# **Маркетинг: новые маркетинговые концепции**

2017

Диплом

# Введение

В новых реалиях применение привычных маркетинговых инструментов значительно ограничено, что требует пересмотра набора базовых компонентов продвижения и внедрения новой маркетинговой концепции для удержания конкурентного преимущества.

Среди относительно недавно появившихся концепций в маркетинге за последние несколько лет одной из наиболее обсуждаемых является концепция клиентоориентированности. Такие известные международные компании как IBM, JetBlue, Airways и Best Buy предпринимают попытки внедрения и использования клиентоориентированности для создания конкурентного преимущества[41].

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Такие консалтинговые компании, как Forrester, BCG и Mc Kinsey подчеркивают важность внедрения компаниями клиентоориентированного подхода, поскольку это позволяет успешнее функционировать на рынке в условиях турбулентности внешней среды и глобальной конкуренции [41].

В последнее время наблюдается пять важнейших тенденций, усиливающих необходимость перехода к клиентоориентированному подходу. К ним относятся:

применение больших усилий компании с целью повышения производительности маркетинга;

увеличение разнообразия продукции на рынке;

усиление конкуренции;

увеличение количества хорошо информированных и требовательных покупателей и потребителей;

ускорение процесса развития технологий [50].

Интерес зарубежных компаний к клиентоориентированному подходу активно рос с начала 1990-х гг., однако российские компании до недавнего времени не уделяли должного внимания управлению взаимоотношениями с клиентами, что и подтверждает статья Третьяк О.А. и Поповой Н.И., в которой говорится о низкой клиентоориентированности на российском рынке []. На сегодняшний день в связи с развитием рыночных отношений и появлением большего числа конкурентов, любое предприятие в Российской Федерации стремится использовать такой набор инструментов, который поможет создать и удержать базу лояльно настроенных потребителей [8].

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

О применении клиентоориентированного подхода на российском рынке начали задумываться многие компании, в том числе и FMCG-сектора. В связи с тем, что рынок перенасыщен товарами, а покупатели обладают большой осведомленностью, применение клиентоориентированного подхода к управлению компанией может быть одним из способов роста выручки или доли рынка компании. [65].

Несмотря на то, что клиентоориентированный подход имеет довольно продолжительную историю теоретического изучения, а также эмпирического измерения, на данный момент до сих пор нет единого определения данной концепции. В академической среде существует разделение подходов к определению клиентоориентированности: одни авторы считают, что клиентоориентированность - это составляющая часть рыночной ориентации (marketorientation) компании, тогда как другие рассматривают клиентоориентированность в качестве самостоятельного подхода к управлению компанией. Авторы работдо сих пор не пришли к единому мнению относительно ни теоретического определения, ни операционного, то есть предлагающего инструментарий для внедрения данного подхода и измерения результативности [9]. Более того, в академических работах основной акцент при изучении клиентоориентированности делается на В2В-рынки, данных по В2С-рынкам гораздо меньше. В данном исследовании нам следует ответить на следующие исследовательские вопросы:

. Как объединить между собой различные походы к определению клиентоориентированности и выделению признаков клиентоориентированной компании?

. Какие признаки клиентоориентированности компании могут быть характерны фирмам на FMCG-рынке?

. Каким образом использование клиентоориентированного подхода на FMCG-рынке может влиять на лояльность потребителей данных компаний?

Помимо исследовательских вопросов были выдвинуты 2 гипотезы, которые касаются непосредственно третьего вопроса - влияния клиентоориентрованности на лояльность. В качестве показателя лояльности была выбрана метрика результативности «готовность рекомендовать» (на основе которой рассчитывается индекс NPS). Данный показатель был выбран потому, что на данный момент считается наиболее комплексным, включающим в себя не только повторные покупки самим потребителем, но и рекомендацию продукта или компании своим знакомым и близким. В большей степени данный показатель отражает эмоциональную лояльность потребителя, но не исключает и рациональную[2].

В гипотезы включены две группы признаков: понимание потребностей клиентов и удовлетворенность. Данные признаки были выбраны в связи с тем, что именно они, из всех найденных в литературе и подтвержденных экспертным путем, отражают готовность рекомендовать. Поскольку только при удовлетворении потребностей, которые компании могут понять, потребитель будет чувствовать заботу о нем и его желаниях и, как итог, будет рекомендовать ту или иную продукцию определенной компании.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Первая гипотеза, звучит как:

Н1: Наличие признаков клиентоориентированности компании, связанных с пониманием потребностей клиентов, оказывают значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании.

Н0: Наличие признаков клиентоориентированности компании, связанных с пониманием потребностей клиентов, не оказывают значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании.

Вторая гипотеза звучит, как:

Н1: Наличие признаков клиентоориентированности компании, связанных с удовлетворенностью потребителей, оказывают значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании.

Н0: Наличие признаков клиентоориентированности компании, связанных с удовлетворенностью потребителей, не оказывают значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании.

Целью данной работы является формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора, как предпосылки стабильного роста компании на рынке.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

Определить сущность и различия подходов к определению понятия клиентоориентированности;

Выявить основные признаки клиентоориентированной компании;

Определить, какие признаки клиентоориентированности могут быть применимы в FMCG-компаниях на российском рынке, и на их основе построить теоретическую модель;

Протестировать выявленные признаки клиентоориентированности на компаниях, которые являются представителями российского FMCG-рынка;

Определить влияние признаков клиентоориентированности на показатель «готовность рекомендовать продукт», как предпосылку стабильного роста компании на рынке;

Разработать предложения на основании полученных в ходе исследования результатов по формированию клиентоориентированного подхода в выбранных компаниях.

Объектом данного исследования являются компании российского FMCG-рынка.

Предметом данной работы являются признаки клиентоориентированности, выбранные для исследования FMCG-компаний.

Актуальность данной темы подчеркивает тот факт, что эффективные способы управления компанией и отношениями с потребителями дают возможность усилить позицию компании на рынке, оценить ее эффективность и возможности для дальнейшего развития.

Практическая значимость заключается в том, что использование основных принципов клиентоориентированности позволит компании выстроить взаимоотношения с потребителями в рамках единой системы, создаст дополнительное преимущество в процессе конкурентной борьбы и позволит отвечать современным требованиям рынка.

Чтобы достичь поставленной цели, в работе для сбора данных используются следующие методы исследования: мета-анализ академических работ и консалтинговых отчетов, экспертные интервью, глубинные интервью, опрос потребителей компаний, опрос сотрудников компаний. Для анализа данных, полученных с помощью качественных методов исследования, применяется контент-анализ, а для анализа данных, полученных количественным методом - частотный и регрессионный анализы.

Методика проведения исследования выглядит следующим образом. Прежде всего, с помощью мета-анализа академических источников были выделены признаки клиентоориентированности компании вне зависимости от рынка, на котором функционирует компания.

Далее с помощью мета-анализа консалтинговых отчетов к текущему перечню признаков были добавлены те, которые не отражены в академической литературе. Затем с помощью экспертных интервью представленные признаки клиентоориентированности были верифицированы. Анализ данных, полученных в ходе экспертных интервью, проводился с помощью контент-анализа, а также для определения тех признаков, которые характерны российскому FMCG-рынку, был применен частотный анализ (расчет уточненных медиан). Тестирование выделенных признаков проходило с помощью опроса потребителей, опроса сотрудников выбранных компаний (руководителей отделов), а также глубинных интервью с ЛПР компаний. Для анализа результатов опроса потребителей применялся частотный анализ, а также была построена регрессионная модель для определения значимости влияния признаков КО. Для анализа результата опроса сотрудников применялся частотный анализ (подсчет средних значений), для глубинных интервью - контент-анализ. В итоге по каждой из компании были получены результаты по позиционированию признаков КО компанией, и их восприятию потребителями, а также их сопоставление между собой.

Работа состоит из нескольких частей. В первой главе раскрывается понятие клиентоориентированности, показаны различные точки зрения и эволюция данного подхода. Также в данной главе раскрыты признаки клиентоориентированной компании согласно академическим источникам. Во второй главе освещена верификация признаков клиентоориентиоованности, а так же описаны действия по дальнейшему исследованию на примере двух реальных компаний с указанием выбора методов исследования и алгоритма проведения исследования на базе компаний. В третьей главе обозначены особенности выбранных в качестве объекта компаний, также описаны результаты проведенных исследований и даны предложения каждой из компании. В заключении работы представлены выводы относительно всей работы, а также определение понятия клиентоориентированности, сформированное на основании полученных результатов.

# Глава 1. Теоретические основы понятия клиентоориентированности

## .1 Клиенториентированность компании: понятие, определения и эволюция

В настоящее время клиентоориентированность является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности компании [28]. Это утверждение основывается на том, что клиент - это источник прибыли компании, а для того, чтобы оставаться конкурентоспособной, фирме необходимо фокусироваться на удовлетворении потребностей своих клиентов.

Однако возникает вопрос: что такое клиентоориентированнось (КО)? В зарубежной академической литературе существует огромное количество понятий, таких как «customerorientation», «customerfocused», «customercentricity» и «closetothecustomer», которые близки по значению, а в российской академической среде переводятся как клиентоориентированность. Более того, в различных источниках помимо вышеуказанных терминов синонимично используются такие понятия, как «marketorientation» и «marketdriven».

Чтобы разобраться в различиях данных терминов, необходимо рассмотреть клиентоориентированный подходс точки зрения его эволюции, начиная от предпосылок к зарождению, и заканчивая сегодняшним пониманием того, что такое «клиентоориентированность».

Впервые исследования, посвященные ориентации на клиента, были сформированы в рамках концепции ориентации на рынок в 1950-х годах П. Друкером, а развиты Дж. МакКитериком и Т. Левиттом[3,42, 45].

Сильным толчком к формированию в академической литературе клиенториентированного подхода можно считать статью Т. Левитта «Маркетинговая миопия», которая была опубликована в 1960-х годах в журнале «HarvardBusinessReview». В данной статье автор критикует компании относительно их поведения на рынке: фирмы слишком много внимания уделяют производству и продаже товаров, позабыв о клиенте и его потребностях [42].

Далее в конце 1970-х годах в том же журнале«HarvardBusinessReview» выходит статья Ф. Котлера «От навязчивой идеи продаж к маркетинговой эффективности», который также пишет о том, что компаниям пора сменить свой фокус с производства и продаж продукции на клиента и маркетинг. Ф. Котлер выделил некоторые признаки компаний, которые можно было бы считать ориентированными на маркетинг:

• Поощрение положительного отношения с клиентами в рамках всей организации;

• Формирование организационной структуры, ориентированной на управление клиентами, а не товарами;

• Изучение потребностей клиентов путем качественных и количественных исследований [34].

Конечно, стоит отметить, что данные авторы писали в своих работах не о клиентоориентированности, а о роли маркетинга в компании, который в свою очередь исходит из нужд и потребностей клиента. Однако как можно заметить, уже в то время возникала проблема в преобладании продуктовой ориентации компаний: фирмы шли по пути того, что они могут произвести, и как они это в дальнейшем могут продать потребителю.

В начале 1990-х годов в «JournalofMarketing»друг за другом публикуются работы, которые в настоящее время считаются началом появления клиентоориентированного подхода, а авторы этих работ - основоположниками концепции клиентоориетированности. Рассмотрим данные работы более подробно.

Первой работой, которая заявила о клиенториентированности, является статья двух авторов А.Коли и Б. Яворски «Marketorientation: theconstruct, researchpropositionandmanagerialimplications». Работа посвящена рыночной ориентации и ее составляющим. Под рыночной ориентацией авторы понимают внедрение маркетинговой концепции в компании. Согласно статье рыночная ориентация зиждется на трех составляющих: фокус на клиента (customerfocus), внутрифирменная координация и использование собранной маркетинговой информации. При этом авторы в своей работе отметили, что ориентация на клиента является центральным элементом рыночной ориентации. В их понимании компании, ориентированной на клиентов, необходимо собирать информацию о клиентах не с помощью рыночных Adhoc исследований, а с помощью масштабных исследований, направленных на сбор экзогенных факторов, оказывающих влияние на нужды потребителей, а также как текущие, так и будущие потребности [28].Таким образом, фундаментом для клиентоориентированности является генерация, сбор и анализ данных о клиентах.

Несколько позднее этими же авторами в соавторстве с А.Кумаром была опубликована работа, в которой была представлена методика измерения рыночной ориентации, в том числе и ориентации на клиента. В методику, получившей название MARKOR, вошли 10 признаков клиентоориентированной компании [29].

Таким образом, согласно Коли и Яворски, клиентоориентированность - это деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей [28].

Второй базовой работой можно назвать статью «Theeffectofamarketorientationonbusinessprofitability»,написаннуюД.Нарвером и С. Слейтером. Также как и работа Коли и Яворски данная статья освещает вопрос рыночной ориентации и ее составляющих, а также способа ее измерения и в какой-то степени базируется на описанной ранее работе. Однако авторы использовали другой подход к рыночной ориентации и заявили о других ее составляющих:

Поведенческие компоненты: ориентация на клиента (customerorientation), ориентация на конкурента (competitororientation), межфункциональная координация (interfunctionalcoordination);

Критерии принятия решений: долгосрочный горизонт планирования (long-termhorizon) и прибыльность (profitemphasis)[30].

В их методике измерения рыночной ориентацииMKTOR содержится 6 признаков клиентоориентированности компании [30].

Согласно Нарверу и Слейтеру, клиентоориентированность - достаточное понимание целевых групп потребителей, для того, чтобы создавать для них наивысшую ценность в течение продолжительного периода времени. Основой для построения клиентоориентированной компании является корпоративная культура[30].

Авторы данной работы развивали данное направление, и в конце 1990-х вышла работа, в которой авторы разделили понятия«рыночная ориентация» и «клиентоориентированность». Статья появилась в ответ на возникшую путаницу в академической среде: многие авторы, основываясь на работах Нарвера и Слейтера, начали приравнивать эти два понятия. Нарвер и Слейтер отметили, что, безусловно, ориентация на клиента - это наиболее важная часть рыночной ориентации, но последнее - это более широкое понятие, вобравшее в себя и другие компоненты. Помимо этого, в статье они согласились с мыслью Коли и Яворски о том, что при ориентации на клиента стоит рассматривать не только текущие потребности клиентов, но и их латентные потребности [30].

В начале 2000-х вышла еще одна значимая работа данных авторов, которая относится непосредственно к клиентоориентированности. В ней также говорится о рыночной ориентации, но в разрезе ориентации на клиента. Авторы разделили понятие рыночной ориентации, и соответственно, ориентации на клиента, на ответную рыночную ориентацию («responsivemarketorientation») и проактивную рыночную ориентацию («proactivemarketorientation»). Под ответной рыночной ориентацией авторы работы понимают подход, в соответствие с которым компания реагирует только на текущие потребности клиентов. Под проактивной рыночной ориентацией подразумевается подход, при котором компания пытается выявить латентные потребности клиентов и создать продукты или услуги, отвечающие им. Данный подход близок к инновационному подходу, поскольку основной задачей компании в данном случае является разработка нового и инновационного продукта. Но в отличие от инновационного подхода, проактивный основывается на потребностях клиента, то есть рождается в ответ на латентный спрос [31].

Третьей базовой работой по клиентоориентированности можно назвать статью «Corporateculture, customerorien tationandinno vativenessin Japanesefirm: a Quadradanalysis», написанную Р. Дешпанде, Д. Фарлей и Ф. Вебстерем. Авторы в своей работе приравнивают понятие «рыночная ориентация» и «ориентация на клиента», поскольку считают, что при фокусировании на что-то другое, например, конкуренцию, компания теряет из виду потребности клиента. Что же касается внутрифирменной координации, то авторы на основании предыдущих работ заключают, что у Нарвера и Слейтера данный компонент выделен отдельно, тогда как у Коли и Яворски это включено в ориентацию на клиента [8].

Авторы также рассматривают понятие клиентоориентированности. Согласно данной работе, клиентоориентированность - это набор убеждений, который ставят на первое место потребителей, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыльности компании в долгосрочной перспективе [23].

Также авторы работы отмечают, что клиентоориентированность - это подход, который должен провозглашаться не только внутренне, но и внешне и, соответственно, также измеряться. Так, оценивая себя, компания может считаться клиентоориентированной, но по факту клиенты могут так не считать, поэтому в данную методику измерения стоит вносить мнение с точки зрения клиента компании. Именно поэтому в своей методике по измерению рыночной ориентации Quadradanalysis авторы разделили клиентоориентированность на оцениваемую фирмой и оцениваемую клиентами. Основной же упор сделан также, как и у Нарвера и Слейтера на корпоративную культуру [23].

В работе А. Рожкова, В. Ребязиной и М. Смирновой приведено соотношение понятий рыночной ориентации и клиентоориентированности, описанных выше работ [9]. В таблице 1 представлено соотношение данных понятий.

клиенториентированность консалтинговый товар рынок

Таблица 1. Соотношение понятий рыночной ориентации и клиентоориентированности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Авторы работ, год | Место КОв определении рыночной ориентации | Определение КО |
| Коли, Яворски (1990) | Центральный компонент рыночной ориентации | Деятельность по изучению текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение полученных знаний внутри компании и участие сотрудников всех отделов компании в удовлетворении нужд потребителей |
| Нарвер, Слейтер (1990) | Центральный компонент рыночной ориентации | Достаточное понимание целевых групп потребителей, для того, чтобы создавать для них наивысшую ценность в течение продолжительного периода времени |
| Дешпанде, Фарлей, Вебстера (1993) | Самостоятельный термин, синонимичный рыночной ориентации | Набор убеждений, который ставят на первое место потребителей, не исключая интересы владельцев компании, менеджеров и работников, для развития прибыльности компании в долгосрочной перспективе |

Для того чтобы прийти к единому знаменателю относительно сопоставления рыночной ориентации и клиентоориентированности, стоит рассмотреть составляющие рыночной ориентации относительно подходов других авторов. Лаферти и Халт [40] в своей работе «ASynthesisof Contemporary Market Orientation Perspectives» схематично изобразили концептуальные границы рыночной ориентации согласно различным подходам, которые существуют в академической среде (рисунок 1).



Рис. 1. Концептуальные границы рыночной ориентации

Как можно видеть на схеме, клиентоориентированность так или иначе присутствует во всех подходах к рыночной ориентации. Однако стоит отметить, что в большинстве подходов рыночная ориентация не сводится к фокусу на клиентов, напротив, существует множество других составляющих. Таким образом, мы не можем приравнять понятия «клиентоориентированность» и «рыночная ориентация». Собственно, об этом говорят и дальнейшие работы по данной тематике.

В середине 2000-х годов и далее начинают появляться работы различных авторов, которые рассматривают отдельные составляющие киентоориентированности: продажи, корпоративную культуру, организационную структуру, разработку стратегии и т.п. Авторы пишут о том, что клиентоориентированность - это широкое направление, которое требует проработки отдельных направлений деятельности организации. Рассмотрим несколько наиболее значимых работ.

Так как предыдущие работы базисом клиентоориентированности считали корпоративную культуру, то существует ряд работ, которые посвящены непосредственно клиентоориентированной культуре. Например, в статье «Bestpracticesinachievingacustomer-focusedculture» Б. Бартлея, С. Гомибучии Р. Манна говорится о том, что должна нести в себе корпоративная культура клиентоориентированной компании, а также отмечаются ее признаки. Так, основной мыслью является то, что в целом корпоративная культура и организация должны быть направлены на клиента, а видение клиентов должно укладываться в видение организации. Мнения и ожидания клиентов не только должны учитываться при разработке продукта и услуг, но и выполняться в соответствии с запросами клиентов. Стратегия компании должна быть направлена на клиента, а бизнес-процессы постоянно должны совершенствоваться и пересматриваться [14].

Помимо корпоративной культуры рассматриваются варианты оптимальной клиентоориентированной организационной структуры, и переход к ней от существующих в организации. Так, например, статья «Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures», написанная Х. Гебауером и К. Ковалковски, посвящена обзору практических кейсов компаний и построению модели оптимального перехода к клиентоориентированной оргструктуре [24]. На Рисунке 2 представлена модель перехода к клиентоориентированной оргструктуре, созданная вышеуказанными авторами. Стоит отметить, что основанием для построения модели послужили кейсы B2B-компаний.

Суть модели заключается в следующем. Авторы выделяют четыре параметра, определяющих оргструктуру организации: фокус на географию, фокус на продукт, фокус на сервис и фокус на клиента. На основании данных параметров авторы рассматривают четыре модели организационной структуры:

. Акцент на сервис: присутствуют элементы«продукта», «географического разделения» и «сервиса», где основной приоритет отдан сервису при каждом продукте и каждой географической точке;

. Фокус на сервис: присутствуют элементы ориентации на продукт, географию и сервис, однако определенные продуктовые бизнес-единицы фокусируются исключительно на сервисе, тогда как в остальных бизнес-единицах акцентов на сервис нет. Другими словами управление сервисом отдано специально выделенной для этого бизнес-единице;

. Акценты на клиентов: сходная структура с первым вариантом, отличие - вводится элемент ориентации на клиента, то есть помимо продукта компания начинает управлять группами клиентов в каждой отдельной географической точке;

. Фокус на клиентов: модель соответствует модели №2 - ориентации на сервис, но помимо этого введен элемент ориентации на клиента, то есть управление группами клиентов помимо географии и продуктов.

Таким образом, авторы говорят о том, что существуют способы наиболее оптимального перехода от одной структуры к другой, но стоит учитывать введение выделенных элементов постепенно, иначе оргстрктура может получить смещение в желаемом фокусе. Для авторов целью работы являлось построение перехода именно к клиентооринентированной структуре. В ходе анализа было выявлено, что без внедрения сервисного элемента практически невозможно построить клиентоориентированную структуру. Поскольку данная модель построена на реальных кейсах компаний, то авторы говорят о том, что компании В2В рынка, следуя предложенным шагам, также могут прийти к желаемой для них структуре.

Можно заметить, что в данной работе указывают на матричную структуру продуктоориентированного и клиентоориентированного подходов к управлению организацией, то есть подход с точки зрения управления товарами и подход с точки зрения управления клиентами компаний. Данный момент прослеживается и в других поздних работах, посвященных клиентоориентированности.

Переход от продуктовой ориентации к клиентоориентированности отражен и в статьях, посвященных клиентоориентированным продажам. Например, Д. Шети А. Шармрассмотрели ряд работ, посвященных изучению продаж, и пришли к выводу следующих тенденций перехода: продажи либо становятся автоматизированными, либо клиентоориентированными [52]. Ключевое различие заключается в том, что в случае полностью автоматизированных продаж между компанией и клиентом не существует посредников, клиент приобретает необходимый ему продукт через специальный сервис, но и коммуникаций от компании в сторону клиента практически не осуществляется. Такой способ продаж значительно снижает издержки фирмы. В случае клиентоориентированных продаж коммуникация между компанией и клиентом является ключевым элементом, поскольку внимание со стороны компании в сторону клиентов и отражение их желаний ведет к более высокой удовлетворенности по сравнению со средним показателем по рынку. На рисунке 2 схематично изображена тенденция изменения способа реализации продаж.



Рис.2. Тенденции изменения подхода к продажам

Авторы предполагают, что маркетинг и продажи движутся от продуктоориетированных к сервис- и клиентоориентированным (с точки зрения новой доминирующей логики). Соответственно, представитель продаж в организации становится главным действующим лицом, поскольку именно через него идет коммуникация с потребителем. Также авторы считают, что между компанией и клиентами в большинстве случаев наблюдаются транзакции, но все движется к тому, что отношения между клиентами и компанией перейдут во взаимный обмен необходимой информацией [52]. На рисунке представлено видение клиентоориентированных продаж авторами данной статьи.



Рис. 3. Составляющие клиентоориентированных продаж в будущем

Помимо клиентоориентированных продаж, ряд статей посвящен также построению клиентоориентированной стратегии организации. Так, В.Кумар и Д. Питерсен в своей работе рассматривают разницу между разработкой маркетинговой стратегии в компании, ориентированной на продукт, и в компаниеи, ориентированной на клиентов. На рисунке 5 схематично изображена разница в фундаменте и логике построения стратегии в двух типах организации [36].

Как можно заметить из данной схемы, логика разработки стратегии в клиентоориентированной компании должна быть обратной: компания идет от своих клиентов, объединяя их в гомогенные группы (сегменты), а не от общей массы потребителей к отдельным сегментам. В большей степени данный переход отражается не сколько в разработке всей маркетинговой стратегии организации, сколько в стратегии сегментирования и таргетирования потребителей.

Также стоит отметить тот факт, что в данной работе достаточно широко представлены и описаны маркетинговые и финансовые метрики результативности, на которые влияет внедрение клиентоориентированности в компании. Конечно, более ранние работы также затрагивали данный аспект, однако именно в этой статье представлена причинно-следственная связь метрик, а также расширен их ряд. На рисунке 4 изображена схема формирующейся маркетинговойстратегии, которая соответствует клиентоориентированной компании.



Рис.4. Взаимосвязь маркетинговых метрик при КО

## 1.2 Различие понятий: продуктоориентированность, клиентоориентированность и клиентоцентричность

Одновременно с появлением в академической среде работ, связанных непосредственно с проработкой отдельных направлений клиентоориентированности, появился термин «customercentricity», что в переводе на русский обозначает «клиентоцентричность», и фактически отличается от термина «customerorientation», который мы наблюдали в рыночной ориентации. Чтобы понять, в чем существенное различие, необходимо обратиться к работам, непосредственно рассматривающим термин «customercentricity».

Одной из первых работ, посвященных непосредственно «customercentricity» является статья «Theantecedentsand consequencesof Customer-Centricmarketing», написанная теми же Шетом и Шарма, а также Сисодиа. В данной статье авторы говорят о том, что все больше возрастает роль клиентоориентированности, и необходим переход от массового рынка к сегментированному, а затем к клиентоориентированному [53]. На рисунке 5 изображен переход к клиентоориентированному маркетингу и организации.



Рис.5. Переход к клиентоориентированному маркетингу в организации

Как можно заметить в данной модели, клиентоориентированность является следующим этапом развития организации после рыночной ориентации, то есть уже выходит за ее рамки. В статье также говорится о том, что в маркетинге появляются новые направления, которые становятся предпосылками к появлению нового подхода к управлению организацией, следующего за рыночной ориентацией: co-creation (сотворчество), customeroutsourcing (использование потребителей в качестве внешнего ресурса) и т.п. Новые направления уже вошли в концепцию клиентоориентированной компании. На рисунке 6 схематично изображены предпосылки и следствия клиентоориентированного маркетинга и клиентоориентированности компании в понимании авторов.



Рис. 6. Предпосылки и следствия клиентоцентричного маркетинга

На данной схеме видны различия между терминами «customerorientation»и «customercentricity». Последнее - это не только выявление нужд и потребностей покупателей, но и использование клиентов в качестве ресурса, вовлекая его в деятельность организации, для того, чтобы получить в дальнейшем продукт с наивысшей ценностью для них. Также стоит отметить, что «customercentricity» связана с оргструктурой организации больше, нежели «customerorientation», в которой основной акцент сделан на корпоративную культуру, практически не затрагивая вопроса оргструктуры. Помимо этого, «customercentricity» в отличие от «customerorientation» требует изменения «сознания» (managerial mindset), связанного с пониманием изменения роли клиента: от пассивного потребителя к активному сотворцу.

Далее в академической среде появляется определение термина «customercentricity». Согласно Кари и Кари, клиентоцентричность (customercentricity) означает, способ поведения организации, при котором компания ориентирована на клиентов, и весь бизнес организован и оптимизирован вокруг потребностей клиента [47].

Помимо этого в рамках подхода клиентоцентричности в академической литературе вновь обращаются к разработке стратегии, но уже направленной не только на сегментирование и таргетирование потребителей, а в целомна клиентов. На рисунке 7 приведена схема отличий между стратегией компании, ориентированной на продукт, и компанией, ориентированной на клиента, которая разработана Б.Шостак [47].



Рис. 7. Стратегии, ориентированные на продукт и на клиента

Как видно на схеме, так же как и в предыдущих работах о клиентоориентированности, в данном случае клиентоцентричность противопоставляется ориентации на продукт. В контексте данной схемы можно увидеть, что клиентоориентированная стратегия подразумевает под собой привлечение и удержание клиентов, а также увеличение их прибыльности. Такие акценты стратегии противопоставлены сокращению издержек на производство товара, улучшению качества товара и расширению товарного предложения компании. Последние акценты в стратегии - это признаки организации. Продуктоориентированный подход типичен для большинства существующих компаний.

В соответствие с представленным подходом к характеристикам клиентоориентированности в статье возникает вопрос о том, чем клиентоориентированность отличается от маркетинга взаимоотношений. В данной работе вопрос остается открытым.

Так же все большее количество академических работ связаны с вопросом возможности перехода от ориентации на продукт к клиентоцентричности. Так, ряд авторов, а именно, Шах, Раст, Парасураман, Дэй и Стаелин выделили организационные барьеры, при преодолении которых компания сможет внедрить клиентоцентричный подход.

Как можно видеть из схемы, существует 4 барьера, которые могут помешать компании стать клиентоцентричной: корпоративная культура, структура, финансовые метрики и бизнес-процессы. Стоит отметить, что в других работах, посвященных клиентоцентричности, в том числе в тех, о которых говорилось ранее, рассказывается о том, как изменить данные элементы в компании, чтобы компания могла стать клиентоцентричной.

Наконец, в 2013 году вышла статья Л.Ламберти, в которой автор смог объединить в один подход то, о чем говорили на протяжении почти 25 лет, в том числе относительно клиентоориентированности и клиентоцентричности («customercentricity»), и ответил на вопросы, которые были до сих пор открытыми или неясными.

Ламберти назвал сферу клиентоориентированности в маркетинге неясной и существующей без рамок. По словам Ламберти клиентоцентричность - это высшая форма клиентоориентированности и ее логическое продолжение. Также автор резюмировал в четыре направления то, о чем говорили ранее различные авторы:

. Содержательные работы относительно практик клиентоориентированности в бизнес-среде (Anderson, 2005; Wagner & Majchrzak2007);

. Работы по влиянию клиентоориентированности на бизнес-результаты компании (Gummesson, 2008a, 2008b; Kumar & Petersen, 2005;Lenkold, 2004);

. Предварительные теоретические работы по внедрению клиентоориентированности (Sheth et al., 2000; Wind & Rangaswamy,2001);

. Теоретические работы на выявление «рычагов» по завершению становления клиентоориентированности в компании (Galbraith, 2002, 2005; Shah et al., 2006).

Помимо этого, автор определил три фундаментальные составляющие клиентоориентированности:

. Генерация потребительских знаний (customerintelligencegeneration) - генерация потребительских знаний, сбор и обработка данных и информации для создания всеобъемлющих хранилищ данных о взаимодействиях между клиентом и фирмой, чтобы поддерживать индивидуальные маркетинговые мероприятия.

. Сотворчество (co-creation) - активное вовлечение потребителя в маркетинговые или инновационные процессы с целью создания совместной ценности.

. Маркетинг потребительского опыта (experience marketing) - перемещение фокуса с продукта/услуги к потребителям для создания ценности таким образом, чтобы она была тесно связана с индивидуальной личностью клиента[41].

Также автор затронул вопросы относительно соотношения понятий маркетинга взаимоотношений и клиентоориентированности, заявив, что это разные подходы, преследующие разные цели, однако имеющие общие инструменты и метрики. Так, целью маркетинга взаимоотношений традиционно является сокращение издержек, тогда как цель клиентоориентированности - построение более «личных» и «интимных» отношений с клиентом, а также реальная интеграция клиента в компанию.

## 1.3 Признаки клиентоориентированного подхода к управлению компанией

Параллельно со становлением и развитием понятия «клиентоориентированность» в работах, посвященных данному подходу, рассматривались признаки, по которым можно отличить данный подход к управлению организацией от других. Далее в общих чертах будут рассмотрены данные признаки, а также принципы их группировки.

В данной работе были проанализированы работы на наличие признаков клиентоориентированности, начиная с 1977 и по 2013 год. В выборку попало 15 работ, входящих в данный временной интервал, которые, так или иначе, рассматривают понятие «клиентоориентированность»: в рамках рыночной ориентации, в качестве отдельных элементов клиентоориентированности и в качестве самостоятельного направления в терминах «customercentricity». К работам предъявлялось требование по цитированию (не менее 20 согласно Scopus) и уровню журнала, в котором опубликована статья.

Представим алгоритм мета-анализа академических работ:

. Рассмотрение научной работы по клиентоориентированности и выделение рассмотренных там предложений касательного того, чему должна отвечать клиентоориентированная компания.

. Определение предложения в признак или операционализацию, где операционализация - действия по реализации клиентоориентированного подхода на практике. (Например, Нарвер и Слейтер выделяют в своей методике предложение «Мы тесно сотрудничаем с нашими ключевыми пользователями, чтобы раньше наших конкурентов осознать потребности потребителей».В нашем случае это операционализация, поскольку присутствует вариант реализации на практике).

. Присвоение операционализации признаку. (Например, в описанном выше случае признаком клиентоориентированности будет являться «понимание латентных потребностей клиентов»). Стоит отметить, что в ряде случаев авторы сами выделяли признаки клиентоориентированности и предлагали варианты их операционализации.

. Классификация признаков (объединение в более крупные группы).

Для классификации признаков в блоки был использован подход, предложенный Р. Копелменом. Автор предлагает рассматривать клиентоориентированность с точки зрения трех практик: направленных на потребителя, сотрудников и производительность. Данный подход автор назвал CubeOne, поскольку практики рассматриваются в трехмерном измерении.

Суммарные уровни практик определяют место компании на кубе, после чего можно увидеть, на какую из практик стоит сделать акцент, чтобы повысить уровень клиентоориентированности в компании.

Раскроем данные практики более подробно. Под практиками, направленными на потребителя понимаются признаки, в сути которых заложен фокус непосредственно на потребителей компании, то есть все, что связано с взаимодействием компании и потребителя.

Под практиками, направленными на сотрудников, понимаются признаки, которые проявляются во внутренней среде организации, то есть в корпоративной культуре, ценностях и бизнес-процессах. В данную группу вошли признаки, связанные с транслированием необходимых для клиентоориентированности ценностей на сотрудников, работой с полученной от потребителей информацией и созданием на основании нее стратегических и тактических решений, которые в дальнейшем будут транслироваться на клиента, взаимоотношения между бизнес-единицами компании и т.п. Стоит отметить, что в данную группу вошли некоторые признаки, которые в равной степени могли войти и в группу тактик, направленных на потребителей. Причиной отнесения их в данную группу послужило то, что подавляющее большинство действий согласно данным признакам происходит исключительно внутри компании.

Что же касается практик, направленных на производительность, то к ним относятся признаки, суть которых в повышении производительности организации, а также во взаимоотношениях с внешними стейкхолдерами.

Возвращаясь к выделению и классификации признаков, стоит сказать, что в данной работе на основании 15 работ было выделено 95 предложенийв хронологической последовательности относительно того, что присуще клиентоориентированной компании. В ходе рассмотрения и классификации данных признаков в соответствии с описанным ранее алгоритмом 95 предложений были переведены в 23 признака клиентоориентированности. Часть предложений были определены в операционализацию, а затем в признаки, а другая часть предложений изначально были представлены в работах как признаки клиентоориентированности. В Приложении 1 представлена полученная классификационная таблица.

Рассмотрим более подробно каждую полученную группу признаков и частоту их упоминания в академической литературе. В таблице 2 представлена группа практик, направленных на потребителя, а также упоминаемость данных практик в рассматриваемых нами работах.

Таблица 2. Блок "Практики, направленные на потребителей"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Признак КО | Количество упоминаний в разных источниках | Авторы, выделяющие данные признаки | Года упоминания |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | 6 | KotlerP. [34]/JohnC. Narver&StanleyF. Slater [30]/AjayK. Kohli, BernardJ. JaworskiandAjithKumar [29]/JohnC. Narver, StanleyF. Slater, andDouglasL. MacLachlan [31]/Mr. MohammedAlAjlan, Prof. M. Zairi [47]/Bartley, SeishiGomibuchiandRobinMann [14] | 1977, 1990, 1993, 2004, 2005, 2007 |
| 2 | Ориентациянавзаимодействиесклиентами | 4 | JohnC. Narver&StanleyF. Slater [12]/V. Kumar, J. Petersen [35]/Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [29]/L.Lamberti [41] | 1990, 2005, 2006, 2013 |
| 3 | Восприятие клиентами компании как КО | 3 | Rohit Deshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. [23]/John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [31]/V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [37] | 1993, 2004, 2008 |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента | 3 | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [31]/ Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann [14] | 1990, 2004, 2007 |
| 5 | Сотворчество (Co-creation) | 2 | Sheth, Sisodia, Sharma [53]/Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [50] | 2000, 2006 |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | 2 | John C. Narver& Stanley F. Slater [30]/ Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar [29] | 1990, 1993 |
| 7 | Получение обратной связи от клиента | 2 | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar [29]/Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi[27] | 1993, 2005 |
| 8 | Понимание латентных потребностей клиентов | 2 | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [31]/Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi [47] | 2004, 2005 |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | 2 | John C. Narver& Stanley F. Slater [30]/ John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [31] | 1990, 2004 |
| 10 | Customer outsoursing | 1 | Sheth, Sisodia, Sharma [53] | 2000 |
| 11 | Кастомизация | 1 | V. Kumar, J. Petersen [36] | 2005 |
| 12 | Управление базой клиентов | 1 | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [50] | 2006 |

Как видно из таблицы, наиболее часто встречаемым признаком является «Понимание текущих потребностей потребителей». Такой результат является ожидаемым, поскольку клиентоориентированная компания должна удовлетворять потребности клиентов и отвечать требованиям рынка. Далее к группе часто встречаемых признаков относятся «ориентация на взаимодействие с клиентами», «соответствие ожиданиям клиента» и «восприятие клиентами компании как КО». Вышеупомянутые признаки лишний раз подтверждают то, что взаимодействие с клиентами является необходимым условием для успешного функционирования компании.

Также стоит отметить, что ключевым условием развития клиентоориентированной компании является не только сбор информации о потребителях, но и ее анализ, использование полученных данных в разработке стратегий, а также вовлечение непосредственно в процесс разработки товаров или услуг, ведь потребители являются неисчерпаемым и важным ресурсом в деятельности компаний. Из таблицы можно сделать еще один очевидный вывод: упоминаемость о текущих потребностях клиента и взаимодействии с ним прослеживается в течение всего рассматриваемого периода. Это говорит о том, что данный вопрос является актуальным на протяжении всего времени по работе над данной темой.

Перейдем к практикам, направленным на сотрудников. Ниже в таблице 3 представлены данные практики в формате упоминаемости в различных работах.

Таблица 3. Блок "Практики, направленные на сотрудников"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Признак КО | Количество упоминаний в разных источниках | Авторы, выделяющие данные признаки | Года упоминания |
| 1 | Клиентоориентированная структура | 9 | F. Kotler [34]/ RohitDeshpande, JohnU. Farley, &FrederickE. Webster, Jr. [23]/ AjayK. Kohli, BernardJ. JaworskiandAjithKumar [29]/ JohnC. Narver, StanleyF. Slater, andDouglasL. MacLachlan [31]/ V. Kumar, J. Petersen [36]/ Bartley, SeishiGomibuchiandRobinMann[11]/ BrianRoss [48]/ HeikoGebauer, ChristianKowalkowski [24]/ L.Lamberti [41] | 1977, 1993, 2004, 2005, 2007, 2009, 2012, 2013 |
| 2 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | 5 | JohnC. Narver, StanleyF. Slater, andDouglasL. MacLachlan [31]/V. Kumar, J. Petersen [36]/Mr. MohammedAlAjlan, Prof. M. Zairi [47]/Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin[50]/Bartley, SeishiGomibuchiandRobinMann [14] | 2004, 2005, 2006, 2007 |
| 3 | Клиентоориентированная корпоративная культура | 2 | Bartley, SeishiGomibuchiandRobinMann [14]/L.Lamberti [41] | 2007, 2013 |
| 4 | Клиентоориентированные продажи | 2 | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma [53]/ L.Lamberti [42] | 2008, 2013 |
| 5 | Автоматизация продаж | 1 | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma [52] | 2008 |
| 6 | Положительное отношение к клиентам | 1 | F. Kotler [34] | 1977 |

По результатам анализа данного блока вывод является также очевидным. Необходимо большое внимание уделять клиентоориентированной структуре организации, поскольку именно она является ядром всей деятельности. Так как данный вопрос освещается в статьях на протяжении всего периода времени, можно сделать вывод об актуальности эволюции оргструктуры, отражающей внутренние и внешние изменения, в ответ на различные требования рынка.

Еще одним важным аспектом в блоке, направленном на сотрудников, является «корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов». Поскольку в данном случае чаще всего прямого взаимодействия с потребителями не происходит, корпоративная стратегия строится на уже собранных данных о нуждах и потребностях потребителей, которые и используют сотрудники. Здесь подразумевается разработка стратегии, ориентированной на потребителей, а также ее использование как конкурентного преимущества (получение обратной связи относительно работы компании, в результате которой оцениваются сильные и слабые стороны организации).

Кроме этого, несомненно, важным признаком является клиентоориентированная корпоративная культура. Несмотря на то, что фактически упоминание корпоративной культуры в работах уступает выше упомянутым признакам, стоит отметить, что ни организационная структура, ни стратегия, ориентированная на клиента не могут быть таковыми без корпоративной культуры. Сравнительно меньшее количество упоминаний можно объяснить тем, что данный признак более обобщенный, включающий в себя остальные практики, направленные на сотрудников.

Также стоит сказать про продажи. Как оказалось, для клиентоориентированной организации это важный момент, который стоит рассматривать более тщательно. Достаточно большое количество предложений рассмотрено по операционализации данного признака как на В2В, так и на В2С рынках.

Перейдем к последнему блоку практик - направленных на производительность. В таблице 4 представлены практики в том же формате, что и две предыдущие группы.

Таблица 4. Блок "Практики, направленные на производительность"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Признак КО | Количество упоминаний в разных источниках | Авторы, выделяющие данные признаки | Года упоминания |
| 1 | Сетевое сотрудничество | 3 | V. Kumar, J. Petersen [36]/Brian Ross [48]/L.Lamberti [41] | 2005, 2009, 2013 |
| 2 | Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности | 2 | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [49]/Brian Ross [48] | 2006, 2009 |
| 3 | Fixed cost marketing | 1 | Sheth, Sisodia, Sharma [53] | 2000 |
| 4 | Marketing as Supply Management | 1 | Sheth, Sisodia, Sharma [53] | 2000 |
| 5 | Экономия в результате диверсификации производства (под разные группы) | 1 | V. Kumar, J. Petersen [29] | 2005 |

Из таблицы видно, что самым важным признаком является «сетевое сотрудничество» под которым авторы понимают приверженность в цепочке поставок и передачу информации от ритейлера к производителюи наоборот, т.е. они должны действовать как единый организм (взаимный обмен информацией и дальнейшее использование ее, партнерские отношения, лояльность ритейлера и т.п.) [41, 48].Также в работах говорится о важности использования различных метрик, с помощью которых можно было бы определить уровень влияния клиентоориентированности на деятельность бизнеса.

Если сравнивать разобранные блоки, можно заметить, что практики, направленные на производительность, рассматриваются в работах относительно недавно, по сравнению с практиками, направленными на потребителей и сотрудников. Это может свидетельствовать о том, что в настоящее время конкуренция возрастает, и компании стали больше внимания уделять метрикам результативности деятельности своего бизнеса, чтобы определять какие мероприятия являются наиболее успешными и эффективными.

Далее в таблице 1.5 представлены метрики результативности, о которых писали различные авторы на основе рассматриваемых статей. В результате анализа были выявлены 21 метрика результативности клиентоориентированности. В 5 из 15 статьях метрики результативности представлены не были (F.Kotler, 1977;AjayK.Kohli, BernardJ. JaworskiandAjithKumar, 1993;Sheth, Sisodia, Sharma, 2000; JagdishN. Sheth, ArunSharma, 2008;L.Lamberti, 2013).

Таблица 5. Показатели результативности клиентоориентированности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Метрика результативности клиентоориентированности | Количество упоминаний в разных источниках | Авторы, выделяющие данные признаки | Года упоминания |
| 1 | Прибыльность (profitability) | 7 | JohnC. Narver&StanleyF. Slater [30]/ RohitDeshpande, JohnU. Farley, &FrederickE. Webster, Jr. [23]/ V. Kumar, J. Petersen [36]/ Bartley, SeishiGomibuchiandRobinMann [14]/ V. Kumar, RajkumarVenkatesan, &WernerReinartz [37]/ BrianRoss [48]/ HeikoGebauer, ChristianKowalkowski [24] | 1990, 1993, 2005, 2007, 2008, 2009, 2012 |
| 2 | Удовлетворенность и лояльность | 4 | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi [47]/ Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [49]/ Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann [14]/ Heiko Gebauer, Christian Kowalkowski [24] | 2005, 2006, 2007, 2012 |
| 3 | Уровень удержания клиентов (customer retention rate) | 2 | John C. Narver& Stanley F. Slater [30]/Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann [14] | 1990, 2007 |
| 4 | Доля рынка (market share) | 2 | RohitDeshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr.[23]/ Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [49] | 1993, 2006 |
| 5 | Клиентский капитал (customer equity) | 2 | V. Kumar, J. Petersen [36]/ Heiko Gebauer, Christian Kowalkowski [24] | 2005, 2012 |
| 6 | Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) | 2 | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi [47]/ Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [49] | 2005, 2006 |
| 7 | Пожизненная ценность клиента (CLV) | 2 | V. Kumar, J. Petersen [36]/ Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [49] | 2005, 2006 |
| 8 | Доля потребительского кошелька (share of customer wallet, SOW) | 2 | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [49]/ V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [37] | 2006, 2008 |
| 9 | Повторные покупки | 2 | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz[37]/ Brian Ross [48] | 2008, 2009 |
| 10 | Проникновение бренда (brand penetration) | 1 | Brian Ross [48] | 2009 |
| 11 | Долгосрочный рост | 1 | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann [30] | 2007 |
| 12 | Рентабельность активов (ROA) | 1 | John C. Narver& Stanley F. Slater [30] | 1990 |
| 13 | Размер фирмы | 1 | RohitDeshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. [23] | 1993 |
| 14 | Уровень роста фирмы (growth rate) | 1 | RohitDeshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. [23] | 1993 |
| 15 | Бизнес-инновации | 1 | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [31] | 2004 |
| 16 | Успех нового продукта | 1 | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [31] | 2004 |
| 17 | акционерная стоимость (shareholder value) | 1 | V. Kumar, J. Petersen[36] | 2005 |
| 18 | Отдачаотвзаимоотношений (return on relationships, ROR) | 1 | Heiko Gebauer, Christian Kowalkowski [24] | 2012 |
| 19 | Рентабельность инвестиций (ROI) | 1 | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [37] | 2008 |
| 20 | Снижение издержек | 1 | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [37] | 2008 |
| 21 | Вероятность рекомендации | 1 | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [37] | 2008 |

Наиболее часто упоминаемые метрики - это прибыльность компании и удовлетворенность потребителей. Вероятнее всего, данные показатели встречаются чаще остальных не только по причине легкости их оценки, но и потому, что они являются основными для компаний и потребителей: первым необходимо поддерживать свою деятельность и развиваться, вторым - понимать, что их потребности могут быть удовлетворены. При выполнении этих условий, когда компания знает, что нужно потребителям и удовлетворяет рыночный спрос, а потребители, в свою очередь, платят за предоставленные им товары и услуги, каждая из сторон будет получать свой «выигрыш».

Важно отметить, что в некоторых статьях, в которых не говорится о самих признаках клиентоориентированности, упоминаются метрики ее результативности. Например, в своей работе Коли и Яворски пишут о последствиях рыночной ориентации [28]. В данной работе упоминаются такие метрики деятельности бизнеса как рентабельность инвестиций, прибыльность, доля рынка, объем продаж. Также авторы отмечают, что при высоком уровне рыночной ориентации, в которой ориентация на клиента является центральной, прослеживается высокая удовлетворенность сотрудников и клиентов, а также увеличение доли повторных покупок. В работе Мокшар, Юсофа и Аршады понятия рыночной ориентации и ориентации на клиента приравниваются друг к другу, а центральным элементом является корпоративная культура, которая основана на клиентоориентированности [46]. К показателям результативности авторы относят прибыльность, объем продаж и рентабельность инвестиций.

О показателях результативности в таблице 5 можно сказать следующее: не все указанные метрики могут быть использованы на практике в связи с многовариантностью их подсчета или использования. Например, показатель CLV помимо простоты расчета, долгосрочной перспективы, плана взаимодействия с клиентами и других положительных аспектов имеет и отрицательные -возможность использования не во всех областях (используется там, где присутствует контакт с конечными клиентами), некорректность прогнозов (присуще эконометрическим моделям, поскольку используются допущения и др.), а также отсутствие учета тенденций рынка.

Стоит отметить и другой факт. Выделенные показатели результативности клиентоориентированности были заимствованы из таких направлений как финансовый менеджмент, маркетинг взаимоотношений, бренд-менеджмент, инновационный менеджмент и другие. В связи с многообразием метрик результативности каждый из авторов в своих работах освещает лишь некоторые из них.

Также стоит сказать, что лишь в некоторых статьях присутствуют эмпирические исследования, показывающие положительное влияние клиентоориентированности на показатели результативности, а именно на прибыльность, рентабельность активов и инвестиций [14, 23, 30, 46].Важно отметить, что данное влияние нельзя назвать прямым, поскольку на деятельность фирмы оказывает влияние и множество других внутренних и внешних факторов. Поэтому влияние использования клиентоориентированного подхода на метрики результативности бизнеса скорее косвенные, чем прямые.

## 1.4 Клиентоориентированность на развивающихся рынках

При формировании перечня признаков клиентоориентированной компании на рынке FMCG-сектора нельзя не учитывать тот факт, что развитым и развивающимся рынкам могут соответствовать разные признаки. На данный момент в работе по формированию клиентоориентированного подхода рассматривались наиболее значимые в академической среде работы, которые, однако, определяют признаки клиентоориентированности для развитых рынков, поскольку исследования, которые проведены в данных работах были рассмотрены на примере компаний, функционирующих на развитых рынках.

Что же касается рынков развивающихся, то в последние два десятилетия сформировалось мнение о том, что данные рынки имеют свои маркетинговые особенности, которые в итоге могут ставить под сомнение использование существующих подходов и инструментария в маркетинге, в том числе и клиентоориентированности.

На данный момент выделяется два основополагающих подхода, описывающих отличительные особенности экономики развивающихся рынков, - первый подход предложен Дж. Шетом, второй - С. Бургессом и Я. Стинкапом [17, 51]. Если говорить в целом, то данные подходы сильно отличаются друг от друга, однако в них имеются определенные общие черты, влияющие на маркетинг на развивающихся рынках: наличие разнообразия социально-экономических характеристик, рыночная неоднородность, политические, нормативные и общественные особенности.

Так, подход, предложенный Бургессом и Стинкампом в большей степени имеет институциональный характер, что можно заметить по особенностям развивающихся рынков, которые они выделяют, - социально-экономические (например, демографические особенности и динамика их изменений, разнообразие социальных слоев), культурные (например, формирование иерархии в обществе), правовые (юридические нормы и особенности корпоративного управления). В данной работе такой подход в большей степени интересен потому, что рассматривает особенности маркетинга через особенности социальных слоев населения и влияния этих особенностей на структуру развивающегося рынка. Так, согласно данному подходу развивающимся рынкам более характерен «масс-маркет», так как он соответствует 90-95% населения в развивающихся странах. В большей степени FMCG-рынок, который интересует нас в работе, затрагивает «масс-маркет», следовательно, формирует возможности для дальнейшего развития.

Что касается второго подхода, а именно, разработанного Дж. Шетом, то он имеет в большей степени рыночный характер. Дж. Шет выделил следующие характеристики развивающихся рынков: рыночная неоднородность, политические и нормативные особенности, немарочная конкуренция, недостаточно развитая инфраструктура, а также систематическая нехватка ресурсов. В данном случае стоит обратить внимание на одну из особенностей, которую выделил автор - не марочная конкуренция. Данный аспект важен, так как в подавляющем большинстве крупнейшие игроки FMCG-сектора представлены на рынке брендами и торговыми марками. Также стоит отметить, что, несмотря на то, что подход Дж. Шета в большей степени считается рыночный, институционные признаки порой могут оказывать большее влияние на регулирование отношений на рынке [51].

Таким образом, мы приходим к выводу о том, что наличие особенностей развивающихся рынков не дает в полной мере применять существующие подходы к клиентоориентированности, которые были разработаны для развитых рынков, необходим их пересмотр и адаптация. Также стоит заметить, что для клиентоориентированных компаний на развивающихся рынках могут быть нехарактерны некоторые признаки клиентоориентированности, которые мы выделяли ранее, однако могут сформироваться новые, поэтому далее необходимо кратко рассмотреть исследования применения клиентоориентированного подхода, которые были проведены на развивающихся рынках.

На данный момент в академический среде присутствует небольшое количество значимых работ касательно развивающихся рынков, так как они стали предметом исследования сравнительно недавно. В большей степени работы по изучению клиентоориентированности на развивающихся рынках посвящены тестированию существующих моделей для развитых рынков на развивающихся, а также вопросу влияния внедрения клиентоориентированности в компании на результативность бизнеса. В таблице 6 представлены основные направления и результаты исследований на развивающихся рынках.

Таблица 6. Основные исследования КО и их результаты на развивающихся рынках

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Авторы, год | Эмпирическая база исследования | География | Основные результаты |
| Грабер-Мук, Хофер [26] | ШкалаMARKOR [29] иMKTOR [30]. 170 компаний из разных секторов экономики | Развивающиеся страны Центральной и Восточной Европы | Доказана значимая связь между ориентацией на клиента и результативностью компании |
| Син, Це, Хеунг, Иим [54] | Шкала MKTOR[30]. 63 компании гостиничного бизнеса | Гонконг | Выявлена значимая связь между рыночной ориентацией и результативностью бизнеса, ориентация на клиента является доминирующей переменной в объяснении различий маркетинговой эффективности компаний |
| Виейра [4] | Мета-анализ на основе данных из 27 статей, посвященных исследованиям на рынке в Бразилии | Бразилия | Подтверждение значимости связи ориентации на клиента как части рыночной ориентации с результативностью компаний, а также инновационной составляющей |
| Чжуан, Лин [19] | Специализированная шкала, адаптированная для контекста CRM-систем. 116 компаний, занимающихся финансовыми услугами | Тайвань | Успешность внедрения CRM-систем для управления отношениями с потребителями напрямую зависит от клиентоориентированности компании на организационном уровне |
| Ладо, Дукуеб Басси [38] | Методология проекта CPM и разработанная авторами собственная шкала, адаптированная для уругвайского рынка [39]. 143 компании, предоставляющие услуги | Уругвай | Сформированы кластеры компаний на основе используемых маркетинговых практик, установлены зависимости между используемыми практиками и уровнем рыночной ориентации. Наиболее высокий уровень рыночной ориентации у компаний, использующих смешанные практики. |
| Сеилов [49] | Шкала MKTOR [30]. 318 компаний туристического и гостиничного секторов | Казахстан | Исследование подтвердило влияние ориентации на клиента и ориентации на конкурентов на предпринимательскую ориентацию |
| Акимова [13] | Шкала Хули [27], включающая 11 индикаторов по клиентоориентированности. 221 компания различных секторов экономики | Украина | Исследование подтвердило теорию о зависимости результативности бизнеса от рыночной ориентации компании |
| Япрак, Тасолук [4] | Двухуровневая модель для изучения ориентации на рынок на уровне менеджеров и на уровне компании, включающая переменные на основе шкал MARKOR[29] и MKTOR[30]. 587 компаний из различных секторов экономики | Турция | Выявлена разница в оценке ориентации на рынок между менеджерами компании разного уровня. Также различные компоненты рыночной ориентации по-разному оцениваются представителями «маркетинговых» отделов и «немаркетинговых» |
| Лю, Ке, Вей, Хуа [43] | Модель для изучения влияния интеграции цепочки поставок и ориентации на рынок на результативность компании. 246 компаний из различных секторов экономики | Китай | Ориентация на клиента влияет на взаимосвязь между координацией процессов в интеграции цепочки поставок и результативности бизнеса |

В целом стоит отметить, что в данных исследованиях была доказана возможность применения клиентоориентированного подхода, а также наличие взаимосвязи клиентоориентированности с результативностью компаний, но практически в каждой работе отмечалась необходимость адаптации используемых подходов и шкал к развивающимся рынкам. Также в работах были представлены особенности рынка, на базе которого проходило исследование, однако инструментария для оценки уровня клиентоориентированности компаний полностью адаптированного под условия рынка предложено не было. В работах не предлагались дополнительные признаки клиентоориентированной компании, признаки либо уточнялись, либо в результате анализа могли удаляться. Таким образом, в рамках данной работы появляется необходимость адаптации ранее выделенных признаков клиентоориентированности к российскому рынку, что будет сделано одновременно с адаптацией признаков КО для рынка FMCG на этапе верификации с помощью экспертных интервью.

## 1.5 Специфика рынка FMCG-товаров

С развитием инновационных технологий в области сбора и анализа информации о потребителях (Big Data) актуальность вопроса о клиентоориентированности компании будет возрастать, потому что в условиях высокой конкуренции точное понимание потребностей потребителей, их поведения и возможность коммуникации с ними является ключом к удержанию доли на рынке и стабильному росту. Рынок FMCG-товаров относят к массовому рынку, который характеризуется широким предложением различных товаров и высокой конкуренцией между компаниями и их брендами (продуктами). При широком выборе различных видов товаров потребитель перестает видеть разницу между ними, что обостряет конкуренцию между фирмами. Более того, потребители становятся более требовательными и хотят особого подхода в отношении удовлетворения своих потребностей. Применение клиентоориентированного подхода в компании является способом решения данной проблемы. А развитие инновационных технологий в области сбора и анализа информации о потребителях упрощает реализацию данного подхода [22].

Признаки КО зависят от специфики рынка, поэтому рассмотрим особенности FMCG. Аббревиатура FMCG расшифровывается как «Fast Moving Consumer Goods», что в переводе на русский обозначает буквально «быстро оборачиваемые потребительские товары». Его основным признаком служит сбыт товаров конечному потребителю, а основной особенностью - высокая конкуренция, которая рождается по причине большого числа крупных и мелких производителей, относительно низких цен и однородности продукции [5, 10].рынок имеет ряд особенностей, отличающий его не только от B2Bрынков, но и от других рынковB2C:

Массовый характер продукции и, следовательно, высокая оборачиваемость. Поскольку товары FMCG направлены на массовый рынок, то объем продаж и производства данного продукта также массовый. Товар не залеживается на полках магазинов или складов.

Непрерывная динамичность рынка. На данном рынке постоянно появляются новинки или же совершенствуются уже существующие товары. Несмотря на это, основные игроки, представленные брендами, данного рынка широко известны потребителю или хотя бы находятся на слуху.

Как правило, преобладает единоличное решение о покупке товара.

Возможные совершения импульсных покупок, что очень активно используется в мерчандайзинге [5].

В некоторых случаях товары данного рынка отличаются ограниченным и коротким сроком годности, что в свою очередь может требовать бесперебойной системы реализации.

Система дистрибьюции. Как правило, производитель не контактирует непосредственно с конечным потребителем, поскольку товар реализуется через посредников - дистрибьюторов и розничных торговцев.

Ввиду большого количества конкурентов компаниям необходима дифференциация своей продукции, что реализуется за счет использования брендинга и бренд-менеджмента. Также бренд является средством коммуникации компании с потребителем [10].

Поскольку одной из особенностей FMCG-сектора является наличие на рынке брендированных товаров, то стоит уделить этому некоторое внимание. На данный момент в академической среде существует две наиболее значимые фигуры, работы которых берутся за основу в брендинге и бренд-менеджменте - Д. Аакер и К.-Л.Келлер. В той или иной степени, они работали над темами касательно формирования капитала бренда, но сформировали противоположные подходы.

С точки зрения Д. Аакера, разрабатывать и поддерживать бренд нужно исходя из того, что компания может предложить рынку. Основными задачами организации, которая владеет портфелем брендов, Аакер видит разработку, выпуск и реализацию продукта с помощью распределения и продвижения. Согласно Д.Аакеру, компаниям следует обращать внимание на следующие составляющие капитала бренда: узнаваемость бренда, ассоциации с брендом, воспринимаемое качество и лояльность к бренду [11]. Данный подход получил название «рыночный» (Marketapproach).

К.Л. Келлер же видит задачу брендинга и бренд-менеджмента по-другому. Он говорит о том, что компании, владеющие различными брендами, должны также делать фокус на потребителя, его желания и потребности. Основными задачами фирмы с его точки зрения являются создание услуги или выпуск продукта с помощью определения неудовлетворенной потребности и создания ценности для потребителя с последующим обслуживанием. Стоит заметить, что данные задачи фирмы отмечал и Д.Аакер, однако К.Л.Келлер делает на это больший акцент.Основнымиже элементами капитала бренда, на которые должны ориентироваться компании, являются мысли, чувства, восприятие и отношение клиентов [32]. Данный подход в академической среде получил название «клиентоориентированный» (Customerapproach).

Можно заметить, что, как и в маркетинге, в брендинге также имеются подходы, которые исходят из возможностей компании и продукта, а есть те, которые исходят из нужд и потребностей клиентов на рынке. Однако данные подходы не имеют общего непосредственно с клиентоориентированностью, поскольку были рождены в разных областях маркетинга, и пока не было цели интегрирования данных областей в единый подход к управлению компанией.

Разобравшись в том, что представляет собой рынок FMCG и какие особенности он имеет, важно также отметить, что компании FMCG-сектора могут работать как на B2B (Business-to-business), так и наB2С рынке (Business-to-Consumer). В первом случае наблюдается взаимодействие юридических лиц, т.е. компании работают на другой бизнес, во втором - на конечного потребителя, где взаимоотношения складываются между организацией и конечным потребителем.

Компании FMCG-сектора стали все больше задумываться о клиентоориентированности. Данный факт подтверждается следующими тенденциями:

Индивидуализация [70]. Поскольку каждый потребитель ищет «что-то свое», то компаниям будет выгодно применять клиентоориентированный подход. Потребитель почувствует заботу о нем, что приведет к увеличению пожизненной ценности клиента.

Развитие технологий [70]. Различные приложения, разрабатываемые компаниями, могут активно использоваться для обратной связи от потребителей, их вовлечения в процесс создания ценности, использования программ лояльности и многое другое.

Экономия времени [69]. Люди считают, что работа отнимает у них много свободного времени, и они хотят проводить его больше с семьей. Именно поэтому потребители ценят товары, которые позволяют экономить время. И если они видят, что компании также заботятся об этом, появляется удовлетворенность и лояльность.

Визуализация [69].Потребители в первую очередь смотрят на товар, если он им не знаком, и лишь потом принимают решение о покупке и последующем его потреблении. Товар должен не только привлекать потребителя и отвечать всем требованиям ГОСТа, но также быть информативным, показывать, что компаниям важно, чтобы потребитель мог получить всю необходимую информацию с упаковки. Ведь на полках происходит «молчаливая война» брендов, где победителем будет тот, кто сумел донести ценность своей продукции до потребителя.

Стратегия экономии [75].Потребителям важно, чтобы часто используемые товары имели правильное соотношение цены и качества, поэтому важно «почувствовать» потребителя, и то, за что он готов переплачивать.

В большинстве работ, посвященных рассмотрению клиентоориентированности, преобладают исследованияВ2В компаний. В большей степени это обосновано тем, что на рынках типа В2С достаточно сложно увидеть своего конечно покупателя, поэтому использование данного подхода является затруднительным. На рынке FMCG вопрос возможности существования клиентоорентированности встает еще острее, поскольку рынок В2С уровня является массовым. Однако в данной работе мы постарались рассмотреть сектор FMCG в разрезе выявленных признаков на уровне двух рынков: В2В и В2С.

Перейдем непосредственно к признакам клиентоориентированности, которые могут использоваться на данных рынках.

Для начала рассмотрим рынок В2С. Полная таблица признаков в разбивке на основные блоки приведена в Приложении 2. Из 95 признаков, которые удалось проанализировать, лишь 58 подходят для данного рынка.

В блок с практиками, направленными на потребителей,вошли такие признаки и их операционализация как:

Изучение нужд и потребностей клиентов,

Удовлетворение текущих потребностей потребителей,

Выполнение обязательств перед клиентами,

Предложение высокой ценности клиенту,

Измерение удовлетворенности,

Проведение качественных и количественных исследований,

Взаимодействие всех подразделений для компании для эффективной работы,

Выполнение пожеланий клиентов,

Опережение потребностей клиентов,

Разработка новых продуктов,

Использование потребителей и их знаний как ценный актив,

Получение обратной связи и взаимодействие с клиентами.

В блок с практиками, направленными на сотрудников, вошли следующие признаки и их операционализация:

Формирование клиентоориентированной организационной структуры,

Распространение информации о потребителях и их удовлетворенности между всеми подразделениями организации,

Получение обратной связи,

Разработка маркетинговой стратегии, ориентированной на клиента,

Использование различных систем, которые помогают аккумулировать информацию о клиентах и правильно ее использовать,

Понимание всеми сотрудниками свою причастность к организации и к ее стремлению быть клиентоориентированной.

В блок с практиками, направленными на производительность, вошли такие признаки и их операционализация как:

Долгосрочное сотрудничество ритейлера и компании-производителя,

Передача информации от ритейлера к производителю,

Сотрудничество с розничными продавцами,

Приверженность поставщиков и дистрибьюторов компании.

Далее рассмотрим рынок В2В. В Приложении 3 приведена полная таблица признаков клиентоориентированной компании, разбитая на три основных блока. В данном случае уже 91 из 95 признаков могут быть использованы в компаниях, ориентированных на клиента. Неудивительно, что именно на этом рынке клиентоориентированность играет большую роль и является более важным фактором, на который стоит делать упор.

В признаки, применимые на данном рынке, не вошли следующие:

Маркетинг как управление поставками (маркетинг со стороны предложения). Данный признак больше присущ рынку В2С, поскольку именно производитель определяет, что и как будет продаваться на рынке, именно он определяет предложение, под которое подстраивается спрос.

Использование потребителей как помощь «со стороны». Данный прием в настоящее время все чаще используется компаниями В2С сектора, поскольку каждый хочет выделиться из толпы и сделать свою продукцию привлекательной для рынка. Для этого нужна информация от самих потребителей, а также их вовлеченность в процесс создания продукта.

Маркетинг с фиксированными издержками. Поскольку рынок В2В не ориентирован на массовое производство, то эффекта от масштаба и постоянство издержек ему не будут присущи. Это больше относится к В2С.

Ориентация на сбыт всей произведенной продукции. Здесь понимается вопрос, как много продуктов может быть продано потребителям. Данная проблема относится именно к массовому производству и дальнейшему сбыту, что характерно для В2С.

Остальные признаки, вошли в перечень, подходящих для В2В рынка. Остановимся на тех, которые еще не были упомянуты в рамках В2С рынка.

В блок с практиками, ориентированными на потребителей, попали следующие признаки и их операционализация:

Проведение интервью с потребителями для получения обратной связи относительно работы компании и определение будущих потребностей, другими словами - тесное сотрудничество,

Прямое взаимодействие работников подразделений с потребителями,

Быстрое реагирование на недовольство клиентов,

Систематичное измерение уровня удовлетворенности,

Наличие портфолио клиентов.

В следующий блок с практиками, направленными на сотрудников, попали такие признаки и их операционализация как:

Поощрение положительного отношения к клиентам,

Распространение информации о клиентах во всей организации,

Сегментация потребителей снизу, т.е. объединение определенных групп клиентов в зависимости от их предпочтений, а не навязывание всем одного и того же, основываясь лишь на своих предположениях,

Проведение анализа компании через клиентов (сильные и слабые стороны), т.е. использование клиентов как конкурентное преимущество,

Принятие клиентоориентированной культуры во всей организации,

Активное использование интернет-пространства,

Акцент на преимущества товара,

Тщательный отбор продавцов,

Оплата работы на основании удовлетворенности клиента, а не на основании объема продаж,

Способность топ-менеджмента показать клиентам близость к мидл-менеджменту.

В блок с практиками, направленными на производительность, попали следующие признаки и их операционализация:

Прибыльность через лояльность клиентов,

Внедрение метрик - ключевых показателей: доля в кошельке клиента, CLV, капитал клиента и др.

На основании полученных результатов можно сказать о том, что сама суть клиентоориентированного подхода в большей степени может быть реализована на рынке В2В, как это и предполагается в большинстве академических работ. Это можно объяснить тем, что относительно В2С рынка на В2В рынке клиентов гораздо меньше, что облегчает персональную коммуникацию с потребителем. В случае же В2С рынка мы видим, что персональная коммуникация затруднена, поскольку коммуникация с потребителем осуществляется за счет бренда, поэтому многие признаки из практик, направленных на потребителя и сотрудников сложно реализуемы. Однако стоит отметить, что для такого рода рынка появляются признаки, связанные с ритейлерами, которые владеют информацией о конечных потребителях. В итоге, на выходе сложно осуществлять персональные коммуникации, но через посредников можно видеть поведение гомогенных групп. Таким образом, осуществление клиентоориентированного подхода без посредника на рынке реализовать проблематично.

Поскольку полученные в ходе мета-анализа академической литературы признаки клиентоориентированности в полной мере не отражают непосредственную специфику рынка FMCG и особенностей российского рынка, необходимы дополнительное выявление признаков КО из консалтинговой литературы, а также верификация данных признаков, которые представлены в следующей главе работы.

# Глава 2 Исследование клиентоориентированного подхода к управлению в FMCG-компаниях

## .1 Признаки клиентоориентированности в FMCG: исследования мировых консалтинговых агентств

Ранее уже были выявлены признаки клиентоориентированности из академической литературы с дальнейшим разделением на три блока: практики, направленные на потребителей, на сотрудников и на производительность.

По причине наличия в академических работах отсылок к отчетам консалтинговых агентств и маркетинговых исследовательских агентств, а так же отсутствия четкого выделения особенностей клиентоориентированности на B2C рынках, в данной части исследования было принято решение провести дальнейший мета-анализ клиентоориентированности с добавлением признаков, которые выделяют ведущие консалтинговые компании мира, а также крупнейшие исследовательские агентства, такие как E&G, PwC, McKinsey, GFK и др. с целью охвата наиболее актуальной информации по клиентоориентированности, которая отражается в бизнес-среде.

Мета-анализ был проведен на 10 отчетах по клиентоориентированности (customercentricity) с максимальной давностью в 2 года, в которых представлялась информация относительно клиентоориентированности компаний на B2C рынках, в том числе в секторе FMCG. Далее в работе представлено краткое описание каждого отчета.

В статье «Building Stronger Customer Relationships with Sainsbury’s» авторы рассказывают о компании AIMIA, которая является мировым лидером в области управления лояльностью[16]. Партнеры и клиенты пользуются услугами данной компании в части программ лояльности, созданием ценности через аналитику лояльности, а также внедрением инноваций в коммуникационное пространство. Авторы упоминают об и на сайтах от потребителей, которые могут быть проанализированы с помощью покупательского поведения, тестирования промоакций и измерения результативности продаж. В работе также указаны некоторые шаги, которые помогают достигать поставленные цели и быть первым на рынке: ставить потребителей в центр стратегии, эффективно использовать данные, укреплять партнерские взаимоотношения.

Статья «The 7 Pillars of Customer Centricity» четко описывает те установки, которые должны быть в компании, если она хочет повысить лояльность к бренду: положительный опыт при взаимодействии с компанией и ее продукцией; поощрение покупателей в той форме, в которой им хотелось бы; персонализированные предложения исходя из прошлых покупок и желаний; наличие тех товаров, которые необходимы покупателю; реклама той продукции, которая необходима покупателю; предложение "справедливой" цены, которую ждут покупатели; обратная связь от клиентов. Но самое основное - это понимание текущих потребностей и желаний покупателей.

Авторы статьи «Customer-Centricity in Retail Banking” разделяют клиентоцентричность на 2 измерения: со стороны клиентов и с внутренней стороны [44]. В них входят маркетинг и коммуникации, уровень сервиса и продажи, продукты и стоимость, потребительский опыт, IT, процессы и др. В целом в данной работе появляются такие шаблоны клиентоориентированности как быстрая реакция при взаимодействии с клиентами, персонализированные предложения, анализ удовлетворенности клиентов, превосходный сервис для клиентов, предложение "справедливой" цены, использование подходящих каналов, сбор информации о клиентах, обратная связь и др.

Статья «Thejourneytowardgreatercustomercentricity» поднимает важный вопрос технологического развития, а также его влияния на общество [55]. Все больший интерес проявляют к точкам продаж и как сделать так, чтобы тебя заметили и запомнили. Операционная модель клиентоориентированной компании должна быть построена вокруг понимания своих клиентов и включать в себя следующее: построение бизнес-процессов, которые распознают потребности потребителей в разных сегментах, обеспечение положительного опыта в точках контакта на протяжении всего потребительского пути, ведение активного диалога с клиентами, формирование культуры, которая в центр принятия решений ставит клиентов. Также представлены практические шаги, которые помогут достичь клиентоориентированности: определение целевой аудитории и их нужд, понимание текущей и будущей пожизненной ценности, построение бизнеса вокруг клиентов, построение прочных партнерских сетей, использование инсайтов для быстрого и эффективного принятия решений, фокусирование на основных рычагах, которые дают импульс развитию компании.

В отчете компании McKinsey “Leadingandgoverningthecustomer-centric Organization” представлены рекомендации относительно построения клиентоориентированной компании на основании опыта и экспертизы данного консалтингового агентства [15]. Данные рекомендации подходят как для B2B, так и для B2C рынка. В первую очередь авторы статьи советуют начать формировать клиентоориентированность с организационной структуры, в которой должны совмещаться: кросс-региональная и кросс-продуктовая. Также важным элементом компании, использующей клиентоориентированный подход, является наличие специализированного структурного подразделения, занимающегося изучением и анализом потребительского опыта. Также в данной статье отмечается необходимость проведения собственных маркетинговых исследований и использование результатов синдикативных исследований при принятии решений. Помимо этого, авторы подчеркивают важность клиентской аналитики и передачи информации о потребителях руководству компании с целью формирования клиентоориентированной стратегии. Нельзя также не брать во внимание важность поведения сотрудников по отношению к клиентам, обучение сотрудников для формирования этого поведения.

В другой работе McKinsey «Customer experience: Creating value through transforming customer journeys» внимание уделяется не тому что продается, то есть продукты или услуги, а тому, как компания доносит свою продукцию до потребителей [20]. В статье рассматриваются советы касательно того как стать клиентоориентрованной компанией. В центре внимания находятся путь потребителя, мотивированные сотрудники, слежение за трендами и построение прогнозов, понимание своих слабых сторон и ключевых преимуществ и др. Выяснилось, что обратная связь от потребителей имеет самое важное значение на пути становления компании клиентоориентированной.

В работе «Getting to Know You: Building a Customer-Centric Business Model for Retail Bank» рассказывается о текущей ситуации на рынке, а также о том, как улучшить положение компании на нем [25]. Для этого компании необходимо подстраиваться под тренды, актуализировать информацию в реальном времени, на постоянной основе собирать информацию о потребителях, сегментировать клиентов, стимулировать кросс-продажи и др. Важно также максимизировать ценность клиента, а не объем продаж.

В статье «7 Secretsof Buildinga Customer-Centric Company Culture» в издании Forbes представлены 7 шагов для построения клиентоориентированной компании путем создания клиентоориентированной культуры в компании [78]. Согласно данной статье, компании необходимо начинать изменения с философии фирмы, ориентированной на клиента. Далее философия компании должна перетекать в корпоративные ценности, ориентированные на клиентов компании. Сотрудники компании должны быть привержены данным ценностям, а для этого необходимо визуализировать их, поскольку визуализация упрощает восприятие и усвоение. В целом фокус компании должен быть направлен на основные ценности и поддержку заданного уровня корпоративной культуры. И наиболее важным пунктом автор называет желание сотрудников быть частью клиентоориентированной организации и разделять заданные ценности.

В кратком отчете компании Ipsos “Decodethe Journey: Becomingatrulycustomer-centricorganization” акцент сделан на анализе потребительского поведения как важной части клиентоориентированной компании [22]. Авторы отчета советуют уделять большое внимание потребительскому опыту, так как именно в точках контакта покупатель продукции компании может в наибольшей степени ощутить клиентоориентированность. Авторы отчета говорят о том, что клиентоориентированной компании следует разработать систему сбора обратной связи, также большое внимание компания должна уделять изучению потребительского опыта в «moment of truth» и пытаться создавать холистический путь потребителя.

Авторы отчета видят клиентоориентированность как наиболее оптимальный способ ответа компаний на текущее покупательское поведение. В данной работе представлены необходимые характеристики, которыми должна обладать клиентоориентированная FMCG компания. Так, авторы статьи видят реализацию клиентоориентированного подхода через мультиканальный маркетинг, клиентскую аналитику, взаимодействие с потребителями, оценку удовлетворенности клиентов и автоматизацию продаж. Авторы отчета подчеркивают, что данные признаки выявлены на анализе текущего опыта работы ведущих FMCG компаний в том числе.

Таким образом, в ходе анализа в каждой статье выделялись предлагаемые или предполагаемые признаки клиентоориентированности или же операционализации данных признаков. Далее выявленные признаки или операционализации в каждом отчете или статье сопоставлялись с признаками из других отчетов, при этом операционализации объединялись в признаки. В итоге получился полный перечень признаков, которые хотя бы раз упоминались в рассматриваемых работах, также было учтено количество представлений данных признаков в различных отчетах. В итоге было получено 23 признака клиетоориентированности на основании бизнес практики. Результаты анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7. Признаки клиентоориентированной компании согласно консалтинговой литературе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Признак | Источники, в которых упоминается признак | Количество упоминаний |
| 1 | Аналитика покупательского поведения | AIMIA [16]; BCG [44]; E&Y [55]; McKinsey (2) [15]; PwC[25]; GFK [18]; McKinsey[20] | 7 |
| 2 | Построение бизнесс-процессов и разработка стратегии, исходя из потребностей клиента | AIMIA[16]; BCG [44]; E&Y [55]; AMA [77]; Forbes[78] | 5 |
| 3 | Эффективное использование внутренней и внешней информации | AIMIA [16] | 1 |
| 4 | Построение прочных партнерских сетей с внешними агентами | AIMIA [16]; E&Y [55] | 2 |
| 5 | Использование инсайтов потребителей для быстрого и эффективного принятия решений | AIMIA[16] ; E&Y [55]; Forbes [78] | 3 |
| 6 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок | AIMIA[16]; AMA [77]; BCG [44]; McKinsey (2) [15]; GFK [18] | 5 |
| 7 | Построение лояльности к бренду | AIMIA [16]; PwH [25] | 2 |
| 8 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | AIMIA [16]; BCG[44]; E&Y[55]; PwC[25]; GFK[18] | 5 |
| 9 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | AIMIA [16]; BCG[44]; E&Y[55]; McKinsey (2) [15]; PwH[25]; Ipsos[22] | 6 |
| 10 | Понимание текущих потребностей и желаний покупателей | AMA [77]; BCG [44]; McKinsey (2) [15]; PwC[25] | 4 |
| 11 | Представление на рынке тех товаров, которые необходимы покупателю | AMA [77]; BCG [44] | 2 |
| 12 | Предложение "справедливой" цены покупателю (ценностный подход ценообразования) | AMA [77]; BCG [44] | 2 |
| 13 | Постоянный сбор обратной связи, активность и проактивность в коммуникациях с потребителем | AMA[77]; BCG[44]; E&Y[55]; McKinsey (2) [15]; Ipsos[22]; GFK[18]; McKinsey[20]; PwC[25] | 8 |
| 14 | Анализ эффективности маркетинговой деятельности посредством потребительских метрик (CLV, удовлетворенность и т.п) | BCG [44]; GFK [18] | 2 |
| 15 | Определение ЦА и их нужд, сегментирование | BCG [44]; PwC[25] | 2 |
| 16 | Переход от краткосрочного к долгосрочному принятию решений | E&Y[55] | 1 |
| 17 | Моделирование специфического поведения персонала компании, обращенного к клиенту | E&Y [55]; McKinsey[20]; Forbes [78]; McKinsey (2) [15] | 5 |
| 18 | Стимулирование кросс-продаж | McKinsey (2) [15]; PwC[25] | 2 |
| 19 | Отслеживание трендов и построение прогнозов поребительского поведения | McKinsey (2) [15]; PwC[25]; GFK [18] | 3 |
| 20 | Максимизация ценности клиента, а не объема продаж | PwC[25] | 1 |
| 21 | Использование сотворчества (Co-creation) | McKinsey (2) [15]; GFK [18] | 2 |
| 22 | Мониторинг транзакционного взаимодействия для оперативного контроля | GFK [18] | 1 |
| 23 | Клиентоориентированная организационная структура: кросс-региональная и кросс-продуктовая | McKinsey [20]; Forbes [78] | 2 |

Как можно заметить, в данном случае также были получены 23 признака клиентоориентированности, однако эти признаки лишь частично совпадают с ранее выявленными признаками в академических работах. Сопоставив две группы признаков, были выявлены те, которые не были отражены в академических работах.

В конечном итоге к уже выявленным ранее 23 признакам (Приложение 1) были добавлены еще 7 признаков, найденные в вышеописанных источниках (таблица 8).

Таблица 8. Признаки клиентоориентированности ведущих консалтинговых агентств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак | Количество упоминаний |
| 1 | Аналитика покупательского поведения | 7 |
| 2 | Построение лояльности к бренду | 2 |
| 3 | Многоканальный маркетинг | 5 |
| 4 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | 6 |
| 5 | Предложение "справедливой" цены покупателю (ценностный подход ценообразования) | 2 |
| 6 | Отслеживание трендов и построение прогнозов потребительского поведения | 3 |
| 7 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок | 5 |

Таким образом, в основу для дальнейшего исследования присутствия и использования клиентоориентированного подхода на российском FMCG рынке вошли 30 признаков, которые указаны в таблице 9.

Таблица 9. Признаки для исследования присутствия и использования клиентоориентированного подхода на российском FMCG рынке

|  |  |
| --- | --- |
| № | Признак |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура |
| 16 | Клиентоориентированные продажи |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании |
| 18 | Положительное отношение к клиентам |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей |
| 24 | Аналитика покупательского поведения |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду |
| 26 | Многоканальный маркетинг (Multichannel marketing) |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании |
| 28 | Ценностный подход ценообразования |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок |

Данные признаки не сгруппированы в разрезе практик, так как в дальнейших экспертных интервью не предполагалось делить их блоками на вопросы по причине упрощения анализа результатов. Было принято решение окончательно представить их через практики после результатов экспертных интервью (верификации).

## 2.2 Верификация признаков клиентоориентированной компании для российского FMCG-рынка

На основе выведенных признаков клиентоориентированности, которые представлены в предыдущем параграфе, были проведены экспертные интервью с представителями крупнейших FMCG-компаний для того, чтобы понять, как соотносится теория с практикой, то есть какие признаки клиентоориентированности действительно используются в деятельности компаний. Также целью проведения экспертных интервью являлась необходимость отражения в данных признаках особенностей FMCG-сектора развивающегося российского рынка.

В выборку попали представители таких крупнейших компаний FMCG как McCormik Spice, Nestle, CocaCola, Kimberly, PepsiCo и Adidas, работающих на российском рынке. Данные компании были выбраны как яркие представители интересующего нас сектора. В основу гайда экспертного интервью вошли общие вопросы о компании и ее деятельности, а также выведенные 30 признаков, которые должны были оценить эксперты (гайд экспертного интервью представлен в Приложении 4). Гайд состоял из открытых и полузакрытых вопросов. При ответе на открытые вопросы респондент должен был представить свое понимание клиентооориентированности в целом и на рынке FMCG в частности. Также респондент имел возможность представить свое видение относительно обязательных признаков клиентоориентированной компании. Помимо этого, в закрытом вопросе респонденту предлагались признаки, которые были выявлены на основании данного исследования. Респондент должен был подтвердить или опровергнуть необходимость каждого признака, который ему был представлен.

Что касается отбора самих экспертов, то критериями их отбора помимо компании, в которой они работали или работают, служили такие характеристики, как опыт работы в компании (от 1 года) и опыт работы в отрасли FMCG (от 2 лет), занимаемая должность эксперта (не ниже бренд-менеджера). Данные ограничения были введены для того, чтобы эксперт в полной мере понимал не только особенности компании, в которой работал, но и имел представление о клиентоориентированности на рынке FMCG в целом.

Критерием количества экспертных интервью служила изменчивость уточненной медианы, рассчитанной на основании кодировки ответов респондентов. Подход к кодировке будет рассмотрен позднее. Проведение интервью закончилось, когда значение уточненной медианы перестало изменяться при добавлении результатов вновь проведенного интервью. В итоге для данного этапа было проведено 6 экспертных интервью, которые длились в среднем 40-45 минут. В Приложении 5 представлены транскрипты проведенных интервью.

Перейдем к анализу собранных в ходе экспертных интервью данных и рассмотрению полученных результатов. Как уже было сказано ранее, необходимо было понять, как соотносятся между собой определения признаков КО, сформулированные в академической литературе, и используемых на практике определений. Для этого был проведен упрощенный контент-анализ транскриптов экспертных интервью, отражающий количество упоминаний в целом того или иного признака, а также расшифровку признака языком экспертов. В Приложении 6 представлена таблица с результатами проведенного контент-анализа.

Можно заметить, что некоторые признаки клиентоориентированности в ходе интервью не получили расшифровку от экспертов, другие же были подробно рассмотрены и потому имеют большее количество упоминаний. В рамках данной работы мы не используем количество упоминаний признака как критерий его отсечения, так как понимаем, что постановка вопросов в гайде могла повлиять на наличие или отсутствие упоминания. Количественные результаты контент-анализа используются в данной работе как подкрепляющее обоснование для отсечения на основании уточненной медианы, которая будет рассмотрена позже.

Рассмотрим результаты контент-анализа по признакам клиентоориентированности:

Понимание текущих потребностей потребителей. Данный признак, по мнению экспертов, помимо понимания нужд и желаний потребителя/клиента является, собственно, основным определением клиентоориентированности.

Ориентация на взаимодействие с клиентами. Данный признак, по мнению экспертов, помимо основного смысла подразумевает формирование правильных отношений именно с потребителем продукции компании, а не только клиентов на В2В рынке.

Систематический сбор обратной связи от клиента. Для данного признака присутствовали уточнения относительно способов сбора - не только с помощью горячей линии, но и исследований, которые компании самостоятельно проводят в точках продаж.

Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей. Смысл данного признака полностью совпадает с академическим пониманием, включает в себя проактивный подход и опережение конкурентов за счет реализации решений для латентных потребностей.

Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании. Данный признак в понимании практиков-экспертов шире, чем он представлен в академической литературе. Под клиентами в компании подразумеваются не только конечные потребители, но и клиенты на уровне В2В, а также все остальные участники цепочки создания ценности (поставщики, подрядчики и т.п.)

Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов. Понимание данного признака совпадает с пониманием в академической литературе.

Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот). Данный признак с практической точки зрения имеет более широкое понимание. К сетевому сотрудничеству эксперты отнесли не только приверженности в цепочке поставок и передачу информации от ритейлера к компании-производителю относительно результатов продаж и вероятных потребностей потребителей, но и выгодное представление товара компании на полках торговых точек - наличие товара на полке, правильная выкладка товара, представленность во всех точках ритейлера и т.п.

Клиентоориентированные продажи. Данный признак в практической среде имеет несколько иное значение для FMCG-рынка по сравнению с представлением в академической литературе. Поскольку на массовом рынке компания практически не имеет возможности работать непосредственно со своим конечным потребителем, то в данном случае под клиентоориентированными продажами подразумевается максимальное присутствие в различных каналах продаж, присутствие товара в магазине, наличие собственных магазинов, в том числе в Интернет. Этот признак сильно связан с предыдущим - сетевым сотрудничеством с контрагентами.

Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик. Данный признак в академической среде больше представлен за счет количественных расчетных показателей, тогда как с практической точки зрения эксперты в большей степени называли стандартные финансовые показатели или же условно количественные (количество положительных отзывов, количество запросов в компании и т.п.).

Построение лояльности потребителя к бренду. Данный признак совпадает с пониманием в академической среде. Однако стоит сделать уточнение, что под лояльностью эксперты понимали повторные покупки потребителем, то есть рациональную лояльность.

Таким образом, можно сказать, что часть признаков клиентоориентированности в экспертных интервью получили более широкое определение, а также в определениях отразились некоторые специфические особенности именно FMCG-сектора, например, взаимодействие компании-производителя с ритейлером. Далее под определением каждого из признаков мы будем понимать то, что было получено в ходе верификации.

Далее перейдем ко второй части анализа экспертных интервью. На данном этапе необходимо было понять, какие признаки клиентоориентированности характерны для российского рынка FMCG, а какие могут не рассматриваться в исследовании. Критерием служило значение уточненной медианы.Представим более детально подход к кодировке ответов респондентов для дальнейшего расчета уточненной медианы. Для кодировки была выбрана шкала от 0 до 3, где каждое значение имеет следующий смысл:

«0» - респондент отрицательно ответил относительно наличия данного признака у клиентоориентированной компании;

«1» - респондент положительно отвечал относительно наличия данного признака у клиентоориентированной компании, однако задумался при ответе или сделал уточнение относительно ограничения необходимости данного признака;

«2» - респондент положительно отвечал на вопрос относительно наличия данного признака у клиентоориентированной компании без сомнений и уточнений;

«3» - респондент положительно отвечал на вопрос относительно наличия данного признака без сомнений и уточнений, а также упоминал данный признак самостоятельно в открытых вопросах.

По результатам проведенных интервью значения уточненных медиан получились в большинстве случаев около 2, т.е. все респонденты отмечали присутствие практически всех признаков клиентоориентированности, которые должны присутствовать на рынке FMCG (таблица 10).

Таблица 10. Значения уточненных медиан для признаков клиентоориентированности, которые используют компании на рынке FMCG

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак | Уточненная медиана |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | 2,833a |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | 1,600a |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной | 1,250a |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента | 2,500a |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) | 1,200a |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | 1,333a |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента | 2,167a |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | 2,200a |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | 2,333a |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) | ,750a |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) | 1,000a |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей | 1,000a |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура | 1,400a |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | 2,333a |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура | 1,750a |
| 16 | Клиентоориентированные продажи | 2,833a |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании | 1,667a |
| 18 | Положительное отношение к клиентам | 1,667a |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | 2,200a |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | 2,200a |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) | 1,500a |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | 2,000 |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей | ,750a |
| 24 | Аналитика покупательского поведения | 2,333a |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду | 2,333a |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | 1,667a |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | 2,333a |
| 28 | Ценностный подход ценообразования | 2,000a |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | 2,333a |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок | 1,667a |

Для определения значимых признаков из всех, которые были найдены в различных источниках, необходимо было отсечь те, которые менее характерны российскому FMCG-рынку, а, значит, не будут рассматриваться на дальнейших результатах исследования.

Для выделения окончательного набора признаков клиентоориентированности был использован следующий алгоритм. Была построена гистограмма по убыванию уточненной медианы, на которой виден резкий спад после 15-го признака (рисунок 8). Это говорит о том, что признаки после него являются, по мнению экспертов, менее встречающимися на практике на российском рынке FMCG, а это значит, что их можно не рассматривать.



Рис. 8. Гистограмма уточненной медианы признаков клиентоориентированности

Таким образом, для дальнейшего исследования будут использованы 15 признаков с наибольшей уточненной медианой (Табл. 2.5). Данные признаки вновь были разбиты на группы в соответствии с рассмотренным в Главе 1 подходом на практики, направленные на потребителей, сотрудников и производительность.

Таблица 11

Признаки клиентоориентированной FMCG-компании в России

|  |  |
| --- | --- |
| № | Практики, направленные на потребителей |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании |
| 16 | Клиентоориентированные продажи |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду |
| 27 | Изучение потребительского опыта клиентов компании |
| № | Практики, направленные на сотрудников |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок |
| № | Практики, направленные на производительность |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) |
| 24 | Аналитика покупательского поведения |
| 28 | Ценностный подход ценообразования |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов |

Таким образом, видно, что большую долю признаков клиентоориентированности на российском рынке FMCG составляют практики, направленные на потребителей, то есть компании, использующие клиентоориентированный подход в большой степени необходимо понимание нужд и потребностей потребителей, а также взаимодействие с ними. Стоит пояснить, что часть признаков, которые на первый взгляд также имеют непосредственное отношение к потребителям продукции компании, отнесены к другим практикам. Причинами этому является отсутствие возможности у потребителя ощутить данные признаки. Помимо практик, направленных на потребителей, FMCG-компании должны уделять внимание практикам, направленным на производительность, потому что FMCG-рынок является высоко конкурентным, следовательно, необходимо отслеживать изменения в поведении не только потребителей, но и конкурентов, а также контрагентов. Можно заметить, что в данном случае только два признака были отнесены к практикам, направленным на сотрудников. Это связано с тем, что представители компании (сотрудники) напрямую очень редко взаимодействуют непосредственно с потребителем. В данном случае в компании важна передача необходимой информации между отделами, а также на ее основе разработка маркетинговой стратегии, ориентированной на потребителей.

Если изобразить полученные результаты графически, то получаем теоретическую модель клиентоориентированной FMCG-компании.

Модель представлена на рисунке 9.



Рис 9. Модель клиентоориентированности FMCG-компании (составлена авторами)

Таким образом, нами была сформирована модель КО подхода к управлению FMCG-компаниями, основанная на анализе академической литературы и консалтинговых отчетов, а также экспертных интервью с менеджерами FMCG-компаний, отражающая ключевые признаки КО, разбитые по трем блокам практик.

В следующей главе работы рассмотрена сформированная модель на примере 2х российских компаний, работающих на рынке средств по уходу за полостью рта.

# Глава 3.Кейс-стади клиентоориентированности российских FMCG-компаний

## .1 Обоснование выбора компаний - особенности, характеристики деятельности на рынке

Для исследования формирования клиентоориентированного подхода на российском рынке FMCG были выбраны 2 российские компании с локальным производством продукции - ООО «Сплат-Косметика» и ООО «Диарси Центр», функционирующие на рынке средств по уходу за полостью рта под брендами SPLAT и R.O.C.S соответственно. Данные компании были выбраны потому, что, во-первых, являются локальными, а значит будут отражать особенности именно российского рынка FMCG, а во-вторых, потому что относительно сопоставимы друг с другом - бренд SPLAT ориентирован на продажу в сегменте выше среднего, а R.O.C.S - в премиальном сегменте, таким образом потребители часто выбирают между данными брендами. Далее данные компании будут рассмотрены более подробно, но прежде следует уделить внимание характеристикам данного рынка в России средств по уходуза полостью рта.

Данный рынок средств по уходу за полостью рта в России в основном представлен следующими средствами: зубные пасты, зубные щетки, ополаскиватели, зубные гели, ирригаторы, зубочистки, зубные нити (флоссы) и т.п. При этом около 40% рынка составляют продажи зубной пасты, 14 % - продажи зубных щеток. Остальная часть продаж рынка - это дополнительные уходовые вещи за полостью рта или же средства ухода за протезами [76].

По назначению зубные пасты можно разделить на следующие виды:

Гигиенические зубные пасты - пасты, предназначенные для механического удаления зубного налета, остатков пищи и дезодорации полости рта. Данный вид паст не содержит профилактических добавок и активных ингредиентов. Таким образом, гигиенические пасты оказывают только очищающее и освежающее действия.

Лечебно-профилактические зубные пасты  пасты, которые содержат биологически активные вещества и применяются с целью профилактики заболеваний зубов и околозубных тканей. К лечебно-профилактическим пастам относятся пасты противокариозные, противовоспалительные, отбеливающие, препятствующие образованию зубного камня и др.

Лечебные зубные пасты  пасты, содержащие активные ингредиенты, которые воздействуют на определенный патологический процесс в полости рта. В лечебных зубных пастах концентрация активных веществ выше, чем в лечебно-профилактических. Лечебные пасты не могут использоваться продолжительное время и применяются по рекомендациям врачей. Данный вид зубных паст предназначен для лечения кровоточивости десен, стоматита, пародонтита, гингивита, кандидоза и других заболеваний.

Последние два вида зубных паст также называются «профессиональными» брендами, то есть уходовыми средствами, имеющие заявленный лечебный эффект. Также помимо данной классификации для разделения зубных паст часто используют деление на взрослые и детские зубные пасты. Детские зубные пасты содержат менее агрессивные вещества, меньшую концентрацию активных компонентов и пенообразующих веществ. Кроме того, детские зубные пасты чаще всего содержат нейтральные или фруктовые ароматизаторы для придания приятного вкуса [57].

Российский рынок средств ухода за полостью рта отличается большим разнообразием представленных торговых брендов и вариантов зубных паст. Так, согласно данным DSM Group, в аптеках за первое полугодие 2016 года было продано порядка 100 различных брендов, которые при учете разнообразия товарной линейки превращаются уже в 810 наименований. Каналы продаж данной продукции на российском рынке также разнообразны. Самые активно продающиеся товары данного рынка - зубные пасты и зубные щетки можно купить в точках крупного и среднего ритейла, открытых рынках, аптеках, частных клиниках, собственных интернет-магазинах компаний и т.д. Использование различных каналов продаж данной продукции связано не только с массовостью потребления, но и с тем, что часть рынка представлена «профессиональными» брендами. Соответственно, часть продукции относится не только к рынку FMCG, но и рынку парафармацевтики [76].

Согласно данным EuromonitorInternational, размер рынка средств по уходу за полостью рта в денежном выражении в 2016 году по всем каналам составил порядка 46,6 миллиардов рублей. Данный рынок вырос по сравнению с 2015 годом на 17%, однако данный рост обусловлен не в большей степени увеличением объемов продаж, а повышением цены на продукты в категориях [61].

На данный момент практически треть рынка по продажам в денежном выражении во всех каналах составляют продажи бренда Colgate - 27,8%. Бренд и сама компания являются безусловными лидерами рынка, так как доля следующего по объему продаж игрока практически в 3 раза меньше. На рисунке 10 представлено распределение долей брендов средств по уходу за полостью рта в целом на рынке в стоимостном выражении. Как можно заметить, рынок достаточно конкурентный, причем конкурируют между собой как локальные, так и иностранные бренды, как гигиенические, так и профессиональные средства по уходу за полостью рта [60].



Рис. 10. Доли продаж в деньгах зонтичных брендов, в %

Рассматриваемые в данной работе бренды SPLAT и R.O.C.S занимают на рынке 2 и 9 позиции соответственно. Причем доля рынка бренда R.O.C.S практически в 3 раза меньше доли SPLAT. Иначе картина выглядит в аптечном сегменте, где продукция представлена в основном профессиональными брендами средств по уходу за полостью рта. В таблице15 представлено распределение долей продаж в деньгах аптечного сегмента за первое полугодие 2016 года по данным компании DSM Group.

Таблица 15. Распределение долей продаж в стоимостном выражении в аптечном сегменте

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бренд | Доля, 1 полугодие 2016 | Прирост 1 полугодие 2016г./1 полугодие 2015 г. |
| ROCS | 30,4% | -7,5% |
| ЛАКАЛЮТ | 21,4% | -8,9% |
| SPLAT | 10,6% | -2,2% |
| СЕНСОДИН | 9,2% | -6,8% |
| ПАРОДОНТАКС | 5,9% | -20,5% |
| COLGATE | 4,2% | -20,3% |
| ПРЕЗИДЕНТ | 3,6% | -27,4% |
| АСЕПТА | 3,0% | 19,5% |
| ЭЛМЕКС | 1,9% | -11,7% |
| АКВАФРЕШ | 1,8% | -14,7% |

В таблице 15 мы видим, что лидер рынка Colgateочень сильно уступает профессиональным брендам. Бренд R.O.C.S является лидером и составляет почти треть аптечного сегмента, а бренд SPLAT занимает третью строчку рейтинга, и его продажи составляют около 10%. Также стоит обратить внимание на то, что у всех брендов отмечен отрицательный прирост продаж, однако в меньшей степени пострадали продажи рассматриваемых в исследовании брендов, в то время как продажи лидера всего рынка Colgate очень сильно упали. В данном случае нельзя говорить о том, что в падение продаж в большей степени связано с наличием или отсутствием доказанных лечебных свойств у зубных паст. Можно лишь предположить, что SPLAT и R.O.C.S были более активны в продвижении, чем их конкуренты на рынке парафармацевтики.

Говоря о российском рынке средств по уходу за полостью рта, стоит также рассмотреть основные тренды, которые присутствуют на данный момент. Согласно данным EuromonitorInternational, на рынке присутствует 7 основных потребительских трендов [64]:

. Наблюдается повышение заботы потребителей относительно своего здоровья, в особенности в области полости рта. Данный тренд особенно заметен среди молодого поколения россиян. Потребители все чаще начинают регулярно посещать стоматолога, следовать профессиональным советам специалистов, а также становятся более проактивными и ответственными по отношению к своему здоровью.

. Рынок средств по уходу за полостью рта вырос в денежном выражении в 2016 году на 17% по отношению к 2015 году и будет продолжать расти, так как наблюдается повышение интереса потребителей к их здоровью и гигиене, в том числе к продуктам ухода за полостью рта.

. Зубные пасты, как самая большая категория средств по уходу за полостью рта, внесли наибольший вклад в наблюдаемый рост рынка. Рост данной категории в денежном выражении составил 18% к 2015 году.

. Растет спрос на «медикаменты» для ухода за полостью рта. Как локальные, так и международные производители воспользовались этой тенденцией, добавив фармацевтические экстракты растений в их зубные пасты. Например, компания «Невская косметика» расширила свою линию зубной пасты «Новый жемчуг» целебными травами (например, экстрактом ромашки, шалфея, алоэ и дубовой коры).

. В состав зубных паст все чаще входят натуральные и не приносящие вреда здоровью ингредиенты. Так, компания «Сплат-Косметика» подчеркнула в 2015 году, что в ее продукты больше не будут входить такие вещества, как триклозан, хлоргексидин, парабены и SLS. По заявлению компании их новый ополаскиватель для полости рта на 98,8% состоит из натуральных ингредиентов. В свою очередь компания «Невская косметика», выпускающая продукцию под брендом «Новый жемчуг», заявляет, что при расширении ассортиментной линейки зубных паст они отказались от использования в составе продукта таких ингредиентов, как перекиси, окислители и триклозан.

. Поскольку потребители все чаще начинают регулярно посещать стоматологов и следуют их советам относительно ухода за полостью рта, то растет интерес к продуктам с профессиональным позиционированием. При этом наблюдается сокращение продаж дополнительных средств, таких как зубная нить или освежители полости рта, так как потребители пытаются экономить.

. Зубные пасты с «полным уходом» остаются самым популярным видом зубной пасты и присутствуют в ассортименте всех представителей рынка. Однако большая доля продаж зубных паст относится также к отбеливающим зубным пастам, несмотря на мнение о том, что их частое использование вредит зубной эмали.

Таким образом, можно заметить, что рынок средств по уходу за полостью рта в России весьма велик, и его рост будет продолжаться. Как уже говорилось ранее, на данный момент условно рынок можно разделить на рынок гигиенических продуктов и продуктов с «профессиональным позиционированием». Данные виды средств между собой активно конкурируют как на рынке FMCG, так и на рынке парафармацевтики, поэтому в дальнейшем мы не будем разделять два этих сегмента. Кроме того, учитывая текущий тренд относительно смены потребительских предпочтений в пользу «профессиональных» брендов, которые уже активно представлены в традиционных и современных форматах торговли, можно предположить, что данное разделение постепенно будет «стираться» в глазах потребителя.

Далее перейдем к краткому описанию компаний, которые были выбраны для исследования. Начнем с компании «Сплат-Косметика», представленной на рынке брендом SPLAT с «профессиональным» позиционированием.

Согласно официальному сайту компании, ООО «Сплат-Косметика» - это российский разработчик и производитель продуктов с «профессиональным» позиционированием в таких категориях, как средства для ухода за полостью рта, бытовой химии и детской косметики. Основа философии компании и ее продуктов - это то, что все продукты и идеи компании должны помогать людям быть здоровыми, уверенными в себе, радоваться жизни. Компания появилась на рынке России средств для ухода за полостью рта в 2001 году. Сейчас продукция представлена не только на местном рынке, но и в 60 странах мира [72]. На рисунке 11 представлены доли компании на рынках различных стран в сегменте средств по уходу за полостью рта [62].



Рис. 11. Представленность бренда SPLAT на рынках стран в стоимостном выражении в 2016 г, в %

Как можно видеть на графике, компания активно представлена на рынках стран СНГ, Восточной Европы и Прибалтики. При этом в некоторых случаях компания на внешнем рынке занимает большую долю, чем на внутреннем. Что касается представленности в целом на международном рынке, то на данный момент доля относительно мала. Если же говорить о доходах данной компании, то ее выручка до 2010 года постоянно росла. На рисунке 12 представлен график выручки и рентабельности по EBIT [59]. Стоит обратить внимание на то, что за указанное время рентабельность рассматриваемой компании была выше рентабельности в целом по отрасли, что говорит о более успешном положении компании на рынке относительно компаний-конкурентов в целом.



Рис. 12. Выручка и рентабельность EBIT ООО «Сплат-Косметика»

Что касается продукции компании, то изначально фирма работала только в категории средств по уходу за полостью рта, но в 2012 году приняла решение о диверсификации производства и запустила продукты в новых категориях. Далее компания продолжила расширение своего производства.

На данный момент фирма производит как продукты для массового потребления, так и нишивые продукты, направленные на конкретные узкие потребительские ниши. Портфель брендов компании выглядит следующим образом [72]:- основной бренд компании, под которым она выпускает средства для ухода за полостью рта. В продуктовой линейке данного бренда имеются следующие продукты: серия PROFESSIONAL (зубные пасты с «профессиональным позиционированием»), серия SPECIAL (зубные пасты с уникальными компонентами), зубные щетки, очищающие пенки, ополаскиватели для полости рта, зубные нити, серия средств BABY KIDS для детей от 0 до 3 лет, KIDS - от 2 до 6 лет, JUNIOR - от 6 до 11 лет и JUICY для детей всех возрастов, серия наборов зубных паст и щеток в дорогу. По заявлению компании средства данного бренда учитывают особенности потребностей возраста, образа жизни и проблем со здоровьем полости рта. Бренд ориентирован на ценовой сегмент выше среднего.премиальный бренд средств по уходу за волосами. На данный момент бренд представлен шампунями и бальзамами.- бренд, под которым выпускается серия средств для интенсивного восстановления и укрепления эмали чувствительных зубов.- бренд, под которым выпускается серия средств для одновременного интенсивного отбеливания и зубов, а также укрепления эмали.WHITER - бренд, под которым выпускается интенсивная отбеливающая паста, предназначенная для удаления налета от табачных изделий, красного вина, кофе и чая.- бренд, под которым выпускается серия средств для дома -средства для мытья посуды, средства для стирки одежды и таблетки для посудомоечной машины.- бренд, под которым выпускается детская косметика для маленьких детей.

В данной работе мы будем рассматривать только основной бренд компании - SPLAT, при этом сузив до зубных паст (серии PROFESSIONAL и SPECIAL). Поэтому далее под SPLAT мы будем подразумевать зубные пасты под данным брендом и компанию их выпускающую в целом.

Отдельно стоит рассмотреть особенности маркетинговой деятельности компании, поскольку она является одной из наиболее ярких примеров применения маркетинга совместного творчества в России.

Фирма активно использует данный инструмент, например, в каждую пачку своей продукции вкладывая письмо от директора компании, реализуя персонализированный подход, а также собирая на этом основании отзывы и идеи от потребителей. Также сейчас на сайте компании можно видеть отдельный раздел «сотворчество», где можно заполнить форму и отправить свою идею или же отзыв. При этом компания не просит конкретной идеи в той области, в которой фирма функционирует, она просто просит оставить рассказать то, о чем мечтает потребитель: отпуск, мир, любовь, вкусный ужин или же товар мечты. На основании данных писем компания может разработать тот или иной новый продукт или модифицировать существующий. Например, на основании собранных от потребителей идей была создана зубная паста «Электра», которая предназначена для электрических зубных щеток. Как было выяснено на основании анализа отзывов потребителей, электрические щетки часто травмируют десны по время чистки. Данная паста предназначена для того, чтобы оказывать заживляющий эффект, а также сама паста была изменена таким образом, что стать мягче, тем самым сократив повреждения. Также на основании тех же отзывов потребителей компания сменила поставщика тубов, поскольку выяснилось, что женщинам с длинными ногтями очень сложно отрывать фольгу от тюбика [67].

Данный инструмент привлечения и удержания был выбран не случайно. Индивидуальный подход и вовлечение потребителей компании дает конкурентное преимущество - существующие клиенты заинтересованы развитием компании и продуктов, а новых клиентов привлекают необычные решения, которые сложно встретить в продукции таких компаний как P&Gили же Colgate.

Сложно сказать о том, сколько именно потребителей привлечено или удержано за счет применения маркетинга совместного творчества, однако можно посмотреть на цифры: темпы роста компании и выручки велики. Например, в 2005 году компания реализовала в месяц порядка 150 000 тюбиков пасты, а в 2006 году в месяц для продажи производилось уже 520 000 тюбиков, то есть за один год компания увеличила продажи в натуральном выражении в 3,5раза. На основании данной цифры и специфики отрасли можно говорить о том, что как минимум активно расширяется круг новых потребителей продукции компании SPLAT [67].

Сам же Евгений Демин, генеральным директор компании, не скрывает, что маркетинг совместного творчества был выбран не случайно. Результаты, которые дает данный инструмент на насыщенном рынке и в окружении сильной конкуренции, в разы выше, чем это могла бы дать реализация классического маркетинг-микса. Сотворчество дает компании огромное преимущество, которое позволяет не только выживать на рынке, но и развиваться[6, 67].

Таким образом, можно сказать, что компания «Сплат-Косметика» применяет маркетинговые инструменты, характерные для компаний, пытающихся реализовать клиентоориентированный подход. Компания активно взаимодействует с покупателями ее продукции, собирает информацию по текущим и латентным потребностям непосредственно от потребителей, формирует ощущение персонального подхода к каждому потребителю и т.п.

Далее рассмотрим компанию ООО «Диарси Центр», которая также была выбрана для данного исследования. Группа компаний DRC (ООО «Диарси Центр») - это торгово-промышленная группа компаний, которая является производителем и поставщиком средств по уходу за полостью рта. На данном рынке фирма представлена брендом R.O.C.S. Основной посыл в философии компании - это натуральность, эффективность и безопасность [71].Данная компания российского происхождения, начала свою деятельность на внутреннем рынке в 2006 году[58]. На данный момент продукция компания представлена и за рубежом. На рисунке 13 представлены доли бренда на рынках различных стран. Доли рынков подсчитывались относительно стоимостного выражения[63].



Рис. 13. Представленность бренда R.O.C.S. на рынках стран в стоимостном выражении в 2016 г, в %

Как видно на гистограмме, большую долю чем в России компания имеет только на рынке Эстонии. Бренд в целом слабее представлен за рубежом, чем конкурентный ему SPLAT.

Что касается доходов данной компании, то они год от года постепенно растут. На рисунке 14 представлен график рентабельности компании по EBIT.



Рис. 14. Выручка и рентабельность EBIT ООО «Диарси Центр»

Также можно видеть на графике, рентабельность компании относительно стабильна в течение 7 лет, а каждый выбранный отчетный год она выше, чем средняя по отрасли рентабельность. Это может говорить о том, что компания уверенно чувствует себя на рынке и успешно функционирует в течение продолжительного периода времени. К сожалению, по причине отсутствия сопоставимых данных из базы данных СПАРК нельзя сравнить рентабельность рассматриваемых в работе брендов.

Что касается продукции описываемой компании, то помимо средств по уходу за полостью рта с «профессиональным позиционированием» для массового потребления, компания производит специализированную продукцию данной категории, а также уходовые средства других категорий. На данный момент портфель брендов компании выглядит следующим образом [66, 71]:

. R.O.C.S - основной бренд компании, под которым выпускается продукция для ухода за полостью рта с «профессиональным» позиционированием. Данный бренд представлен зубными пастами серии Baby (для детей от 0 до 3 лет), Kids (от 3 до 7 лет), Teens (от 8 до 18 лет) и Adults (зубная паста для взрослых). Выделенные компанией четыре серии зубных паст обладают особенностями, которые должны учитываться в зависимости от потребителя зубной пасты и их возрастных потребностей. Также под данным брендом выпускаются зубные щетки, представленные в четырех сериях, как и зубные пасты, а также зубные щетки, специализированные под особые потребности взрослых потребителей, - для отбеливания, для деликатного ухода и т.п. Помимо этого в продуктовую линейку данного бренда входят ополаскиватели для полости рта, спреи, зубные нити и продукция специального применения - для тех, кто носит протезы или же продукция, дополняющая традиционную гигиену полости рта (например, реминерализующие гели и жевательные таблетки для укрепления зубов). Данный бренд в целом представляет специализированные средства для разных возрастов. Также стоит отметить, что продукция бренда R.O.C.S ориентирована на премиальный и суб-премиальный ценовые сегменты.

. FEMEGYL - бренд средств по уходу за кожей. Продуктовая линейка данного бренда включает в себя средства для очищения кожи, ее питания и увлажнения, а также антивозрастные средства. Целевая аудитория данного бренда - косметологи и в целом салоны красоты, приобретающие данную продукцию для работы со своими клиентами, однако также она доступна к покупке обычным потребителям.

. АРГАКОЛ - бренд, под которым продается средство для заживления ран.

. Герпенокс - стоматологический гель, которому оказывает теневую поддержку бренд R.O.C.S. Данное средство предназначено для лечения герпеса, а также других патологических состояний слизистых кожи.

. INOMED - средство для интимной гигиены. Данная продукция предназначена для всех членов семьи.

. LAPIKKA - специализированный бренд зубных паст для детей. Так же, как и детская линия R.O.C.S, учитывает особенности детей и их потребности, однако в среднем в 2 раза дешевле.

Как можно заметить, продуктовый портфель компании довольно разнообразен и имеет парафармацевтическую или профессиональную направленность. Данные особенности портфеля оказывают влияние и на продвижение товаров компании. Несмотря на то, что в большей части продукция ориентирована на приобретение конечными потребителями, компания большое внимание уделяет b2b продвижению, то есть продвижения через специалистов - стоматологов, косметологов и т.п. Более того компания использует клиники в качестве канала продажи и продвижения. Например, компания в качестве подарков предлагала наборы R.O.C.S для посетителей некоторых сетей частных клиник [73]. Таким образом, пациенты стоматолога получали советы по предпочтительным средствам для ухода за полостью рта, а далее могли получить собственный опыт использования средства R.O.C.S.

Помимо продвижения своей продукции через специалистов, компания активно использует телевизионную рекламу, спонсорскую поддержку мероприятий, привлекает звезд отечественного шоу-бизнеса и опинион-лидеров (opinion leader). Так, в 2014 году компания подготовила рекламный ролик с участием олимпийского чемпиона Евгения Плющенко и продюсера Яны Рудковской, актуализируя проблему необходимости разной зубной пасты для членов семьи, исходя из потребностей каждого члена семьи. Помимо этого, Плющенко и Рудковская стали лицами бренда [74]. Также, например, бренд R.O.C.S в 2016 году был ключевым спонсором гастрольного тура репера Тимати. Логотип бренда присутствовал на всех рекламных плакатах данного тура, продукция эпизодично появлялась в музыкальных клипах, на концертах бренд имел собственную секцию с POS-материалами и подарками для посетителей [71]. Данная маркетинговая компания, как и дальнейшие, связанные с российскими исполнителями, была нацелена на привлечение молодой целевой аудитории. Также компания активно проводит конкурсы для потребителей с участием представителей российского шоу-бизнеса [71]. Таким образом компания опять же привлекает молодую целевую аудиторию, но помимо этого часто актуализирует проблемы, связанные со здоровьем полости рта, о которых молодые потребители могут не догадываться.

Таким образом, сравнивания выбранные для исследования бренды с точки зрения их продвижения и маркетинговых компаний можно сказать, что компании использует отличные друг от друга подходы. Для продвижения бренда R.O.C.S чаще применяются традиционные средства - реклама, спонсорство различных мероприятий, привлечение известных людей к маркетинговым кампаниям, кроме того большое внимание компания уделяет продвижению своей продукции через специалистов. Такие действия очень сильно напоминает продвижение безрецептурных лекарственных средств. Если же рассматривать продвижение продукции бренда SPLAT, то можно сказать, что компания отказалась от традиционного продвижения, сделав ставку на взаимодействие с потребителем и его вовлечение в деятельность компании и ее результаты. И такое отличие можно заметить не только при реализации маркетинговых кампаний этими брендами, но и в их декларируемых ценностях. Если в формулировке основы философии SPLAT присутствует направленность на самих потребителей и их жизнь, то в формулировке основы философии R.O.C.S акцент в большей степени сделан на выпускаемый ими продукт. Поэтому на первый взгляд формируется впечатление, что в отношении друг друга бренд SPLAT и выпускающая его компания более клиентоориентированы, а бренд R.O.C.S и его производитель более ориентированы на продукт. Данное предположение будет рассмотрено и проверено в следующем параграфе.

## 3.2 Методика исследования клиентоориентированности компаний: восприятие клиентами и понимание сотрудниками

Для исследования были использованы две FMCG-компании российского происхождения, которые функционируют на локальном рынке средств ухода за полостью рта - ООО «Сплат-Косметика» (бренд SPLAT) и ООО «Диарси-Центр» (бренд R.O.C.S.). Поэтому в инструментарии в некоторых случаях отражена именно зубная паста, как продукт. В работе целенаправленно выбраны две компании, которые являются конкурентами, поскольку это позволит получить данные относительно возможных различий в формировании клиентоориентированного подхода к управлению. Сами компании, их характеристики и особенности будут подробно представлены и рассмотрены в Главе 3. В данной главе будут затронуты только генеральные совокупности потребителей продукции данных компаний.

Дальнейшее исследование формирования клиентоориентированного подхода условно можно разделить на две независимые части - исследование во внешней среде на потребителях, а также исследование во внутренней среде компании. Рассмотрим более подробно механику проведения каждой части исследования, а также инструментарий, который был разработан для его проведения. Рассмотрим методику проведения исследования клиентоориентированности компании с точки зрения ее потребителей. Для этого было принято решение о необходимости проведения количественного опроса среди потребителей продукции компании. Поскольку необходимо понять, какие из признаков клиентоориентированности действительно играют существенную роль для потребителя и компании, необходимо определить их влияние на восприятие и оценку потребителями степени клиентоориентированности компаний. Было принято решение о построении множественной регрессии на основании данных потребительского опроса, где в качестве независимых переменных выступают признаки клиентоориентированной организации, которые направлены на потребителя, а в качестве зависимой переменной маркетинговая метрика результативности «готовность рекомендовать продукт/бренд своим друзьям или знакомым», на основании которой затем рассчитывается показатель NPS. Данная метрика может рассматриваться как высшая степень удовлетворенности и лояльности к продукту или бренду. Для проведения опроса была разработана анкета на основании выделенных ранее признаков клиентоориентированности, которые вошли в блок «Практики, направленные на потребителей». Для включения в анкету признаков был осуществлен перевод признаков на «язык потребителей», который не содержал в себе маркетинговые понятия. В таблице 12 представлен перевод данных признаков в вопросы для респондентов.

Таблица 12

Перевод признаков клиентоориентированности в вопросы анкеты

|  |  |
| --- | --- |
| Признак КО | Вопрос анкеты для потребителя |
| Понимание текущих потребностей потребителей | Компания хорошо понимает, что хотят потребители |
| Клиентоориентированные продажи | Зубная паста данной компании продается не только в местах одного типа (например, в аптеках), но и других местах (например, супермаркеты, интернет-магазины, и др.) |
| Соответствие ожиданиям клиента | Продукция компании оправдывает мои ожидания |
| Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Компания старается как можно лучше удовлетворять потребности клиентов |
| Построение лояльности потребителя к бренду | Если есть возможность, я стараюсь купить именно эту зубную пасту |
| Систематический сбор обратной связи от клиента | Компания интересуется впечатлениями покупателей о качестве товара, обслуживании и компании в целом |
| Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | Своими новыми идеями компания удивляет меня |
| Изучение потребительского опыта клиентов компании | Компания просит клиентов сообщать о своих впечатлениях пользования зубной пастой (отзывы на сайте, прохождение мини-анкеты при покупке/после использования продукции и т.д.) |

Также анкета содержала вопрос о готовности респондента рекомендовать продукт, что было необходимо для построения множественной регрессии, вопрос об особенностях продукта или компании, чтобы получить картину восприятия продукта потребителями, и стандартные социально-демографические вопросы, чтобы гарантировать репрезентативность выборки. В анкете для оценки восприятия признаков потребителями использовалась интервальная шкала (от 1 до 5, где 1 -полностью не согласен, 5 - полностью согласен). Для вопросов социально-демографического характера использовались номинальная и порядковая шкалы.

Перейдем к описанию выборки для данного исследования. Поскольку в исследовании рассматривается две компании, то необходимо было две независимые выборки, включающие в себя потребителей, использующих продукцию той или иной компании. Потребители не пересекались.

Исследуемая совокупность в данном случае описывается следующим образом:

Элементы: мужчины или женщины в возрасте от 18 лет- ответственные за покупки в семье;

Единицы отбора: мужчины или женщины в возрасте от 18 лет- ответственные за покупки в семье;

Пространственная протяженность: города России с населением 100 тысяч человек + Время: Апрель, 2017 год.

Необходимое число респондентов исходило из величины генеральной совокупности потребителей и доверительной вероятности (95%). Также при определении необходимого количества респондентов использовались рекомендованные величины выборки для исследований типа, направленных на решение проблем. Согласно рекомендованным значениям типичная выборка должна составлять от 300 до 500 респондентов [1].

Что касается размера генеральной совокупности, то он рассчитывался исходя из размера рынка, доли компании на рынке, средней цены продукции компании и среднему количеству тюбиков зубных паст необходимых потребителю в год. В таблице 13 представлен подробный расчет генеральной совокупности.

Таблица 13. Расчет количества генеральной совокупности

|  |  |
| --- | --- |
| Рынок средств по уходу за полостью рта на 2016 г., млн. руб. | 46 600 |
| Доли компаний на рынке в России [60] |  |
| ООО «Сплат-Косметика» | 9,1% |
| ООО «Диарси-Центр» | 3,1% |
| Сумма денежных средств, заработанных компанией 2016 г., млн. руб |  |
| ООО «Сплат-Косметика» | 4 240,6 |
| ООО «Диарси-Центр» | 1 444,6 |
| Средняя цена на продукт компании, в руб. |  |
| ООО «Сплат-Косметика» [72] | 191,3 |
| ООО «Диарси-Центр»[66] | 312,2 |
| Сумма денежных средств, заработанных при продаже зубной пасты\* |  |
| ООО «Сплат-Косметика» | 1696,2 |
| ООО «Диарси-Центр» | 577,8 |
| Количество проданных штукна 2016 г, млн. шт. |  |
| ООО «Сплат-Косметика» | 8,9 |
| ООО «Диарси-Центр» | 1,9 |
| Количество потребляемой в год зубной пасты, шт\*\*. | 8 |
| Количество покупателей, млн. ч |  |
| ООО «Сплат-Косметика» | 1,11 |
| ООО «Диарси-Центр» | 0,24 |
| \*Согласно данный DMS продажи зубной пасты в среднем составляют 40% от продажи по всему бренду [76] \*\* Согласно данным BusinesStat покупатель в среднем приобретает 8 ед. продукции [57] | |

Таким образом, на основании рассчитанного размера генеральной совокупности был определен размер выборки для каждой компании. Для компании ООО «Сплат-Косметика» необходимо было получить 385 релевантных ответа, а для компании ООО «Дарси-Центр» - 383.

Также из таблицы 13 видно, что по результатам 2016 года компания «Сплат-Косметика» имеет долю на рынке в России в 3 раза больше, чем «Диарси-Центр». Если же доли рынка компаний перевести в примерное количество единиц продукции, которую они реализовали за год, то мы видим, что разница составляет примерно 4,5 раза. Соответственно, компания «Сплат-Косметика» имеет на рынке примерно в 4,5 раза больше потребителей по сравнению с конкурентом.

Далее рассмотрим методику проведения исследования относительно формирования клиентоориентированного подхода с точки зрения внутренней среды организации. Задачей данного исследования являлись выявление в компании признаков, характерных клиентоориентированной компании, а также внутренняя оценка компаниями клиентоориентированности на основании предложенных им признаков. Для данных задач было принято решение использовать глубинное интервью с ЛПР от каждой компании, а также провести количественный опрос среди сотрудников компаний. Использование нескольких инструментов связано с получением более точных и реальных данных о внутренней среде компании с точки зрения формирования клиентоориентированного подхода к управлению.

С помощью глубинного интервью от ЛПР предполагалось получить оценки по каждому из пятнадцати признаков клиентоориентированности, а также сопоставить это с тем, что ЛПР будет говорить в открытых вопросах. Часть открытых вопросов разрабатывалась таким образом, чтобы включить в себя при ответе несколько возможных признаков клиентоориентированности. Гайд для глубинного интервью представлен в Приложении 8.

Полученные транскрипты интервью предполагалось анализировать с помощью контент-анализа. Поскольку в данном случае массив данных небольшой, то задачей контент-анализа служило выявление характерных для компании индикаторов (слов или словосочетаний различной протяженности, которые характеризуются принадлежностью к определенному признаку КО), а также расстановка акцентов и приоритетов среди них. Для данной задачи необходимо использовать подсчет количества упоминаний индикаторов в тексте транскрипта. Также необходимо отмечать, характерен ли индикатор клиентоориентированному подходу. Для этого было принято решение использовать положительные и отрицательные коэффициенты. Если индикатор характерен клиентоориентированному подходу, то его количество упоминаний умножалось на «+1», если нет - на «-1». Далее подсчитывалась сумма упоминаний по каждой категории. Таким образом, по каждому из признаков компании формировалась картина его реализации признаков КО в компании. Также на основании таких результатов можно выявить акценты, которые ЛПР делает, при проведении интервью. Акценты указывают на приоритетные признаки для компании, по мнению респондента.

Параллельно в компании необходимо было провести опрос среди руководителей отделов, которые непосредственно принимают участие в разработке, производстве и распространении продукции, - RnD, производство, маркетинг, продажа и логистика. Опрос предполагал закрытые вопросы по оценке присутствия признаков клиентоориентированности в компании. Респонденту задавались вопросы, которые соответствовали его зоне знаний и ответственности.

Анкета распространялась с помощью корпоративной почты внутри компании ее административным сотрудником.

Для гайда интервью и анкеты опроса сотрудников признаки клиентоориентированности были представлены в более доступной форме без использования специфической маркетинговой терминологии. В таблице 14 представлено сопоставление признаков клиентоориентированности и утверждений, присутствующих в инструментах.

Таблица 14. Перевод признаков КО в вопросы гайда и анкеты

|  |  |
| --- | --- |
| Признак КО | Вопрос гайда/анкеты |
| Понимание текущих потребностей потребителей | Компания понимает текущие потребности своих потребителей/клиентов |
| Клиентоориентированные продажи | Компания использует различные каналы продаж (собственные магазины, супермаркеты, интернет-магазины и т.д.) |
| Соответствие ожиданиям клиента | Продукция и деятельность компании в целом соответствует ожиданиям клиента |
| Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Одна из целей компании - это высокая удовлетворенность клиентов (как продукцией компании, так и ее деятельностью в целом) |
| Построение лояльности потребителя к бренду | Компания формирует лояльность потребителей к бренду |
| Систематический сбор обратной связи от клиента | Компания регулярно получает и анализирует обратную связь от клиентов |
| Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | Компания предугадывает желания и потребности потребителей/клиентов, т.е. пытается понять скрытые/неявные потребности |
| Изучение потребительского опыта клиентов компании | Компания анализирует потребительский опыт (опыт поиска продукта и пользования им, отношение потребителей к продукту, его мысли и чувства в отношении продукта) |
| Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | Компания оценивает результативность бизнеса на основании каких-либо клиентских маркетинговых метрик (например, CLV, NPS, CSAT и т.п.) |
| Аналитика покупательского поведения | Компания изучает покупательское поведение |
| Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Стратегия компании предполагает изучение клиентов иих потребностей |
| Ценностный подход ценообразования | В компании преобладает ценностный подход в ценообразовании |
| Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | Компания изучает и следит за трендами потребительского поведения и строит прогнозы |
| Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | Компания использует сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) |
| Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | При управлении цепями поставок компания учитывает мнение маркетинговых служб |

Стоит отметить, что в опросе для сотрудников компании применялась интервальная шкала от 1 до 5, где 1 - полностью не согласен, 5 - полностью согласен. Таким образом, на основании использования двух методов при исследовании должна была получиться наиболее реалистичная картина клиентоориентированности компании. Далее предполагалось сопоставление результатов двух исследований - потребителей и внутренней среды компании. Это дает понимание того, в каких местах компания может иметь проблемы, на какие признаки клиенториентированности необходимо обратить большее внимание, а какие реализуются на соответствующем компании уровне. Также в отдельном блоке исследований потребителей продукции компании должны быть сформированы результаты относительно важности и необходимости реализации того или иного признака. Все полученные в ходе проведения исследования результаты, а также выводы на их основании представлены в следующей главе работы.

## 3.3 Результаты эмпирического исследования клиентоориентированности компаний

Перейдем непосредственно к описанию результатов проведенного эмпирического исследования на базе двух описанных ранее компаний, их анализу, а также сопоставлению результатов друг с другом.

Прежде всего начнем с представления результатов проведения исследования внутри выбранных организаций. Как уже уточнялось ранее, были проведены глубинные интервью и опросы сотрудников организаций. По договоренности в компаниях интервью в компании ООО «Дарси-Центр» было проведено с коммерческим директором, а в ООО «Сплат-Косметика» - с директором по маркетингу. Транскрипты интервью с ЛПР компаний представлены в Приложении 10 (ООО «Сплат-Косметика») и Приложении 11 (ООО «Дарси-Центр»).

В результате проведенного контент-анализа для обработки транксриптов интервью были получены суммирующие результаты по компаниям. Таблицы кодировки анализа транскриптов интервью представлены в Приложении 12.

Наибольший акцент в интервью представителя ООО «Дарси-Центр» имеют клиентоориентированные продажи. В данном случае респондент подчеркивает важность использования компанией практически всех возможных каналов, чтобы сделать продукт территориально более доступным для конечного потребителя. Помимо этого, наибольшие акценты наблюдаются в признаках «понимание текущих потребностей конечного потребителя» и «мониторинг трендов потребительского поведения». Респондент подчеркивает тот факт, что фирма получает потребительские инсайты не только непосредственно от самих потребителей, но и от стоматологов, которые более глубоко погружены в проблематику и особенности продукта и, для которой он создан. Также подчеркивается значимость потребительских трендов, однако не только их мониторинга, но и самостоятельного формирования на основании инноваций. Также акцент респондента был сделан на изучение потребительского опыта клиентов, но в большей степени с точки зрения взаимодействия потребителя не с самим продуктом, а непосредственно с брендом. Положительные значения также получили такие признаки, как высокая удовлетворенность клиентов, аналитика покупательского поведения, понимание латентных потребностей, сетевое сотрудничество и сбор обратной связи от потребителей. У данных признаков сложно выделить особенные индикаторы, отличающие компанию от других на рынке. Нулевое значение получил признак оценки результативности. Компания не отслеживает результативность клиентоориентированности, но использует отдельные показатели, характерные ей. Стоит также отметить, что часть признаков получила отрицательное значение по причине наличия и/или частоты упоминания индикаторов не характерных клиентоориентированной компании. К таким признакам относятся соответствия ожиданиям клиента, так как по мнению ЛПР компании не всегда нужно следовать ожиданиям. Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок также имеет отрицательное значение, так как в компании решение о разработке нового продукта или доработке чаще относится к RnD отделу, мнение маркетинга не учитывается при дистрибьюции. Другими словами, отдел маркетинга имеет меньшую роль по сравнению с тем, как это должно быть в клиентоориентированной компании. Помимо этого, в данную группу признаков вошел ценностных подход к ценообразованию, так как в компании преобладает подход с точки зрения учета издержек.

На основании полученных результатов контент-анализа у компании ООО «Сплат-Косметика» наблюдается немного иная картина. Наибольший акцент в интервью сделан на понимание текущих потребностей потребителей. Компания использует как результаты синдикативных исследований потребителей, так и самостоятельно проводит их без привлечения специализированных исследовательских компаний. Также отмечается акцент на клиентоориентированные продажи, то есть использование максимального числа каналов продаж. Меньшие, но также высокие значения получили такие признаки, как аналитика покупательского поведения, оценка результативности, сбор обратной связи. В данном случае стоит отметить, что среди индикаторов данных признаков присутствуют те, которые характерны данной компании, но не рынку в целом. Так, компания самостоятельно посещает торговые точки и на местах продаж собирает информацию по потребительскому опыту их текущих и потенциальных клиентов, применяет собственные метрики результативности (респондент не уточнил их суть), а также целенаправленно стимулирует получение от потребителей обратной связи. В других признаках также можно встретить некоторые особенности - использование специальной системы сбора данных от дистрибьютеров и переход на систему сквозного планирования, участие маркетинга в формировании стратегии дистрибьюции, преобладание ценностного подхода в ценообразовании. В целом стоит отметить, что остальные признаки клиентоориентированости получили в ходе анализа также положительное значение. Исключение составил признак маркетинговой стратегии, ориентированной на потребителя. В данном случае он имеет нулевое значение по причине того, что по мнению ЛПР компании мнение потребителя может использоваться в тактических решениях, но не в стратегических, поскольку часто потребитель сам не знает, чего он хочет.

Несмотря на то, что в обеих компаниях можно отметить присутствие тех или иных признаков, мнение представителей компании об их значимости часто расходятся. Так, компания «Диарси-Центр» в большей степени формирует ощущение компании, ориентированной на продукт. Компания предпочитает исходить из инсайтов, которые они получает не от конечного потребителя, а от специалиста в данной области. Также компания исходит из своих возможностей в инновационных разработках и производстве. Она не только осуществляет мониторинг трендов на рынке, но и пытается их самостоятельно формировать, исходя из своих внутренних возможностей. Что же касается «Сплат-Косметика», то она в большей степени ориентируется на потребительские инсайты, пытается создавать и продавать продукцию, которая не только решает определенные проблемы в области ухода за полостью рта, но и нравится потребителю, как сам бренд. Кроме того, несмотря на ограничения массового рынка с точки зрения взаимодействия с каждым конкретным клиентом, компания пытается создавать ощущение личного подхода к каждому с помощью активного использования социальных сетей и активного сбора обратной связи от своих потребителей. Таким образом, в фокусе «Диарси-Центр»в большей степени находится продукт, в фокусе «Сплат-Косметика» - клиент.

Далее перейдем к анализу результатов опроса среди сотрудников компаний, в котором они должны были оценить присутствие каждого из представленных признаков клиентоориентированности в компании.

По результатам оценки признаков в компании «Диарси-Центр» получилось, что только 3 признака получили наивысшие оценки, а такие признаки как учет мнения маркетинговых служб, оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик и преобладание ценностного подхода в ценообразовании получили самые низкие оценки. В таблице 16 представлены результаты опроса по каждому отделу в компании, и итоговая оценка, которая считалась как средняя между выставленными.

Таблица 16

Средняя оценка признаков КО сотрудников компании «Диарси-Центр»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Отделы | | | | |  |
| № | Признак КО | Маркетинг | Продажи | Логистика | RnD | Производство | Итоговая оценка |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | 4 | 4 | - | 5 | 4 | 4 |
| 2 | Клиентоориентированные продажи | 4 | 4 | 5 | - | - | 4 |
| 3 | Соответствие ожиданиям клиента | 5 | 4 |  | 5 | 5 | 5 |
| 4 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | 5 | - | - | - | - | 5 |
| 5 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | 4 | - | - | - | - | 4 |
| 6 | Аналитика покупательского поведения | 4 | - | - | - | - | 4 |
| 7 | Построение лояльности потребителя к бренду | 4 | 4 | - | - | - | 4 |
| 8 | Изучение потребительского опыта клиентов компании | 4 | 3 | - | - | - | 4 |
| 9 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | 5 | 3 | - | - | - | 4 |
| 10 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | 4 | 5 | - | 5 | 5 | 5 |
| 11 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | 4 | 4 | 5 | - | - | 4 |
| 12 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | 2 | - | - | - | - | 2 |
| 13 | Систематический сбор обратной связи от клиента | 4 | 4 | - | - | - | 4 |
| 14 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | 1 | 1 | 1 | - | - | 1 |
| 15 | Ценностный подход ценообразования | 2 | - | - | - | - | 2 |

По результатам оценки признаков в компании «Сплат-Косметика» наблюдается совершенно иная ситуация: только 2 признака из 15 имеют оценку 4, неудовлетворительных оценок нет, все остальные, по мнению представителей компании, находятся на самом высоком уровне. В таблице 17 представлены результаты опроса сотрудников данной компании с итоговой оценкой.

Таблица 17

Средняя оценка признаков КО сотрудникамиСплат-Косметика

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Отделы | | | | |  |
| № | Признак КО | Маркетинг | Продажи | Логистика | RnD | Производство | Итоговая оценка |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | 5 | 5 |  | 5 | 4 | 5 |
| 2 | Клиентоориентированные продажи | 5 | 5 | 5 |  |  | 5 |
| 3 | Соответствие ожиданиям клиента | 4 | 4 |  | 5 | 4 | 4 |
| 4 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | 5 |  |  |  |  | 5 |
| 5 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | 5 |  |  |  |  | 5 |
| 6 | Аналитика покупательского поведения | 5 |  |  |  |  | 5 |
| 7 | Построение лояльности потребителя к бренду | 5 |  |  |  |  | 5 |
| 8 | Изучение потребительского опыта клиентов компании | 5 | 5 |  |  |  | 5 |
| 9 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | 5 | 5 |  |  |  | 5 |
| 10 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | 5 | 5 |  | 5 | 4 | 5 |
| 11 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | 5 | 5 | 5 |  |  | 5 |
| 12 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | 5 |  |  |  |  | 5 |
| 13 | Систематический сбор обратной связи от клиента | 5 | 5 |  |  |  | 5 |
| 14 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | 5 | 5 | 4 |  |  | 5 |
| 15 | Ценностный подход ценообразования | 4 |  |  |  |  | 4 |

На данном этапе можно было бы сказать, что компания Сплат-Косметика в большей степени клиентоориентирована чем «Диарси-Центр», поскольку сотрудники компании на более высоком уровне оценили каждый из предложенных признаков клиентоориентированности. Также результаты данного опроса соотносятся с результатами проведенных ранее интервью с ЛПР. У «Сплат-Косметика» при проведении контент-анализе были получены только положительные значения, а при опросе, все оценки не ниже 4. Что касается «Диарси-Центр», то при контент-анализе некоторые признаки имели отрицательное значение, а в опросе сотрудников получили неудовлетворительные оценки. Однако на данном этапе рано делать выводы по уровню клиентоориентированности, так как при проведении такого рода исследования компаниям часто свойственно завышать свои оценки. Необходимо соотнести полученные результаты с результатами, полученными в ходе проведения потребительского опроса.

Перейдем к результатам внешнего исследования потребителей. Ниже представлены результаты исследования зубной пасты R.O.C.S. Начнем с описания социально-демографических показателей выборки. На рисунке 15 видно, что в выборке 75% респондентов - женщины. Поскольку в генеральной совокупности женщины составляют 3/4, то выборку можно считать репрезентативной, поскольку она ориентировочно совпадает с характеристиками генеральной совокупности. Интуитивно понятно, что мужчины не уделяют данному вопросу много внимания, более того, многие из них не запоминают бренд зубной пасты или используют ту, которую покупает в семье женщина.



Рис. 15. Распределение респондентов по половому признаку

На рисунке приведена разбивка по возрастам, из которой видно, что преобладают респонденты в возрасте от 20 до 24 лет. В данном случае произошло смещение выборки, поскольку распространение опроса на большое количество разновозрастного населения в исследовании ограничено.



Рис. 16. Распределение респондентов по возрасту

Более половины респондентов имеют высшее образование (рисунок 21) и 16% второе высшее или обучаются в аспирантуре, более половины респондентов занимают должность специалиста (рисунок). Это также совпадает с представлениями о генеральной совокупности.



Рис. 17. Распределение респондентов по уровню образования



Рис. 18. Распределение респондентов по роду деятельности

На рисунке представлено распределение респондентов в соответствии с материальным положением. Более 30% могут позволить себе покупку крупной бытовой техники, но не хватает на покупку новой машины. Поскольку бренд в большей степени представлен в премиум сегменте, то выборка соотносится с предполагаемой генеральной совокупность.



Рис. 19. Распределение респондентов по материальному положению

Перейдем к причинам покупки зубной пасты R.O.C.S., которые отметили сами респонденты в открытом вопросе. Как видно из рисунке самой часто встречаемой причиной покупки пасты является отбеливание, на втором месте находятся состав и вкус зубной пасты, а на третьем - лечебно-профилактические свойства. Можно заметить, что потребители отмечают для себя свойства продукта и характеристики, связанные с ним, например наличие в магазине, цена или рекомендации, а не деятельность компании на рынке или отношения с потребителями. На высоком уровне находится такой признак, как рекомендация стоматолога.



Рис. 20. Свойства зубной пасты R.O.C.S., которые нравятся потребителям

В рамках анализа результатов опроса также предполагался расчет показателя NPS. Данный показатель введен в качестве комплексного для сравнения отношения потребителей к компании. Сама же метрика «готовность рекомендовать», на основании которой рассчитывается NPS, далее была использована как зависимая переменная в регрессионной модели. Готовность рекомендовать была выбрана потому, что этот показатель характеризуется как высшая форма лояльности, включая рациональную и эмоциональную.

Итак, из 383 оценки 9-10 поставили 223 респондента, а оценки 0-6 всего 36 респондентов. Получилось, что NPS для бренда R.O.C.S. составляет 49%. Это означает, что половина респондентов являются сторонниками бренда.

Перейдем к описанию результатов опроса относительно признаков клиентоориентированности. В таблице 18 указаны средние оценки признаков, которые были использованы в опросе потребителей в качестве утверждений к оценке зубной пасты R.O.C.S. и компании в целом.

Таблица 18. Средние оценки потребителей продукции R.O.C.S

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак клиентоориентированности | Оценка |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | 4 |
| 2 | Клиентоориентированные продажи | 5 |
| 3 | Соответствие ожиданиям клиента | 5 |
| 4 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | 4 |
| 5 | Построение лояльности потребителя к бренду | 4 |
| 6 | Систематический сбор обратной связи от клиента | 3 |
| 7 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | 3 |
| 8 | Изучение потребительского опыта клиентов компании | 3 |

Перейдем к построению регрессий в программе SPSS и выявлению значимых факторов для клиентоориентированной компании, а также взаимосвязи между исследуемыми переменными.

В качестве зависимой переменной во всех выступает показатель «Готовность рекомендовать», в качестве объясняемых переменных - 8 вышеуказанных признаков КО. В данном случае будут использованы множественные регрессии с использованием пошагового метода включения независимых переменных для выявления и описания линейной зависимости между несколькими независимыми переменными.

В таблице 18 видно, что регрессия была построена за 4 шага. Коэффициент детерминации R равен 0,596. Это означает, что линейная взаимосвязь, описанная в регрессионной модели, является достаточно плотной. Коэффициент R2 равен 0,355. Он показывает, какая доля совокупной вариации в зависимой переменной описывается независимой переменной. В данном случае регрессионная модель описывает 36% случаев, т.е. ответов респондентов о рекомендации бренда. Данный показатель оказался невысоким, но учитывая тот факт, что это реальные данные, с таким показателем можно работать. Также важен анализ остатков, т.е. отклонений наблюдаемых значений от теоретически ожидаемых. Остатки должны подчиняться случайному распределению. С помощью теста Дарбина-Уотсона на автокорреляцию можно проверить наличие систематических связей между остатками. Значение коэффициента близко к 2, это значит, что автокорреляция отсутствует.

Таблица 18. Сводка для модели

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | R | R-квадрат | Скорректированный R-квадрат | Стандартная ошибка оценки | Дарбин-Уотсон |
| 1 | ,454a | ,206 | ,204 | 1,590 |  |
| 2 | ,533b | ,284 | ,280 | 1,512 |  |
| 3 | ,565c | ,319 | ,314 | 1,476 |  |
| 4 | ,596d | ,355 | ,348 | 1,438 | 1,954 |
| a. Предикторы: (константа), q7 | | | | | |
| b. Предикторы: (константа), q7, q3 | | | | | |
| c. Предикторы: (константа), q7, q3, q5 | | | | | |
| d. Предикторы: (константа), q7, q3, q5, q10 | | | | | |
| e. Зависимая переменная: q11 | | | | | |

Также между независимыми переменными не должно быть причинно-следственных связей, иначе возникает эффект мультиколлинеарности. Для этого необходимо проводить диагностику наличия коллинеарности между независимыми переменными (таблица 19).

Таблица 19. Диагностика коллинеарности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | | Собственное значение | Показатель обусловленности | Доли дисперсии | | | | |
|  | |  |  | Константа | q7 | q3 | q5 | q10 |
| 1 | 1 | 1,960 | 1,000 | ,02 | ,02 |  |  |  |
|  | 2 | ,040 | 6,995 | ,98 | ,98 |  |  |  |
| 2 | 1 | 2,938 | 1,000 | ,00 | ,01 | ,00 |  |  |
|  | 2 | ,048 | 7,837 | ,10 | ,99 | ,08 |  |  |
|  | 3 | ,014 | 14,560 | ,90 | ,00 | ,92 |  |  |
| 3 | 1 | 3,926 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |  |
|  | 2 | ,051 | 8,799 | ,03 | ,95 | ,03 | ,01 |  |
|  | 3 | ,015 | 16,174 | ,22 | ,00 | ,95 | ,09 |  |
|  | 4 | ,008 | 22,367 | ,75 | ,04 | ,01 | ,90 |  |
| 4 | 1 | 4,788 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,01 |
|  | 2 | ,140 | 5,838 | ,00 | ,04 | ,00 | ,00 | ,88 |
|  | 3 | ,050 | 9,789 | ,04 | ,92 | ,03 | ,02 | ,02 |
|  | 4 | ,014 | 18,580 | ,23 | ,00 | ,95 | ,06 | ,08 |
|  | 5 | ,008 | 24,804 | ,72 | ,04 | ,02 | ,91 | ,01 |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | | | | | | |

Модель построила регрессию на следующих переменных (таблица 20):

Формирование лояльности к бренду (повторные покупки)

Понимание текущих потребностей потребителей

Оправдание ожиданий потребителей

Исследование потребительского опыта.

Таблица 20. Введенные/удаленные переменные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Модель | Введенные переменные | Удаленные переменные | Метод |
| 1 | q7 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| 2 | q3 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| 3 | q5 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| 4 | q10 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | |

Также значение показателя «Допуск» должно превышать 0,1, а значение показателя «VIF» должно быть менее 10. В рассматриваемом случае значения данных показателей свидетельствуют о невозможности возникновения нежелательного эффекта мультиколлинеарности (таблица 21).

Таблица 21. Исключенные переменные

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | | Бета-включения | т | Значимость | Частная корреляция | Статистика коллинеарности | | |
|  | |  |  |  |  | Допуск | VIF | Минимальный допуск |
| 1 | q3 | ,294b | 6,429 | ,000 | ,313 | ,900 | 1,111 | ,900 |
|  | q4 | ,088b | 1,941 | ,053 | ,099 | ,999 | 1,001 | ,999 |
|  | q5 | ,301b | 6,376 | ,000 | ,311 | ,847 | 1,180 | ,847 |
|  | q6 | ,221b | 4,174 | ,000 | ,209 | ,712 | 1,405 | ,712 |
|  | q8 | ,241b | 5,390 | ,000 | ,266 | ,972 | 1,029 | ,972 |
|  | q9 | ,136b | 2,734 | ,007 | ,139 | ,823 | 1,215 | ,823 |
|  | q10 | ,262b | 5,930 | ,000 | ,291 | ,978 | 1,023 | ,978 |
| 2 | q4 | ,089c | 2,068 | ,039 | ,106 | ,999 | 1,001 | ,899 |
|  | q5 | ,220c | 4,452 | ,000 | ,223 | ,736 | 1,359 | ,736 |
|  | q6 | ,141c | 2,645 | ,009 | ,135 | ,657 | 1,521 | ,657 |
|  | q8 | ,157c | 3,359 | ,001 | ,170 | ,837 | 1,195 | ,776 |
|  | q9 | ,047c | ,937 | ,349 | ,048 | ,747 | 1,339 | ,747 |
|  | q10 | ,186c | 4,057 | ,000 | ,204 | ,858 | 1,165 | ,790 |
| 3 | q4 | ,074d | 1,740 | ,083 | ,089 | ,991 | 1,009 | ,731 |
|  | q6 | ,115d | 2,203 | ,028 | ,113 | ,649 | 1,541 | ,649 |
|  | q8 | ,154d | 3,380 | ,001 | ,171 | ,837 | 1,195 | ,688 |
|  | q9 | ,052d | 1,065 | ,287 | ,055 | ,746 | 1,340 | ,715 |
|  | q10 | ,205d | 4,588 | ,000 | ,230 | ,852 | 1,174 | ,683 |
| 4 | q4 | ,023e | ,527 | ,598 | ,027 | ,915 | 1,093 | ,671 |
|  | q6 | ,068e | 1,302 | ,194 | ,067 | ,619 | 1,615 | ,619 |
|  | q8 | ,062e | 1,170 | ,243 | ,060 | ,602 | 1,660 | ,602 |
|  | q9 | -,023e | -,463 | ,644 | -,024 | ,664 | 1,507 | ,662 |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | | | | | | |
| b. Предикторы в модели: (константа), q7 | | | | | | | | |
| c. Предикторы в модели: (константа), q7, q3 | | | | | | | | |
| d. Предикторы в модели: (константа), q7, q3, q5 | | | | | | | | |
| e. Предикторы в модели: (константа), q7, q3, q5, q10 | | | | | | | | |

В последнем столбце таблицы ANOVA значение показателя «Статистическая значимость» должно быть меньше или равно 0,05 (таблица 22). В нашем примере для всех четырех моделей этот показатель составляет 0,000. Это говорит о том, что регрессионные модели, построенные на основе данных респондентов, попавших в выборку, справедливы для всей генеральной совокупности в целом.

Таблица 22. ANOVA

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | | Сумма квадратов | ст.св. | Средний квадрат | F | Значимость |
| 1 | Регрессия | 249,306 | 1 | 249,306 | 98,661 | ,000b |
|  | Остаток | 962,746 | 381 | 2,527 |  |  |
|  | Всего | 1212,052 | 382 |  |  |  |
| 2 | Регрессия | 343,763 | 2 | 171,882 | 75,223 | ,000c |
|  | Остаток | 868,289 | 380 | 2,285 |  |  |
|  | Всего | 1212,052 | 382 |  |  |  |
| 3 | Регрессия | 386,912 | 3 | 128,971 | 59,238 | ,000d |
|  | Остаток | 825,140 | 379 | 2,177 |  |  |
|  | Всего | 1212,052 | 382 |  |  |  |
| 4 | Регрессия | 430,440 | 4 | 107,610 | 52,042 | ,000e |
|  | Остаток | 781,612 | 378 | 2,068 |  |  |
|  | Всего | 1212,052 | 382 |  |  |  |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | | | | |
| b. Предикторы: (константа), q7 | | | | | | |
| c. Предикторы: (константа), q7, q3 | | | | | | |
| d. Предикторы: (константа), q7, q3, q5 | | | | | | |
| e. Предикторы: (константа), q7, q3, q5, q10 | | | | | | |

Стандартизированные коэффициенты регрессии (Beta) показывают относительную значимость независимых переменных, включенных в регрессионную модель, т.е. они показывают, как сильно влияют исследуемые факторы на итоговую величину (таблица 23).

Наибольшей значимостью обладает первая независимая переменная (Beta = 0,287). Это означает, что при прочих равных потребитель, имеющий возможность покупать данную зубную пасту, с большей вероятностью купит ее повторно, а также порекомендует своим друзьям и знакомым.

Нестандартизированные коэффициенты регрессии (В) являются наиболее важными показателями результатов анализа, поскольку используются для построения регрессионной модели (регрессионного уравнения). В данном случае наиболее влиятельным признаком является оправдание ожиданий потребителя продукцией компании (В = 0,715).

Таблица 23. Коэффициенты

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | | Нестандартизованные коэффициенты | | Стандартизованные коэффициенты | т | Значимость | Статистика коллинеарности | |
|  | | B | Стандартная ошибка | Бета |  |  | Допуск | VIF |
| 1 | (Константа) | 5,802 | ,290 |  | 20,014 | ,000 |  |  |
|  | q7 | ,680 | ,069 | ,454 | 9,933 | ,000 | 1,000 | 1,000 |
| 2 | (Константа) | 3,260 | ,482 |  | 6,762 | ,000 |  |  |
|  | q7 | ,541 | ,069 | ,361 | 7,883 | ,000 | ,900 | 1,111 |
|  | q3 | ,699 | ,109 | ,294 | 6,429 | ,000 | ,900 | 1,111 |
| 3 | (Константа) | 1,418 | ,627 |  | 2,263 | ,024 |  |  |
|  | q7 | ,449 | ,070 | ,299 | 6,400 | ,000 | ,822 | 1,217 |
|  | q3 | ,515 | ,114 | ,217 | 4,524 | ,000 | ,782 | 1,279 |
|  | q5 | ,658 | ,148 | ,220 | 4,452 | ,000 | ,736 | 1,359 |
| 4 | (Константа) | 1,316 | ,611 |  | 2,154 | ,032 |  |  |
|  | q7 | ,431 | ,068 | ,287 | 6,289 | ,000 | ,819 | 1,221 |
|  | q3 | ,322 | ,119 | ,135 | 2,709 | ,007 | ,683 | 1,464 |
|  | q5 | ,715 | ,145 | ,239 | 4,944 | ,000 | ,731 | 1,369 |
|  | q10 | ,288 | ,063 | ,205 | 4,588 | ,000 | ,852 | 1,174 |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | | | | | | |

Таким образом, на готовность рекомендовать из 8 факторов влияет лишь половина. Наибольшую степень влияния оказывает признак соответствия ожиданиям потребителя. Это говорит о том, что компания производит продукцию, свойства которой нравятся потребителю, а сформированные ожидания от бренда совпадают с реальными ощущениями после покупки. Помимо этого, значимыми оказались такие признаки, как понимание текущих потребностей, построение лояльности к бренду и анализ потребительского опыта. Все значимые признаки оказывают положительное влияние на результирующую переменную.

На основании полученных результатов ранее выдвинутую гипотезу Н1«Признаки клиентоориентированной компании, связанные с пониманием потребностей клиентов, оказывают значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании» мы частично принимаем, так как признак «понимание текущих потребностей», действительно, оказался значим и имеет положительное влияние. Однако признак понимания латентных потребностей в данной модели оказался незначим.

Что касается гипотезы Н1 «Признаки клиентоориентированности компании, связанные с удовлетворенностью потребителей, оказывают значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании», то мы также частично ее принимаем, так как признак«соответствие ожиданиям потребителя» и «формирование лояльности к бренду» оказались значимыми и имеют положительные коэффициенты. Что касается признака «удовлетворенность потребителей - одна из целей компании», то данный признак в данном случае оказался незначим.

Теперь посмотрим результаты исследования зубной пасты SPLAT. Начнем также с описания социально-демографических показателей выборки.

На рисунке видно, что, как и у пасты R.O.C.S., практически 80% респондентов - женщины, что ориентировочно совпадает с генеральной совокупностью, а значит выборку можно считать репрезентативной.



Рис. 21. Распределение респондентов по половому признаку

По возрасту также преобладают люди в возрасте от 20 до 24 лет (рисунок. Такое же смещение, как было указано ранее для R.O.C.S.



Рис. 22. Распределение респондентов по возрасту

Высшее образование имеют 60% респондентов (рисунок 27) и почти половина из них занимает должность специалиста (рисунок 28). В данном случае так же можно говорить о репрезентативности выборки, так как распределение совпадает с представлениями о генеральной совокупности.



Рис. 23. Распределение респондентов по уровню образования



Рис. 24. Распределение респондентов по роду деятельности

На рисунок представлено распределение респондентов в соответствии с материальным положением. Более 40% могут позволить себе покупку крупной бытовой техники, но не хватает на покупку новой машины, учитывая тот файк, что бренд ориентирован на ценовой сегмент выше среднего. В данном случае выборку то же можно считать репрезентативной.



Рис. 25. Распределение респондентов по материальному положению

Рассмотрим причины покупки зубной пасты SPLAT, которые отметили сами респонденты. Как видно их Рисунке самой часто встречаемой причиной покупки пасты является так же отбеливание, как и в случае с R.O.C.S, на втором месте - качество, а третье место разделили такие свойства как вкус и цена. К тому же присутствуют характеристики, которые не имеют отношения к пасте, например, вложенные в упаковку продукта письма или личный подход к покупателям.



Рис. 26. Свойства зубной пасты SPLAT, которые нравятся потребителям

Далее рассмотрим уровень NPS бренда SPLAT. Из 385 оценки 9-10 поставили 169 респондентов, а оценки 0-6 - 62 респондента.

Получилось, что NPS для бренда SPLAT составляет 28%. Это означает, что треть респондентов являются сторонниками бренда. В данном случае видно, что многие потребители (154 респондента) нейтрально относятся к бренду SPLAT. В таблице 24 указаны средние оценки потребителей признакам, которые были использованы в опросе потребителей в качестве утверждений к оценке зубной пасты SPLAT и компании в целом.

Таблица 24. Средние оценки потребителей продукции SPLAT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак клиентоориентированности | Оценка |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | 4 |
| 2 | Клиентоориентированные продажи | 5 |
| 3 | Соответствие ожиданиям клиента | 4 |
| 4 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | 4 |
| 5 | Построение лояльности потребителя к бренду | 4 |
| 6 | Систематический сбор обратной связи от клиента | 3 |
| 7 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | 3 |
| 8 | Изучение потребительского опыта клиентов компании | 3 |

Перейдем к построению регрессий в программе SPSS и выявлению значимых факторов для клиентоориентированной компании, а также взаимосвязи между исследуемыми переменными.

В Таблице 3.12 видно, что регрессия была построена за 5 шагов. Коэффициент детерминации R равен 0,796. Это означает, что линейная взаимосвязь, описанная в регрессионной модели, является плотной. Коэффициент R2 равен 0,633, т.е. регрессионная модель описывает 63% случаев. Значение коэффициента Дарбина-Уотсона близко к 2, это значит, что автокорреляция отсутствует.

Таблица 25. Сводка для модели

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | R | R-квадрат | Скорректированный R-квадрат | Стандартная ошибка оценки | Дарбин-Уотсон |
| 1 | ,689a | ,475 | ,473 | 1,4183 |  |
| 2 | ,749b | ,561 | ,559 | 1,2982 |  |
| 3 | ,770c | ,592 | ,589 | 1,2528 |  |
| 4 | ,791d | ,626 | ,622 | 1,2013 |  |
| 5 | ,796e | ,633 | ,628 | 1,1921 | 2,107 |
| a. Предикторы: (константа), q7 | | | | | |
| b. Предикторы: (константа), q7, q3 | | | | | |
| c. Предикторы: (константа), q7, q3, q10 | | | | | |
| d. Предикторы: (константа), q7, q3, q10, q5 | | | | | |
| e. Предикторы: (константа), q7, q3, q10, q5, q9 | | | | | |
| f. Зависимая переменная: q11 | | | | | |

Также необходимо проводить диагностику наличия коллинеарности между независимыми переменными (таблица 26).

Таблица 26. Диагностика коллинеарности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | | Собственное значение | Показатель обусловленности | Доли дисперсии | | | | | |
|  | |  |  | (Константа) | q7 | q3 | q10 | q5 | q9 |
| 1 | 1 | 1,966 | 1,000 | ,02 | ,02 |  |  |  |  |
|  | 2 | ,034 | 7,599 | ,98 | ,98 |  |  |  |  |
| 2 | 1 | 2,947 | 1,000 | ,00 | ,01 | ,00 |  |  |  |
|  | 2 | ,042 | 8,378 | ,08 | ,99 | ,08 |  |  |  |
|  | 3 | ,011 | 16,486 | ,92 | ,00 | ,92 |  |  |  |
| 3 | 1 | 3,836 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,01 |  |  |
|  | 2 | ,112 | 5,858 | ,01 | ,07 | ,01 | ,97 |  |  |
|  | 3 | ,041 | 9,634 | ,08 | ,93 | ,09 | ,02 |  |  |
|  | 4 | ,011 | 18,809 | ,90 | ,00 | ,90 | ,00 |  |  |
| 4 | 1 | 4,813 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,01 | ,00 |  |
|  | 2 | ,120 | 6,326 | ,00 | ,03 | ,00 | ,96 | ,01 |  |
|  | 3 | ,042 | 10,643 | ,05 | ,88 | ,05 | ,01 | ,01 |  |
|  | 4 | ,014 | 18,710 | ,01 | ,08 | ,46 | ,02 | ,82 |  |
|  | 5 | ,010 | 21,485 | ,94 | ,01 | ,48 | ,00 | ,16 |  |
| 5 | 1 | 5,739 | 1,000 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 | ,00 |
|  | 2 | ,130 | 6,655 | ,01 | ,04 | ,01 | ,52 | ,01 | ,08 |
|  | 3 | ,065 | 9,373 | ,00 | ,01 | ,00 | ,47 | ,00 | ,87 |
|  | 4 | ,042 | 11,648 | ,05 | ,85 | ,05 | ,00 | ,02 | ,01 |
|  | 5 | ,013 | 20,761 | ,02 | ,08 | ,46 | ,00 | ,82 | ,04 |
|  | 6 | ,010 | 23,465 | ,93 | ,01 | ,48 | ,00 | ,15 | ,00 |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | | | | | | | |

Модель построила регрессию на следующих переменных (таблица 27):

Формирование лояльности к бренду (повторные покупки)

Понимание текущих потребностей потребителей

Оправдание ожиданий потребителей

Исследование потребительского опыта

Понимание латентных (скрытых) потребностей потребителей

Таблица 27. Введенные/удаленные переменные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Модель | Введенные переменные | Удаленные переменные | Метод |
| 1 | q7 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| 2 | q3 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| 3 | q10 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| 4 | q5 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| 5 | q9 |  | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | |

Значение показателей «Допуск» и «VIF» свидетельствуют о невозможности возникновения нежелательного эффекта мультиколлинеарности (таблица 28).

Таблица 28. Исключенные переменные

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | | Бета-включения | т | Значимость | Частная корреляция | Статистика коллинеарности | | |
|  | |  |  |  |  | Допуск | VIF | Минимальный допуск |
| 1 | q3 | ,305b | 8,671 | ,000 | ,406 | ,929 | 1,076 | ,929 |
|  | q4 | ,082b | 2,217 | ,027 | ,113 | ,997 | 1,003 | ,997 |
|  | q5 | ,284b | 7,365 | ,000 | ,353 | ,808 | 1,238 | ,808 |
|  | q6 | ,265b | 7,405 | ,000 | ,354 | ,938 | 1,066 | ,938 |
|  | q8 | ,198b | 5,411 | ,000 | ,267 | ,950 | 1,053 | ,950 |
|  | q9 | ,205b | 5,658 | ,000 | ,278 | ,962 | 1,040 | ,962 |
|  | q10 | ,217b | 6,058 | ,000 | ,296 | ,980 | 1,021 | ,980 |
| 2 | q4 | ,058c | 1,722 | ,086 | ,088 | ,991 | 1,009 | ,923 |
|  | q5 | ,204c | 5,337 | ,000 | ,264 | ,734 | 1,363 | ,734 |
|  | q6 | ,148c | 3,690 | ,000 | ,186 | ,689 | 1,451 | ,683 |
|  | q8 | ,139c | 3,960 | ,000 | ,199 | ,904 | 1,107 | ,884 |
|  | q9 | ,145c | 4,162 | ,000 | ,209 | ,912 | 1,097 | ,881 |
|  | q10 | ,180c | 5,400 | ,000 | ,267 | ,962 | 1,040 | ,912 |
| 3 | q4 | ,035d | 1,056 | ,292 | ,054 | ,973 | 1,028 | ,909 |
|  | q5 | ,215d | 5,865 | ,000 | ,288 | ,732 | 1,367 | ,732 |
|  | q6 | ,122d | 3,105 | ,002 | ,157 | ,677 | 1,477 | ,677 |
|  | q8 | ,042d | ,978 | ,329 | ,050 | ,577 | 1,732 | ,577 |
|  | q9 | ,080d | 2,127 | ,034 | ,108 | ,745 | 1,342 | ,745 |
| 4 | q4 | ,019e | ,599 | ,550 | ,031 | ,966 | 1,036 | ,726 |
|  | q6 | ,067e | 1,695 | ,091 | ,087 | ,628 | 1,591 | ,628 |
|  | q8 | ,067e | 1,616 | ,107 | ,083 | ,572 | 1,750 | ,572 |
|  | q9 | ,095e | 2,624 | ,009 | ,134 | ,742 | 1,348 | ,728 |
| 5 | q4 | ,031f | ,965 | ,335 | ,050 | ,948 | 1,055 | ,724 |
|  | q6 | ,041f | 1,013 | ,312 | ,052 | ,580 | 1,725 | ,580 |
|  | q8 | ,048f | 1,158 | ,248 | ,059 | ,552 | 1,812 | ,552 |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | | | | | | |
| b. Предикторы в модели: (константа), q7 | | | | | | | | |
| c. Предикторы в модели: (константа), q7, q3 | | | | | | | | |
| d. Предикторы в модели: (константа), q7, q3, q10 | | | | | | | | |
| e. Предикторы в модели: (константа), q7, q3, q10, q5 | | | | | | | | |
| f. Предикторы в модели: (константа), q7, q3, q10, q5, q9 | | | | | | | | |

В таблице ANOVA значение показателя «Статистическая значимость» равно 0,000 (таблица 29). Это говорит о том, что регрессионные модели, построенные на основе данных респондентов, попавших в выборку, справедливы для всей генеральной совокупности в целом.

Таблица 29. ANOVA

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | | Сумма квадратов | ст.св. | Средний квадрат | F | Значимость |
| 1 | Регрессия | 696,409 | 1 | 696,409 | 346,187 | ,000b |
|  | Остаток | 770,464 | 383 | 2,012 |  |  |
|  | Всего | 1466,873 | 384 |  |  |  |
| 2 | Регрессия | 823,105 | 2 | 411,553 | 244,208 | ,000c |
|  | Остаток | 643,767 | 382 | 1,685 |  |  |
|  | Всего | 1466,873 | 384 |  |  |  |
| 3 | Регрессия | 868,873 | 3 | 289,624 | 184,527 | ,000d |
|  | Остаток | 597,999 | 381 | 1,570 |  |  |
|  | Всего | 1466,873 | 384 |  |  |  |
| 4 | Регрессия | 918,519 | 4 | 229,630 | 159,129 | ,000e |
|  | Остаток | 548,354 | 380 | 1,443 |  |  |
|  | Всего | 1466,873 | 384 |  |  |  |
| 5 | Регрессия | 928,302 | 5 | 185,660 | 130,652 | ,000f |
|  | Остаток | 538,571 | 379 | 1,421 |  |  |
|  | Всего | 1466,873 | 384 |  |  |  |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | | | | |
| b. Предикторы: (константа), q7 | | | | | | |
| c. Предикторы: (константа), q7, q3 | | | | | | |
| d. Предикторы: (константа), q7, q3, q10 | | | | | | |
| e. Предикторы: (константа), q7, q3, q10, q5 | | | | | | |
| f. Предикторы: (константа), q7, q3, q10, q5, q9 | | | | | | |

Стандартизированные коэффициенты регрессии (Beta) показывают относительную значимость независимых переменных, включенных в регрессионную модель (таблица 30). Наибольшей значимостью обладает первая независимая переменная (Beta = 0,499). Это означает, что при прочих равных потребитель, имеющий возможность покупать данную зубную пасту, с большей вероятностью купит ее повторно.

Нестандартизированные коэффициенты регрессии (В) являются наиболее важными показателями результатов анализа, поскольку используются для построения регрессионной модели. В данном случае наиболее влиятельным признаком так же является первый (В = 0,872).

Таблица 30. Коэффициенты

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | | Не стандартизованные коэффициенты | | Стандартизованные коэффициенты | т | Значимость | Статистика коллинеарности | |
|  | | B | Стандартная ошибка | Бета |  |  | Допуск | VIF |
| 1 | (Константа) | 2,961 | ,279 |  | 10,597 | ,000 |  |  |
|  | q7 | 1,204 | ,065 | ,689 | 18,606 | ,000 | 1,000 | 1,000 |
| 2 | (Константа) | -,456 | ,470 |  | -,971 | ,332 |  |  |
|  | q7 | 1,063 | ,061 | ,608 | 17,289 | ,000 | ,929 | 1,076 |
|  | q3 | ,908 | ,105 | ,305 | 8,671 | ,000 | ,929 | 1,076 |
| 3 | (Константа) | -,831 | ,459 |  | -1,811 | ,071 |  |  |
|  | q7 | 1,029 | ,060 | ,589 | 17,259 | ,000 | ,919 | 1,088 |
|  | q3 | 0,834 | ,102 | ,280 | 8,176 | ,000 | ,912 | 1,096 |
|  | q10 | ,289 | ,053 | ,180 | 5,400 | ,000 | ,962 | 1,040 |
| 4 | (Константа) | -2,100 | ,490 |  | -4,285 | ,000 |  |  |
|  | q7 | 0,891 | ,062 | ,510 | 14,401 | ,000 | ,786 | 1,273 |
|  | q3 | ,649 | ,103 | ,218 | 6,317 | ,000 | ,827 | 1,210 |
|  | q10 | ,304 | ,051 | ,190 | 5,924 | ,000 | ,959 | 1,042 |
|  | q5 | ,591 | ,101 | ,215 | 5,865 | ,000 | ,732 | 1,367 |
| 5 | (Константа) | -2,203 | ,488 |  | -4,515 | ,000 |  |  |
|  | q7 | ,872 | ,062 | ,499 | 14,107 | ,000 | ,775 | 1,291 |
|  | q3 | ,594 | ,104 | ,200 | 5,710 | ,000 | ,793 | 1,261 |
|  | q10 | ,241 | ,056 | ,150 | 4,285 | ,000 | ,786 | 1,273 |
|  | q5 | ,608 | ,100 | ,221 | 6,072 | ,000 | ,728 | 1,373 |
|  | q9 | ,151 | ,058 | ,095 | 2,624 | ,009 | ,742 | 1,348 |
| a. Зависимая переменная: q11 | | | | | | | | |

Таким образом, на готовность рекомендовать из 8 факторов влияет 5. К ранее выявленным значимым переменным по итогам регрессии для бренда R.O.C.S. добавился еще один признак «понимание латентных потребностей». Признак имеет значимое положительное влияние. Также можно отметить, что данный признак имеет наименьший стандартизированный коэффициент регрессии Beta, что говорит о наименьшем влиянии по сравнению с остальными значимыми признаками, а также не нарушает общей логики в раннее построенной модели. Данный признак выступает как дополнительный к ранее выявленным у бренда-конкурента. Наибольшую степень влияния в данной регрессионной модели оказывает признак «Формирование лояльности к бренду». Данный признак четко определяет прямое влияние на готовность рекомендовать данный бренд.

На основании полученных результатов мы принимаем ранее выдвинутую гипотезу Н1: «Признаки клиентоориентированности компании, связанные с пониманием потребностей клиентов, оказывают значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании», поскольку признаки «понимание текущих потребностей» и «понимание латентных потребностей» значимо влияют на готовность рекомендовать в данной модели. Что касается Н1: «Признаки клиентоориентированности компании, связанные с удовлетворенностью потребителей, оказывают значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании»,то она принимается частично поскольку признак «удовлетворенность потребителя - одна из основных целей компании» оказался незначим в данной модели, тогда как формирование лояльности и соответствия ожиданиям потребителя оказывают значимое положительное влияние.

Так же было выявлено, что на готовность рекомендовать ту или иную зубную пасту не влияют возраст, материальное положение, род деятельности и образование. Это может говорить о том, что именно действия компании могут заставить человека быть лояльным бренду.

Таким образом, в результате тестирования гипотез в первом случае мы частично приняли обе выдвинутые гипотезы, а втором - одну частично и одну полностью. В регрессионных моделях компаний значимые признаки имеют разные весовые коэффициенты, однако в обоих случаях все оказывают положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании.

Далее перейдем к представлению совместных результатов исследования потребителей и внутренней среды организации для каждой компании. По восьми признакам, входящим в блок практик, направленных на потребителей, были сопоставлены средние оценки по ответам потребителей и представителями компании. С помощью графика был построен «профиль» компании по признакам КО. На графике отображены выставленные оценки по каждому из признаков, а также точками обозначены те, которые оказались значимыми в регрессионной модели. На рисунке 27 представлен полученный график для бренда R.O.C.S.



Рис. 27. График сопоставления средних оценок по признакам КО бренда R.O.C.S

На графике видно, что не все признаки, оценки которых совпали, имеют максимальные значения. Что касается признаков, которые в построенной модели оказались незначимы, то во всех случаях наблюдается разрыв между позиционированием и восприятием. В большинстве случаев компания завышает свои оценки по признакам. Исключение составляет признак клиентоориентированных продаж. В данном случае потребители оценили его выше, чем сама компания. По трем из четырех значимых переменных оценки совпадают. Это может говорить о том, что позиционирование компании по наиболее важным признакам КО, выявленных в регрессионной модели для бренда, совпадает с восприятием данных признаков потребителями. Перейдем к рассмотрению результатов бренда SPLAT. На рисунке 28 представлен полученный график для бренда.



Рис. 28. График сопоставления средних оценок по признакам КО бренда SPLAT

У бренда SPLATнаблюдается иная по сравнению с брендом-конкурентом ситуация. В данном случае практически все оценки, полученные от сотрудников, оказались с завышенным значением относительно потребительских оценок признаков КО. Исключение составили признаки - соответствие ожиданиям клиента и клиентоориентированные продажи. В этом случае можно говорить о том, что компания имеет завышенные представленияо действиях в отношении потребителей и отклика потребителей на эти действия. Кроме того, стоит отметить, что четыре из пяти значимых признака КО имеют разрыв в позиционировании компанией и восприятии потребителями. Вероятно, компания завышает свои оценки. Это может быть связано с тем, что при разработке стратегии компания полностью вовлечена в процесс, забывая взглянуть на все со стороны потребителей и лучше изучить их отзывы, собрать потребительские инсайты и оценки признаков КО.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что бренд R.O.C.S. является менее клиентоориентированным по сравнению с брендом SPLAT, поскольку в результате исследования КО со стороны организации при анализе глубинного интервью с ЛПР некоторые признаки КО получили отрицательное значение, при опросе представителей отделов компании часть признаков получили неудовлетворительные оценки. Также данный вывод подкрепляют результаты исследования мнений потребителей. В ходе построения регрессионной модели были получены четыре из восьми значимые переменные. По сравнению с брендом-конкурентом у SPLAT при анализе глубинного интервью с ЛПР не было выявлено отрицательных значений признаков, а при анализе опроса сотрудников компании не были получены неудовлетворительные оценки. Также на основе анализа мнений потребителей SPLAT помимо четырех ранее выявленных значимых переменных была получена еще одна. Таким образом, у SPLAT, как более клиентоориентированной компании, есть возможность большего влияния на готовность рекомендовать продукцию компании, как высшую степень удовлетворенности и лояльности потребителей. Однако SPLATимеет проблему с восприятием потребителями компании с точки зрения КО.

Если же говорить в общем о формировании клиентоориентированного подхода к управлению компаниями на FMCG-рынке, то вероятно, при повышении качества реализации признаков КО в регрессионной модели могут возникать новые значимые переменные, оказывающие влияние на готовность рекомендовать продукцию компании потребителями. Как результат, компания получает больше возможностей воздействовать на указанный ранее показатель, тем самым поддерживая наличие повторных покупок существующими потребителями, а также привлекая новых потребителей с помощью лояльных.

## 3.4 Разработка предложений по повышению клиентоориентированности компаний «Диарси-Центр» и «Сплат-Косметика»

Деятельность компаний, функционирующих на FMCG-рынке, не всегда может быть построена идеально, в том числе, если компании пытаются внедрять в свою деятельность клиентоориентированный подход. Однако многие фирмы стремятся к этому, разрабатывая новые стратегии и улучшая свою деятельность в разных направлениях.

В предыдущем параграфе представлены результаты исследования относительно клиентоориентированности двух компаний - представителей FMCG-сектора. Согласно полученным результатам, компании имеют различный уровень клиентоориентированности относительно друг друга, а также каждая из них имеет разрывы в позиционировании клиентоориентированности со стороны компании и восприятии потребителями этой клиентоориентированности. Для решения выявленных проблем в данном параграфе представлены некоторые предложения для каждой из компаний, которые могут помочь улучшить положение бренда на рынке относительно конкурентов, а также в глазах потребителей.

Прежде всего, рассмотрим компанию «Диарси-Центр» и ее бренд R.O.C.S. В ходе исследования выявилось, что в компании преобладает продуктоориентированный подход.

В компании присутствуют не все признаки КО, выделенные для российских компаний, работающих на рынке FMCG. Поскольку мы не можем получить объективные результаты по внутренним признакам клиентоориентированности в связи с тем, что оценки по данному блоку были проставлены представителями самой компании, то рекомендации будут направлены на то, что можно сделать длялучшей реализации признаков, направленных на потребителей.

Результаты сравнения оценок потребителей и представителей компании касательно признаков КО выявили слабые стороны бренда. Бренд ставит высокую удовлетворенность клиентов, как одну из самых важных целей компании. Поскольку потребители оценили данный признак ниже, чем сотрудники компании, это может говорить о том, что продукция компании не всегда отвечает требованиям со стороны потребителя.

Такой признак как систематический сбор обратной связи от клиента сама компания оценивает не по максимуму, а потребители оценивают ее еще ниже. На данный признак стоит обратить особое внимание, потому что именно потребители могут подсказать или указать на то, чего им не хватает или что можно было бы улучшить. Также важно не просто собирать информацию от потребителей, а делать это на постоянной основе с последующим анализом и формированием выводов по улучшению показателей деятельности.

Кроме сбора обратной связи компании важно изучать потребительский опыт клиентов. Данный признак также имеет более высокую оценку со стороны компании. Это возникает в связи с тем, что не все потребители данного бренда имеют возможность поучаствовать, например, в фокус-группе или опросе. Тем не менее, компании нужно увеличивать вероятность попадания большего числа потребителей в различного рода исследования, чтобы потребитель не только помогал развиваться бренду, но и чувствовал свою важность в жизни компании.

Большой разрыв в оценках получился по показателю понимания латентных (скрытых) потребностей потребителей. Представители компании думают, что полностью понимают скрытые потребности своих клиентов, однако сам потребитель этого не чувствует. Низкая оценка со стороны потребителей не гарантирует корректность оценки данного признака. Однако если возникла большая разница между тем, как оценивает себя компания, и как видят ее со стороны потребители, стоит задуматься и пересмотреть либо подход в донесении информации, либо изменить продукт так, чтобы потребитель поменял свое мнение и понял, что удовлетворяются его скрытые потребности, о которых он ранее не задумывался.

По итогам проведенного опроса выяснилось, что потребители больше реагируют и замечают такие характеристики зубной пасты как отбеливание и вкус. Однако, если бренд позиционирует себя как лечебно-профилактический, то такая причина покупки зубной пасты как лечебно-профилактические свойства, должна входить в топ-3. В связи с этим может возникнуть еще большая потребность в донесении информации через стоматологов, которых так же упоминают, как одну из причин использования данной пасты.

Компанией очень низко оценено использование клиентских маркетинговых метрик для получения информации о результативности бизнеса. В настоящих реалиях такие показатели могут предоставить дополнительную информацию о положении на рынке и о потребителях. Именно поэтому все чаще компании прибегают к внедрению в практику расчета таких показателей, как CLV, NPS, CSAT и др. для более полного изучения потребителей.

Что касается подхода в ценообразовании, то помимо затратного и конкурентного подходов, компания должна уделять больше внимания именно ценностному, поскольку в настоящее время в конкурентной борьбе выигрывает тот, кто может предложить большую ценность за меньшую цену. Поэтому нельзя исключать возможности быть в каких-то категориях, например, в такой же ценовой категории как основные конкуренты.

Так же при управлении цепями поставок компания должна учитывать мнения маркетинговых служб, т.к. их участие является важной частью в работе компании. Поскольку по данному признаку у бренда R.O.C.S. стоит наименьшая оценка, было бы полезным обсудить данный вопрос внутри компании.

Касательно результатов регрессионной модели можно сказать, что при более плотном контроле признаков КО, есть вероятность получить большее число признаков, влияющих на готовность рекомендовать. Другими словами, у компании будет больше возможности воздействовать на потребителей через различные признаки КО.

После детального изучения бренда R.O.C.S., можно с уверенностью сказать о том, что данный игрок на рынке зубных паст является сильным игроком на рынке, который не только следит за общими трендами покупательского поведения, но и сам формирует их, тем самым задавая направление для рынка в целом.

Далее рассмотрим компанию ООО «Сплат-Косметика» и ее бренд SPLAT. Прежде всего начнем с рекомендаций относительно формирования клиентоориентированного подхода, а далее рассмотрим более детально выявленные в ходе исследования проблемы.

Полученные в ходе исследования результаты по данной компании говорят о том, что в компании уже формируется клиентоориентированный подход к управлению организацией, поскольку было отмечено наличие в организации всех признаков КО, которые были выделены для российских FMCG-компаний. К сожалению, мы можем рассматривать практики, направленные на сотрудников, и практики, направленные на производительность, только на основании исследования внутри организации, где все оценки представлены компанией. По результатам проведенных исследований мы выяснили, что все признаки, относящиеся к данным практикам присуще компании. В таком случае рекомендации могут направлены только на улучшение реализации данных признаков.

Так, на данный момент компания высоко оценивает использование в работе оценки результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик, но при этом преобладают классические финансовые метрики. По мнению компании, на данный момент невозможно посчитать влияние только клиентоориентированности на результативность. Компании следует помимо классических метрик внедрять в свою оценку деятельности исключительно маркетинговые показатели - CLV, NPS, CSAT и т.п. Конечно, на массовом рынке рассчитывать данные показатели гораздо сложнее, а иногда практически нереально, но при полном внедрении в организации Big data это должно стать возможным.

По словам ЛПР, на данный момент Big data только начинает внедряться в организацию, поэтому лишь частично может использоваться для аналитики покупательского поведения. При удачном внедрении компания сможет также применять данный инструментарий для самостоятельного мониторинга трендов потребительского поведения, а также строить прогнозы относительно изменений. На данный момент компания получает информацию по российским и международным трендам в синдикативных исследованиях.

Если же говорить о признаках, относящихся к практикам, направленным на потребителей, то помимо исследования в компании были получены результаты мнений потребителей, что помогло получить более объективную картину в данной области клиентоориентированности. Так, из восьми признаков КО три признака оказались не значимы. Повышение количества значимых признаков для компании могло бы значить увеличение эффективности вложенных в их реализацию средств, а также увеличение возможного влияния. Из пошагового построения регрессионной модели было видно, что следующим признаком, который мог бы стать значим является систематический сбор обратной связи от клиента. Для данной компании это в особенности важно, так как она вкладывает большое количество средств в реализацию текущего уровня данного признака. Для этого компании важно показывать значимость обратной связи, но не только словами, но и демонстрацией результатов ее получения - новыми продуктами, идеями, которые были получены на основании потребительского отзыва. В данном случае важно вовлечение, которое на данный момент уже использует компания. То, что сейчас наличие обратной связи для потребителя не играет роли, вероятно, может быть связано с отсутствием демонстрации отклика на обратную связь, которую бы могли наблюдать все потребители, а не только наиболее активные, которые обращались в компанию.

Что же касается незначимого в данной модели признака клиентоориентированных продаж, то вероятнее всего тот уровень покрытия каналов, который реализует компания, является для потребителя привычным на рынке. Большинство компаний-конкурентов используют практически все каналы продаж. Следовательно, данный признак КО вероятно не при каких действиях компании не станет оказывать влияние на готовность рекомендовать.

Для данной компании наиболее важно обратить также внимание на признаки КО, которые имеют значимость в регрессионной модели, но при этом именующие несоответствие позиционирования и восприятия. К таким признакам относятся:

Понимание текущих потребностей потребителей

Построение лояльности к бренду

Понимание латентных потребностей потребителей

Исследование потребительского опыта клиентов компании.

Рассмотрим каждый из признаков с точки зрения вероятных решений для компании. В области понимания текущих потребностей потребителей компания имеет разрыв в выставленных оценках в один балл, несмотря на то, что прибегает не только к классическим методам потребительских инсайтов, но и проводит самостоятельные исследования для выявления потребностей. Вероятно, данная ситуация связана с тем, что потребители непроизвольно при пользовании зубной пастой данного бренда сравнивают ее с другими, которыми также пользовались или предпочли пользоваться. Другими словами, вероятно ассортимент рассматриваемой компании не покрывают все проблемы и потребности потребителей, которые присутствуют на рынке. В данном случае компании необходимо в первую очередь обратиться к получению информации непосредственно от специалистов в области ухода за полостью рта - стоматологам, к которым потребители приходят для планового осмотра или лечения. Вероятно, компания использует стоматологов, как источник информации, но недостаточно. Так как именно специалист чаще всего находит проблемы у потребителя. Также именно специалист советует для решения проблем ту или иную зубную пасту, которая может решить данную проблему. Как мы наблюдали ранее, рекомендации стоматологов в среднем реже являются причиной приобретения зубной пасты, чем, например, цена, вкус или даже дизайн упаковки. Также данную проблему могло бы решить более детальное изучение ассортимента брендов-конкурентов. В ходе анализа интервью было выявлено, что компания редко выпускает новый, но несколько модифицированный продукт только для того, чтобы расширить потребителю выбор. Компании-конкуренты часто к этому прибегают, и вероятно это может создавать у потребителя ощущение большего количества вариантов для удовлетворения своих потребностей.

Что касается следующего признака КО - построения лояльности к бренду, то в данном случае разрыв может,вероятно, возникатьпотому, что повторные покупки данной зубной пасты часто совершаются по причине ее цены и наличия скидки в магазине. То есть потребитель может отказываться в пользу продукта-конкурента, если в момент покупки он будет стоить дешевле, но обладать сопоставимыми свойствами. Эта проблема тяжело решается в условиях снижения покупательской способности, поэтому в данном случае компании стоит делать также акцент и на эмоциональную лояльность к бренду, что в целом компания уже реализует.

У признака КО, который касается анализа потребительского поведения клиентов компании, разрыв в два балла возник потому, что большинство потребителей не встречались с просьбами компании делиться впечатлениями об их потребительском опыте, но тем не менее считают, что это очень важно для них. Такие потребители не состоят в группах компании в социальных сетях и не посещают ее сайт. Сама же компания, проводя самостоятельные исследования в точках продаж, встречает лишь малую часть покупателей. В таком случае при необходимости компания бы могла использовать саму продукцию, как канал коммуникации по поводу сбора данной информации, приводя людей на сайт компании для заполнения мини-опросов или открытых форм, в которых бы потребители делились впечатлениями о приобретении и использовании продукции компании. В таком случае, конечно, возникает временной лаг, так как продукция очень долго от момента производства попадает потребителю. Однако если сделать данную форму сбора постоянной, то потребители бы в любое время имели возможность ей воспользоваться.

Последний значимый признак, рассматриваемый с точки зрения разрыва в позиционировании и восприятии - понимание латентных потребностей потребителей. Сама значимость данного признака говорит о том, что компания своими продуктами смогла показать потребителю, что старается предугадывать его скрытые потребности и желания, а также решать проблемы, о которых он не задумывается. Это утверждение можно подтвердить и ранее представленной информацией о трендах данного рынка. Название компании часто звучит в качестве «пионера» при формировании нового тренда на российском рынке. Однако несмотря на это, возникает разрыв в позиционировании и восприятии данного признака. Возможно, данная ситуация возникает потому, что при появлении новых продуктов, представленных компанией, потребители не всегда понимают, какие конкретные проблемы может решить продукт, их дополнительную полезность. Данная проблема могла бы решиться, если бы при представлении нового продукта компания осуществляла небольшую «образовательную деятельность» потребителей, актуализируя проблему, которую решает продукт и которой может обладать потребитель, но даже не задумывается об этом. На данный момент вся продукция компании пытается решать более широкую задачу, чем уход за полостью рта, но вероятно, большинство потребителей этого не ощущает. Тем самым новый продукт воспринимается с интересом, но не более того.

# Заключение

Таким образом, в данной работе был рассмотрен ряд академических работ, касательно изучения подхода к понятию клиентоориентированности. Были проанализированы истоки и эволюция данного понятия.

В ходе работы стало ясно, что на данный момент нет точного определения понятия «клиентоориентировонность». Более того, на протяжении долгого периода времени различные авторы не могли прийти к одному видению и трактовке понятия клиентоориентированности: одни авторы считали, что клиентоориентированность является одним из ключевых компонентов рыночной ориентации, другие - что это самостоятельное направление развития организации, как следующий этап после рыночной ориентации.

В процессе работы было выявлено, что подход клиентоориентированности появился в 1990-е годы в качестве одного из элементов рыночной ориентации (customerorientation). Родоначальниками данного подхода по праву считаются Коли и Яворски, а также Нарвер и Слейтер, которые первые заговорили о том, что подразумевается под ориентацией на клиента, а также предложили ее составляющие. Далее, данный подход развивался, более глубоко начали рассматриваться его составные части, и, наконец, он был выделен в отдельный подход, который получил название - «customercentricity» (в российском переводе можно часто встретить «клиентоцентричность»).

В данной работе клиентоориентированность рассматривается со стороны второго подхода, под которым подразумевается «customercentricity», то есть управление компанией с вовлечением потребителей в свою деятельность и построении бизнеса вокруг клиента и его потребностей. Однако по результатам проведенных исследований выяснилось, что на российском рынке полученные признаки относятся к клиентоориентированности, а не к клиентоцентричности, поскольку как таковое вовлечение потребителей на практике пока наблюдается редко.

Врезультате проведенного анализа были выделены ключевые признаки и особенности клиентоориентированных компаний, а также освещены метрики результативности, влияющие на бизнес.

В обобщении данных признаков и указании наиболее важных можно сказать, что предприятия, внедряющие клиентоориентированный подход, выстраивают свою деятельность на следующих принципах:

) главный человек для компании - потребитель, вокруг которого выстраивается вся бизнес-стратегия компании,

) каждый сотрудник компании имеет отношение к продажам,

) компания добросовестно, тщательно и аккуратно выполняет свои обещания, данные потребителю,

) предприятие знает потребности своего клиента,

) компания стремится превосходить ожидания клиента.

В свою очередь, признаки клиентоориентированности были разбиты на три блока: практики, направленные на производительность, на сотрудников и на потребителей. Оказалось, что наиболее часто встречаемые и чаще всего упоминаемые признаки находятся в блоке с практиками, направленными на потребителей («понимание текущих потребностей», «ориентация на взаимодействие с клиентами», «восприятие клиентами компании как клиентоориентированной», «соответствие ожиданиям клиента» и другие). Меньшее количество признаков относится к блоку с практиками, направленными на производительность. Однако стоит отметить, что данный блок освящен в большей степени современными статьями, что говорит о важности данного вопроса в настоящее время.

Касательно результативности метрик клиентоориентированности можно смело сказать, что прибыль всегда была и будет основным показателем деятельности компаний. Именно на нее ориентированы все компании. Вторым по значимости показателем является удовлетворенность потребителей, ведь от нее и зависит финансовый результат компании. Она показывает, насколько точно фирма может удовлетворить потребности клиентов.

На основании рассмотренных определений клиентоориентированности в различных академических работах, а также признаков, которые авторы присваивают данному подходу, стоит заключить, что клиентоориентированность (customercentricity)- это подход к управлению компанией, основанный на построении более близких отношений с клиентом и реальной интеграции клиента в компанию посредством генерации потребительских знаний, сотворчества и перемещения фокуса с продукта или услуги на клиента, целью которого является получение ценности от клиента и эффективных результатов деятельности компании.

Во второй главе был проведен мета-анализ консалтинговой литературы касательно изучения признаков клиентоориентированности. На их основе были выделены признаки, которые затем были сопоставлены с уже ранее выявленными в академической литературе.

Следующим этапом было проведение экспертных интервью с представителями крупнейших FMCG-компаний для того, чтобы понять, как соотносится теория с практикой, то есть какие признаки клиентоориентированности, действительно присутствуют в деятельности компаний. Также целью проведения экспертных интервью являлась необходимость отражения в данных признаках особенностей FMCG-сектора развивающегося российского рынка.

Рассмотрев подробнее FMCG-сектор, мы пришли к выводу, что признаки клиентоориентированности больше применимы для В2В рынка. Это связано с тем, что на нем гораздо меньше «конечных» покупателей, которых легче отслеживать и настроить бизнес на удовлетворение их потребностей.

После проведения контент-анализа экспертных интервью и подсчета количества упоминаний, был выделен окончательный список признаков, которые вошли в дальнейшие исследования на примере двух реальных компаний на рынке FMCG. Данные признаки так же были разбиты на три блока практик, направленныхна потребителей, производительность и сотрудников.

Компании, которые были выбраны для последующего изучения - ООО «Сплат-Косметика» (бренд SPLAT) и ООО «Диарси Центр» (бренд R.O.C.S.). Это две крупные компании-конкуренты на рынке FMCG в части средств по уходу за полостью рта российского происхождения. Компании были выбраны по причине того, что их продукция и деятельность направлены на удовлетворение ежедневных потребностей разных групп потребителей. Также по показателям стоимостного и натурального объема компании входят в тройку лидеров в аптечном сегменте.

БрендR.O.C.S. подходит для исследования по той причине, что ориентирован на разные сегменты рынка и подразумевает разный подход в создании и позиционировании своей продукции. Стоит отметить, что компания имеет архитектуру брендового дома, т.е. вся продукция производится под брендом R.O.C.S. Также компания заняла первое место по результатам «Национального фармацевтического рейтинга - 2016» в номинации «Бренд зубной пасты».

Бренд SPLAT является сопоставимым участником на данном рынке и является подходящим объектом для исследования по данной тематике, так как на российском рынке считается одним из пионеров в применении клиентоориентированного подхода, а также позиционирует себя как компанию, открытую для любого человека, его идей и отзывов, о чем открыто заявляет на своем сайте.

Что касается самих исследований, то они были разбиты на две части: проведение количественного опроса среди потребителей продукции компании и глубинных интервью с ЛПР компаний и опроса среди представителей компании. Для потребителей продукции брендов R.O.C.S. и SPLAT использовался онлайн опрос на предмет того, как они видят бренд и компанию в целом, а также считают ли они ее клиентоориентированной.

Также анкета содержала вопрос о готовности респондента рекомендовать продукт, что было необходимо для построения множественной регрессии, вопрос об особенностях продукта или компании, чтобы получить картину восприятия продукта потребителями и стандартные социально-демографические вопросы, чтобы гарантировать репрезентативность выборки. В опросе сотрудников приняли участие руководители таких отделов, как как маркетинг, производство, RnD, продажи, логистика и др.

В основу Гайда для глубинного интервью, опроса для сотрудников компании и опроса потребителей легли признаки клиентоориентированности, которые были выявлены по итогам экспертных интервью. Кроме того, для каждого исследования было необходимо сформулировать признаки и вопросы более простым языком, который не вызовет недопонимания у респондентов.

По результатам проведенных исследований были сделаны выводы по каждой из компании относительно оценок внутренней работы организации со стороны сотрудников и внешней со стороны потребителей. Также было сопоставлено, как позиционируют себя компании, и что они делают для потребителей, с тем, как на самом деле их воспринимают потребители. Наибольшее количество совпадений получилось у бренда R.O.C.S., в то время как SPLAT имел завышенные оценки по сравнению с тем, как его видят потребители.

В результате построения регрессии оказалось, что все значимые признаки имеют положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию бренда. Интересно, что у бренда R.O.C.S. получилось четыре значимых признака, а у SPLAT - пять. Это подтверждается тем, что говорят сами компании относительно изучения потребителей и своих действий на рынке. Также в ходе работы мы частично подтвердили ранее выдвигаемые гипотезы о том, что признаки, связанные с пониманием потребностей и удовлетворенностью потребителей, имеют значимое положительное влияние на готовность рекомендовать продукцию компании.

Как и любое исследование, данная работа имеет ряд ограничений. Прежде всего, стоит отметить, что эмпирическое исследование проводилось на базе только двух компаний, следовательно, выводы и предложения не могут распространяться на рынок в целом, но могут рассматриваться в качестве рекомендаций применительно к другим компаниям. Также в данном исследовании рассмотрена клиентоориентированность FMCG-компаний, которая не затрагивает В2В взаимодействия с ритейлерами и дистрибьютерами. Помимо этого, ограничением исследования является недоступность необходимой внутренней информации о компании, были получены данные только с помощь интервью и опроса, что может не отражать объективную картину о клиентоориентированности.

Что касается направления дальнейшего исследования данной темы, то для составления более полной картины о клиентоориентированности российских компаний на FMCG-рынке необходимо рассмотреть дополнительно другие отраслевые рынки FMCG. Также необходимо рассмотреть клиентоориентированность с точки зрения ее влияния на результативность маркетинговой деятельности в целом, а не только на показатель лояльности.

Таким образом, когда центральной фигурой на рынке становится покупатель, стратегия ориентации на клиента выступает как способ эффективного разрешения этой проблемной ситуации и служит основанием для разработки алгоритма развития бизнеса и управления им. Однако клиентоориентированный подход - это не только необходимость, которую диктует рынок, но и существенная возможность для бизнеса. Ее сила заключается в том, что она создает прочную базу не только для получения дохода сегодня, но и для будущих прибылей компании: сосредотачивая внимание на клиентах целевого рынка, предприятие стремится максимально соответствовать их ожиданиям в своих предложениях и добросовестно их выполнять, а управляя отношениями с клиентами, делать их сначала постоянными, а затем и лояльными.

Эффективно привлекая и удерживая потребителей, компания извлекает максимально возможный результат из потенциала своей рыночной ситуации.

# Библиографический список

. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования: учебник для магистров Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. - М. : Издательство Юрайт,2012. - 540 с. Серия : Магистр.

. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 352 с.

3. Drucker P.F. The practice of management. New York: Harper and Row. 1954

4. Гулакова О. В., Панин В. М., Ребязина В. А. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2016. № 6. С. 87-111.

. Колосова Е. Продажи на b2b и FMCG - есть ли разница. // Управление продажами. №5 (24). 2005. С. 2-7

. Ойнер О.К. Маркетинг совместного творчества. // Бренд-менеджмент. № 06 (55), 2010. С. 352-358

. Попов Н.И., Третьяк О.А. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК [Текст]// Российский журнал менеджмента, 2014. Том 12, №1. С. 109-138.

. Рожков А.Г. Ориентация компании на клиента: опыт практического исследования [Текст]// Вестник Уральского федерального университета им.первого Президента России Б.Н. Ельцина. Серия: Экономика и управление, 2012. №4, С.20-31.

. Рожков А.Г., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Ориентация Компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка Российский журнал менеджмента. Том 12, № 3, 2014. С. 33-58

. Шинкина Н. Технология и особенности выведения нового бренда на рынок FMCG// Маркетинговые коммуникации. №5 (77). 2013. С. 316-328

. Aaker, David A. Managing Brand Equity. New York: The Free Press. 1991

. Ajlan M., Zairi M. Customer Centricity // European Centre for TQM. University of Bradford UK. May 2005, pp. 1-12

. Akimova I. (2000) Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms // European Journal of Marketing. - 34 (9/10). - P. 1128-1148.

. Bartley B., Gomibuchi S. and Mann R. Best practices in achieving a customer-focused culture // Benchmarking: An International Journal, Vol. 14. No. 4, pp. 482-496

. Bhattacharjee D., Hartvig Müller L., and Roggenhofer S. Leading and governing the customer centric Organization / McKinsey & Company, March 2016, pp.10

. Buckingham D., Coupe M.Building Stronger Customer Relationships with Sainsbury’s / AIMIA Inspiring Loyalty, Aimia Inc., 2013, pp.8

. Burgess S. M., Steenkamp J. B. E. (2006) Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice // International Journal of Research in Marketing. - 23 (4). - P. 337-356.

. Crawford-Browne S. and Banerji J. Brand and Customer Experience: Building a Customer Centric Brand by Transforming the Customer Experience / GFK, January 2015, pp.22

. Chuang S. H., Lin H. N. (2013) The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan // International Journal of Information Management. - 33 (2). - P. 271-281.

. Customer experience: Creating value through transforming customer journeys / McKinsey & Company, Number 1, January 2016, pp.92

. Gebauer H., Kowalkowski C. Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures // Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 27,Issue 7, 2012, pp. 527-537

. Decode the Journey: Becoming a truly customer-centric organization / Ipsos Pte Ltd., 2016

. Deshpande R., John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A QuadradAnalysis // Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), pp. 23-37

. Gebauer H., Kowalkowski C. Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures // Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 27,Issue 7, 2012, pp. 527-537

. Getting to Know You:Building a Customer-Centric Business Model for Retail Banks / PwC, April 2011, pp.60

. Gruber-Muecke T., Hofer K. M. (2015) Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets // International Journal of Emerging Markets. - 10 (3). - P. 560-571.

. Hooley G., Cox T., Fahy J., Shipley D., Beracs J., Fonfara K., Snoj B. (2000) Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales // Journal of Business Research.50 (3). - P. 273-285.

. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications // Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2 (Apr., 1990), pp. 1-18

. Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A. (1993) MARKOR: a measure of market orientation // Journal of Marketing research. - P. 467-477.

. Narver J. C., Slater S. F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability // The Journal of marketing. - P. 20-35

. Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success // Journal of Product Innovation Management, Vol. 21, 2004, pp. 334-347

. Keller, Kevin L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, Jan. 1993, pp. 1-22

. Kopelman Richard E., Andy Y. Chiou, Louis J. Lipani, and Zhu Zhu Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity Is But One-Third of the Job // Global Business and Organizational Excellence. July/August 2012. pp. 20-34

. Kotler P. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness //Harvard Business Review, Vol. 55, No. 6. 1977, pp. 67-55

. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit - John Wiley & Sons. 2010. 208p.

. Kumar V., Petersen J. Andrew Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence // Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 33, No. 4, 2005, pp. 504-519

. Kumar V., Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign // Journal of Marketing, Vol. 72 (September 2008), pp. 50-68

. Lado N., Duque L. C., Alvarez Bassi D. (2013) Current marketing practices and market orientation in the context of an emerging economy: The case of Uruguay // Journal of Small Business Management. - 51 (4). - P. 602-616.

. Lado N., Maydeu-Olivares A., Rivera J. (1998) Measuring market orientation in several populations: A structural equations model // European Journal of Marketing.- 32 (1/2). - P. 23-39.

. Lafferty B.A., Hult G.T.M. A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives // European Journal of Marketing, Vol. 3. 2001, pp. 92-109

. Lamberti L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents // Journal of Strategic Marketing, Vol. 21, No. 7, 2013, pp. 588-612

. Levitt T. The Marketing Mode, N.Y., 1969

. Liu H., Ke W., Kee Wei K., Hua Z. (2013) Effects of supply chain integration and market orientation on fi rm performance: Evidence from China // International Journal of Operations & Production Management. - 33 (3). - P. 322-346

. Maguire A., DasGupta N., Helm R., Wachters I., Walsh I., and Monter N. Customer-Centricity in Retail Banking / The Boston Consulting Group, March 2012, pp.15

. McKitterick J.B., What is the Marketing Management Concept // The Frontiers of Marketing Thought and Action / Ed. by F. M. Bass Chicago, 1957, pp. 71-82

. MokhtarM. Sany S., Yusoff Rushami Z., Arshad R. Market Orientation Critical Success Factors of Malaysian Manufacturers and Its Impact on Financial Performance // International Journal of Marketing Studies, Vol. 1, No. 1, May 2009, pp. 77-84

. Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi Customer Centricity // European Centre for TQM. University of Bradford UK. May 2005, pp. 1-12

. Ross B. Ten tips to winning at consumer centricity: for retailers and manufacturers // Journal of Consumer Marketing, Vol. 26, No. 6, 2009, pp. 450-454

. Seilov G. A. (2015) Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan // International Journal of Contemporary Hospitality Management. - 27 (1). - P. 71-86.

. Shah D., Rust Roland T., Parasuraman A., Staelin R., Day George S. The Path to Customer Centricity// Journal of Service Research, Volume 9, No. 2, November 2006, pp. 113-124

. Sheth J. N. (2011) Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices // Journal of Marketing. - 75 (4). - P. 166-182

. Sheth J. N., Sharma A. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization // Industrial Marketing Management, Volume 37, Issue 3, May 2008, pp. 260-269

. Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing // Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, 2000, pp. 55-66

. Sin L. Y., Tse A. C., Heung V. C., Yim F. H. (2005) An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry // International Journal of Hospitality Management. - 24(4). - P. 555-577.

. The journey toward greater customer centricity / Ernst&Young LLP, 2013, pp.20

. 50 Largest Consumer Goods / FMCG Firms of the Globe // Concultancy.uk, Aug. 17, 2015.

57. Анализ рынка зубных паст в России в 2011-2015 гг, прогноз на 2016-2020 гг. BusinesStat, 2016

. Информационный ресурс СПАРК. Отчет о компании ООО «Диарси-Центр», 5.05.2017

. Информационный ресурс СПАРК. Отчет о компании ООО «Сплат-Косметика», 5.05.2017

60. Euromonitor International. Oral Care in Russia. Brand Shares (Umbrella - Historical Owner), 26.04.2016

. Euromonitor International. Oral Care in Russia. HEADLINES, 26.04.2016

. Euromonitor International. Oral Care in Russia. Company Shares. Splat-Kosmetika OOO, 26.04.2016

. Euromonitor International. Oral Care in Russia. Company Shares. DRC Global Ltd, 26.04.2016

. Euromonitor International. Oral Care in Russia. TRENDS, 26.04.2016

. «Идеальный маркетинг»: Как продать что угодно? Секрет фирмы. URL: http://secretmag.ru/articles/2015/04/30/idealniy-marketing/(дата обращения 25.05.2016)

. Интернет-магазин DRCGroup. URL: https://personal-care.ru/help/payment/, дата последнего доступа 8.05.2017 (дата обращения 08.05.2017)

. Каждому свое. FORBES. URL: http://www.forbes.ru/forbes/issue/2006-07/14979-kazhdomu-%E2%80%94-svoe(дата обращения 08.05.2017)

. Новинка от сильного бренда: обеспечен ли успех. URL: http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2015/new-products-from-strong-brand-is-success-guaranteed.html

69. Основные тренды рынка FMCG. URL: http://hub.kyivstar.ua/osnovnye-trendy-rynka-fmcg/

. Основные тренды FMCG 2016. А какое развитие на своем рынке запланировали вы? URL: http://kpd.ua/osnovny-e-trendy-fmcg-2016-a-kakoe-razvitie-na-svoem-ry-nke-zaplanirovali-vy/

71. Официальный сайт компании DRCGroup. URL: http://www.rocs.ru/drc\_group.html(дата обращения 08.05.2017)

. Официальный сайт компании ООО «Сплат-Косметика». URL: http://www.splat.ru/company/(дата обращения 08.05.2017)

. Официальный сайт сети стоматологических клиник «Юнидент». URL: http://www.6750000.ru/news/rocs-v-podarok/(дата обращения 08.05.2017)

. Семья Плющенко снялась в рекламе R.O.C.S. Sostav.ru. URL: http://www.sostav.ru/publication/r-o-c-s-na-utro-zagolovok-ne-pridumali-12048.html(дата обращения 08.05.2017)

. Тренды FMCG рынка: Итоги 2014. Nielsen, 2015. URL: http://ekbpromo.ru/ckfinder/userfiles/files/22.04.2015%20%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BF%D0%B8%D1%82/Nielsen\_Andreev\_Ekbpromo.pdf

76. DSMGroup. Отчет о продажах зубных паст в аптеках за 1 полугодие 2016 года. URL: http://dsm.ru/news/288/(дата обращения 08.05.2017)

. Kroner E. The 7 Pillars of Customer Centricity / Marketing Insights, 2016. URL: https://www.ama.org/publications/eNewsletters/MarketingInsightsNewsletter/Pages/7-pillars-of-customer-centricity.aspx(дата обращения 23.02.2017)

78. 7 Secrets of Building a Customer-Centric Company Culture / Forbes, Jul 20, 2014. URL: http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/07/20/customer-centric-culture/#3d180fb05a7e <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/07/20/customer-centric-culture/>(дата обращения 25.02.2017)

# Приложения

Приложение 1

Таблица 31

Классификационная таблица признаков клиентоориентированности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ключевые параметры | Признаки клиентоориентированности | Операционализация признаков | Авторы | Год |
| 1 | Практики, направленные на сотрудников | Положительное отношение к клиентам | Поощрение положительного отношения с клиентами в рамках всей организации | KotlerP. | 1977 |
| 2 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Формирование организационной структуры, ориентированной на клиента, а не на товары | KotlerP. | 1977 |
| 3 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | изучение потребностей клиентов путем качественных и количественных исследований | KotlerP. | 1977 |
| 4 | Практики, направленные на потребителей | Соответствие ожиданиям клиента | Сформулированные обязательства перед клиентом (что клиент может ожидать от нашего продукта, услуг) | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 5 | Практики, направленные на потребителей | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | Ценность предложения клиенту выше чем, в среднем по другим конкурентам | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 6 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Изучение нужд и потребностей клиента | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 7 | Практики, направленные на потребителей | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Наличие целей по удовлетворенности клиентов | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 8 | Практики, направленные на потребителей | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Измерение удовлетворенности | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 9 | Практики, направленные на потребителей | Ориентация на взаимодействие с клиентами | Послепродажное обслуживание | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 10 | Практики, направленные на потребителей | Восприятие клиентами компании как КО | Клиенты считают нашу компанию КО | DeshpandeR., John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. | 1993 |
| 11 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Рыночная корпоративная культура или Адхократия (предложена К. Камероном и Р. Куинном) | DeshpandeR.,JohnU. Farley,&FrederickE. Webster, Jr. | 1993 |
| 12 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Мы встречаемся с нашими потребителями как минимум 1 раз в год, чтобы определить в каких наших продуктах и услугах есть потребность в будущем | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 13 | Практики, направленные на потребителей | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | Работники производственных подразделений взаимодействуют с клиентами напрямую, чтобы увеличить ценность предложения | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 14 | Практики, направленные на потребителей | Получение обратной связи от клиента | Как минимум раз в год мы опрашиваем наших конечных пользователей относительно качества нашей работы | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 15 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Мы часто встречаемся или опрашиваем тех, кто влияет на наших клиентов (посредники, розница) | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 16 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Персонал службы маркетинга регулярно общается с другими подразделениями, обсуждая нужды потребителей | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 17 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Когда что-то важное случается с нашими главными клиентами, в короткое время об этом узнает вся компания | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 18 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Данные об удовлетренности клиентов распрострастраняются между всеми подразделениями на регулярной основе | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 19 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Мы периодически анализируем наши действия по разработке новой продукции, чтобы определить насколько она отражает желания наших потребителей | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 20 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Если мы обнаруживаем, что наши клиенты не довольны качеством нашего сервиса, мы немедленно принимаем корректирующие действия | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 21 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Если мы обнаруживаем, что наши клиенты хотят модифицировать наши продукты, подразделения компании стараются выполнить их пожелания | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 22 | Практики, направленные на производительность | Marketing as Supply Management | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma | 2000 |
| 23 | Практики, направленные на потребителей | Customer outsoursing | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma | 2000 |
| 24 | Практики, направленные на потребителей | Co-creation | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma | 2000 |
| 25 | Практики, направленные на производительность | Fixed cost marketing | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma | 2000 |
| 26 | Практики, направленные на потребителей | Соответствие ожиданиям клиента | Мы постоянно мониторим наш уровень обязательств перед клиентом и ориентации относительно обслуживания потребностей наших клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 27 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Мы свободно общаемся на тему удачного или не удачного опыта взаимодействия с клиентом между разными отделами | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 28 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Наше конкурентное преимущество построено на основе потребностей клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 29 | Практики, направленные на потребителей | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Мы изучаем уровень удовлетворенности потребителей систематически и с определенной частотой | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 30 | Практики, направленные на потребителей | Восприятие клиентами компании как КО | Мы более клиентоориентированны чем наши конкуренты | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 31 | Практики, направленные на сотрудников | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Наш бизнес существует для того, чтобы обслуживать наших клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 32 | Практики, направленные на потребителей | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Данные относительно удовлетворенности наших клиентов передаются на все уровни организации | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 33 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы помогаем нашим потребителям предвидеть развитие на их рынках | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 34 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы постоянно пытаемся открыть нашим клиентам дополнительные потребности, о которых они не подозревают | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 35 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы включаем в решения наших новых продуктов и услуг невнятные потребности клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 36 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы изобретаем новые продукты даже с риском того, что они сделают существующие продукты устаревшими | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 37 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы ищем возможности в тех областях, где наши потребители испытывают затруднения в их потребностях | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 38 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы придумываем, как наши потребители используют наши товары и услуги | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 39 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы тесно сотрудничаем с нашими ключевыми пользователями, чтобы раньше наших конкурентов осознать потребности потребителей | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 40 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы экстраполируем ключевые тренды в выгодные инсайты относительно того, что потребителям текущего рынка необходимо будет в будущем | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 41 | Практики, направленные на потребителей | Кастомизация | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 42 | Практики, направленные на производительность | Сетевое сотрудничество | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 43 | Практики, направленные на сотрудников | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 44 | Практики, направленные на потребителей | Ориентация на взаимодействие с клиентами | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 45 | Практики, направленные на производительность | Экономия в результате диверсификации производства (под разные группы) | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 46 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Сегментация снизу (Вместо сегментов - гомогенные группы) | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 47 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | Лучшее понимание клиентов, их нужд | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 48 | Практики, направленные на потребителей | Получение обратной связи от клиента | Получение прямой обратной связи касательно своей деятельности | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 49 | Практики, направленные на потребителей | Понимание латентных потребностей клиентов | Понимание адекватности существующих подходов, необходимости того, какие услуги, продукты и инновации потребуются в будущем | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 50 | Практики, направленные на сотрудников | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Через клиентов мы можем оценить свои слабые и сильные стороны | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 51 | Практики, направленные на сотрудников | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Получение внешней связи относительно работы компании | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 52 | Практики, направленные на сотрудников | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Обслуживание клиентов; все решения начинаются с потребителя и использование клиентов как возможностей для конкурентного преимущества | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 53 | Практики, направленные на потребителей | Ориентация на взаимодействие с клиентами | Отношения с клиентом, основанные на интимности | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 54 | Практики, направленные на потребителей | Управление базой клиентов | CRM-системы, управление клиентами, а не товарами | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 55 | Практики, направленные на производительность | Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности | Прибыльность через лояльность клиентов | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 56 | Практики, направленные на производительность | Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности | Ключевые показатели: доля в кошельке клиента, CLV, капитал клиента | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 57 | Практики, направленные на потребителей | Управление базой клиентов | Наличие портфолио клиентов | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 58 | Практики, направленные на потребителей | Управление базой клиентов | Вопрос: как много продуктов мы можем продать нашим клиентам? | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 59 | Практики, направленные на потребителей | Co-creation | Использование потребительского знания как ценный актив | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 60 | Практики, направленные на сотрудников | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Лидерство. Потребители являются драйверами направлений и действий | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 61 | Практики, направленные на сотрудников | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Выслушивание. Видение клиентов ложится в основу виденья бизнеса компании | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 62 | Практики, направленные на потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | анализ потребностей клиентов | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 63 | Практики, направленные на потребителей | Соответствие ожиданиям клиента | \*Не указано\* | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 64 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная корпоративная культура | Люди. КО культура понимается и внедряется во всей организации | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 65 | Практики, направленные на сотрудников | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Разработка маркетинговой стратегии, ориентированной на потребителей | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 66 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | бизнес-процессы регулярно пересматриваются и совершенствуются | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 67 | Практики, направленные на сотрудников | Автоматизация продаж | использование системы CRM и EDI | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 68 | Практики, направленные на сотрудников | Автоматизация продаж | Интернет-продажи и уход в интернет-пространство | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 69 | Практики, направленные на сотрудников | Автоматизация продаж | Обратные аукционы (для закупок): клиент открывает аукцион для закупки в интернете, а поставщики пытаются его выиграть | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 70 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированные продажи | Снижение силы продаж, ориентированных на продукт (акцент на преимущества товара) | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 71 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированные продажи | Увеличение роли продавца/организации продаж | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 72 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированные продажи | Тщательный отбор продавцов | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 73 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированные продажи | Консультационный процесс продаж: уход 7 шагов продаж и выход на путь выявление проблемы клиента-презентации решения - постоянная поддержка клиентов | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 74 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированные продажи | Оплата работы на основании удовлетворенности клиента, а не на основании объема продаж | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 75 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированные продажи | Интернет-маркетинг | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 76 | Практики, направленные на потребителей | Восприятие клиентами компании как КО | «Компания понимает мои потребности» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz | 2008 |
| 77 | Практики, направленные на потребителей | Восприятие клиентами компании как КО | «Компания обеспечивает необходимую ценность продукта» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz | 2008 |
| 78 | Практики, направленные на потребителей | Восприятие клиентами компании как КО | «С удовольствием бы совершил повторную покупку» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz | 2008 |
| 79 | Практики, направленные на потребителей | Восприятие клиентами компании как КО | «С удовольствием порекомендую компанию другим» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz | 2008 |
| 80 | Практики, направленные на производительность | Сетевое сотрудничество | Долгосрочное сотрудничество ритейлера и компании-производителя | Brian Ross | 2009 |
| 81 | Практики, направленные на производительность | Сетевое сотрудничество | Передача информации от ритейлера к производителю | Brian Ross | 2009 |
| 82 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Установление организационных изменений (информация, инструменты, процессы) | Brian Ross | 2009 |
| 83 | Практики, направленные на производительность | Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности | \*Не указано\* | Brian Ross | 2009 |
| 84 | Практики, направленные на производительность | Сетевое сотрудничество | Сотрудничество с розничными продавцами | Brian Ross | 2009 |
| 85 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Клиенты формируют основу для структурирования всей организации | Heiko Gebauer, Christian Kowalkowski | 2012 |
| 86 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная корпоративная культура | Сотрудники однозначно понимают готовность компании быть клиентоориентированной | L.Lamberti | 2013 |
| 87 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная корпоративная культура | Способность топ-менеджмента показать клиентам близость к мидл-менеджменту | L.Lamberti | 2013 |
| 88 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная корпоративная культура | Предпринимательство высшего руководства | L.Lamberti | 2013 |
| 89 | Практики, направленные на потребителей | Ориентация на взаимодействие с клиентами | Ориентация на взаимодействие с клиентами | L.Lamberti | 2013 |
| 90 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Отсутствие изоляции отделов организации | L.Lamberti | 2013 |
| 91 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Доверие между отделами организации | L.Lamberti | 2013 |
| 92 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированная структура | Доверие к интерфейс-ресурсам | L.Lamberti | 2013 |
| 93 | Практики, направленные на производительность | Сетевое сотрудничество | Приверженность поставщиков и дистрибьюторов компании | L.Lamberti | 2013 |
| 94 | Практики, направленные на производительность | Сетевое сотрудничество | Приверженность в цепочке поставок | L.Lamberti | 2013 |
| 95 | Практики, направленные на сотрудников | Клиентоориентированные продажи | Система вознаграждения, основанная на результатах работы с клиентом | L.Lamberti | 2013 |

Приложение 2

Таблица 32. Классификационная таблица признаков клиентоориентированности для рынка B2C

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Признаки клиентоориентированности | Операционализация признаков | Авторы | Год |
| Блок "Практики, направленные на потребителей" | | | | |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | изучение потребностей клиентов путем качественных и количественных исследований | KotlerP. | 1977 |
| 2 | Соответствие ожиданиям клиента | Сформулированные обязательства перед клиентом (что клиент может ожидать от нашего продукта, услуг) | John C. Narver& Stanley F. Slater [ | 1990 |
| 3 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | Ценность предложения клиенту выше чем, в среднем по другим конкурентам | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 4 | Понимание текущих потребностей потребителей | Изучение нужд и потребностей клиента | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 5 | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Наличие целей по удовлетворенности клиентов | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 6 | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Измерение удовлетворенности | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 7 | Получение обратной связи от клиента | Как минимум раз в год мы опрашиваем наших конечных пользователей относительно качества нашей работы | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 8 | Понимание текущих потребностей потребителей | Мы часто встречаемся или опрашиваем тех, кто влияет на наших клиентов (посредники, розница) | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 9 | Понимание текущих потребностей потребителей | Персонал службы маркетинга регулярно общается с другими подразделениями, обсуждая нужды потребителей | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 10 | Понимание текущих потребностей потребителей | Мы периодически анализируем наши действия по разработке новой продукции, чтобы определить насколько она отражает желания наших потребителей | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 11 | Понимание текущих потребностей потребителей | Если мы обнаруживаем, что наши клиенты хотят модифицировать наши продукты, подразделения компании стараются выполнить их пожелания | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 12 | Customer outsoursing | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma [30] | 2000 |
| 13 | Co-creation | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma | 2000 |
| 14 | Соответствие ожиданиям клиента | Мы постоянно мониторим наш уровень обязательств перед клиентом и ориентации относительно обслуживания потребностей наших клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 15 | Понимание текущих потребностей потребителей | Наше конкурентное преимущество построено на основе потребностей клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 16 | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Данные относительно удовлетворенности наших клиентов передаются на все уровни организации | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 17 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы постоянно пытаемся открыть нашим клиентам дополнительные потребности, о которых они не подозревают | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 18 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы включаем в решения наших новых продуктов и услуг невнятные потребности клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [ | 2004 |
| 19 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы изобретаем новые продукты даже с риском того, что они сделают существующие продукты устаревшими | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 20 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы ищем возможности в тех областях, где наши потребители испытывают затруднения в их потребностях | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 21 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы придумываем, как наши потребители используют наши товары и услуги | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 22 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы экстраполируем ключевые тренды в выгодные инсайты относительно того, что потребителям текущего рынка необходимо будет в будущем | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 23 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 24 | Понимание текущих потребностей потребителей | Лучшее понимание клиентов, их нужд | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 25 | Получение обратной связи от клиента | Получение прямой обратной связи касательно своей деятельности | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 26 | Понимание латентных потребностей клиентов | Понимание адекватности существующих подходов, необходимости того, какие услуги, продукты и инновации потребуются в будущем | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 27 | Управление базой клиентов | Вопрос: как много продуктов мы можем продать нашим клиентам? | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 28 | Понимание текущих потребностей потребителей | анализ потребностей клиентов | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 29 | Соответствие ожиданиям клиента | \*Не указано\* | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 30 | Восприятие клиентами компании как КО | «Компания понимает мои потребности» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [20] | 2008 |
| 31 | Восприятие клиентами компании как КО | «Компания обеспечивает необходимую ценность продукта» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [20] | 2008 |
| 32 | Восприятие клиентами компании как КО | «С удовольствием бы совершил повторную покупку» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [20] | 2008 |
| 33 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | Ориентация на взаимодействие с клиентами | L.Lamberti | 2013 |
| Блок "Практики, направленные на сотрудников" | | | | |
| 34 | Клиентоориентированная структура | Формирование организационной структуры, ориентированной на клиента, а не на товары | KotlerP. | 1977 |
| 35 | Клиентоориентированная структура | Рыночная корпоративная культура или Адхократия (предложена К. Камероном и Р. Куинном) | Rohit Deshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. | 1993 |
| 36 | Клиентоориентированная структура | Данные об удовлетренности клиентов распрострастраняются между всеми подразделениями на регулярной основе | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 37 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Наш бизнес существует для того, чтобы обслуживать наших клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 38 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Получение внешней связи относительно работы компании | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 39 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Выслушивание. Видение клиентов ложится в основу виденья бизнеса компании | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 40 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Разработка маркетинговой стратегии, ориентированной на потребителей | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 41 | Автоматизация продаж | использование системы CRM и EDI | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 42 | Клиентоориентированные продажи | Увеличение роли продавца/организации продаж | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 43 | Клиентоориентированная структура | Клиенты формируют основу для структурирования всей организации | Heiko Gebauer, Christian Kowalkowski | 2012 |
| 44 | Клиентоориентированная корпоративная культура | Сотрудники однозначно понимают готовность компании быть клиентоориентированной | L.Lamberti | 2013 |
| 45 | Клиентоориентированная корпоративная культура | Предпринимательство высшего руководства | L.Lamberti | 2013 |
| 46 | Клиентоориентированная структура | Отсутствие изоляции отделов организации | L.Lamberti | 2013 |
| 47 | Клиентоориентированная структура | Доверие между отделами организации | L.Lamberti | 2013 |
| 48 | Клиентоориентированная структура | Доверие к интерфейс-ресурсам | L.Lamberti | 2013 |
| Блок "Практики, направленные на производительность" | | | | |
| 49 | Marketing as Supply Management | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma | 2000 |
| 50 | Fixed cost marketing | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma | 2000 |
| 51 | Сетевое сотрудничество | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 52 | Экономия в результате диверсификации производства (под разные группы) | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 53 | Сетевое сотрудничество | Долгосрочное сотрудничество ритейлера и компании-производителя | Brian Ross | 2009 |
| 54 | Сетевое сотрудничество | Передача информации от ритейлера к производителю | Brian Ross | 2009 |
| 55 | Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности | \*Не указано\* | Brian Ross | 2009 |
| 56 | Сетевое сотрудничество | Сотрудничество с розничными продавцами | Brian Ross | 2009 |
| 57 | Сетевое сотрудничество | Приверженность поставщиков и дистрибьюторов компании | L.Lamberti | 2013 |
| 58 | Сетевое сотрудничество | Приверженность в цепочке поставок | L.Lamberti | 2013 |

Приложение 3

Таблица 33. Классификационная таблица признаков клиентоориентированности для рынка B2B

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Признаки клиентоориентированности | Операционализация признаков | Авторы | Год |
| Блок "Практики, направленные на потребителей" | | | | |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | изучение потребностей клиентов путем качественных и количественных исследований | KotlerP. | 1977 |
| 2 | Соответствие ожиданиям клиента | Сформулированные обязательства перед клиентом (что клиент может ожидать от нашего продукта, услуг) | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 3 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | Ценность предложения клиенту выше чем, в среднем по другим конкурентам | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 4 | Понимание текущих потребностей потребителей | Изучение нужд и потребностей клиента | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 5 | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Наличие целей по удовлетворенности клиентов | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 6 | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Измерение удовлетворенности | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 7 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | Послепродажное обслуживание | John C. Narver& Stanley F. Slater | 1990 |
| 8 | Восприятие клиентами компании как КО | Клиенты считают нашу компанию КО | Rohit Deshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. | 1993 |
| 9 | Понимание текущих потребностей потребителей | Мы встречаемся с нашими потребителями как минимум 1 раз в год, чтобы определить в каких наших продуктах и услугах есть потребность в будущем | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 10 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | Работники производственных подразделений взаимодействуют с клиентами напрямую, чтобы увеличить ценность предложения | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 11 | Получение обратной связи от клиента | Как минимум раз в год мы опрашиваем наших конечных пользователей относительно качества нашей работы | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 12 | Понимание текущих потребностей потребителей | Мы часто встречаемся или опрашиваем тех, кто влияет на наших клиентов (посредники, розница) | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 13 | Понимание текущих потребностей потребителей | Персонал службы маркетинга регулярно общается с другими подразделениями, обсуждая нужды потребителей | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 14 | Понимание текущих потребностей потребителей | Мы периодически анализируем наши действия по разработке новой продукции, чтобы определить насколько она отражает желания наших потребителей | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 15 | Понимание текущих потребностей потребителей | Если мы обнаруживаем, что наши клиенты не довольны качеством нашего сервиса, мы немедленно принимаем корректирующие действия | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 16 | Понимание текущих потребностей потребителей | Если мы обнаруживаем, что наши клиенты хотят модифицировать наши продукты, подразделения компании стараются выполнить их пожелания | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 17 | Co-creation | \*Не указано\* | Sheth, Sisodia, Sharma | 2000 |
| 18 | Соответствие ожиданиям клиента | Мы постоянно мониторим наш уровень обязательств перед клиентом и ориентации относительно обслуживания потребностей наших клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 19 | Понимание текущих потребностей потребителей | Наше конкурентное преимущество построено на основе потребностей клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 20 | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Мы изучаем уровень удовлетворенности потребителей систематически и с определенной частотой | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 21 | Восприятие клиентами компании как КО | Мы более клиентоориентированны чем наши конкуренты | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 22 | высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Данные относительно удовлетворенности наших клиентов передаются на все уровни организации | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 23 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы помогаем нашим потребителям предвидеть развитие на их рынках | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 24 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы постоянно пытаемся открыть нашим клиентам дополнительные потребности, о которых они не подозревают | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 25 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы включаем в решения наших новых продуктов и услуг невнятные потребности клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 26 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы изобретаем новые продукты даже с риском того, что они сделают существующие продукты устаревшими | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 27 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы ищем возможности в тех областях, где наши потребители испытывают затруднения в их потребностях | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 28 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы придумываем, как наши потребители используют наши товары и услуги | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 29 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы тесно сотрудничаем с нашими ключевыми пользователями, чтобы раньше наших конкурентов осознать потребности потребителей | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 30 | Понимание латентных потребностей клиентов | Мы экстраполируем ключевые тренды в выгодные инсайты относительно того, что потребителям текущего рынка необходимо будет в будущем | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 31 | Кастомизация | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 32 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 33 | Понимание текущих потребностей потребителей | Лучшее понимание клиентов, их нужд | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 34 | Получение обратной связи от клиента | Получение прямой обратной связи касательно своей деятельности | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 35 | Понимание латентных потребностей клиентов | Понимание адекватности существующих подходов, необходимости того, какие услуги, продукты и инновации потребуются в будущем | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 36 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | Отношения с клиентом, основанные на интимности | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 37 | Управление базой клиентов | CRM-системы, управление клиентами, а не товарами | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 38 | Управление базой клиентов | Наличие портфолио клиентов | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 39 | Co-creation | Использование потребительского знания как ценный актив | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 40 | Понимание текущих потребностей потребителей | анализ потребностей клиентов | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 41 | Соответствие ожиданиям клиента | \*Не указано\* | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 42 | Восприятие клиентами компании как КО | «Компания понимает мои потребности» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz | 2008 |
| 43 | Восприятие клиентами компании как КО | «Компания обеспечивает необходимую ценность продукта» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz | 2008 |
| 44 | Восприятие клиентами компании как КО | «С удовольствием бы совершил повторную покупку» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz | 2008 |
| 45 | Восприятие клиентами компании как КО | «С удовольствием порекомендую компанию другим» | V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz | 2008 |
| 46 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | Ориентация на взаимодействие с клиентами | L.Lamberti | 2013 |
| Блок "Практики, направленные на сотрудников" | | | | |
| 47 | Положительное отношение к клиентам | Поощрение положительного отношения с клиентами в рамках всей организации | KotlerP. | 1977 |
| 48 | Клиентоориентированная структура | Формирование организационной структуры, ориентированной на клиента, а не на товары | KotlerP. | 1977 |
| 49 | Клиентоориентированная структура | Рыночная корпоративная культура или Адхократия (предложена К. Камероном и Р. Куинном) | Rohit Deshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. | 1993 |
| 50 | Клиентоориентированная структура | Когда что-то важное случается с нашими главными клиентами, в короткое время об этом узнает вся компания | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 51 | Клиентоориентированная структура | Данные об удовлетренности клиентов распрострастраняются между всеми подразделениями на регулярной основе | Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar | 1993 |
| 52 | Клиентоориентированная структура | Мы свободно общаемся на тему удачного или не удачного опыта взаимодействия с клиентом между разными отделами | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 53 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Наш бизнес существует для того, чтобы обслуживать наших клиентов | John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan | 2004 |
| 54 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 55 | Клиентоориентированная структура | Сегментация снизу (Вместо сегментов - гомогенные группы) | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 56 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Через клиентов мы можем оценить свои слабые и сильные стороны | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 57 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Получение внешней связи относительно работы компании | Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi | 2005 |
| 58 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Обслуживание клиентов; все решения начинаются с потребителя и использование клиентов как возможностей для конкурентного преимущества | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 59 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Лидерство. Потребители являются драйверами направлений и действий | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 60 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Выслушивание. Видение клиентов ложится в основу виденья бизнеса компании | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 61 | Клиентоориентированная корпоративная культура | Люди. КО культура понимается и внедряется во всей организации | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 62 | Корпоративная/Маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Разработка маркетинговой стратегии, ориентированной на потребителей | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 63 | Клиентоориентированная структура | бизнес-процессы регулярно пересматриваются и совершенствуются | Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann | 2007 |
| 64 | Автоматизация продаж | использование системы CRM и EDI | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 65 | Автоматизация продаж | Интернет-продажи и уход в интернет-пространство | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 66 | Автоматизация продаж | Обратные аукционы (для закупок): клиент открывает аукцион для закупки в интернете, а поставщики пытаются его выиграть | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 67 | Клиентоориентированные продажи | Снижение силы продаж, ориентированных на продукт (акцент на преимущества товара) | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 68 | Клиентоориентированные продажи | Увеличение роли продавца/организации продаж | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 69 | Клиентоориентированные продажи | Тщательный отбор продавцов | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 70 | Клиентоориентированные продажи | Консультационный процесс продаж: уход 7 шагов продаж и выход на путь выявление проблемы клиента-презентации решения - постоянная поддержка клиентов | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 71 | Клиентоориентированные продажи | Оплата работы на основании удовлетворенности клиента, а не на основании объема продаж | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 72 | Клиентоориентированные продажи | Интернет-маркетинг | Jagdish N. Sheth , Arun Sharma | 2008 |
| 73 | Клиентоориентированная структура | Установление организационных изменений (информация, инструменты, процессы) | Brian Ross | 2009 |
| 74 | Клиентоориентированная структура | Клиенты формируют основу для структурирования всей организации | Heiko Gebauer, Christian Kowalkowski | 2012 |
| 75 | Клиентоориентированная корпоративная культура | Сотрудники однозначно понимают готовность компании быть клиентоориентированной | L.Lamberti | 2013 |
| 76 | Клиентоориентированная корпоративная культура | Способность топ-менеджмента показать клиентам близость к мидл-менеджменту | L.Lamberti | 2013 |
| 77 | Клиентоориентированная корпоративная культура | Предпринимательство высшего руководства | L.Lamberti | 2013 |
| 78 | Клиентоориентированная структура | Отсутствие изоляции отделов организации | L.Lamberti | 2013 |
| 79 | Клиентоориентированная структура | Доверие между отделами организации | L.Lamberti | 2013 |
| 80 | Клиентоориентированная структура | Доверие к интерфейс-ресурсам | L.Lamberti | 2013 |
| 81 | Клиентоориентированные продажи | Система вознаграждения, основанная на результатах работы с клиентом | L.Lamberti | 2013 |
| Блок "Практики, направленные на производительность" | | | | |
| 82 | Сетевое сотрудничество | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 83 | Экономия в результате диверсификации производства (под разные группы) | \*Не указано\* | V. Kumar, J. Petersen | 2005 |
| 84 | Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности | Прибыльность через лояльность клиентов | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 85 | Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности | Ключевые показатели: доля в кошельке клиента, CLV, капитал клиента | Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin | 2006 |
| 86 | Сетевое сотрудничество | Долгосрочное сотрудничество ритейлера и компании-производителя | Brian Ross | 2009 |
| 87 | Сетевое сотрудничество | Передача информации от ритейлера к производителю | Brian Ross | 2009 |
| 88 | Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности | \*Не указано\* | Brian Ross | 2009 |
| 89 | Сетевое сотрудничество | Сотрудничество с розничными продавцами | Brian Ross | 2009 |
| 90 | Сетевое сотрудничество | Приверженность поставщиков и дистрибьюторов компании | L.Lamberti | 2013 |
| 91 | Сетевое сотрудничество | Приверженность в цепочке поставок | L.Lamberti | 2013 |

Приложение 4

Гайд экспертного интервью

Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Тема нашего общения «Формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора». Я буду задавать Вам вопросы в отношении клиентоориентированности, как подхода к управлению в компании, ее особенностям в секторе FMCG, а также на российском рынке.

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде.

Вопросы

. Прежде чем говорить о клиентоориентированности и ее особенностях, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность»? Что Вы в него вкладываете? Какими отличительными характеристиками с Вашей точки зрения обладает клиентооориентированная компания?

. Перейдем к особенностям клиентоориентированного подхода.

Расскажите, пожалуйста, чем, по Вашему мнению, клиентоориентированность отличается от традиционного подхода к управлению организацией? Какие управленческие практики клиентоориентированная компания должна использовать? (Данный вопрос задается в том случае, если на первый вопрос дан неразвернутый ответ)

. Как Вы считаете, можно ли оценить влияние применения клиентоориентированного подхода в организации на результаты бизнеса?

(Если респондент отвечает «да», то задать следующие вопросы: Как/с помощью каких параметров это можно оценить? Какое это влияние: прямое или косвенное?)

. Перейдем к особенностям подхода клиентоориентированности на рынке FMCG-товаров. Сейчас Вам будет представлен перечень признаков клиентоориентированности вне зависимости от особенностей рынка. Отметьте, пожалуйста, те, которые, на Ваш взгляд, должны присутствовать в клиентоориентированной компании, если она работает в FMCG-секторе

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак | Ответ |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей |  |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами |  |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной |  |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента |  |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) |  |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка |  |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента |  |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей |  |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании |  |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) |  |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) |  |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей |  |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура |  |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов |  |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура |  |
| 16 | Клиентоориентированные продажи |  |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании |  |
| 18 | Положительное отношение к клиентам |  |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) |  |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) |  |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) |  |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок |  |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей |  |
| 24 | Аналитика покупательского поведения |  |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду |  |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) |  |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании |  |
| 28 | Ценностный подход ценообразования |  |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов |  |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок |  |

. Какие признаки клиентоориентированности по Вашему мнению не были указаны выше, но которые могут характеризовать FMCG-компанию как клиентоориентированную? Аргументируйте, пожалуйста, свой ответ.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

. Последний вопрос интервью посвящен компании, в которой Вы работаете. Скажите, пожалуйста, какой подход к управлению использует Ваша компания: традиционный или клиентоориентированный. Поясните, пожалуйста, свой ответ.

Наше интервью закончилось.

Спасибо за уделенное время!

Приложение 5

Транскрипты экспертных интервью

Интервью №1

Имя респондента: Анна

Компания: HEINEKEN

Опыт работы в компании: 2 недели

Опыт работы в FMCG: 3,5 года

Интервьюер (И): Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Тема нашего общения «Формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора». Я буду задавать Вам вопросы в отношении клиентоориентированности, как подхода к управлению в компании, ее особенностям в секторе FMCG, а также на российском рынке. Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде. Если у Вас нет вопросов на данном этапе, тогда давайте начнем. Для начала общая информация. Подскажи, пожалуйста, в какой компании ты работаешь, какая должность у тебя.

Респондент (Р): Ага, тебе нужно сказать на текущий момент или вообще?

И: Текущая

Р: Ага, я работаю в Хайнекене (пиво). Я … по сути, как бы должность … там… я по сути старший аналитик

И: Старший аналитик

Р: Да, должность там не важно. Она такая потому что… специально сделана. Вот. Моя ответственность - вторичные исследования. Раньше я была в Кока-Коле тоже аналитиком, старшим аналитиком. Чтобы ты примерно понимала. Тут я за роль старшего аналитика в хайнекене по вторичным исследованиям. Я работаю с Нильсеном и так далее.

И: Я поняла. Так, а какой стаж работы у тебя в данной компании?

Р: В данной компании у меня стаж работы 2 недели (смеется).

И: 2 недели?

Р: Да... У меня в Кока-Коле 2 года.

И: Так, а я вот думаю, может тогда про Кока-Колу? Ты там сколько работала?

Р: Можно про Кока-Колу, потому что, смотри, в Нильсене 1,5 года я работала в Пепси, и в Кока-Коле, я там работала 2 года. То есть в общем с газировками я работала 3,5 года.

И: Да, тогда я думаю, что лучше про Кока-Колу или Пепси. Ну так, в целом.

Р: Да, давай тогда про напитки газированные.

И: Так, а получается в отрасли в FMCG ты уже сколько работаешь? 3,5? Или до этого было?

Р: 3,5, да. Я еще просто уходила, в страхование работала, вообще не по этой отрасли. Поэтому у меня 3,5 года, да.

И: Ага, хорошо, поняла. Все тогда, приступаем к вопросам.

Р: Это нормальный стаж для…?

И: Нормальный, вот 2 недели было бы маловато, а 3,5 года пойдет.

Р: (смеется) Ну да, в пиве я еще пока не так хорошо разбираюсь.

И: Хорошо, тогда первый вопрос. Прежде чем говорить о клиентоориентированности и ее особенностях, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность»? Что Вы в него вкладываете?

Р: Ну, во всех уже компаниях, насколько я это понимаю, КО - это просто удовлетворение потребностей клиента. То есть мы понимаем, что, если брать, например, Кока-Колу, Спрайт, что человек хочет получить от этого напитка, что он хочет удовлетворить. Вкус, там, получить какую-то свежесть. И, за счет этого что человек пойдет и купит в магазине. То есть мы должны понимать, что человек хочет, и предоставить ему эту услугу. Вот это КО подход.

И: Так, поняла. Тогда переходим к особенностям КО подхода. Скажи, пожалуйста, какими отличительными характеристиками с твоей точки зрения обладает КО компания, и какие управленческие практики она должна использовать.

Р: Ну так как я работаю в аналитике, наверное, начну с аналитики, потому что все компании, которые выпускают продукты, все топ-менеджеры строят свои стратегии на основе анализа потребителя, то есть у нас есть и были договоренности с компаниями, которые исследовали для нас потребителя по тому или иному сегменту. То есть одна из их стратегических обязанностей - это именно анализ. И именно на основе анализа потребителя строят стратегию каждого бренда. Отличительная характеристика еще в том, что иногда он…. Доход на первом месте компании. Но иногда, например, при запуске нового продукта доход не так важен, как понять потребителя. То есть понять долгосрочность перспективы работы с потребителем может стоять на более высоком уровне, чем доход от этого продукта. То есть, наверное, иногда вот так.

И: А потребитель? Ну Вы имеете в виду, чтобы удержать его, чтобы удовлетворить его потребности, чтобы он покупал больше?

Р: Да, для каждой компании FMCG - это то, чтобы потребитель покупал больше, и либо покупал меньше, но за большую стоимость. То есть у каждой компании есть свои критерии, и это естественно. То есть отчитываются все топ-менеджеры. То есть если смотреть на компанию, то это больше эффект, чтобы получить деньги. То ест в принципе на данный момент в России человек любит все индивидуальное, индивидуализированный подход и все такое. И для того, чтобы понять, что человек хочет, проводится исследование, потом строится стратегия и это же все, чтобы получить деньги. То есть это баланс - потребитель доволен, а если он не будет доволен, то он просто не будет платить.

И: так, понятно. Ну да, согласна. Так, следующий вопрос: можно ли оценить влияние применения КО подхода в организации на результаты бизнеса?

Р: Да, можно. Но просто я тоже пример такой приведу. Это все зависит от продукта. То есть, наверное, Кока-Кола. Когда я работала там, мы выпускали по всему рынку банки слим. Такие тонкие банки, тоненькие. Видела, да?

И: Да-да

Р: Да, они на самом деле выпускались по фиксированной цене, и они уже, мы понимали прекрасно, что это идет в убыль. То есть они дохода не приносили. Не знаю, приносят ли сейчас, я очень сильно сомневаюсь. Когда мы запускали этот продукт, мы понимали, что потребитель, который не пьет Кока-колу, он просто возможно не знает, что это такое. Он не понимает, чем его может удовлетворить бутылочка Кока-Колы. И эти баночки выпускались для того, чтобы потребитель перешел на более крупные объемы, которые прибыльны компании. То есть вот, например, вот та оценка того, когда мы запустили новый продукт, проанализировали дальнейшее вовлечение в потребление Кока-Колы, там можно как-то выявить эффективность у данного КО подхода. Что еще? Или, например, появлялась Кока-Кола зеро. Мы понимаем, что люди сейчас занимаются спортом, переходят от пассивного опыта жизни. И понятно, что они не будут покупать сахар на Кока-Колу. И понятно, что человек, чтобы удовлетворить свои потребности в жажде, он не возьмет Кока-Колу обычную, но возможно возьмет Кока-Колу зеро. И тогда, когда потребитель, действительно, ждал этот продукт, мы его запустили, и он, действительно, начал приносить прибыль. Это вот тоже такое влияние КО подхода на компанию. То есть мы получили прибыль от того, что выпустили продукт, который потребитель хотел. Именно для того сегмента, который Кока-Кола не покрывала в России. Она покрывала с помощью Кока-Колы лайт, но просто у кока-колы лайт немножко другое позиционирование, хотя она в принципе мало чем отличается от кока-колы зеро. Просто кока-кола зеро именно по оценке исследований потребителей больше вызывает доверие. То есть зеро, сразу понятно, что это ноль калорий.

И: Ну да. А ты вот затронула то, что вы вот там анализируете потребление. А вот еще как можно оценить или с помощью каких параметров КО конечно. Ну то есть с помощью каких параметров вы оценили, что удовлетворили потребности с помощью кока-колы зеро. Как вот вы смотрите? Только по количеству покупаемой продукции (ну по штукам я имею в виду) или как?

Р: Ты имеешь в виду, как мы смотрим…? Нет, смотри, есть исследования, которые предоставляла нам компания Нильсен. Ну или Комкон. В которых у потребителей были параметры: приверженность потребителя марке, удовлетворенность потребителя марке. Какие там еще параметры-то были?

И: А это именно исследования да, ну потребителей и спроса. А как можно оценить, ну вот я сначала спросила, можно ли считать, что КО влияет на результаты бизнеса. Ты говоришь «да». А как вот это все-таки можно оценить? Что влияет.

Р: Ну потому что… Как этом можно оценить? Смотреть на рынок. Потому что, когда потребитель приходит в магазин, он смотрит на кучу продуктов. И он понимает, что, и он понимает, что он выберет то, что его больше всего удовлетворит. В принципе все эти рекламы, все это делается для того, чтобы потребитель выбрал именно их продукт. И если КО подход работает, то есть если мы правильно поняли, что хочет клиент, то, например, фанта была больше для молодежи, ну для детей и молодежи, то если потребитель, действительно, будет это покупать, то, мы значит правильно поняли, что потребитель хочет. Ну мы правильно выбрали сегмент. То есть в принципе кроме как продаж и сравнение продаж с конкурентами я не вижу способов оценить потребление. Ну просто потребитель оценивать не только с точки зрения позиционирования, но и с точки зрения цены, с точки зрения может ли он найти продукт в магазине или не может найти в магазине, что как он увидел рекламу на телевизоре, что его друзья пьют. Это все на самом деле тоже относится к тому, чтобы потребитель купил продукт. То есть опять это больше о том, что именно о потреблении. А потребление - это и есть покупка. И то есть мы в сравнении с конкурентами растем, то значит возможно мы на более правильном пути. Ну если рынок не падающий.

И: Ну да, поняла. Ну вот все-таки как ты считаешь, использование КО подхода, оно влияет прямо или косвенно на бизнес вообще?

Р: Ну просто… Это сложно говорить. Если говорить о Кока-Коле, то более косвенно, просто сама Кока-Кола и рынок потребительских услуг, да, Кока-Кола была доставлена потребителю, от есть она Кока-Кола, бренд удерживается, потребитель ее покупает. Он даже не думает, что ему это надо. То есть если брать какие-то услуги, то да, это более КО подход, потому что это более индивидуальный, более работает на потребителя, с потребителем 1 на 1. А вот для массовых КО подход это все-таки более косвенное. Такая вот штука. Потому что потребитель не взаимодействует с нами, мы взаимодействуем с потребителем. По сути мы можем предложить какой-то продукт, он может прийти и подумать «о нифига себе, а у меня действительно это нужно, а я вот не знал, что это было нужно». Зато с помощью рекламы мы добились того, что он подумал, что ему это надо. И подумал, что мы отвечаем за него.

И: Ну да, особенно эти банки с именами. Это вообще бомба.

Р: Да, банки с именами, сначала было 80 имен, в следующем году уже 170 доросло, то есть каждый год выпускались разные другие имена. На бутылках, потом и на слимах появились. Этот было в тот момент, когда я работала, то есть этот период я захватила. И я скажу, что потребитель думает, что это КО подход, а на самом деле это мы думали о том, как бы заставить потребителя думать о том, что это мы такие хорошие и думаем за него. Это, действительно, когда ты приходишь на массаж, тебе ничего не могут сказать, с тобой работают. Ну а массовые продукты, на то они и массовые.

И: Чтобы зацепить?

Р: Да-да

И: Ну это же лидеры рынка цепляют, а остальные уже так, где-то на периферии. Ну да, на этот вопрос тогда получила ответ. Следующий, перейдем к особенностям подхода КО на рынке FMCG. Я тогда буду зачитывать признаки КО, которые мы нашли в литературе вне зависимости от особенностей рынка и можешь говорить тогда, подходит или нет для FMCG-рынка именно. Да, и причем вот эти признаки, они могут встречаться в компании как внутри, так и с внешней стороны. Ну поехали.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак (от И) | Ответ |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей Р: это, наверное, и есть определение КО | да |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами Р: существует, но косвенно | да |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной Р: Конечно, особенно на FMCG-рынке | да |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента | да |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) | да |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка Р: на нашем рынке мнго товаров, и чтобы он купил его, он должен быть лоялен к этому бренду, здесь и есть, наверное, ценность | да |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента | да |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей Р: Поэтому сейчас eye-tracking применяется, чтобы понять, куда на самом деле потребитель смотрит, что он видит. Нейромаркетинг сейчас в моде. | да |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | да |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) Р: Да, компании используют. И нам хорошо, и клиенту хорошо. Сделал, что хотел, а если не хотел, то мы его заставили (смеется). | да |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) Р: Обязательно, поэтому компании и имеют разные продукты под разные сегменты. | да |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей Р: Для массового сегмента это не нужно, есть сегменты | нет |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура | да |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов Р: Все маркетинговые стратегии ориентированы на клиентов | да |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура | да |
| 16 | Клиентоориентированные продажи | да |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании Р: для массового рынка - да, но для некоторых массовых - нет | да/нет |
| 18 | Положительное отношение к клиентам | да |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) Р: Очень важно, но тяжело договориться с ними. Кто больше предложим им денег, то и будет стоять на их полках. | да |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | да |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) | да |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | да |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей Р: Нет, экономии никакой не происходит. КО увеличивает издержки. Но диверсификация под разные группы увеличивает потребление со стороны покупателей. Больше затрат, но и больше эффект. | нет |
| 24 | Аналитика покупательского поведения | да |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду | да |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | да |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | да |
| 28 | Ценностный подход ценообразования | да |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | да |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок Р: Для массового сегмента нерелевантно. Это делается для сегментов, но не для отдельного потребителя. | нет |

И: Следующий вопрос. Какие признаки КО не были указаны в данном списке, но которые по твоему мнению могут характеризовать FMCG-компанию как клиентооориентированную.

Р: Надо подумать. Ну мне в голову приходит, возможно это не в ту степь. Про национальные продукты приходит в голову. Про политику… Сейчас же национализация продуктов, и в некоторых регионах повышаются объемы отечественных продуктов, потому что по телевизору орут про национализацию продуктов и все такое. И тут не то что потребительское «хочу», но ему вкладывают в голову не маркетологи, но внешние факторы, например, политики. И потребитель… Он начинает думать по-другому. То есть это тоже надо иметь в виду. Т есть не то, что какие мы факторы, но и потребитель несет в голове. Но и какие-то внешние факторы, которые влияют на поведение потребителя, которые могут сменить ему подход, его пожелания.

И: А компания, видя вот эти национальные факторы и политику, получается предлагает потребителю продукты, которые подходят.

Р: Ну просто пытается… Например, вот у Пепси был русский квас. Кока-кола пыталась запустить квас, но не получилось, вывели мы с рынка. Когда такой большой бренд и известный, смотрят на «напитки из черноголовки», делают вот такие глаза… ну и плевали. В общем, вода и мы понимаем… Ну то есть это все утрированно. То есть сейчас покупают Святой источник больше, например. То есть идет больше воздействия на потребителя, в том числе на спортивных мероприятиях. Конечно, отслеживаются тренды на рынке, смотрят, какие продукты в магазинах стоят, что они делают, какую цену предлагают. То есть у меня, например, когда я работала, был проект именно по локальным брендам. Я делала презентацию, смотрела в каком регионе какие локальные бренды. Действительно, был такой тренд. Не знаю, как сейчас, но думаю, что он так и продолжается. Потребители начали переходить на русские продукты. На более дешевые продукты. Не то, чтобы… Потребитель может и хочет купить дорогой продукт, но не может. КО подход, да! Но мы тоже должны следить, что вообще… Вообще, где мы живем.

И: То есть следить за трендами?

Р: За трендами и за внешними факторами. Чтобы сделать тот же самый прогноз. Например, может через год человек может не сможет вообще купить твой продукт.

И: Ну я поняла логику: внешние факторы, тренды, прогноз.

Р: Да-да, это то, что в голову пришло. Если я что-то забыла, то подумаю и напишу потом.

И: Ну тогда последний вопрос. Он посвящен компании, в которой ты работала. Какой подход к управлению использовала эта компания - традиционный или клиентооиентированный?

Р: Клиентоориентированный, естественно, потому что как-то нужно конкурировать на этом рынке. Потребитель приходит, но он хочет какую-то индивидуальность. У Кока-Колы на самом деле очень хорошая была акция с именами. Очень поднялись продажи за счет этого. И это потому, что человек понял, что о нем заботится компания, что он получил какой-то индивидуальный продукт, что потребители… Каждый потребитель любит. Получить индивидуальность - это лучше. Это потребность одна из таких наиболее явных у людей. За счет того, что они могут посмотреть в интернете, что есть хорошо, что есть плохо. И сравнить при этом за счет перенасыщенности информацией. В принципе если говорить о признаках КО, то я со всем согласна с оговорками. Кроме одного - наличие базы клиентов. Это не для массового рынка.

И: Да, про наличие базы ты сказала сразу нет. И экономия в результате диверсификации - тоже нет.

Р: Да-да!

И: Тогда спасибо! Интервью закончилось. Спасибо за уделенное время!

Интервью №2

Имя респондента: Анна

Компания: Mars (ранееKimberly-Clark)

Опыт работы в компании: 1 месяц

Опыт работы в FMCG: 3 года

Юля: Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Тема нашего общения «Формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора». Я буду задавать Вам вопросы в отношении клиентоориентированности, как подхода к управлению в компании, ее особенностям в секторе FMCG, а также на российском рынке.

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде.

Если у Вас нет вопросов на данном этапе, тогда давайте начнем.

Анна: Да, давайте.

Юля: Для начала общая информация, относящаяся к вам. Назовите, пожалуйста, компанию, в которой вы работаете, и какую должность вы занимаете в ней?

Анна: Я работаю в компании Mars. Пришла совсем недавно, месяц назад. Моя должность - TradeMarketingExecutive. До этого я работала в Kimberly-Clark почти 3 года в направлении Professional. Это В2В в FMCG.

Юля: А там какую должность занимали?

Анна: В Kimberly ябылачленом Marketing Associate. Это сложно перевести, но это будет как Специалист по развитию дистрибуционного канала. Как-то так.

Юля: Получается, какой стаж работы на рынке FMCG?

Анна: В FMCG 3 года.

Юля: Прежде чем говорить о клиентоориентированности и ее особенностях, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность»? Что Вы в него вкладываете?

Анна: Для меня это фокус на клиента, при котором вся деятельность компании, начиная с производственных процессов до реализации продукта с полки, направлена на удовлетворение потребностей клиента. Главный девиз клиентоориентированной компании состоит в потребности делать жизнь людей лучше.

Юля: Перейдем к особенностям клиентоориентированного подхода. Скажите, пожалуйста, какими отличительными характеристиками с Вашей точки зрения обладает клиентооориентированная компания? Какие управленческие практики клиентоориентированная компания должна использовать?

Анна: Компания не может быть клиентроориентированной, если она плохо знает рынок и своего потребителя, т.к. первой отличительной характеристикой является наличие качественного и полного набора исследований потребностей клиента. Вот, например, чтобы создавать качественные корма, отвечающие потребностям любого питомца, мы в Mars создали исследовательский центр, в котором изучаем потребности домашних питомцев. Чтобы понять каким образом покупатель в магазине делает выбор, покупая товар для своего животного, мы заключили контракт с крупной сетью зоомагазинов. В отделе маркетинга у нас работают ветеринарные врачи и, конечно, мы регулярно заказываем исследования GFK и Nielsen. В Америке компания имеет сеть ветеринарных клиник, чтобы быть бОльшим экспертом в категории питания домашних животных.

Также клиентоориентированность для меня - это всегда быть на шаг впереди рынка и предлагать более выгодное решение иногда в ущерб себе. Пример, который можно привести здесь: несмотря на рост цен на какао-бобы и соответственно, цены на производство шоколада нашей компании, мы отказались от повышения цен за счет уменьшения своей маржинальности. Это сделано, прежде всего, для того, чтобы не бить ценой по карману клиента.

Третья черта - это обратная связь. В FMCG обратная связь организуется посредством горячей линии и исследований, собираемых в магазинах. В B2B сегменте собрать обратную связь легче, т.к. отличительной чертой организации бизнеса в B2B является наличие базы клиентов, более того, в B2B можно уточнить мнение клиентов через менеджера отдела продаж или дистрибьютора, которые общаются с конечным клиентом лично.

Я бы выделила еще одну черту - быстрая и качественная реализация товара. Если мы говорим о B2C - это наличие товара на полке и удобная выкладка товара, которая достигается посредством планограммы, т.е., когда каждый бренд в категории расположен в определенном порядке, на определенном уровне. Это такая рекомендация производителя, которая приводит к успеху. В B2B - это всегда качественная услуга и экспертный, проактивный подход, который достигается с помощью знаний менеджера по продажам.

Юля: Анна, спасибо за развернутый ответ. И тут же вопрос, можно? Что вы подразумеваете под термином «проактивный подход»?

Анна: Я говорю сейчас про FMCG. Когда В2В salesmanager идет к конечному клиенту и продает продукт. Ему важно там продать не 1 SKU, как у нас в Kimberly было, а предложить сразу несколько позиций. Т.е. он предлагает не только освежитель воздуха, но и полотенца, для рук, мыло, пену для рук и крем для рук. И вот этот набор предложений приносит деньги, потому что если он предлагает единичные продукты, это не такие большие деньги для компании, соответственно. Проактивность менеджера заключается в том, чтобы ты не только продал продукт, на который у тебя там стоит промо, на который у тебя приоритет сейчас в этом месяце, но еще и предложил больше.

Юля: Спасибо. Переходим к следующему вопросу. Как Вы считаете, можно ли оценить влияние применения клиентоориентированного подхода в организации на результаты бизнеса?

Анна: Да, конечно.

Юля: Как/с помощью каких параметров это можно оценить?

Анна: Так… Вот этот вопрос вызвал у меня вопрос на самом деле! (смех) Какая задача бизнеса прежде всего - это получать деньги, т.е. получать больше денег. Соответственно, как мы будем это достигать за счет того, что мы будем больше продавать товара, более часто нашим конечным пользователям. Соответственно, чтобы наш конечный пользователь, грубо говоря, хавал больше этого продукта, мы должны быть клиентоориентированны. Т.е. в В2В, например, в Kimberly-ClarkProfessional в Германии мы создали продукт специально под компанию BMW, так как товара с подходящими характеристиками не было в нашем ассортименте. Т.е. мы подстроили производство под продукт и увеличили нашу долю Net sales. Таким образом мы подстроились под нужды клиента и получили большое количество денег, т.е. мы увеличили наши продажи. В подобных случаях такие подходы могут исчисляться миллионами в контрактах, в NSV, это всегда влияет на прямые продажи.

В В2С мне сложно сказать…там сложнее. В customersegment создание каждого продукта изначально отталкивается от потребностей клиента, т.к. создание ненужного никому продукта наносит огромные ущербы бюджету компании. Т.е. он не выводится на рынок, если у него нет запросов. Соответственно, рынок мы мониторим с помощью различных исследований, которые я ранее упоминала. В FMCG тяжело ответить, потому что FMCG изначально это customergoods, consumer goods, т.е. это делается для потребителя.

Юля: Как Вы считаете, прямое или косвенное влияние оказывает использование клиентоориентированного подхода?

Анна: Грубо говоря, это краткосрочные и долгосрочные перспективы. Соответственно, т.е. в любом FMCG бизнесе компания стремится к увеличению продаж. Т.е. краткосрочные - это различны промо, скидки и мотивационные программы, которые сделаны для клиента. Т.е. я иду и покупаю более доступный продукт. А за более долгосрочные отвечает уже brandmanager, бренд-команда, и это как раз влияет на стратегию бренда. Сюда так же можно добавить, что в американских компаниях есть такая модная тема как sustainabilitybusiness, это бизнес устойчивого развития. К сожалению, в России сейчас нет такой тенденции, но это придет, я уверена! Через 5, через 10 лет. На все продукты, созданные с помощью переработки и лейблом «Эко» и т.д….ну вот я приведу пример. В Австралии каждый 4-ый человек готов был переплачивать за премиум продукт только потому, что он был создан по всем технологиям экологичности, т.е. вплоть от завода до того, что вы используете возобновляемые леса. Мы в Kimberly срубали, но столько же и высаживали, и вплоть до завода, чтобы мы реки не загрязняли. И вот, что у нас эко продукт, люди были готовы переплачивать. Если это является косвенной клиентоориентированностью, то это прекрасный пример. Соответственно, в бренд-менеджменте у нас также: ты создаешь премиальные сегменты, ты никогда не делаешь на него скидки, но ты подчеркиваешь его премиальность во всем, начиная от бренд-бука, т.е. начиная от имиджа, от оформления, от картинок, закачивая какой-то рекламой на ТВ и какими-то премиальными акциями, но именно не на скидку. Вот. И это тоже является долгосрочным, поскольку в глазах потребителей это премиальный бренд. Ну а если покупатель начинает больше получать, он знает, что может позволить себе больше, соответственно, он уже знает, что «Sheba - это премиальный продукт. Я пойду и куплю его, потому что мой кот заслуживает большего», к примеру.

Юля: Перейдем к особенностям подхода клиентоориентированности на рынке FMCG-товаров. Сейчас Вам будет представлен перечень признаков клиентоориентированности вне зависимости от особенностей рынка. Отметьте, пожалуйста, те, которые, на Ваш взгляд, должны присутствовать в клиентоориентированной компании, если она работает в FMCG-секторе.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак | Ответ |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | да |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | да |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной | да |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента | да |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) Анна: Нет, потому что мы собираем общие тенденции, т.е. мы не можем взять мнение одного, двух, трех людей, как это происходит в дизайне одежды. В FMCG мы все-так нацелены на то, чтобы продать продукт более массово, чтобы человек брал более часто, поэтому мы не можем использовать мнение одних людей. В e-commerce сейчас очень популярно сотрудничество с блоггерами, кстати. Не знаю, насколько это подходит сюда. | - |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | да |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента | да |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | да |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | да |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) | да |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) | да |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей Анна: Мы собираем в определенном канале, т.е. если мы, например, говорим о В2С, у нас есть два канала: один это зоомагазины и второй канал - это grossery, это как раз-таки Ашан, Х-5 и Магнит и т.д. И вот если мы говорим конкретно о зоомагазинах, это называется specialtrade, то да, у нас есть база, просто потому, что магазины, когда делают свои акции, они рассылают по заводчикам промо предложения… Я сейчас вспомнила, у нас есть специальный отдельный канал ветеринарный, который работает именно с заводчиками собак. Они рекомендуют корм и т.д. И есть еще человек, который работает в ветеринарных клиниках. Конечно у этих людей есть базы контактов, но как они ее используют это уже другой вопрос. Потому что в Kimberly у нас не было базы, потому что у нас законодательство следующим образом звучит: «Ты не можешь просто взять данные человека, собрать базу, если у человека нет согласия на это». Я помню, у нас была такая фишка с Huggies: ты приходишь в магазин, пишешь свой телефон и ставишь галочку. У нас была какая-то история с тем, что мы не могли хранить эти данные должным образом по законодательству, поэтому у нас не было базы данных по Huggies. У нас сейчас как-то исправили эту ситуацию. Т.е. там с законодательством могут быть истории. Если ты звонишь в В2В, задача sales менеджера дозвониться и навещать свою клиентскую базу, то в FMCG ты не можешь оповестить миллиард потребителей, которые покупают товар с полки. Но база есть…под определенные узкие каналы. | да |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура | да |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | да |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура | да |
| 16 | Клиентоориентированные продажи | да |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании | да |
| 18 | Положительное отношение к клиентам | да |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | да |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | да |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) | да |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | да |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей | да |
| 24 | Аналитика покупательского поведения | да |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду | да |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | да |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | да |
| 28 | Ценностный подход ценообразования | да |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | да |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок | да |

Юля: Какие признаки клиентоориентированности по Вашему мнению не были указаны выше, но которые могут характеризовать FMCG-компанию как клиентоориентированную?

Анна: У меня каких-то идей не возникло, потому что все было достаточно подробно.

Юля: Последний вопрос интервью посвящен компании, в которой Вы работаете. Скажите, пожалуйста, какой подход к управлению использует Ваша компания: традиционный или клиентоориентированный. Поясните, пожалуйста, свой ответ.

Анна: Клиентоориентированный. Примеры постаралась дать выше

Юля: Наше интервью закончилось. Спасибо за уделенное время!

Интервью №3

Имя респондента: Элина

Компания: McCormik

Опыт работы в компании: 2,5 года

Опыт работы в FMCG: 5 лет

Юля: Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Тема нашего общения «Формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора». Я буду задавать Вам вопросы в отношении клиентоориентированности, как подхода к управлению в компании, ее особенностям в секторе FMCG, а также на российском рынке.

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде.

Если у Вас нет вопросов на данном этапе, тогда давайте начнем.

Элина: Давайте!

Юля: Для начала такая общая информация, чтобы в дальнейшем можно было объяснить нашу выборку. Назовите компанию, в которой Вы работаете и должность, которую Вы занимаете в ней.

Элина: Эмм... Я работаю в компании McCormik, ну то есть международно она называется McCormik, а в России она представлена Обществом с ограниченной ответственностью «Камис Приправы». Соответственно, ну…как бы мы официально зовемся «Камис приправы», на глобальном уровне это компания McCormik, которая занимается травами, специями и приправами, поставками по всему миру. А должность моя - бренд-менеджер.

Юля: Хорошо. Подскажите, как долго Вы работаете в данной компании?

Элина: В компании я работаю больше двух с половиной лет.

Юля: А в отрасли?

Элина: А в отрасли…ну конкретно в специях и приправах примерно также два-два с половиной года, а в целом…ну то есть до этого я работала в пиве, это скорее алкогольная отрасль, здесь наверно, но тоже в части FMCG тоже около двух лет. Ну наверно пять с половиной лет в целом, если про FMCG говорить.

Юля: Хорошо, спасибо. Тогда перейдет к вопросам. Первый вопрос: прежде чем говорить о клиентоориентированности и ее особенностях, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность» и что Вы в него вкладываете?

Элина: Ну смотрите...здесь наверное такой, да, важный момент, что в FMCG компаниях, в частности в моей компании, КО имеет два определения, да, то есть с одной стороны это конкретно формирование как бы правильных и лояльных отношений с клиентами, то есть с компаниями-ритейлерами, которые наш продукт продают. Это как бы с одной стороны, то есть, соответственно, выстраивание с ними максимально грамотных отношений, чтобы наш продукт стоял в максимальном количестве точек по всей России, чтобы наши клиенты лифтили наш продукт и т.д. То есть здесь именно выстраивание B2B отношений. А с другой стороны, КО, ну, на мой взгляд, это формирование правильных отношений именно с потребителями, т.е. с теми людьми, которые наш продукт покупают. Правильных, я имею в виду, это предоставление правильных продуктов, в правильное время, чтобы он соответствовал их ожиданиям, их потребностям на рынке и т.д. Ну здесь как бы таких два момента, поэтому важно различать, ну как сказать, термин «клиент» и «потребитель», конечный потребитель, который нашим продуктом пользуется.

Юля: Я Вас поняла. Ну, в принципе, на второй вопрос Вы уже ответили, поэтому можно переходить к третьему: Как Вы считаете, можно ли оценить влияние применения клиентоориентированного подхода в организации на результаты бизнеса?

Элина: Конечно да, можно оценивать. Я считаю, что можно.

Юля: Как или с помощью каких параметров это можно оценить?

Элина: Влияние применения клиентоориентированного подхода… Ну смотрите, здесь с помощью чего это можно оценить. Во-первых, это можно оценить….ну если мы говорим про КО, направленную на ритейлера, то это можно оценить с точки зрения количества листингов, количество положительных отзывов, с точки зрения клиентов, количество запросов клиентов, ритейлеров я имею в виду, да, например какого-нибудь Х5 или Магнита к нам с просьбой предоставить какой-то продукт. То есть очень часто бывает такое, что клиента сам к нам возвращается со словами: «Мы знаем, что вы эксперты, в этой области, вы поставляете качественный продукт, мы бы хотели заказать у вас такой или такой-то продукт. Можете ли вы его предоставить?». Это то, что касается ритейлеров. То, что касается конечных потребителей, ну мне кажется, здесь оценкой является, в первую очередь, покупка, т.е. оффтейки с полок, как много покупает потребитель, какие продукты покупает потребитель. Ну понятно, это именно такое цифровое выражение, да. Мы понимаем, что определенное SKU покупается в таком-то объеме или там оффтейки с полок такие-то, и мы знаем, что это товары потребитель любит, т.е. мы правильно действуем, мы правильно подбираем продукт и, соответственно, мы понимаем, что тем самым мы клиентоориентированны в той или иной мере. И второй момент, ну как можно оценить, можно посмотреть отзывы в интернете или можно получать отзывы напрямую, например наши клиенты звонят на горячую линию и говорят, что им нравится или не нравится и т.д.

Юля: На основании этого, как вы считаете, использование клиентоориентирвоанного подхода оказывает прямое или косвенное влияние на продажи, на деятельность.

Элина: Мне кажется, что прямое. Ну то есть, по крайней мере в моей отрасли это самое прямое влияние, потому что тот продукт, который я делаю, я делаю его непосредственно для потребителя. Например, если мы запускаем какой-то продукт, например, мы знаем, что потребителю сейчас нужны приправы к засолке. Соответственно, я делаю максимально качественный продукт и распространяю его в максимальное количество точек, чтобы потребителю было удобно этот продукт купить. Ну, то есть я считаю, что в этом есть КО. Соответственно, понятно, что прямым результатом будут продажи. Здесь, я все-таки думаю, что это прямое, а косвенное, это уже что помимо всего прочего он купит какие-то другие продукты, расскажет своим друзьям и т.д. Но прямое влияние 100% есть.

Юля: Получается, вы узнаете то, чего хотят потребители через отзывы и горячие линии. Вот мне интересно, а Вы фокус-группы устраиваете?

Элина: Конечно-конечно. Мы в первую очередь, я бы сказала, устраиваем фокус-группы, мы устраиваем количественные исследования о том, что наш потребитель на самом деле хочет, потому что, мне кажется, вот как раз к первому вопросу о том, что такое КО, КО для меня равно «то, что хочет потребитель», т.е. то, что хочет конечный человек, который совершает покупку.

Юля: Спасибо. Тогда переходим к четвертому вопросу, к особенностям подхода КО на рынке FMCG-товаров. Ниже представлен перечень признаков клиентоориентированности вне зависимости от особенностей рынка. Назовите, пожалуйста, те, которые, на Ваш взгляд, должны присутствовать в клиентоориентированной компании, если она работает в FMCG-секторе, а я буду отмечать.

Элина: Давайте. Я пойду прямо по списку и буду говорить «да» или «нет».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак | Ответ |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей Элина: Это то, собственно, с чего начинается клиентоориентированность, мне кажется. | 100% да |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами Элина: Я считаю, что да. А как иначе без взаимодействия? Тогда ничего не построится. | да |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной Элина: Я считаю, что это такой момент, т.е. восприятие оно все таки очень условно, т.е. скорее всего нет. Наверное, это не совсем тот критерий, который должен быть именно в компании FMCG, т.е. я не уверена, что потребитель вообще задумываются о том компания клиентоориентированная или нет, поэтому для меня этот критерий довольно спорный. | - |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента | точно да |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) Элина: Да, это совершенно точно. Это хороший инструмент для создания КО. | да |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка Элина: Скорее да. Единственный момент, смотря в чем она будет проявляться. Addedvalue имеется в виду в каких-то качествах товара, то наверное да. Если только в цене, то нет. | да |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента Элина: Да, это хороший инструмент. | да |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей Элина: Тоже да. Это важный пункт. | да |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании Элина: Так….Ну, я думаю, здесь тоже да. | да |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) Элина: В принципе, да, здесь я согласна. Мы это не используем, но в целом, это хороший инструмент. | да |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) Элина: В нашем случае скорее нет, потому что кастомизация вообще очень сложная история. Здесь, конкретно применимо к нашему сектору - нет. По сути она даст нам большую complexity в компании, но, скорее всего, не даст какое-то влияние на потребителя. Поэтому нет. | - |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей | да |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура Элина: Вот это такой очень важный момент, на самом деле. То есть если мы говорим про влияние на конечного потребителя, т.е. на того, кто покупает наш продукт, т.е. приходят, например, в О’кей и покупают, то для него вообще не играет роли наша организационная структура, потому что это наша внутренняя кухня, и единственное, с чем он сталкивается это, например, с колл-центром, который принимает или не принимает звонки, остальное его не касается. То есть, здесь нет. Но если говорить про клиента как про ритейлера, то тогда для него это важно. Для конечного потребителя нет. КО структура это может быть, знаете, не к FMCG, не к нашему сектору, это может быть кафе, ресторанам, к тем, кто непосредственно взаимодействуют, но не к нам. | ритейлер - да, конечный покупатель - нет |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов Элина: Да, безусловно. С этого всё начинается. | да |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура Элина: Нет, потому что это тоже внутренняя кухня. Это не играет роли. | - |
| 16 | Клиентоориентированные продажи Элина: совершенно точно да, потому что продажи это важный момент для конечного потребителя с точки зрения дистрибьюции. То есть ему важно, чтобы продукт был рядышком: был рядом с домой, с работой и т.д. Это строится продажами, и поэтому здесь это 100% важно. | точно да |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании Элина: Ну, скорее тоже да. Опять же потому что это опять к вопросу о том, чтобы потребителю было удобно найти продукт. | да |
| 18 | Положительное отношение к клиентам Элина: Честно?) Ну как бы это не особо играет роль, потому что ты можешь относиться к ним положительно или не положительно, но ты понимаешь, что это люди, которые принесут тебе деньги. На самом деле мое отношение к потребителям, оно совершенно не важно. Важно, чтобы их удовлетворял продукт, который я делаю. Но понятно, что я предпочитаю относиться к ним положительно. | - |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | точно да |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) Элина: Здесь не совсем вижу связь, в плане того, что мне кажется, что на конечных потребителей это совершенно не влияет. Это наш внутренний функционал. Это может влиять на ритейлеров, на наши с ним взаимоотношения, но не на конечного потребителя. Поэтому спорно. Для меня скорее нет. | - |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) Элина: То есть то, что не затрагивает касты (costs), но…ну типо клеймов на упаковку. В принципе да, ну потому что, с одной стороны, это соблюдает наш баланс маркетинговый, нам же нужно всегда экономить, а с другой стороны, мы всегда стараемся делать что-то для потребителей. В принципе да, почему нет. | да |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | да |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей Элина: Ну…я не уверена, что это является признаком именно КО компании, т.е. здесь спорный вопрос. | - |
| 24 | Аналитика покупательского поведения | точно да |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду | точно да |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | точно да |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | да |
| 28 | Ценностный подход ценообразования Элина: Цены это сейчас, на мой взгляд, самый важный в отрасли. | да |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | да |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок Элина: Ну здесь как, если есть такая информация, если есть такая Data о предыдущем опыте покупок, то да. И желательно, чтобы она была в наших компаниях. Это важный point. | точно да |

Юля: Пятый вопрос: может быть еще какие-то признаки клиентоориентированности по Вашему мнению не были указаны выше, но которые могут характеризовать FMCG-компанию как клиентоориентированную? Аргументируйте, пожалуйста, свой ответ.

Элина: Ммм…давайте подумаю. Что может характеризовать компанию как клиентоориентированную… Ну, мне кажется, на самом деле, что большинство признаков уже было указано, но я со своей стороны еще все равно прокомментирую. Потом когда транскрибировать будете, просто добавите, если что. Мне кажется, самый важный момент, наверное, клиентоориентированной компании именно в FMCG-секторе это все-таки работа над продуктом и над тем, что бы это продукт был в правильном месте и в правильное время. По крайней мере в моей отрасли, потому что на самом деле касательно специй и приправ все-таки история не очень брендовая, т.е. мы стремимся строить бренд, но на самом деле мы знаем, что наш потребитель не выбирает по бренду. Он приходит в магазин и говорит: «Мне нужна приправа для курицы и черный перец», и он вообще не видит какой бренд он берет, поэтому для нас это такая сложная история построения КО, и наша КО - это, в первую очередь, продукт. Что для нас КО? Как мы понимаем, что мы клиентоориентрированная компания? Это момент, когда потребитель приходит домой, открывает пакетик и говорит: «О, да, это хорошая специя» или в результате у него получается хорошее блюдо, и он понимает, что это качественная хорошая специя. Поэтому для нас, в первую очередь, признак КО - это качественные RnD разработки, это качественное сырье, т.е. здесь речь идет о том, что КО компания должна отслеживать качественный продукт, который она поставляет потребителям, и, соответственно, это должны быть действительно какие-то разработки, которые соответствуют потребительским ожиданиям, на мой взгляд. Это построение дистрибьюции, чтобы клиента в точке всегда мог найти продукт, чтобы он не шел куда-то далеко. Вот мне кажется, что вот эти вот три признака это признаки клиентоориентированной компании. То есть, первое это действительно поставки хорошего сырья и контроль этого сырья, его обработка и т.д. Второе это разработки, и третье это вот дистрибьюция, ну т.е. цепь поставок и т.д., т.е. логистика.

Юля: Спасибо за пояснения. Тогда в принципе ответ на шестой вопрос понятен: какой подход Вы используете традиционный или клиентоориентированный. В специях и приправах это однозначно клиентоориентированный подход.

Элина: Да, конечно. Потому что нам сложно выстраивать бренд конкретно в нашей отрасли. Поэтому мы делаем максимальный упор, чтобы потребитель по каким-то другим критериям пытался нас выбирать: это зеленые пакетики, «я помню, что его покупал, он качественный, он сделал мои блюда вкусными или там внутри нет никакой пыли» и т.д.

Юля: Наше интервью закончилось. Спасибо за уделенное время!

Элина: Если у вас остались вопросы, не стесняйтесь мне их сразу задавать, я готова прокомментировать.

Юля: Спасибо, все ответы на интересующие вопросы в ходе интервью были получены. Если вопросы появятся, я позвоню Вам. Спасибо.

Элина: Да, конечно, без проблем!

Интервью №4

Имя респондента: Татьяна

Компания: Adidas

Опыт работы в компании: 2 года

Опыт работы в FMCG: 3 года

Юля: Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Тема нашего общения «Формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора». Я буду задавать Вам вопросы в отношении клиентоориентированности, как подхода к управлению в компании, ее особенностям в секторе FMCG, а также на российском рынке.

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде.

Если у Вас нет вопросов на данном этапе, тогда давайте начнем.

Татьяна: Да!

Юля: Для начала общая информация, относящаяся к вам. Назовите компанию, в которой вы работаете, и какую должность вы занимаете?

Татьяна: Я работаю в компании AdidasGroup и занимаю непосредственно должность младшего специалиста по розничному маркетингу.

Юля: Спасибо. Подскажите, как долго Вы работаете в данной компании?

Татьяна: Стаж работы мой практически два года.

Юля: А в отрасли?

Татьяна: В отрасли маркетинга примерно три.

Юля: Отлично, можно переходить к вопросам. Первый вопрос: прежде чем говорить о клиентоориентированности и ее особенностях, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность» и что Вы в него вкладываете?

Татьяна: Ну, вот в данном случае компания Adidas занимается клиентоориентированностью - это как некий инструмент, который дает возможность получать лояльных клиентов к бренду, и это такой инструмент, который позволяет в дальнейшем перевести эту лояльность в некоторые продажи, посещение магазинов. Как-то так.

Юля: Поняла, спасибо. Следующий вопрос касательно особенностей клиентоориентировнного подхода. Скажите, пожалуйста, какими отличительными характеристиками с Вашей точки зрения обладает клиентооориентированная компания?

Татьяна: Эмм…Может быть теми то, что клиентоориентированные компании в основном, во-первых, стратегические цели стоят это как раз-таки повышение лояльности клиентов. Вот предположим, компания Adidas постоянно использует такой термин, как NPS. Я думаю, что вы о нем знаете, учитывая то, что вы занимаетесь клиентоориентированностью. Что касается настоящего года и последующих трех лет, вот у компании Adidas стоит глобальная цель повышать NPS из года в год непосредственно в сравнении с нашими основными конкурентами и, соответственно, по сравнению с предыдущими годами. Вот. Что касается каких-то особенностей в компании, как я уже и сказала, все стратегические цели компании это повышение лояльности, в принципе все наши компании выпускают новые продукты, с учетом того, чтобы клиент был доволен, и конкретно мы в больших случаях даже нацелены не на какой-то эффект по продажам, а на реакцию пользователей, может быть в социальных сетях, удовлетворенность их от этого продукта. Как-то так у нас это понимается.

Юля: А какие управленческие практики клиентоориентированная компания должна использовать?

Татьяна: Если имеется в виду программа лояльности, например, то расскажу, что знаю. Вот у нас, безусловно, есть программа лояльности в компании Adidas. И так как Adidas большая компания, в нее еще входит компания Reebok? Ну, то есть все розничные магазины Reebok. У нас две разные системы лояльности, но они примерно похожи. У нас есть карточки, которые называются AdidasUniverse. Эти карты являются накопительными, и скидка по ним увеличивается по мере совершения покупок на определенную сумму, и клиент может накопить скидочную историю вплоть до 20%, если я не ошибаюсь. То есть мы стараемся максимально продвигать нашу карту, дарить ее всем нашим новым клиентам. Первая, так называемая, welcome скидка составляет, если я не ошибаюсь, 15%, но является разовой. Вот у нас есть такой управленческий опыт.

Юля: Спасибо. Третий вопрос. Как Вы считаете, можно ли оценить влияние применения клиентоориентированного подхода в организации на результаты бизнеса?

Татьяна: Конечно, можно оценить, безусловно. Потому что как я и сказала, сейчас компания Adidas полностью нацелена на NPS клиентов, и понятно, что чем больше NPS у клиента, тем больше и чаще он приходит в наши магазины. Чем больше и чаще он приходит в наши магазины, тем больше вероятность того, что он у нас что-то приобретет, поэтому финансовые показатели здесь, безусловно, это и есть результаты бизнеса фактически любой компании, которая работает в любом секторе. Поэтому восприятие и лояльность клиента к бренду это супер важно, чтобы получить положительные результаты и улучшать их из года в год.

Юля: На основании этого, как вы считаете, использование клиентоориентированного подхода оказывает прямое или косвенное влияние на продажи, на деятельность.

Татьяна: Эмм… я считаю, что, наверно, все-таки косвенное, т.к. прямое влияние на какие-то финансовые результаты бизнеса влияет несколько вещей. Может быть какая-то скидочная история, распродажи, открытие нового магазина, либо что-то еще. Что касается лояльности клиента, мы можем добиваться, предположим, твою же лояльность целый год, но через год ты все-таки придешь и что-нибудь у нас купишь и будешь более позитивно отзываться о нашем бренде. Поэтому в целом более как бы косвенное влияние, я считаю, в данном случае оказывает клиентоориентированный подход.

Юля: Хорошо, спасибо. Тогда переходим к четвертому вопросу, к особенностям подхода КО на рынке FMCG-товаров. Ниже представлены признаки клиентоориентированности вне зависимости от особенностей рынка. Назовите, пожалуйста, те, которые, на Ваш взгляд, должны присутствовать в клиентоориентированной компании, если она работает в FMCG-секторе, а я буду отмечать. Тут имеется в виду как внутренние, так и внешние признаки компании.

Татьяна: Давайте

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак | Ответ |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | да |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | да |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной Татьяна: Ммм…не могу сказать, что это супер важный пункт, учитывая то, что клиент не должен понимать то, что мы делаем, чтобы добиться его лояльности | - |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента | да |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) Татьяна: Если бы можно было ответить что-то между «да» или «нет», я бы так и ответила, но скорее да, но не 100%. Это не стоит вровень, предположим, с несколькими первыми пунктами | + / - |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка Татьяна: Ммм…скорее да, чем нет. Тоже как и в предыдущем пункте | + / - |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента | да |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | да |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании Татьяна: На примере компании Adidas именно так и является, поэтому да | да |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) Татьяна: Я считаю, что это не обязательный пункт | - |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) Татьяна: Это имеет свою позитивную роль, но я считаю, что не является обязательным условием для того, чтобы добиться лояльности клиентов | - |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей | да |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура Татьяна: Скорее да, чем нет, это позитивно сказывается | + / - |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | да |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура Татьяна: Это важное условие, которое позитивно влияет | Точно да |
| 16 | Клиентоориентированные продажи | да |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании Татьяна: Я считаю, что да. Вот на своем личном опыте это влияет | да |
| 18 | Положительное отношение к клиентам Татьяна: 100% да, причем во всех случаях, чего бы не хотела добиться компания | Точно да |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) Татьяна: Это конечно важно для клиентоориентированных компаний, но если наша финальная цель добиться лояльных клиентов, они вообще не должны видеть этого процесса | да |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | да |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) Татьяна: Я не сильно понимаю до конца, что это такое, но думаю, что это позитивный фактор, как мне подсказывает моя логика. | да |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок Татьяна: Затрудняюсь прокомментировать данный признак, ничего не могу надумать по поводу этого пункта |  |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей | да |
| 24 | Аналитика покупательского поведения | Точно да |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду | да |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) Татьяна: Ммм…не думаю, что это супер важный фактор в данном случае. Мне кажется скорее нет, но я могу ошибаться. Ну, вот насколько я сталкиваюсь в компании | - |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | да |
| 28 | Ценностный подход ценообразования Татьяна: Скорее да, но мне тяжело сказать, поскольку у нас ценообразование проходит в центральном офисе. У нас нет четкого подхода к ценам, и нам приходится лишь адаптировать и жаловаться, что они слишком высокие, или слишком низкие. Поэтому не готова корректно ответить на этот вопрос, но как подсказывает мне логика. Ответ должен быть «да», если на примере другой компании. | да |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов Татьяна: Оочень важная вещь, который занимаются наши коллеги просто постоянно | Точно да |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок Татьяна: Да. Это очень влияет на лояльность клиентов, и они супер довольны обычно в такой момент. | Точно да |

Юля: Спасибо. Пятый вопрос: может быть еще какие-то признаки клиентоориентированности по Вашему мнению не были указаны выше, но которые могут характеризовать FMCG-компанию как клиентоориентированную? Аргументируйте, пожалуйста, свой ответ.

Татьяна: Угу…давай подумаю…Я считаю, что в данном случае, на примере своей компании, есть различные бренд активации и розничные активации, в том числе, я имею в виду всякие мероприятия, ивенты, выступления, просто какие-то стенды, которые могут стоять в торговых центрах. Какие-то такие вещи тоже характеризуют компанию как «старательную» компанию, которая пытается удовлетворить своего клиента. Это вот больше пункт со стороны маркетинга.

Юля: Записала. Что-нибудь еще?

Татьяна: Что-нибудь еще…Я не помню был ли у нас там конкретный пункт про систему лояльности. Вот. Именно карточные системы, бонусные системы, скидочные. Ну, я тоже считаю, что это очень важная вещь, т.к. вот тут уже больше на своем опыте, я думаю, ты меня понимаешь, что когда тебе говорят «Купи еще на 500 рублей и твоя скидка вырастет» это действительно очень радует, а после того, как твоя скидка вырастает, ты начинаешь быть более лояльна к тому или иному бренду. Не знаю, как это можно отнести к FMCG сектору, но в целом, если говорить про товары ежедневного спроса или частого спроса, то как-то так.

Юля: Мне кажется, можно. Например, «Купи два шампуня, третий в подарок» (улыбка).

Татьяна: Ну, всякие подобные акции да. Я тот человек, который всегда клюет на такое, что ты сейчас сказала. Я вот три года работаю в маркетинге, но могу тебе сказать, что я так и не научилась бороться с тем, чтоб не покупать тот второй, чтобы получить третий в подарок.

Юля: Вот я, кстати, также (смех).

Татьяна: Это никак не лечится (смех).

Юля: Последний вопрос интервью посвящен компании, в которой Вы работаете. Скажите, пожалуйста, какой подход к управлению использует Ваша компания: традиционный или клиентоориентированный. Поясните, пожалуйста, свой ответ.

Татьяна: Клиентоориентированный. Как я и сказала, вот у нас вся компания перешла со всеми глобальными целями на повышение лояльности клиента к бренду, мы пытаемся максимально улучшить нашу систему лояльности, все наши мероприятия, имиджи, которые висят у нас в магазинах, декорации наших магазинов, весь товар, как он представлен, все это представлено, как сказать, из мнений наших клиентов. Мы прислушиваемся к каждому нашему отзыву, постоянно перезваниваем всем клиентам, если они чем-то недовольны, т.е. у нас компания, которая нацелена на повышение NPS в перспективе.

Юля: Кстати, касательно отзывов. Можно ли горячую линию считать признаком клиентоориентированности?

Татьяна: Если честно, мне кажется, что горячая линия есть почти у всех, но вот если рассмотреть реакции на горячие линии на твой запрос, то здесь уже можно пообщаться, потому что ты вроде звонишь, заявка принята, а что дальше не понятно. Моя лояльность никак не сдвинулась вперед, правильно? Если запрос на горячей линии обработан и к тебе обращаются с обратной связью, то в такой ситуации лояльность повышается.

Юля: Спасибо за уделенное время, наше интервью закончилось.

Интервью № 5

Имя респондента: Юлия

Компания: PepsiCo (ранее KimberlyClark)

Опыт работы в компании: 1,5 года

Опыт работы в FMCG: 3,5 года

Юля: Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Тема нашего общения «Формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора». Я буду задавать Вам вопросы в отношении клиентоориентированности, как подхода к управлению в компании, ее особенностям в секторе FMCG, а также на российском рынке.

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде. Если у Вас нет вопросов на данном этапе, тогда давайте начнем.

Юлия: Ага, хорошо.

Юля: Для начала общая информация. Назовите, пожалуйста, компанию, в которой Вы работаете и должность, которую Вы занимаете в ней.

Юлия: Я работаю в компании PepsiCo, занимаю должность бренд-менеджера на бренде AdrenalinRush.

Юля: Какой у Вас стаж работы в данной компании?

Юлия: Стаж работы в данной компании порядка 1,5 года, но на бренде AdrenalinRush я с прошлой недели, до этого работала в LiptonIcetea.

Юля: А в отрасли FMCG?

Юлия: А в отрасли FMCG порядка 3-4 лет.

Юля: Тогда переходим к вопросам. Первый вопрос: прежде чем говорить о клиентоориентированности и ее особенностях, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность» и что Вы в него вкладываете?

Юлия: Под термином «клиентоориентированность» мы понимаем, во-первых, совершение деятельности на рынке, которая не могла бы никоем образом вызвать проблемы у наших клиентов, и с другой стороны, которая могла бы полностью удовлетворять всяческим их потребностям. Соответственно, если мы говорим про КО с точки зрения потребителей, то я считаю, что КО состоит в том, чтобы предлагать правильный продукт, в правильном месте, по правильной цене и с правильным опытом, который приносит этот продукт для потребителя.

Юля: Хорошо, спасибо. Перейдем к особенностям клиентоориентированного подхода. Скажите, пожалуйста, какими отличительными характеристиками с Вашей точки зрения обладает клиентооориентированная компания? Какие управленческие практики клиентоориентированная компания должна использовать?

Юлия: С точки зрения КО подхода, мне кажется, что у компании должны быть обязательно «правила хорошего тона» что ли... или ценности, которые в рамках компании действуют. Ну например, в рамках PepsiCo эти ценности составляют порядка 7 улыбок, которые мы дарим нашим партнерам, нашим клиентам и т.д. Вот. И, соответственно, эти ценности помогают держать дела в тех рамках, чтобы быть клиентоориентированными с точки зрения всех перечисленных выше мной факторов: с точки зрения продуктов, с точки зрения наших условий, по которым мы эти продукты продаем и с точки зрения опыта, который эти продукты приносит. Ну, т.е. например, в рамках компании, в том числе в PepsiCo, одна из наших ценностей это продавать продукты, которыми мы гордимся и, соответственно, на базе этого работает компания, в том числе. Вот.

Юля: А что за 7 улыбок?

Юлия: Это скажем так ценности, по которым мы работаем. Просто есть несколько принципов, в рамках которых мы работаем с нашими компаниями партнерами. Это такая идея улыбки, которую мы дарим всем нашим стейкхолдерам на всем пути функционировании компании, т.е. начиная от наших поставщиков, заканчивая нашими конечными потребителями, и, соответственно, каждому из них мы дарим свою улыбку и делаем их немножко счастливыми. Как-то так. Но с точки зрения клиентоориентированности, я не видела, чтобы это прям как-то мерилось, потому что, если говорить про наших клиентов, как ритейл, то это меряется как уровень клиентского сервиса, который мы оказываем и который состоит из нескольких факторов, в т.ч. отгрузок продукции, которые мы делаем. Соответственно, это уже не общая КО, а некоторый такой supplychain что ли показатель, который мы тречим внутри компании и ставим себе как target, и соответственно, это т же показатель ставится как target в разных компаниях. Ну, например, в Kimberly тоже был уровень обслуживания servicelevel, который мы должны предоставлять нашим клиентам. Но клиенты в данном случае мы предполагаем, что это ритейлеры, а не наши потребители конечные. Ну что с одной стороны правильно, а с другой стороны это все таки наши партнеры в какой-то степени.

Юля: Поняла, спасибо. Переходим к следующему вопросу: Как Вы считаете, можно ли оценить влияние применения клиентоориентированного подхода в организации на результаты бизнеса?

Юлия: Эмм…Тут такой немножечко сложный вопрос. Если мы говорим про КО с точки зрения тех, факторов которые я выше называла про продукты, про правильный опыт, то конечно же мы можем оценить влияние КО на результаты, потому что мы видим это в продажах наших продуктов, в том числе. Но тут немножечко такая серая зона возникает у всех компаний с точки зрения того какой набор вот этих вот клиентоориентированных факторов сюда подпадает, потому что сюда же могут ложиться как готовность удовлетворять наши сети или там правильные отгрузки продукции. Но правильные отгрузки продукции не всегда могут в разных категориях слишком сильно влиять на продажи. Т.е. если мы говорим, например, про какую-нибудь гигиеническую продукцию, то возможно правильные отгрузки для наших партнеров они не влияют напрямую на продаж как, например, в молоке. Потому что в молоке, если мы посмотрим продажи, то в течение временных отгрузок, в т.ч. до уровня дня, может повлиять существенно на продажи молока в этот определенный период. Ну как бы для продукта очень важна свежесть, поэтому там это все зависит. Поэтому с точки зрения KPI по клиентскому сервису, если они выполняются на 100%, тогда это влияет на продажи намного сильнее в молоке, например, чем в других категориях.

Юля: Вы упомянули о продажах. А есть ли еще какие-нибудь параметры, с помощью которых можно оценить это влияние?

Юлия: Да, конечно. Можно оценить влияние, например, если мы говорим про правильную работу на рынке, ориентированную на потребителя, то, конечно же, мы это можем оценить на показателях бренда: на его имидже, который они воспринимают, и вообще в принципе BrandILove, так называемый. Когда потребителя видят, что бренд ориентирован на них и отвечает их запросам, нуждам по максимальному, то они в принципе говорят о том, что им он нравится.

Юля: Чтобы подытожить, как вы считаете, использование клиентоориентирвоанного подхода оказывает прямое или косвенное влияние на продажи, на деятельность.

Юлия: Ммм…мне кажется, что прямое влияние клиентоориентированного подхода-то. Ну, просто совсем косвенным его назвать нельзя, потому что он напрямую влияет на продажи и на имидж бренда. Поэтому мне кажется, что прямое.

Юля: Спасибо. Тогда переходим к четвертому вопросу, к особенностям подхода КО на рынке FMCG-товаров. Я вам буду называть признаки клиентоориентированности вне зависимости от особенностей рынка. Назовите, пожалуйста, те, которые, на Ваш взгляд, должны присутствовать в клиентоориентированной компании, если она работает в FMCG-секторе, а я буду отмечать.

Юлия: Хорошо, давайте.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак | Ответ |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | да |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | да |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной | да |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента | да |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) Юлия: Смотря с кем взаимодействие: с потребителем или с клиентом. Потому что тут немножечко разные вещи. Если мы говорим про какие-нибудь активации, которые мы специально под каждого исключительного нашего клиента делаем, то…Ну хотя в принципе да, можно отнести это к КО . | да |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | да |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента | да |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | да |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | да |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) Юлия: Не совсем понимаю, как в данном случае возможен аутсорсинг через клиентов или потребителей, наверно это не очень клиентоориентированный подход, когда мы заставляем их просто так делать свою работу. Я с таким не встречалась, может я такого не знаю, возможно, это не FMCG. | - |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) | да |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей | да |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура | да |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | да |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура | да |
| 16 | Клиентоориентированные продажи | да |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании Юлия: Вот тут вопрос, потому что если просто автоматизацию сделать, то вопрос к чему она приведет. Если мы автоматизируем так, что клиенту ничего не достанется или ему будет что-то не очень, то тогда это не очень клиентоориентированный подход без контроля. Если это осуществляется с контролем, то конечно. Поэтому, наверное, да, но с учетом условия контроля по автоматизации. Потому что если мы говорим про Пятерку, которая автоматизировала свою систему и как бы делала это по заказу и разбрасывает своих поставщиков как им хочется в магазине, то это один момент. | да |
| 18 | Положительное отношение к клиентам | да |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) Юлия: Нуу...это клиентоориентированный подход, если у нас налажена грамотная коммуникация между нашими партнерами и нами | да |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) Юлия: Да, конечно. У нас как раз недавно было исследование по NPS в клиентоориентированности с точки зрения разных функций и структуре. Насколько я знаю, у нас это делала команда талантов или HR. Замерялись метрики по NPS с точки зрения взаимодействия разных подразделений организаций. Ну организация матричная, поэтому очень много взаимодействий внутри нее, поэтому очень важно понимать сколько разные структуры готовы помогать другим, и насколько они клиентоориентированны в рамках матричной структуры. | да |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) Юлия: Если говорить о минимальных затратах на улучшение продукта, тогда можно быть. Если говорить просто про издержки, то это не будет клиентоориентированным признаком. Тут такой спорный момент, потому что по маркетингу фиксированных издержек ты потом можешь сделать наценку клиенту, а это не очень КО подход с точки зрения потребителя и клиента. То есть тут такой двоякий момент. | -/+ |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | да |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей Юлия: Наверное, да | да…. |
| 24 | Аналитика покупательского поведения | да |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду | да |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | да |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | да |
| 28 | Ценностный подход ценообразования | да |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | да |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок | да |

Юля: С признаками мы закончили, переходим к следующему вопросу. Пятый вопрос: может быть еще какие-то признаки клиентоориентированности по Вашему мнению не были указаны выше, но которые могут характеризовать FMCG-компанию как клиентоориентированную? Аргументируйте, пожалуйста, свой ответ.

Юлия: Дополнительные признаки…ты знаешь, мне кажется, что это в принципе охватывает все, потому что сейчас все, что мы видим в работе, ну это как бы всё больший уклон в сторону персонализации, если мы говорим про рекламу, например. Если мы говорим про промо какие-нибудь внутри торговых точек, то это тоже персонализация скорее всего.

Юля: Спасибо. И последний вопрос. Он посвящен компании, в которой Вы работаете. Скажите, пожалуйста, какой подход к управлению использует Ваша компания: традиционный или клиентоориентированный. Поясните, пожалуйста, свой ответ.

Юлия: Обе компании, в которых я работала они работают на рынке, у них у всех клиентоориентированный способ управления, насколько я вижу. В данный момент все FMCG компании как бы не могут быть неклиентоориентированны, насколько я знаю.

Юля: Спасибо. Наше интервью закончилось. Спасибо за уделенное время!

Интервью №6

Имя респондента: Юлия

Компания: Nestle

Опыт работы в компании: 8 года

Опыт работы в FMCG: 8 года

Юля: Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Тема нашего общения «Формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора». Я буду задавать Вам вопросы в отношении клиентоориентированности, как подхода к управлению в компании, ее особенностям в секторе FMCG, а также на российском рынке.

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде.

Если у Вас нет вопросов на данном этапе, тогда давайте начнем.

Юлия: Давайте!

Юля: Для начала общая информация. Назовите, пожалуйста, компанию, в которой Вы работаете и должность, которую Вы занимаете в ней.

Юлия: Компания Nutricia (детское питание). Менеджер по торговой марке, отдел медицинского маркетинга.

Юля: Какой у Вас стаж работы в данной компании?

Юлия: С 2008 года…8 лет

Юля: А в отрасли FMCG?

Юлия: 8 лет

Юля: Также получается. Спасибо. Тогда переходим к вопросам. Первый вопрос: прежде чем говорить о клиентоориентированности и ее особенностях, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность» и что Вы в него вкладываете?

Юлия: Наверно…как то, что мы работаем со стейкхолдерами, и каждый из нас должен получать прибыль от взаимодействия совместного. Т.е. если говорить в частности о FMCG компаниях, как наш потребитель, так и наши реализаторы, и рекомендующие лица, т.е. все группы стейкхолдеров получали удовлетворение от нашей работы. Это клиентоориентированность. В опросах, мнениях, что значит для них наша работа, и попытка попасть в их ожидания.

Юля: Так…попытка попасть в ожидания. Хорошо, спасибо. Переходим к следующему вопросу: Как Вы считаете, можно ли оценить влияние применения клиентоориентированного подхода в организации на результаты бизнеса?

Юлия: Конечно, да. Люди, которые работают во взаимовыгодном сотрудничестве, они будут чаще обращаться к компании, или при проведении сравнения предложения, они могут выбрать нас.

Юля: Как и с помощью каких параметров можно оценить данное влияние?

Юлия: Ну…каждая компания для себя по-разному измеряет это: качество общения, уровень сервиса, качество предоставляемых услуг.

Юля: На основании этого, как вы считаете, использование клиентоориентирвоанного подхода оказывает прямое или косвенное влияние на продажи, на деятельность.

Юлия: На рыночные показатели вы имеете в виду?

Юля: Да-да, на результаты бизнеса, на прибыль

Юлия: Больше прямое. Ну, здесь в зависимости от чего. Если считать, что продукт оказывает прямое влияние, если мыслить более крупными категориями, а все остальное косвенное, то косвенное. Если мы считаем, что КО это прямой показатель, то косвенно может быть сотрудники, которые это соблюдают или нет, используют в своей работе или нет.

Юля: Так, получается, что если это продукт, то прямое влияние на результаты продаж, прибыль, а косвенное - на сотрудников, на то, что происходит внутри компании, …

Юлия: Да, на качество выполнения работы.

Юля: Спасибо. Тогда переходим к четвертому вопросу, к особенностям подхода КО на рынке FMCG-товаров. Я вам буду называть признаки клиентоориентированности вне зависимости от особенностей рынка. Назовите, пожалуйста, те, которые, на Ваш взгляд, должны присутствовать в клиентоориентированной компании, если она работает в FMCG-секторе, а я буду отмечать.

Юлия: Хорошо, давайте. Нужно оценить просто «да»/»нет» или по какой-то шкале?

Юля: Просто «да»/»нет».

Юлия: Хорошо. А мы говорим про B2B или B2C канал? Мы работаем и там, и там, поэтому я могу считать КО как к конечному потребителю, если мы говорим о FMCG продукте, а могу говорить и о наших посредниках, и там уже получаются другие параметры.

Юля: Если будут отличия, то можете разъяснить, чтобы я отметила и мы увидели разницу между ними.

Юлия: Хорошо.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак | Ответ |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей Юлия: b2c | да |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами Юлия: b2b | да |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной Юлия: b2b, ну и b2c в равной степени, наверно | да |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента Юлия: b2b и b2c | да |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) Юлия: Ну, это, знаете, сложно сказать, но в принципе да. Для b2b и b2c | да |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка Юлия: Ценность самого товара, т.е. повышенная ценность или завышенная цена? Так…т.е. ожидания клиента от моего продукта высоки относительно других продуктов. Тогда, да. Клиентоориентрированный, почему нет, да. Для b2b и b2c | да |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента Юлия: Обязательно. Для b2b и b2c | да |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей Юлия: Вот тут наверно b2b лучше работает | да |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании Юлия: Ну это…да..да | да |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) Юлия: Ну когда мы говорим о продуктах массового потребления, какой смысл…они и так потребляют их. Мне кажется, нет. | - |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) Юлия: Только для b2b. Это как создание СТМ, например. | да |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей Юлия: Ну конечно b2b | да |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура Юлия: Какая структура будет клиентоориентированной? Что там будут отделы, которые занимаются сбором обратной связи? Для работы в принципе это важно. | да |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | да |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура | да |
| 16 | Клиентоориентированные продажи | да |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании | да |
| 18 | Положительное отношение к клиентам Юлия: Обязательно! (улыбка) | да |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | да |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) Юлия: Да, это мы делаем. | да |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) Юлия: Это не только для КО-ой компании хорошо. Это как бы для компаний хорошо! | да |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | да |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей Юлия: У нас в компании нет экономии, поскольку не можем диверсифицироваться | - |
| 24 | Аналитика покупательского поведения | да |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду | да |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | да |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | да |
| 28 | Ценностный подход ценообразования Юлия: Это тоже больше для компаний. Ну да, мы же смотрим на реакцию клиентов | да |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | да |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок | да |

Юля: С признаками мы закончили, переходим к следующему вопросу. Пятый вопрос: может быть еще какие-то признаки клиентоориентированности по Вашему мнению не были указаны выше, но которые могут характеризовать FMCG-компанию как клиентоориентированную? Аргументируйте, пожалуйста, свой ответ.

Юлия: Так…Здесь, наверно, не было указано отдельно как Customerservice есть подразделение. Ну да, как горячая линия, что ли, на которую можно позвонить как клиент-потребитель, так и клиент-посредник. Т.е. может быть это выделить отдельно. Прям выделенные линии обратной связи. Ну наверно все. Вы уже столько перечислили!

Юля: Все основное было перечислено, больше добавить нечего?

Юлия: Ммм…Наверно, нет.

Юля: Хорошо, спасибо. И последний вопрос. Он посвящен компании, в которой Вы работаете. Скажите, пожалуйста, какой подход к управлению использует Ваша компания: традиционный или клиентоориентированный. Поясните, пожалуйста, свой ответ.

Юлия: Ну, клиентоориентированный. Потому что мы стараемся выполнить ожидания, войти в положение любого клиента. Как компания, производящая продукты для детского питания, мы даже проводим такие школы, тренинги, как сохранить грудное вскармливание. Этим самым мы входим в положение потребителя. Сохраняем естественное, что дала природа, а потом уже возможно применение наших продуктов, если грудное вскармливание сохранить не удалось. То, что касается клиентоориентированности к конечному потребителю. Пытаемся обучить каким образом в принципе кормить ребенка, как поддержать маму в этой ситуации, для многих непростая ситуация материнства и так много вопросов. Вот мы пытаемся на все эти вопросы дать ответы именно с научной точки зрения. Такие независимые как не с позиции компании, а вообще в принципе медицинское сообщество рекомендует.

Юля: Ой, я не знала, буду иметь в виду. Спасибо.

Юлия: Да, это конечно тяжело понять обычному потребителю и особенно, если работать в бизнесе. Да, тоже не так просто бывает. И что касается клиентов, это…ну у нас нет, конечно, форм обратной связи, как заполните «Как Вам было работать с нами?», но регулярно на встречах обсуждается, что можно было бы улучшить. Когда мы регулярно проводим мероприятия совместные, то мы делимся, что нам понравилось в их работе, что им понравилось, что нужно улучшать, т.е. это открытость такая в общении.

Юля: Получается, вы проводите фокус-группы?

Юлия: Среди мам, да.

Юля: А встречи и мероприятия это уже…

Юлия: Это какие-то имиджевые мероприятия. Допустим, которые нам агентства организует. Ну вот сейчас в маркетинге, я занимаюсь конкретно организацией мероприятий для врачей. Это какие-то семинары, лекции, на которые мы приглашаем для того, чтобы они почитали темы, касающиеся например аллергия и терапия у детей. Вот эти мероприятия организует сторонняя компания, которая тоже наш клиент. И мы с этими клиентами общаемся на обратной связи, чтобы они были довольны, и мы были довольны. То же самое касается ритейла. Чтобы все были довольны по выполнению контрактов.

Юля: Спасибо. Наше интервью закончилось. Спасибо за уделенное время!

Приложение 6

Таблица 34 Результаты контент-анализа экспертных интервью

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Категория | Индикатор | Кол-во упоминаний категории | Кол-во упоминаний индикатора | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей | Понимание текущих потребностей потребителей | 11 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | определение КО |  | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
|  |  | делать жизнь людей лучше |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | наличие качественного и полного набора исследований потребностей клиента |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | то, что хочет потребитель |  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Ориентация на взаимодействие с клиентами | Ориентация на взаимодействие с клиентами | 8 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | предоставление правильных продуктов |  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | формирование правильных отношений именно с потребителями |  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной | Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной | 5 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
|  |  | потребитель думает, что это КО подход |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Соответствие ожиданиям клиента | Соответствие ожиданиям клиента | 7 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | попасть в ожидания клиента |  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 5 | Использование сo-creation (сотворчества) | Использование сo-creation (сотворчества) | 4 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка | 7 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | предлагать более выгодное решение иногда в ущерб себе |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Систематический сбор обратной связи от клиента | Систематический сбор обратной связи от клиента | 9 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | горячая линия |  | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
|  |  | исследования собираемых в магазинах |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей | 9 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | проактивный подход |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | нейромаркетинг |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | быть на шаг впереди рынка |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании | 11 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | удовлетворение потребностей клиента |  | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
|  |  | чтобы клиент был доволен |  | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
|  |  | все стейкхолдеры получали удовлетворение от работы |  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 10 | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) | Customer outsoursing (использование своих клиентов/потребителей как внешний ресурс для выполнения определенного функционала) | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) | Кастомизация (индивидуализация продукции под сегменты\гомогенные группы потребителей) | 5 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
|  |  | разные продукты под разные сегменты |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | Наличие базы клиентов и управление ей | Наличие базы клиентов и управление ей | 5 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | база по узким каналам |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | Клиентоориентированная организационная структура | Клиентоориентированная организационная структура | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 14 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов | 8 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | фокус на клиента |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | стратегия на основе анализа потребителя |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | Клиентоориентированная корпоративная культура | Клиентоориентированная корпоративная культура | 7 | 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | правила "хорошего тона" |  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
|  |  | ценности |  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 16 | Клиентоориентированные продажи | Клиентоориентированные продажи | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 17 | Автоматизация продаж товаров/услуг компании | Автоматизация продаж товаров/услуг компании | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 18 | Положительное отношение к клиентам | Положительное отношение к клиентам | 5 | 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 19 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | 15 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | формирование как бы правильных и лояльных отношений с клиентами |  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | выстраивание с ними максимально грамотных отношений |  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | удобная выкладка товара |  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | наличие товара на полке |  | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
|  |  | распространение товара в максимальное количество точек |  | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
|  |  | взаимовыгодное сотрудничество |  | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 20 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) | 25 | 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | приверженность потребителя марке |  | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
|  |  | удовлетворенность потребителя марке |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | сравнение продаж с конкурентами |  | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
|  |  | увеличение продаж |  | 6 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 |
|  |  | NSV |  | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
|  |  | количество листингов |  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | количество положительных отзывов |  | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
|  |  | количество запросов клиентов |  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | оффтейки с полок |  | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
|  |  | NPS |  | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 21 | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) | Fixed cost marketing (Маркетинг фиксированных издержек - затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям определенного уровня активности) | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 22 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 23 | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей | Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей | 4 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 |
|  |  | увеличение издержек |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | Аналитика покупательского поведения | Аналитика покупательского поведения | 7 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | анализа потребителя |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | Построение лояльности потребителя к бренду | Построение лояльности потребителя к бренду | 11 | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | Повышение лояльности клиентов |  | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
|  |  | программа лояльность |  | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 26 | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | Multichannel marketing (Многоканальный маркетинг) | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 27 | Анализ потребительского опыта клиентов компании | Анализ потребительского опыта клиентов компании | 7 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  |  | анализа потребителя |  | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| 28 | Ценностный подход ценообразования | Ценностный подход ценообразования | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 29 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 30 | Персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок | Персонализированные предложения для групп потребителей, основанные на предыдущем опыте покупок | 5 | 5 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Приложение 7

Анкета для потребителей продукции SPLAT и R.O.C.S.

Здравствуйте!

Меня зовут Юлия, и я студентка магистратуры Национального Исследовательского Университета «Высшая Школа Экономики».

Если за последние 12 месяцев Вы пользовались зубной пастой SPLAT или R.O.C.S., прошу Вас принять участие в исследовании отношения потребителей к продукции данных компаний Анкета небольшая, на её заполнение потребуется примерно 5 минут. Выберите, пожалуйста, варианты ответа, которые точнее всего отражают Ваши мнения и ощущения.

Результаты опроса будут использоваться только в обобщенном виде, мы гарантируем Вам полную конфиденциальность!

Заранее благодарим Вас за участие!

Исследование о клиентоориентированности FMCG компаний

на примере SPLAT и R.O.C.S.

Блок 1.

. Скажите, пожалуйста, пастой какой из этих марок Вы пользовались чаще за последние 12 месяцев: SPLAT или R.O.C.S.?.O.C.S

Давайте поговорим о характеристиках зубной пасты данной марки, а также о работе компании, которая ее выпускает.

. Благодаря каким свойствам зубной пасты Вы ее покупаете или купили?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцените, пожалуйста, насколько Вы согласны со следующими высказываниями по шкале от 1 до 5 (где 1 - полностью не согласен, 5 - полностью согласен).

. Компания хорошо понимает, что хотят потребители

. Зубная паста данной компании продается не только в местах одного типа (например, в аптеках), но и других местах (например, супермаркеты, интернет-магазины, и др.)

. Продукция компании оправдывает мои ожидания

. Компания старается как можно лучше удовлетворять потребности клиентов

. Если есть возможность, я стараюсь купить именно эту зубную пасту

. Компания интересуется впечатлениями покупателей о качестве товара, обслуживании и компании в целом

. Своими новыми идеями компания удивляет меня

. Компания просит клиентов сообщать о своих впечатлениях пользования зубной пастой (отзывы на сайте, прохождение мини-анкеты при покупке/после использования продукции и т.д.)

. Я готов рекомендовать данную зубную пасту своим друзьям и близким (где 0 - полностью не согласен, 10 - полностью согласен)

Блок 2.

В конце, просим ответить Вас на несколько общих вопросов.

. Какой у Вас пол?

Женский

Мужской

. Сколько лет Вам исполнилось (укажите, пожалуйста, числом)?

\_\_\_\_\_\_\_\_

. Какое у Вас образование?

неполное среднее или ниже

среднее общее (школа)

начальное профессиональное (ПТУ, колледж, лицей и т.п.)

среднее специальное (ССУЗ, техникум, медицинское училище и т.п.)

незаконченное высшее (обучение в вузе без получения диплома)

высшее (диплом специалиста, бакалавра, магистра и.т.п.)

второе (третье и т.п.) высшее образование, аспирантура

ученая степень, звание, PhD

затрудняюсь ответить

. Каков Ваш род деятельности в настоящее время?

предприниматель, бизнесмен (в том числе фермер)

индивидуальная трудовая деятельность

руководитель, зам. руководителя предприятия, учреждения, фирмы

руководитель подразделения

специалист (должность требует профессионального образования - среднего или высшего)

служащий, технический исполнитель (должность не требует среднего или высшего профессионального образования)

рабочий, в том числе в сельском хозяйстве

неработающий(-ая) пенсионер(-ка)

не имею работы, но ищу ее

не имею работы и и не планирую ее искать

студент(-ка), курсант(-ка) и т.п.

затрудняюсь ответить

Другое: \_\_\_\_\_\_\_

. Какое из перечисленных описаний точнее всего соответствует Вашему материальному положению?

денег не хватает даже на питание

на питание денег хватает, но не хватает на покупку одежды и обуви

на покупку одежды и обуви денег хватает, но не хватает на покупку бытовой техники

денег вполне хватает на покупку крупной бытовой техники, но не хватает на покупку новой машины

денег хватает на все, кроме таких дорогих приобретений, как квартира, дом

материальных затруднений не испытываю, при необходимости мог бы приобрести квартиру, дом

. Посоветуйте, пожалуйста, к кому из Ваших родственников, друзей, коллег мы можем обратиться и предложить принять участие в исследовании? Укажите их электронную почту, номер телефона или аккаунт в одной из социальных сетей. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 8

Гайд для сотрудников компаний SPLAT и R.O.C.S.

Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Я хочу задать Вам несколько вопросов о Вашей компании. Меня интересует, как компания относится к клиентам и что делает в области клиентоориентированности

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде.

Блок 1. Блок посвящен понятию КО

. Прежде чем говорить о клиентоориентированности в Вашей компании, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность»? Какой смысл Вы в него вкладываете?

. Скажите, пожалуйста, какими признаками, по Вашему мнению, должна обладать клиентоориентированная компания.

Блок 2. Блок посвящен признакам КО на российском рынке FMCG и в компании.

Поговорим о том, как устроена работа в вашей компании.

. Учитывает ли Ваша компания мнение и потребности конечных потребителей? Если да, то как? (Задавать RnD, производству, маркетингу, продажам)

. Какие методы сбора информации о потребителях и их потребностях использует компания? (Задавать маркетингу, продажам)

. Как Вы считаете, какова степень важности потребителя и его потребностей в создании стратегии бренда или продукта? (Задавать маркетингу)

. Существует несколько методов ценообразования: затратный (на основании издержек производства), рыночный (на основании цен конкурентов) и ценностный (на основании мнений потребителей и экономической полезности товара). Какой из этих подходов преобладает в Вашей компании? (Задавать маркетингу, продажам)

. Какие каналы продаж использует Ваша компания? Почему вы используете именно эти каналы?/Почему Вы не используете другие? (Задавать маркетингу, продажам, логистике)

. Есть ли у Вас механизм сбора информации от ритейлеров и аптек о том, что и как в них продается? (Задавать маркетингу, продажам, логистике)

. Как Вы считаете, Ваше стремление быть клиентоориентированными напрямую увеличивают результативность компании или влияет на нее косвенным образом? Оцениваете ли Вы результативность? Если да, то какими показателями? (Задавать маркетингу)

. Как между собой сотрудничают отделы при разработке нового продукта (R&D, производство, финансы, маркетинг, логистика, продажи)? (Задавать RnD, производству, маркетингу, логистике)

. Заботится ли компания об удовлетворенности клиентов и лояльности потребителей к бренду? (Задавать маркетингу, продажам)

Блок 3. Оценка КО в компании

Оцените, пожалуйста, насколько Вы согласны со следующими утверждениями по шкале от 1 до 5 (где 1 - полностью не соответствует, 5 - полностью соответствует).

. Компания понимает текущие потребности своих потребителей/клиентов (Задавать RnD, производству, маркетингу, продажам)

. Компания использует различные каналы продаж (собственные магазины, супермаркеты, интернет-магазины и т.д.) (Задавать маркетингу, продажам, логистике)

. Продукция и деятельность компании в целом соответствует ожиданиям клиента (Задавать RnD, производству, маркетингу, продажам)

. Одна из целей компании - это высокая удовлетворенность клиентов (как продукцией компании, так и ее деятельностью в целом) (Задавать маркетингу)

. Стратегия компании предполагает изучение клиентов и их потребностей (Задавать маркетингу)

. Компания изучает покупательское поведение (Задавать маркетингу)

. Компания формирует лояльность потребителей к бренду (Задавать маркетингу, продажам)

. Компания анализирует потребительский опыт (опыт поиска продукта и пользования им, отношение потребителей к продукту, его мысли и чувства в отношении продукта) (Задавать маркетингу, продажам)

. Компания изучает и следит за трендами потребительского поведения и строит прогнозы (Задавать маркетингу, продажам)

. Компания предугадывает желания и потребности потребителей/клиентов, т.е. пытается понять скрытые/неявные потребности (Задавать RnD, производству, маркетингу, продажам)

. Компания использует сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) (Задавать маркетингу, продажам, логистике)

. Компания оценивает результативность бизнеса на основании каких-либо клиентских маркетинговых метрик (например, CLV, NPS, CSAT и т.п.) (Задавать маркетингу)

. Компания регулярно получает и анализирует обратную связь от клиентов (Задавать маркетингу, продажам)

. При управлении цепями поставок компания учитывает мнение маркетинговых служб (Задавать маркетингу, продажам, логистике)

Наше интервью закончилось. Спасибо за уделенное время!

Приложение 9

Анкета для сотрудников компаний SPLAT и R.O.C.S.

Здравствуйте!

Меня зовут Юлия, и я студентка магистратуры Национального Исследовательского Университета «Высшая Школа Экономики». На данный момент мы проводим исследование на основе Вашей компании. Я хочу задать Вам несколько вопросов. Меня интересует, как компания относится к клиентам и что делает в области клиентоориентированности

Оцените, пожалуйста, насколько Вы согласны со следующими утверждениями по шкале от 1 до 5 (где 1 - полностью не соответствует, 5 - полностью соответствует).

. Компания понимает текущие потребности своих потребителей/клиентов(RnD, производству, маркетингу, продажам)

. Компания использует различные каналы продаж (собственные магазины, супермаркеты, интернет-магазины и т.д.)(Маркетингу, продажам, логистике)

. Продукция и деятельность компании в целом соответствует ожиданиям клиента(RnD, производству, маркетингу, продажам)

. Одна из целей компании - это высокая удовлетворенность клиентов (как продукцией компании, так и ее деятельностью в целом)(Маркетингу)

. Стратегия компании предполагает изучение клиентов иих потребностей(Маркетингу)

. Компания изучает покупательское поведение(Маркетингу)

. Компания формирует лояльность потребителей к бренду(Маркетингу, продажам)

. Компания анализирует потребительский опыт (опыт поиска продукта и пользования им, отношение потребителей к продукту, его мысли и чувства в отношении продукта)(Маркетингу, продажам)

. Компания изучает и следит за трендами потребительского поведения и строит прогнозы(Маркетингу, продажам)

. Компания предугадывает желания и потребности потребителей/клиентов, т.е. пытается понять скрытые/неявные потребности(RnD, производству, маркетингу, продажам)

. Компания использует сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот)(Маркетингу, продажам, логистике)

. Компания оценивает результативность бизнеса на основании каких-либо клиентских маркетинговых метрик (например, CLV, NPS, CSAT и т.п.) (Маркетингу)

. Компания регулярно получает и анализирует обратную связь от клиентов(Маркетингу, продажам)

. При управлении цепями поставок компания учитывает мнение маркетинговых служб (Маркетингу, продажам, логистике)

. В компании преобладает ценностный подход в ценообразовании (Маркетингу)

Приложение 10

Транскрипт интервью с ЛПР ООО «Сплат-Косметика»

Респондент: Ирина Циос, директор по маркетингу компании

Интервьюер (И): Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Я хочу задать Вам несколько вопросов о Вашей компании. Меня интересует, как компания относится к клиентам и что делает в области клиентоориентированности

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде.

Респондент (Р): Давайте, хорошо, какую-то предысторию Вам нужно рассказывать, ил мы просто идет по плану?

И: Я думаю, что можно было бы рассказать предысторию компанию, какую-то краткую информацию, которую Вы бы хотели рассказать непосредственно сами.

Р: Ну, наверное, имеет смысл рассказать, что эта компания изначально частная, это два собственника - супруги. И, собственно, бизнес они создавали не как бизнес по сути своей, а как некое дело жизни, желая помогать людям. Поэтому, наверное, по сути своей, понимая, что, если в основе лежит не бизнес цель, не бизнес-задача, а какая-то более такая человеколюбивая, больше сформулированная как миссия задача, она сразу по сути своей предопределяет очень многое в бизнес-строении. Поэтому говоря, наверное, про клиентоориентированность SPLAT, имеет смысл говорить о том, что изначально наша цель, наша миссия - это помогать людям быть здоровыми, красивыми и счастливыми. Именно это и есть первый уровень клиентоориентированности. Собственно, все, что делается в компании, делается для этого. Далее, если говорить о том, что есть большая идея, то большая идея - это создавать продукты, которые в сути своей имеют несколько способов служения человеку. И здесь смысл в чем: когда создаются продукты, они создаются не как сиюминутное решение задач, например, у Вас есть какая проблема, и с помощью этого продукта Вы ее можете решить. По сути своей, создавая продукт, мы идем сильно более длинным путем: мы идем от некоторого большого смысла, который есть у человека или у человечества, этот смысл формируется в какую-то идею, которая формируется в какой-то продукт или решение, который дальше имеет какую-то коммуникацию. Поэтому на примере если рассмотреть то, когда решили создавать пасты, решили создать самую лучшую в мире зубную пасту. И задача была не только помочь гигиене полости рта, хотя это очевидно необходимо, зная, что (компания создавалась в 2000-х годах), в тот период уровень гигиены в Российской Федерации был не самый лучший и сейчас он далеко не самый топовый, поэтому, конечно, фронтальная, первая линия задач - это улучшение гигиены, тогда как второй, третий, четвертый уровень, если рассматривать этот клубок назад, это собственно, что? Зубы - это что? Зубы - это возможность коммуникации, возможность самовыражения. Человек, у которого правильные и красивые зубы, он больше говорит, он больше улыбается. Это открытость, это возможность подниматься по карьерной лестнице, коммуницировать качественно, улучшать свое качество жизни, отношение с другими людьми, в том числе семейные отношения и прочее. То есть зубы были, рот, полость рта, как некий вход в улучшение общего лайфстайла или жизни человечества. Поэтому, собственно, любая тема, которую SPLAT затрагивает, она раскручивается от решения какой-то конкретной задачи, у которой есть идея и философия, которая решает сильно большую проблему, чем та, которую решает продукт. Ну это лейтмотивная история. Что же касается клиентоориентированности в ее классическом понимании, то здесь, наверное важно, что на любом этапе взаимодействия с клиентом (а это не только потребитель, как мы понимаем, это и еще и партнеры по бизнесу, это еще все, что касается логистической цепочки, это все, что касается системы дистрибуции и так далее) SPLAT всегда старался быть не только, ну скажем так, экспертом в том, что он делает (ну условно, создавая лучшие зубные пасты), но еще и экспертом в каком-то донесении информации. То есть мы в целом нацелены на то, чтобы нести людям больше информации, чем сосредоточено в нашем продукте. И это связано как бы с прямой коммуникацией к Вам, как потребителю, что, например, говоря о пасте для чувствительных зубов, мы говорим не только о том, что Вам нужна такая-то паста, с таким-то элементом, потому что у Вас есть проблема с дентильными канальцами, но еще и в том, что чувствительные зубы часто у тех людей, которые скованны, сдержаны, скрепят зубами во сне, не могут выпускать энергию. Поэтому мы очень много говорим о том, почему это происходит, что еще нужно делать помимо того, что нужно покупать правильную зубную пасту и так далее.

Ну вот, собственно, говоря про клиентоориентированность, мы говорим с нашими партнерами о том, как можно улучшить их бизнес, с нашими контрагентами - что еще можно сделать, чтобы мы работали лучше. Часто мы идем в социальные проекты для того, чтобы обратить внимание потребителя на том, что помогать - это просто, поэтому вовлекайтесь в активные взаимодействия с нами. Поэтому я думаю, что если очень емко, то, наверное, вот так.

И: Ага. Я думаю, что мы в принципе первый блок уже разобрали. Давайте тогда непосредственно ко второму блоку перейдем. В общем, поговорим о компании, о том, как в ней устроена работа. Первый вопрос - это учитывает ли ваша компания мнения потребности конечных потребителей? И если да, то как?

Р: Да, учитывает. Это, наверное, по сути своей, говоря про то, что есть основные принципы: основные принципы компании - это идея, качество, результат и экологичность. Если говорить про идею, то это идеи как внутренние, но зачастую внутренние идеи рождаются на правильном взаимодействии с потребителем, потому что, общаясь с кем-то, будто потребитель, то байер в торговой сети, то кто-то, работающий в проводящей цепочке, они дают очень дельные комментарии для того, что нужно добавить, изменить, улучшить и тому подобное. Поэтому да, мы очень внимательно к этому относимся, как в классических каналах, так и не в классических типа… Ну я думаю, вы знаете про Евгения Демина, и собственно, он действительно пишет сам. Там есть его действующий электронный адрес личный. На этот адрес отвечают люди. Собственно, Евгений не только читает, но и отвечает в ответ на те письма, которые к нему приходят. Самое главное, что каждый понедельник мы, как сотрудники компании, получаем подборку писем, пришедших за неделю, как обязательные к ознакомлению документы, потому что это, собственно, то, что приходит от нашего потребителя. Собственно, в компании еще действует неглавное правило, что любые письма, которые приходят в компанию, должны обязательно обработать, ответить, как-то связаться с людьми, понять, чем мы им можем помочь. Поэтому да, очень важен сбор этот момент, и мы очень на это смотрим.

И: Хорошо, спасибо. Тогда второй вопрос: какие методы сбора информации о потребителях и их потребностях использует компания?

Р: Существует классическая методология - это все, что касается исследования рынка и потребителей. То есть такие маркетинговые инструменты, есть классические от Nielsen и ComCon, GFK, у которых мы покупаем, как у компаний-партнеров. Есть исследования, которые мы проводим самостоятельно. Мы сейчас очень активно в соц. сетях, и очень часто информацию, которую нам нужно изучить быстро, мы получаем непосредственно от пользователей соц. сетей. Мы очень активно ходим в торговые точки, и в том числе разговариваем с потребителями у полки. То есть, приходя в торговую точку, мы можем спросить у потребителя, который берет не наш продукт или берет наш продукт, потом ставит на место, что его смутило, что не понравилось, что мы можем улучшить. Здесь, условно говоря, классические и не очень классические методики, мы активно их используем. Говоря про будущее, мы сейчас активно развиваемся в сторону bigdata. Ну это тоже достаточно известное направление, в том числе для того, чтобы качественно понимать, кто люди, которым интересны наши продукты, какие взаимосвязи у них по отношению к нам и еще к кому-то, потому что любые истории с кросс-взаимодействием потребителя нам тоже очень интересны.

И: Хорошо, спасибо. А как Вы считаете, какова степень важности потребителя и его потребностей в создании стратегии бренда или продукта.

Р: Ключевая. Ну то есть в данном случае мы понимаем, что мнение потребителя - это важно. Вопрос в том, что для каких-то тактических решений это мнение потребителей - это ключевая история. Вопрос в чем? В том, что у нас есть еще… Так как все продукты авторские, у каждого продукта есть автор, который максимально знает все, что касается бренда, его развития, чем он будет, что у него нужно добавить, чем его можно улучшить, то мнение автора, зачастую дополненное мнением потребителя, является конечным каким-то результатом. Поэтому, собственно, автор и потребитель взаимодополняющие фигуры в принятии каких-то решений. Если говорить про стратегические, прям долгие решения, то здесь, наверное, есть еще третий фактор - все, что связано с трендами. Потому что зачастую потребитель прямо сейчас не знает, что ему будет нужно через 5 лет. И даже если спросить его, не знаю… Хотите ли Вы, чтобы Ваш айфон летал, он, наверное, скажет: «Зачем? Мне и так как бы нормально, я его могу в руке держать.». Велика вероятность, что через 5 лет он не будет и мыслить о том, как это, что мой телефон не летает. Поэтому здесь классическое мнение потребителей о точке будущего часто не имеет смысл просто потому, что потребитель не думает так далеко о том, что он будет потреблять через 5 лет. Поэтому здесь еще важную роль играют тренды, развитие технологий, то, куда идет социальная большая миссия и так далее.

И: Хорошо, давайте тогда поговорим о ценообразовании в компании. Вы наверняка знаете, что существует несколько методов ценообразования: затратный, рыночный и ценностный. Какой из этих подходов преобладает в Вашей компании?

Р: Возвращаясь к принципам компании, у нас по мимо тех, которые я озвучила, есть еще такая важная для нас история, мы пропагандируем это широко и четко придерживаемся двух важных вещей. Первое - то, что ценность должна быть больше, чем цена. Что потребитель, покупая наш продукт, всегда должен получать больше, чем те деньги, которые он за это отдал. Ну и собственно вытекающее из этого - превышение ожиданий. Каждый раз, когда человек что-то купил от нас, он должен все равно чему-то удивиться. Сказать: «О, прикольно, о, классно! Ммм, еще и так! Вы меня удивили!». Вот здесь, наверное, ответ на Ваш вопрос. Скорее ближе к третьей истории. Мы очевидно смотрим на себестоимость, потому что бизнес не может быть убыточным по сути своей. Но мы смотрим на нее, как на некие рамки - в минус или сильный плюс от этого идти не стоит. Мы очевидно смотрим на конкурентов. Потому что все равно мы находимся не в вакууме, и потребитель голосует за Вас рублем. Но изначально по сути своей мы даем, мы стараемся в каждом продукте дать сильно больше, чем любой другой продукт на полке. И с точки зрения себестоимости, с точки зрения ингредиентов, именно это и является основой, заложенной в принцип создания продукта. Именно поэтому в том числе мы не идем в классические медиа. Думаю, Вы тоже знаете, что SPLAT не является классическим потребителем медиа, потому что те издержки, которые другие компании тратят на классические медиа, а это зачастую от 10 до 20 процентов себестоимости, мы переинвестируем в RnD обратно в формулу в качестве ингредиентов и так далее. Поэтому отвечать коротко - наверное ближе к третьему, но у этого есть «но».

И: Конечно. Хорошо, понятно. Какие каналы продаж использует ваша компания? И, соответственно, почему вы используете именно эти каналы и почему не используете другие?

Р: Практически все, которые существуют. То есть это традиционная розница, нетрадиционная розница. Это сейчас в том числе интернет. У нас есть собственный интернет-магазин, и мы пользуемся интернет-магазинами и крупными интернет-ритейлерами. Мы активно работаем через b2b - это взаимодействие со стоматологами, это взаимодействие с партнерами, которые покупают у нас напрямую и просто перепродают. Если говорить про каналы внутри, условно говоря, одного рынка, мы сейчас активно, как Вы знаете, развиваем международную дистрибуцию. Мы уже присутствуем в 53 странах мира и это условно канал. Локальная компания стала международной. Когда-то международная дистрибуция стала тое каналом развития дистрибуции. Наверное так коротко.

И: А есть ли у вас механизм сбора информации от ритейлеров ну и от аптек в том числе о том, как в них продается ваш продукт?

Р: Да! Есть. Дальше это скорее внутренняя информация. Я не буду называть названия систем, но мы (и это в том числе возвращаясь к первому блоку вашего вопроса) не только собираем информацию о том, как наш продукт идет по товаропроводящей цепочке. То есть мы конечно знаем, сколько мы отгрузили цепочке или прямой сети, с которой мы работаем напрямую. Но нам также важно знать какие действия проходят на следующих этапах - от дистрибутора к следующему дистрибутору, от дистрибутора к точке, от точки к потребителю. Не только потому что нам нужно наблюдать за продуктом, сколько еще и потому, что, имея эту информацию, в том числе нашим партнерам мы можем предлагать какие-то качественные решения по улучшению, по взаимодействию, по тому, как снизить стоки или улучшить оффтейк из торговой точки. Поэтому да, мы очень внимательно за этим наблюдаем, планируем очень серьезно в этом направлении развиваться, потому что все проекты, которые сейчас есть, связанные со сбором данных в каналах дистрибуции, как раз направленны на то, чтобы это диджитализировать, виртуализировать, чтобы вовлечь в это максимум количества потребителей наших, потому что они очень активны. Ну и собственно, помогать им, помогать нам.

И: То есть я правильно поняла, что существует какая-то система, специально созданная, которая используется?

Р: Да, существует сейчас система. Мы не совсем ей довольны и ее улучшаем. Плюс мы переходим на другую общую систему некого сквозного планирования, в которую эта систему будет интегрирована.

И: Хорошо, поняла, спасибо. Как Вы считаете, Ваше стремление быть клиентоориенированными напрямую учитывает результативность компании или влияет на нее более косвенным способом?

Р: Ну, я, наверное, не могу сказать, что есть методология подсчета, так как невозможно посчитать. Любой всплеск продаж идет от того, что поработала команда sales, маркетинга или трейд-маркетинга. Зачастую это синергичная какая-то история, когда все сделанное вместе дает эффект. Если говорить про клиентоориентированность, я считаю, что это как некий лайфстайл. Вот если человек культурный по сути своей, он не может быть некультурным. Ему это не свойственно, ему это некомфортно, ему это неблизко. Легче ли живется этому человеку или хуже? Наверное, он не задает себе этот вопрос, потому что это в его ДНК, это в его сути. Я считаю, что потребителю более важно все, что связано с ним, с социальным развитие компании, с устойчивым развитием компании и прочее. Чем дальше мы идем в этом направлении, тем больше людей, которые на этот сосредоточены, которые это подмечают, и более лояльны к тем компаниям, которые уделяют этому время. Но я не думаю, что это один единственный фактор, который является фактором успеха компании SPLAT.

Р: А оцениваете ли вы вообще результативность маркетинговой деятельности, показатели, которые характерны при клиентоориентированности?

И: Смотрите: если говорить про оценку, у нас очевидно есть классические методы оценки такие, как есть и в любой другой компании. Мы сейчас пытаемся качественно оценить показать, который как раз будет транслировать то, что потребитель понимает, что ценность, которую мы даем, больше чем цена. В какой-то мере это и есть показать в том числе клиентоориентированности, потому что ценность больше чем цена - это вот не только продукт, потому что то, как ответили вам, то какого материал письмо в пачке, то какого качества коммуникация в соц. сети, то какого качества деятельность компании, которую она выносит во вне… Это все складывается в некую клиентоориентированнось, потому что там же и социальный маркетинг, там же и stability of the growth. (Кстати, как это по-русски называется? Устойчивое развитие). Оно все вместе влияет на некое восприятие, на некие имиджевые показатели компании. Поэтому мы сейчас это пытаемся исследовать и ввести в регулярный трекинг, чтобы у компании была возможность отслеживать это не сиюминутно, допустим, мы получаешь feedback или ты запрашиваешь feedback, а регулярно из раза в раз, из периода в период. Видишь, как меняются индикаторы вот этой клиентоориентированности или «ценность больше чем цена» показатель. Поэтому не могу сказать, что сейчас мы продвинулись до какой-то идеальной модели, но мы точно в эту сторону идем, мы знаем, как это можно мерить.

И: А как между собой сотрудничают отделы, например, при разработке нового продукта? Если мы, например, рассматриваем отделы RnD, производство, финансы, маркетинг, логистика, продажи.

Р: Скажем так, очень по многим вопросам это классическая схема, как и для любой другой компании. Что нас значительно отличает от других компаний, это то, что, как я уже говорила, изначально продукты не создаются просто потому что мы поняли, что на рынке у нас есть (не знаю) клубничная зубная паста, теперь нам нужна банановая, давайте сделаем просто такую же пасту, просто с банановым вкусом. Вот этого не делается в компании никогда. Если возвращаться к нашему первому блоку, то продукт как таковой является следствием двух больших процессов - процессов определения некой ценности, большой ценности, некого смысла, который концентрируется в идеи, которая сильно шире, чем та проблема, которая будет решаться, которая уже дает решение через продукт какой-то определенной проблемы. Поэтому говоря про процесс создания, у нас есть внутри компании автор, который концентрирует вот эту вот цепочку мысленную в несколько этап на себя. У нас есть, скажем так, трансляция этой мысли для того, чтобы мысль была принята внутри компании. Эта мысль уже прорабатывается дальше маркетингом и RnD для того, чтобы формировать некое ТЗ на продукт, которая имеет несколько этапов от идейной до фактической реализации, в которой есть несколько гейтов, на которых продукт оценивается с точки зрения разных критериев, в том числе и экономических критериев. И доходя до какого-то этапа мы понимаем, что вот он продукт, в таком виде, у него уже такая упаковка, такая себестоимость, такая коммуникация, такой смысл, такая идея, он стоит столько-то денег, предполагает такую-то дистрибуцию, такой-то объем продаж. Собственно, он уже дальше он выходит от истории некоторой пилотной идеи в какую-то реальную сущность, когда он обретает форму физическую. И дальше он уже переходит условно в компетенции создания продукта, в компетенцию донесения этого продукта до потребителя. И это уже другой статус в компании.

И: Хорошо, спасибо! И тогда последний вопрос из данного блока. Скажите, пожалуйста, заботится ли компания об удовлетворенности и лояльности потребителей к бренду?

Р: Да, конечно. Если говорить про ключевые KPI, в том числе и маркетинга - это сохранение показателя conversion rate - это соотношения знания тех, кто пробовал, к лояльным. И собственно очень, наверное, важным для компании является не только наращивать то количество людей, которые знают и пробовали наш продукт, сколько сохранять тех людей, которые готовы из раза в раз продолжать свое потребление. Это напрямую связано с клиентоориентированностью, как подводя к Вашему первому вопросу. И мы действительно очень подробно за этим следим. Стратегия строится именно на этом.

И: Ага, спасибо. Давайте перейдем тогда к третьему блоку. Я не знаю, как нам лучше построить ответы на вопросы: либо Вы сами будете зачитывать и просто проставлять оценку, либо…

Р: Давайте я буду про себя зачитывать и комментировать свой ответ.

И: Хорошо, давайте поступим таким образом.

Р:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Утверждения клиентоориентированности | Балл |
| 1 | Компания понимает текущие потребности своих потребителей/клиентов Р: Полностью соответствует, мы действительно понимаем потребности своих потребителей. На том этапе, на котором компания сейчас находится. Вопрос в том, что у понимания нет предела совершенству. Поэтому существуют какие-то зоны для улучшения, то да, 100%существует. | 5 |
| 2 | Компания использует различные каналы продаж (собственные магазины, супермаркеты, интернет-магазины и т.д.) Р: Да, это действительно так. Мы используем различные каналы продаж. Собственных магазинов у нас нет, у нас есть собственный интернет-магазин. Также мы активно пользуемся классическим и неклассическим ритейлом. | 5 |
| 3 | Продукция и деятельность компании в целом соответствует ожиданиям клиента Р: Я думаю, что на третий вопрос я бы хотела поставить 4. Почему? Потому что нельзя заявить, что мы полностью соответствуем ожиданиям клиента. Потому что, как минимум, опросить всех невозможно. Но мы очень внимательно за этим наблюдаем и скорее по каким-то возможностям измерить это… Я это могу измерить на каких каналах? Я это могу измерить на всех отзывах, которые оставляют наши потребители в интернете и в оффлайне, и у нас средняя оценка - 4,5, что очень хорошо. Ну и, собственно, мы очень подробно за этим следим в динамике. Динамика условно позитивная. Жалоб особо нет на продукцию. Если они появляются, то для нас это большая трагедия в компании, мы сразу actionlist и планы по тому, чтобы исправить ситуацию. Поэтому я думаю, что 4. | 4 |
| 4 | Одна из целей компании - это высокая удовлетворенность клиентов (как продукцией компании, так и ее деятельностью в целом) Р: Да, 5. Действительно, высокая удовлетворенность клиентов - это самое главное. | 5 |
| 5 | Стратегия компании предполагает изучение клиентов и их потребностей Р: Да, действительно, изучение клиентов и их потребностей - это важно. Но здесь… Также я уже сказала, что для нас важно соединение видение автора плюс видение клиента, для того, чтобы создать некую единую общую историю. Плюс, если говорить про будущее, то это тренды. | 5 |
| 6 | Компания изучает покупательское поведение Р: Да, действительно, компания изучает покупательское поведение. Мы уже это обсуждали, пятерка. | 5 |
| 7 | Компания формирует лояльность потребителей к бренду Р: Да, компания формирует лояльность к бренду и к компании. | 5 |
| 8 | Компания анализирует потребительский опыт (опыт поиска продукта и пользования им, отношение потребителей к продукту, его мысли и чувства в отношении продукта) Р: Да, действительно, компания анализирует потребительский опыт. И это как классические исследования, как фокус-группы, так и взаимодействие в соц. сетях с людьми на тему того, что, как и почему они используют. Это для нас очень важно. | 5 |
| 9 | Компания изучает и следит за трендами потребительского поведения и строит прогнозы Р: Да, тренды мы с Вами обсуждали. Причем не только российские, но и международные. Международные даже важнее для нас, потому что мы смотрим на некие ниши потребителей, которые плюс/минус одинаковы. То есть у людей в Китае и России несильно разнятся друг от друга. Просто количество людей, которые похожи друг на друга в разных странах разное. Поэтому мы скорее говорим о том, что мы скорее ищем нишу, с которой нам интересно работать, а она одинакова от страны к стране. Поэтому для нас важнее скорее международные тренды, истории, нежели локальные. | 5 |
| 10 | Компания предугадывает желания и потребности потребителей/клиентов, т.е. пытается понять скрытые/неявные потребности Р: Я надеюсь, что по 10-му пункту пятерка. Мы стараемся очень предугадывать желания. У нас есть очень много продуктов, которые показывают, что мы их сделали 5, 6, 7 лет назад, они только выходят сейчас в тренд. Думаю, что это, наверное, показатель. | 5 |
| 11 | Компания использует сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) Р: Да, конечно. Мы активно участвуем в цепочке. Мы работаем как напрямую, так и через дистрибуторов. | 5 |
| 12 | Компания оценивает результативность бизнеса на основании каких-либо клиентских маркетинговых метрик (например, CLV, NPS, CSAT и т.п.) Р: Ну конечно. Метрики разные, они по-разному называются от компании к компании. Но, действительно, чтобы что-то замерить, нужно чтобы эта система была измеряема. Поэтому у нее должны быть какие-то KPI. | 5 |
| 13 | Компания регулярно получает и анализирует обратную связь от клиентов Р: Да, мы с Вами уже это обсуждали. | 5 |
| 14 | При управлении цепями поставок компания учитывает мнение маркетинговых служб Р: Да, конечно. Если говорить про стратегию дистрибуции какого-то продукта, то она изначально строиться в маркетинге при взаимодействии с отделом продаж. Но по сути своей это идет скорее от продукта и потребителя, нежели от того, где мы можем это продавать. | 5 |

И: Все, на этом наше интервью закончилось. Спасибо большое за уделенное время!

Р: Вам спасибо за то, что задаете правильные вопросы компаниям на рынке!

Приложение 11

Транскрипт интервью с ЛПР ООО «Диарси-Центр »

Интервьюер (И): Добрый день!

Спасибо, что согласились поучаствовать в сегодняшнем интервью. Я хочу задать Вам несколько вопросов о Вашей компании. Меня интересует, как компания относится к клиентам и что делает в области клиентоориентированности

Наше интервью будет записываться на диктофон для удобства обработки информации. Само интервью займет не более 40 минут. Все данные, полученные в ходе интервью, будут использоваться в дальнейшем исследовании в агрегированном виде.

Респондент (Р): Расскажу немного о компании. Бренд ROCS является основным брендом группы компаний DRC. Бренд ROCS существует около 11 лет. Разработан российскими учеными, технологами, людьми, которые не просто хорошо знают менеджмент или маркетинг, а именно специалистами в области стоматологии, медицины и т.д. Когда создавался бренд, изначально ставилась такая задача: сделать бренд, который будет лучшим в мире, именно зубные пасты, зубные щетки. А что в нашем понимании «самый лучший»? Это во-первых, он должен быть эффективный и безопасный. Это два главных фактора, которые являются основными для признания самого лучшего бренда любой продукции: зубные пасты, шампуни, крем для рук и т.д. За 11 лет компания активно развивалась. Средний рост не менее 20-30% в год, из года в год. Это value. В штуках примерно то же самое, потому что повышения цен компания проводила очень часто. За это время компания в России смогла добиться следующих результатов: доля рынка по данным Nielsen около 10% - это зубные пасты и зубные щетки около 6-7%. По пастам мы получается на 5-ой позиции в рейтинге в России, по зубным щеткам - на 4-ой позиции. Это первый момент. Второй момент, у нас 1-ое место в фарм.канале, доля около 31% - это зубные пасты, примерно столько же зубные щетки. Это все value говорю вам. Детски ассортимент - 1-ое место в России, доля около 37%. Бренд позиционируется как премиальный или как сабпремиальный, работает в сегменте в основном 200р. и выше, это полочная цена. Поэтому мы смогли не только себе доказать, но и нашему окружению, нашим конкурентам, что можно строить успешный бренд с хорошей динамикой развития не только в low и middle сегментах, а также в премиальном сегменте. В принципе очень мало брендов в мире, которые умеют строить именно в FMCG в премиальном бренде и брать хорошую долю рынка. Например, есть мировые, которые показывают, что есть компании, которые тоже выбирают такой научный подход в создании продуктов. Например, это компания GSK (glaxosmithkline). Если допустим в целом мировой рынок, т.е. на рынке работают несколько компаний и полностью держат рынок. Это во-первых, компания Colgate-Palmolive, мировая доля около 30% с чем-то, это компания P&G, тоже доля примерно такая же 27%, если не ошибаюсь, компания Unilever и компания GSK. Вот 4 основные компании, которые делят весь мировой рынок зубных паст и зубных щеток. Это такие безусловные лидеры. Мы пока естественно не входим в этот Топ. Мы уже не локальная компания, потому что продаем уже порядка в 40 странах в мире помимо России. Изначально, когда принималось решение о создании бренда, мы хотели сделать бренд глобальным и поэтапно идем к этому вопросу. Мы прекрасно понимаем, что сделать это быстро невозможно, потому что требуются большие инвестиции, поэтому действуем небольшими шагами, но такими довольно уверенными. Сейчас у нас есть собственные представительства в странах СНГ, это на Украине, Белоруссии, Казахстане. Есть собственный офис в Европе в г. Таллин, Эстония, откуда мы отчисляем отгрузки на все страны Европы, с которыми мы работаем. Плюс к этому, у нас есть дитрибьютеры в Японии, Малайзии, Сингапуре, Турции, Арабских Эмиратах, странах Европы: Германии, Италии, Польше, Болгарии, Кипре и т.д., не буду все страны перечислять. Компания имеет собственную научную лабораторию, которая занимается разработкой формул продукта, как в категории Oralcare, так и в категории Skincare, Facecare и т.д. У нас есть бренды в категории «зубные пасты» это ROCS и Лапика, в категории «косметика», бренд Femegyl, который был запущен в конце прошлого года. Это две линейки: линейка для работы косметологами, т.е. такая линия профессиональная Femegylprofessional, и вторая линейка - это линейка Femegylselective для продажи в аптеках или супермаркетах. Категория сама очень большая, емкость категории, емкость рынка таких уходовых продуктов за кожей, и мы тоже решили заняться этим, имея возможность, собственную лабораторию. Плюс к этому у компании есть два завода: первый завод находится в Московской области, там мы производим зубные пасты и косметику, и второй завод у нас находится в Тверской области, там делают зубные щетки. Ну, вот примерно вот так. Плюс к этому мы имеем собственную систему дистрибьюции, т.е. порядка 90 дистрибьютеров, которые покрывают все регионы. Плюс к этому у нас есть естественно собственный персонал порядка 150 человек, это и sales-менеджеры, и мерчендайзеры, и торговые представители, консультанты и т.д. То есть у нас есть полный набор сотрудников, чтобы осуществлять деятельность самостоятельно. Плюс к этому мы напрямую работаем со всеми ключевыми клиентами, KeyAccounter так называемые, такие как Ашан, METRO, X5 RetailGroup, Лента, О’кей и т.д. Краткой информации о компании, я думаю, пока достаточно, если вопросы есть, спросите, поэтому давайте перейдем к вопросам, я постараюсь ответить наиболее полно. Сразу скажу, какую-то коммерческую информацию говорить не могу, потому что это каким-то образом помогает нам развиваться, когда есть секреты. (смех)

И: Первый блок посвящен понятию КО. Прежде чем говорить о клиентоориентированности в Вашей компании, скажите, пожалуйста, как Вы понимаете термин «клиентоориентированность»? Какой смысл Вы в него вкладываете?

Р: На самом деле надо понимать, что вообще клиентоориентированность это вторичное понятие для любого бизнесмена, который занимается бизнесом, потому что когда он думает «Я хочу сделать бизнес». Первая мысль для чего он хочет сделать бизнес, а не для того, чтобы компания была клиентоориентированной. Либо, допустим, «Я хочу заработать какие-то деньги», т.е. я ищу какую-либо прибыль. Это, наверное, первичное, на этом строится любой бизнес. Там могут быть разные цели, для чего нужна эта прибыль, для кого-то это личное обогащение, для кого-то меценатство или другие вещи, но самое главное - это прибыль. Все остальные вещи входят в перечень требований, чтобы построить компанию, определенную компанию, чтобы получить эту прибыль. Я знаю много примеров, когда компании совершенно не думают о клиентах, это не является основным для нее, но она получает прибыль. Эти компании являются либо монополиями, либо олигополиями и т.д. В этом случае нет необходимости вообще думать о клиентах. Наверное, термин «клиентоориентированность» появляется в том случае, когда наступает более серьезная конкуренция на рынке, и наиболее сложно получать ту прибыль, которую ожидают учредители или акционеры компании. И тогда уже появляются разные инструменты, и один из них это как раз КО. Ответил на вопрос, или нужно что-то добавить?

И: А что Вы подразумеваете непосредственно под этим понятием? Как можете его раскрыть?

Р: Я думаю, что вы не хуже меня знаете что это такое.

И: Да, на самом деле есть очень много определений.. (смех)

Р: Ну самое основное определение, это комплекс мер в организации компании, включая деятельность различных отделов и подразделений, и сотрудников компании, направленные на изучение поведения потребителей в режиме онлайн и проработка трендов, которые могут быть, для того, чтобы понимать, что вообще сегодня хочет потребитель, что он будет хотеть завтра, для того чтобы понимать, какие продукты ему будут необходимы. Это первое, наверное, самое основное определение, которое приходит в голову. Потому что просто исследовать, что сегодня происходит, никому не интересно, потому что все очень быстро меняется. Сегодня могут быть одни чехлы для телефонов, а завтра уже будет что-то другое. Поэтому строить свой бизнес и выпускать чехлы для телефонов, если допустим, через какое-то время их не станет, никакого смысла нет.

И: Да, теперь ответили, спасибо. Следующий вопрос. Скажите, пожалуйста, какими признаками по Вашему мнению должна обладать клиентоориентированная компания?

Р: Ну я думаю, что основные признаки это у компании должны быть, во-первых, желания изучать клиентов, своих потребителей и текущих и потенциальных. Второе, должны быть определенные инструменты, т.е. и кадровые инструменты, и другие возможности, допустим аутсорс, для того, чтобы этих потребителей изучить. Ну здесь еще один очень важный момент, что многие компании не просто изучают клиентов и настроены на клиентоориентированность, они сами формируют те тренды, которые должны. Ну, например, не буду далеко лезть, это те же самые Iphone. Ведь не было ничего, просто взял человек и придумал, что будет именно так. То есть он своим решением смог предугадать, что это будет удобно клиенту, хотя не было никаких примеров. Очень важный момент еще из признаков это то, что компания должна быть еще инновационной, т.е. должны быть возможности делать какие-то инновации, потому что т.к. все очень быстро развивается (технологии), то необходимо иметь ресурс, не просто можно что-то придумать, допустим, что телефоны теперь больше не нужны, теперь можно поставить какой-нибудь чип в руку, и человек будет постоянно на связи, у него будет возможность проецировать экран через специальное устройство. Т.е. если у компании нет возможности создать, это будет просто идея. Компания будет клиентоориентирована, она будет показывать то, что нужно клиенту, но сделать это будет невозможно. Поэтому очень важно, чтобы компания была инновационной, в том плане, чтобы она могла это придумать и сделать.

И: Спасибо за развернутые ответы. Тогда перейдем ко второму блоку и поговорим о том, как устроена работа в Вашей компании. Учитывает ли Ваша компания мнение и потребности конечных потребителей? Если да, то как?

Р: А как же без этого?! (смех) Есть несколько подходов как мы это учитываем. Первый подход это фокус-группы, где можно, допустим, обсуждать с нашими потребителями и покупателями, и потенциальными клиентами, выяснить, что им интересно, что их беспокоит. Но это в меньшей степени нам важно, потому что мы больше ориентируемся на специалистов, стоматологов, потому что они в большей степени знают, какие есть проблемы, первое. Второе. Они имеют большую выборку в общении с клиентами, именно с больными, которые приходят к ним лечить зубы или делают какие-то уходовые вещи. Поэтому мы в большей степени ориентируемся на них. Так как мы работаем очень близко на связке бизнеса и медицины, и мы контактируем со всеми специалистами, не только с врачами, но и профессорами университетов, стоматологических институтов. Мы проводим свою деятельность не только на российском уровне, но также и на международном, т.е. участвуем во всех выставках, конференциях, симпозиумах, общаемся со специалистами из разных стран мира, мы прекрасно понимаем, какие есть тренды, и что хочет клиент в той или иной стране. Просто отличаются очень сильно понимание и по вкусам, и по подходам. Как пример, у нас в России все понимают, что кальций полезен в уходе за полостью рта, за эмалью, а в других странах, например, это не понимают. У них есть какие-то собственные подходы, которые с детства передавались через поколения и закладывались в голову. Есть, например, такие люди, которые вообще очень довольно-таки консервативные, которые привыкли пользоваться одним средством в той или иной области, они и пользуются всеми поколениями. Поэтому, естественно, учитываются потребности.

И: Какие методы сбора информации о потребителях и их потребностях использует компания?

Р: Первое я уже назвал, это общение с самими потребителями и стоматологами. Это также изучение исследований по продажам, по предпочтениям потребителей, не только в области ухода за полостью рта, но и других областях, потому что многие вещи пересекаются между собой. Например, вкусы продуктов, они могут пересекаться, как например, вкус жевательной резинки в зубной пасте, либо в каких-то спреях. Поэтому такие вещи важны в исследованиях в разных областях.

И: Спасибо. Как Вы считаете, какова степень важности потребителя и его потребностей в создании стратегии бренда или продукта?

Р: Ну здесь, конечно, хочется ответить, что важность потребителя есть, но надо прекрасно понимать, что здесь зависит от качества работы с выборкой, потому что может быть 1000 человек и так получится, что всем очень понравится паста с перцем, но на самом деле такого тренда на рынке нет. Как я сказал ранее, я считаю, что многие компании, которые считаются инновационными, должны сами вырабатывать какой-то тренд, даже в меньшей степени смотреть на то, что хочет потребитель сейчас. Приведу очень простой пример. Те, 4 компании, которые я называл ранее, которые производят зубные пасты и зубные щетки. Вот зубные пасты производятся у них с фтором, а у нас нет фтора в зубной пасте, потому что фтор - это яд. Все врачи об этом знают, обычные люди этого не знают. Вот люди привыкли с детства пользоваться Colgate или Blendamed, покупают их, но им говорят с экрана телевизора люди в белых халатах, что фтор необходим организму, а люди не знают, что у этих компаний нет исследований по этому поводу. Они базируются просто на том, что американская компания Dupon сказала утилизировать фтор, вот они искали инструменты, как это сделать, потому что он лежал в земле, бедные американские семьи страдали, потому что это все проникало в питьевую воду и т.д. И на уровне правительства было принято решение, что утилизацию необходимо производить через зубную пасту. Есть исследование о компании Colgate то, что фтор полезен при формировании зубной эмали, т.е. детям в определенном возрасте в определенном количестве. У нас тоже есть продукты для детей, и там есть фторид в минимальном количестве, потому что есть исследование, и мы не можем его оспорить, потому что оно существует. Есть еще масса доказывающих исследований то, что использование продуктов с фтором в большом количестве сильно влияет на организм человека, т.е. появляются разные болезни, очень нехорошие даже. Исследования не нами придуманы, а международными организациями были сделаны по этому поводу. Но есть определенная американская логика по поводу фтора, и все равно сейчас его используют. И это преподносится, что компания P&G или Colgate клиентоориентированная, потому что она использует те ингредиенты, которые необходимы потребителю, они их хотят. То есть компания клиентоориентированная, а она продает яд. Если вы купите пасту в Америке Colgate или Crest, P&G выпускает Crest в Америке вместо Blendamed, там с обратной стороны есть небольшая рамочка черного цвета, где написано, «Если Вы или ваш ребенок случайно проглотили зубную пасту во время чистки зубов. Как можно быстрее необходимо обратиться к врачу, потому что в данной пасте есть фтор в таком-то количестве. Фтор - это яд, поэтому Вам необходимо сделать промывание желудка». И это есть только в Америке. Потому что они заботятся о своих людях, а о всем мире они, естественно, не заботятся, потому что это чистый бизнес. Есть такая вещь, история показывает, что есть два типа клиентоориентированности. Есть положительная КО, есть отрицательная. Т.е. можно формировать мнение, что потребитель хочет курить, либо пить спиртное, либо какие-то другие вещи, это ведь тоже КО. Нужно разделить тогда, что мы понимаем под понятием КО в общем, и чем нужно заниматься.

Если мы хотим, чтобы КО несла определенные блага для наших потребителей, мы выделяем определенную форму, а если наша цель просто получение прибыли, то нам важная любая КО, которая позволит нас сделать эту прибыль. Ответил на вопрос?

И: Да, спасибо. Следующий вопрос. Существует несколько методов ценообразования: затратный (на основании издержек производства), рыночный (на основании цен конкурентов) и ценностный (на основании мнений потребителей и экономической полезности товара). Какой из этих подходов преобладает в Вашей компании?

Р: Мы используем, на самом деле, три подхода. У нас смешанный. У нас нет такого, что мы используем какой-то один подход. У нас есть, естественно, затратный, потому что мы считаем наши издержки на производство, а это является отправной точкой для того, чтобы использовать следующие два подхода: рыночный и ценностный. Потому что мы также вкладываем в наш бренд определенную ценность и мы отслеживаем цены конкурентов по тем или иным категориям, когда выпускаем продукт, и есть ли у нас желание быть дороже, чем конкуренты или дешевле, чем конкуренты. Поэтому три критерия рассматриваются при принятии и оценке методов ценообразования.

И: Какие каналы продаж использует Ваша компания? Почему вы используете именно эти каналы?/Почему Вы не используете другие?

Р: Мы используем в принципе все каналы. Это и традиционные - это ритейл, e-commerce, и если брать канал ритейл, мы работаем и в moderntrade, и traditionaltrade, и openmarkets, т.е. все каналы, которые доступны, и дискаунтеры, и минимаркеты, супермаркеты и все каналы сбыта, которые есть мы используем, аптечные каналы, естественно, плюс каналы, которые мало у кого есть, это клиники.

И: Есть ли у Вас механизм сбора информации от ритейлеров и аптек о том, что и как в них продается?

Р: Да, конечно. Есть два подхода: первый, можно по контракту с ключевыми клиентами и получать от них информацию по продажам с полок, у кого-то это платная информация, у кого-то бесплатная в рамках контракта. Плюс второй подход, который мы также используем, это аналитические компании, которые собирают такие же данные. Тот же самый Nielsen показывает продажи с полок.

И: Как Вы считаете, Ваше стремление быть клиентоориентированными напрямую увеличивают результативность компании или влияет на нее косвенным образом?

Р: Конечно, я считаю, что она влияет напрямую, именно КО, но вот как пример, почему мы клиентоориентированы? Сейчас покажу вам на простом примере. Вот мы выпускаем продукты, которых в мире просто нет, и мы формируем это. В мире нет зубной пасты для тех людей, которые носят брекеты, либо для тех, кто пользуется электрической зубной щеткой. Мы считаем себя КО, потому что мы выпускаем продукты, а люди должны знать, что им нужны эти продукты. Потребители не знают, а мы говорим им что они нужны не потому что мы придумали это, а мы провели определенные исследования. Вот мы единственная компания в мире, которая выпускает зубные пасты, которая проводит глубокие клинические исследования, как на лекарствах. И мы вошли во всемирную ассоциацию стоматологов по той простой причине, что мы доказали ассоциации с помощью наших исследований, что бесфтористые продукты могут быть также эффективны, потому что не было исследований во всем мире, а мы провели исследование и доказали. И поэтому очень важно, чтобы КО чем-то подкреплялась. Не просто, чтобы было заявление, что это нужно вам, а чтобы она несла положительный эффект, как я сказал до этого. Это очень важная вещь. И еще скажу просто сразу же. Больше нужно уделять внимание уникальности. Уникальность связана с КО. Например, есть несколько компаний, которые выпускают чипсы. Если есть определенное оборудование, чипсы можно выпустить различным вкусом и разной формы. Т.е. уникальности в чипсах ни у кого нет, потому что любой, кто может купить оборудование, может сделать любые чипсы, а вот уже когда ты хочешь довести информацию, что эти чипсы какие-то уникальные, это уже вопросы другого порядка. Т.е. если у тебя есть деньги, на рекламу, и ты можешь построить правильные инструменты продвижения, ты можешь даже самые обычные чипсы преподнести как уникальные. Получается, что ты получаешь прибыль, ты как бы клиентоориентированный, потому что ты говоришь, что ты все сделал классно и самостоятельно и вообще это то, что необходимо, но какой value получает потребитель? Никакое. А какое развитие? Никакого развития не получает. Это просто чистая прибыль, хотя все КО. В моем понятии КО, это когда есть какие-то серьезные инновации в процессе создания продукта, его продвижения, которые приносят определенную пользу для человека и для развития в целом технологий, вещей, которые влияют на здоровье человека и т.д. Вот мы были одни из первых в мире, кто предложил, допустим, что зубные пасты необходимо разделять: отдельно для малышей, отдельно для взрослых и т.д. Это тоже подход клиентоориентированный, потому что мы не просто решили разделить, как там сейчас делят, например, косметику для мужчин и женщин просто потому что такой подход. А если взять формулу, там просто разные отдушки и все, т.е. разница в отдушке, а формула одна и та же, а выдается как забота о мужчинах, что вот мы выпустили для них особый шампунь, потому что у мужчин оказывается, волосы отличаются от тех, которые у женщин, другой состав волоса и т.д. Ну это обман же ведь! А вот исследования, которые были у нас доказали, что необходимы пасты для всех возрастов. После этого за нами повторили компании Colgate, P&G, SPLAT, Lacalut и т.д. и т.п. Поэтому здесь этот подход, наверное, самый важный именно чтобы в продукте был ноу-хау или инновационность.

И: Оцениваете ли Вы результативность влияния КО? Если да, то какими показателями?

Р: Нет, не оцениваем.

И: Как между собой сотрудничают отделы при разработке нового продукта (R&D, производство, финансы, маркетинг, логистика, продажи)?

Р: Создание нового продукта может идти с нескольких сторон. Может идти со стороны R&D, как пример, технологи новую формулу какую-нибудь разработали. Например, они самостоятельно делали какие-то разработки, и получилась формула с новыми свойствами, которая может вообще использоваться в другой области. Со стороны производства идти не может, потому что производство выполняет четко в рамках ISO по стандартам работы, которые необходимы, они могут только совместно с технологами сделать, чтобы формула была более стабильной и т.д., но это не заводка нового продукта. И может идти, естественно, со стороны отдела продаж, их какие-то предложения, со стороны маркетинга, естественно, тоже предложения по новым продуктам, потому что именно этот отдел занимается изучением мнения потребителей и трендов в целом.

И: Спасибо. И последний вопрос второго блока: заботится ли компания об удовлетворенности клиентов и лояльности потребителей к бренду?

Р: Да. Конечно.

И: А вы как-то оцениваете уровень удовлетворенности, лояльности своих клиентов?

Р: Ну мы стараемся оценивать конечно каким-то образом, т.е. это и общение с клиентами напрямую, фокус-группы и на выставках, где к нам подходят потребители. Также мы активно отвечаем на все запросы потребителей. Допустим, если взять наш продукт, там написано, что если у вас есть вопросы или комментарии по нашему продукту, либо какие-то жалобы и предложения, у нас есть почтовый ящик, куда можно обратиться, и в рамках наших процедур мы обязаны ответить в определенный срок. Если есть недовольство продукцией, качество не устраивает, например, мы обязаны поменять продукт и т.д., либо сделать замену на аналогичный продукт в обязательном порядке. У нас есть отдел качества, который занимается этими вещами, т.е. контроль качества продукции, которая выпускается. Есть определенные нормы по хранению продукции, мы тоже контролируем, как мы храним продукт, как наши партнеры его хранят. Потому что есть продукты, которые, допустим, при минусовой температуре или +25 и выше начинают менять свои свойства, поэтому это очень важная вещь. Это тоже является частью КО, именно сохранение и контроль за качеством продукции на всех этапах, от этапа создания до этапа производства, этапа логистики и размещения в местах продаж. Естественно, с компаниями, с которыми мы работаем, прописаны эти требования, по качеству продукции, по хранению, и мы реально контролируем все эти вещи.

И: Большое спасибо. Перейдем тогда к последнему третьему блоку, а именно к оценке КО в компании. Оцените, пожалуйста, насколько Вы согласны со следующими утверждениями по шкале от 1 до 5 (где 1 - полностью не соответствует, 5 - полностью соответствует).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Утверждения клиентоориентированности | Балл |
| 1 | Компания понимает текущие потребности своих потребителей/клиентов Р: Понять до конца не возможно всех | 4 |
| 2 | Компания использует различные каналы продаж (собственные магазины, супермаркеты, интернет-магазины и т.д.) Р: У нас в принципе все есть, кроме собственного магазина, наверно | 4 |
| 3 | Продукция и деятельность компании в целом соответствует ожиданиям клиента Р: Я думаю, что в целом да | 5 |
| 4 | Одна из целей компании - это высокая удовлетворенность клиентов (как продукцией компании, так и ее деятельностью в целом) Р: Ну да | 5 |
| 5 | Стратегия компании предполагает изучение клиентов и их потребностей Р: Мы не только изучаем, но еще и сами формируем. Это очень важный момент | 4 |
| 6 | Компания изучает покупательское поведение Р: Ну да | 4 |
| 7 | Компания формирует лояльность потребителей к бренду | 4 |
| 8 | Компания анализирует потребительский опыт (опыт поиска продукта и пользования им, отношение потребителей к продукту, его мысли и чувства в отношении продукта) Р: Да, у нас это называется Brandkey. Продакт-менеджеры рисуют такую диаграмму, где пишется, что компания думает о бренде, какой он, что думает потребитель, что думает дистрибьютер и т.д То есть нужно сначала понять, что сегодня думают о бренде, о продукте, как его называют, с чем его связывают - с безопасностью, с инновационностью, либо с чем-то еще. Вот эти все вещи важны не только со стороны потребителей, а все окружение этого бренда. Как думает сама компания, и как думают все остальные. И вот когда появляется такая диаграмма, можно лучше понять бренд, и понять, что хочет каждый, в т.ч. и клиент. А клиенты могут быть разные, потому что клиентов тоже можно дробить. Мы же говорим в целом о клиентоориентированности, а клиентами могут быть дети. Можно делать сегментацию более узкую, это могут быть женщины, домохозяйки, это могут быть мужчины. Естественно, составляется список вопросов по бренду, там есть демография и другие вещи, кто покупает и т.д. И вы начинаете дробить очень узко. Если компания выбирает основной сегмент, например, женщины такого-то возраста, с таким-то доходом. Да, они говорят, что они клиентоориентированны, они выбрали четко сегмент своего клиента. Пусть там по правилу Паретто 80% туда попадает, но по факту можно ошибиться, что там 80% находится, во-первых. Во-вторых, можно ошибиться, что те 20%, которые остаются, они покупают 80%, понимаете, да? Там остаются мужчины, которые именно ходят, покупают какие-нибудь дорогостоящие вещи домой, хотя пользуются ими женщины. Ну, это как пример. Поэтому здесь очень важно как можно более узко сегментировать, тогда в каждом сегменте можно будет разглядеть клиента. Тогда это будет клиентоориентированность, а когда вы говорите в общем о клиентоориентированности, получается, что она так в общем и получается. | 4 |
| 9 | Компания изучает и следит за трендами потребительского поведения и строит прогнозы Р: Здесь мы сами формируем эти тренды. Пример приведу. Есть продукт Bionica, в том числе зубные пасты натуральные. Вот тренда в России не было по поводу натуральности до недавнего времени. Допустим, мы выпустили зубную пасту лет 6 назад. Мы стали формировать такой потребительский тренд, что все использовать нужно натуральное. | 3-4 |
| 10 | Компания предугадывает желания и потребности потребителей/клиентов, т.е. пытается понять скрытые/неявные потребности | 5 |
| 11 | Компания использует сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) | 4 |
| 12 | Компания оценивает результативность бизнеса на основании каких-либо клиентских маркетинговых метрик (например, CLV, NPS, CSAT и т.п.) Р: Я этими вещами не пользуюсь. Отдел маркетинга пользуется только показателем CLV | 2 |
| 13 | Компания регулярно получает и анализирует обратную связь от клиентов | 4 |
| 14 | При управлении цепями поставок компания учитывает мнение маркетинговых служб Р: Мы никак не учитываем никоем образом это | 1 |

И: Наше интервью закончилось. Спасибо за уделенное время!

Р: Спасибо Вам. Я надеюсь, что я помог. Я еще сразу скажу, что при построении бизнеса самое основное это найти нишу. Хочется продлить жизнь бренда, чтобы был рост бренда, а чтобы это получилось, нужно сделать такой продукт, который невозможно повторить, вот и все. И правильно себя защитить. Именно патенты, регистрация товарного знака, формул и т.д. Также важно принимать такие решения, чтобы они были успешными, поэтому я, когда общаюсь с людьми, которые получают MBA, я понимаю, что самый лучший MBA это практика. Вот если вы имеете хорошую работу и определенный уровень ответственности, и имеете доступ к определенной информации, вы этот MBA получите за 2 года! Самое лучшее, это хорошее базовое образование, а после этого просто нужна хорошая практика.

Приложение 12

Таблица 35. Контент-анализ ЛПР ООО «Сплат-Косметика»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Категория | Индикатор | Сумма | Упоминание |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей |  | 8 | 1,00 |
|  |  | Закрывать сеиминутные потребности |  | 1,00 |
|  |  | Синдикативные исследования |  | 2,00 |
|  |  | Самостоятельные исследования в соцсетях |  | 2,00 |
|  |  | Предоставление необходимой информации контрагентам |  | 1,00 |
|  |  | Миссия - помогать людям |  | 1,00 |
| 2 | Клиентоориентированные продажи |  | 7 |  |
|  |  | Практически все каналы |  | 1,00 |
|  |  | Собственный интернет-магазин |  | 2,00 |
|  |  | Крупные ритейлеры |  | 2,00 |
|  |  | Взаимодействие со стоматологами |  | 1,00 |
|  |  | Международная дистрибуция |  | 1,00 |
| 3 | Соответствие ожиданиям клиента |  | 1 |  |
|  |  | Превышение ожиданий |  | 1,00 |
| 4 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании |  | 1 |  |
|  |  | Высокая удовлетворенность - самое главное |  | 1,00 |
| 5 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов |  | 0 |  |
|  |  | Мнение потребителя дополняет мнение автора продукта при тактических решениях |  | 1,00 |
|  |  | Мнение потребителей в точке будущего часто не имеет смысл |  | -1,00 |
| 6 | Аналитика покупательского поведения |  | 3 |  |
|  |  | Самостоятельные исследования в торговых точках |  | 2,00 |
|  |  | Big Data |  | 1,00 |
| 7 | Построение лояльности потребителя к бренду |  | 1 |  |
|  |  | Сохранять людей, готовых повторно покупать |  | 1,00 |
| 8 | Изучение потребительского опыта клиентов компании |  | 1 |  |
|  |  | Изучение опыта взаимодействия с продуктом в точке продаж |  | 1,00 |
| 9 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов |  | 2 |  |
|  |  | Тренды играют важную роль |  | 1,00 |
|  |  | Изучение российских и международных трендов |  | 1,00 |
| 10 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей |  | 2 |  |
|  |  | Создание продуктов с несколькими способами служения |  | 1,00 |
|  |  | Создание продуктов, которые позже входят в тренд |  | 1,00 |
| 11 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) |  | 2 |  |
|  |  | Имеется специальная система сбора данных от дистрибуторов |  | 1,00 |
|  |  | Переход на систему сквозного планирования |  | 1,00 |
| 12 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) |  | 3 |  |
|  |  | Невозможно посчитать влияние КО на результативность |  | -1,00 |
|  |  | Классические методы оценки |  | 2,00 |
|  |  | Имиджевые показатели |  | 1,00 |
|  |  | Feedback потребителя |  | 1,00 |
| 13 | Систематический сбор обратной связи от клиента |  | 3 |  |
|  |  | Сбор обратной связи через ответы на письма от ген.директора |  | 1,00 |
|  |  | Формирование подборки писем от потребителей |  | 1,00 |
|  |  | Обязательный ответ на каждое письмо |  | 1,00 |
| 14 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок |  | 1 |  |
|  |  | Классическая схема разработки продукта |  | -1,00 |
|  |  | Мысль продукта прорабатывается маркетингом и RnD |  | 1,00 |
|  |  | Стратегия дистрибуции формируется отделом маркетинга и продаж |  | 1,00 |
| 15 | Ценностный подход ценообразования |  | 2 |  |
|  |  | Ценность должна быть больше, чем цена |  | 3,00 |
|  |  | Мы очевидно смотрим на себестоимость |  | -1,00 |
|  |  | Мы очевидно смотрим на конкурентов |  | -1,00 |
|  |  | Компания старается в каждом продукте дать сильно больше, чем любой другой продукт на полке |  | 1,00 |

Таблица 36. Контент-анализ ЛПР ООО «Диарси-Центр»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Категория | Индикатор | Сумма | Упоминание |
| 1 | Понимание текущих потребностей потребителей |  | 4,00 |  |
|  |  | Понимание того, что хочет клиент |  | 1,00 |
|  |  | Наличие желания изучать клиентов |  | 1,00 |
|  |  | Компания использует фокус-группы |  | 1,00 |
|  |  | Общение со специалистами в данной области |  | 2,00 |
|  |  | Понять до конца невозможно всех |  | -1,00 |
| 2 | Клиентоориентированные продажи |  | 6,00 |  |
|  |  | Практически все каналы |  | 1,00 |
|  |  | Традиционные каналы |  | 1,00 |
|  |  | Современные каналы |  | 1,00 |
|  |  | Открытые рынки |  | 1,00 |
|  |  | Собственный интернет-магазин |  | 1,00 |
|  |  | Продажа через клиники |  | 1,00 |
| 3 | Соответствие ожиданиям клиента |  | -2,00 |  |
|  |  | Не всегда нужно следовать ожиданиям клиента |  | -2,00 |
| 4 | Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании |  | 2,00 |  |
|  |  | Старемся как-то оценивать |  | 1,00 |
|  |  | Отдел качества отвечает за недовольство продукцией |  | 1,00 |
| 5 | Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов |  | 0,00 |  |
|  |  | Важность потребителя есть |  | 1,00 |
|  |  | Потребители не всегда верно понимают свои потребности |  | -1,00 |
| 6 | Аналитика покупательского поведения |  | 2,00 |  |
|  |  | Изучение исследований по продажам в других областях |  | 1,00 |
|  |  | Общение с клиентами напрямую |  | 1,00 |
| 7 | Построение лояльности потребителя к бренду |  | 1,00 |  |
|  |  | Компания старается учитывать |  | 1,00 |
| 8 | Изучение потребительского опыта клиентов компании |  | 3,00 |  |
|  |  | Используем Brand Key |  | 1,00 |
|  |  | Важно понимать, что думают о бренде потребители |  | 1,00 |
|  |  | Важно понимать, что думает о продукте окружение компании |  | 1,00 |
| 9 | Мониторинг трендов потребительского поведения и построение прогнозов |  | 4,00 |  |
|  |  | Формирование собственных трендов |  | 4,00 |
|  |  | Изучение российских и международных трендов |  | 1,00 |
| 10 | Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей |  | 2,00 |  |
|  |  | Люди должны знать, какие продукты им нужны |  | 1,00 |
|  |  | Проведение клинически исследований для новых продуктов |  | 1,00 |
| 11 | Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьютерами (приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот) |  | 2,00 |  |
|  |  | Сбор данных через контракты с ключевыми клиентами |  | 1,00 |
|  |  | Данные аналитических компаний |  | 1,00 |
| 12 | Оценка результативности бизнеса на основании клиентских маркетинговых метрик (CLV, NPS, CSAT и т.п.) |  | 0,00 |  |
|  |  | Маркетинг использует CLV |  | 1,00 |
|  |  | Не отслеживаем результативность КО |  | -1,00 |
| 13 | Систематический сбор обратной связи от клиента |  | 2,00 |  |
|  |  | Ответы на запросы потребителей |  | 1,00 |
|  |  | Есть регламент по ответам на обратную связь |  | 1,00 |
| 14 | Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок |  | -2,00 |  |
|  |  | R&D разрабатывают формулу продукта |  | -3,00 |
|  |  | Со стороны продаж предложения по продукту |  | 1,00 |
|  |  | Со стороны маркетинга предложения по продукту |  | 1,00 |
|  |  | Мнение маркетинга не учитываем при дистрибуции |  | -1,00 |
| 15 | Ценностный подход ценообразования |  | -1,00 |  |
|  |  | Издержки на производство - отправная точка |  | -1,00 |
|  |  | Компания вкладывает в бренд определенную ценность |  | 1,00 |
|  |  | Компания отслеживает цены конкурентов |  | -1,00 |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |