



Управление малым деревообрабатывающим предприятием на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений

Аннотация. *Статья посвящена особенностям применения маркетинговой стратегии партнерских отношений к управлению малым деревообрабатывающим предприятием. Автор также рассматривает набор основных компонентов для реализации этой стратегии на предприятии.*

Ключевые слова: *управление, малое мебельное предприятие, маркетинг, партнерские отношения.*

Деятельность малых деревообрабатывающих предприятий (в данном случае речь идет о мебельных предприятиях) основана на достаточно длительном личном контакте с клиентом. Период от первой встречи до составления договора о предоставлении услуг может составить от нескольких часов до нескольких месяцев.

На начальном этапе менеджеру по продажам необходимо выявить потребительские ожидания клиента и подобрать для него индивидуальный дизайн изделия. В процессе общения менеджером составляется эскиз будущего изделия, выбирают материалы, рассчитывается и озвучивается клиенту его стоимость. Особенностью этой стадии является то, что потребности клиента выявляются менеджером по продажам на основе его субъективных оценок [1].

От оценки потребности клиента менеджером зависит, станет ли потенциальный клиент реальным, поэтому важным является фиксация отказов после консультации и их причин. Причину отказа обычно выявляют прямым вопросом, но зачастую оставляют на субъективную оценку менеджера.

Далее идет процесс изготовления изделия, составляющий две-четыре недели. И наконец, процесс сборки, который может длиться от одного до трех дней. В связи с такой спецификой можно сделать вывод о том, что учет индивидуальных предпочтений каждого клиента является основным фактором, определяющим характер деятельности таких предприятий.

Классический маркетинг включает процесс сбора информации о потребностях клиентов с последующим их удовлетворением. При этом у предприятия возникает необходимость делать это лучше, чем конкуренты.

Маркетинг партнерских отношений для малого мебельного предприятия основывается на тех же принципах, но имеет свои отличия.

Основные принципы маркетинга партнерских взаимоотношений могут быть сформулированы так [2]:

- создание новой ценности для клиента и равноактивное участие в этом процессе производителя и потребителя; при этом необходимо учитывать, что ценностью для клиента является не только само изделие, но и обслуживание, послепродажный сервис, престиж предприятия и пр.

- ключевая роль индивидуальных предпочтений потребителей в определении желаемой ценности; клиент не только способствует получению прибыли предприятием – изготовителем изделия, но и определяет саму деятельность изготовителя, в соответствии со своими потребностями;



- требование от предприятия реализации деловой стратегии и концентрации внимания на клиентах (создания бизнес-процессов, коммуникаций, технологий и подготовки персонала для обеспечения той ценности, которую желает получить клиент);
- построение цепочки тесных максимально взаимозаинтересованных отношений предприятия с поставщиками, посредниками и др. для создания той ценности, которую желает получить клиент;
- осознание предприятием ценности круга постоянных клиентов и совместная работа предприятия и клиента на протяжении максимально длительного периода.

Таким образом, маркетинг партнерских взаимоотношений представляет собой непрерывный процесс, включающий определение, создание и использования ценности совместно с клиентами.

Используя маркетинг партнерских отношений предприятию необходимо сосредоточиться на следующих ключевых вопросах:

- учет индивидуальных потребностей клиентов и, исходя из этого, выбор технологии изготовления изделия;
- формирование конструктивных и, по возможности, максимально длительных взаимоотношений с клиентами;
- привлечение дизайнеров-менеджеров по продажам для создания и продвижения товара, привлекательного для клиентов.

Для маркетинга партнерских отношений необходим набор компонентов:

- культура и ценностные ориентации;
- стратегия руководства, как источника ценностных ориентаций;
- люди (персонал предприятия), являющиеся носителем и транслятором ценностной направленности предприятия;
- бизнес-процессы и технологии.

Культура и ценности малых мебельных предприятий должны быть направлены на построение длительных взаимовыгодных отношений, как с клиентами, так и с другими партнерами (поставщиками, подрядчиками). Выбор партнеров с такими же ценностными ориентациями для них очень важен.

Руководство предприятия должно сосредотачивать максимум внимания на взаимных с поставщиками и потребителями интересах. Это позволит достигать тех преимуществ, которые характерны для маркетинга партнерских отношений [3].

Стратегия предприятия, в рамках маркетинга партнерских отношений, должна реализовываться в интересах двух взаимодействующих сторон. Это и покупательская стратегия, и стратегия развития возможностей предприятия. Клиент, а не товар должен составлять основу бизнес-стратегии. Маркетинг по продукту на малых мебельных предприятиях уже неприменим. Это связано с тем, что конечный товар различных фирм в настоящее время имеет незначительные различия, тогда как процесс взаимодействия с клиентом может принести более ощутимые преимущества.

Структура малых мебельных предприятий должна максимально соответствовать такому взаимодействию подразделений, их руководителей и исполнителей, чтобы максимально качественно и быстро удовлетворить потребности клиента без потерь информации в каналах связи.

Персонал предприятия, его профессионализм играет одну из главнейших ролей в деятельности любого предприятия. Для предприятия, функционирующего на основе маркетинговой стратегии партнерских отношений, характерны бизнес-процессы и технологии, направленные на увеличение возможностей персонала, его производительности и индивидуального развития.



На ранних этапах развития классического маркетинга знания о покупателе и рынке концентрировались у маркетолога, он пытался привлечь других сотрудников предприятия к участию в программах стратегического маркетинга [4].

На малых мебельных предприятиях информация о покупателях сконцентрирована во «фронт-офисе», где происходит их взаимодействие с клиентами. Следовательно, дизайнер-менеджер становится консультантом, проводником интересов предприятия и клиента.

Существует прямая зависимость между отношением дизайнера-менеджера предприятия к клиентам и поведением последних. Чем более внимателен менеджер по отношению к клиентам, тем они проявляют большую заинтересованность. Поэтому для малых мебельных предприятий так важна клиентоориентированность каждого сотрудника.

Технологии взаимодействий с клиентами обеспечивают:

- внешние контакты с общественностью и потребителями (коммуникации);
- внутренние контакты (коммуникации);
- информатизацию и автоматизацию процессов управления;
- непосредственное содержание взаимоотношений при оказании услуги по производству изделия.

Технологии взаимодействий должны способствовать развитию партнерских отношений, взаимопонимания между клиентами и предприятием, а так же обеспечивать все его подразделения соответствующей информацией.

В основную задачу менеджера по продажам входит информированность о потребительских предпочтениях каждого отдельного покупателя на длительный период времени.

Классический маркетинг, не рассматривал факт существования отношений с отдельным покупателем в качестве центра, вокруг которого должны строиться деловые отношения. Маркетинг партнерских отношений предполагает построение деловых процессов вокруг клиента.

Таким образом, эффективность управления малым мебельным предприятием в рамках маркетинга партнерских отношений должна обеспечиваться всеми участниками протекающих на нем бизнес-процессов при определяющей роли клиентов.

Непосредственно процесс оценки эффективности управления малым деревообрабатывающим предприятием в рамках маркетинговой стратегии партнерских отношений начинается после поставки изделия клиенту. Дизайнер-менеджеру целесообразно сделать клиенту «звонок заботы», чтобы выяснить его оценку работы предприятия. Менеджер по продаже может предложить клиенту различные варианты беседы, но основные моменты должны быть обязательно соблюдены.

Необходимо назвать компанию, и имя менеджера чтобы клиент мог сориентироваться о чем пойдет речь.

Обязательно нужно выяснить удобно ли клиенту разговаривать именно сейчас. Так как беседа займет определенное время лучше обговорить данный вопрос, и при отрицательном ответе уточнить удобное для клиента время.

Очень важно обозначить суть и форму беседы, ограничивающие факторы, если они есть.

Формулировка вопросов может быть различной, однако для оценки эффективности работы предприятия клиенту могут быть предложены следующие параметры:

- престиж торговой марки;
- степень информированности об услугах;



- удобство обращения к услугам предприятия;
- степень приемлемости параметров цена-качество производимой продукции;
- удобство общения с менеджером;
- технические, эргономические параметры изделия (надежность, эстетичность, эргономичность);
- уровень послепродажного обслуживания;
- эффективность политики скидок с цены продукции(изделия).

Последним вопросом желательно уточнить обобщающую оценку и планы клиента на будущее (относительно дальнейших взаимоотношений).

Таким образом, менеджер, совершивший звонок, сможет заполнить анкету удовлетворенности конкретного клиента. Очень важно не только отмечать количество баллов, которое ставит клиент, но фиксировать комментарии. Именно работа с комментариями поможет предприятию повысить качество обслуживания и общую удовлетворенность клиента.

Маркетинговая стратегия партнерских отношений является важным аспектом управления малым деревообрабатывающим предприятием и его доходностью.

Эффективная реализация стратегии маркетинга партнерских отношений предполагает управление всеми отношениями с партнерами, на основе оценки уровня их приверженности к продукции данного предприятия и потенциальной доходностью [5].

Как правило, потерянные партнеры – это неудовлетворенные или недостаточно удовлетворенные партнеры. Сохранение отношений с неудовлетворенными партнерами несет в себе дополнительные расходы для предприятия, поскольку на это требуются дополнительные средства. Эти дополнительные меры часто увеличивают рабочие нагрузки персонала, приводят к занижению в цены, пересмотру материально-производственных запасов или условий продажи и увеличивают объем услуг для покупателя.

Одновременно с этим, удовлетворенность потребителя по отношению к предприятию представляет собой поведенческую реакцию на его благоприятное мнение о ней. Эта реакция всегда выгодна для малого деревообрабатывающего предприятия: если у клиентов есть намерение вновь приобретать его продукцию, это приводит к увеличению объемов будущих приобретений, числа возобновленных контрактов и росту прибыли предприятия.

Удовлетворенность потребителя составляют: общая удовлетворенность, готовность рекомендовать компанию знакомым, намерение снова приобретать ее продукцию или услуги, приверженность к ней, ощущение, что приобретенное у нее соответствует ожиданиям и стоит своей цены. Наличие этих компонентов – признак того, что потребитель принесет предприятию доход и в будущем.

Некоторые партнеры могут быть удовлетворенными и прибыльными, некоторые могут быть удовлетворенными, но не прибыльными, другие – ни удовлетворенные, ни прибыльные. Одной из задач маркетинга партнерских отношений является управление этими различиями с целью достижения высокой лояльности и прибыльности.

Управление всеми аспектами партнерских отношений прежде всего включает процессы поиска потенциальных партнеров (клиентов) с целью их привлечения и сохранения на будущее.

Предприятию в этом могла бы способствовать соответствующая классификация партнеров.

Можно, например, предложить следующую классификацию.



Максимально привлекательные партнеры. Эти партнеры являются базовой составляющей любого бизнеса. Сочетание высокой удовлетворенности и приемлемого уровня доходности создает большую часть прибыли каждой компании. Главной задачей маркетинга отношений с таким партнером является развитие устойчивых, долгосрочных отношений с ним при помощи специально разработанных программ сотрудничества.

Пассивные партнеры. Эти партнеры являются важной, но не основной частью клиентского портфеля компании. Они лояльны, но экономически невыгодны. Компания не реализует свой потенциал прибыли от этих партнеров. Стратегия маркетинга отношений с такими партнерами заключается в данном случае в инвестировании средств в программы отношений, дающих им больше возможностей для взаимовыгодного сотрудничества.

Перспективные (многообещающие) партнеры. Это предварительно обработанная часть партнерского портфеля компании. Многообещающие партнеры часто являются собой пример неэффективного управления возможностями. Эти покупатели попадают под влияние конкурирующей фирмы и легко меняют свои предпочтения. Главной задачей маркетинга отношений с таким партнером является инвестирование средств в выработку у них стабильных привязанностей посредством специальных предложений, повышающих степень их удовлетворенности.

Бесперспективные партнеры. Это непривлекательные и нелояльные партнеры, клиенты. Есть вероятность того, что некоторые из таких партнеров когда-нибудь станут высоко прибыльными и лояльными к предприятию; остальные просто уходят по завершению бизнес отношений. Уходящие партнеры не принимают предложений компании и маловероятно, что они когда-либо будут удовлетворены и останутся приверженцами предприятия, несмотря на все его старания.

Следствием неразборчивых отношений с партнерами может стать бизнес, который не будет выгодным для предприятия. Поэтому, очень важно понимать разницу между нецелевыми и целевыми партнерами. Характеристика нецелевого партнера так же ценна, как и характеристика целевого партнера. Своевременное выявление и отказ от сотрудничества с бесперспективными клиентами, может снизить общие затраты на построение партнерских отношений и увеличить число сохраненных партнеров.

Предприятие может сократить общие затраты на привлечение новых партнеров и добиться высокого уровня показателей их приверженности в той степени, насколько ему удастся привлечь целевых партнеров и отказаться от нецелевых.

Все взаимоотношения предприятия оказывают воздействие на общий уровень его прибыльности и рентабельности. Устойчивость ориентации малого деревообрабатывающего предприятия на партнерские отношения имеет прямое отношение к его рыночной устойчивости.

Существует множество доказательств того, что компании, ориентированные на максимальное удовлетворение запросов покупателей, являются экономически более успешными, поскольку способны сохранить более высокий процент постоянных клиентов, затрачивают меньшие ресурсы на поиск новых клиентов и восстановление утраченного спроса. Такие предприятия имеют более тесные и взаимовыгодные отношения с партнерами; более выгодные условия поставки ресурсов.

Удовлетворенность партнеров (в контексте маркетинга партнерских отношений имеются ввиду как непосредственно партнеры, так и сотрудники, клиенты) – хороший опережающий индикатор текущей деятельности. Предприятие может выдать отличные финансовые результаты, при этом, не производя впечатления и, даже,



разочаровывая растущее число партнеров. Поскольку они не всегда могут сразу переключиться на альтернативные решения, неудовлетворенность партнеров часто является предпосылкой их ухода и снижения объема сбыта и прибыли.

Таким образом, предприятия с устойчивой ориентацией на партнерские отношения способны обеспечить более высокий уровень удовлетворения партнеров и достижение более высоких финансово-экономических результатов.

Ссылки на источники

1. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры и модели управления. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 403 с.
2. Morgan N., Clark B., Gooner R. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives // Journal of Business Research. – 2002. – № 55 (5). – P. 363–375.
3. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 384 с.
4. Шет Д., Сисодиа Р. Проблемы и анализ продуктивности маркетинга // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 5 (2). – С. 91–116.
5. Ittner C., Larcker D. Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction // Journal of Accounting Research. – 1998. – № 36 (3). – P. 1–35.

Asludinova Larina,

Post-graduate student of Bryansk state academy of engineering and technology, Bryansk

Asludinov@ya.ru

Management of the small furniture enterprise on the basis of marketing strategy of partnership

Abstract. Article is devoted to features of application of marketing strategy of partnership to management to the small woodworking enterprises. Also author considers a set of the main components for introduction of this strategy.

Keywords: management, small furniture enterprise, marketing, partnership.



Рекомендовано к публикации:

Берестовым В. Л., кандидатом экономических наук;

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»