

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра Менеджмент

Формирование клиентоориентированного подхода в компаниях FMCG сектора  
(на примере компании Проктер энд Гэмбл)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.02.2021.281.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Ярушина  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-571

\_\_\_\_\_ В.В. Роо  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтроль  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Т.Е. Коновалова  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021



## АННОТАЦИЯ

Роо В.В. Формирование клиентоориентированного подхода в компаниях FMCG сектора (на примере компании Проктер энд Гэмбл). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ–571, 2021. - 91 с., 18 ил., 13 табл., библиографический список – 54 наим.

ВКР выполнена с целью разработки процесса «Формирование клиентоориентированного подхода» для ОАО «Procter and Gamble».

В ВКР проанализирована история становления предприятия, маркетинговые особенности компании, проведен анализ понимания клиентоориентированности внутри компании и за ее пределами.

Разработаны рекомендации по увеличению уровня лояльности и ориентации на клиента.

С помощью экспертных интервью и анкетирования установлены метрики клиентоориентированности, присущие компании P&G.

В качестве объекта исследования выступают компания российского рынка FMCG – Procter and Gamble, а предметом данной работы служат признаки ориентации на клиента, выбранные для анализа.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ.....	11
1.1 Подходы к пониманию, определению и развитию понятие клиентоориентированность компании.....	11
1.2 Отечественный и зарубежный опыт организации клиентоориентированности компании.....	20
1.3 Оценка клиентоориентированности компании .....	25
1.4 Уникальные особенности российского рынка FMCG .....	33
2 ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ P&G .....	37
2.1 Общая характеристика компании.....	37
2.2 Маркетинговая концепция компании .....	40
2.3 SWOT анализ .....	42
2.4 PEST анализ .....	44
2.5 Анализ формирования клиентоориентированного подхода на примере компании P&G.....	49
3 ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ PROCTER & GAMBLE .....	56
3.1 Определение методики исследования .....	56
3.2 Результаты эмпирического исследования .....	60
3.3 Разработка стратегии по увеличению клиентоориентированности компании P&G.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А. Ключевые признаки клиентоориентированности .....	82

## ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические, политические, социальные и прочие реалии развиваются и трансформируются изо дня в день, в связи с чем, применение базисных, устоявшихся инструментов маркетинга значительно ограничивается. В текущих условиях, важным условием существования и поддержанием конкурентного преимущества, является постоянный пересмотр, доработка, а иногда даже внедрение абсолютно новой, уникальной маркетинговой концепции.

Клиентоориентированность (КО) – концепция, возникшая в результате современной трансформации маркетинга относительно недавно и ставшая одной из самых обсуждаемых маркетинговых концепций современности. Все больше международных гигантов таких как IBM, Coca-cola, Airways и Apple активно продвигают стратегию ориентации на клиента для создания абсолютного конкурентного преимущества на рынке [26].

Известные консалтинговые агентства, как KPMG LIG, The Boston Consulting Group, Deloitte Consulting акцентируют внимание на важности разработки и внедрения клиентоориентированного подхода, так как это позволит более стабильно существовать на рынке в условиях нестабильности внешней среды и широкой конкурентной среде [26].

На текущем этапе можно выделить 5 ключевых тенденций, подчеркивающих необходимость перестройки на ориентирование на клиента:

- для максимизации эффективности маркетинга компаниям необходимо прилагать больше усилий;
- расширение ассортиментного портфеля на рынке;
- усиление конкурентной борьбы;
- увеличение числа хорошо информированных и имеющих высокие запросы покупателей и потребителей;
- ускорение процесса формирования инновационных технологий [33].

Зарубежные компании погрузились в процесс разработки и внедрения клиентоориентированного подхода еще в начале 90-х гг., но процессы на российском рынке значительно отстают. Современные социологические исследования демонстрируют низкий уровень ориентированности на клиента на российском рынке, по причине отсутствия грамотного внедрения и управления процессами по повышению уровня взаимоотношений с потребителями. В текущих реалиях стремительного развития рыночных отношений и роста численности конкурентов практически в каждой отрасли, каждое предприятие в РФ стремится использовать маркетинговые «рычаги», позволяющие создать и удержать базу потребителей с высоким и закрепленным уровнем лояльности [4].

Для компаний FMCG-сектора на текущий день, применение клиентоориентированного подхода на российском рынке, является одним из ключевых условий существования. Рынок переполнен товарами, как российского, так и зарубежного производства, уровень осведомленности потребителей достаточно высок, в связи с чем применение подхода с целевой ориентацией на клиента может стать одним из ключевых драйверов роста выручки и доли рынка компании [43].

Изучение клиентоориентированного подхода с точки зрения теории и применения эмпирических исследований началось достаточно давно, но по сей день не существует единственного обоснованного определения для данной концепции. Научная среда разделилась на два лагеря в определении КО: часть авторов опирается на то, что клиентоориентированность – это составляющая часть рыночной ориентации (market orientation) компании, в то время как другие авторы рассматривают клиентоориентированность как самостоятельно сформированный подход к управлению компанией. Единственно верного мнения относительно теоретического подхода и инструментов измерения не существует по сей день. Кроме того, большинство академических трудов рассматривали клиентоориентированность на рынках B2B-сектора, а рынок B2C изучен значительно в меньшей степени. В своей работе мы будем отвечать на следующие исследовательские вопросы:

Каким образом создать корреляцию между различными теоретическими подходами к определению клиентоориентированности и определить пул основных признаков компании, ориентированной на клиента?

1. Какие признаки клиентоориентированности бизнеса могут быть присущи компаниям FMCG-сектора?

2. Как ориентация на клиента в FMCG компаниях оказывает влияние на уровень лояльности потребителей?

Для проведения репрезентативного эмпирического исследования помимо ответов на вопросы мы выдвинули 2 исследовательские гипотезы, касающиеся влияния клиентоориентированности на лояльность. В качестве индикатора лояльности была выбран показатель результативности «готовность рекомендовать» (показатель, основанный на индексе NPS). Этот показатель в настоящее время считается наиболее полным, включая не только повторную покупку потребителем, но и рекомендацию продукта или компании друзьям и родственникам. Этот показатель, скорее в большей степени, отражает эмоциональную лояльность потребителя, но не исключает рациональной лояльности. [2].

Наши гипотезы будут основаны на двух группах признаков: уровень удовлетворенности и понимание потребностей клиентов. Выбранные признаки, единственные из всех подтвержденных научным сообществом, отражают готовность потребителей давать рекомендации.

Первая гипотеза:

H1: Присутствие у компании признаков клиентоориентированного маркетинга, связанных с абсолютным пониманием потребностей клиентов, оказывают значительное влияние на готовность давать рекомендации о продукции и сервисе компании.

H0: Присутствие у компании признаков клиентоориентированного маркетинга, связанных с абсолютным пониманием потребностей клиентов, не оказывают положительного влияния на готовность давать рекомендации о продукции и сервисе компании.

Вторая гипотеза:

H1: Присутствие у компании признаков клиентоориентированного маркетинга, связанных со степенью удовлетворенности потребителей, оказывают значительное влияние на готовность давать рекомендации о продукции и сервисе компании.

H0: Присутствие у компании признаков клиентоориентированного маркетинга, связанных со степенью удовлетворенности потребителей, не оказывают положительного влияния на готовность давать рекомендации о продукции и сервисе компании.

Цель работы – формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями на рынке FMCG, на примере компании P&G.

Задачи исследования:

- проанализировать подходы к определению понятия клиентоориентированность;
- построить теоретическую модель определения клиентоориентированности, выявив ключевые признаки данного подхода в российских FMCG компаниях;
- установить степень влияния признаков клиентоориентированности на «готовность давать рекомендации», в качестве предпосылки для стабильного развития компании на рынке;
- разработать перечень предложений по формированию клиентоориентированного подхода в компании P&G.

В качестве объекта исследования выступают компания российского рынка FMCG – Procter and Gamble, а предметом данной работы служат признаки ориентации на клиента, выбранные для анализа.

Современные тенденции рынка диктуют компаниям условия быть гибкими в быстро меняющихся обстоятельствах, эффективный аппарат управления и стратегия доверительных отношений с потребителями дают возможность укрепиться на рынке или стать его лидером. В связи с чем, данная тема является актуальной.

С точки зрения практической применимости, данная работа может стать базисом для создания единой структуры построения отношений с потребителем и по-



казать возможности дополнительного конкурентного преимущества на рынке FMCG.

В своей работе мы будем использовать следующие методы и инструменты: экспертные и глубинные интервью, мета-анализ научных статей и отчетов крупнейших консалтинговых групп, социологические опросы сотрудников и потребителей компаний. Анализ данных, полученных путем качественных методов, будет произведен с помощью контент-анализа, а для работы с количественными данными, будут применены регрессионный и частотный анализы.

В целом, структура методики исследования выглядит так: на первоначальном этапе с помощью мета-анализа академических работ мы сформировали пул признаков клиентоориентированности компании без привязки к рынку. Консалтинговые отчеты помогут нам выявить дополнительный перечень признаков. Для верификации всех полученных признаков рациональнее всего подойдет метод экспертных интервью. На основании данных, полученных путем экспертного интервью, мы сможем выявить признаки, характерные российскому рынку с помощью двух методик: контент-анализа и расчета уточненных медиан путем частотного анализа данных. Для понимания адекватности выявленных признаков, на наш взгляд, необходимо провести их тестирование путем социологического опроса сотрудников компании P&G (руководящий состав и лица принимающие решения) и, безусловно, потребителей. Результатом нам послужила регрессионная модель, с помощью которой мы смогли оценить значимость влияния признаков клиентоориентированности.

Структура работы позволит нам последовательно погружаться в понятие клиентоориентированности и с каждой главой глубже погружаться в тему. Первый раздел рассматривает понятие клиентоориентированности с точки зрения различных научных деятелей, а также выявлению и сегментированию признаков клиентоориентированной компании с опорой на академические источники. Во втором разделе работы описываются ключевые особенности маркетинговой деятельности компании P&G. В третьем разделе выделены ключевые инструменты анализа и

описаны результаты проведенных эмпирических исследований, а в качестве результата даны рекомендательные предложения по повышению уровня клиентоориентированности в выбранной компании.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

## 1.1 Подходы к пониманию, определению и развитию понятие клиентоориентированность компании

Фокус с ориентацией на клиента в современных реалиях является неотъемлемой частью маркетинговой деятельности практически любой компании [15]. На чем основано данное утверждение? Прибыль любой компании приносят не кто иные как клиенты, но современный динамично растущий и развивающийся рынок диктует свои правила для предприятий. Чтобы оставаться на плаву и быть конкурентоспособными, любой как мелкой, так и крупной компании необходимо фокусировать свое внимание в первую очередь на удовлетворении потребности тех, кто приносит прибыль.

В связи с этим возникает необходимость анализа понятия клиентоориентированность. Научные труды зарубежных авторов содержат в себе большое разнообразие терминов близких друг к другу по значению, таких как «customer orientation», «customer centricity» и «close to the customer», но в российской литературе все эти термины имеют один перевод – клиентоориентированность.

Для того чтобы понять в чем ключевые различия в зарубежных определениях, необходимо погрузиться в эволюционный процесс развития клиентоориентированного подхода, начиная со времен первого зарождения данного термина и заканчивая современными научными трудами по данной теме.

Первые предпосылки возникновения клиентоориентированного подхода, были сформулированы в научных трудах в 50-х годах прошлого века, в рамках концепции ориентации на рынок таким автором как Питер Друкер, а развиты Дж. Маккитерик и Т. Левитт [3, 42, 45].

Статья Т.Левитта, которую опубликовали в 60-х годах в Гарвардском бизнес-журнале, стала мощным толчком к формированию терминологии ориентации на клиента в научном сообществе. Автор без страха подверг критике множество компаний, с точки зрения их политики поведения на рынке:

«Фирмы слишком много внимания уделяют производству и продаже товаров, позабыв о клиенте и его потребностях» [27].

Американский экономист и маркетолог, «отец маркетинга» Филипп Котлер в конце 70-х годов, выпускает в свет публикацию с резонансным заголовком «От навязчивой идеи продаж к маркетинговой эффективности». Котлер так же указал на ошибку компаний в своей ориентации. Он отметил некоторые характеристики компаний, которые можно назвать маркетингово-ориентированными:

- содействие позитивным взаимоотношениям с клиентами внутри компании;
- создание организационной структуры, ориентированной на управление клиентами, а не на продукт;
- изучение потребностей клиентов с помощью качественных и количественных маркетинговых исследований [21].

Данные работы в большей степени посвящены маркетингу, который как известно, строится на нуждах и потребностях потребителей. Но четкая тенденция общей проблемы практически всех компаний в том, что все фирмы фокусировались на том: что производить и как продавать, без особого учета потребностей клиентов, прослеживалась уже тогда.

И лишь спустя многие годы в начале 90-х годов журнал о маркетинге внезапно стал публиковать одну за другой работы многих авторов, посвященные клиенто-ориентированному подходу. Именно эти публикации считаются началом зарождения клиентоориентированности, а их авторы – основоположниками концепции ориентации на клиента.

Первая громкая работа, коснувшаяся темы клиентоориентированности принадлежала двум авторам В. Jaworski и А. Kohli. «Market orientation: the construct, research proposition and managerial implications» как видно из названия, рассматри-

вала рыночную ориентацию, под которой авторы подразумевали реализацию маркетинговой концепции в компании на глобальном уровне. В статье рыночная ориентация базируется на трех ключевых элементах: концентрация на потребителе, координация внутренних процессов и активное использование собранной маркетинговой информации. Ориентация на клиента должна быть центральным элементом. Согласно пониманию авторами клиентоориентированного бизнеса, необходимо собирать информацию о клиентах не с помощью специальных маркетинговых исследований, а с помощью крупномасштабных исследований, направленных на сбор экзогенных факторов, влияющих на потребности потребителей, а также на текущие и будущие потребности [15]. Исходя из этого, становится ясно, что основой ориентации на клиента является качественный анализ данных.

Немного позднее была выпущена еще одна работа, в которой авторы сумели разработать специализированную методику, получившую название MARKOR, для измерения рыночной ориентации. Методика включала в себя 10 признаков клиентоориентированной компании [16].

Еще одной ключевой работой в области развития клиентоориентированности, является статья «The effect of a market orientation on business profitability», авторства John C. Narver & Stanley F. Slater. Данная работа так же посвящена вопросам рыночной ориентации, но авторы разработали подход отличный от Kohli и Jaworski и представили свой способ измерения и составляющие ориентации на рынок:

- поведенческие компоненты: ориентация на клиента (customer orientation), ориентация на конкурента (competitor orientation), межфункциональная координация (inter functional coordination);

- критерии принятия решений: долгосрочный горизонт планирования (long-term horizon) и прибыльность (profit emphasis) [17].

В их методике измерения рыночной ориентации MKTOR содержится 6 признаков клиентоориентированности компании [17].

Опираясь на труды John C. Narver & Stanley F. Slater, можно сформулировать концепцию ориентации на клиента как достаточное понимание целевых групп потребителей для создания для них наивысшей ценности в течение длительного периода времени. Основой построения клиентоориентированной компании является корпоративная культура [17].

В конце 90-х годов в научной среде возникла некая путаница: многие авторы, в своих работах начали приравнивать «клиентоориентированность» и «рыночную ориентацию». И вот в начале 2000-х годов John C. Narver & Stanley F. Slater выпускают еще одну работу, непосредственно об ориентации на клиента. В связи с возникшей путаницей, в новой работе авторы четко разделили понятие рыночной ориентации, и следовательно, ориентации на клиента, на реактивную рыночную ориентацию («responsive market orientation») и проактивную рыночную ориентацию («proactive market orientation»). Под реактивной фокусировкой на рынок авторы работы понимают подход, при котором компания реагирует только на текущие потребности клиентов. Проактивная ориентация на рынок относится к подходу, при котором компания пытается выявить скрытые потребности клиентов и создать продукты или услуги, которые их удовлетворяют. Данный подход близок к инновационному подходу, так как ключевой миссией компании в данном случае является разработка нового и инновационного продукта. Однако, в отличие от инновационного подхода, проактивный подход основан на потребностях клиента, то есть он возникает в ответ на скрытый спрос [18].

Третьей важной работой по формированию понятия клиентоориентированности можно назвать статью «Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firm: a Quadrant analysis», написанную Deshpande R., John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. Данная работа акцентирует внимание на том, что при фокусе на стороннем процессе, например, росте оборота, компания перестает уделять внимание потребностям клиента, поэтому понятия «рыночная ориентация» и «ориентация на клиента» следует рассматривать как равные. В данной работе КО – это ряд убеждений, которые ставят потребителей на первое место, не

исключая интересы владельцев, руководителей и сотрудников предприятия для долгосрочного развития прибыльности предприятия [12].

Впервые в данной статье авторы обратили внимание на методику измерения клиентоориентированности. По мнению авторов, мера уровня клиентоориентированности должна оцениваться как компанией, так и клиентами.

В работе А.Рожкова, В.Ребязиной и М.Смирновой приведено соотношение понятий рыночной ориентации и клиентоориентированности, описанных выше работ [5]. В таблице 1.1 представлено соотношение данных понятий.

Таблица 1.1 – Рыночная ориентации и ориентация на клиента

Авторы	Место в понимании рыночной ориентации	Определение клиентоориентированности
Koli, Jaworski (1990)	«Центральный компонент рыночной ориентации»	Деятельность, направленная на изучение текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, влияющих на них, распространение знаний, полученных в компании, и вовлечение сотрудников всех подразделений компании в целях удовлетворения потребностей потребителей
Narver, Slater (1990)	«Центральный компонент рыночной ориентации»	Достаточное понимание потребительской аудитории, чтобы создать для нее наибольшую ценность в течение длительного периода времени
Deshpande, Farley, Webster (1993)	Независимое определение, схожее с ориентацией на маркет	Набор убеждений, которые ставят потребителей на первое место и не исключают интересов владельцев, менеджеров и сотрудников предприятия для развития долгосрочной прибыльности предприятия

Для понимания полной картины логичности соотнесения понятий клиентоориентированности и рыночной ориентации следует проанализировать научные труды других авторов. Lafferty В.А., Hult G.Т.М. [25] в своей работе «A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives» смогли графически представить границы рыночной ориентации, анализируя труды своих коллег. Из представленной схемы совершенно определенно можно сделать выводы о том, что понятие клиентоориентированности существовало во всех работах, посвященных рыноч-

ной ориентации, но при этом два этих понятия приравнять между собой никак нельзя, так как одно к другому не сводится в полной мере. В современных научных трудах более четко описывается суть разницы.

2000-е годы стали прорывом в научных трудах, посвященных анализу понятия клиентоориентированности, авторы рассматривали данное понятие с точки зрения всех возможных аспектов: корпоративной культуры, продаж, маркетинга, бизнес-стратегии и т.п. Мнение всех авторов сходится на том, что клиентоориентированность – это широкое понятие, требующее детальной проработки каждого из направлений деятельности организации.

Статья «Best practices in achieving a customer-focused culture» Bartley W., Gomibuchi S. and Mann R., как видно из названия, посвящена признакам корпоративной культуры клиентоориентированной компании. Основная мысль заключается в том, что потребности клиентов должны учитываться при закладывании корпоративной культуры, потому что только при таких условиях организация становится направленной на клиента. Мнения и ожидания клиентов должны учитываться не только при разработке продукта и услуг, но и в соответствии с пожеланиями клиентов. Стратегия компании должна быть ориентирована на клиента, а бизнес-процессы должны постоянно совершенствоваться и пересматриваться [9].

В статье «Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures», написанной Gebauer H., Kowalkowski C., впервые рассматривались реальные кейсы крупнейших компаний по переходу на клиентоориентированную организационную структуру [13]. Авторы выделяют четыре параметра, определяющих оргструктуру организации: фокус на географию, фокус на продукт, фокус на сервис и фокус на клиента. Данные параметры стали фундаментом для 4 моделей организационной структуры:

- высокий акцент на сервис: «product», «place», «service», где основной таргет – высокий сервис для каждого продукта в любом месте;
- фокус на сервис: сервисом занимаются отдельные бизнес-единицы, но черты ориентации на развитие сервиса присутствуют во всех подразделениях;



– акцент на клиента: повторяет структуру первой модели, но появляется инструмент управления и влияния на клиентов;

– фокус на клиента: те же черты, что и у второй модели, но также с учетом потребностей клиентов.

Авторы подчеркивают важность, постепенного и структурированного добавления элементов в организационную структуру, для предотвращения перевеса внимания на какой-то один фокус. Как мы уже поняли из статьи – ориентация на клиента невозможна без качественно построенного сервиса, поэтому при разработке клиентоориентированного подхода важно начинать процесс с разработки стратегии сервиса компания.

Переход от продуктовой ориентации к клиентоориентированности отражен и в статьях, посвященных клиентоориентированным продажам. Например, Sheth J.N., Sharma A. рассмотрели ряд работ, посвященных изучению продаж, и пришли к выводу следующих тенденций перехода: продажи либо становятся автоматизированными, либо клиентоориентированными [34]. Для клиентоориентированных продаж важным условием является коммуникация и связь с клиентом, только таким образом может быть достигнут высокий уровень удовлетворенности клиента, при автоматизированных продажах процесс покупки упрощается, но коммуникация практически полностью отсутствует. На рисунке 1.1 схематично изображена тренды в реструктуризации метода реализации продаж.



Рисунок 1.1 – Тренды в реструктуризации метода продаж

По мнению авторов современные продажи структура маркетинга, отходя от продуктоориентированного подхода, постепенно переходят к ориентации на кли-

ентов и сервис. Следовательно, отдел продаж становится главным игроком, так как именно через него строится прямая связь с потребителем. Авторы также считают, что в большинстве случаев сделки происходят между компанией и клиентами, но все движется в направлении того, что отношения между клиентом и компанией становятся взаимным обменом необходимой информацией [34]. Рисунок 1.2 демонстрирует то, как авторы видят клиентоориентированные продажи в современном бизнесе.

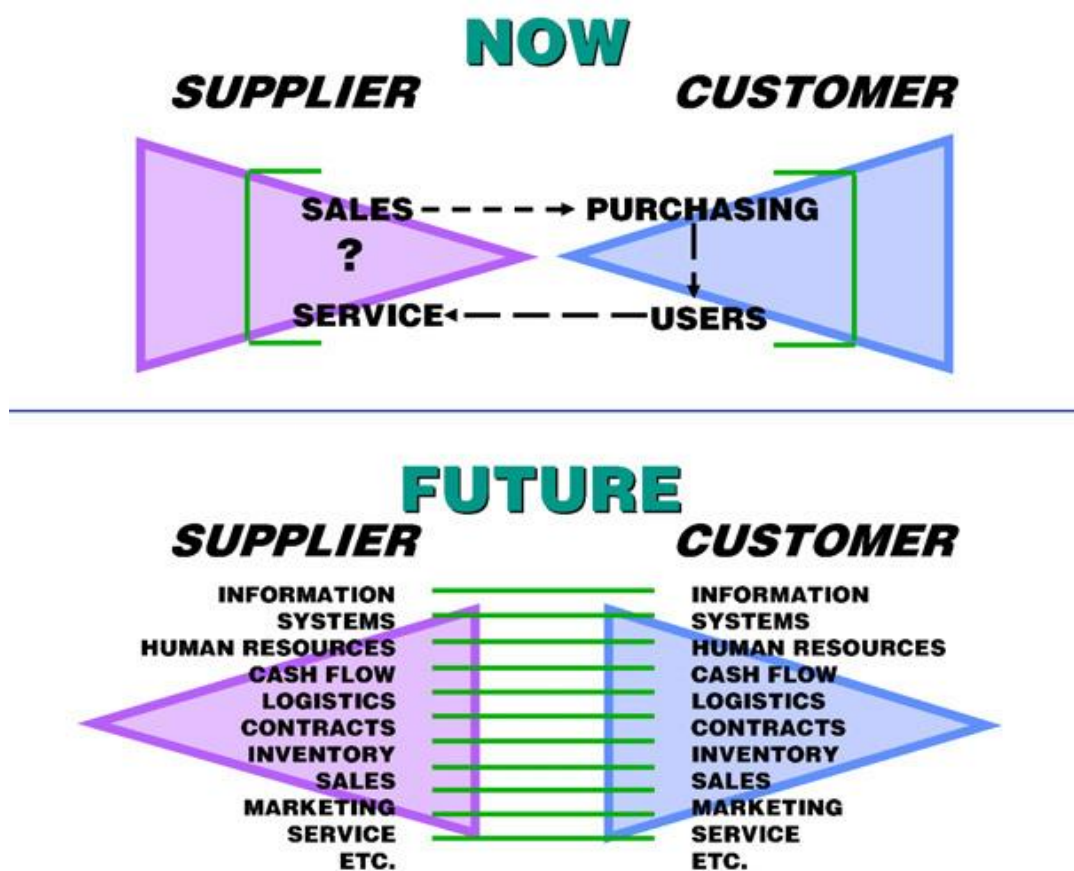


Рисунок 1.2 – Составные черты клиентоориентированных продаж

Kumar V., Petersen J. в своей работе рассматривают разницу между разработкой маркетинговой стратегии в компании, ориентированной на продукт, и в компании, ориентированной на клиентов. На рисунке 1.3 схематично изображена разница в фундаменте и логике построения стратегии в двух типах организации [23].

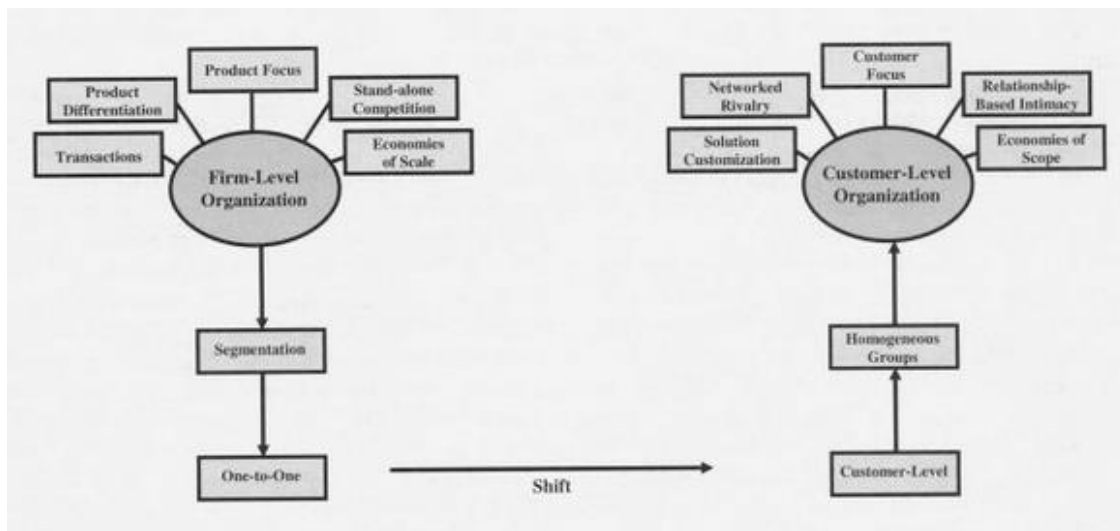


Рисунок 1.3 – Изменение в маркетинговой стратегии

На данной схеме видно, что для построения клиентоориентированности необходимо начинать двигаться с конца, начиная с отдельных клиентов, постепенно переходить к сегментированию в определенные группы. Такой подход является примером развития стратегии сегментирования и таргетирования потребителей.

Кроме того, в работе очень обширно представлены и детально описаны маркетинговые и финансовые метрики результативности внедрения клиентоориентированного подхода в компании. Рисунок 1.4 демонстрирует схему формирующейся маркетинговой стратегии, которая соответствует клиентоориентированной компании.

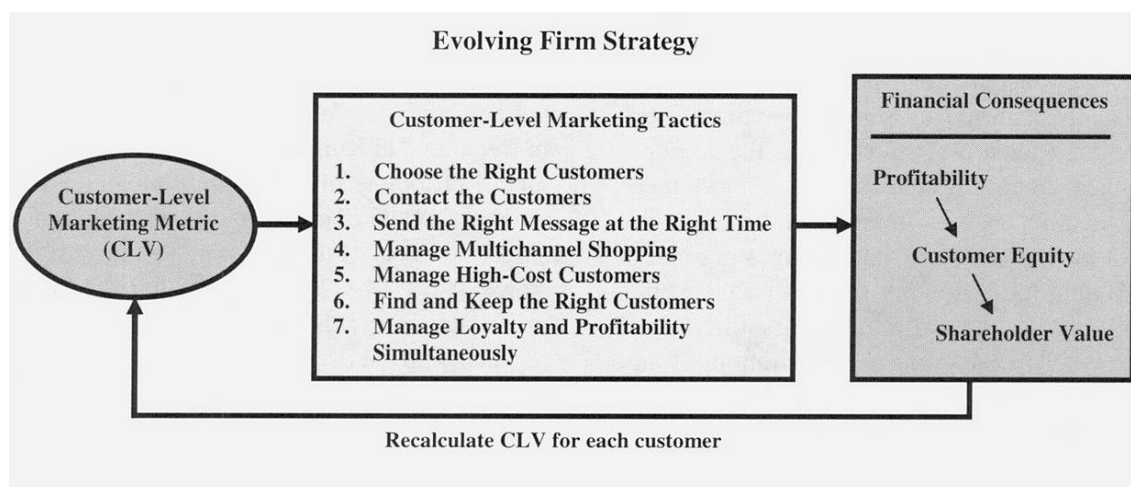


Рисунок 1.4 – Маркетинговые метрики клиентоориентированности

## 1.2 Отечественный и зарубежный опыт организации клиентоориентированности компании

При упоминании в научных трудах, связанных с клиентоориентированностью, всех аспектов данного понятия и отдельных его направлений, кроме прочего появился термин «customer centricity», в переводе на русский язык обозначающий «клиентоцентричность». Что это такое и в чем его отличие от «customer orientation» и «product orientation»? Чтобы понять, в чем разница, необходимо обратиться к работам авторов, занимающихся изучением клиентоцентричности.

Первую работу, которую удалось найти, связанную с темой «customer centricity», написали Шет и Шарм «The antecedents and consequences of Customer-Centric marketing». В этой статье авторы говорят, что роль ориентации на клиента все больше возрастает и что необходим переход от массового рынка к сегментированному рынку, а затем к рынку, ориентированному на клиента [35].

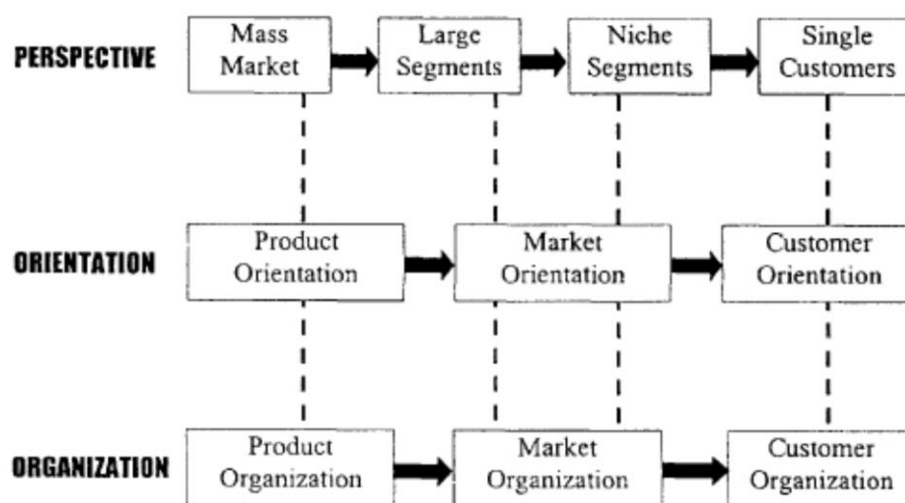


Рисунок 1.5 – Переход к маркетингу с ориентацией на клиентов

Из данной схемы можно сделать вывод, что клиентоориентированность выходит далеко за рамки рыночной ориентации и является не ее составляющей, а абсолютно новым этапом в развитии и становлении организации. Маркетинг трансформируется, появляются новые инструменты и подходы, которые становятся начальным фундаментом нового управленческого подхода в организации. На ри-

сунке 1.6 в виде схемы представлены предпосылки и последствия нового клиентоориентированного маркетинга и ориентации на клиента.

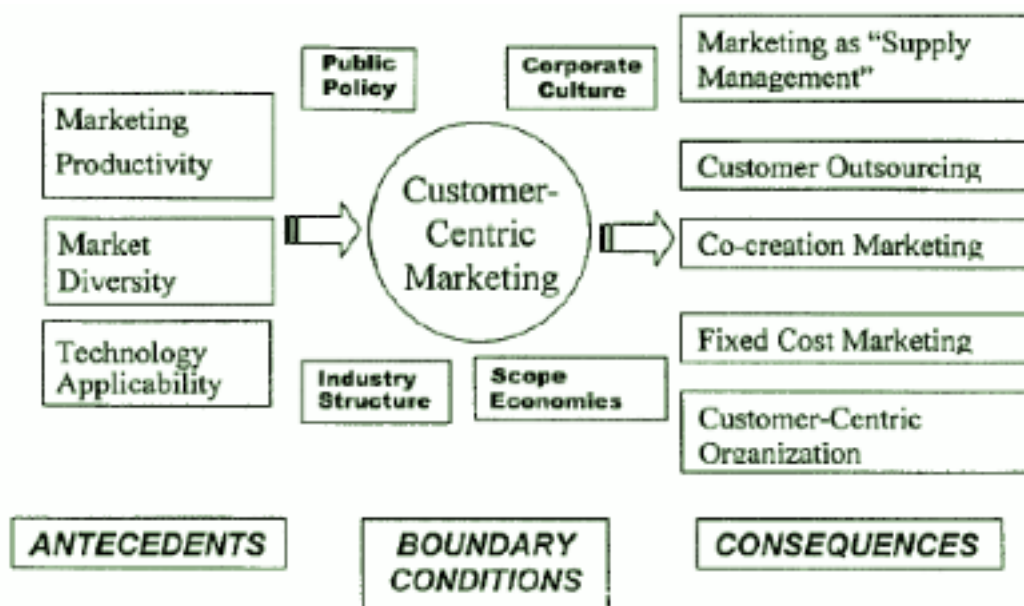


Рисунок 1.6 – Предпосылки и следствия «customer centricity»

На данной структурной схеме наглядно показана разница между понятиями «customer orientation» и «customer centricity». Клиентоцентричность – это принцип, в котором клиенты являются ресурсом компании, вовлекаются в процессы, для того чтобы итоговый продукт имел наибольшее «value». Клиент перестает быть просто объектом исследования нужд и потребностей, а становится полноценным участником процессов организации. Помимо этого, «customer centricity» в отличие от «customer orientation» требует изменения «сознания» (managerial mindset), связанного с пониманием изменения роли клиента: от пассивного потребителя к активному сотворцу.

Позже научная среда представила определение термина «customer centricity». Согласно Кари, клиентоцентричность (customer centricity) означает, способ поведения организации, при котором компания ориентирована на клиентов, и весь бизнес организован и оптимизирован вокруг потребностей клиента [30].

Кроме создания нового подхода, ученые, занимающиеся изучением клиентоориентированности, разрабатывают новую стратегию, в которой сегментация и

таргетинг затрагивают не только непосредственных потребителей, но и в целом клиентов организации. На рисунке 1.7 приведена схема отличий между стратегией компании, ориентированной на продукт, и компанией, ориентированной на клиента, которая разработана Б. Шостак [30].



Рисунок 1.7 – Стратегии, дифференцированной ориентации

Представленная схема демонстрирует что, как и в предыдущих работах по ориентации на потребителя, в данном кейсе ориентация на потребителя сравнивается с ориентацией на продукт. В связи с этой схемой очевидно, что стратегия, ориентированная на клиента, включает в себя привлечение и удержание клиентов, а также повышение их прибыльности. Эта стратегия направлена на снижение себестоимости продукции, улучшение качества выпускаемой продукции и расширение ассортимента продукции компании. Последние акценты в стратегии — это признаки организации. Подход с фокусом на продукт, присущ для большей части существующих игроков на рынке.

В соответствии с представленным подходом к характеристике клиентоориентированности в статье ставится вопрос о том, чем клиентоориентированность отличается от маркетинговых отношений. Данный вопрос остается открытым до наших дней.

Больше и больше научных работы занимаются изучением вопроса возможности перехода от продуктоориентированности к клиентоцентричности. Так, ряд авторов, а именно, Shah D., Rust Roland T., Parasuraman A., Staelin R., Day George S. выделили внутриорганизационные преграды, при преодолении которых компания сможет реализовать клиентоцентричный подход [33]. Путь компании от продукта к клиенту имеет несколько организационных барьеров, представленных на рисунке 1.8.

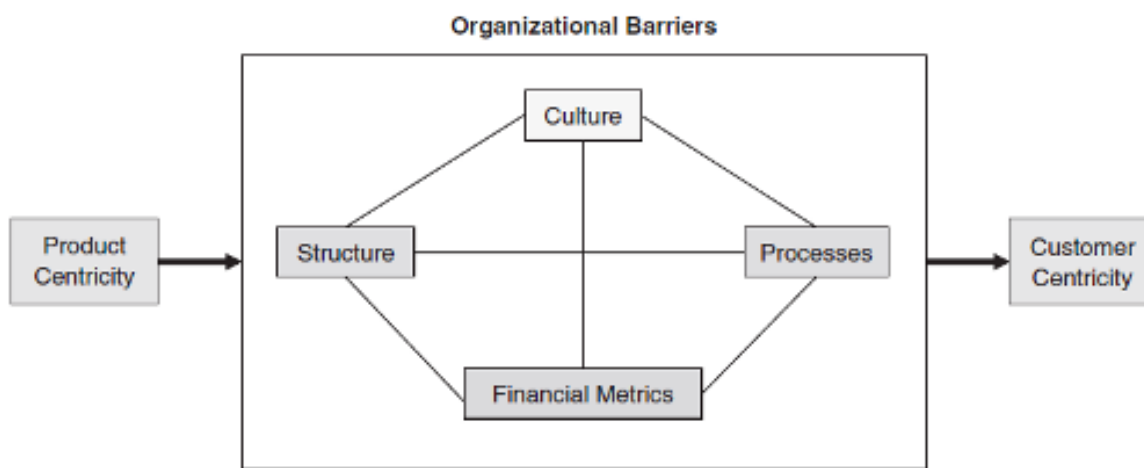


Рис.1.8 – От продукта к клиенту

Схема демонстрирует то, с какими преградами могут столкнуться компании на пути становления клиентоцентричного подхода. Практически каждая научная работа того времени, посвященная клиентоцентричности, содержит информацию о том какими способами следует развивать данные организационные процессы (корпоративную культуру, организационную структуру, бизнес-процессы и финансовые метрики), чтобы компания вышла на новый уровень клиентоцентричности.

Л.Ламберти в 2013 год стал первым ученым, который смог в своем научном труде сгруппировать все теории, выдвинутые более чем за 20 лет изучения продуктоориентированности и клиентоцентричности, в единый общий подход. По мне-

нию автора сфера клиентоориентированности в маркетинге остается до сих пор достаточно нечеткой, но в то же время существует без барьеров, а клиентоцентричность – ни что иное как логичное продолжение ориентации на клиента. Кроме того, новаторской частью работы Ламберти стало выделение трех базовых составляющих понятия клиентоориентированности:

- генерация потребительских знаний (customer intelligence generation) – обработка данных и информации о клиентах, собранных эмпирическим путем, и создание объемных хранилищ этих данных, для разработки стратегии фирмы и поддержки индивидуальных маркетинговых мероприятий;

- сотворчество (co-creation) – активное вовлечение потребителя в маркетинговые или инновационные процессы с целью создания совместной ценности;

- маркетинг потребительского опыта (experience marketing) – переключение фокуса с продуктов или услуг на потребителя для создания потребительской ценности, с опорой на индивидуальные особенности клиента [26].

Современный маркетинг значительно трансформировался по сравнению с классическим маркетингом 60-70х годов, концепция 4P – стратегическая основа маркетинга теряет свою эффективность, а ориентация на клиента из методологии развития превратилась в один из самых прогрессивных инструментов маркетинга. Потребителям все менее интересны стандартные маркетинговые коммуникации, гораздо важнее становится – новизна. Известные гуру бизнеса еще в прошлом столетии говорили о том, что секрет успеха кроется в глубинном понимании желаний клиента.

Запад уже давно идет по пути концентрации на клиенте, Россия пока делает первые шаги на пути кардинальных изменений в ориентации бизнеса. Старые техники рекламы и продвижения уходят на второй план, прогрессивно развиваются логистические системы, разрабатываются новые инструменты воздействия на потребителя. Выделим основные отечественные и зарубежные практики повышения уровня клиентоориентированности:



- внедрение систем CRM, позволяющих фиксировать индивидуальные черты и особенности потребностей каждого клиента;
- теория удовлетворения клиента;
- внедрение в организационную структуру новых должностей по развитию клиентоориентированности;
- внедрение ключевых показателей эффективности по работе с клиентами.

### 1.3 Оценка клиентоориентированности компании

Одновременно с тем, что научное сообщество, активно развивало в своих трудах понятие «клиентоориентированности», большинство авторов так же выделяли и рассматривали ряд признаков, по которым можно было четко отличить данный подход к управлению компанией. Рассмотрим данные признаки более подробно.

В предыдущих пунктах мы детально рассмотрели и проанализировали основные крупные работы, посвященные клиентоориентированности, в период с 1977 по 2013 год. Наша выборка составит 15 работ, которые рассматривают понятие ориентации на клиента с различных сторон, будь то рыночная ориентация или же клиентоцентричность.

В своей работе мы будем использовать инструмент мета-анализа научных трудов.

В первую очередь детально рассмотрим каждую работу и выделим тезисы о том, какие признаки имеет клиентоориентированная компания. Затем проведем интеграцию выделенных тезисов в признаки или операционализацию, где под операционализацией мы подразумеваем ключевые действия компании по реализации ориентации на клиента. На следующем этапе нам необходимо присвоить каждому действию признак, но важно учитывать, что во многих работах авторы самостоятельно выделяли признаки. Используя подход, разработанный Р. Копелменом, объединим мелкие незначительные критерии в более крупные и весомые сегменты. Автор писал о том, что КО должна рассматриваться на основе трёх практик: ориентация на результаты деятельности компании, сотрудников и непосредствен-

но потребителей. Этот подход называется кубическим, потому что практики рассматриваются в трехмерном измерении. На рисунке 1.9 представлена трехмерная модель, разработанная Копелменом [20].

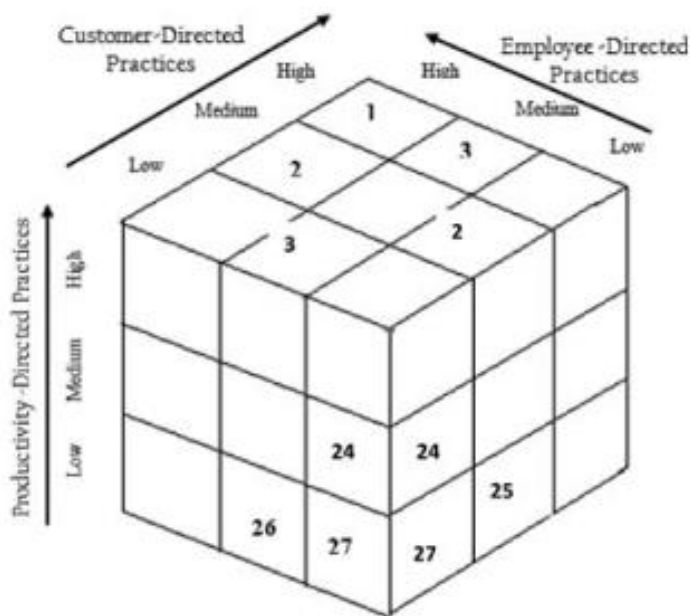


Рисунок 1.9 – Модель Копелмена

Из представленной схемы видно, что все компании, стремящиеся к клиенто-ориентированности, должны своим таргетом ставить достижение наивысших показателей по всем, выделенным выше, практикам.

Рассмотрим практики более детально. Потребительские практики — это не что иное, как знаки, которые содержат ориентир для непосредственных потребителей компании, то есть все, что связано с взаимодействием потребителей и бизнеса.

Работа с корпоративной культурой, бизнес-процессами, мотивацией, формирует практики, направленные на сотрудников компании. Эта группа признаков состояла из критериев, которые позволяют сотрудникам компании общаться с ориентированными на клиента ценностями, обрабатывать обратную связь от потребителей и, основываясь на этом, разрабатывать инновационные решения, которые будут использоваться в будущем в качестве практик работы с клиентами и

во всей компании. Интересно, что эта группа также может содержать признаки концентрации на потребителях.

Относительно практик, направленных на повышение производительности, можно сказать, что вся их суть заключается в инкрементальном росте производства и построении устойчивых взаимоотношений с внешними стейкхолдерами.

В нашей работе на основе 15 научных трудов мы выделили 95 предложений, о ключевых чертах, присущих компании с клиентоориентированным подходом. Опираясь на алгоритм работы, описанный выше, у нас получилось выделить 23 признака ориентации на клиента. Часть полученных данных изначально были обозначены авторами как признаки, а другую часть мы сгруппировали в собственно выделенные признаки. Результат проведенной работы представлен в Приложении А.

Нам удалось выделить несколько признаков под каждый блок. В таблице 1.2 представлены практики, ориентированные на сотрудников.

Таблица 1.2 – Практики, ориентированные на сотрудников

№	Признак КО	Количество упоминаний	Авторы	Года упоминания
1	Структура с ориентиром на клиентов	9	F. Kotler [21]/ Rohit Deshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. [23]/ Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar [29]/ John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [18]/ V. Kumar, J. Petersen [23]/ Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann[11]/ Brian Ross [31]/ Heiko Gebauer, Christian Kowalkowski [24]/ L.Lamberti [26]	1977, 1993, 2004, 2005, 2007, 2009, 2012, 2013
2	Стратегия корпорации и маркетинга, ориентированная на клиента	5	John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [18]/ V. Kumar, J. Petersen [23]/Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi [30]/ Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [33]/ Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann [14]	2004, 2005, 2006, 2007
3	Клиентоориентированная корпоративная культура	2	Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann [14]/L.Lamberti [26]	2007, 2013

## Окончание таблицы 1.2

№	Признак КО	Количество упоминаний	Авторы	Года упоминания
4	Продажи с ориентацией на потребителя	2	Jagdish N. Sheth , Arun Sharma [35]/ L.Lamberti [27]	2008, 2013
5	Автоматизация продаж	1	Jagdish N. Sheth , Arun Sharma [34]	2008
6	Положительное отношение к клиентам	1	F. Kotler [21]	1977

Центральным выводом анализа ориентации на клиента и сотрудников является то, что наибольшее внимание следует уделять структуре предприятия, поскольку она является центральным звеном всей деятельности. Следует отметить, что проблема работы с сотрудниками присутствует в научной работе всего отчетного периода, поэтому логическим завершением проделанной работы является то, что организационная структура предприятия должна быть гибкой и развиваться в соответствии с меняющимися требованиями рынка. Важным моментом в блоке сотрудников является «маркетинговая стратегия, ориентированная на бизнес / клиента». Стратегии компании должны основываться на собранных эмпирических данных о потребностях клиентов, поэтому в основу положен разработанный метод ориентации на клиента, а также его использование в качестве конкурентного преимущества. Это могут быть регулярные социологические или маркетинговые опросы по удовлетворенности клиентов.

Помимо всего прочего, безусловно, не менее важным признаком оценки клиентоориентированности является корпоративная культура с ориентацией на потребителей. Как видно из таблицы 1.2, данный признак в научных трудах упоминался не так часто, но ни одна стратегия ориентации на клиента не имеет места быть без подходящей корпоративной культуры. Причину меньшего количества упоминаний можно объяснить обобщенностью данного признака, так как он

включает в свое понимания и. остальные практики, имеющие отношение к сотрудникам компании.

Не стоит забывать про продажи. В компании, ориентирующейся на клиента следует уделять большое внимание тактики проведения продажи как в условиях В2В, так и на рынке В2С.

Следующий блок практик – практики, направленные на потребителей. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Практики, ориентированные на потребителей

№	Признак КО	Количество упоминаний	Авторы	Года упоминания
1	Понимание текущих потребностей потребителей	6	KotlerP. [21]/ JohnC. Narver & Stanley F. Slater [17]/ Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar [29]/ John C. Narver, Stanley F. Slater, and DouglasL. MacLachlan [18]/ Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi [30]/ Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann [14]	1977, 1990, 1993, 2004, 2005, 2007
2	Ориентация на взаимодействие с клиентами	4	John C. Narver &Stanley F. Slater [8]/ V. Kumar, J. Petersen [22]/ Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [29]/ L.Lamberti [26]	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 [18]/ V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, & Werner Reinartz [24]	1993, 2004, 2008
4	Соответствие ожиданиям клиента	3	John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [18]/ Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann [14]	1990, 2004, 2007
5	Сотворчество (Co-creation)	2	Sheth, Sisodia, Sharma [35]/ Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [33]	2000, 2006
6	Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка	2	John C. Narver & Stanley F. Slater [17]/ 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 [14]	1993, 2005
8	Понимание латентных потребностей клиентов	2	John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [18]/Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi [30]	2004, 2005
9	Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании	2	John C. Narver & Stanley F. Slater [17]/ John C. Narver, Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan [18]	1990, 2004

### Окончание таблицы 1.3

№	Признак КО	Количество упоминаний	Авторы	Года упоминания
10	Customer outsourcing	1	Sheth, Sisodia, Sharma [35]	2000
11	Кастомизация	1	V. Kumar, J. Petersen [23]	2005
12	Управление базой клиентов	1	Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [33]	2006

Наиболее распространенный в научных трудах признак – «Понимание текущих потребностей потребителей». Данный результат – очевидный, так как любая компания, ориентированная на клиента, должна полностью понимать и удовлетворять потребности клиентов, а также соответствовать актуальной стратегии рынка. Следующие наиболее часто упоминаемые признаки – «ориентация на взаимодействие с клиентами», «соответствие ожиданиям клиента» и «восприятие клиентами компании как КО».

Не менее важный блок практик в клиентоориентированной компании – практики, направленные на производительность. Результаты представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Практики, ориентированные на производительность компании

№	Признак КО	Количество упоминаний	Авторы	Года упоминания
1	Сетевое сотрудничество	3	V. Kumar, J. Petersen [23]/Brian Ross [31]/ L.Lamberti [26]	2005, 2009, 2013
2	Внедрение метрик - показателей клиентоориентированности	2	Shah, Rust, Parasuraman, Day, Staelin [32]/Brian Ross [31]	2006, 2009
3	Fixed cost marketing	1	Sheth, Sisodia, Sharma [35]	2000
4	Marketing as Supply Management	1	Sheth, Sisodia, Sharma [35]	2000
5	Экономия в результате диверсификации производства (под разные группы)	1	V. Kumar, J. Petersen [29]	2005

Сетевое сотрудничество – признак, встречающийся в научных трудах наиболее часто, подразумевает единство функционирования всех отделов и структур компании. В этих же работах авторы подчеркивают необходимость использования различных инструментов оценки влияния клиентоориентированности на деятельность всей компании.

На основе академических работ нами было выделено несколько ключевых показателей. Чаще всего авторы использовали прибыльность и лояльность потребителей для оценки эффективности подходов. Как показывает практика, данные показатели достаточно просто измерить, а кроме того, они являются базовыми как для компании, так и для потребителей. Стратегия win-win будет реализована в полном объеме, когда компания полностью удовлетворяет потребности потребителей, а потребители готовы платить за предоставленные услуги.

Интересный факт, что некоторые научные работы не содержат в себе четко выделенных признаков ориентации на клиента, а лишь упоминаются метрики результативности. Например, в своей работе Коли и Яворски пишут о последствиях рыночной ориентации [15]. Авторы используют такие метрики как ROI, прибыль, объемы продаж и доли, занимаемые на рынке. 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 [29].

Современная оценка уровня клиентоориентированности организации происходит чаще всего методом экспертных оценок, оценивается чаще всего персонал и инструментарии реализации выставленных целей по ключевым показателям ориентации на клиента. Так как в целом количественные показатели практически отсутствуют в данном исследуемом критерии, то чаще всего анализ клиентоориентированности предприятия становится достаточно трудоемким и не всегда реализуемым процессом.

Клиентоориентированность – это сложный качественный показатель, поэтому его трудно интерпретировать и делать выводы о характере его изменений. С пре-

образованием качественных показателей в количественные появляется возможность сравнивать данные и использовать практически неограниченные инструменты для их анализа [39].

Основные направления, по которым следует оценивать клиентоориентированность выглядят следующим образом:

- уровень качества самого продукта/услуги;
- уровень клиентоориентированности в маркетинге компании;
- уровень развития персонала;
- уровень эффективности бизнес-процессов.

Для того чтобы соответствовать уровню качества, установленному потребителем, компания должна быть нацелена на: функциональность, надежность, технический уровень; эргономичность, эстетичность, экологичность, экономическую эффективность и соответствие результата конечного продукта проекту.

Маркетинг должен быть адаптивным и гибким, четко следовать трендам рынка, быть открытым для клиентов, эффективно рекламировать и продавать продукт, а также доводить продажу до конца и предоставлять качественное послепродажное обслуживание, для поддержания долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентом [28].

Бизнес-процессы – это базисная основа любой компании, поэтому все они должны так же соответствовать стратегии ориентации на клиента.

Персонал — это самое важное направление на пути к созданию клиентоориентированной компании. В процессе удовлетворения потребностей клиента так или иначе задействован сотрудник каждого отдела компании, поэтому необходимо, чтобы ориентация на клиента стала главной корпоративной ценностью.

В формате данного исследования под клиентоориентированностью понимается удовлетворенность потребителей, поэтому основными индикаторами оценки будут выступать: качество продукта, персонал, удовлетворенность клиента.



## 1.4 Уникальные особенности российского рынка FMCG

Fast moving consumer goods (FMCG) компании, поставляющие продукцию клиентам с высокой скоростью оборота и высоким уровнем инноваций [10]. Рынок является исключительно конкурентным, и каждая компания стремится мотивировать, возбуждать и поощрять людей к покупке и использованию своей продукции. Развитие современных IT технологий диктует свои условия для каждого рынка, для рынка FMCG вопрос ориентации на клиента будет становиться все более острым, так как уровень конкуренции растет с высокой скоростью, поэтому понимание поведения и потребностей клиентов будет одним из ключевых инструментов выигрыша на рынке. При огромном выборе товаров потребитель начинает теряться и таким образом разница между производителями размывается, а вместе с тем обостряется уровень конкуренции. Применение клиентоориентированного подхода в компании является инструментом решения данной проблемы. А развитие инновационных технологий в области сбора и анализа информации о потребителях упрощает реализацию данного подхода [11].

FMCG-рынок со своими уникальными особенностями в значительной степени отличается от как от business-to-business рынков, так и от рынков business-to-consumer:

- массовые объемы производства и продаж, товары оборачиваются с полок и складов с высокой скоростью;
- рынок находится в постоянной динамике, имена ключевых игроков известны потребителю, но портфели продуктов находятся в постоянном изменении, подстраиваясь под тенденции рынка (тренд на экологичность);
- импульсные покупки при активной поддержке мерчендайзинга (прикассовая выкладка товаров) [3];
- быстрый рост и развитие торговых сетей;

– цепочка поставок выстроена таким образом, что производитель контактирует с потребителем через посредников – дистрибьюторов или торговых ритейлеров;

– 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 [6].

Остановимся более подробно на брендинге. В настоящий момент в научных кругах наиболее известными авторами, занимающимися исследованиями в области бренд-менеджмента являются D. Aaker и Kevin Lane Keller.

В своих трудах D. Aaker опирался на то, что бренд должен развиваться исходя из предложений компаний на рынке. Согласно его работам, компании должны концентрироваться на формировании узнаваемого бренда с высоким уровнем лояльности [7]. Данный подход получил название «рыночный» (Market approach).

Kevin Lane Keller считает, что компании с обширным портфелем брендов, должны не забывать фокусироваться на потребностях потребителей. Основными же элементами капитала бренда, на которые должны ориентироваться компании, являются мысли, чувства, восприятие и отношение клиентов [19]. Данный подход в академической среде получил название «клиентоориентированный» (Customer approach).

Следует отметить, что в настоящее время уровень клиентоориентированности компаний FMCG-сектора находится на достаточно высоком уровне, об этом говорят современные тенденции:

– кастомизация. Каждый потребитель уникален, поэтому компании стремятся заполучить своего покупателя, путем создания уникальных персонализированных предложений;

– рост современных технологий. Все больше компаний переходят в онлайн пространство, разрабатывают свои собственные приложения и вовлекают потребителей в программы лояльности;

- экономия времени. Компании предлагают товары, которые позволят потребителям больше времени посвящать себе и семье;
- стратегия цена-качество. Каждый производитель старается занять свою нишу в каждом ценовом сегменте, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке.

Исходя из признаков клиентоориентированности, выделенных в предыдущих параграфах, мы провели анализ соотношения теоретических и практических аспектов ориентации на клиента путем проведения нескольких экспертных интервью с представителями крупных FMCG компаний, представленных на российском рынке. Кроме того, данные интервью позволили нам четко выявить какие из признаков отражают особенности еще развивающегося российского рынка.

Выборку составили представители компаний PepsiCo, Coca-cola, P&G, Danone, работающих на российском рынке [36]. В основу интервью вошли вопросы, касающиеся общей структуры и деятельности компании, а также признаки клиентоориентированного подхода, которые должны были получить экспертную оценку. Опросник состоял из открытых и закрытых вопросов, в открытых вопросах целью было получение представления респондентов о клиентоориентированности в целом и ее существовании в условиях российского рынка.

При выборе экспертов мы руководствовались в первую очередь их опытом работы в FMCG, занимаемой должностью (не ниже middle позиции). Таким образом мы отобрали экспертов, которые понимают особенности зарубежных компаний в условиях российского рынка и имеют глубокое понимание об ориентации на клиента на рынке FMCG.

Для анализа полученных результатов использовался метод контент-анализа транскриптов, собранных интервью, отражающий частоту упоминаний выделенных ранее признаков, а также понимание этих признаков экспертом.

В результате часть признаков не получили никакой экспертной расшифровки, а другие были рассмотрены максимально детально с учетом особенностей исследуемого рынка.

Путем количественного анализа оценок экспертами каждого из признаков методом уточненной медианы нам удалось выявить конечный набор признаков с наибольшим значением медианы. Полученные признаки были так же разделены на группы.

Таблица 1.5 – Признаки клиентоориентированной компании в России

<b>№</b>	<b>Практики, направленные на потребителей</b>
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
<b>№</b>	<b>Практики, направленные на сотрудников</b>
14	Корпоративная/маркетинговая стратегия, ориентированная на клиентов
22	Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок
<b>№</b>	<b>Практики, направленные на производительность</b>
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

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что самую высокую ценность несут в себе практики, направленные на потребителя, то есть для перехода любой компании на клиентоориентированный подход важнее всего понимать нужды и потребности потребителей, а также иметь с ними тесную связь. Таким образом, путем анализа академической литературы и экспертных интервью нам удалось выявить модель ориентации на клиента в управлении FMCG компаниями.

## 2 ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ P&G

### 2.1 Общая характеристика компании

В 1837 году британский свечник Уильям Проктер и ирландский мыловар Джеймс Гэмбл решили объединить силы своих предприятий в Цинциннати, где и по сей день находится головной офис всемирно известной компании P&G.

Изначально компания существовала в небольшом складском помещении на пересечении двух улиц. Обязанности создателей были разделены, Проктер занимался управлением магазина, а Гэмбл руководил производством, которое на тот момент состояло из большого деревянного чайника с чугунным дном, установленного на заднем дворе магазина. Свечи были главным продуктом производства в то время.

На первом этапе конкуренция P&G была достаточно высока, компания конкурировала с 14 другими производителями, но достаточно быстро партнеры начали расширять зону своей деятельности и открыли производства в еще двух соседних округах. Расположение Цинциннати на реке Огайо оказалось выгодным, поскольку компания начала отправлять свои товары вниз по реке. В 1848 году Цинциннати также был связан с крупными городами Востока железной дорогой, и Procter & Gamble росла.

Примерно в 1851 году, когда грузы P&G перемещались вверх и вниз по реке и по всей стране по железной дороге, был создан знаменитый символ компании – луна и звезды. Так как уровень грамотности населения в то время был достаточно низок, то использование товарных знаков, позволяло людям без труда отличать продукцию одной компании от продукции другой. Компания Lore утверждает, что этот символ был впервые нарисован докхэндами в виде простого креста на коробках свечей марки Procter & Gamble Star, чтобы их было легко идентифицировать, когда они придут в пункт назначения. Другой грузоотправитель позже заменил крест на окруженную звезду, и в конце концов Уильям Проктер добавил знако-

мые 13 звезд, представляющих первоначальные 13 колоний США, и человека на Луне.

Торговая марка moon-and-stars стала символом качества для постоянных клиентов Procter & Gamble. В дни, предшествовавшие рекламе, товарные знаки были основным средством идентификации продукта, и в 1875 году, когда чикагский производитель мыла начал использовать почти идентичный символ, P&G подала в суд и выиграла. Эмблема, которая была зарегистрирована в Патентном ведомстве США в 1882 году, немного изменилась с годами до 1930 года, когда скульптор из Цинциннати Эрнест Брюс Хасвелл разработал ее современную форму.

Компания поставляла мыло и свечи армии Союза во время Гражданской войны в США и продала еще больше этих продуктов общественности, когда война закончилась. Деятельность «Проктер энд Гэмбл» сильно зависела от канифоли, получаемой из соснового сока, который поставлялся с Юга. В 1860 году, на пороге Гражданской войны, два молодых кузена, Джеймс Норрис Гэмбл и Уильям Александр Проктер (сыновья основателей), отправились в Новый Орлеан, чтобы купить как можно больше канифоли, закупив большой запас по выгодной цене в 1 доллар за баррель. Когда дефицит военного времени вынудил конкурентов сократить производство, Procter & Gamble процветала. Компания снабжала армию Союза мылом и свечами, а луна и звезды стали привычным символом для солдат Союза.

В послевоенное время деятельность компании значительно расширилась, производственные мощности возросли в разы. С открытием в 1869 году трансконтинентальной железной дороги позволило компании охватить еще большее число рынков. С 1875 началась работа над новыми продуктами, включая мыло, которое ничем не уступало по качеству конкурентам, но требовало меньше вложений в производство. В 1878 году белое мыло Procter & Gamble вышло на рынок и catapultировало P&G на первый план индустрии.

Уникальный продукт того времени – мыло цвета слоновой кости было разработано совершенно случайно, но достигло поразительных успехов на рынке того

времени. Вскоре Procter & Gamble получила заказы на «уникальное мыло». Хотя поначалу офис был озадачен, путаница вскоре рассеялась, и формула P&G для белого мыла изменилась навсегда.

В 1931 году Нил Макэлрой, бывший менеджер по продвижению, который провел некоторое время в Англии и имел глубокое представление об основном конкуренте Procter & Gamble Unilever, предложил систему «один человек-один бренд». По сути, каждый бренд будет работать как отдельный бизнес, конкурируя с продуктами других фирм, а также с продуктами Procter & Gamble. Система будет включать в себя помощника по бренду, который будет выполнять политику бренд-менеджера и будет готов к работе на высшем уровне. Бренд-менеджмент стал неотъемлемой частью Procter & Gamble, данный опыт был перенят другими компаниями в короткий срок.

1950-е годы были очень прибыльными для компании. В 1955 году, после пяти лет исследований, Procter & Gamble прочно утвердилась в бизнесе туалетных принадлежностей с зубной пастой Crest. Исследователи из компании и Университета Индианы разработали зубную пасту с использованием фторида олова-соединения фтора и олова, которое может существенно уменьшить кариес. В 1960 году Американская стоматологическая ассоциация одобрила Crest, и этот продукт был на пути к тому, чтобы стать зубной пастой номер один в стране, потеснив Colgate в 1962 году.

В последующие годы компания расширила линейку продуктов, включив в нее зубную пасту, кофе, чай и смеси для выпечки. К началу 21-го века Procter & Gamble продавала продукты в нескольких основных областях: здоровье (рецептурные лекарства, пищеварительные средства, ополаскиватели для рта, зубные щетки и зубные пасты); уход за домом (чистящие средства, моющие средства, бумажные полотенца, кофе и закуски); личная гигиена и красота (ароматизаторы, дезодоранты, косметика, бритвенные принадлежности и цвет волос); товары для детей (подгузники и салфетки, чистящие средства и увлажняющие кремы); уход за домашними животными, включая корм для домашних животных. Компания

уже давно является одним из ведущих американских национальных рекламодателей, а также одним из ведущих эмитентов бесплатных образцов и скидочных купонов.

Вероятно, можно с уверенностью сказать, что Procter & Gamble превратилась в нечто гораздо большее, чем когда-либо представляли себе ее основатели. В прошлом году объем продаж P&G составил 67,68 миллиарда долларов, а прибыль – 3,89 миллиарда долларов, или 1,53 доллара на акцию. Это более низкий показатель прибыли, чем в прошлые годы, но компания остается сильным соперником в индустрии товаров для дома, с линейкой, включающей зубную пасту Oral-b, бритвы Gillette, стиральный порошок Tide, подгузники, чистящие средства и, благодаря коронавирусу, очень востребованный бренд туалетной бумаги Charmin.

## 2.2 Маркетинговая концепция компании

Сегодня ООО «Проктер энд Гэмбл – Новомосковск» является основным производственным подразделением Procter & Gamble в России. Компания считается ведущей в городе и области. Завод выпускает продукцию в категориях товаров для дома и ухода за детьми. Около 50 % продукции Procter & Gamble, реализуемой на российском рынке, производится в ООО «Проктер & Гэмбл – Новомосковск». Около 25 % производимой на заводе продукции экспортируется в соседние страны.

Производство стиральных порошков — это ведущее направление на заводе. Сегодня производство выпускает 5 марок стирального порошка: Ariel, Tide, Tix, Myth, Dreft с различными добавками и в различной упаковке, что в совокупности составляет более 60 видов порошка.

Распределительный центр Новомосковского завода является крупнейшим в P&G в регионе Восточной Европы. Мощности центра позволяют хранить здесь и другую продукцию Проктер, помимо Новомосковского завода продукты и азартные игры, реализуемую по всей европейской части России, Белоруссии, Украине, Казахстану, Польше и Турции.



Компания P&G славится своим сильным маркетингом и устойчивой стратегией продвижения.

Рассмотрим маркетинговый микс (4P) компании:

Продукт:

Стратегия – изменять продукт в соответствии с особенностями рынка.

Тактика:

- своевременный пересмотр ассортиментного портфеля;
- расширение ассортимента для охвата новых рынков;
- уникальные продукты для отдельных рынков;
- приобретение новых продуктов путем приобретения новых брендов.

Стратегия – своевременное обновление и модификация существующих продуктов.

Тактика:

- исключение низко маржинальных продуктов;
- запуск модифицированных продуктов;
- выпуск новых продуктов для замещения устаревших.

Стратегия – изменение дизайна и качества производства.

Тактика:

- выстраивание сильного имиджа путем выпуска качественной продукции;
- открытость к инновациям;
- актуальный дизайн продуктов.

Цена:

Стратегия – изменение ценовой политики.

Тактика:

- низкая цена продуктов и получение максимальной прибыли на сопутствующих товарах;
- дифференцированные прайс листы для различных рынков;
- политика низкой цены по сравнению с основными конкурентами.

Стратегия – глубокое проникновение на рынок.

Тактика:

- низкая цена на новые продукты для создания высокого конкурентного преимущества;
- увеличение товарооборота для получения высокой прибыли при текущем уровне цен.

Стратегия – эффективный промо-план.

Тактика:

- Разработка качественного промо-календаря с гибким вариантом скидок.

Место:

Стратегия – расширение дистрибьюции.

Тактика:

- увеличение количества складов;
- выход на новые рынки;
- расширение каналов продаж.

Продвижение:

Стратегия – изменение процесса продаж.

Тактика:

- укрепление отдела продаж;
- реорганизация отдела продаж в соответствии с особенностями рынка;
- активная рекламная кампания;
- политика бережного потребления;
- привлечение внимания к мировым проблемам.

### 2.3 SWOT анализ

«Procter and Gamble»-один из самых умных маркетологов на рынке FMCG. Бренды в P&G легендарны, как и его соперничество с HUL. До 2014 года у P&G было 300 брендов, но она сделала умный ход, сократив несколько брендов, и к

концу 2014 года держала только 65 солидных брендов. Эти 65 брендов вносят свой вклад в 95% прибыли P&G, и вместо того, чтобы разбавлять капитал материнского бренда, P&G решила сконцентрироваться на этих брендах-чемпионах.

Таблица 2.1 – SWOT Анализ

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. P&amp;G имеет более 300 брендов по всему миру, которые доступны в более чем 180 странах</li> <li>2. Более 100 000 человек работают в P&amp;G по всему миру</li> <li>3. Компания имеет около 24 брендов, годовой объем продаж которых превышает миллиард долларов</li> <li>4. Свой бренд имеет высокую лояльность, благодаря превосходным маркетингу и рекламе</li> <li>5, P&amp;G имеет бизнес в более чем 80 странах</li> <li>6. Бренд P&amp;G также внес свой вклад в качестве спонсора в крупных спортивных и развлекательных мероприятиях</li> <li>7. Некоторые из его брендов, таких как Gillette, Ariel, Olay и т.д., являются выдающимися мировыми брендами</li> <li>8. P&amp;G была признана несколькими наградами в различных брендах и секторах по всему миру</li> <li>9. Спонсорство событий образа жизни, конкурсов и т. Д. Помогло бренду построить связь с людьми</li> <li>10. Отличное распределение и доступность продуктов P&amp;G через супермаркеты, бакалейные лавки, онлайн и т. д</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддельные продукты, продаваемые под названием их торговой марки, являются большой проблемой для P&amp;G</li> <li>2. Продукция компании имеет жесткую конкуренцию со стороны крупных отечественных игроков и международных брендов</li> </ol>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. P&amp;G может выйти на сельские рынки и увеличить проникновение в городские районы</li> <li>2. Слияния и поглощения могут быть сделаны для укрепления бренда</li> <li>3. Увеличение покупательной способности людей, тем самым увеличивая спрос</li> <li>4. P&amp;G может использовать свое сильное имя и мощные бренды для диверсификации в более потребительские товары</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Интенсивная и растущая конкуренция среди других FMCG-компаний может повлиять на долю рынка Procter and Gamble</li> <li>2. Конкуренция со стороны небрендовых и местных продуктов</li> <li>3. Поскольку P&amp;G является мировым брендом, рецессии, колебания цен в долларах, экономический кризис и т. д. могут повлиять на его бизнес-операции</li> </ol>

Рыночная позиция Procter & Gamble помогает обеспечить устойчивость, несмотря на организационные слабости и угрозы во внешней среде. Например, этот SWOT-анализ подчеркивает сильные стороны экономики и сильных брендов компании. Такие сильные стороны мешают другим фирмам напрямую конкурировать с Procter & Gamble. Компания также обладает высокой конкурентоспособностью, основанной на глобальном масштабе своей деятельности. Эти условия приводят к возможности использования преимуществ, имеющихся у Procter & Gamble в индустрии потребительских товаров.

Несмотря на свою прибыльную и сильную позицию на рынке, компания Procter & Gamble должна разработать меры по преодолению своих слабостей и устранению внешних угроз. Наиболее существенной из этих угроз является конкурентное соперничество. С другой стороны, ограниченное присутствие в онлайн-среде и ограниченная диверсификация бизнеса являются наиболее существенными слабостями Procter & Gamble. Учитывая эти факторы, компания должна укрепить свои конкурентные преимущества и бизнес-возможности на рынке потребительских товаров. Основываясь на результатах этого SWOT-анализа, ниже приведены рекомендации по решению таких проблем, стоящих перед Procter & Gamble:

- развитие конкурентных преимуществ P&G с помощью инноваций и технологий;
- расширение в электронной коммерции, чтобы использовать рост онлайн-рынка;
- диверсификация деятельности, выход в новые отрасли, чтобы минимизировать рыночный риск Procter & Gamble.

## 2.4 PEST анализ

Политические факторы, влияющие на бизнес Procter & Gamble:

Политическое окружение влияет на то, как Procter & Gamble реализует стратегии, удовлетворяющие политике и государственным требованиям развития бизнеса. Procter & Gamble должна учитывать влияние следующих политических внеш-

них факторов на результаты своей деятельности в сфере потребительских товаров:

- растущая государственная поддержка электронной коммерции (угроза и возможности);
- стабильная общая государственная поддержка глобализации (возможность);
- государственная поддержка повышения энергоэффективности (возможность).

Растущая государственная поддержка электронной коммерции представляет собой угрозу для Procter & Gamble, усиливая конкурентное соперничество в индустрии потребительских товаров. Однако этот политический внешний фактор также создает возможности для компании получать больше доходов через свой интернет-магазин P&G Shop. Эта возможность важна, потому что ограниченное присутствие на онлайн-рынке является слабым местом. С другой стороны, стабильная общая государственная поддержка глобализации — это возможность для фирм увеличить свое проникновение на различные рынки по всему миру. Кроме того, стабильная государственная поддержка повышения энергоэффективности дает возможность улучшить экологический след Procter & Gamble, получив доступ к такой поддержке в удаленной или макросреде. Например, компания может извлечь выгоду из государственных программ по экономически эффективным энергетическим решениям для бизнеса.

Экономические факторы, важные для P&G:

Эффективность деятельности компании Procter & Gamble в сфере потребительских товаров напрямую зависит от экономики, в которой она работает. Следующие экономические внешние факторы наиболее заметны в случае Procter & Gamble:

- высокие темпы роста развивающихся рынков (возможность);
- повышение уровня располагаемого дохода (возможности);

– экономическая стабильность большинства развитых рынков (возможность).

Возможность, связанная с высокими темпами роста развивающихся рынков, поддерживает потенциальный рост Procter & Gamble. Например, увеличение проникновения в развивающиеся страны может стимулировать общий глобальный рост компании. Маркетинг-микс Procter & Gamble или 4P должен отражать соответствующие изменения. Компания также имеет возможность расти на основе повышения уровня располагаемого дохода. Этот экономический внешний фактор соответствует растущей покупательной способности потребителей потребительских товаров таких фирм, как Procter & Gamble. Кроме того, стабильность большинства развитых рынков способствует значительной стабильности удаленной или макросреды P&G.

Социальные/Социокультурные факторы, влияющие на бизнес-среду P&G:

Социальные тенденции и изменения влияют на Procter & Gamble, в частности, с точки зрения поведения клиентов и работников. Procter & Gamble должна учитывать следующие социокультурные внешние факторы в своей стратегической формулировке для рынка FMCG:

– Повышение предпочтения к высококачественным потребительским товарам (возможность);

– увеличение предпочтения здоровых продуктов (возможность);

– снижение темпов роста населения в развитых странах (угроза).

По мере развития стран потребители все больше отдают предпочтение высококачественной продукции таких фирм, как Procter & Gamble. Этот социальный внешний фактор создает возможность для роста бизнеса в отдаленной или макросреде индустрии потребительских товаров. Например, P&G может рассчитывать на потенциальный рост выручки за счет повышения качества своей продукции. С другой стороны, растущее предпочтение здоровых продуктов дает Procter & Gamble еще одну возможность для роста. Компания может соответствующим образом улучшить воздействие своих потребительских товаров на здоровье. Не-

смотря на такие возможности, Procter & Gamble сталкивается с угрозой снижения темпов роста населения во многих развитых странах.

Технологические факторы в бизнесе Procter & Gamble:

Компания Procter & Gamble зависит от технологий для поддержки своего бизнеса потребительских товаров. Кроме того, технологические достижения влияют на поведение потребителей и решения о покупке. Следующие технологические внешние факторы являются значимыми в макросреде Procter & Gamble:

- растущий онлайн-рынок (возможность);
- автоматизация бизнеса (возможность);
- повышение топливной экономичности при транспортировке (возможность).

Procter & Gamble имеет возможность увеличить свои доходы от онлайн-продаж, основываясь на растущем мировом онлайн-рынке. Кроме того, компания может повысить эффективность своего бизнеса за счет автоматизации. Этот технологический внешний фактор должен влиять на стратегические решения в управлении операциями Procter & Gamble. Например, операционные менеджеры компании могут включить автоматизацию бизнеса в решения для максимизации производительности. С другой стороны, повышение топливной эффективности транспорта поддерживает усилия Procter & Gamble по минимизации затрат, связанных с цепочкой поставок и сетью распределения потребительских товаров.

Экологические факторы:

Ситуация в природной среде влияет на то, как Procter & Gamble удовлетворяет свои бизнес-цели и задачи в области потребительских товаров. Компания Procter & Gamble должна разработать подходящие подходы для решения следующих экологических внешних факторов в своей макросреде:

- растущая оппозиция преобразованию лесов в плантации масличных пальм (угроза);
- изменение погодных условий и связанные с этим последствия для сельского хозяйства (угроза);
- повышение доступности перерабатываемых материалов (возможность).

Растущая оппозиция превращению лесов в плантации масличных пальм представляет потенциальную угрозу для цепочки поставок Procter & Gamble. Например, этот экологический внешний фактор влияет на доступность пальмового масла, используемого в некоторых потребительских товарах компании. Кроме того, изменение погодных условий и связанные с этим последствия для сельского хозяйства могут нарушить цепочку поставок Procter & Gamble, особенно поставки растительных масел и другого сырья, используемого для производства мыла, моющих средств и других потребительских товаров. С другой стороны, P&G имеет возможность улучшить свой экологический след за счет использования доступных вторичных материалов. Включение этих усилий в стратегию корпоративной социальной ответственности Procter & Gamble может улучшить имидж бренда, восприятие и лояльность потребителей. Такие усилия могут также способствовать общему повышению корпоративной ответственности в отдаленной или макросреде индустрии FMCG.

Правовые факторы в деятельности компании Procter & Gamble:

Стратегии Procter & Gamble включают в себя меры по обеспечению соблюдения законодательства в сфере потребительских товаров. Стратегии Procter & Gamble формируются следующими юридическими внешними факторами:

- повышение требований безопасности продукции (возможность);
- расширение правил охраны окружающей среды (угроза и возможность);
- повышение уровня регулирования устойчивости бизнеса (угроза и возможность).

Procter & Gamble имеет возможность расти, обращаясь к растущему регулированию продуктов, имеющих отношение к индустрии потребительских товаров [52]. Например, компания может повысить стандарты безопасности своей продукции, что приведет к повышению качества выпускаемой продукции. С другой стороны, расширение правил охраны окружающей среды является угрозой, которая может повлиять на цепочку поставок и деловую практику P&G. Однако этот юридический внешний фактор также делает макросреду более благоприятной для



усилий Procter & Gamble по внесению вклада в охрану окружающей среды. В связи с этим компания имеет возможность укрепить свой корпоративный имидж и имидж бренда за счет повышения статуса устойчивости бизнеса, решения проблем повышения устойчивости развития. Тем не менее, этот юридический внешний фактор также представляет угрозу для Procter & Gamble с точки зрения потенциальных ограничений на бизнес-операции [53].

Компания Procter & Gamble обладает организационными и бизнес-характеристиками, позволяющими оставаться стабильными, учитывая возможности и угрозы, основанные на внешних факторах в индустрии потребительских товаров. Однако компания должна проводить стратегические реформы, чтобы эффективно использовать возможности и преодолевать угрозы. Результаты этого анализа показывают, что у Procter & Gamble есть возможности для роста, организационного совершенствования и укрепления корпоративного имиджа и имиджа бренда. Большинство выявленных внешних факторов создают возможности для компании. Однако некоторые внешние факторы угрожают бизнесу потребительских товаров Procter & Gamble. Например, компания сталкивается с экологическими и регуляторными угрозами в удаленной или макросреде. Стратегическая реформа должна учитывать долгосрочные последствия этих угроз, чтобы максимально использовать возможности, доступные Procter & Gamble [54].

## 2.5 Анализ формирования клиентоориентированного подхода на примере компании P&G

Для нашего исследования о том, как формируется клиентоориентированный подход в условиях российского рынка FMCG игроков была выбрана компания Procter & Gamble, а именно категория средств по уходу за полостью рта, представленная на российском рынке брендами Blend-a-med и Oral-b. Выбор пал на данную компанию, потому что, в первую очередь, компания имеет локальное производство в стране, а значит соответствует специфике российского FMCG

рынка, во-вторых оба бренда по уходу за полостью рта представлены во всех ценовых сегментах (от эконома до супер-премиума) на рынке, а значит потребитель имеет обширную возможность выбора. Рассмотрим более детально российский рынок средств по уходу за полостью рта.

Рынок средств гигиены для полости рта представлен для российских потребителей в основном зубными пастами, зубными щетками, специализированными гелями, ополаскивателями, зубными нитями и ершиками, и конечно же электрическими средствами по уходу за полостью рта. При этом около 40% рынка составляют продажи зубной пасты, 14 % – продажи зубных щеток. Остальная часть продаж рынка – это дополнительные уходовые средства за полостью рта или же средства ухода за протезами [43].

Назначение зубных паст достаточно обширно. Выделим основные существующие виды [37]:

- гигиенические пасты – пасты, предназначенные для ежедневного ухода, для мануального или электрического удаления зубного налета, остатков пищи и освежения полости рта. Такие пасты подходят для ежедневного использования, не содержат специальных лечебных компонентов и оказывают только очищающее действие;

- зубные пасты для лечебной профилактики проблем с полостью рта – пасты, состоящие из активных биологических добавок, воздействующих на проблемные участки полости рта, например пасты для профилактики образования зубного камня;

- медицинские зубные пасты – пасты, состоящие из активных лечебных ингредиентов, воздействующих на патологические процессы зубной полости. Лечебные пасты не подходят для ежедневного ухода, применяются по рекомендациям стоматологов и относятся как правило к супер-премиальному сегменту.

Последние два вида относятся к так называемым профессиональным брендам. Кроме того, зубные пасты разделяются на детские и взрослые сегменты. Детские

пасты содержат меньшее количество компонентов и имеют более низкую концентрацию активных веществ и как правило содержат в себе ароматизаторы с любимыми детскими вкусами [50].

Российский рынок средств гигиены полости рта переполнен различными брендами и вариантами зубных паст. По данным маркетингового агентства, аптечные сети за первое полугодие 2020 года продали около 130 различных брендов зубных паст, а если учесть разнообразие линеек каждого производителя, то выйдет более 1000 различных наименований. Каналы продаж данного сегмента в условиях российского рынка варьируются от частных клиник и небольших аптек до гигантов торгового ритейла. Различные каналы продаж позволяют охватить весь рынок продукции, например профессиональные бренды чаще всего представлены в аптечных сетях. Таким образом, данная продукция относится не только к рынку FMCG, но и к фарм-рынку [43].

По данным Nielsen, размер российского рынка средств по уходу за полостью рта брендов P&G в денежном выражении в 2020 году по всем каналам составил порядка 84,2 миллиардов рублей. Данный рынок вырос к предыдущему году с индексом 105, данный рост обусловлен ростом стоимости категории благодаря электрическим зубным щеткам.

На данный момент лидером рынка по продажам в денежном выражении является бренд Colgate-Palmolive – 28%. Компания является безусловным лидером в данном сегменте. На рисунке 2.1 представлено процентное распределение доли различных брендов по уходу за полостью рта. Из диаграммы однозначно видно, что рынок имеет высокую конкуренцию, причем конкурируют между собой локальные и зарубежные бренды, профессиональные и ежедневные средства для полости рта [38].

Бренды Blend-a-med и Oral-b на российском рынке не играют в категории средств для профессиональной гигиены, поэтому данный кейс можно рассматривать как возможность развития потенциала компании.

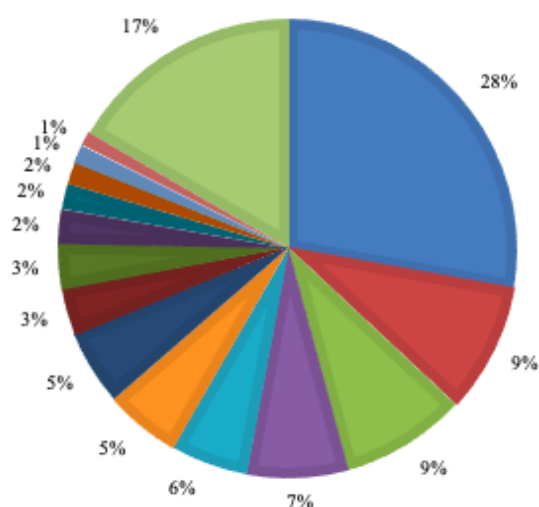
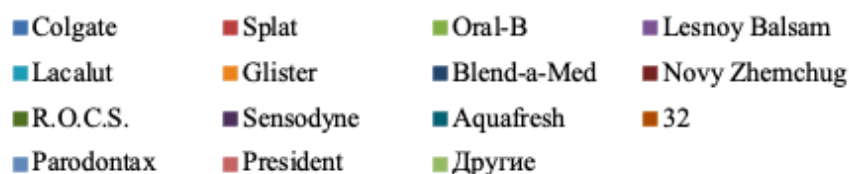


Рисунок 2.1. – Доли продаж основных игроков рынка в деньгах, в %

Основные тренды российского рынка средств гигиены полости рта [51]:

- повышение заботы о здоровье. Потребители чаще начинают задумываться о проблемах здоровья, готовы тратить больше денег на его поддержание и чаще прислушиваются к советам специалистов;
- рынок средств для полости рта растет и будет продолжать расти, а основным драйвером становятся электрические щетки и эко-продукты;
- зубные пасты вносят второй по значимости вклад в рост рынка, после электрических зубных щеток. Индекс роста к прошлому году у компании P&G составил 106;
- сегмент отбеливающих паст с природными компонентами (уголь, лимон) является лидером и драйвером роста категории;

– зубные пасты с комплексным уходом остаются самыми популярными на рынке и присутствуют в ассортиментном портфеле всех производителей.

Основа деятельности компании P&G – служение потребителю. В своей работе компания опирается в первую очередь на нужды и потребности потребителя и каждый бизнес-процесс строится на нуждах клиента. Основная идея компании – быть ближе к потребностям покупателей.

География бизнеса включает Северную и Латинскую Америку, Азию, Индию, Австралию, Китай, Африку, Ближний Восток, Восточную, Центральную и Западную Европу.

Со времени открытия своего первого представительства в 1991 г. российское подразделение P&G стало одним из самых динамично развивающихся в мировой системе P&G [49].

На рисунке 2.2 представлены доли компании на мировом рынке в сегменте средств по уходу за полостью рта.

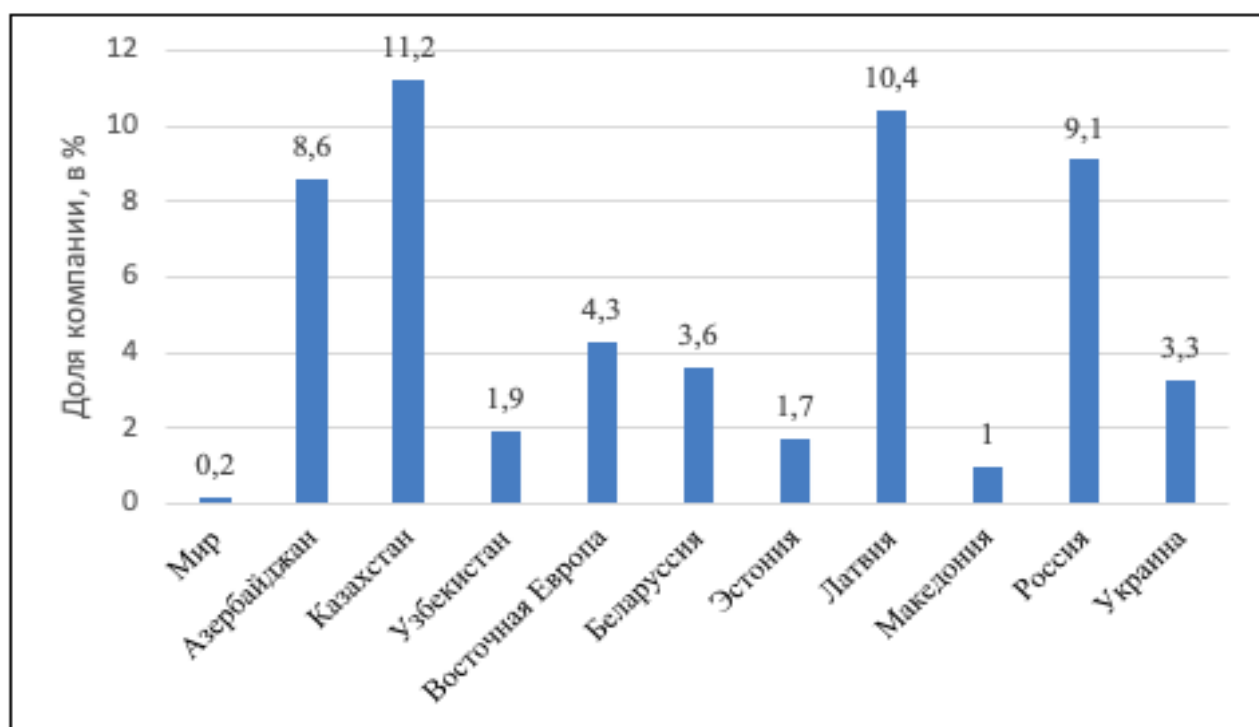


Рисунок 2.2 – Представленность брендов P&G на рынках стран в денежном выражении в 2020 г, в %

В ВКР мы будем рассматривать только основной бренд зубных паст в России от компании P&G – Blend-a-med. Поэтому в дальнейшем под наименованием Blend-a-med будут подразумеваться все зубные пасты данного бренда и в целом выпускающая их компания.

Отдельное внимание во время практики мы уделили маркетинговой деятельности компании, так как она представляет собой яркий пример гибкого, современного комплекса маркетинговой деятельности.

Компания уделяет большое внимание трендам рынка, желаниям потребителей и в то же время максимально вовлечена в сохранение окружающей среды. Компания активно развивает свой кэшбэк-сервис *rgbonus*, привлекает молодых инфлюенсеров в рекламные кампании и активно поддерживает благотворительность. Каждый потребитель на сайте компании может получить подарки за оставленные отзывы о продукте, выиграть приз, принимая участие в разработке нового продукта. Недавним примером ориентации на клиента была рекламная кампания, посвященная 20-летию бренда *Discrete* в России, в ней любой желающий мог написать свою мечту и компания, выбрав несколько самых интересных желаний реализовала их. При этом область идей не ограничивалась сферой деятельности компании, мечта потребителя могла быть совершенно любой: путешествие, театр, ужин или просто какая-либо вещь. С помощью такой практики компания может проанализировать базовые желания потребителей и разработать новый уникальный продукт или модифицировать старый. Так, например была разработана новая линейка отбеливающих паст с натуральными природными компонентами, а также для паст стали использовать полностью перерабатываемую упаковку [42].

Такой инструмент работы с потребителями дает компании огромное конкурентное преимущество – существующие потребители вовлечены в процесс развития компании, а новых клиентов привлекают нестандартные способы сбора отзывов, которые сложно встретить у компаний-конкурентов [40].

Оценить сколько именно новых потребителей было привлечено таким путем достаточно сложно, однако по темпам роста выручки и компании в целом можно

понять, что такой инструмент клиентоориентированности работает [41]. Компания растет из года в год в объеме продаж, на этом основании можно сказать о том, что число новых потребителей продукции компании P&G активно увеличивается.

Топ-менеджмент компании не скрывает, что такие инструменты являются самыми эффективными на сегодняшний день. 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 [38].

Помимо инструмента вовлечения потребителей, компания активно реализует телевизионную рекламу, является спонсором крупных мероприятий, привлекает звезд и инфлюенсеров, активно развивает современные социальные сети [46]. Привлечение современных актеров кино, молодых исполнителей позволяет привлекать к брендам более молодую целевую аудиторию потребителей. Кроме того, компания активна проводит конкурсы с участием представителей шоу-бизнеса, с помощью такого инструмента компания опять же привлекает молодую аудиторию, а также освещает проблемы, связанные со здоровьем зубов, о которых потребители могут не знать.

Наше исследование формирования клиентоориентированного подхода будет строиться на двух частях – исследование внешней среды или потребителей и исследование внутренней среды компании.

## 3 ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОМПАНИИ PROCTER & GAMBLE

### 3.1 Определение методики исследования

Для нашего исследования была выбрана одна из крупнейших компаний товаров народного потребления на российском рынке. Так как объем ассортиментного портфеля компании огромен, то для нашего исследования в качестве объекта исследования клиентоориентированного подхода была выбрана категория средств по уходу за полостью рта [45].

Наше исследование будет состоять из двух независимых друг от друга частей – исследовании внешней среды или потребителей и исследование внутренней среды компании. Для проведения каждой из частей анализа была разработана определенная методика со своими уникальными инструментами исследования.

Для исследования ориентации на клиента с точки зрения потребителей было принято решение о проведение количественного опроса методом анкетирования среди потребителей основных брендов компании в сегменте гигиены полости рта. В первую очередь необходимо понять какие из признаков клиентоориентированности, выделенные нами ранее, имеют весомое значение для потребителей. Для решения данного вопроса мы воспользовались инструментом множественной регрессии на основе проведенного опросника, где независимыми переменными являются признаки организации с ориентацией на клиента, а зависимой переменной выступает известная маркетинговая метрика – готовность продукта к рекомендации с помощью которого в дальнейшем рассчитывается показатель лояльности клиентов [44].

В качестве инструмента опроса была разработана анкета с учетом признаков, выделенных в блок практик, направленных на потребителей. Для адаптации анкеты для обывателей все признаки были интерпретированы с исключением маркетинговой терминологии. Таблица 3.1 содержит интерпретированные для респондентов признаки.



Таблица 3.1 – Адаптация признаков клиентоориентированности для анкетного опроса

Признак КО	Вопрос анкеты для потребителя
Понимание текущих потребностей потребителей	Компания имеет полное представления о потребностях клиентов
Клиентоориентированные продажи	Зубные пасты продаются во всех возможных каналах продаж (магазины, аптеки, стоматологии)
Соответствие ожиданиям клиента	Продукция компании оправдывает мои ожидания
Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании	Компания максимально заинтересована в удовлетворении потребностей клиентов
Построение лояльности потребителя к бренду	При наличии данного продукта я выберу именно его
Систематический сбор обратной связи от клиента	Компания интересуется обратной связью о качестве товара, обслуживании и компании в целом
Понимание латентных (скрытых, неявных) потребностей потребителей	Новые разработки компании соответствуют моим ожиданиям
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.)

Кроме того, анкета включала вопросы о готовности к рекомендации продукта, вопрос о специфичных особенностях продукта и стандартные вопросы из социально-демографического блока, для получения репрезентативной выборки. Для вопросов по оценке признаков использовалась интервальная шкала, а для вопросов социально-демографического блока использовались номинальная и порядковая шкалы.

Выборка выглядела следующим образом:

- мужчины или женщины старше 18 лет, ведущие хозяйство в семье;
- география охватывала всю Россию;
- время проведения опроса – февраль-март 2021 года.

Доверительная вероятность была взята за 95 %, а необходимое число респондентов рассчитывалось относительно величины всей генеральной совокупности.

Рекомендованным значением выборки для получения репрезентативных результатов является значение от 300 респондентов [1].

Для понимания размеров генеральной совокупности обратимся к внутрикорпоративной информации по категории средств по уходу за полостью рта, а именно общему размеру рынка и доли, которую занимает компания на рынке, финансовым показателям и среднегодовому потреблению. Для получения репрезентативной информации необходимо получить 450 релевантных ответа от респондентов. Анализ показателей компании представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Ключевые показатели категории средств по уходу за полостью рта

Рынок средств по уходу за полостью рта на 2020 г., млн. руб.	48 000
Доли компаний на рынке в России [54]	
ООО «Проктер энд Гэмбл»	20%
Сумма денежных средств, заработанных компанией 2020 г., млн. руб	
ООО «Проктер энд Гэмбл»	12 240,8
Средняя цена на продукт компании, в руб.	
ООО «Проктер энд Гэмбл»	200
Сумма денежных средств, заработанных при продаже зубной пасты*	
ООО «Проктер энд Гэмбл»	1800,2
Количество проданных штук на 2016 г, млн. шт.	
ООО «Проктер энд Гэмбл»	11,3
Количество потребляемой в год зубной пасты, шт**.	8
Количество покупателей, млн. ч	
ООО «Проктер энд Гэмбл»	2,15
*Согласно данным DMS продажи зубной пасты в среднем составляют 40% от продаж по всему бренду [53]	
** Согласно данным BusinesStat покупатель в среднем приобретает 8 ед. продукции [52]	

Перейдем к определению методики анализа клиентоориентированности во внутренней среде организации. Основная цель нашей работы – выявление релевантных признаков, характеризующих компанию с ориентацией на клиента с точки зрения внутренней среды компании. Для решения данной задачи мы воспользовались инструментом глубинного интервью с лицами, принимающими решения в компании, кроме того, провели анкетирование сотрудников компании. Микс ин-

струментов позволит нам получить более корректные и статистически достоверные данные о формировании нацеленности на клиента в рамках политики компании.

Для проведения интервью мы так же взяли полученные ранее признаки клиентоориентированности и предложили руководящим лицам компании дать им оценку и прокомментировать свою позицию при ответах на открытые вопросы. Для интерпретации результатов также использовался инструмент контент-анализа. Использовался подсчет количества упоминаний того или иного признака, а также для понимания оценки данного показателя, является ли он ориентацией на клиента или нет использовались значения +1 и -1.

Кроме того, в компании был проведен опрос с представителями всех отделов, принимающих участие в создании, выпуске и логистическом размещении продукции. Для понятности признаков использовался так же их адаптированный перевод для анкеты в таблице 3.3. В опросе для сотрудников компании применялась интервальная шкала от 1 до 5, где 1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен.

Результатом проведенной работы должна была стать актуальная картина понимания клиентоориентированного подхода в компании.

Для получения полной картины необходимо было соотнести результаты исследования внутренней среды и результаты исследования потребителей. Таким образом, нам удастся выявить в каких моментах компания имеет слабые места и на какие признаки, важные для потребителей компании следует уделить внимание. Все результаты будут представлены в следующем параграфе работы.

Таблица 3.3 – Соотнесение признаков и вопросов гайда

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

### Окончание таблицы 3.3

Признак КО	Вопрос гайда/анкеты
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 и их 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

### 3.2 Результаты эмпирического исследования

Перейдем к представлению полученных результатов исследований. В предыдущем параграфе были подробно описаны инструменты работы с респондентами, нами были проведены анкетирования, опросы и глубинные интервью. Во время прохождения практики было проведено интервью с менеджером, отвечающим за регион Челябинской области.

По результатам интервью удалось установить, что ключевым драйвером ориентации на клиента являются в первую очередь клиентоориентированные продажи, респондент уделил большое внимание комментариям относительно важности широкого распространения доступных каналов продаж для конечных потреби-

лей. Кроме того, респондент подчеркнул важность признаков: «понимание текущих потребностей конечного потребителя» и «мониторинг трендов потребительского поведения». Обратная связь от потребителей, несомненно, важна, но для увеличения лояльности важно признание ассоциации стоматологов, которые имеют более глубокие знания о продуктах и их применении. Кроме того, компания идет по пути самостоятельного формирования потребительских трендов и благодаря этому является лидером рынка практически во всех категориях товаров. Положительную оценку также получили такие признаки, как высокая удовлетворенность клиентов, аналитика покупательского поведения, понимание латентных потребностей, сетевое сотрудничество и сбор обратной связи.

Но во время анализа данного интервью нам пришлось столкнуться с трудностью. Как выяснилось, компания не имеет определенных уникальных показателей для замера уровня клиентоориентированности, кроме базовой выручки и объема продаж в сравнении с рынком в целом.

Остальные признаки получили отрицательную оценку, так как, например компания не всегда преследует удовлетворение ожиданий клиентов, а маркетинг никак не может повлиять на структуру управления цепями поставок, в этом больше заинтересован отдел планирования для максимального сокращения издержек.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что компания P&G заинтересована в ориентации на клиента и формирует имидж клиентоориентированной компании. Компания опирается на внутренние ощущения потребителей, которые собирают специалисты различных отделов. Компания вкладывает очень много ресурсов в рекламу и маркетинг, для удовлетворения всех потребностей потребителей. В целом компания больше ориентирована на создание качественного продукта, способного удовлетворить потребности всех потребителей.

Анализ результата опроса сотрудников всех отделов, связанных с продажами в компании, в котором они оценивали присутствие каждого из выделенных признаков клиентоориентированности в компании.

В результате исследования удалось установить, что большинство признаков получили максимальную оценку, а оценок ниже 3 и вовсе нет ни по одному признаку. Это говорит о том, что сотрудники компании оценивают уровень клиентоориентированности как достаточно высокий, но часть признаков не соответствует оценки лица принимающего решения в компании. На данном этапе не релевантно делать итоговые выводы об уровне ориентации на клиента в компании, так как сотрудники имеют свойство завышать оценки.

Для получения итоговых данных нам необходимо соотнести результаты опроса внутренних сотрудников с опросом потребителей.

В первую очередь важно описать социально-демографический портрет участников выборки. Рисунок 3.1 демонстрирует нам то, что большая часть выборки — это женщины. По скольку большую часть покупателей товаров для дома и средств для ухода за телом составляют женщины, а именно около  $\frac{3}{4}$  от общей генеральной совокупности, то полученный результат можно считать репрезентативным. Мужчины как правило не уделяют выбору продукта столько внимания и не акцентируются на приверженности к одному бренду, а используют то, что покупает женщина.

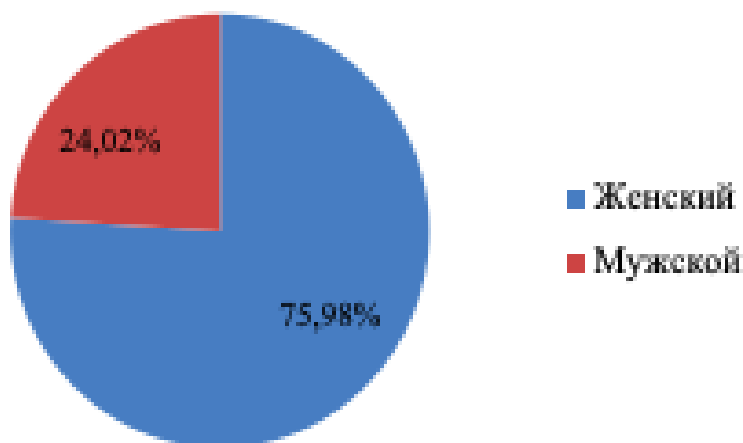


Рисунок 3.1 – Гендерное распределение респондентов

Рисунок 3.2 демонстрирует разбивку респондентов по возрастным группам. Выборка немного сместилась, так как опрос проводился путем онлайн-анкетирования и охватить разновозрастное население значительно сложнее при таких условиях.

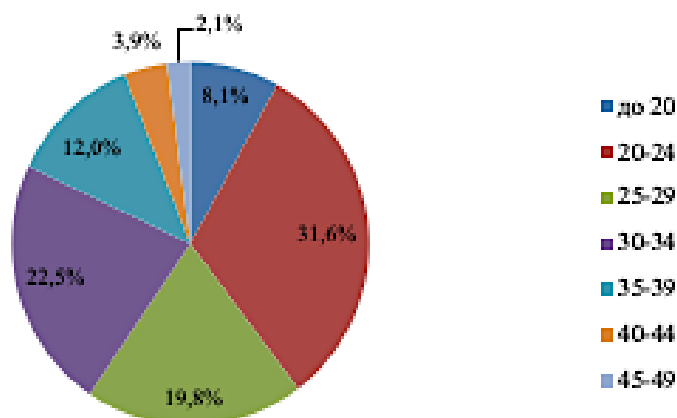


Рисунок 3.2 – Возрастное распределение

Большая часть опрошенных респондентов имеет высшее образование, либо получает высокую степень, а также половина опрошенных занимают позицию специалиста.



Рисунок 3.3 – Уровень образования

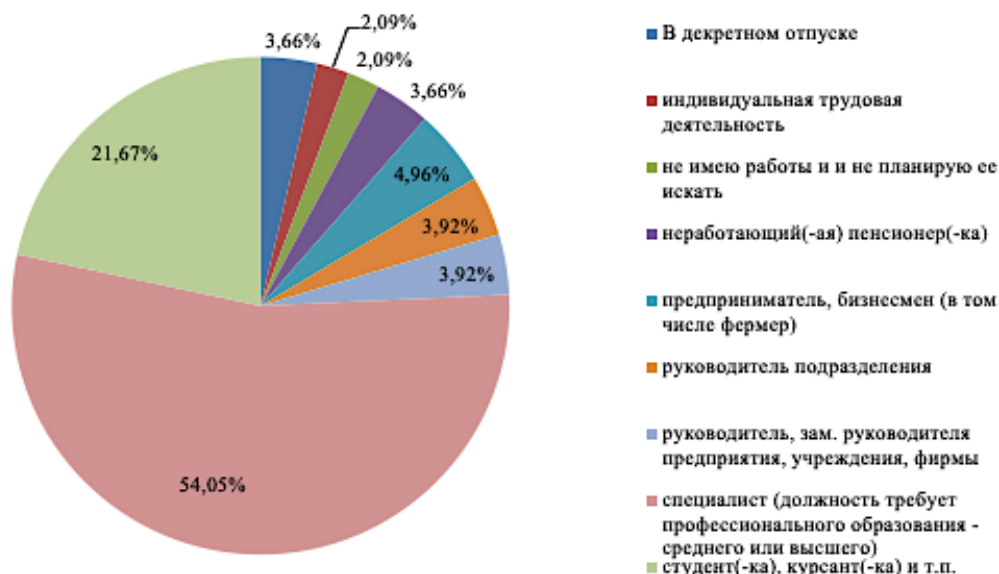


Рисунок 3.4 – Род деятельности

Рассматривая материальное положение опрошенных респондентов, можно сделать вывод, что большая часть респондентов имеет уровень достатка выше среднего, а так как оба бренда компании играют во всех ценовых сегментах, то полученная выборка вполне соотносится с генеральной совокупностью.



Рисунок 3.5 – Материальное положение



Далее рассмотрим основные причины, по которым респонденты выбирают бренды Oral-b и Blend-a-med. На рисунке 3.6 выделены все причины покупки зубных паст брендов компании P&G, так как компания является лидером в сегменте отбеливающих паст, то это и стало основной причиной совершения покупки, второе место поделили между собой качественный состав и вкусовые свойства продуктов компании, а третье место занимают лечебные свойства. Интересный факт, что потребитель в первую очередь ориентирован на свойства продукта, а не на наличие товара на полке, низкую цену или маркетинговую кампанию брендов [48].

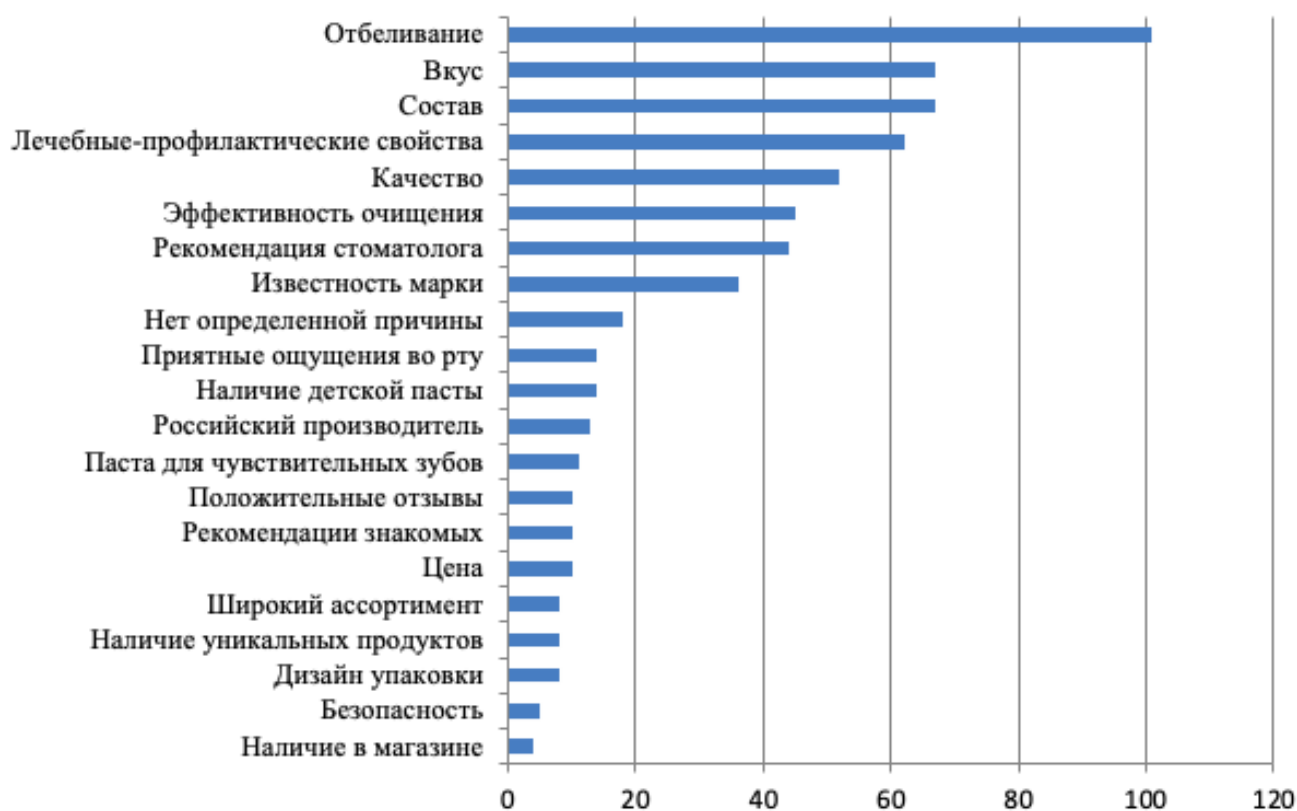


Рисунок 3.6 – Причины выбора брендов P&G

Для более глубокого анализа результатов обратимся к показателю лояльности потребителей (NPS) [47]. Данную метрику мы так же применяли в модели регрессии нашего исследования. Из 450 полученных на анализ анкет (после вычист-

ки «грязных» результатов) высшие оценки поставили 276 опрошенных, а оценки от 0–6 56 анкетированных, таким образом нам удалось получить значение NPS около 50%, а значит половина опрошенных являются лояльными к брендам Oral-b и Blend-a-med.

По результатам опроса, касающегося признаков клиентоориентированности мы получили оценки по 8 признакам, касающимся уровня ориентации на клиента при оценке зубных паст, таблица 3.4.

Для анализа данных мы использовали программу SPSS и с помощью регрессионной модели выявили значимые для потребителей факторы клиентоориентированной компании.

Таблица 3.4 – Среднеарифметические оценки потребителей продукции компании P&G

№	Признак клиентоориентированности	Оценка
1	Понимание актуальных потребностей покупателей	4
2	Продажи с ориентацией на клиента	5
3	Соответствие ожиданиям	5
4	Высокая удовлетворенность клиентов - одна из целей компании	4
5	Выстраивание высокого уровня лояльности к бренду	4
6	Получение обратной связи от клиентов	3
7	Изучение скрытых потребностей потребителей	3
8	Исследования потребительского поведения	3

Как было описано ранее зависимая переменная в нашей модели это готовность порекомендовать продукцию, а объясняемые переменные, выведенные 8 признаков. Мы будем использовать множественную регрессию, с последовательным вводом независимых переменных для поиска линейной зависимости.

Регрессионная модель была построена за 4 шага, итоговый коэффициент детерминации равен 0,596 таблица 3.5. Таким образом, линейная связь между переменными в полученной модели является достаточно тесной. Коэффициент линейной детерминации равен 0,355. Он демонстрирует какую часть совокупного разброса в зависимой переменной описывает независимая переменная, таким обра-

зом 36 % случаев описывается нашей регрессионной моделью, то есть готовностью респондентов рекомендовать бренды. Кроме того, нам необходимо провести тест на остатки, то есть на отклонения полученных значений от ожидаемых. Для этого в SPSS мы воспользовались тестом Дарбина-Уотсона, значение коэффициента максимально близко к 2, а значит автокорреляции нет.

Кроме того, независимые переменные не должны быть связаны между собой. Для этого мы воспользовались анализом коллинеарности независимых переменных, таблица 3.6.

Таблица 3.5 – Регрессионная модель

Сводка для модели

Модель	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стандартная ошибка оценки	Дарбин-Уотсон
1	,454 <sup>a</sup>	,207	,204	1,587	
2	,533 <sup>b</sup>	,282	,280	1,510	
3	,565 <sup>c</sup>	,317	,314	1,479	
4	,596 <sup>d</sup>	,355	,348	1,441	1,962

a. Предикторы: (константа), q7

b. Предикторы: (константа), q7, q3

c. Предикторы: (константа), q7, q3, q5

d. Предикторы: (константа), q7, q3, q5, q10

e. Зависимое значение: q11

Таблица 3.6 – Коллинеарность независимых переменных

Модель	Собственное значение	Показатель обусловленности	Доли дисперсии					
			Константа	q6	q3	q5	q9	
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	

Окончание таблицы 3.6

Модель	Собственное значение	Показатель обусловленности	Доли дисперсии				
			Константа	q6	q3	q5	q9
4 1	4,789	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	18,578	,23	,00	,95	,06	,08
5	,008	24,802	,72	,04	,02	,91	,01

а. Зависимое значение: q11

Регрессионная модель включила в себя следующие переменные, таблица 3.7:

- формирование лояльности к бренду, совершение повторных покупок;
- понимание текущих потребностей потребителей;
- оправдание ожиданий потребителей;
- исследование потребительского опыта.

Таблица 3.7 – Переменные, включенные в регрессионную модель

Модель	Введенные переменные	Удаленные переменные	Метод
1	q6		Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения $\leq$ ,050, Вероятность F для исключения $\geq$ ,100).
2	q3		Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения $\leq$ ,050, Вероятность F для исключения $\geq$ ,100).
3	q5		Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения $\leq$ ,050, Вероятность F для исключения $\geq$ ,100).
4	q9		Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения $\leq$ ,050, Вероятность F для исключения $\geq$ ,100).

а. Зависимое значение: q11

Показатель статистической значимости не должен превышать 5%, для нашей модели по всем показателям данное значение получилось равным 0, а значит регрессионная модель, которую мы построили на основе данных от наших респондентов применима на всю генеральную совокупность.

Получается, что на готовность рекомендовать продукцию влияет лишь 4 фактора. Самое большое влияние оказывает соответствие ожиданиям потребителей. Это снова указывает на то, что политика компании направлена на создание в первую очередь продуктов, способных удовлетворять потребительские потребности, а ожидания от бренда полностью совпадают с реальными результатами. Кроме того, значимыми оказались признаки: понимание текущих потребностей, построение лояльности к бренду и анализ потребительского опыта.

Таким образом наша гипотеза H1 «Присутствие у компании признаков клиентоориентированного маркетинга, связанных с абсолютным пониманием потребностей клиентов, оказывают значительное влияние на готовность давать рекомендации о продукции и сервисе компании» принимается, так как признак «понимание потребностей» оказался значимым.

Вторая гипотеза H1 «Присутствие у компании признаков клиентоориентированного маркетинга, связанных со степенью удовлетворенности потребителей, оказывают значительное влияние на готовность давать рекомендации о продукции и сервисе компании» частично принимается так как два признака оказались значимыми. Признак «цель компании – удовлетворение потребителей» оказался незначимым.

По результатам проведенного анализа удалось установить, что социально-демографические признаки не влияют на готовность рекомендовать продукцию, а значит именно компании своими инструментами воздействуют на потребителей и повышают уровень лояльности к бренду.

Объединим результаты внутреннего и внешнего исследований. По всем 8 признакам, мы сопоставили оценки потребителей и сотрудников компании. На рисунке 3.7 представлены полученные результаты.

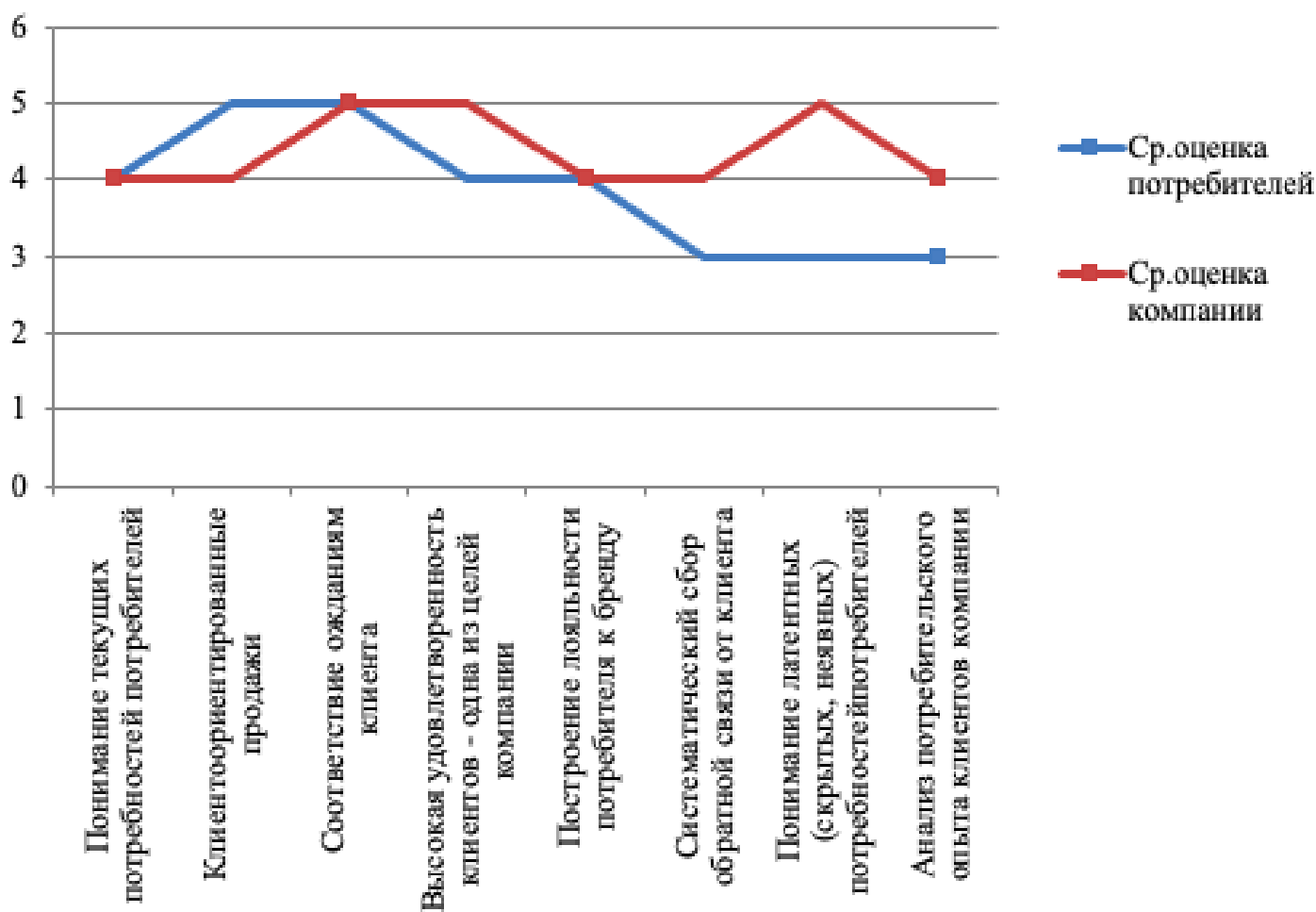


Рисунок 3.7 – Сопоставление средних оценок по признакам

График показывает, что не все совпадающие признаки получили максимальные оценки. Как и предполагалось ранее, сотрудники компании завышают свои оценки, за исключением клиентоориентированных продаж. Три из четырех значимых переменных совпадают в оценках с обеих сторон. Это говорит о том, что регрессионная модель выявила наиболее важные признаки для бренда, совпадающие с ожиданиями потребителей.

В общем, если смотреть на формирование ориентации на клиента на рынке FMCG, то возможно при повышении качества реализации клиентоориентированности, регрессионная модель может получить новые значимые переменные, влияющие на готовность советовать продукцию.

### 3.3 Разработка стратегии по увеличению клиентоориентированности компании P&G

Деятельность компаний FMCG-рынка строится как правило, по сложным схемам, особенно если компании пытаются внедрять новые инновационные процессы. Однако практически все компании стремятся занимать лидирующие позиции на рынке, развивая свою деятельность по разным направлениям.

На основе результатов исследования из предыдущей части работы мы разработали некоторые инновации для компании, которые могут способствовать увеличению лояльности бренда.

Как мы уже отметили, компания P&G имеет продуктоориентированный подход.

Компания включает в свою деятельность не все признаки клиентоориентированности и так как результаты внутренних исследований недостаточно объективны, по причине того, что сотрудники оценивают свою компанию выше, поэтому рекомендации по улучшению будут касаться признаков, направленных на потребителей. Бренд предполагает, что высокий уровень удовлетворенности клиентов, является главной целью компании. А потребители поставили данному признаку оценку ниже возможно вследствие того, что продукция компании не всегда удовлетворяет все потребности покупателей.

Для решения данной проблемы компании следует внедрить большее количество инструментов сбора обратной связи, так как потребители всегда смогут указать на желаемое для них направление развития. Примером такого инструмента может выступать опрос на официальных страницах производителя в социальных сетях о качестве продукции или пожелания по их доработке. Также важно не просто собирать информацию от потребителей, а делать это на постоянной основе с последующим анализом и формированием выводов по улучшению показателей

деятельности. Для этого можно обратиться к помощи аналитических агентств (Nielsen).

Кроме того, очень важно заниматься изучением потребительского поведения. Данный признак так же был оценен компанией выше. Следствием такого результата является то, что не каждый покупатель является участником опроса или фокус-группы. Компания может разработать платформу для вовлечения всех потребителей в исследования, чтобы потребитель мог оперативно делиться своими запросами и пожеланиями, а также чувствовал себя важным звеном в развитии компании. Данную опцию мы предложили включить на платформу кэшбека компании.

Представители компании всегда считают, что с вероятностью до 99 % могут предсказать и понять скрытые желания потребителей. В данном случае важно корректно и полно доносить подробную информацию о продуктах до потребителей, с выделением уникальных особенностей и свойств. Мы предложили добавить на главный сайт компании раздел с информацией и уникальными свойствами каждого из производимых продуктов.

Согласно опросу, потребители более отзывчивы и обращают внимание на характеристики зубной пасты, такие как отбеливание и вкус. Однако если бренд позиционирует себя как лечебно-профилактический, то такая причина покупки зубной пасты, как лечебно-профилактические свойства, должна быть включена в топ. В связи с этим может возникнуть еще большая потребность в передаче информации через стоматологов, которые также упоминаются в качестве одной из причин использования этой пасты. Сотрудничество со стоматологическими клиниками будет повышать уровень лояльности и привлекать новых потребителей, переключая таким образом покупателей с конкурентов.

Маркетинговые метрики редко используются компаниями для получения информации, но это является грубейшей ошибкой. Такие показатели могут дать дополнительные данные о потребителях и новых рынках.



Компания P&G является лидером рынка, который следит за трендами и сам создает новые тенденции, формируя новые направления развития рынка. Крупные игроки рынка стараются увеличивать долю digital информации в своей работе, все средства коммуникации перемещаются в цифровую среду. Одним из главных инновационных решений компании в современном мире является тенденция создания собственных интернет-площадок с купонами и скидками для потребителей и таким образом развивать O2O (online to offline) стратегию.

В условиях пандемии значительная часть коммуникаций перешла в digital среду, около 70 % пользователей совершали покупки онлайн, а Интернет-торговля выросла почти на 100 % к прошлому году.

С учетом текущих трендов для компании P&G особо важно продолжать работу над онлайн-средой во всех категориях товаров. До появления индивидуальных промо-страниц компании производитель не коммуницировал с потребителем напрямую, а как правило большая часть рекламы шла от торговых сетей. Для сближения потребителя с производителем важно было разработать платформу для их совместного взаимодействия. В рамках нашего проекта мы предложили компании P&G провести оценку эффективности действующей платформы и уровень лояльности потребителей к текущей системе. Данные будут собираться с помощью компании Nielsen.

В рамках проекта мы поставили задачу привести более 5000 тысяч новых пользователей на сайт. Трафик приходящих пользователей должен был состоять из активной и лояльной аудитории, готовой в течение первых нескольких дней после регистрации отсканировать чеки о покупках. Информацию о портале мы разместили на самых крупных SMM площадках: TikTok, Facebook, Instagram, YouTube и Telegram.

Telegram позволил привлечь много бесплатного трафика, но активность данных пользователей находилась на низком уровне. Размещение на платформе TikTok позволило привлечь около 6000 тысяч пользователей, но CR (conversion rate) был около 10 % и вовлеченность в сканирование чека не достигала и 1%. Это

можно объяснить тем, что аудитория данной площадки достаточно молодая и ее не интересуют скидки на зубные щетки и подгузники. Наиболее активной оказалась аудитория Facebook и Instagram так как социально-демографический портрет аудитории данных социальных сетей соответствует портрету потребителя нашей продукции. Мы использовали инструмент трансляции «семейных» видеороликов о системе работы платформы начиная от сканирования чека до получения денежного вознаграждения от производителя. При тестировании платформы YouTube мы выяснили, что ROI находится на достаточно низком уровне, а следовательно привлечение аудитории становится не рентабельным.

По итогу проведенной кампании за месяц нам удалось привлечь около 8000 новых пользователей в основном с площадки Facebook, а конверсия сканирования чеков составила 12 %.

Таким образом использование промо-лендингов в совокупности с инструментами классического маркетинга дает производителю возможность находиться в тренде покупательского поведения и поддерживать прямую коммуникация с потребителями, а также повышает лояльность к бренду и его узнаваемость.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате, в нашей работе мы рассмотрели множество академических трудов, касающихся изучению понятия клиентоориентированности. Большая часть работ является зарубежными трудами, а для российских реалий ориентация на клиента является достаточно новым явлением.

Нам удалось установить, что точного определения не существует по сей день, а клиентоориентированность представляет собой совокупность определенных признаков. Авторы научных работ долгое время не могли найти единое понимание понятия ориентации на клиента, 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 своей работе мы рассматривали клиентоориентированность со стороны подхода клиентоцентричности, управления компанией с привлечением потребителей. Но в результате исследования мы установили, что российский рынок отстает и все признаки относятся клиентоориентированности, так как прямое вовлечение потребителей в деятельность компании практически отсутствует в России.

В результате анализа были выявлены ключевые особенности и характеристики клиентоориентированных компаний, а также показатели эффективности, влияющие на бизнес.

Признаки были разделены на три блока и наиболее популярным блоком стали практики, направленные на потребителей. Меньше всего признаков касаются производительности, но в современных трудах он набирает популярность, а значит, вероятнее всего, вопрос скоро станет актуальным.

Второй раздел был посвящен анализу деятельности компании и ее маркетинговой стратегии.

На следующем этапе мы проводили интервью с представителями крупных компаний FMCG сектора, чтобы получить понимание того, как на практике при-

меняются теоретические основы клиентоориентированности. Данный анализ позволил нам выявить итоговое значение признаков, которые в дальнейшем применялись в нашем исследовании.

Последним этапом стал подробный анализ клиентоориентированного подхода в компании P&G. Для этого мы провели интервью с лицом, принимающим решение в компании, и собрали выборку респондентов путем онлайн-анкетирования.

По результатам исследований мы сделали выводы о внутренней организации компании и оценки ее со стороны потребителей.

Так как наше исследование проводилось на базе одной компании, применять результаты для всего рынка не релевантно. Кроме того, мы рассматривали взаимодействие компании напрямую с покупателями, но так как у нас B2B сегмент, то возможно еще затронуть взаимодействие с дистрибьюторской сетью и ритейлерами.

Что касается направления дальнейших исследований по данной теме, то для получения более полной картины клиентоориентированности российских компаний на рынке FMCG необходимо дополнительно рассмотреть другие рынки индустрии FMCG. Также необходимо учитывать ориентацию на клиента с точки зрения ее влияния на эффективность маркетинговой деятельности в целом, а не только на показатель лояльности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования: учебник для магистров /Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – 540 с. – Серия: Магистр.
- 2 Райхельд, Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь /Ф. Райхельд, Р. Марки. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 352 с.
- 3 Колосова, Е. Продажи на b2b и FMCG – есть ли разница / Е. Колосова // Управление продажами. №5 (24). 2005. С. 2–7
- 4 Рожков, А.Г. Ориентация компании на клиента: опыт практического исследования / А.Г Рожков // Вестник Уральского федерального университета им.первого Президента России Б.Н. Ельцина. Серия: Экономика и управление, 2012. – №4, С.20–31.
- 5 Рожков, А.Г. Ориентация Компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка /А.Г. Рожков, В.А. Ребязина, М.М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. Том 12, № 3, 2014. С. 33–58
- 6 Шинкина, Н. Технология и особенности выведения нового бренда на рынок FMCG// Маркетинговые коммуникации. №5 (77). 2013. С. 316–328
- 7 Aaker, A. Managing Brand Equity. New York: The Free Press. 1991
- 8 Ajlan, M. Customer Centricity / M. Ajlan, M. Zairi // European Centre for TQM. University of Bradford UK. May 2005, pp. 1–12
- 9 Bartley, B. Best practices in achieving a customer-focused culture / B. Bartley, S. Gomibuchi, R. Mann // Benchmarking: An International Journal, Vol. 14. No. 4, pp. 482–496
- 10 Burgess, S. M. Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice / S. M. Burgess, J. B. E. Steenkamp // International Journal of Research in Marketing. – 23 (4). – P. 337–356.
- 11 Decode the Journey: Becoming a truly customer-centric organization / Ipsos Pte Ltd., 2016

- 12 Deshpande, R. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis / R. Deshpande, J. Farley, F. Webster // *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), pp. 23–37
- 13 Gebauer, H. Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures / H. Gebauer, C. Kowalkowski // *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27, Issue 7, 2012, pp. 527–537
- 14 Hooley, G. Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales / G. Hooley, T. Cox, J. Fahy, D. Shipley, J. Beracs, K. Fonfara, B. Snoj // *Journal of Business Research*. – 50 (3). – P. 273–285.
- 15 Kohli, A.K. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A.K. Kohli, B.J. Jaworski // *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2 (Apr., 1990), pp. 1–18
- 16 Kohli, A.K. MARKOR: a measure of market orientation / A.K. Kohli, B.J. Jaworski, A. Kumar // *Journal of Marketing research*. – P. 467–477.
- 17 Narver, J.C. The effect of a market orientation on business profitability / J.C. Narver, S.F. Slater // *The Journal of marketing*. – P. 20–35
- 18 Narver, J. C. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success / J.C. Narver, S.F. Slater, D.L. MacLachlan // *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, 2004, pp. 334–347
- 19 Keller, Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity / Keller, L. Kevin // *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, Jan. 1993, pp. 1–22
- 20 Kopelman, R.E. Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity Is But One-Third of the Job / R. Kopelman, A. Chiou, L. Lipani // *Global Business and Organizational Excellence*. July/August 2012. pp. 20–34
- 21 Kotler P. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness / P. Kotler // *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 6. 1977, pp. 67–55

- 22 Kotler, P. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit* / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan – John Wiley & Sons. 2010. 208p.
- 23 Kumar, V. Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence / V. Kumar, J. Petersen // *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 33, No. 4, 2005, pp. 504–519
- 24 Kumar, V. Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign / V. Kumar // *Journal of Marketing*, Vol. 72 (September 2008), pp. 50–68
- 25 Lafferty, B.A. A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives / B.A. Lafferty, G.T.M. Hult // *European Journal of Marketing*, Vol. 3. 2001, pp. 92–109
- 26 Lamberti, L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents / L. Lamberti // *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, No. 7, 2013, pp. 588–612
- 27 Levitt, T. *The Marketing Mode* / T. Levitt, N.Y., 1969
- 28 McKitterick, J.B. What is the Marketing Management Concept / J.B. McKitterick // *The Frontiers of Marketing Thought and Action* / Ed. by F. M. Bass Chicago, 1957, pp. 71–82
- 29 Mokhtar, M. Market Orientation Critical Success Factors of Malaysian Manufacturers and Its Impact on Financial Performance / M. Mokhtar, S. Sany, Z. Yusoff Rushami, R. Arshad // *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 1, No. 1, May 2009, pp. 77–84
- 30 Mr. Mohammed Al Ajlan, Customer Centricity / Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi // *European Centre for TQM*. University of Bradford UK. May 2005, pp. 1–12
- 31 Ross, B. Ten tips to winning at consumer centricity: for retailers and manufacturers / B. Ross // *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 26, No. 6, 2009, pp. 450–454

- 32 Seilov, G.A. (2015) Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan / G.A. Seilov // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 27 (1). – P. 71–86.
- 33 Shah, D. The Path to Customer Centricity / D. Shah, T. Rust Roland, A. Parasuraman, R. Staelin, S. Day George // Journal of Service Research, Volume 9, No. 2, November 2006, pp. 113–124
- 34 Sheth, J. N. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization / J. N. Sheth, A. Sharma // Industrial Marketing Management, Volume 37, Issue 3, May 2008, pp. 260–269
- 35 Sheth, J.N. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing / J. N. Sheth, R.S. Sisodia, A. Sharma // Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, 2000, pp. 55–66
- 36 50 Largest Consumer Goods / FMCG Firms of the Globe // Conculancy.uk, Aug. 17, 2015.
- 37 Анализ рынка зубных паст в России в 2015–2020 гг.
- 38 Euromonitor International. Oral Care in Russia. Brand Shares (Umbrella – Historical Owner
- 39 Euromonitor International. Oral Care in Russia. HEADLINES
- 40 Euromonitor International. Oral Care in Russia. Company Shares. Splat-Kosmetika OOO
- 41 Euromonitor International. Oral Care in Russia. Company Shares. DRC Global Ltd
- 42 E-DSM Group. Отчет о продажах зубных паст в аптеках за 1 полугодие 2020 года.
- 43 «Идеальный маркетинг»: Как продать что угодно? Секрет фирмы. – <http://secretmag.ru/articles/2015/04/30/idealniy-marketing/>
- 44 Интернет-магазин DRC Group. – <https://personal-care.ru/help/payment/>



- 45 Каждому свое. FORBES. – <http://www.forbes.ru/forbes/issue/2006-07/14979-kazhdomu-%E2%80%94-svoe>
- 46 Новинка от сильного бренда: обеспечен ли успех. – <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2015/new-products-from-strong-brand-is-success-guaranteed.html>
- 47 Основные тренды рынка FMCG. – <http://hub.kyivstar.ua/osnovnye-trendy-rynka-fmcg/>
- 48 Основные тренды FMCG 2016. А какое развитие на своем рынке запланировали вы? – <http://kpd.ua/osnovny-e-trendy-fmcg-2016-a-kakoe-razvitie-na-svoem-ry-nke-zaplanirovali-vy/>
- 49 Официальный сайт компании P&G. – <https://www.procterandgamble.ru>
- 50 Официальный сайт сети стоматологических клиник «Юнидент». – <http://www.6750000.ru/news/rocs-v-podarok/>
- 51 Тренды FMCG рынка: Итоги 2014. Nielsen, 2015. – [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](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)
- 52 DSM Group. Отчет о продажах зубных паст в аптеках за 1 полугодие 2016 года. – <http://dsm.ru/news/288>
- 53 Kroner E. The 7 Pillars of Customer Centricity, 2016. – <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/MarketingInsightsNewsletter/Pages/7-pillars-of-customer-centricity.aspx>
- 54 7 Secrets of Building a Customer-Centric Company Culture / Forbes, Jul 20, 2014. – <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/07/20/customer-centric-culture/#3d180fb05a7e>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А. Ключевые признаки 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

Рисунок А.1 – Признаки клиентоориентированности

№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
11	Практики, направленные на сотрудников	Клиентоориентированная структура	Рыночная корпоративная культура или Адхократия (предложена К. Камероном и Р. Куинном)	Deshpande R., John U. Farley, & Frederick E. 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 и, 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	Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar	1993

Рисунок А.2 – Признаки клиентоориентированности

№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
			короткое время об этом узнает вся компания		
18	Практики, направленные на сотрудников	Клиентоориентированная структура	Данные об удовлетворенности клиентов распространяются между всеми подразделениям и 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 outsourcing	*Не указано*	Sheth, Sisodia, Sharma	2000
24	Практики, направленные на потребителей	Co-creation	*Не указано*	Sheth, Sisodia, Sharma	2000

Рисунок А.3 – Признаки клиентоориентированности

№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
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 невидящие 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

Рисунок А.4 – Признаки клиентоориентированности

№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
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	Mr. Mohammed Al Ajlan, Prof. M. Zairi	2005

Рисунок А.5 – Признаки клиентоориентированности

№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
			потребуется в будущем		
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

Рисунок А.6 – Признаки клиентоориентированности

№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
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 видения 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

Рисунок А.7 – Признаки клиентоориентированности



№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
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 выявления 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

Рисунок А.8 – Признаки клиентоориентированности

№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
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

Рисунок А.9 – Признаки клиентоориентированности

## Окончание приложения А

№	Ключевые параметры	Признаки клиентоориентированности	Операционализация признаков	Авторы	Год
92	Практики, направленные на сотрудников	Клиентоориентированная структура	Доверие к интерфейсам-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 провайдера	Система вознаграждения, основанная на результатах работы с клиентом	L.Lamberti	2013

Рисунок А.10 – Признаки клиентоориентированности