МАРКЕТИНГ НА ВЗАИМОВРЪЗКИТЕ - СЪВРЕМЕНЕН ПОДХОД ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛОЯЛНОСТ КЪМ МАРКАТА

проф. д-р Лина Анастасова
Бургаски свободен университет
Радослав Христов, магистър по маркетинг

RELATIONSHIP MARKETING: CONTEMPORARY APPROACH TO BRAND LOYALTY BUILDING- THEORY AND PRACTICAL APPLICATIONS

Prof. Lina Anastassova, PhD
Burgas Free University
Radoslav Hristov, MA in Marketing

Abstract: *The study examines the theoretical basics and the practical implications of relationship marketing on the example of a Bulgarian production company. The first part of the paper examines the theoretical issues concerning the basics of relationship marketing and the technology of the paradigm application in the company's marketing activities. The customer life time and the phases of building relationships with clients, partners and suppliers are described and the importance of proper HR management as well. The second part of the paper contains analysis of real practices in relationship marketing in a Bulgarian production company with some critical conclusions at the end.*

Key words: *relationship marketing, brand loyalty, customer life time, marketing effectiveness.*

Въведение:

В динамиката на съвременните бизнес отношенията фирмите са изправени пред нови и нови предизвикателства по отношение на изискванията на клиентите към разнообразието на предлаганите от тях стоки и услуги като номенклатура, технологично равнище, обслужване и поддръжка. Промените в пазарите днес са толкова бързи и непредвидими, че установените модели на маркетингово поведение вече са почти неприложими. Днес фирмите са изправени пред безброй нови променливи, често отвъд техния контрол. В новата ера на засилена конкурентна борба кои са пазарните фактори, които пречат на лоялността на клиентите?

- Изключително разнообразие от продукти и услуги, като предлагането значително надхвърля търсенето, което пък от своя страна намалява обективните предпоставки за лоялност. В дадена продуктова категория броят на достъпните за потребителя варианти се е увеличил експоненциално, те не се чувстват обвързани и имат пълна свобода на избор;

- Нарастване на глобалната конкуренция, защото Интернет направи възможно включването в глобалния пазар не само на най-малките бизнес единици, но и на голяма част от световното население с изключение на най-изостаналите райони и държави. Компаниите са свързани с клиентите и помежду си с виртуална мрежа. Продавачите могат лесно да идентифицират потенциалните си купувачи, а купувачите от своя страна могат да определят най-добрите търговци и производители и техните продукти. Дигиталната революция дава възможност на търсещите свободна пазарна ниша начинаещи компании с малко капитал да завладеят световните пазари;
- Потребителите са по-капризни и по-опитни по отношение на управлението на информацията и на създаването и съвместното използване на дигитални знания, разменяйки си информация и контактувайки интензивно помежду си и с производителите като с равни партньори.
- Икономиката на знанието променя ролите на всички участници в пазара, като все по-важна роля играят самите потребители;
- Интензивният обмен на информация допринася за по-бързо скъсяване на жизнения цикъл на продуктите. Конкурентите могат бързо да навлизат на пазара и да градят върху грешките на останалите фирми. Динамиката на пускане на нови марки се ускорява, като новите продукти оцеляват за по-кратко време на пазара.

Всички тези предпоставки налагат фирмите да преразгледат своите позиции и да преосмислят маркетинга си. Утвърждаването на една компания на пазара все повече изисква пренасочване на вниманието от продукта към клиента и изграждане на дългосрочни взаимоотношения с него като централен елемент на всяка бизнес дейност. Съвременната маркетингова парадигма наречена „маркетинг на взаимоотношенията" или „маркетинг на взаимовръзите" се концентира върху цялостното взаимно разбирателство между продавача и купувача, изграждането и поддържането на взаимоотношения, при които потенциалните клиенти се превръщат в клиенти, а клиентите в поддръжници и приятели на марката и/или фирмата, както и се създават предпоставки за по-ефективна организационна и управленска структура чрез по-тесни връзки между организацията и нейните доставчици и персонал.

Стандартните подходи в сегментирането и позиционирането не работят в новата среда на 21 век. Формират се сегменти чрез по-различни критерии от традиционното използваните и по-точно „честота на покупките", „пожизнена стойност на клиента", „лоялност" и др. В новата среда все повече нараства значимостта на потребителската лоялност към един или друг продукт, марка, магазин, услуга като базов сегментационен критерий, която макар да е следствие от значими за потребителя материални фактори, лежи по-скоро в емоционалната сфера на възприятията. Лоялността на клиентите повишава тяхната пожизнена стойност – показател, който дава възможност на фирмите да идентифицират най-ценните си клиенти в дългосрочен план.

Основната цел на настоящата статия е да се разгледа и анализира съвременният подход за изграждане на лоялност към марката със средствата на маркетинга на взаимовръзките като обект на изследване в настоящата статия е фирма Чикън Груп ООД, създадена през 2001 г. в гр. Бургас. Фирмата, със статут на дружество с ограничена отговорност е специализирана в преработката на пилешко месо.

За реализирането на целта е необходимо да бъдат изпълнени следните задачи:

- ✓ Да се изясни същността на маркетинга на взаимовръзките и се разгледат видовете взаимовръзки, спадащи към концепцията;
- ✓ На основата на емпирични данни от фирмата да се направи анализ на прилагането на философията на маркетинга на взаимовръзките;
- ✓ Да се направи преглед на способите за измерване ефективността на маркетинга на взаимовръзките.

В хода на анализа ще бъде подкрепена с данни тезата, че във фирмата прилагат успешно маркетинга на взаимовръзките и това е основната причина компанията да преминава през икономическата криза не само без големи сътресения, но и утвърждавайки своите пазарни позиции.

1. Концептуална основа на маркетинга на взаимовръзките

Преди да разгледаме приложните аспекти на маркетинга на взаимовръзките на примера на една производствена фирма, ще се спрем на концептуалната основа на тази съвременна маркетингова философия.

Голям принос за маркетинга на взаимоотношенията има концепцията за т. нар. *Total Quality Management* (Тотално управление на качеството), който все повече влияе на маркетинговата практика. Total Quality Management е свързан със създаването на концепцията за *качеството на взаимоотношенията,* където на качеството на взаимоотношенията се придава също толкова голямо значение, колкото и на качеството на продуктите. Маркетингът на взаимоотношенията е също причина и резултат от новите организационни модели, в които ролите на доставчиците и клиентите не са толкова еднозначно ограничени. Този вид маркетингова ориентация е причина за по-тясна връзка между маркетинга и организационната структура. За да се прилага успешно философията на маркетинга на взаимовръзките е много е важно да се разберат основните ценности на тази концепция. Маркетинговата ориентация трябва да проникне в цялата организация – най-вече в мислите и действията на мениджърите. Един от значимите белези на маркетинга на взаимоотношенията е сътрудничеството. Това означава, че доставчиците, клиентите и другите участници гледат едни на други като партньори, а не като на противници.

Маркетингът на взаимовръзките представлява разширение на маркетинговата концепция, предизвикано от динамиката в дигиталната ера. В маркетинга на взаимоотношенията вниманието е фокусирано върху цялостното взаимно разбирателство между продавача и купувача, а не просто върху размяната между тях. Той се състои в изграждането и поддържането на взаимоотношения, при които потенциалните клиенти се превръщат в клиенти, а клиентите – в поддръжници и приятели. Това обаче предполага бизнес организациите да използват по-добре своите сътрудници (доставчици, дистрибутори, служители и общност), за да са сигурни, че ще успеят. Какви са ползите от маркетинга на взаимовръзките? С прилагането на тази парадигма се създават дългосрочни взаимоотношения с клиентите, повишава се тяхната лоялност към фирмата. Като следствие може да се наблюдава повишаване на устната пропаганда и препоръчване – „отплата" за фирмата от доволните клиенти. Но маркетингът на взаимоотношенията не е ограничен дотам, а той създава предпоставки и за по-ефективен мениджмънт, укрепвайки връзките на организацията и с неговите доставчици. Бизнес практиката сочи, че все по-често се създават стратегически алианси между фирми, които са сериозни конкуренти на пазара. Става ясно, че дори фирми-гиганти не могат да създават, промотират и реализират сами своите

продукти. Те встъпват в алианси с конкуренти, доставчици и посредници, за да пестят време и пари и за да си осигурят достъп до пазарите включително и до тези на конкурентите си. Едно от най-големите предимства на стратегическите алианси е възможността на фирмите да се учат една от друга, като при това не винаги тази дейност е симетрична, тъй като едната фирма може да взаимства и да научи повече от другата.

Приоритет при тази парадигма вече не е рекламата, а връзката с клиента и удовлетворяването на неговите нужди и потребности чрез индивидуализиране на офертата. За задоволяване на потребителските желания спомагат, както детайлната информация за клиентите, от която се прави преценка за най-перспективните потребители до момента, така и маркетинговите стратегии и способи за привличане и запазване на лоялна клиентска маса. Този нов подход показва своята сила и адаптивност като в основата си поставя т.н. „пожизнена стойност на клиента". Това е особено необходимо във времената на високи технологии, където конкурентните предимства за една компания клонят към взаимоотношенията с клиентите и приходите, които се генерират в следствие на тази връзка, а по-малко внимание се обръща на физическия капитал. За разлика от традиционния маркетингов подход, който акцентира върху привличане на нови клиенти, без да се отдава първостепенно значение на задържането им, то при разглеждания подход, целта на маркетинговата стратегия се измества към изграждането на лоялност у настоящите клиенти преди всичко, а едва след това към привличане на нови клиентски маси. Когато говорим за маркетинг на взаимовръзките трябва да се отбележи, че при тази маркетингова философия в мениджмънта на дадена фирма се обръща внимание, както на външните клиенти (потребители), така и на сътрудниците (вътрешен пазар). Отношенията с персонала, доставчиците и партньорите, са изведени на по-високо ниво. Достигането на тази нова култура в отношенията, налага от своя страна промяна в начина на възприемане на пазарите на потребление, както и култивирането на различни умения у мениджърските екипи за ефективно преодоляване на колебанията в потребителските настроения. В маркетинга на взаимовръзките се използват различни и разнообразни способи за привличане, задържане или обратно спечелване на клиент в зависимост от ситуацията и статута на отделния клиент. Маркетингът на взаимовръзките фокусира вниманието си почти изцяло върху потребителската маса и статута на клиентите в цялостната, дългосрочна стратегия на фирмата и в зависимост от това биват използвани инструменти, които биха могли пряко да повлияят върху нагласата на потребителя и да го насърчават към ангажираност.

Клиентите се привързват, когато техните ценности са в синхрон с тези на фирмата-доставчик. Ценностите могат да се определят като основни убеждения, надхвърлящи служещи за организиране и насочване на отношението и поведението на индивидите и групите [15]. Според Морлер ценностите биват два вида: „същностни" т.е. изконни и социални. Първите са тези ценности, които са свързани пряко с нашето съществуване и те не се променят с времето – примерно автентичност, емпатия, честност, съпричастност, любов, прошка и др.[14]. Социалните ценности, макар и важни и необходими, те не са основополагащи, но също определят в голяма степен поведението на индивидите и групите, като например: признание, толерантност, загриженост, съпричастност, благосъстояние, социален статус, влияние, притежание и др. Според различни автори именно чрез ценностите организациите биха могли да възстановят загубеното потребителско доверие, сигурност и подкрепа, да осигурят положителна диференциация спрямо конкурентите, да спечелят потреби-

телска лоялност. Ролята на ценностите в поведението на потребителите и в брандинга все още не е достатъчно изследвана и анализирана. Една от причините е, че „широко базираните понятия за ценности е по-вероятно да влияят върху общите модели на купуване, а не върху избора на марките в една категория продукти“[6]. Видният културолог и социолог Хофстеде [9] прави относително проста класификация на ценностите на една организация като ги разделя на система от ценности на две нива: хардуерно ниво (оборудване, техника, имущество) и „софтуерно” ниво (психологически и социални фактори на работната сила), с което съчетава чисто технологични и технически параметри с морални и социални категории.

Клиентите имат много и променливи основни убеждения и ценности, като например честност, независимост, екологично съзнание, защита на децата, централна роля на семейството и др. Компаниите, които са обвинени в експлоатация на детски труд, увреждане на околната среда или друго неетично действие са изложени на риск. Гигантът Nestle беше обвинен за предлагане на пазара на продуктова формула за деца в африканските държави, където инфраструктурата направи нейната употреба опасна. Различни компании се възползват от основаната на ценности ангажираност, например Body Shop, John Lewis, Harley Davidson, Co-operative Bank и Virgin. Множество са примерите за изграждане на ангажираност чрез екологични ценности. Body Shop International - дружество за търговия на дребно със здравни и козметични продукти бива учредено от Анита и Гордън Родик. Ценностите на дружеството включват отказ от разпространение на продукти, тествани върху животни и подкрепят общностната търговия, човешките права и екологията. На гърба на тези ценности беше развит един успешен и влиятелен бизнес. Body Shop повлиява други търговци на дребно да станат по-чувствителни към тези въпроси. Брандът „Benetton” от дълги години внушава на своите потребители ангажираността си към ценността „анти-дискриминация и равни права за всички” и дори собственикът на компанията участва в рекламни кампании и плакати с деца от различни раси, като това определено добавя стойност към марката.

Удовлетвореността и обвързаността на клиентите на една компания имат изключително голямо значение за продажбите, които тя реализира. Обвързването се изразява в периодични покупки и положителна комуникация под формата на препоръчване на продуктите, а високата удовлетвореност води в много случаи до изграждане на лоялност към продукта, търговската марка и компанията. Казано с други думи обвързаността и лоялността на потребителите води до печалби за компанията и по тази причина е необходимо тези два показателя непрекъснато да бъдат измервани. И макар, че удовлетвореността не преминава непременно в лоялност, се предполага, че между тях съществуват два вида зависимости – седловидна и прогресивна. Констатациите от изследванията показват, че удовлетвореността на клиентите не винаги води до обвързване, но тя е основна предпоставка за това. Факторите, които засилват или отслабват тази зависимост, са качеството на продукта, характеристики на потребителите, конкурентното обкръжение и др. Последователността от причинно-следствени връзки е популярна в бизнеса като т.нар. „стълба на отношенията с клиента”:

И макар, че удовлетвореност не значи непременно лоялност, необходимост и задължение на всяка компания е да намери причините, които водят до неудовлетвореност, защото ако тя се задълбочи това ще доведе до оттегляне на клиенти и съответно спад на печалбите. В специализираната литература са представени множество взаимно противоречиви определения за клиентската удовлетвореност и нейното

възникване. Повечето от тях се базират на подхода „съответствие – несъответствие" с очакванията. Според този модел клиентската удовлетвореност представлява резултат от процес на сравнение между очакванията на клиентите и фактически възприетата от тях потребителска стойност. Ако очакванията съвпадат с възприетата потребителска стойност или са по-ниски от нея, то се отбелязва положително съответствие, което ще рече удовлетвореност или обратното, ако я надвишават, то се наблюдава отрицателно несъответствие, което значи неудовлетвореност [16].

Традиционният бизнес модел, който до скоро беше доминиращ във всички сектори – стандартизиран продукт, масово производство и масови комуникации, през последното десетилетие претърпя трансформация благодарение на бързото развитие на информационните технологии и нарастващата конкуренция и премина към един по-различен, по-съвременен маркетинг, чиито външни белези са индивидуализиран продукт и оферти, индивидуализирани и добри персонални комуникации и мултиканална дистрибуция с голямо участие на Интернет. Но наред с тези вътрешни характеристики, още по важна е дълбоката същност на новата парадигма, а именно ударението й върху задържане и развитие на клиентите чрез предлагане на все повече допълнителна стойност [1]. В тази връзка е важно да се отбележи, че „за да могат да проучват, да създават и доставят стойност за индивидуалния клиент в една много динамична и конкурентна обстановка, маркетинг специалистите трябва да инвестират във взаимоотношенията на компанията с всички, които имат интереси в нея – потребители, сътрудници, служители и общности. Следователно фирмите минават отвъд бизнес концепцията за управление на взаимоотношенията с клиентите към концепцията за управление на всички взаимовръзки"[1].

Представяйки основните постулати на парадигмата „маркетинг на взаимовръзките" е необходимо да се отбележи, че тази маркетингова концепция не е панацея и не трябва да се приема като единствена алтернатива. Практиката от последните 15 години на усилено прилагане на концепцията в много продуктови сектори и браншове сочи, че трябва да се имат предвид следните реалности:

- Клиентите не искат вече да са лоялни, тъй като разнообразието от продукти и марки става все по-голямо;
- Всъщност не клиентите са тези, които искат взаимовръзки с фирмата, а фирмата иска това [22].
- Лоялните клиенти не искат само да им се благодари, но и да получат възнаграждение за това, че са лоялни;
- Клиентите със своите изисквания и желания контролират продажбения процес;
- Клиентите не обичат твърде сложните програми за лоялност.

Тези извлечени от бизнес практиките простички истини трябва да служат като предупредителни сигнали за фирмите, които разработват стратегии и програми за задържане и за развитие на клиентите.

2. Технология на прилагането на маркетинга на взаимовръзките

Както беше споменато в частта относно същността на маркетинга на взаимовръзките, той се заключава в няколко основни принципа:

а/ Набиране на детайлна информация за клиентите на фирмата;

б/ Идентифициране на най-перспективните потребители;

в/ Задържането им чрез разработване на подходящи стратегии;

г/ Изграждане и поддържане на дълготрайни взаимоотношения с фирмите доставчици и другите партньори;

д/ Отношение на мениджмънта към персонала като към вътрешен пазар.

Изброените принципи на практика се приемат и от други автори в България, в потвърждение на което е и мнението на Е. Станимиров, според който „в условия на несигурна икономическа среда, интензивна конкуренция и недостатъчно търсене в сферата на услугите, пазарният успех на компаниите все повече зависи от способността им да бъдат потребителски ориентирани. Високата степен на неосезаемост на продукта в сферата на бизнес услугите, засилва ролята на служителите по продажбите за формиране на потребителска удовлетвореност. Създаването на предпоставки за потребителска ориентация на компаниите налага да се предприемат действия по управление и развитие на служителите. Вътрешното развитие на персонала, отворените и интензивните му комуникации с мениджърите, както и участието на служителите в процеса на вземане на решения, са от критично значение за управлението на услугите… Потребителската ориентация на компаниите и активностите на техните служители могат да се оценяват от различни гледни точки, сред които тези на: клиентите, мениджърите, персонала, стейкхолдърите и други лица извън компаниите" [7]. Всъщност няма да е грешно предположението, че икономическата криза се оказа сериозна причина фирмите да прилагат маркетинга на взаимовръзките – фокусът на маркетинговите стратегии се насочи към постоянните клиенти на компаниите и към създаване на стимули за кръстосани и нарастващи продажби, в сравнение с полагане на усилия за привличане на нови клиенти. Обяснението за този процес е просто – действията по привличане на нови клиенти са съпроводени с много повече разходи, отколкото са разходите по поддържане на взаимоотношения с вече съществуващите клиенти [17].

Съвременният маркетингов подход изисква от бизнес организациите да се вслушват в мнението и вижданията на клиентите, поради тяхната важност за изграждането на ползотворна обратна връзка. По този начин маркетинговият подход би допринесъл за усъвършенстването на процеса, свързан с мениджмънта на отношенията.

2.1. Управление на връзките с клиенти

И така, в съвременната ера на географско разширяване на пазарите чрез интеграция и глобализация, конкуренцията придобива нов смисъл и значение, тъй като фирмите ще се конкурират за няколко неща:

- да си осигурят преференциален достъп до най-добрите и перспективни клиенти и те да бъдат задържани за максимално дълъг период;
- да се превърнат в производител /доставчик на продукти за най-кратко време, тъй като то е най- ценният ресурс за потребителите;
- да си осигурят успешно сътрудничество с определена група от фирми, както конкуренти, така и други;
- да набират и обработват повече данни и информация за клиентите, отколкото имат конкурентите, тъй като потребителските очаквания относно качеството на продуктите нарастват непрекъснато."

На базата на десетки разговори с експерти по клиентските програми и маркетинг политиките за поддържане на верни потребителски бази, електронното списа-

ние Inc.com публикува анализ, в който откроява четири ключа, залегнали в основата на здравата връзка с клиента [18].

1. Да се предложи нещо неповторимо и ценно. Уникалността е пропускът към света на лоялния клиент, който се завръща и предпочита отново марката. Ако не продавате нещо, което никой друг не може да предложи, продавате просто стока. Потребителите рядко са верни на бизнес, който считат само за доставчик на стоки. При наличието на всеки появил се конкурент с по-ниска цена биха си тръгнали незабавно, защото когато клиентът не възприема нещо като стойностно, трудно може да бъде създадена емоционална връзка с него. Да се гради история на фирмата се оказва непосилна задача.

   Две неща трябва да се знаят за уникалността на офертата, нужна на бизнеса:

   - Тази уникалност трябва да бъде продуктова характеристика.
   - Уникалността рядко е трайна. На пазара рано или късно се появява нещо подобно.
2. Да се разбира ежедневието на клиента. Мит е, че повечето потребители вече са перфектно информирани за вида продукти и услуги, които фирмите предлагат. Действително, интернет съдържа невероятно богатство от информация. Реалните лица, които вземат решение за покупка в семейството, обаче рядко имат време да проучват предварително, напротив. Клиентите очакват вие да им обясните как ще им помогнете да направят живота си по-опростен и лесен. В идеалния вариант те ви възприемат като някой, който е част от индустрията на потребление. Не фирма, част от собствената си индустрия, обозначена с някакво икономическо название. Внушавайте концепцията „ние сме един от вас и ви разбираме”.
3. Да се предлага добавена стойност при всеки контакт. Дори да се продава нещо уникално и дори продавачът да е голям експерт относно потребителския пазар, ако не той добавя стойност всеки път, когато един клиент комуникира с него, няма да бъде постигната желаната потребителска лоялност. Как да бъде направено това? Необходимо е да се представя нещо ново и интересно на масата за разговори всеки път. Трябва да се работи по проблемите на хората, преди те да са осъзнали, че ги имат и да се уважава времето им и никога да не се губи дори минута от него.
4. Да се надхвърлят очакванията, защото потребителската удовлетвореност е трудно представи за сметка на него друг, който вече се е прехвърлил към конкуренцията. Надхвърлянето на очакванията на хората може да ви се струва трудно и скъпо, но то е истинската цена за спечелването на тяхната лоялност.

Много е трудно обаче да се намерят индикатори или фактори, които да бъдат разпределени точно и еднозначно само към удовлетвореността или само към обвързаността на клиентите.

Стратегии за задържане и развитие на клиентите

Стратегиите по задържане на клиентите могат се разделят на позитивни и негативни. Позитивните възнаграждават клиента за поддържането на взаимоотношенията, негативните го наказват чрез налагане на санкции, най-често финансови заради промяната в предпочитанията. Към позитивните спадат удовлетворяването и надхвърлянето на очакванията на клиента, намиране на начини за добавяне на стойност, системи за възнаграждаване на лоялността, кобрандинг, създаване на социални и структурни връзки и изграждане на ангажираност.

Усилията по задържането при наличие на портфолио за покупките могат да бъдат много трудни. Към кого да бъдат насочени усилията – към клиента с най-висок дял, с когото имаме печеливши взаимоотношения, или към клиента със среден дял, от когото можем да загубим допълнителен дял поради конкурентите, или към клиента с най-нисък дял, който има потенциал за пожизнена стойност? Отговорът е в текущата стойност на клиента, потенциалът за растеж на тази стойност и разходите за поддържане и развиване на връзката [1].

Самият процес на задържане на клиента се състои от 6 стъпки:

- *Идентификация:* Първата стъпка е идентифицирането и оценяването на най-значимите, т.е. доходоносни за нас клиенти. В случая става въпрос за сегментация, чиято цел е идентифициране на най-ценните клиенти. Вярно е, че големите клиенти „си личат отдалече", но често те получават огромни отстъпки или изискват големи разходи. От друга страна, еднократната голяма сделка впечатлява, но има и клиенти пазаруващи „с малки вноски но редовно". Други клиенти на се „доходоносни", но ни помагат де пробием сред определен кръг потребители. Съществено в крайна сметка е и колко ни струва поддържането на един клиент.
- *Анализ (профилиране).* Чрез правилна идентификация към последваща ЧРС (честота, размер на покупката, скорошност)! Включването в промоции и програми за лоялност е следващия значим показател за анализа. Този анализ позволява и определянето на следващите потенциални пазари (групи потребители), към които трябва да насочим нашите усилия и които мажем да спечелим с по-малки разходи. Това е част от т.нар. Маркетингов одит. Редица компании остават изненадани от неизползваните и неразкрити, а намиращи се буквално под носа им възможности за нови продажби и по-висока норма на печалба [11].
- *Таргетиране:* В основата си това са процеси и действия, насочени към намиране и достигане до нови клиенти, които съответстват на най-доходоносните досегашни наши клиенти. На базата на познанията за досегашните клиенти е възможно да се направи изключително силно търговско предложение, удовлетворяващо конкретни специфични потребности. Изключително важно – знае се от какво клиентът има нужда и колко е готов да плати.
- *Медия:* Използване на всяка форма на съзнателно въздействие върху адресата чрез средствата за масова комуникация за постигане на набелязаната цел – не за поддържане на добър имидж пред обществото, а с намерение за продажби. Рекламите трябва да бъдат специфицирани по време и степен по такъв начин, че да има възможност да се измерва успехът от тях чрез проучвания и тестове.

- *Комуникации:* Модерният маркетинг не завършва с определянето на продукта, цената, мястото и времето му на реализация. Ако се разчита само на тези елементи, в най-честия случай се стига единствено до провал на маркетинговия план. В модерния живот символиката има не по-малко значение от самия продукт или услуга, а символиката се създава в процеса на комуникация. Всеки човек в зависимост от своите ценности, разум и емоции възприема само определен кръг от символи, а не пълната символика, и в това е същинската задача на ефективната комуникация.
- *Продажби.* Фокус върху кръстосаните продажби, нужда от кадри с качества на активни търговци [11]. При маркетинга на взаимовръзките за разлика от традиционния маркетинг се отдава голямо значение на стратегии и програми за развитие на клиентите. Развитието на клиентите е процесът на увеличение на стойността на задържаните клиенти. Компаниите обикновено се опитват да осъществяват насрещни продажби и завишени продажби на продукти в клиентската база, като в същото време се грижат и за удовлетворението на клиентите. Насрещна/ кръстосана продажба означава продажба на допълнителни продукти и услуги. Завишена продажба означава продажба на продукти и услуги с по-висока стойност (и печалба [24]. Потребителите обикновено не отговарят позитивно на настойчивите и повторни усилия за продажба на допълнителни продукти и услуги, които не са свързани с техните изисквания. Това е аргумент показващ, че компаниите трябва да търсят средства за снижени продажби, когато е целесъобразно. Това означава определяне и осигуряване на ниско разходни решения за проблемите на клиентите, дори това да означава акумулиране на по-ниска печалба. Клиентите могат да разглеждат завишените продажби като експлоататорски, като по този начин снижават нивото на доверие в доставчика. Какви са основните дейности при програми и стратегии за развитие на клиентите т.е. когато целта на компанията е да увеличи дяла си в портфейла на своите клиенти?
  - Съхранение на данни: офертите се основават на интелигентното съхранение на данни. Съхранените данни ни показват какво клиентите са закупили. Те също могат да определят вероятността клиентът да закупи други продукти (склонност към купуване) на основата на досието за транзакциите или демографския/ психографския профил. First Direct – интернет и телефонна банка – използва индекс „склонност към купуване" за провеждането на целенасочени и ориентирани към специфично събитие кампании за насрещни продажби чрез директна поща и центрове за обаждания. Те са насочени към високи нива на конверсия, използвайки последващи телефонни обаждания.
  - Специфициране*:* офертите се специфицират на сегментационно ниво или на ниво уникален клиент. Кореспонденцията също се персонализира към клиента и канала за комуникация – например, електронна поща, обикновена поща или телефонно обаждане.
  - Интеграция на каналите: дейностите по развитието на клиентите се интегрират по каналите. Разглежда се като лоша практика съществуването на различни канали, по които да се отправят различни оферти към клиентите. При търговията на дребно това би означавало каналите, като например магазини, интернет центрове и директно насочени

до потребителя канали да действат по един интегриран начин, при който клиентът е в центъра на вниманието. По-ясно казано, информацията за клиента и плановете за развитие на клиента трябва да бъдат споделяни между всички канали.

- Интегрирана кореспонденция за клиента: съобщенията, предадени на клиента, се синхронизират по всички канали.
- Управление на кампаниите: използва се софтуер за управление на кампаниите: за разработката на кампании за развитие на клиентите и регистриране на тяхната ефективност, особено що се отнася до продажбите и пределната печалба.

В процеса на взаимоотношенията има и момент, в който възниква необходимостта от прилагане на стратегии за спечелване обратно на вече загубени клиенти. Тук се прилагат стратегии, наречени „компенсаторни", „стимулиращи" и подобряващи", при които задължителен елемент от процеса е поправянето на грешките в миналото. Възможна е и друга стратегия – на отстраняване на клиенти. В тази категория попадат клиенти, които фирмата счита, че никога няма да бъдат печеливши за нея и които не обслужват друга стратегическа цел. Най-често срещаният подход тук е повишаването на цените, но се срещат също и реорганизиране на силите за продажби, въвеждане на „класове" клиенти, модифициране на продукта и т.н.

2.2. Изграждане на взаимовръзки с партньори и доставчици

Схващането, че отделните фирми вече не се конкурират поединично, а като взаимно действащи мрежи, е може би един от най-важните пробиви в теорията на управлението през последните години. Влизаме в ерата на „мрежовата конкуренция", където наградата ще бъде за онези организации, които най-добре структурират, координират и управляват отношенията с партньорите си в мрежа насочена към създаване на икономическа стойност за клиента и потребителя чрез взаимни действия. Тези партньорства могат да бъдат с доставчици, дистрибутори, разпространители, доставчици на специализирани услуги и все по-често и конкуренти. Понякога разделителната линия между доставчици, клиенти и конкуренти е все по-неясна [14].

Ролята на доставчиците и партньорите може да се изпълнява от отделни лица или организации, които осигуряват необходимите на фирмата фактори за производство, което е главната причина за тяхното влияние върху отношенията между компанията и нейните потребители. Именно затова взаимовръзките с доставчиците и партньорите са дотолкова важни в концепцията на маркетинга на взаимовръзките, тъй като зле направеният избор и некоректните отношения между компанията и нейните доставчици и партньори може не само да затрудни, но и да провали разработения от фирмата маркетинг микс. След като е взето решение за съвместна работа с определени доставчици и партньори, компанията трябва да продължи наблюдението си върху тяхната дейност – техническите и технологичните им възможности, икономическото им състояние, финансовите резултати и т.н. Важен момент е имиджът на партньорите в бизнес средите, тъй като те би следвало да подпомагат, да пропагандират, да продават и физически да дистрибутират продукцията на компанията – компрометираният имидж не би могъл да бъде основа на дългосрочни взаимоизгодни отношения.

В процеса на работа трябва да има ясни правила, съблюдаването на които би предотвратило влошаването на взаимовръзките между компанията нейните партньори или доставчици. Тужаров в своя проект по управление на качеството прави следния избор от правила, уреждащи процесите на взаимоотношения, описващи двата свързани аспекта на управление на доставчиците и управление на бизнес взаимоотношенията [8].

Управление на бизнес взаимоотношения

Цел: Да се създадат и поддържат добри взаимоотношения между доставчика на услугата и клиента, основани на разбиране на клиента и неговите бизнес цели. Доставчикът на услуга трябва да определи и документира заинтересованите страни и клиентите на услугите.

Доставчикът на услуга и клиентът трябва да извършват поне веднъж годишно преглед на услугата за обсъждане на евентуални промени в обхвата на услугата, споразумението за ниво на услугата, договора (ако има такъв) или бизнес целите, а през уговорени интервали да провеждат междинни срещи за обсъждане на работата, постиженията, спорните въпроси и плановете за действия. Тези срещи трябва да бъдат документирани. На срещите може да бъдат поканени и други страни, имащи отношение към услугата. В резултат от тези срещи, когато е уместно, се правят промени в договора(-ите), ако има такива, и споразуменията за нивото на услугата. Тези промени трябва да бъдат предмет на процеса за управление на промени.

Доставчикът на услуга трябва да е наясно с потребностите на бизнеса и основните промени, за да се подготви да реагира на тези потребности. Трябва да съществува процедура за приемане на жалби. Начинът за подаване на официална жалба за услуга трябва да е договорен с клиента. Всички официални жалби за услуга трябва да бъдат записани от доставчика, разследвани, да са предприети действия по тях, да са докладвани и официално приключени. Когато не е намерено решение на жалбата посредством обичайните канали, на клиента трябва да се предостави алтернативна възможност да се жалва на по-високо ниво.

Доставчикът на услуга трябва да посочи имената на лицата, които са отговорни за управление на удовлетвореността на клиента и на целия процес на бизнес взаимоотношения. Трябва да съществува процес за осъществяване и предприемане на действия като резултат от получена официална информация от редовни измервания на удовлетвореността на клиента. Набелязаните действия за подобряване по време на този процес трябва да бъдат записани и включени като входни данни в плана за подобряване на услугата.

Управление на доставчиците

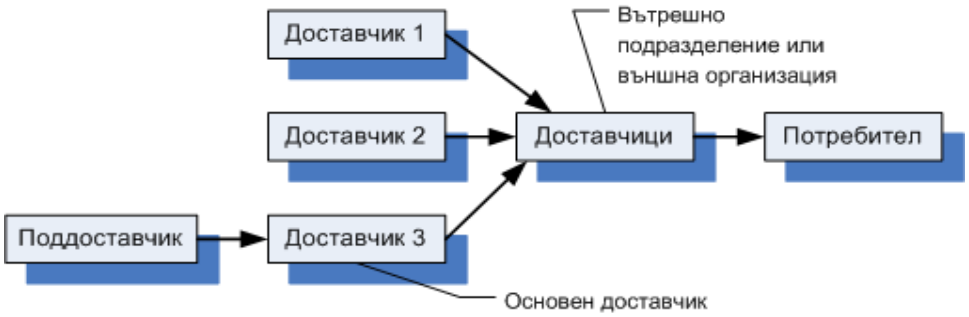
Цел: Управление на доставчиците, за да се осигури предоставянето на непрекъснати качествени услуги.

Заб. 1. Обхватът на този стандарт изключва подбор на доставчици.

Заб. 2. Доставчикът на услуга може да използва други доставчици за осигуряване на част от услугата.

Необходимо е доставчикът на услугата да демонстрира съответствие с тези процеси за управление на доставчици. Както се вижда от посочената по-долу примерна диаграма, може да има сложни взаимоотношения:

Фигура 1: *Пример за взаимоотношения между доставчици на услуга и други доставчици*



Доставчикът на услуга трябва да има документирани процеси за управление на доставчици и трябва да посочи името на ръководителя, отговорен за всеки доставчик. Изискванията, обхватът, нивото на услугата и процесите за комуникация, които ще се осигуряват от друг доставчик(-ици), трябва да бъдат документирани в споразумение за ниво на услугата или в други документи и да бъдат съгласувани между всички страни.

Споразуменията с другите доставчици за ниво на услугата трябва да бъдат в съответствие със споразумението за ниво на услугата с бизнеса. Взаимодействията между процесите, използвани от всяка страна, трябва да бъдат документирани и съгласувани. Всички роли и взаимоотношения между водещия и наетите подизпълнители трябва да бъдат ясно документирани. Водещите доставчици трябва да бъдат в състояние да демонстрират процеси, които да гарантират, че наетите подизпълнители отговарят на изискванията по договор. Трябва да има внедрен процес за основен преглед на договора или официалното споразумение поне веднъж годишно, за да се гарантира, че потребностите на бизнеса и задълженията по договор все още се изпълняват. В резултат на тези прегледи или по всяко друго време, ако се налага, може да се извършат промени в договора (ако има такъв) и споразумението за ниво на услугата. Всички промени трябва да са предмет на процеса за управление на промени.

Трябва да има процес за уреждане на спорове по договора. Трябва да има и внедрен процес за справяне при очаквано прекратяване на услугата, преждевременно прекратяване на услугата или прехвърлянето ѝ към друга страна. Трябва да се извършва наблюдение и преглед на работата на услугата спрямо целите за нивото на нейното предоставяне. Набелязаните по време на този процес действия за подобряване трябва да бъдат записани и включени като входни елементи към плана за подобряване на услугата [8].

По същество това са нов тип отношения между доставчици и потребители, базиран на управление на вериги от добавена стойност за клиентите. Такива отношения, планирани за продължително време и простиращи се във всички области на съвместните интереси, създават конкурентни преимущества за двойката доставчик - потребител. Непосредственият доставчик, след като се проникне от идеята „Заедно създаваме, заедно печелим", започва кампания за въвличане на своите доставчици в този процес. Това е изгодно за крайния потребител, тъй като качеството на получе-

ния от него продукт или услуга зависят от работата на доставчика на неговия доставчик (под доставчик). Този процес продължава до началото на веригата доставки, т.е. до суровината.

Взаимно изгодните отношения с доставчиците и другите бизнес партньори са от съществено значение за успешното развитие на всяка организация. Те са в пряка зависимост от концепцията за управление на вериги и по-точно от възможностите на организацията да усвои основните й принципи, да ги внедри и да ги прилага ефективно. Обединяването на множество организации във вериги при съблюдаване на принципа за взаимна изгода създава много добри възможности за всеки от участниците – да добавя стойност във веригата, да ползва допълнителни ресурси, както и да прилага бенчмаркинг при усъвършенстване на дейността си. Изводът, който се налага е, че маркетингът на взаимовръзките в отношенията с партньорите и доставчиците би бил неприложим, ако отсъства взаимната ангажираност между участниците.

2.3. Управление на вътрешните клиенти – човешкия ресурс

Значението на управлението на човешките ресурси е разнообразно, но днес то се счита критично при оцеляването и успеха на организациите.

Управление на човешките ресурси е философия за управление на хората, която се основава на тезата, че човешките ресурси са ресурси с решаващо значение за постигане на бизнес успех на организацията. В исторически план управлението на човешките ресурси е резултат на дългогодишните усилия на изследователите в области като мениджмънт, организационно поведение, социални науки и е синтез на различни тези, концепции и теории [12]. Мощно влияние върху съвременната американска гледна точка за управление на човешките ресурси оказват два модела, създадени в академичните среди на американските висши училища. През 1984 г. Fombrun и негови колеги изказват мнение, че системите за управление на човешките ресурси, както и организационната структура следва да се управляват в съответствие със стратегията на организацията. В същата година Beer и негови колеги споделят, че управлението на човешките ресурси е дългосрочен подход в управлението на хора и че хората са потенциални активи на организацията, вместо ресурси, за които се правят разходи. Тази гледна точка става известна като „Харвардски модел за управление на човешките ресурси". Нейна особеност е, че управлението на човешките ресурси е функция, която е присъща на всички мениджъри, вместо само на специалистите по персонала.

Според Price съвременните възгледи за управлението на човешките ресурси са представени по четири различни начина:

- Като радикално нов подход за управление на хора, който за разлика от управлението на персонала е проактивен и залага на хората в организацията като мощно средство за постигане на важни бизнес резултати;
- Като интегриран подход за управление, който обединява всички възможни средства за управление, вкл. и управлението на човешките ресурси в една обща рамка, подчинена на постигането на бизнес целите;
- Като един от подходите за управление на хора, който възприема хората като ресурси с решаващо значение за постигане на бизнес цели и в този смисъл фокусира всички системи за управление (подбор, обучение, оценяване, възнаграждаване) към нагласите и съпричастието на служителите;

- Като една от управленските функции, което означава, че управлението на човешките ресурси е част от работата на всеки мениджър [10].

Управлението на човешките ресурси е част от управлението на всички останали ресурси като крайната цел е реализиране стратегическите цели на фирмата. Ефективното управление на човешките ресурси влияе положително върху цялостното развитие на фирмата – повишаване производителността, подобряване качеството на живота във фирмата и т.н. Управлението на човешките ресурси представлява използване на няколко дейности за осигуряване на ефективно управление на човешките ресурси, което е изгодно за индивида, обществото и бизнеса [13]. Основните дейности, които спадат към управлението на човешкия ресурс на фирмата са: прецизен подбор на подходящи по образование, квалификация и личностни качества хора за вакантните позиции, въвеждане в работата и мотивиране, осигуряване на възможности за развитие и кариера, оценка на качеството на работата на човешкия ресурс и прилагане на системи за морално и материално стимулиране, а всичко това допринася за по-висока удовлетвореност на персонала от работата.

Успешните системи за управление на човешкия ресурс стимулират кадрите на фирмата да работят според своя потенциал и им дават възможност да го доразвият и разгърнат чрез обучение и квалификация според индивидуалните нужди и целите на организацията. Според P.Cheese – изпълнителен директор на CIPD доброто управление на човешкия ресурс формира и доверие у сътрудниците спрямо мениджърския екип, което подпомага и изграждането на лоялност към фирмата [23]. Когато мениджърският екип се отнася към сътрудниците си като към вътрешен клиент, той цели по-високо качество на предлаганата услуга, защото ако сътрудниците на фирмата не са удовлетворени от условията на работа и работната обстановка, те не дават максимума от себе си. По този начин рано или късно качеството на предлаганата услуга се влошава, което още веднъж потвърждава извода, че хората са най-важният ресурс в компанията.

2.4. Способи за измерване ефективността на маркетинга на взаимовръзките

Маркетингът на взаимовръзките като една нова концепция се нуждае от операционизиране чрез конкретно измерими емпирични показатели. Напоследък се заговори за необходимостта от въвеждане на маркетингова отчетност и по-конкретно:

- Лоялност на клиентите;
- Скорост на задържане на клиентите;
- Запознатост с марката;
- Удовлетвореност на клиентите;
- Пожизнена стойност на клиента;
- Относителен дял на задържане на задържане на клиентите в рамките на 2 години (независимо от причините и разходите за задържане на 1 човек);
- Относителен дял на задържаните нови клиенти.

Лоялността може да се измерва по различни начини в зависимост от това къде се намира фирмата в процеса на управление на взаимовръзките с клиентите. Ако е във фазата на придобиване, това става с помощта на транзакциите, ако е във фазата

на задържане, измерване то се променя и става ориентирано към връзката, използвайки индекса на удовлетворение на клиента, ако е във фазата на стратегически грижи за клиента, нормите за стойността на клиентите се сливат с тези на предприятието и измерването на лоялността се свързва с тях [1].

Повишаване на лоялността на клиентите към фирмата би трябвало да е основна цел на всеки мениджър в днешната все по-конкурентна среда. Всяка фирма разчита най-вече на постоянните си клиенти и полага усилия да увеличава броя именно на тази част на клиентите си. Лоялните клиенти са клиенти на фирмата не защото няма от къде да закупят същия или сходен продукт или услуга, а защото са доволни от качеството, цената на продукта, отношението към тях, стремежа на търговеца да задоволи техните нужди. Основна цел на програмите за лоялност е да задържат за последващи покупки клиенти, които веднъж или няколко пъти са пазарували от съответния търговец. Основна причина клиентът да продължи да бъде клиент на фирмата са не толкова промоциите и отстъпките, колкото изграденото доверие между търговеца и клиента и превръщането му в постоянен партньор на фирмата. Ето защо всяка фирма трябва да си зададе въпроса каква е цялостната продължителност на връзката и колко купува клиентът в своя живот.

В класическия маркетинг за фирмата е било достатъчно да управлява жизнения цикъл на стоката. Впоследствие интересът се е насочил към опознаване и управляване на жизнените цикли на потребността, технологията, продукта и марката, както и на самата компания. Днес това вече не е достатъчно. Налага се да се изучава и управлява жизнения цикъл на потребителя. Утвърдени теоретици на маркетинга защитават тезата, че жизненият цикъл на потребителя е по-важен за компанията от жизнения цикъл на отделната стока. Кривата на жизнения цикъл на потребителя се описва от стойността на покупките на един потребител или на група потребители във времето. Съпоставянето на фазите на жизнения цикъл на стоката и на потребителя, представено в таблицата позволява да изведем съществените характеристики на потребителския жизнен цикъл. Жизненият цикъл на стоката протича по специфичен начин на различните регионални пазари, докато жизнения цикъл на клиента се моделира по отделни компании. Следователно той е по-многообразен. Една и съща стока по едно и също време може да се намира в различни фази на своя жизнен цикъл на различни регионални пазари, напр. на африканския, на европейския и пазара на Северна Америка. Един и същ потребител, по едно и също време може да се намира в различни фази на жизнения цикъл по отношение на различни компании, предлагащи аналогични стоки в своята си държава или дори в своя град.

Двата цикъла преминават през едни и същи фази, структурирани по критерия съотношение между постъпленията и разходите за компанията. От гледна точка на фирмата по аналогия с жизнения цикъл на стоката, жизненият цикъл на потребителя може да се раздели на два периода – пред пазарен – на потенциалния потребител и пазарен – на реалния потребител на стоките на фирмата. Пазарният живот на реалния потребител през периода, отново по аналогия със стоката, преминава през 4 фази.

Таблица 1 *Жизнен цикъл на потребителя – клиент*

Жизнен цикъл на потребителя – клиент		
	Фази на жизнения цикъл на:	
Съотношение постъпления/ разходи	Стоката/ услугата	Потребителя
Постъпления: 0 Разходи: > 0	Пред пазарен период	Латентен потребител
		Потенциален потребител Вероятен потребител: - перспективен - неперспективен
	Пазарен период	Реален потребител
Постъпления: < Разходи:	Навлизане на пазара	Купувач
Постъпления: > Разходи:	Ръст на продажбите	Редовен купувач, извършващ повтарящи се покупки
Постъпления: > Разходи:	Зрелост	Клиент: -Привърженик -Член -Партньор-Собственик
Постъпления: < Разходи:	Спад на продажбите	Неактивен потребител Отпадащ потребител

Стойността и полезността на потребителя за компанията се променя през различните фази на неговия жизнен цикъл.

Според Котлър: „Цялостната стойност на един клиент не се определя от покупките му след рекламна кампания. По-скоро тази стойност е печалбата, реализирана от всички покупки, направени от клиента във времето минус разходите по привличането и поддържането му. За един среден клиент би трябвало да се изчислява средната продължителност на статуса му на клиент, средните годишни покупки и средната брутна печалба за единица, правилно дисконтирани с цената на алтернативните възможности за влагане на парите, минус средните разходи за привличането му. Формулата трябва да се коригира с данните за клиентите, които се различават от средните и чиято очаквана пожизнена стойност компанията желае да оцени" [5].

След оценката на пожизнената стойност на клиента компанията може да насочи комуникационните си усилия към по-привлекателни клиенти. Тези усилия включват изпращането на комуникационни материали, които е възможно да не продадат на клиента нищо, но да поддържат интереса към фирмените продукти. Тези комуникации включват безплатни уведомителни писма, подаръци и поздрави за рождени дни и др., които служат за изграждането на силни връзки с клиентите. В общия случай подходът ПСК работи най-добре, когато целевият пазар има възмож-

ност да отговори и компанията, за да оцени готовността на купувачите за обратна връзка, му предлага съществени ползи. Реакциите по-нататък могат да бъдат измерени. Подходът ПЖСК изисква изследвания на стоката, допитвания за степента на удовлетвореност на купувачите и персонална информация, необходима за сигурното убеждаване в това, че целевият пазар притежава както средства, така и мотивация за отговор.

Една от основните цели при прилагане на подхода „маркетинг на взаимовръзките" е повишаване жизнената стойност на клиентите, защото по този начин се повишават приходите от тези клиенти по време на „съвместния им живот" с фирмата-доставчик. Ето защо е необходимо да операционализираме понятието „*пожизнена стойност*" и да изясним кои са показателите за квантифицирането му [1]. Ако компанията знае каква е пожизнената стойност на средния клиент, може да прецени колко средства могат да се изразходват за привличане на всеки нов клиент. Друга причина да се изчислява пожизнената стойност на клиентите е, за да може да се квантифицира целта, например с колко да се повиши жизнената стойност на клиента.

На практика пожизнената стойност на клиента зависи от три показателя: размера на сумите при отделните покупки, дължината на периода, през който фирмата купува от доставчика и честотата на покупките.

$$ПСК = \frac{Рср * Цкл}{Чп},$$

където:

ПСК е пожизнената стойност на клиента;
Рср е средната сума, изразходвана при покупките;
Цкл е средната продължителност на взаимовръзката с клиента / цикъл = в бр. дни/;
Чп е честотата на покупките.

Ето защо, за да се повиши жизнената стойност на клиента, Анастасова посочва три водещи цели, чието точно и адекватно изпълнение ще гарантира на фирмите добри резултати при управлението на ключовите клиенти:

1. Да се увеличи времето, през което клиентите купуват от фирмата;
2. Да се увеличат сумите, които се изразходват при всяка покупка;
3. Да се намали времето между две отделни покупки.

Схващането е, че ако върху тези три цели се работи едновременно, добрият ефект няма да закъснее. Изводите относно прилагането на подхода управление на ключовите клиенти, до които достига тя, са следните:

Фирмите трябва имат изградена база данни за ключовите клиенти;

Фирмите трябва да прилагат надеждни методи за анализиране, идентифициране и ранжиране по важност на тези клиенти. Компаниите трябва да си поставят точни количествени цели за отделните три показателя при изчисляване на пожизнената стойност на клиентите, които да залегнат в стратегията и оперативните планове за развитието на отделните клиенти; Организациите трябва да си поставят квантифицирана цел и по отношение процента на задържаните клиенти. За измерване на удовлетвореността се използват два метода – посредством анкети и чрез нивото на оплакванията (рекламациите). Анкетният метод спада към преките методи, защото удовлетвореността се измерва чрез непосредствено анкетиране на клиентите с помощта на подходящи анкетни индикатори. Едномерните методи, прилагани в анке-

тата, определят удовлетвореността посредством един индикатор, с диапазон на отговорите в три до пет степенна рангова скала. Тези методи не отговарят в пълна степен на съвременните изисквания, ето защо се опира до помощта на многомерните методи, позволяващи да се измери клиентската удовлетвореност в няколко аспекта. Многомерните методи се делят на три групи – измерване на нагласите, измерване на удовлетвореността и методи от групата SERVQUAL, SERVPERF и SERVIMPERF.

Най-популярен, най-вече поради своята висока ефективност, но и поради точността на получените резултати, е т.нар. „Модел на Кано". „Моделът на Кано" представлява метод, на базата на който предприятието може да определи удовлетвореността на своите клиенти посредством анкета [25]. Общата удовлетвореност според този метод представлява сума от частичната удовлетвореност на клиентите от отделните елементи на потребителската стойност. Теглото на частичната удовлетвореност от всеки един аспект на стойността се определя въз основа на пряко установяване на изискванията на клиентите чрез анкети.

За да се прецени удовлетвореността на клиентите от даден продукт е необходимо да се състави списък с изискванията на потребителите, които продуктът следва да удовлетворява. Характеристиките на продукта, които са насочени към удовлетворяване на тези потребности, се означават с термина „атрибут" и то така, както съществуват във възприятието на клиентите.

В „модела на Кано" се различават три основни типа атрибути:

1) Необходими атрибути – ако те отсъстват, потребителят изобщо не гледа на продукта като удовлетворяващ, тяхното присъствие се подразбира;
2) Линейни атрибути – колкото повече присъстват в продукта, толкова повече нараства необходимостта от тях за клиента;
3) Привлекателни атрибути – отсъствието им не пречи на клиентите, но присъствието им води до рязко повишаване на клиентската удовлетвореност.

Обособяват се и още три, второстепенни групи атрибути:

1) Безразлични – нямат особено значение за потребителите;
2) Обратни – колкото по-малко присъства този атрибут, толкова по-добре;
3) Съмнителни – при некоректно формулиран въпрос, или неразбран, или с отбелязан грешен отговор.

Стартова точка при конструиране въпросника на Кано е определянето на продуктовите атрибути, които също се установяват посредством анкетно проучване във фокус групи. Основният принцип, който трябва да се спазва, е да се анализиран проблемите на потребителите, а не техните желания. Опирайки се на този принцип, на входа на голям хипермаркет в гр. Бургас бе проведено анкетиране на 100 души – мъже и жени на средна възраст. За съпоставимост на резултатите и намиране на допирни точки бе проведена и насрещна анкета с мениджърите на фирма „Чикън Груп ООД", като ползваният модел на анкетна карта бе взаимстван от проведено проучване от по същите проблеми през 2007 г.[1]. Самото провеждане на анкетите, анкетните карти, въпросите и резултатите от проведените изследвания ще бъдат разгледани подробно в следващата глава.

[1] Проучването е проведено от Л. Анастасова през 2007 год. и е с извадка от мениджъри на български фирми.

3. Анализ на маркетинга на взаимовръзките на фирма „Чикън – Груп" ООД

„Чикън - Груп" ООД е със статут на дружество с ограничена отговорност и е специализирана в преработката на пилешко месо. Грижата за клиента и стремежа за доставка на винаги пресни продукти се гарантира и от наличието на собствен специализиран транспорт, с който се извършва разпространението на продукцията в цялата страна. На територията на гр. Бургас „Чикън - Груп" ООД разполага с изградена собствена мрежа от фирмени магазини, в които се предлагат пълната гама замразени, охладени, варено-пушени и печени продукти от пилешко месо. Качеството на суровината и безопасността на готовия хранителен продукт са в основата на фирмената политика на „Чикън - Груп" ООД.

Поради стагнацията, която е на лице в момента на пазара и с цел да минимизира негативите ефекти, които оказват глобалните икономически тенденции (безработица, която води до намаляването на покупателната способност на потребителите, което от своя страна има изключително негативно влияние най- вече върху фирмите производителки на крайна продукция), мениджърският екип на „Чикън – Груп" ООД взе решение да промени своя подход спрямо потребителите, с цел минимизиране гореспоменатите негативни ефекти. Тази цел се постига посредством интеграцията на идеите и способите, стоящи в основата на маркетинга на взаимовръзките. За да може да се даде адекватна и реалистична оценка, за прилагането на този маркетингов подход в дейността на фирмата и да бъде анализиран ефектът (независимо дали той е положителен или отрицателен) от него, преди всичко трябва да бъдем запознати със спецификата на различните групи от клиенти, доставчици, партньори с които работи фирмата.

Фирмата разделя клиентската си мрежа на две основни групи, в зависимост от това дали става въпрос за физически лица или юридически лица.

Физически лица – Клиентите, които влизат в тази категория най-често извършват своите покупки в фирмените магазини. Структурата и начина на управление на магазинната мрежа е следният:

- Фирмата е изградила своята мрежа от магазини на територията на бургаска област. Тя се съставлява от общо 19 магазина като по-голямата част от тях се намират в град Бургас. Фирмените магазини са под ръководството на трима управителя, които отговарят за тяхната дейност. Те (управителите) имат ресора да назначават и освобождават служители, да дават предложения и съответно да ги прилагат що се отнася до промоции на продукти, вътрешен дизайн на магазина. Също така управителите участват при взимане на решения, що се отнася до образуването на цените на стоките предлагани на клиентите от групата на физическите лица. Управителите са материално отговорни лица за поверените магазини и като такива носят съответната юридическа отговорност. Управителите могат по свое усмотрение да налагат глоби и санкции на служителите в търговските обекти на фирмата. Те също така имат правото да договарят работни заплати със служителите в границите установени от ръководството на фирмата.

- Честота на пазаруване: Поради факта, че фирмата има изградена търговска мрежа, където клиентите директно могат да закупуват продуктите й, средната честота на пазаруване е пет пъти на седмица. Стойност на покупките: Продуктите на

фирмата се употребяват най-често за директна консумация, затова средната стойност е между пет и петнадесет лева.

- Начини за привличане: Отделният клиент бива привлечен от продуктите на „Чикън Груп“ ООД на база тяхната цена, удобната локация на магазините и разнообразните стоки, които се предлагат там.

- Начини за задържане: Добрата търговска репутация на фирмата оказва голямо влияние върху клиентите. Начините за задържане на клиентските маси са:

- Поддържане на широк спектър от продукти;

- Качеството на предлаганите продукти;

- Положителна търговска репутация е фактор, който не само задържа клиенти, но и чрез препоръки привлича нови такива.

Юридически лица – В тази група влизат клиенти, които най-често осъществяват своите покупки посредством заявки директно към търговските представители на фирмата. Търговските представители са двама и имат следните ресори и отговорности:

- Търговските представители могат да провеждат срещи с потенциални клиенти.

- Търговските представители могат да договарят специални цени за своите клиенти в определени от ръководството граници.

- Търговските представители отговарят за логистичните операции свързани с доставянето на стоката до съответния клиент.

- Търговските представители отговарят за следенето на редовните плащания от страна на своите клиенти.

- Търговските представители предлагат на ръководството на фирмата въвеждането на различни преференции спрямо клиентите им.

- Търговските представители носят отговорност пред ръководството на фирмата за ненавременна реакция при възникнали нередности от страна на техните клиенти.

- Търговските представители имат правото да премахват преференции ползвани от техните клиенти по собствено усмотрение като са длъжни да уведомяват ръководството своевременно.

Клиентите от тази група са разделени в две подгрупи в зависимост от периода на взаимоотношенията им с фирмата. В зависимост от под категорията, в която се намират техните търговски представители могат да ползват различни инструменти при взаимоотношенията си с тях.

Таблица 2 *Разделение на клиентите според продължителността на взаимоотношенията им с фирмата*

Над три години	***Под три години***
✓ Честота на заявки: дава представа за активността на клиентите и как продуктите предлагани от фирмата се котират на пазара. При клиентите от тази подгрупа се наблюдава честота на заявката средно три пъти седмично.	✓ Честота на заявки: Този показател дава представа за активността на клиентите, но тук трябва да се обърне внимание, че клиентската маса не е с изградена лоялност към фирмата. Поради тази причина средната стойност на честотата е един път седмично.
✓ Стойност на покупки: дава представа (като се вземе под внимание и честотата на заявките) за покупателната способност на клиента. При фирмите, които са част от тази подгрупа се наблюдава средна стойност на покупките от 500-1200 лв.	✓ Стойност на покупки: Тази стойност е много важна в тази подгрупа, защото става ясно колко от бюджета си е дал клиента за закупуването на нашите продукти. Средната стойност на покупките на хората от тази група е от 250-400 лв.
✓ Привилегии: клиентите, партньори на фирмата над три години се ползват с преференциални цени, по-голяма отсрочка при разплащанията спрямо останалите клиенти. При възникване на ситуации в които се налага промяна на вече изпратена заявка, те не дължат неустойка.	✓ Стратегия за привличане: Фирмата производител, за привличане на нови клиентски маси, използва техники и похвати познати от класическите маркетингови теории: атрактивни цени, разнообразие на предлагания асортимент от продукти. Фирмата взима участие в организираните из цялата страна форуми за месни изделия. Това допринася за бързото популяризиране на фирмените продукти, както и известна доза престиж.
✓ Значимост за фирмата*: Представителите на тази подгрупа са от първостепенна важност за фирмата, поради факта че капиталовия поток, който те генерират е постоянен и предоставя на фирмата по-голямата част от оперативните средства с които тя осъществява дейността си.	✓ Потенциал – това е факторът, който определя до голяма степен нивото на заинтересованост от страна на фирмата към дадения клиент и евентуалното запазване на взаимоотношенията. o Големина – В зависимост от големината на клиента, се правят изводи за покупателните му възможности. o ГФР до момента – Анализирането на годишните финансови резултати на клиента дава ясна представа за финансовото му състояние и съответно неговата надеждност като платец. o Коректност при плащанията – В процеса на работа с клиента този показател се следи строго, тъй като неговото развитие дава информация за коректността при търговските взаимоотношения. o Обхват на дейността**: При предприемане на стъпки за привличане на нов клиент се взима под внимание сферата, в която той оперира.
✓ Обхват на дейността**: В по-голямата си част това представляват фирми, които или не продават или продават в малки количества, продукта, който закупуват директно, на крайният потребител. Тоест те не представляват директни конкуренти на фирмените магазини на „Чикън Груп“ ООД.	✓ Стратегия за задържане: Маркетинговият отдел на фирмата разработва ежемесечно стратегии за задържане на клиентска маса. Най-използвани за сега остават: преференциалните цени на предлаганите продукти и пораждане на усещането у клиента, че е специален и запомнен.

* Значимостта на клиента що се отнася до дългосрочните планове на „Чикън Груп” ООД;

**Под обхват на дейността на клиента се има предвид дали той може да бъде конкурент на фирмените магазини на „Чикън Груп“ ООД, 400 лв.

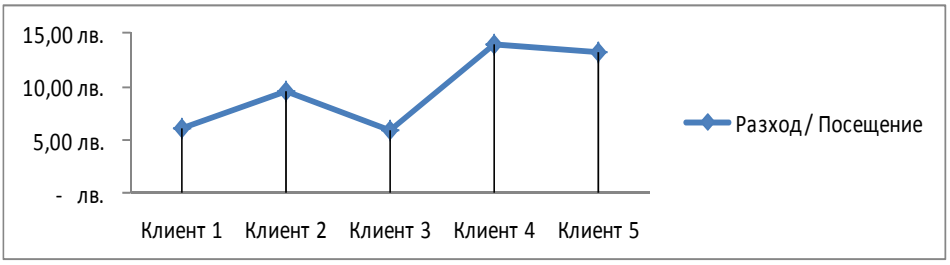
✓ *Изчисляване ПСК за физически лица*

Данните сочат, че най-висока е жизнената стойност при тези клиенти, които са с висок разход при покупка или с висока честота на покупките (виж Табл. 3 и фигури 1 и 2).

Таблица 3 *ПСК на 5 клиента на фирмата – физически лица*

	Клиент 1	Клиент 2	Клиент 3	Клиент 4	Клиент 5	Осреднени Стойности
Разход на посещение	6,00 лв.	9,50 лв.	5,80 лв.	14,00 лв.	13,20 лв.	9,70 лв.
Брой посещения на седмица	3 бр.	8 бр.	1 бр.	4 бр.	2 бр.	4 бр.
Средна стойност на клиент на седмица	18,00 лв.	76,00 лв.	5,80 лв.	56,00 лв.	26,40 лв.	36,44 лв.

Фигура 1 *Разходи при едно посещение*



Съществуват различни начини за изчисляване на жизнената стойност на клиента и на Фиг. 3 са показани 3-те най-използвани начина, по които може да бъде изчислен този показател, който спада към маркетинговата метрика: проста калкулация, специфична калкулация и традиционна калкулация.

Фигура 2 *Видове калкулация на ПСК*

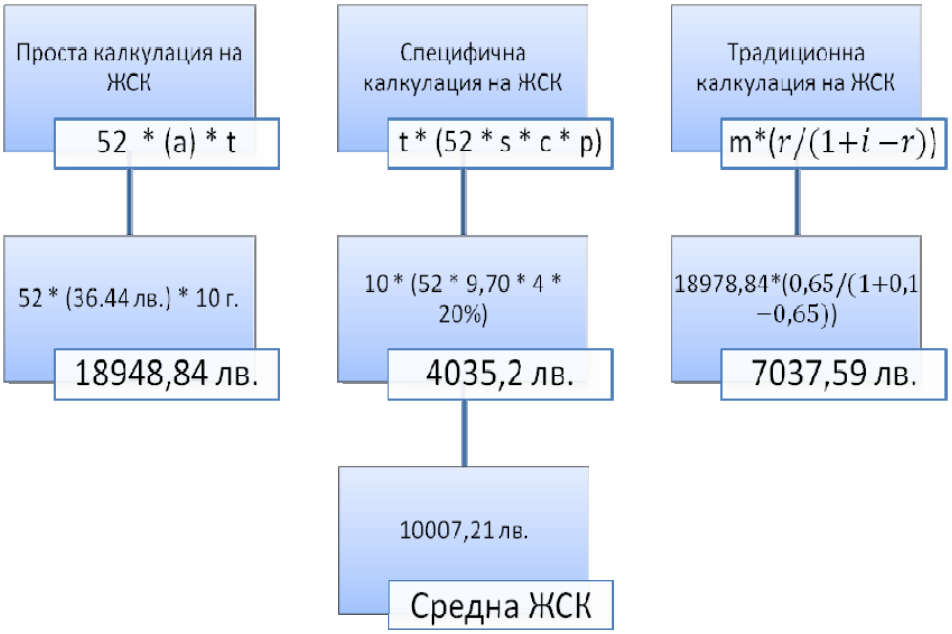


Таблица 4 *Променливи и константи използвани при изчисленията:*

Променлива	**Значение**
A	Средна стойност на клиент на седмица
C	Брой посещения на седмица
S	Разход на посещение
Константи	Значение
T	Средна времева продължителност на клиент
R	Процент на върнали се клиенти спрямо всички
P	Процент на надценка
I	Среден процент на отстъпка
M	Проста ЖСК бруто

✓ *Изчисляване ПСК за юридически лица от първа под категория*

Както вече бе посочено, в тази група влизат клиенти, които най-често осъществяват своите покупки посредством заявки директно към търговските представители на фирмата.

Таблица 5 *Резултати по показатели от 1-ва до 3та година*

Код	Променлива	Година на привличане	Втора година	Трета година
A	Поръчки през годи-ата	35	40	56
B	Среден разме- на пор-	$200	$250	$300
C	Процент на възвръщае	60.0%	70.0%	80.0%
D	Процент на препоръчае	1.0%	2.0%	3.0%
E	Процент на разходите	70%	69%	66%
F	Разходи по привличане	$150	0	0
G	Разходи за маркетинго	$130	$200	$400
H	Други разходи	$100	$50	$110
I	Разходи за софтуер	$1 000	$1 000	$1 000
J	Сумун за превърьчван	$50	$50	$70
K	Надценка	20.0%	20.0%	20.0%
L	Рисков фактор	3.00	2.30	1.60
M	Дни за усворо-ено пла-	30	30	30
N	Пазарен дял	200 000	NA	NA

Анализът на данните от Табл. 5 за клиентите, чийто жизнен цикъл е до 3 години сочат, че „Чикън - груп ООД" прилага успешно маркетинга на взаимовръзките, в резултат на което се наблюдава в период от 3 години:

- Нарастване на средния размер на поръчките;
- Нарастване % на препоръките;
- Увеличава се % на възвращаемост на разходите – с 33.3% през 3-тата година спрямо годината на привличане;
- Намаляват разходите по привличане на клиентите;
- Нараства броят на поръчките всяка следваща година т.е. намаля времето между 2 поръчки.

Анализът на данните сочи също добра маркетингова ефективност:

- След първата година намалят до нула разходите за привличане на клиенти;
- Намаляват повече от 2 пъти „другите разходи" като една от важните причини е и фактът, че обслужването на редовните клиенти коства значително помалко финансови ресурси;
- Нетният оборот стига от 145, 6 млн. до 464 млн. т.е. нараства 3 пъти до третата година
- Жизнената стойност на клиента (ПСК) нараства от 700 000 на 2 951 000 лв. т.е. нарастване почти 4 пъти за 3-годишен период.

Таблица 6 *Резултати по показатели от 1-ва до 3-та година – продължение*

Променливи	Година на привличане	Втора година	Трета година
Задържани клиенти	200 000	121 200	84 537
Привлечени клиенти	2 000	2 424	2 596
Клиенти общо	202 000	123 624	89 133
Процент на възвръща	60%	70%	80%
Процент на препоръчв	2.0%	2.0%	3.0%
Поръчки през годинат	36	40	66
Среден размер за пор	$200	$250	$300
Годишен оборот	$1 414 000 000	$1 236 240 000	$1 497 432 787
Процент на разходите	70%	65%	60%
Разходи за продукция	$939 800 000	$803 656 000	$898 459 672
Разходи за придобива	$30 000 000	0	0
Разходи за маркетинг	$26 260 000	$24 724 800	$35 653 162
Други разходи	$20 200 000	$11 125 160	$9 804 619
Разходи за софтуер	$212 000 000	$123 624 000	$89 132 904
Стимул за препоръчва	$100 000	$121 200	$161 727
Общо разходи	$1 238 360 000	$963 152 160	$1 033 232 085
Нетен оборот	$145 640 000	$273 087 840	$464 200 703
Процент на отстъпка	1.04	1.44	1.76
ННС на оборота	$140 121 148	$189 742 144	$260 404 056
Счет. ННС за оборота	$140 121 148	$329 863 291	$590 267 348
ЖСК	$700.61	$1 649.32	$2 951.34

✓ *Изчисляване ПСК за юридически лица от втора под категория*

Следващите две таблици представят данните по различни показатели за клиенти със жизнен цикъл над 3 години – 4,5 и 6 години.

Според данните в Табл. 7 сочат, че ръстът на поръчките през 4-та и 5-та година е по-голям от този при клиентите до 3 години – почти 100% нарастване в двете последни години (виж Табл. 7 и Табл. 5). Наблюдава се и значително нарастване на средния размер на поръчките, като нарастването през 6та година е значително спрямо 4-та година (Табл.8), като в същото време нараства и % на препоръките. Наблюдава се и нарастване на маркетинговите разходи, част от което се дължи на разходи за задържане на организационните клиенти чрез определени бонуси.

Таблица 7 *Резултати по показатели от 4-та до 6-та година*

Код	Променлива	Четвърта година	Пета година	Шеста година
A	Поръчки през годината	100	210	200
B	Среден размер на поръ	$400	$500	$1 000
C	Процент на възвръщае	60,0%	70,0%	80,0%
D	Процент на препоръчва	1,0%	2,0%	3,0%
E	Процент на разходите	70%	65%	60%
F	Разходи по привличане	$0	0	0
G	Разходи за маркетингоі	$300	$350	$500
H	Други разходи	$1 000	$1 200	$2 000
I	Разходи за софтуер	$1 500	$1 500	$1 500
J	Стимул за препоръчван	$150	$150	$150
K	Надценка	20,0%	20,0%	20,0%
L	Рисков фактор	3,00	2,00	1,60
M	Дни за разсрочено плаі	30	30	30
N	Пазарен дял	200 000	NA	NA

Таблица 8 *Резултати по показатели от 4-та до 6-та година – продължение*

Променливи	Четвърта година	Пета година	Шеста година
Задържани клиенти	200 000	121 200	86 537
Привлечени клиенти	2 000	2 424	2 596
Клиенти общо	202 000	123 624	89 133
Процент на възвръща	60%	70%	80%
Процент на препоръче	1.0%	2.0%	3.0%
Поръчки през годинат	100	210	200
Среден размер за пор	$400	$500	$1 000
Годишен оборот	$8 080 000 000	$12 960 520 000	$17 826 560 800
Процент на разходите	70%	65%	60%
Разходи за продукция	$5 656 000 000	$8 437 338 000	$10 695 948 480
Разходи за придобива	$0	0	0
Разходи за маркетинг	$60 600 000	$43 268 400	$44 566 452
Други разходи	$202 000 000	$148 348 800	$178 265 808
Разходи за софтуер	$303 000 000	$185 436 000	$133 699 356
Стимул за препоръчва	$300 000	$363 600	$369 416
Общо разходи	$6 221 900 000	$8 814 754 800	$11 052 869 512
Нетен оборот	$1 858 100 000	$4 165 765 200	$6 773 711 288
Процент на отстъпка	1.04	1.44	1.78
ННС на оборота	$1 787 689 538	$2 894 394 531	$3 799 869 078
Счет. ННС за оборота	$1 787 689 538	$4 682 074 069	$8 481 943 147
ЖСК	$8 938.45	$23 410.37	$42 409.72

Взаимовръзки с партньори

Фирмите, с които „Чикън - Груп" ООД си партнира са се доказали в своя пазарен сегмент. Те са значим фактор при извършване дейността на фирмата и като такъв им е отредена отделна секция при разработването на сайта. Партньорите са от различни пазарени сегменти, с различни основни дейности и различни възможности за подпомагане на дейността на „Чикън - Груп" ООД. На челна позиция е представена фирмата „Градус 1" ООД, с която си партнира под формата на съвместен брандинг за продукта „Селско пиле", което е типичен пример за ко-брандиране с конкурент, каквито примери има много в световната практика.

Взаимовръзки с доставчици

Доставчиците са от първостепенна важност за фирмата, тъй като именно те са източниците на суровина и други материали необходими за осъществяването на производствения процес. Именно поради този факт „Чикън - Груп" ООД е сключила договорености за доставка не само с български но и с чуждестранни фирми. За коректното спазване на условията по тези договори и непрестанния поток на суровини, се грижи специализиран отдел от администрацията на фирмата. Неговите служители, също така имат за задача да намират алтернативи при възникване на евентуални проблеми с някой от снабдителите. В сайта на фирмата са посочени малка част от доставчиците, с които тя е в дългогодишни партньорски взаимоотношения.

Оценка на уеб-маркетинга

Сайтът на фирмата съществува от 2009 г. като информацията в него се обновява периодично. Дизайнът на страницата не се е променил съществено, за да е по – практично при употреба от потребителите. Цветовете, които са употребени не надвишават предварително установената граница за брой. Последователността на страницата е заимствана и следва подредбата на сайтове с висока посещаемост и известност. По този начин посетителя, се справя с лекота и изпитва доза удовлетворение от познатият модел. Текстовите данни са добре структурирани, а съдържанието, което предават е стегнато без излишни разтегляния. Графики на сайта не са публикувани, тъй като ръководството на фирмата смята, че такива не са необходими. За сметка на графиките, обаче са публикувани множество рецепти за приготвяне на продуктите продавани от фирмата.

В процес на изграждане са системи, които ще бъдат интегрирани в сайта за персонализирано търсене на продукти, промоции и новини за фирмата. Идеята за тези и още други подобрения в сферата на технологиите, е с цел подобряване на обслужването на клиентите и повишаване тяхната удовлетвореност от фирмата и продуктите й. Тенденцията за повишаване нивото на обслужване на клиентите не е нова, но в настоящата икономическа ситуация тези промени са необходими, тъй като се проявява необходимостта от персонализирано обслужване и проучване нуждите на всеки клиент поотделно. Фирмата има интегрирана в дейността си ERP система за управление на бизнеса с помощта, на която се следи в детайли състоянието на всеки един клиент, както от категорията на юридическите лица, така и от категорията на физическите посредством управление на продажбите в търговските обекти.

Управление на човешкия ресурс

При управлението на човешкият ресурс се наблюдава следното разделение на отдели в зависимост от дейността, която извършват служителите включени в отдела: Производство, Пласмент, Дистрибуция, Маркетингов Отдел, Административен отдел, Складов отдел, Отдел поддръжка на базата и отдел по Директни продажби. Отделите са пряко свързани помежду си и нейното разрастване е в резултат от добрата комуникация и добрите професионални взаимоотношения между отделните служители на фирмата.

Процесът на достигане на продукта до крайният потребител започва в производствения отдел. В него работят предимно специалисти и работници с дългогодишен стаж. Тук текучество на работна ръка е слабо изразено. Служителите са доволни от условията на труд, за което допринася наличието на последна дума на техниката съоръжения, които са предпоставка не само за качествено и бързо протичане на работния процес, но и гарантират висока степен на безопасност при експлоатацията. За допълнително стимулиране на работниците, ръководството изплаща бонуси под формата на парични и продуктови добавки към годишното заплащане. Моралният стимул за хората в производствения отдел е липсата на забавяне в изплащането на месечните заплати, което в настоящата пазарна ситуация на несигурност и страх от неполучаване на месечния доход, е достатъчен фактор за изграждане на лоялност към фирмата, дисциплинираност и чувство за отговорност у служителите.

„Чикън - Груп" ООД разполага със собствена мрежа за дистрибуция на продукцията. Удовлетворението от работата, което се наблюдава в служителите на отдела, занимаващ се с тази дейност е на същото ниво, както при хората от производствения отдел. Тук отново сигурността за получаване на месечното възнаграждение и паричните бонуси са факторите, които са определящи при извършване на доставките с максимална отговорност и бързина. Маркетинговият отдел на фирмата е съставен от хора, които имат пряк поглед над нуждите и потребностите на клиента. В този отдел също не се наблюдава текучество на работна ръка, тъй като задоволството от работния процес е свързано с намиране на нови пазари, което води до разширяване на дейността на фирмата. Служителите, работещи в този отдел имат на разположение съвременни софтуерни продукти, което също е важна предпоставка, както за повишаването на тяхната ефективност така и за елиминирането на грешки в тяхната дейност. Професионалистите, работещи в маркетинговият отдел, се борят за разширяването на пазарния дял заеман от фирмата, тяхното възнаграждение е адекватно по стойност на тяхната работа, която е много важна за фирмата като цяло. *Най-ниското ниво на текучество е в производствения и маркетинговия отдел на фирмата, но и вътрешните проучвания на персонала показват много високо ниво на удовлетвореност от работната среда, мениджмънта и заплащането.*

Проучване сред служителите на „Чикън - груп" относно удовлетвореността им от различни фактори на труда и мениджмънта на отделите сочи следните резултати в двата отдела, които от своя страна обясняват ниското равнище на текучество в двата отдела – производствен и маркетингов – и добрите маркетингови резултати (виж Табл.9).

Таблица 9 *Удовлетвореност на работещите в „Чикън груп ООД" от фактори на труда*

Оценка / *Фактори*	**Напълно Доволен**		**Доволен**		**Не мога да преценя**		**Недоволен**		**Напълно недоволен**	
	Произ. Отд.	Марк Отд.	Произ. Отд.	Марк Отд.	Произ. Отд.	Марк Отд	Прои.з Отд.	Марк Отд.	Произ. Отд.	Марк Отд.
1. Работна среда	41.3	43.7	39.5	41.6	10.2	9.6	8.0	3.1	3.1	2.0
2. Материално стимулиране	35.5	38.1	31.8	36.9	11.2	9.3	15.0	10.1	6.5	5.6
3. Въвеждащо обучение	37.3	42.0	40.3	43.7	12.6	6.5	9.8	7.9	0	0
4. Управление на отдела	31.8	35.5	28.5	32.4	19.5	17.1	4.9	10.1	15.3	4.9
5. Морално стимулиране и възможн. за развитие	39.5	41.3	28.5	28.5	12.6	11.2	10.1	12.5	9.4	6.5

В административния отдел на „Чикън - Груп" ООД работят предимно професионалисти с дългогодишен стаж във фирмата. Докато в другите отдели на фирмата не се наблюдава честа смяна на персонал, то тук поради носената отговорност и възникването на проблемни ситуации, се отчита известно текучество. Има персонал, който се подновява, но предимно тук се наемат допълнителни кадри за преразпределение на част от отговорностите на екипа. Въвеждащото обучение за новопостъпилите на работа служители се провежда от вече активния екип. То се състои в разясняване на длъжностите и отговорностите, както и оказване на помощ при изпълнението им. В този отдел отговорностите поемани ежедневно от екипа са много и разнообразни по тяхното същество, поради тази причина месечният доход на тези служители е значително завишен спрямо този на хората работещи в другите отдели. Удовлетвореността от работния процес идва с разпределение на месечните бонуси. Моралният стимул у служителя се базира на факта, че нивото на работа, сплотеният екип и заемането на отговорна позиция в такава фирма са от полза за развиването на личността като професионалист.

Отделът по директни продажби е свързан с мрежата от фирмени магазини. Тук служителите взаимодействат директно с потребителя, затова всеки служител притежава качества като: наблюдателност, търговски и комуникативни умения и умения за боравене с пари. Служителите във фирмените магазини поемат отговорност за предлаганите в обекта продукти и паричните обороти акумулирани през работния ден. Тези служители са стимулирани, както от сигурността на работа така и от преференциалните цени, на които закупуват продуктите предлагани в магазина. Парични бонуси също са възможни при специални обстоятелства или извънреден труд (празнични дни). Движението на персонал в този отдел е резултат от факта, че не

всеки назначен успява да се справи със стреса, породен от постоянната работа с клиенти (физически лица). Тъй като пазарният дял на фирмата се разширява в този отдел се наемат нови кадри, които да работят в новите обекти на фирмата. Служителите по директните продажби се обучават предимно с вътрешно фирмените софтуерни продукти, но програмата за заявки и отчети е разработена по начин, който е лесен за употреба от служителя. Моралният стимул при работниците от този отдел, е именно сигурността на работа и ограничената отговорност, която те поемат.

Анализът на практиката на маркетинга на взаимовръзките в българската фирма „Чикън - груп ООД" сочи сравнително добро познаване и прилагане на принципите и изискванията на този маркетингов подход.

Компанията вече наблюдава някои специфични измерители на маркетинговата ефективност – брой и % на задържаните от всички привлечени клиенти, % на възвращаемост на разходите за маркетинг, % на препоръките, разходи за стимули на препоръките и др., но все още има много възможности за усъвършенстване прилагането на тази маркетингова парадигма и за подобряване на маркетинговата отчетност, но те трябва да бъдат взети предвид при разработване на бъдещите маркетингови стратегии и програми за лоялност на фирмата.

Литература:

[1.] Анастасова, Л., Маркетинг на взаимовръзките. Концептуална основа и практика, Екс-Прес, Габрово, 2008.

[2.] Генова, Л., Новости в съвременния маркетинг, Научни трудове на РУ, том 50, серия 5.1, 2011.

[3.] Иванов, П., Към маркетинга трезво и без излишни емоции, сборник доклади, изд. Наука и икономика, Варна, 2012.

[4.] Класова, Св. и колектив, Маркетинг, УИ Стопанство, София, 2008.

[5.] Котлър, Ф., Хаотика: Мениджмънт и маркетинг в епохата на турбулентността, Локус публ., София, 2009.

[6.] Соломон, М. Потребителско поведение: да купуваш, да имаш, да бъдеш, София: Изток-Запад., 2011, с.138.

[7.] Станимиров, Е., Потребителска ориентация на компаниите в сферата на бизнес услугите, сборник доклади, изд. Наука и икономика, Варна, 2012.

[8.] Тужаров, Хр., Филева, Петранка, Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса, 2007.

[9.] Хофстеде, Х. Култури и организации: софтуер на ума, София: Класика и стил. 2001.

[10.] Христова, Т., Сита мениджмънт Консулт, публикация в novavizia.com

[11.] Янкулов, Я., Задържане на клиентите – Шест стъпки към успеха, статия в http://www.arthuradams.com, достъп 20 март, 2013.

[12.] Alan Price, Human Resource Management in a Business Context, 2-th Ed., Thompson, 2004.

[13.] Chris Hendry, Andrew Pettigrew, The Practice of Strategic Human Resource Management", Personnel Review, 1986, Vol. 15 Iss: 5, pp.3 – 8

[14.] Lamming, R. Beyond partnership strategies for innovation and lean and supply, Prentice Hall, London, 1993 .

[15.] Morler, Ed, Essence values and social values, in „The Leadership Integrity challenge", http://www.kathyeckles.com/files/1877492/uploaded/EssenceValues-SocialValues.pdf , accessed 10.07.2014

[16.] Morris, M.w. Values as Essence of Culture Foundation of Fallacy, Cross-Cultural psychology, January, 2014, Vol. 45, pp.16-17
[17.] Parasuraman, A., Berry, L, & Zeithaml, V. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 1988, 64, 26-43.
[18.] Reichheld, Fr. The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston, 1996, pp.58-60
[19.] Интернет ресурси
[20.] 18. http://www.inc.com/, достъп на 12.03.2014
[21.] 19. http://bg.wordpress.com/, достъп 22.05.2014
[22.] 20. http://www.manager.bg/news/, достъп 28.04.2014
[23.] 21. http://www.academia.edu, достъп 15.05.2014
[24.] 22. www.group3marketing.com, достъп на 20.03.2012
[25.] 23. http://www.hrmguide.co.uk/commitment/britain-at-work.htm,
[26.] достъп на 13.-7.2014 г.
[27.] 24. http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/customer-care/selling-more-to-existing-customers , достъп 10.07.2014 г.
[28.] 25. http://www.12manage.com/methods_kano_customer_satisfaction_model.html