

# 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

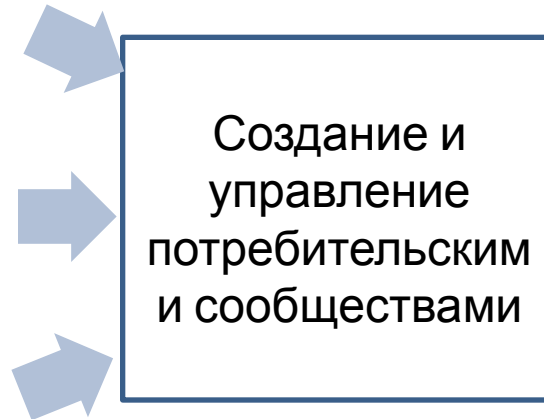
# Потребительские сообщества как новый инструмент управления отношениями



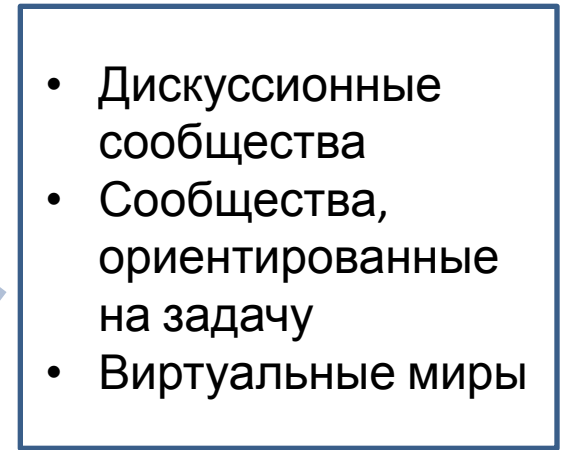
- Односторонние

коммуникации,  
отсутствие диалога

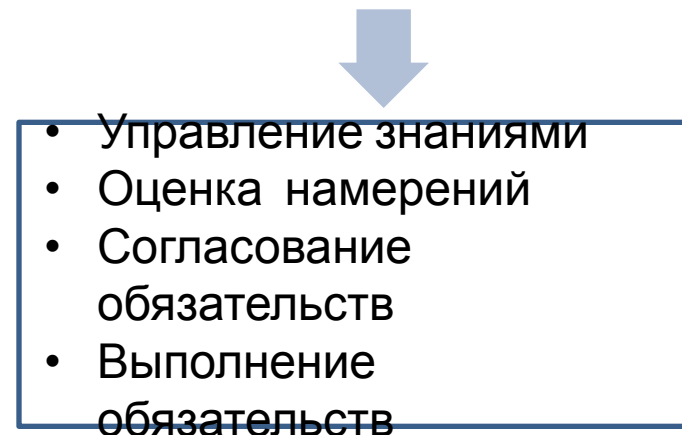
- Доминирование поставщика
- Сбор доп. информации
- Оценка взаимодей. через косвенные признаки
- Дорогостоящие исследования
- Низкая вовлеченность клиента
- Низкий уровень создаваемой ценности
- Высокая стоимость исследований



Создание и управление потребителем и сообществами



- Дискуссионные сообщества
- Сообщества, ориентированные на задачу
- Виртуальные миры



- Управление знаниями
- Оценка намерений
- Согласование обязательств
- Выполнение обязательств



## 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®



Мазда клуб Санкт-Петербург  
**MAZDARU**



- 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?