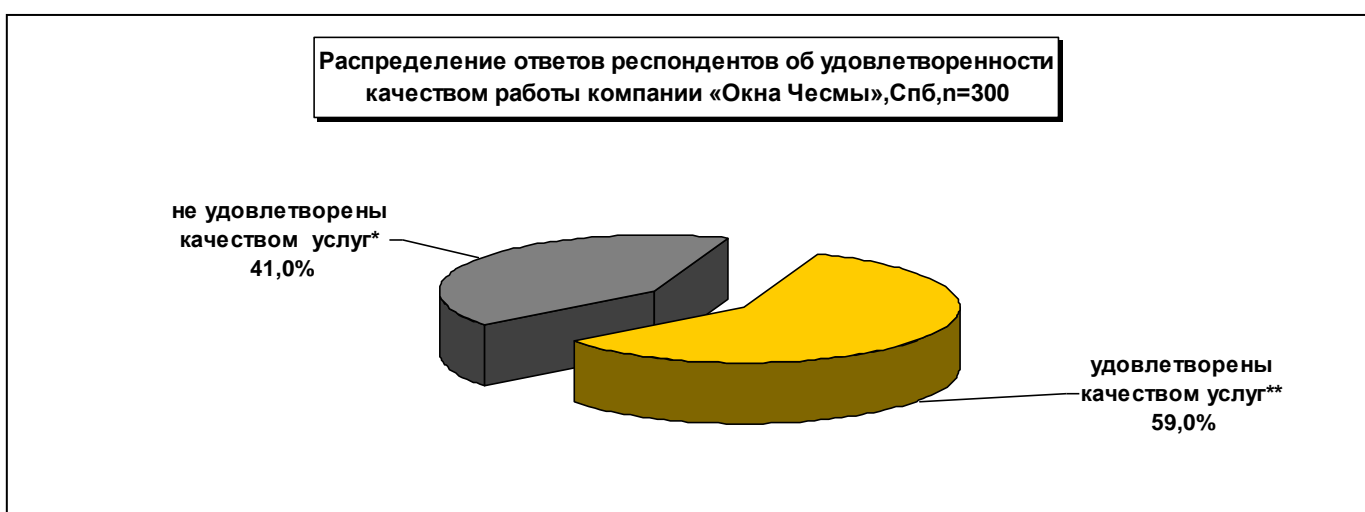
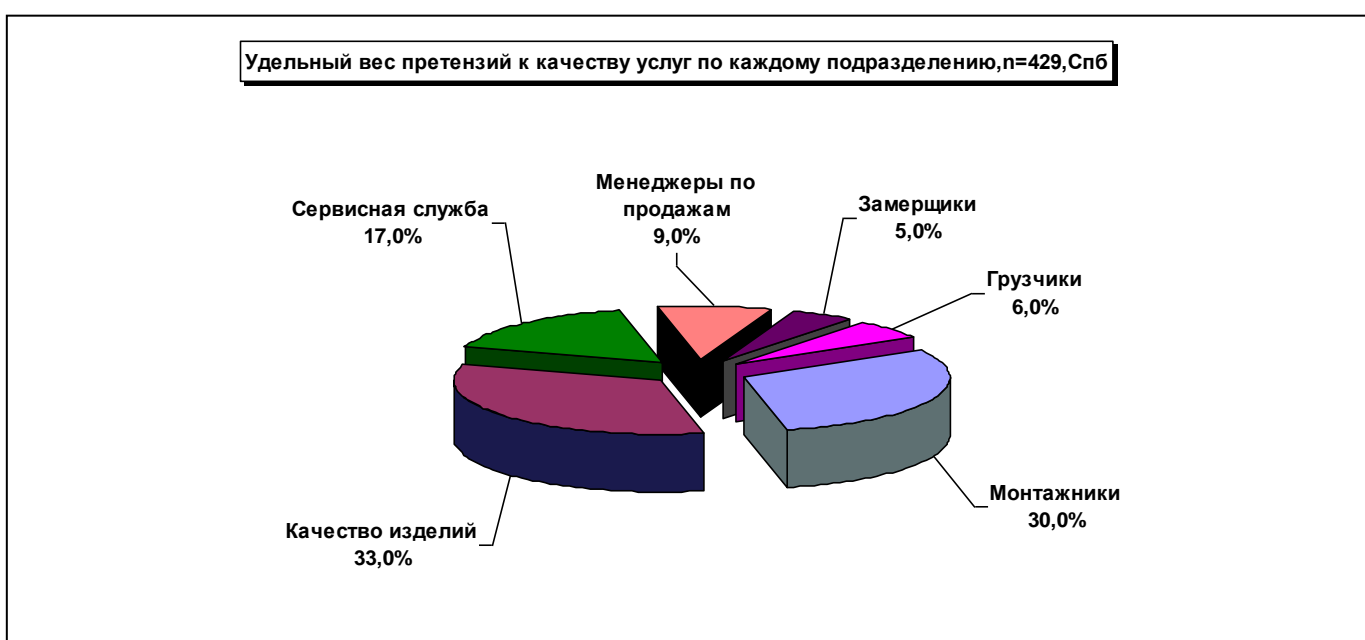


РИСУНОК 3.5. УДЕЛЬНЫЙ ВЕС ПРЕТЕНЗИЙ К КАЧЕСТВУ УСЛУГ ПО КАЖДОМУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ



Степень удовлетворенности по подразделениям компании приведена в таблице 3.6.

ТАБЛИЦА 3.6. СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ КОМПАНИИ

Степень удовлетворенности	Менеджеры по продажам	Замерщики	Грузчики	Монтажники*
Полностью удовлетворен	87%	90%	90%	62%
Частично удовлетворен	7%	2%	3%	18%
Ни не удовлетворен, ни удовлетворен	1%	3%	3%	7%
Частично не удовлетворен	5%	4%	3%	11%
Полностью не удовлетворен	0%	1%	1%	0%

Больше всего нареканий со стороны покупателей «Окна Чесмы» было получено по поводу качества изделий и их эксплуатации (141 жалоб, или 33% от общего количества претензий). Практически половина всех жалоб (47%) касаются фурнитуры.

Потребители отмечают проблемы с ножницами, а также то, что из-за тугий ручки окна плохо закрываются. 17%, столкнулись со значительными дефектами изделий: гнутые откосы, дефект рамы, пятна на откосе, откосы другого размера. 15% содержат жалобы потребителей о том, что окна продувает (в окна дует) из-за резиновых уплотнителей или в силу того, что микропроветривание плохо работает. 11% пожаловались на мелкие дефекты на изделие, а именно на москитные сетки, царапины, трещины, порог со щелью и фурнитуру, которая выглядит как трещина.

Одинаковое количество человек (по 4%) имеют претензии к шумоизоляции (считают ее недостаточной), и к тому, что окна запотевают. А 2% отметили, что после установки окон в квартире стало душно.

ТАБЛИЦА 3.7. КАЧЕСТВО ИЗДЕЛИЙ И ЕГО ЭКСПЛУАТАЦИЯ

Претензии к качеству изделий и его эксплуатации	% от общего количества претензий (n=141)
запотевают	4%
не достаточная шумоизоляция	4%
дует (резиновые уплотнители, микропроветривание плохо работает, свистит)	15%

не работает фурнитура (тугая ручка, не закрывается, проблемы с ножницами, плохо закрывается)	47%
мелкий дефект на изделии (москитная сетки, царапина, трещина, порог со щелью, фурнитура выглядит как трещина)	11%
значительный дефект изделия (гнутые откосы, окно не закрывается, дефект рамы, откосы другого размера, пятна на откосе)	17%
душно	2%
Итого:	100%

127 жалоб (30% от общего числа претензий) остались недовольны работой монтажников. Респонденты (35 человек, или 28%) отметили, что работа, выполненная монтажниками, имеет незавершенный вид вследствие того, что откосы, не были замазаны или покрашены, а изъяны в уголках и монтажных вшах не были устранены. 35 человек (28%) пожаловались на то, что монтаж был произведен неаккуратно – остались серые швы, откосы прикреплены на скотч, выгнулся подоконник, выпала заглушка, вылезают стыки. С грубым поведением монтажников столкнулись 27 человек (22%). Было отмечено 17 случаев (14%), когда монтажники оставили после себя много грязи и не убрали старые окна. Демонтаж, в ходе которого были повреждены стены, прилегающие к окну, и ободраны обои, вызвал неудовольствие 8 респондентов (7%). Также 5 респондентов (5%) были раздражены переносом времени установки окон.

ТАБЛИЦА 3.8. ПРЕТЕНЗИИ К МОНТАЖНИКАМ

Претензии к монтажникам	% от общего количества претензий (n=127)
грубое отношение, неподобающее поведение, неопрятный внешний вид	21%
перекладывание времени установки	5%
недоделки (уголки, монтажный шов, видна пена, не покрасили откосы, не замазан откос наверху)	27
неаккуратно провели демонтаж (повреждения прилегающих стен к окну, ободрали обои, оставили много грязи, не убрали старые окна)	20%
неаккуратно произвели монтаж (откосы крепились на скотч, выпала заглушка, вылезают стыки, выгнулся подоконник, видна пена, неаккуратный монтажный шов, не покрасили откосы)	27%
Итого:	100%

Третьим подразделением «Окна Чесмы» по степени неудовлетворенности клиентов оказалась сервисная служба (74 жалобы, или 17% от общего числа претензий), и это, не смотря на то, что в большинстве случаев (63%) работники данного подразделения оперативно реагировали на жалобы клиентов и быстро все исправляли. (26%) респондентов констатируют тот факт, что после устранения недостатков, ничего не изменилось. (8%) отметили, что обращение в сервисную службу не возымело эффекта, потому как недостатки так и не были устранены. (3%) клиентов пришлось настаивать и заставлять работников сервисной службы выполнять свои обязанности.

ТАБЛИЦА 3.9. СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА

Претензии к сервисной службе	% от общего количества претензий (n=74)
не устранили недостатки до сих пор	8%
после устранения недостатков, ничего не изменилось	26%
оперативно отреагировали, все быстро исправили	63%
не хотел исправлять, заставили	3%
Итого:	100%

Претензии к продавцам составили 9% от общего количества претензий. Больше всего их не устраивает отношение и поведение продавцов (31%), а также ситуации, когда продавцы отказываются разговаривать с потребителями по поводу возникающих проблем (31%). Некоторые респонденты отметили некомпетентность продавцов: (23%) указали на то, что продавец плохо знает товар, который продает, и (15%) сказали, что получили совсем не то, что просили.

ТАБЛИЦА 3.10. ПРОДАВЦЫ

Претензии к продавцам	% от общего количества претензий (n=39)
плохое знание продукции	23%
не внимателен, не доброжелателен (заставили платить практически ночью)	31%
плохая рекомендация окна (просили одно, получили другое)	15%
отказ общаться при возникновении проблемы (динамят)	31%
Итого:	100%

27 человек, что составляет 6% от общего числа жалоб, отметили работу грузчиков как неудовлетворительную. И больше всего претензий 45%, касающихся грубого поведения грузчиков. В (22%) случаях грузчики прибыли к клиентам с большим опозданием и в (33%) случаях неаккуратно грузили окна, на окнах были видны царапины и иные повреждения.

ТАБЛИЦА 3.11. ГРУЗЧИКИ

Претензии к грузчикам	% от общего количества претензий (n=27)
грубое отношение	45%
прибыл с большим опозданием	22%
не аккуратно грузили окна (царапины, иные повреждения)	33%
Итого:	100%

Работниками» Окна Чесмы», к которым покупатели имеют меньше всего претензий (в абсолютном показателе 24, в процентном – 5%), оказались замерщики. Самыми типичными оказались жалобы (по 25%), касающиеся неправильного замера откосов и нежелания замерщиков отвечать на вопросы клиентов. В единичных случаях (12,5%) были отмечены опоздание, грубое отношение замерщиков, а также повторный замер откосов и неправильный замер подоконника.

ТАБЛИЦА 3.12. ЗАМЕРЩИКИ

Претензии к замерщикам	% от общего количества претензий (n=24)
грубое отношение, отказ отвечать на вопросы клиента	37,5%
прибыл с большим опозданием	12,5%
неправильный замер (откосов, подоконников, проемов)	50%
Итого:	100%

3.5. Степень лояльности покупателей

Оценив удовлетворенность покупателя, уровень сохранения клиентской базы и покупательские рекомендации, мы объединили три показателя и получили текущий коэффициент лояльности покупателя (CLI):

$$CLI = (\text{Удовлетворение покупателя}) \times (\text{Сохранение клиентской базы}) \times (\text{Рекомендации покупателей})$$

$$CLI = 59\% \times 0,32 \times 0,25 = 4,72$$

Уровень оказался достаточно низким, и послужило знаком предупреждения для руководства и коммерческой организации, управляющей лояльностью клиента.

При относительно низком уровне удовлетворения клиентов данный покупатель, при выборе, "уйдет". Покупательская лояльность фактически очень низкая, а сохранение клиентуры – ложное ощущение достижения поставленной цели. В связи с этим был предложен комплекс мер по повышению степени лояльности покупателей.

3.6. Комплекс мероприятий на повышение степени лояльности покупателей

Для достижения поставленной стратегической цели были разработан следующий план действий:

- **Получить «стандарт качества в рамках ИСО 9000.**
- **Максимально компенсировать сезонность спроса для обеспечения дополнительного устойчивого преимущества.**
- **Разработать оконный стандарт обслуживания и механизм его контроля:**
 - создать единую информационно-справочную службу на базе независимого колл-центра;
 - обучение собственного персонала и дилеров;
 - внедрение стандартов оценки качества работ на каждом этапе;
 - выполнения взятых обязательств по установке окон «точно в срок»;
 - соблюдение гарантийных обязательств на продукцию и услуги компании;
 - набор квалифицированного персонала;
 - тренинг персонала.

После утверждения плана были разработаны и внедрены корректирующие опции.

По качеству изделий и его эксплуатации был получен стандарт качества ISO 9000.

По монтажному подразделению компании внедрены следующие меры:

- «госприемка»: принятие работ монтажников «под ключ» выездным менеджером
- каждой рабочей бригаде были выставлены персональные индикаторы, на основе которых давалась общая оценка качества выполненных работ. Клиенты оценивали работу монтажников по таким пунктам как:
 - Пунктуальность.
 - Внешний вид.
 - Общая культура.
 - Качество демонтажа.
 - Качество монтажа
- разработана памятка по работе с клиентами о возможных неудобствах, связанных с монтажом окон, а именно:
 - грязи и пыли после работ;
 - самостоятельной уборке старых окон;
 - возможных повреждениях откосов, обоев, подоконника;
 - результат установки окон зависит не только от профессионализма сотрудников вашей компании, но также от состояния дома.

По сервисной службе:

- для улучшения работы и контроля сервис центра введен учет поступающих обращений;
- организован коллцентр, где на постоянной ежеквартальной основе стали проводиться исследования с потребителями с целью определения степени их удовлетворенности оказанными услугами

(анкетирование). Для более подробного анализа претензий выборка была увеличена до 600 человек;

- установлены стандарты обслуживания.

По отделу продаж

- для улучшения работы и контроля сервис центра введен учет поступающих обращений
- проведен тренинг для персонала с целью обучения правилам общения с клиентом
- менеджеры по продажам прошли курс лекций, в ходе которого они смогли досконально изучить ассортимент выпускаемой продукции, ее свойства, качества, специфику применения, эксплуатационные характеристики, а также корпоративную культуру
- разработана памятка для менеджеров по продажам, содержащая ответы на наиболее часто задаваемые покупателями вопросы:
 - поскольку покупателя интересует повышение шумоизоляционных качеств окон, продавцами в этом случае будут предлагаться ставить двухкамерные, трехкамерные стеклопакеты;
 - в случае если покупатель жалуется на то, что после установки окон в комнате (квартире) стало душно, продавец будет советовать ему почаще проветривать комнату, открывать форточку, фрамугу или окно. Как правило, совет может быть сопровожден комментарием, что проветривать помещения – очень полезно с медицинской точки зрения.

По грузчикам:

- для улучшения работы грузчиков во избежание неприятных (спорных) ситуаций, связанных с качеством окон (царапины и иные повреждения), перед отправкой потребителю был введен предварительный осмотр товара, по окончании которого составлялся акт (накладная), подтверждающий качество товара и его целостность;
- передача товара покупателю также проводилась на предмет целостности изделия, то есть должен быть составлен акт о приемке окон с перечнем каких-либо повреждений (если они есть);
- проведены тренинги с целью обучения правилам общения с клиентом.

По замерщикам:

- проведены тренинги с целью обучения правильности замеров, правилам общения с клиентом и пунктуальности.

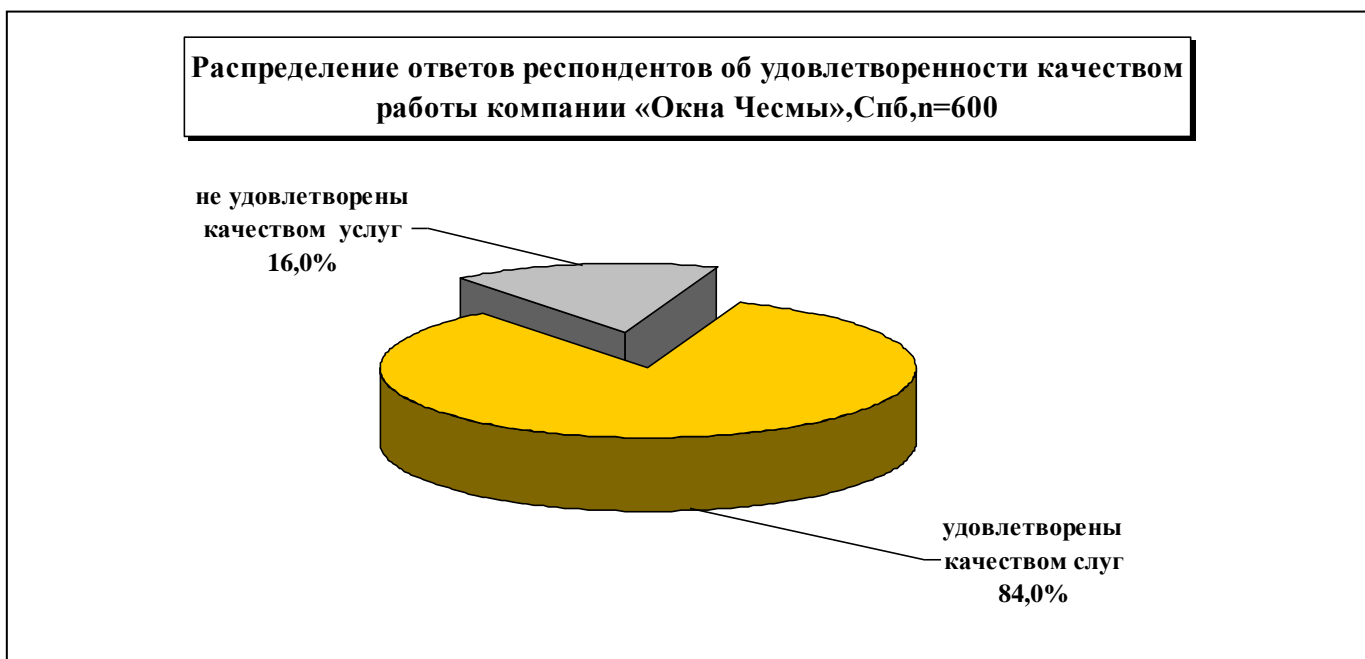
Также всем без исключения подразделениям была введена форменная одежда компании с корпоративной символикой. Продумана система мотивации и демотивации сотрудников. На основе оценок, выставляемых по каждому подразделению и степени удовлетворенности клиентов выплачивалась премия.

В целях дальнейшего закрепления потребителей и повышения лояльности было принято решение по расширению спектра предлагаемых услуг. Ввести в ассортимент компании товары/услуги в области доп. ассортимента:

- шторы, гардины;
- климат-решения (системы принудительной вентиляции и кондиционирования: поставка и монтаж);
- скорая помощь по окну: ремонт шва, помощь «пострадавшему» окну, обоснование востребованности: монтажный средний слой (монтажная пена) способен к разрушению в силу нарушения технологии создания монтажного шва, а, как следствие, из окон начинает дуть, хотя сами окна не требуют замены;
- внедрена новая услуга «мобильный офис» и их связь с розницей, обеспечивающая территориальное покрытие города и территорий Ленинградской области на предмет «уплотнения» присутствия «Окна Чесмы», снижение издержек на содержание собственных розничных офисов, близость и удобство для потенциального Заказчика, консультации по окнам в местах, где бывает много потенциальных Заказчиков (строительный супер- и гипермаркеты, строительные магазины и базы, крупные торговые центры, универсамы и т.п.).

4. Результаты реализации программы мероприятий на повышение степени лояльности покупателей

РИСУНОК 4.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ РЕСПОНДЕНТОВ ОБ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ КОМПАНИИ «ОКНА ЧЕСМЫ»



После проведенного комплекса мероприятий, направленных на повышение степени лояльности и завоевания дополнительных клиентов, в результате маркетингового исследования проведенного в марте 2007 года, уровень удовлетворенных клиентов компании повысился с 59% до 84%, индекс лояльность вырос практически в 4,5 раза и составил 21.

СЦ = (Удовлетворение покупателя) x (Сохранение клиентской базы) x (Рекомендации покупателей)

$$СЦ = 84\% \times 0,61 \times 0,41 = 21,01$$

4.1. Результат рыночных изменений в период с 2006-2007 гг.

Независимый колл центр в марте 2007 года провел опрос конечных потребителей, покупателей окон ПВХ, по результатам которого рыночная доля компании выросла больше чем в 2 раза с 1,5% (2006г.) до 3,9% (2007г.).

ТАБЛИЦА 6.3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ МАРКЕТИНГА

Показатель	Март 2006	Март 2007
Доля рынка по доходу	1,5 %	3,9%
Осведомленность	75%	95%
Осведомленность в рекламе	60%	75%
Доля удовлетворенных потребителей	59%	84%
Индекс лояльности (СЦ)	4,72	21,01

Таким образом, наблюдается положительная динамика по всем ключевым показателям торговой марки по сравнению с прошлым периодом.

4.2. Динамика ключевых финансово-экономических показателей.

Выручка от реализации:

Проведение программы маркетинговых мероприятий направленных на повышение степени лояльности покупателей позволило существенно увеличить выручку:

ТАБЛИЦА 6.3. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Годовая Выручка (до проведения программы мероприятий), тыс. руб.	Годовая выручка (после проведение программы мероприятий), тыс. руб.	Прирост, тыс. руб.
420 689	439 803	19 114

NPV (чистая приведенная стоимость):

Проведенные в анализируемый период маркетинговые мероприятия позволили улучшить значение показателя NPV на 8%.

ТАБЛИЦА 6.4. ПОКАЗАТЕЛИ NPV

NPV (до проведения программы мероприятий), тыс. руб.	NPV (после проведение программы мероприятий), тыс. руб.	Прирост, тыс. руб.
31 866	34 300	2 434

ROI (возвратность инвестиций в маркетинг)

Значение показателя ROI при проведении маркетинговых мероприятий также имеет положительную динамику:

ТАБЛИЦА 6.5. ПОКАЗАТЕЛИ ROI

ROI (до проведения программы мероприятий), %	ROI (после проведение программы мероприятий), %
1 550	1 558

Допущения:

Изменению в расчетах подверглись только месяца, приходящиеся на период спада покупательского спроса (считаем, что с течением времени затраты остальных месяцев, при прочих равных условиях останутся неизменными).

5. Заключение:

Таким образом, проанализировав практические результаты деятельности компании «Окна Чесмы» за приведенный период удалось проиллюстрировать влияние клиентоориентированного подхода к ведению бизнеса на ключевые финансово-экономические показатели компании, особенно в области повышения доходности.

Достижение положительной динамики по таким показателям, как выручка от реализации, чистая приведенная стоимость и возвратность инвестиций в маркетинг достигается опосредованно через улучшение рыночных показателей: удовлетворенности и лояльности потребителей, сохранения клиентской базы и некоторых других.

Рост финансово-экономических показателей и в целом доходности предприятия обеспечивается в двух направлениях:

1. За счет сокращения расходной части:

- при увеличении доли лояльных потребителей требуется меньший размер затрат на привлечение каждого нового заказа;

2. За счет доходной части:

- своевременно проведенные мероприятия по формированию культуры сбыта позволяют увеличить выручку от реализации;
- наличие стабильной высокой доли лояльных клиентов в общей совокупности потребителей позволяет при формировании цены реализовывать «ценовую премию» относительно конкурентов в целевом сегменте.

Резюмируя высказанное можно с уверенностью сказать, что внедрение таких расчетов как индексы удовлетворенности и лояльности клиентов, когда рыночная ситуация быстро меняется и мало прогнозируется, позволяет эффективно управлять отношениями с клиентами. На сохранение клиентов и завоевание большего количества лояльных, вот на что руководители компаний обязаны фокусировать действия всех своих подразделений. Ведь именно лояльные клиенты рекомендуют компанию как добротного поставщика товаров и услуг. Тем самым они обеспечивают важную вторичную коммуникацию и дают возможность компании без лишних затрат сохранять стабильность, устойчивость и прибыльность в условиях развивающегося кризиса.

Список использованной литературы

1. Питерс Т, Уотермен Р. В поиске эффективного управления. Опыт лучших компаний). М., Прогресс, 2000.
2. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь. — изд. Манн, 2005.
3. Репьев А.П. Маркетинговое мышление, или Клиентомания. — М.: Эксмо, 2006
4. Забин Д. Прицельный маркетинг: новые правила привлечения и удержание клиентов. — М.: Эксмо, 2006.
5. Блаттберг Р., Неслин С. Увеличение объемов продаж. Методы и стратегии. Перевод с англ. — М.: Дело, 1990.
6. Яровиков А. Н. Рынок, потребности и спрос на товары народного потребления. Учебн. Пособие, 1999.
7. Статья Цели и средства: как получить максимальный эффект от маркетинговых расходов - Журнал McKinsey on Finance, 2006, № 6