

ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС «МОНИТОРИНГ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ» В ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОДАЖ

Статья посвящена вопросам разработки и формализации процессов и процедур, осуществляемых в рамках управления клиентоориентированными продажами. Необходимость такой формализации продиктована стремлением повысить эффективность обслуживания потребителей и партнеров, что позволит компании сохранить свои позиции на высококонкурентном рынке.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: формализованный бизнес-процесс, клиентоориентированные продажи, документированная процедура, распределение зон ответственности, мониторинг удовлетворенности, лист оценки конкурентоспособности



Епишин Николай Борисович — коммерческий директор ООО «Производственная Компания «ТОРИС-ГРУПП» (г. Москва)

В последнее десятилетие понятия «клиентоориентированность», «клиентоориентированные продажи» стали ключевыми для маркетологов российских компаний. Их как заклинание повторяет практически каждый руководитель, и уже давно никого не нужно убеждать в том, что клиентоориентированность — основа и залог конкурентоспособности на современном рынке. Однако в большинстве отечественных компаний дальше разговоров о клиентоориентированности дело пока не пошло. Причины самые различные: от непонимания принципов управления клиентоориентированными продажами (КП), неумения пользоваться соответствующим инструментарием до нехватки средств на внедрение системы управления КП. Даже если решить обозначенные проблемы, функционирование системы не принесет максимального эффекта до тех пор, пока процессы управления КП не будут формализованы. Непременное условие успешности проекта — грамотно, подробно описанные и документально закреплённые бизнес-процессы. Для того чтобы лозунги о клиентоориентированности получили практическое воплощение, необходимо разработать соответствующие процедуры,

распределить ответственность между исполнителями (обозначить зоны ответственности), описать содержание мероприятий и установить последовательность их проведения.

Поскольку в основе клиентоориентированных продаж на рынке b-2-b лежит удовлетворенность партнеров по каналам товародвижения работой маркетингового комплекса компании, то ключевым бизнес-процессом в рамках управления КП является *мониторинг удовлетворенности*. Схематично это можно представить следующим образом: клиентоориентированность — удовлетворенность — контроль параметра — оценка удовлетворенности — мониторинг удовлетворенности.

Управление клиентоориентированными продажами предусматривает:

- выявление запросов потребителей;
- анализ потребностей, пожеланий, претензий клиентов;
- проведение маркетинговых исследований;
- учет результатов маркетинговых исследований и анализа запросов / ожиданий потребителей при разработке и производстве продукции;
- оказание информационной поддержки партнерам предприятия и потребителям его продукции;
- поиск эффективных мер по поддержанию связи с клиентами.

При составлении годовых, квартальных и месячных прогнозов продаж, а также в ходе разработки стратегических и тактических планов маркетинговой деятельности предприятия осуществляют следующие шаги:

- определяют потребности покупателей (актуальные и потенциальные);
- проводят комплексную оценку собственной продукции и товаров-конкурентов с позиции потребителя и оптовых посредников — партнеров предприятия;
- для конструкторского отдела и производственных подразделений разрабатывают рекомендации по совершенствованию потребительских свойств товаров, повышению уровня информационно-технического обеспечения продаж.

Запуск в серийное производство сопровождается разработкой пакета информационно-технических материалов, обеспечивающих эффективное и безопасное использование продукции потребителями и оптовыми клиентами. Для стимулирования спроса и продвижения продукции отдел маркетинга формирует пакет рекламных материалов, ориентированных на конечного потребителя и оптовых клиентов.

Ниже будут рассмотрены некоторые процессы и взаимосвязанные процедуры, реализуемые в рамках мониторинга требований к продукции и удовлетворенности дилеров и потребителей. Данный формализованный бизнес-процесс был применен в крупной компании металлообрабатывающей отрасли, производящей профили строительного назначения, подлежащие дальнейшей обработке, и ведущей коммерческую деятельность на территории РФ и стран СНГ. Компания имеет разветвленную сеть региональных представительств и сотрудничает с большим числом дилеров. Стоит отметить, что указанный комплекс процедур может быть использован не только на предприятиях, осуществляющих производство товаров, но и в компаниях, ведущих торговую деятельность (при условии внесения в модель необходимых изменений).

Структура документа, описывающего бизнес-процесс, может включать следующие основные разделы.

1. Цель.
2. Область применения.
3. Ответственность.
4. Термины и сокращения.
5. Описание хода процесса.
 - 5.1. Общие положения.
 - 5.2. Маркетинговые исследования.
 - 5.3. Планирование маркетинговой деятельности предприятия.
 - 5.4. Рекламно-информационная поддержка дилеров.
 - 5.5. Порядок проведения работ по мониторингу и измерению удовлетворенности потребителей.

6. Документация и ссылки, отчетность и хранение.

Приложение 1. Лист оценки конкурентоспособности.

Приложение 2. Порядок проведения маркетинговых исследований по заявкам структурных подразделений.

Приложение 3. Процедура планирования маркетинговой деятельности.

Приложение 4. Порядок обеспечения стратегических бизнес-единиц рекламно-информационными материалами.

Приложение 5. Анкета оценки удовлетворенности дилеров.

Цель создания данного документа — обозначить перечень мероприятий, проводимых в рамках мониторинга, распределить обязанности и ответственность между лицами / подразделениями. Это позволит ориентировать производство на удовлетворение требований, предъявляемых рынками сбыта, на формирование спроса и стимулирование сбыта продукции. Перечисленные в документе процедуры разрабатывают для развития конкурентоспособности компании, они являются обязательными к исполнению для всех подразделений и должностных лиц, участвующих в мониторинге, маркетинговой деятельности и других процессах, направленных на повышение удовлетворенности потребителей.

Для того чтобы все службы компании, задействованные в мониторинге, говорили на «одном языке», в документ следует включить определения терминов и расшифровку употребляемых аббревиатур:

■ **маркетинговая деятельность** — анализ и прогнозирование рыночной ситуации в целях правильной ориентации производства и обеспечения оптимальных условий для реализации произведенной продукции;

■ **маркетинговые исследования** — систематический сбор и анализ данных, формирование отчетов о результатах анализа, необходимых для принятия управленческих решений в сложившейся маркетинговой ситуации;

■ **рекламная деятельность** — комплекс мероприятий, цель которых — воздействовать на сознание потребителей и привлечь внимание к предприятию или реализуемому товару / услуге;

■ **стимулирование сбыта** — маркетинговая деятельность, отличающаяся от рекламы, публицити или продажи; призвана обеспечить совершение покупки и повысить эффективность работы дилеров (посредников);

■ **SWOT-анализ** — изучение внутренней (сильные и слабые стороны предприятия) и внешней (оценка возможностей и угроз) среды;

■ **отдел РиИ** — отдел рекламы и информации;

■ **РИМ** — рекламно-информационные материалы;

■ **СБЕ** — стратегическая бизнес-единица, подразделение компании (например, региональное представительство);

■ **ДКП** — документированная процедура;

■ **СМК** — система менеджмента качества.

Одной из важнейших задач упомянутого выше документа является распределение ответственности между всеми участниками мониторинга, включая топ-менеджеров, в соответствии с их функциональными обязанностями.

Так, *директор предприятия* несет ответственность за обеспечение условий, в которых реализация внутренних процессов будет происходить на должном уровне, и наличие ресурсов, необходимых для выполнения требований клиентов и повышения степени их удовлетворенности.

Заместитель директора по маркетингу несет ответственность и принимает участие в:

■ разработке средне- и долгосрочной стратегий и тактики маркетинговой деятельности предприятия, подготовке рекомендаций по повышению эффективности комплекса маркетинга, оценке достигнутых результатов;

■ подготовке проектов планов маркетинга, разработке договоров о совместной маркетинговой деятельности с клиентами компании;

■ проведении маркетинговых исследований, координации деятельности по сбору, систематизации, анализу всей коммерческой и экономической

информации по рынкам сбыта, составлении отчетности, ведении баз данных;

- работе выставок и ярмарок;
- организации и планировании работ в области рекламы и связей с общественностью, стимулирования сбыта;
- анализе претензий и рекламаций, поступивших от потребителей, и их рассмотрении в установленные сроки;
- организации работ по изучению мнения потребителей о выпускаемой предприятием продукции, влияния этого мнения на объемы сбыта, подготовке предложений по повышению конкурентоспособности и качества продукции;
- разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта, повышения степени удовлетворенности потребителей;
- организации и совершенствовании работы сбытовой и дилерской сетей;
- информировании участников инновационной деятельности о результатах маркетинговых исследований и анализа удовлетворенности потребителей.

Начальник отдела маркетинга осуществляет и несет ответственность за:

- анализ ассортимента конкурентов и тенденций развития товарной группы;
- сбор, систематизацию и анализ отзывов о новых продуктах, предложений о внесении изменений в ассортимент (от представительств, партнеров, внутренних подразделений компании);
- внесение предложений по совершенствованию ассортимента (ввод новых продуктов / исключение неперспективных / совершенствование имеющихся);
- сбор и аккумуляцию технической, логистической и ценовой информации для подготовки сообщений (при изменениях в ассортименте, включая вывод на рынок нового продукта);
- рассылку информационных сообщений о новых продуктах, изменениях в ассортименте

и ценах (во внутренние подразделения компании, представительства);

- предоставление информационных обзоров и отчетов подразделениям компании;
 - предоставление материалов для обновления сайта и рекламной продукции (по мере появления технических новинок), подготовку материалов (совместно с техническим департаментом) для обновления технического каталога;
 - сбор информации о конкурентах, включая технические каталоги, образцы, цены, рекламную продукцию, коммерческие и организационные условия работы:
 - ведение библиотеки конкурентов (технические каталоги, образцы, прайс-листы);
 - ведение электронной базы данных конкурентов и сводной таблицы цен и ассортимента;
 - обновление базы данных по мере получения новой информации;
 - отслеживание тенденций рынков, на которых реализуются те или иные товарные группы;
 - изучение зарубежных и отечественных печатных изданий;
 - сбор и систематизацию информации от представительств, партнеров;
 - изучение других источников информации (по мере их появления), поиск новых;
 - сбор информации, необходимой для формирования цен (от отдела закупок, от представительств, из внешних источников);
 - подготовку сводного отчета о ценовой и ассортиментной политике конкурентов, ценовых и ассортиментных тенденциях рынка на основе отчетов представительств, информации с внешних рынков, из печатных изданий и других источников.
- Начальник отдела рекламы и информации* осуществляет и несет ответственность за:
- разработку стратегии рекламы и информирования о компании и ее продукции;
 - разработку кратко-, средне- и долгосрочных планов маркетинга, а именно: планирование выставочных мероприятий, составление медиа планов

(модули, статьи, рассылка), планов контактов и связей, планов создания рекламной продукции;

- разработку планов совместных (с поставщиками и партнерами) маркетинговых мероприятий;

- определение объектов рекламы и сегментов рынка, на которых необходимо рекламировать продукцию, выбор и применение наиболее эффективных методов рекламы;

- изучение и оценку эффективности рекламных акций и действий компании на основе анализа поведения партнеров, конкурентов и потребителей;

- обеспечение внутренних служб компании и партнеров рекламно-информационными материалами;

- анализ деятельности РИИ;

- своевременное предоставление предусмотренной отчетности.

Специалист по формированию ассортимента осуществляет и несет ответственность за:

- изучение и анализ ассортиментной политики конкурентов, переписку и переговоры, рассылку запросов для выявления тенденций развития рынков;

- сбор, систематизацию и анализ отзывов о новых продуктах, внесение предложений об изменениях внутри ассортиментной группы (ввод / исключение / совершенствование позиций);

- сбор и аккумуляцию технической, логистической и ценовой информации для подготовки решений об изменениях товарной группы;

- отслеживание информации, поступающей от партнеров, представительств, иных источников, с целью выявления тенденций развития отрасли;

- внесение предложений и участие в ценообразовании по вверенной товарной группе;

- подготовку выводов, предложений, рекомендаций на основе полученной информации, а также консультирование по вопросам, касающимся технических особенностей продуктов.

Общие положения документа закрепляют основные принципы деятельности компании в рамках мониторинга требований к продукции

и степени удовлетворенности дилеров и потребителей. Компания, ориентированная на своих дилеров, зависит от них, поэтому стремится понять их текущие и будущие потребности, выполнить их требования и превзойти их ожидания, формируя спрос на продукцию.

Руководство компании обеспечивает необходимый контроль за тем, чтобы потребности и ожидания были выявлены, переведены в соответствующие требования и реализованы в производственной и коммерческой деятельности. Интересы потребителей служат основой для формирования маркетинговой стратегии компании, согласно которой новая продукция должна отвечать тем нуждам, которые к моменту ее выхода на рынок существуют или возникнут у потенциальных потребителей. Необходимо обратить внимание на то, что выявление потребностей и ожиданий предполагает также изучение действующего законодательства, устанавливающего требования к качеству и безопасности продукции с целью защиты прав потребителей.

Маркетинговые исследования рынка (схема бизнес-процесса представлена на рис. 1), инициаторами которых могут быть различные службы компании, должны являться отправной точкой для построения системы повышения удовлетворенности партнеров и управления клиентоориентированными продажами. В рамках реализации маркетинговой политики руководство формулирует задачи, перечень показателей, методы и средства удовлетворения потребностей и ожиданий клиентов. Специалисты отдела маркетинга проводят маркетинговые исследования (изучение потребителей, цен, товаров и способов их продвижения) с целью получения информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Начальник отдела маркетинга сводит результаты исследований в отчеты, содержащие информацию о сегментации рынка потребителей, объемах продаж, долях рынка, деятельности конкурентов и т.д. Отчеты о результатах маркетинговых исследований предоставляют для анализа директору

Рис. 1. Порядок проведения маркетинговых исследований по заявкам структурных подразделений

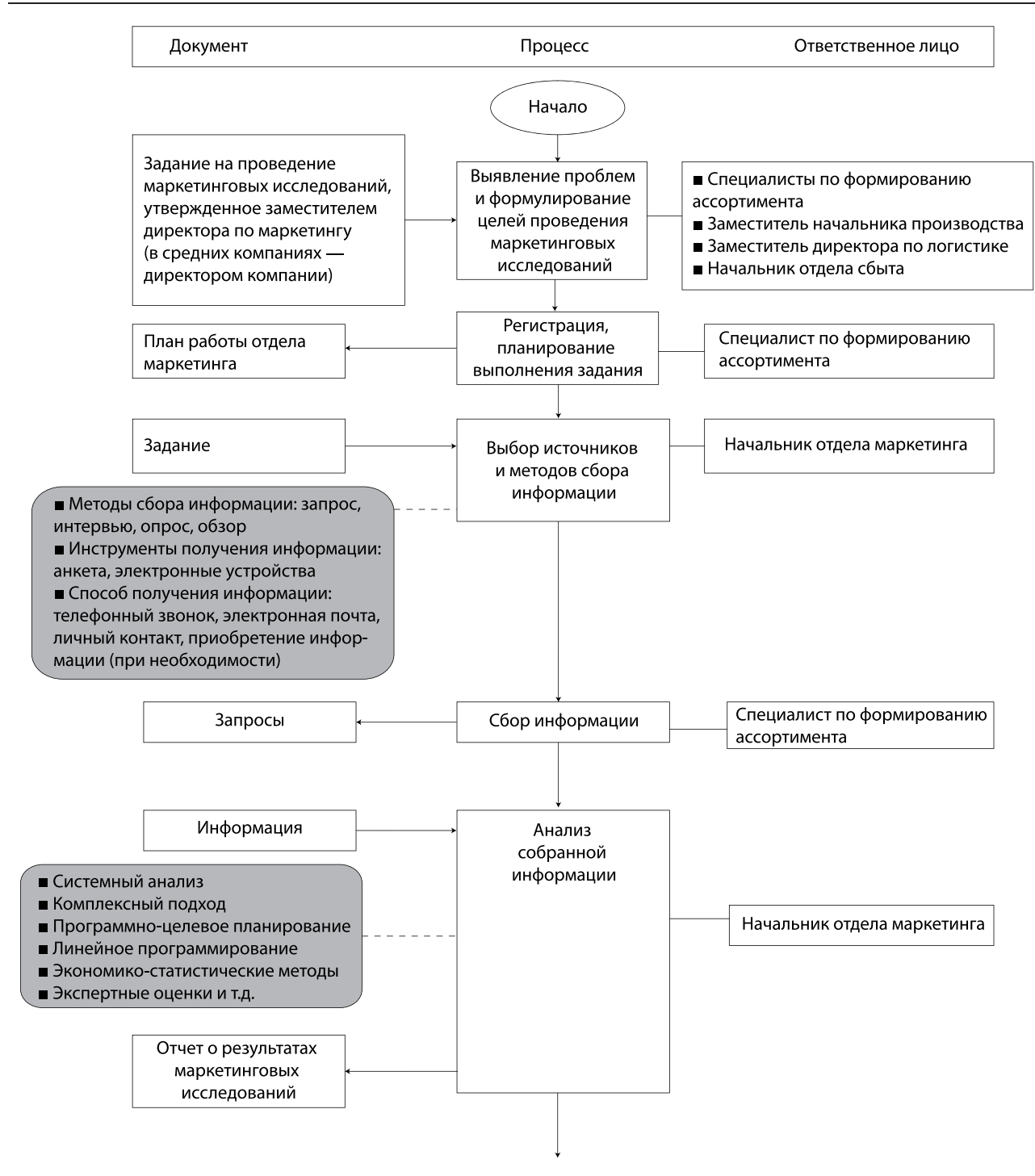
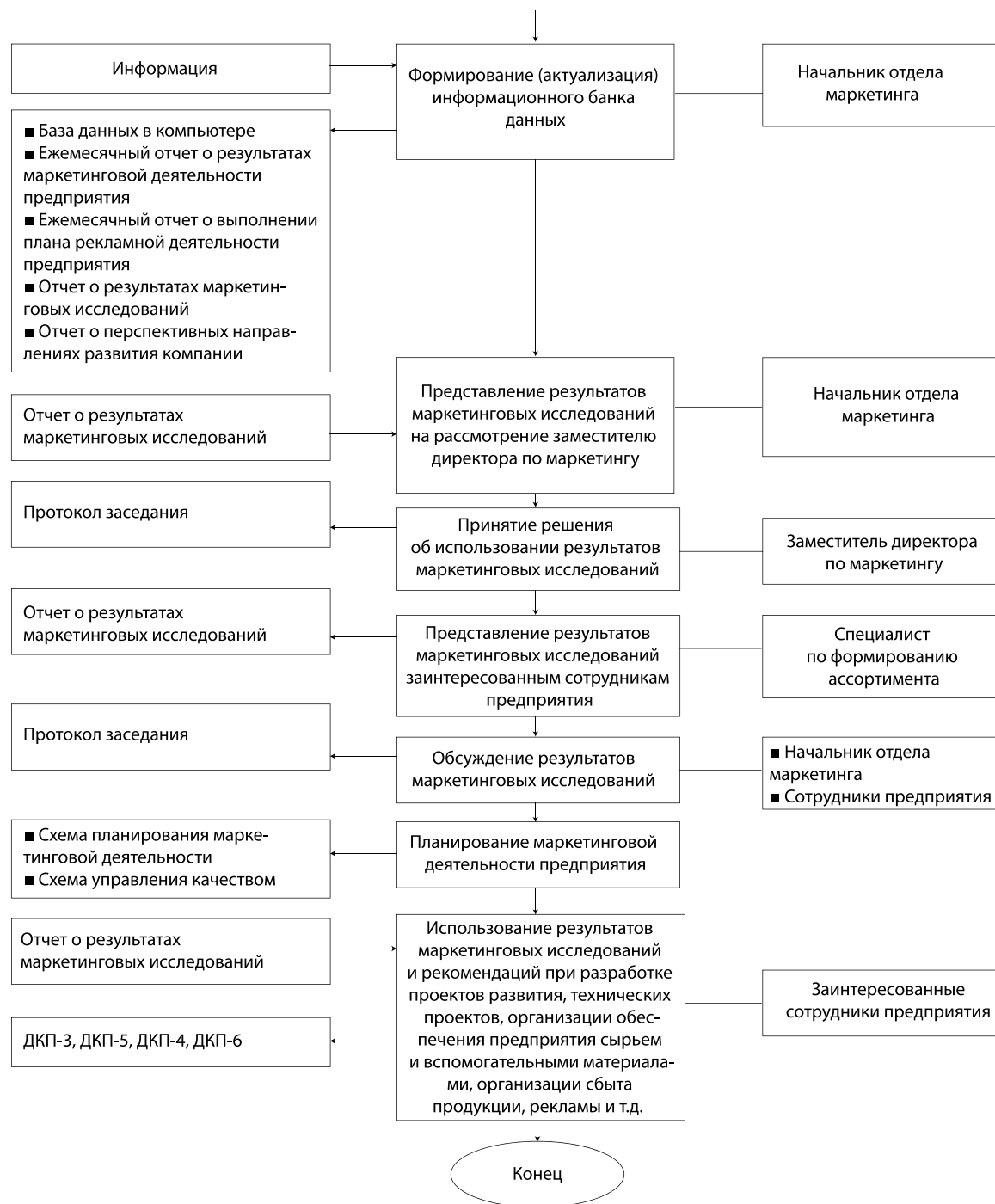


Рис. 1. Порядок проведения маркетинговых исследований по заявкам структурных подразделений (продолжение)



Примечание: здесь и далее кружки с цифрами обозначают переход внутри процесса через несколько уровней.

по маркетингу и директору компании, а также заинтересованным должностным лицам — заместителю директора по логистике, заместителю директора по производству, главному конструктору, главному инженеру, начальнику ОТК. Те, в свою очередь, используют полученную информацию при составлении (корректировке) планов производства, продаж продукции, при планировании (корректировке) перспективной тематики НИОКР, разработке проектов развития, технических проектов и т.д.

Координация маркетинговой деятельности ведется по трем направлениям: стратегический маркетинг, оперативный маркетинг и маркетинговые коммуникации. В рамках *стратегического маркетинга* специалисты осуществляют регулярный мониторинг существующих и потенциальных рынков, ведут лист оценки конкурентоспособности по выявленным факторам, проводят SWOT-анализ, изучают новые перспективные товары и направления развития. В ходе оценки используют стандартную методику (балльная оценка с учетом весового коэффициента). Проблема, как правило, возникает именно с определением факторов оценки (табл. 1).

В рамках *оперативного маркетинга* специалисты осуществляют квартальный и ежемесячный анализ реализации отдельных товарных групп, оценивают объемы реализации новых товаров, уровень удовлетворенности потребителей, проводят анализ цен конкурентов, изучают товары конкурентов, способы и методы их работы с потребителями. В области *маркетинговых коммуникаций* специалисты готовят информационные материалы о новых товарах, совместно со специалистами отдела рекламы разрабатывают и распространяют рекламные материалы, совместно со специалистами производственных подразделений (например, отдел главного конструктора) разрабатывают информационно-технические документы, облегчающие потребителям и партнерам эксплуатацию товаров компании.

Общая схема *планирования маркетинговой деятельности* приведена на рис. 2. Этот бизнес-

процесс играет основополагающую роль в коммерческой деятельности компании. Методики планирования могут быть различными, все зависит от специфики деятельности и периода планирования, поэтому в схеме приведены основные этапы процесса. Опираясь на эти базовые этапы, компании необходимо разработать план маркетинговой деятельности на определенный период. Мероприятия по направлениям маркетинговой деятельности в виде стратегического годового (включая планы квартальных действий) плана разрабатывает заместитель директора по маркетингу. Годовой, квартальный и месячный планы рекламной деятельности составляет руководитель отдела рекламы. Он передает их заместителю директора по маркетингу для согласования и включения в сводный план работы отдела маркетинга.

Сводные планы маркетинговой и рекламной деятельности утверждает директор компании. Мероприятия, предусмотренные указанными планами, включают в стратегический план развития компании, годовой план.

Отдельно хотелось бы сказать о *разработке рекламно-информационных материалов* и обеспечении ими потребителей. Это особенно важно для производственных компаний, выпускающих комплектующие, из которых в дальнейшем собирают сложную технику, или готовый продукт, требующий обязательного визуального представления. В этом случае обеспечение дилеров РИМ является неотъемлемым и обязательным условием сотрудничества. Проблема обостряется, если компания имеет разветвленную сеть региональных представительств, а управление бюджетом на маркетинговую поддержку осуществляется централизованно. Возникает вопрос о системе планирования создания и распространения РИМ, без которого простая, казалось бы задача не может выполняться эффективно и качественно. Можно предложить следующую схему работы (рис. 3).

Координацию деятельности в области рекламы (в том числе по разработке и изготовлению рекламной и информационной продукции, обеспечению подразделений предприятия

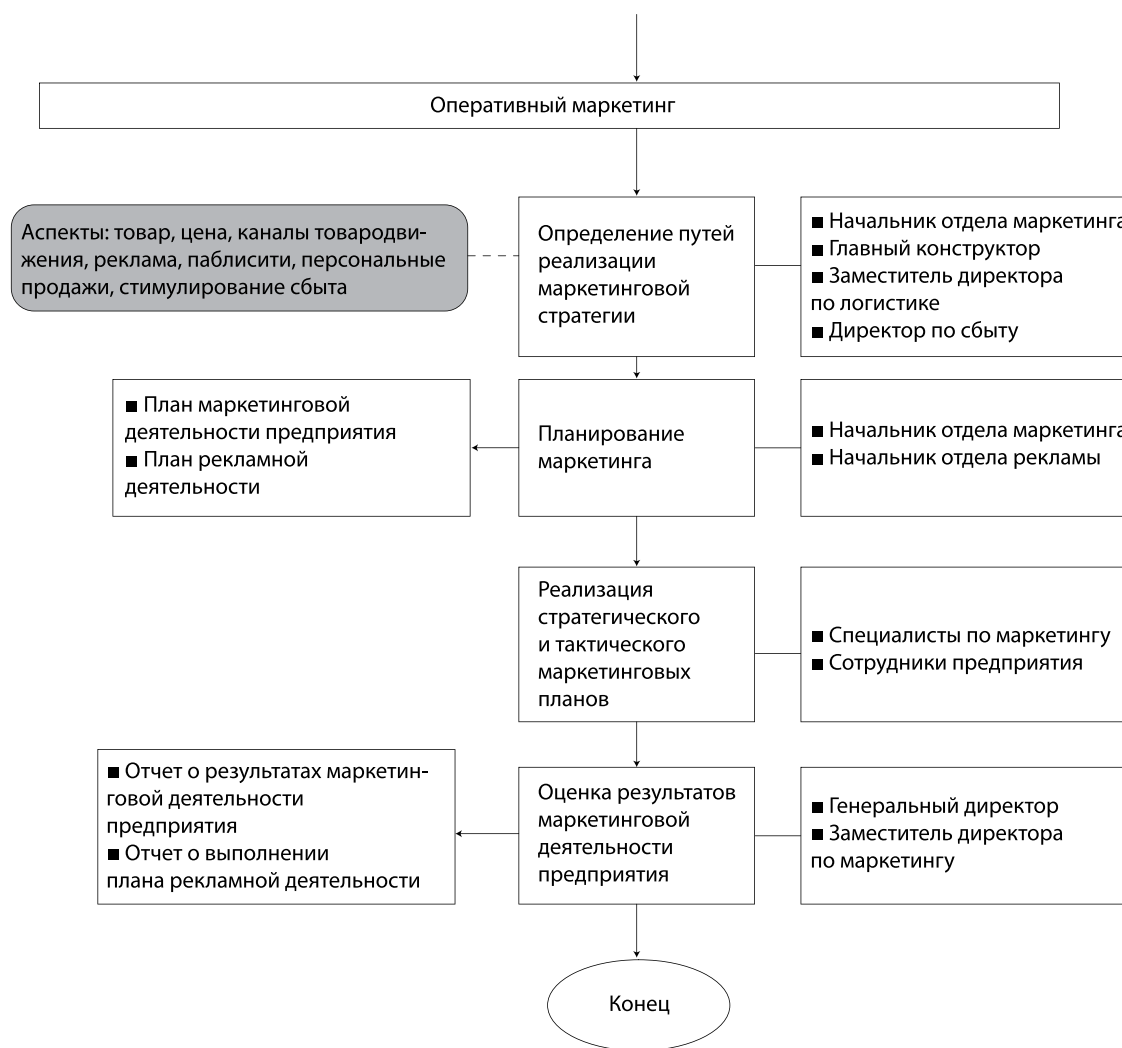
Таблица 1. Лист оценки конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Компания	Конкуренты	
		А	Б
Продукт			
Качество			
Технические параметры			
Доступность комплектации			
Престиж торговой марки			
Упаковка			
Габариты			
Уровень технического сопровождения			
Многовариантность в использовании			
Уникальность (отсутствие аналогов)			
Универсализм			
Надежность			
Срок службы			
Защищенность патентами			
Цена			
Прейскурантная			
Процент скидки с цены			
Срок платежа			
Условия кредита			
Каналы сбыта			
Форма сбыта			
Прямая доставка			
Торговые представители			
Предприятия-производители			
Оптовые посредники			
Дилеры			
Степень охвата рынка			
Размещение складских помещений			
Оптимальная логистика			
Система контроля запаса			
Продвижение продуктов на рынке			
Реклама, СМИ, прямые продажи, акции, обеспечение образцами, обучение и подготовка сбытовых служб, участие в выставках, семинарах, презентациях...			

Рис. 2. Процедура планирования маркетинговой деятельности предприятия



Рис. 2. Процедура планирования маркетинговой деятельности предприятия (продолжение)



рекламными материалами) осуществляет руководитель отдела РиИ. На основании заявок и предложений отдела маркетинга и плана рекламной деятельности он инициирует изготовление и поставку рекламно-информационных и информационно-технических материалов подразделениям предприятия.

Ежемесячно СБЕ направляет сообщение («Электронная заявка на РИМ») на два адреса —

начальнику отдела сбыта и специалисту отдела РиИ. Дополнительная заявка на РИМ от СБЕ согласовывается в течение месяца отдельно, в рамках резервного бюджета (к примеру, при подготовке незапланированного маркетингового мероприятия). Объем заказываемых стратегическими бизнес-единицами РИМ по всем локальным ежемесячным заявкам должен примерно соответствовать объему РИМ, указанному в годовой заявке,

Рис. 3. Порядок обеспечения СБЕ рекламно-информационными материалами

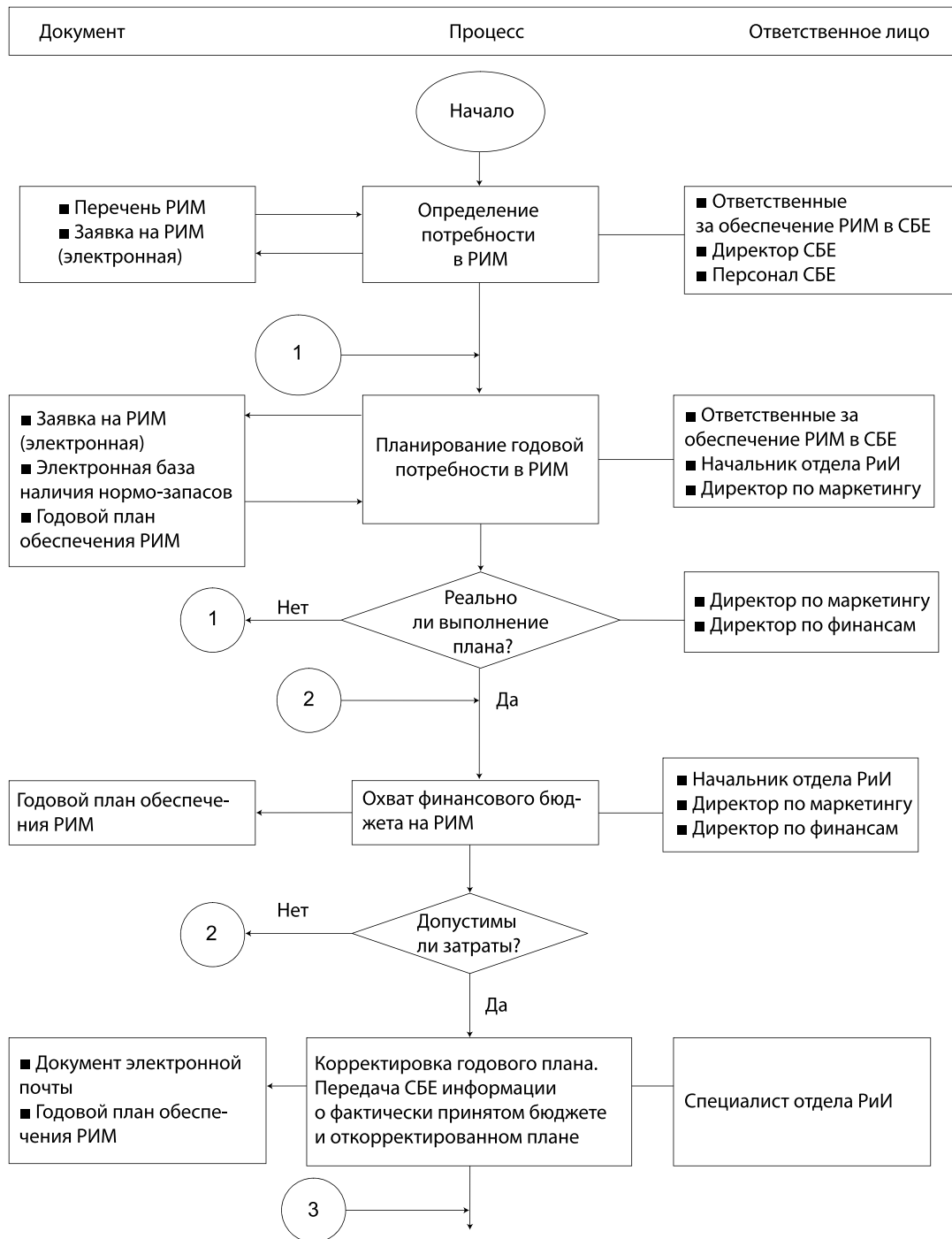


Рис. 3. Порядок обеспечения СБЕ рекламно-информационными материалами (продолжение)

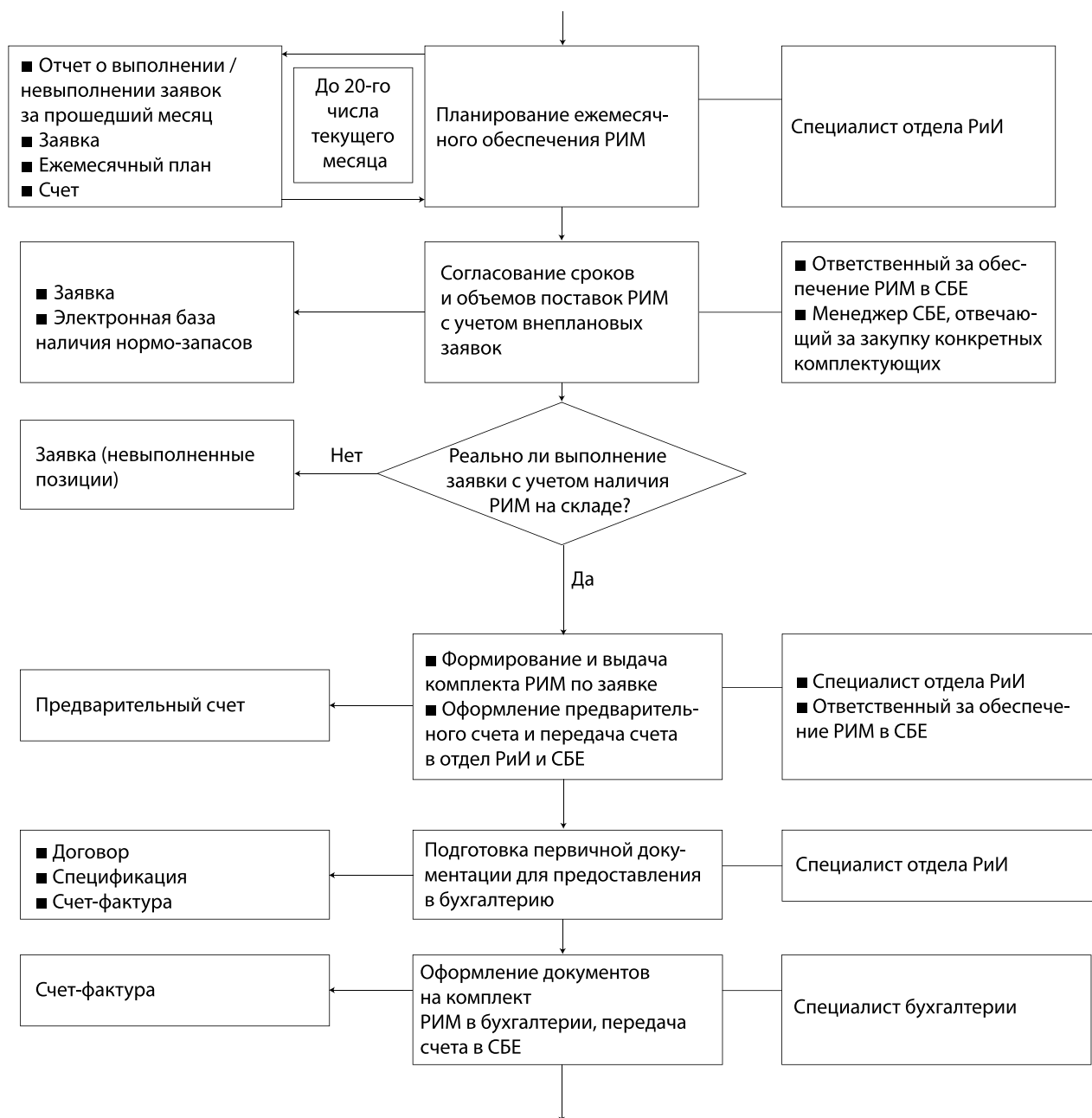
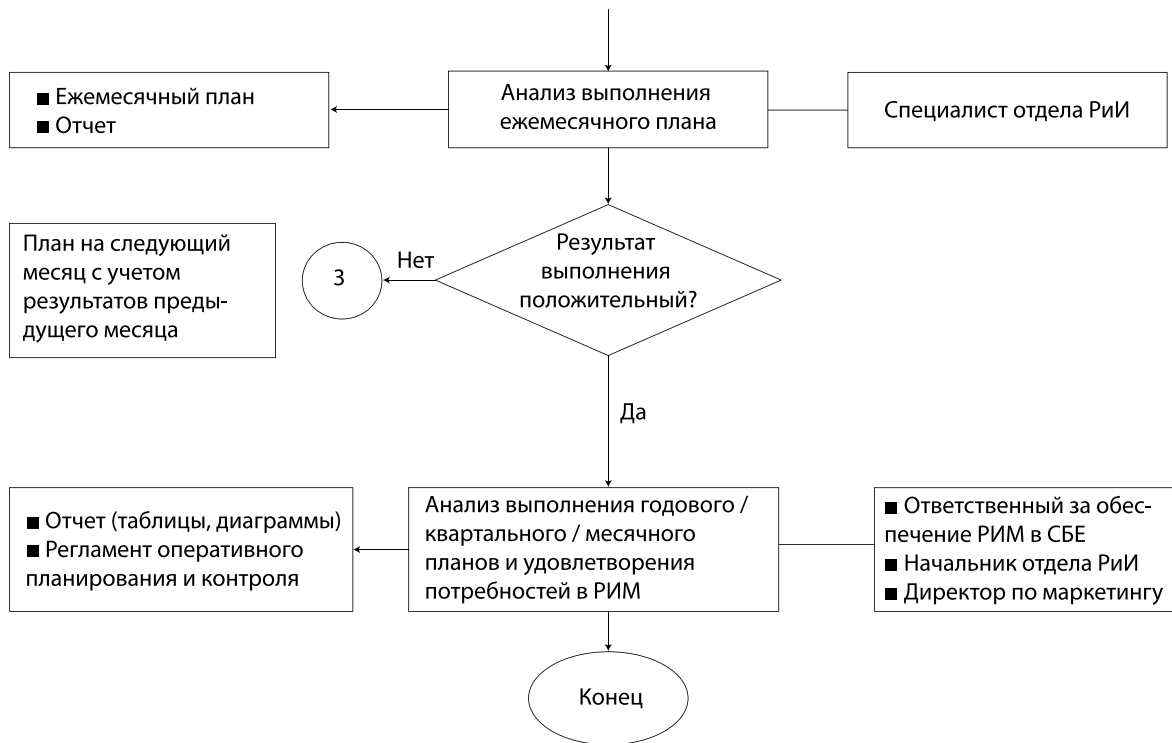


Рис. 3. Порядок обеспечения СБЕ рекламно-информационными материалами (продолжение)



которую СБЕ составляют и направляют в адрес отдела сбыта и отдела РиИ до определенного числа года, предшествующего текущему.

Рекламно-информационные материалы, которые не были включены в предварительный счет, ставят «в резерв» и не включают в следующую заявку на месяц. Исключение составляют те РИМ, которые отсутствуют на складе по причине нахождения их в разработке или на доработке и сроки поставки по которым превышают один месяц.

Специалист отдела РиИ собирает необходимую информацию о возможности изготовления недостающих рекламно-информационных материалов, а также сроках их изготовления и отгрузки на склад. При необходимости он направляет своему начальнику запрос касательно производственных возможностей отдела РиИ по разработке

или обновлению дизайна РИМ. По согласованию с начальником и в соответствии с планом работы отдела РиИ специалист производит заказ на производство РИМ у сторонних организаций (подрядчиков), обеспечивая минимальное время изготовления и оптимальное соотношение «цена / качество», и предоставляет в отдел сбыта информацию об ориентировочных сроках поставки на склад отсутствующих или недостающих на данный момент РИМ.

На основании служебной записки менеджера отдела маркетинга специалист отдела РиИ формирует и направляет в адрес начальника отдела сбыта заявку на отправку рекламных материалов в СБЕ с определенной регулярностью (например, не чаще одного раза в неделю).

Для того чтобы управлять таким параметром, как удовлетворенность, необходимо измерять

его с определенной периодичностью. Значит, нужно разработать систему критериев и оценок, способ оценки и форму для анализа. Подразделения компании (как правило, данная функция закреплена за отделом маркетинга) обязаны осуществлять постоянный мониторинг удовлетворенности потребителей, оценивая, насколько выполнены их требования и оправданы ожидания. Источниками информации в этом случае могут быть:

- отзывы, жалобы, претензии и рекламации;
- замечания, пожелания и рекомендации, высказываемые в ходе переговоров, семинаров, подготовки и заключения контрактов, а также при других контактах;
- опросы действующих дилеров по результатам отдельных поставок (отгрузок) продукции;
- опросы новых клиентов по факту первой отгрузки;
- отчеты по результатам выставок;
- регулярно отслеживаемые показатели деятельности компании (например, доля рынка, предпочтения и лояльность потребителей).

Специалисты отдела сбыта и отдела маркетинга проводят анкетирование и опрос основных потребителей продукции. Заполненные анкеты (табл. 2) передают руководителю отдела маркетинга для обработки и анализа. Тот, в свою очередь, представляет результаты руководству. Заместитель директора по маркетингу, заместитель директора по логистике, главный конструктор, начальник ОТК и другие заинтересованные должностные лица осуществляют контроль и оценку данных мониторинга и измерения удовлетворенности потребителей. Результаты оценки и анализа удовлетворенности потребителей являются входными данными для анализа и оценки эффективности системы менеджмента качества и для разработки, при необходимости, корректирующих и превентивных мер. Результаты проведенного анализа рассматривают на заседаниях координационного или технического совета и учитывают при разработке стратегии и тактики маркетинговой деятельности компании.

Реализация описанных выше бизнес-процессов предполагает проведение определенных процедур и составление отчетов по утвержденной форме. Как уже отмечалось, содержание и порядок выполнения любой процедуры должны быть закреплены документально. Перечислим некоторые из таких документированных процедур (ДКП):

- ДКП-1 «Управление записями»;
- ДКП-2 «Ответственность руководства. Анализ со стороны руководства»;
- ДКП-3 «Процессы жизненного цикла продукции. Производство и обслуживание»;
- ДКП-4 «Процессы жизненного цикла продукции. Процессы, связанные с потребителями»;
- ДКП-5 «Процессы жизненного цикла продукции. Проектирование и разработка»;
- ДКП-6 «Процессы жизненного цикла продукции. Закупки»;
- ДКП-7 «Сохранение соответствия продукции. Транспортировка. Поставка»;
- ДКП-8 «Измерение, анализ и улучшение. Корректирующие и превентивные меры»;
- ДКП-9 «Управление документацией»;
- ДКП-10 «Управление несоответствующей продукцией».

Здесь же можно упомянуть Положение о порядке заключения договоров и Положение о работе с рекламациями.

Документы, отражающие качество деятельности компании, регистрируют в единой нормативной базе (ЕНБ). Среди таких документов можно указать: план маркетинга, SWOT-анализ, планы рекламной деятельности, отчеты о результатах маркетинговой деятельности, отчеты о выполнении плана рекламной деятельности, отчеты о результатах маркетинговых исследований, отчеты о перспективных направлениях развития компании, задания на проведение маркетинговых исследований, отчет по итогам оценки удовлетворенности дилеров, отчет по отработке рекламационных обращений.

Поскольку бизнес-процессы, осуществляемые в рамках мониторинга удовлетворенности дилеров и потребителей, безусловно, являются основой

Таблица 2. Анкета оценки удовлетворенности партнеров

Наименование компании-партнера	Контактное лицо					
Адрес	Должность					
Телефон, e-mail	Дата					
Критерии оценки	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Очень плохо	Комментарии
	5	4	3	2	1	
Уровень цен						
Товарная группа 1						
Товарная группа 2						
Товарная группа 3						
Сроки / сервис / склад						
Срок обработки заказа						
Изготовление заказа						
Выставление счетов						
Оформление отгрузочных документов						
Оперативность работы складского комплекса						
Коммуникация						
Оперативность обработки запросов						
Правильность понимания запросов						
Компетентность и вежливость сотрудников						
Информационно-технические консультации						
Удобство средств передачи информации						
Работа с рекламациями						
Порядок приема						
Качество и сроки обработки						
Своевременность компенсации						
Повторяемость аналогичных рекламаций						
Работа «горячей линии»						
Информационно-техническая поддержка						
Качество информационных писем и рассылки						
Технические инструкции и материалы						
Рекламные материалы						
Общее количество баллов						
Анкету заполнил*						

* Анкету заполняет менеджер, ведущий данного клиента.

долгосрочных отношений компании с ее «клиентской базой» — основным стратегическим активом, формализуя и внедряя такие бизнес-процессы, компания получает инструмент управления клиентоориентированными продажами. Проведение мониторинга предполагает разработку взаимосвязанных мероприятий, направленных на удовлетворение требований рынка: служба маркетинга координирует комплекс работ по

изготовлению и продаже товаров с оптимальным соотношением «цена — качество», параллельно с этим осуществляются информационно-техническая и рекламная поддержка продаж, гарантийное и сервисное обслуживание. Таким образом, реализуя комплекс бизнес-процессов в рамках мониторинга удовлетворенности клиентов, предприятие позиционирует себя как надежного и выгодного партнера.