

Новые технологии формирования и оценки отношений с клиентами

Третьяк О.А.
Рожков А.Г.

Государственный университет – Высшая школа экономики

8 апреля 2010

Структура презентации

- Введение. Ориентация компании на клиента
- Обзор концепций ориентации на клиента
- Методы исследования практики взаимодействий
- Практические результаты. Управление отношениями на российском рынке.
- Выводы и направления дальнейших исследований

Взаимодействия с клиентами в контексте целей и задач компании

Классический (транзакционный) маркетинг

- Программы лояльности
- Лояльная клиентская база (Reichheld, 1996)
- Ориентация компании на клиента в рамках общей ориентации на рынок (market orientation)

Маркетинг партнёрских отношений

- Целенаправленное формирование отношений с клиентами
- Портфель отношений (Terho , Halinen, 2007)
- Ориентация компании на клиента в рамках системы взаимодействий

Модели оценки рыночной ориентации компании

Ориентация на рынок

...как специфическая деятельность (Kohli, Jaworski, 1990)

...как специфическая бизнес-культура (Narver, Slater, 1990)

Инструменты оценки рыночной ориентации (шкалы):

- MARKOR (Kohli, Jaworski, 1993)
- MRTKOR (Narver, Slater, 1990)
- MORTN (Deshpande and Farley (1998)
- MOPRO (Narver, Slater, MacLachlan, 2004)

Возможности и ограничения моделей рыночной ориентации

- Продемонстрировано влияние рыночной ориентации на результаты деятельности компании
- Выделены содержательные блоки ориентации на рынок
- Ограниченность применения в качестве практического инструмента
 - Отсутствует прямая связь с количественными результатами деятельности компании
 - Сложно дать четкие рекомендации по результатам измерения
 - Искажения за счет применения опросного подхода
- Выделены противоречия между результатами самообследования и оценками потребителей (Deshpande, 1993)

Основные категории отношений с клиентами

Тип отношений	Основные процессы	Доминирование	Сотрудничеств o (Win-Win)
Компания и индивидуальные потребители B2C	Сегментация Сбор, анализ информации о клиенте Обратная связь	Компания (продавец)	Затруднено
Две компании B2B	Выбор партнера, определение целей, установка отношенческих норм, создание ценности, поддержание отношений	Один из партнеров	Возможно

Процессы формирования отношений на рынках B2B



Стратегический уровень

Стратегия развития отношений, совместное создание ценности, развитие и поддержание конкурентной позиции

Портфельный анализ,
Выделение приоритетных групп клиентов
Управление процессом развития отношений на разных стадиях

Продолжительность отношений, уровень прибыльности

Операционный уровень

Построение и поддержание отношений с клиентами, сбор информации о рынке, обеспечение стабильности

Личное взаимодействие, переговоры, совместное планирование (в зависимости от стадии развития отношений)

Наличие конфликтов, их продолжительность, способы разрешения

Потребительские сообщества как новый инструмент управления отношениями



- Односторонние

коммуникации,
отсутствие диалога

- Доминирование поставщика

- Сбор доп. информации

- Оценка взаимод. через косвенные признаки

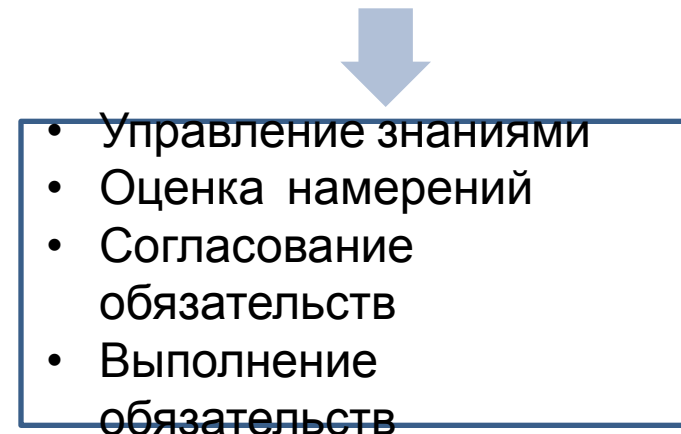
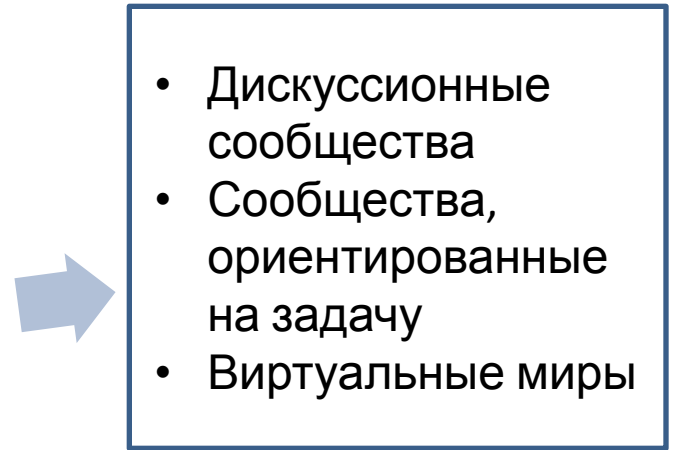
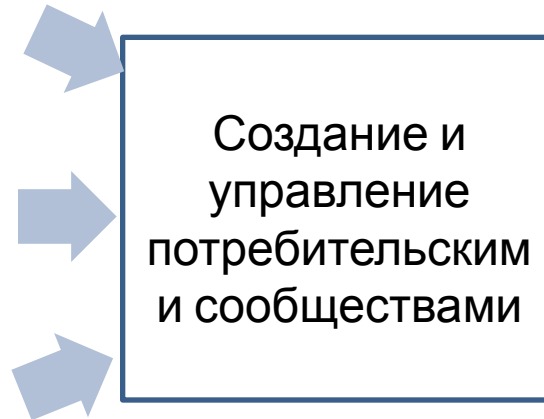
- Дорогостоящие исследования

- Низкая вовлеченность клиента

- Низкий уровень создаваемой ценности

- Высокая стоимость

исследований



Ориентация на клиента в логике маркетинга взаимодействий

- Переход от транзакционного маркетинга к логике управления отношениями
- Процесс управления отношениями осуществляется на стратегическом и оперативном уровне
- Соответствие процессов и инструментария стратегического и оперативного уровней управления отношениями
- Направления для совершенствования инструментов оценки
 - Переход к логике маркетинга взаимодействий
 - Ориентация на количественные показатели

Методика проведения исследования

- Анализ вторичной информации (обзоры рынков, отчетность, сайты компаний)
- Качественное исследование 6 компаний
- Углубленные интервью, анализ вторичной информации
- Сотрудники в интервью – средний и топ- менеджмент
- Период проведения 2008-2009 гг.

Отношения с клиентами на российском рынке: результаты исследования

- Менеджеры утверждают, что все клиенты являются одинаково важными, особенно в условиях кризиса и снижения спроса.
- Успех отношений в значительной степени зависит от инициативы отдельного менеджера.
Формализованные процедуры управления отношениями не обнаружены.
- Этапы развития отношений не учитываются на стратегическом уровне, но оказывают влияние на практику взаимодействия
- Отсутствие формальной регламентации приводит к осложнению сбора и распространения информации

Отношения с клиентами

Хотя менеджеры отрицают наличие дифференциации ...

Декларируется: отсутствие дифференциации

“Число клиентов снижается из-за **кризиса** ”

“**Спрос снижается**, клиенты получают больше **рыночной власти** ”

“Все клиенты хотят более низких цен”

“**Всегда** необходимо заключать формальные контракты”



“Все клиенты **одинаково** важны”

“Все бонусы и скидки предоставляются на общих условиях в соответствии с **условиями контракта**”

Отношения с клиентами

... присутствует выделение стратегических групп

Фактически присутствует дифференциация

“Мы выделяем клиентов на основе...”

- Объем продаж
- Потенциал роста
- Размер бизнеса



“На основании статуса клиента предоставляются такие бонусы как ...”

- Снижение цены
- Сокращение времени доставки
- Адаптация условий контрактов к требованиям наиболее важных клиентов

Роль потребительских сообществ на B2C рынках



amazon.com®



- Участие в создании новых продуктов
- Создание дополнительной ценности (коммуникации, база знаний)
- «Социализация» и обучение новых клиентов
- Источник информации о предпочтениях клиентов
- Механизм урегулирования проблемных ситуаций
- Четкая организационная структура

Выводы

- Отсутствие координации между стратегическим и оперативным уровнем в управления отношениями усложняет взаимодействие
- Высокий уровень зависимости процесса развития отношений от компетенций отдельных менеджеров, отсутствие централизованного целеполагания
- Поддержание и развитие сообществ потребителей позволяет преодолеть многие проблемы взаимодействия с индивидуальными клиентами

Направления дальнейших исследований

- Последовательность перехода компании к модели управления, ориентированной на клиента. Соотношение стратегических и операционных инструментов управления отношениями.
- Выделение возможных профилей управления отношениями в зависимости от контекста развития отношений:
 - зрелость рынка,
 - уровень вовлеченности партнеров,
 - изменчивость среды взаимодействий и д.р.
- Специфика управления портфелем отношений

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

- Маркетинг в МПО – задача всех сотрудников – это можно использовать при оценке ориентации компании на клиента на разных уровнях, стратегия, бизнес-процессы, процедуры, оценки и т.д.
- Если трехэтажную схему Коли и Яворски развернуть по этапам отношений и двум уровням (страт + опер)– профит !!!
- Только ли элементы Коли и Яворски, есть еще создание ценности?