DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-2

Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCG-компанией на российском рынке

О.К. Ойнер, Е.К. Пантелеева

Аннотация. Статья посвящена теоретическому обоснованию признаков ориентации на клиента и выявлению их распространенности в практиках российских FMCG-компаний. Методология работы базируется на теоретических положениях стратегического маркетинга, результатах исследований мировых консалтинговых агентств, проведении маркетинговых исследований. В академических публикациях отсутствует единый подход к пониманию концепции ориентации на клиента, так же как и ее операционализации применительно к условиям развивающихся рынков и отдельных отраслей. В статье на основе метаанализа результатов исследований крупнейших консалтинговых компаний уточняется базовая теоретическая модель, содержащая признаки ориентации компании на клиента. Теоретическая модель адаптирована применительно к сектору FMCG. Определена распространенность данных признаков в FMCG-компаниях, работающих на российском рынке. Компании FMCG-сектора, традиционно выстраивавшие отношения с «промежуточными» потребителями – оптовыми и розничными компаниями, воздействовали на конечного потребителя преимущественно за счет сильного бренда. Выявлено, что с развитием информационно-коммуникационных технологий они переходят к непосредственной работе с конечными потребителями: изучают потребительские инсайты, отслеживают изменения в потребительских предпочтениях, формируют персонализированные предложения и вовлекают потребителей во взаимодействие с компанией и ее брендами. Использование данных практик открывает новые возможности для повышения результативности бизнеса.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход; клиентоцентричность; признаки клиентоориентированности; развивающиеся рынки; рынок FMCG.

JEL Classification: M31

Дата поступления статьи: 12 февраля 2019 г.

Ссылка для цитирования: Ойнер О.К., Пантелеева Е.К. Признаки клиентоориентированного подхода к управлению FMCG-компанией на российском рынке // Управленец. 2019. Т. 10. № 2. С. 11–20. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-2.

ВВЕДЕНИЕ

Концепция ориентации на клиента, появившаяся несколько десятилетий назад, и по сегодняшний день является одной из наиболее обсуждаемых как в академической среде, так и среди практиков. База данных научного цитирования Scopus содержит более 1800 работ, опубликованных за период 1990–2017 гг., посвященных данной проблематике. Международные консалтинговые компании (KPMG, BCG, Ernst & Young и McKinsey) подчеркивают важность внедрения компаниями клиентоориентированного подхода и проводят регулярные исследования практик ориентации на клиента [Burns et al., 2013].

Теоретическое осмысление клиентоориентированности прошло несколько этапов:

1) критика продуктоориентированного подхода к бизнесу, осознание необходимости перехода к новой концепции – ориентации на потребителя (customer orientation);

2) исследования ориентации на потребителя как элемент концепции ориентации на рынок (market orientation);

3) переход к концепции клиентоцентричности (customer centrality).

Третья, современная волна исследований – концепция клиентоцентричности – возникла в середине 2000-х годов. С одной стороны, авторы фокусируют свое внимание на отдельных характеристиках или отличительных признаках клиентоориентированности (корпоративной культуре, организационной структуре, структуре про-

даж и т.п.), с другой – формируется новое понятие – клиентоцентричность. Становится общепризнанным понимание клиентоцентричности как бизнеса, построенного вокруг клиента, однако мнения относительно конкретных признаков и их наполнения расходятся.

Цель настоящего исследования – выявление признаков клиентоориентированности FMCG-компаний¹, работающих в России. Для этого последовательно решается ряд задач:

1) определяется базовая теоретическая модель клиентоориентированности;

2) на основе эмпирического исследования проводится адаптация теоретической модели к условиям российского рынка и деятельности FMCG-компаний;

3) выявляется значимость и распространенность признаков ориентации на клиента в российских FMCG-компаниях.

ПРИЗНАКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

На основании метаанализа академической литературы, а также признаков, которые авторы присваивают данному подходу, мы ранее заключили, что клиентоцентричность (customer centrality) – это подход к управлению компанией, основанный на построении более близких отношений с клиентом и реальной интеграции клиента в компанию посредством генерации потребительских зна-

¹ FMCG – от англ. fast moving consumer goods – быстрооборачиваемые потребительские товары

ний, сотворчества и перемещения фокуса с продукта или услуги на клиента с целью получения ценности от клиента и эффективных результатов деятельности компании [Ойнер и др., 2018].

Также нами были охарактеризованы три группы признаков клиентоориентированной (КО) компании (рис. 1):

- практики, направленные на потребителей;
- практики, направленные на сотрудников;
- практики, направленные на производительность.

Эти двадцать три признака представляют собой современное академическое понимание клиентоориентированного подхода для развитых рынков. Авторы теоретических работ в качестве ограничений и возможных направлений дальнейших исследований отмечали необходимость обращения к практическому опыту, в частности, к результатам исследований крупнейших консалтинговых компаний. Также при дальнейшем формировании перечня признаков клиентоориентированности следует учесть тот факт, что развитым и развивающимся рынкам могут соответствовать разные признаки. Кроме того, одни и те же признаки на практике могут проявляться по-разному. Ряд авторов ставит под сомнение возможность непосредственного использования существующих подходов на развивающихся рынках, поскольку последним свойственны рыночная неопределенность, а также целый ряд особенностей политического, нормативного, культурного и общественного характера [Sheth, 2011; Burgess, Steenkamp, 2006].

ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ ПРАКТИК В FMCG-КОМПАНИЯХ

Концепция ориентации на клиента берет свое начало в двух параллельно развивающихся в 1990-е годы исследовательских школах. Первая школа рассматривала ориентацию на клиента как часть более общей концепции рыночной ориентации (Дж. Нарвер, С. Слейтер, А. Колли,

В. Яворски, Р. Дешпанде). В частности, Нарвер и Слейтер на примере деревообрабатывающей промышленности доказали, что ориентация на клиента наиболее развита в индивидуальном производстве. Она наименее выражена в компаниях, производящих товары массового пользования, поскольку практически не влияет на краткосрочные финансовые результаты бизнеса. Для массовых стандартных товаров она развивалась преимущественно в рамках маркетинга взаимоотношений, исследовательская парадигма которого основывалась на промышленном маркетинге [Narver, Slater, 1990]. Вторая исследовательская школа – маркетинг взаимоотношений – изначально фокусировалась на промышленном маркетинге, поскольку была сформирована международной группой ученых IMP (Industrial Marketing and Purchasing). Компании FMCG-сектора исследовались преимущественно в рамках концепции ориентации на бренд, поскольку при отсутствии прямого взаимодействия с конечным потребителем управленческие и маркетинговые практики, ориентированные на бренд, в наибольшей степени определяют выбор покупателя, а следовательно, и бизнес-результат [Reijonen et al., 2012].

Однако современные потребительские и технологические тренды не оставляют возможности компаниям сектора ориентировать свою деятельность исключительно на бренд. Компании FMCG-сектора стали все больше задумываться о клиентоориентированности. Исследователи отмечают следующие тренды, определяющие актуальность ориентации на клиента FMCG-рынка¹:

¹ Основные тренды рынка FMCG. URL: <http://hub.kyivstar.ua/osnovnye-trendy-rynka-fmcg/>; Основные тренды FMCG 2016. А какое развитие на своем рынке запланировали вы? URL: <http://kpd.ua/osnovnye-trendy-fmcg-2016-a-kakoe-razvitie-na-svoem-ry-nke-zaplanirovali-vy/>; Тренды FMCG рынка: Итоги 2014. Nielsen, 2015. URL: http://ekbpromo.ru/ckfinder/userfiles/files/22.04.2015%20%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BF%D0%B8%D1%82/Nielsen_Andreev_Ekbpromo.pdf

Рис. 1. Признаки клиентоориентированной компании [Ойнер и др., 2018]

Fig. 1. Attributes of a customer-centric company: a theoretical approach [Oyner et al., 2018]

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

- развитие мобильных технологий. Различные мобильные приложения могут активно использоваться компаниями для диалога с потребителями, их вовлечения в процесс создания ценности, использования программ лояльности;

- экономия времени. Потребители ценят товары, которые позволяют экономить время. И если они видят, что компания также заботится об этом, появляется удовлетворенность и лояльность;

- визуализация. Поскольку на полках магазинов происходит «молчаливая война» брендов, победителем будет тот, кто сумел донести ценность своей продукции до потребителя;

- стратегия экономии. Потребителям важно, чтобы товары повседневного спроса имели «справедливое» соотношение цены и качества, поэтому важно «почувствовать» потребителя и понять, за что он готов переплачивать.

Общее понимание признаков клиентоориентированного подхода к бизнесу адаптировано к сектору FMCG, поскольку ранее этот сектор практически не рассматривался в силу отсутствия прямого взаимодействия между производителем и клиентом на данном рынке. Однако развитие технологий сбора информации о потребителях и цифровых технологий открыло FMCG-компаниям возможности активного вовлечения потребителей во взаимодействие. При этом ключевыми клиентами FMCG-компаний являются их партнеры по каналам сбыта – оптовые и розничные компании, с которыми необходимо выстраивать взаимовыгодные отношения, учитывающие специфику их бизнеса.

Основной признак сектора FMCG – сбыт товаров конечному потребителю, а главная особенность – высокая конкуренция, которая обусловлена большим числом крупных и мелких производителей, относительно низкими ценами и однородностью продукции.

FMCG-рынок имеет ряд черт, отличающих его не только от рынков B2B, но и от других рынков B2C [Колосова, 2005; Шинкина, 2013]:

- массовое производство при высокой оборачиваемости и относительно низких издержках;

- быстрое обновление продукции. На данном рынке постоянно появляются новинки или совершенствуются уже существующие товары;

- как правило, преобладание единоличного решения о покупке товара;

- высокая частота импульсных покупок, что активно используется в мерчандайзинге и стимулировании в местах продаж;

- ограниченный и короткий срок годности товаров, что требует налаженной бесперебойной системы поставок;

- система распределения – в большинстве случаев производитель не контактирует напрямую с конечным потребителем, товар реализуется через широкую систему посредников;

- большое количество конкурентов, обуславливающее необходимость позиционирования, что реализуется за счет брендинга и бренд-менеджмента. Бренд является основным средством коммуникации компании с потребителем.

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПРАКТИК КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ: УТОЧНЕНИЕ НАБОРА ПРИЗНАКОВ

Для уточнения набора признаков клиентоориентированности, представленных в академических исследованиях, авторами был проведен метаанализ отчетов ведущих глобальных консалтинговых компаний, включая E&Y, PwC, McKinsey, GfK, KPMG, а также компаний, специализирующихся на консалтинге в области управления лояльностью и построении взаимоотношений с клиентами (AMIA, IPSOS).

Сопоставление результатов метаанализа отчетов консалтинговых компаний и академических источников позволило выявить семь дополнительных признаков ориентации на клиента (табл. 1).

Что касается исследования особенностей развивающихся рынков при формировании перечня признаков клиентоориентированности, то необходимо отметить относительную немногочисленность подобных работ по сравнению с количеством публикаций, посвященных ориентации на клиента в контексте развитых рынков. В основном они касаются адаптации и (или) тестирования моделей, таких как MARKOR и MKTOR, разработанных для развитых рынков, а также влияния ориентации на клиента на результативность бизнеса [Smirnova et al., 2011; Gruber-Muescke, Hofer, 2015]. В исследованиях российских авторов [Рожков, Ребязина, Смирнова, 2014; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2016] отмечаются такие особенности, как «более высокий уровень клиентоориентированности среди компаний с зарубежным капиталом, проактивный подход к клиентоориентированности, широкий разброс в оценке отдельных составляющих ориентации на клиента, отсутствие процессных составляющих клиентоориентированности в компаниях» [Гулакова, Панин, Ребязина, 2016, с. 94]. Также отличается декларируемый характер клиентоориентированности российских компаний (см., например: [Кондратьева, 2016]).

Таким образом, для дальнейшего исследования присутствия и распространенности признаков клиентоориентированности в практической деятельности FMCG-компаний, оперирующих на российском рынке, учитываются тридцать признаков.

ПРИЗНАКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ РОССИЙСКИХ FMCG-КОМПАНИЙ

На основе указанных выше признаков были проведены интервью с экспертами – представителями крупнейших

Таблица 1 – Дополнительные признаки клиентоориентированности, выявленные по результатам исследований ведущих консалтинговых агентств
Table 1 – Additional attributes of customer-centricity retrieved from the consulting firms' reports

Признак	Источники	Количество источников (упоминаний)
1. Анализ поведения покупателей	AIMIA [Buckingham, Coupe, 2013]; BCG [Dreischmeier, Rehberg, 2013; Maguire et al., 2012]; E&Y [Burns et al., 2013]; McKinsey [Duncan et al., 2016; Bhattacharjee, Müller, Roggenhofer, 2016]; PwH [Tschanz, Hersberger, Trautwein, 2017]; GFK ¹	8
2. Формирование лояльности потребителя к бренду	AIMIA [Buckingham, Coupe, 2013]; IPSOS [Bayol, Lalande, 2018]	2
3. Многоканальный маркетинг	AIMIA [Buckingham, Coupe, 2013]; BCG [Maguire et al., 2012]; E&Y [Burns et al., 2013]; PwH [Tschanz, Hersberger, Trautwein, 2017]; GFK ¹	5
4. Анализ потребительского опыта	AIMIA [Buckingham, Coupe, 2013]; BCG [Maguire et al., 2012]; E&Y [Burns et al., 2013]; McKinsey [Duncan et al., 2016]; PwH [Tschanz, Hersberger, Trautwein, 2017]; IPSOS [Bayol, Lalande, 2018]	6
5. Ценностный подход к ценообразованию	AMA [Kroner, 2016]; BCG [Maguire et al., 2012]	2
6. Мониторинг потребительских трендов и построение прогнозов	McKinsey [Duncan et al., 2016; Bhattacharjee, Müller, Roggenhofer, 2016]; PwH [Tschanz, Hersberger, Trautwein, 2017]; GFK ¹	4
7. Персонализация предложения, основанная на анализе прошлых покупок	AIMIA [Buckingham, Coupe, 2013]; AMA [Kroner, 2016]; BCG [Maguire et al., 2012]; McKinsey [Duncan et al., 2016]; GFK ¹	5

¹ Building a customer centric brand by transforming the customer experience (2015) // GFK. URL: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/GB/documents/CustomerCentricity_A4.pdf.

FMCG-компаний в России с целью их верификации и выявления наиболее часто встречающихся практик ориентации на клиента.

В выборку вошли крупнейшие международные FMCG-компании, работающие на российском рынке: Nestle, Heineken, McCormik Spice, Mars, PepsiCo и Adidas. Экспертное интервью включало общие вопросы о компании и ее деятельности, а также тридцать указанных признаков клиентоориентированности. В интервью входили открытые и полузакрытые вопросы. При ответе на открытые вопросы респондент должен был рассказать о том, что, по его мнению, означает ориентация компании на клиента в целом и на рынке FMCG в частности. В полузакрытых вопросах респондент должен был подтвердить или опровергнуть необходимость в деятельности FMCG-компаний каждого названного признака. Респондента просили прокомментировать, как каждый из признаков проявляется в FMCG-компаниях и насколько он важен.

Критериями отбора респондентов, помимо принадлежности к компании в настоящее время или в прошлом, были опыт работы в компании (свыше 1 года) и опыт работы в отрасли FMCG (свыше 2 лет), занимаемая должность (не ниже бренд-менеджера). Данные ограничения обусловлены необходимостью получить квалифицированные ответы. Критерием количества экспертных интервью служила изменчивость уточненной медианы. Проведение интервью закончилось, когда значение уточненной медианы перестало изменяться при добавлении результатов следующего интервью. В общей сложности было проведено шесть интервью средней продолжительностью 40–50 минут.

Для определения наиболее распространенных признаков клиентоориентированного подхода, применяемого FMCG-компаниями в России, использовалось значение уточненной медианы. Оно определялось на основе кодирования ответов респондентов. Каждому из ответов присваивался код от 0 до 3 следующим образом:

0 – респондент отрицал необходимость признака;

1 – респондент отмечал необходимость признака, однако задумывался при ответе или делал уточнения, касающиеся ограниченности его применения;

2 – респондент признавал необходимость присутствия данного признака без сомнений и каких-либо уточнений;

3 – респондент признавал необходимость признака без сомнений и уточнений, более того, самостоятельно упоминал данный признак при ответе на открытые вопросы.

По результатам проведенных интервью среднее значение уточненных медиан по всем признакам составило 1,83. Таким образом, большинство респондентов признавало необходимость наличия обсуждаемых признаков клиентоориентированности на рынке FMCG (табл. 2).

Для определения признаков клиентоориентированности, наиболее характерных для российского FMCG-рынка, была построена гистограмма по убыванию значений уточненной медианы (рис. 2). Два признака – клиентский аутсорсинг и экономия за счет диверсификации – получили оценку ниже единицы и были отвергнуты. Низкое значение (ниже 1,75) получили еще тринадцать признаков. Данные признаки, по мнению экспертов, наименее значимы для практики FMCG-компаний.

Таблица 2 – Значения уточненных медиан для признаков клиентоориентированности, используемых компаниями на рынке FMCG

Table 2 – Values of the adjusted medians for customer-centricity attributes in the FMCG market

Признак	Медиана
1. Понимание существующих потребностей потребителей	2,83
2. Ориентация на взаимодействие с клиентами	1,60
3. Восприятие клиентами компании как клиентоориентированной	1,25
4. Соответствие ожиданиям клиента	2,50
5. Использование co-creation (сотворчества)	1,20
6. Повышенная ценность товара/услуги относительно рынка	1,33
7. Систематическое получение обратной связи от клиента	2,18
8. Понимание латентных потребностей потребителей	2,20
9. Высокая удовлетворенность клиентов – главная цель компании	2,33
10. Клиентский аутсорсинг ¹	0,75
11. Кастомизация	1,00
12. Наличие базы клиентов и управление ею	1,00
13. Клиентоориентированная организационная структура	1,40
14. Стратегия, ориентированная на клиентов	2,33
15. Клиентоориентированная корпоративная культура	1,75
16. Клиентоориентированные продажи	2,83
17. Автоматизация продаж товаров/услуг компании	1,68
18. Положительное отношение к клиентам	1,68
19. Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьюторами	2,20
20. Использование клиентских метрик при оценке маркетингового результата (NPS, CLV и др.)	2,20
21. Маркетинг фиксированных издержек ²	1,50
22. Маркетинг как часть управления цепями поставок	2,00
23. Экономия в результате диверсификации производства под разные группы потребителей	0,75
24. Аналитика поведения покупателей	2,33
25. Формирование лояльности потребителя к бренду	2,33
26. Многоканальный маркетинг	1,68
27. Анализ потребительского опыта	2,33
28. Ценностный подход к ценообразованию	2,00
29. Мониторинг потребительских трендов и построение прогнозов	2,33
30. Персонализация предложения, основанная на анализе прошлых покупок	1,68

Примечание.

¹ Использование клиентов/потребителей как внешнего ресурса для выполнения определенных функций (функционала).

² Затраты, не меняющиеся по отношению к каким-либо изменениям маркетинговых активностей.

Рис. 2. Уточненная медиана признаков клиентоориентированности
Fig. 2. Adjusted median of customer-centricity attributes

Таким образом, пятнадцать признаков клиентоориентированности FMCG-компаний, получившие наивысшие оценки экспертов, образуют три группы практик в соответствии с ранее описанным подходом (табл. 3).

В дополнение к представленному анализу был проведен контент-анализ транскриптов интервью, включая вы-

числение общего количества упоминаний того или иного признака, а также анализ понимания каждого признака респондентами. Мы не использовали количество упоминаний признака как критерий его отсека, поскольку сама постановка вопросов интервью могла оказать влияние на наличие/отсутствие упоминания. Количествен-

Таблица 3 – Признаки клиентоориентированной FMCG-компании в России
Table 3 – Attributes of a customer-centric FMCG company in Russia

№ признака	Признаки клиентоориентированной компаний
<i>Признаки, направленные на потребителей</i>	
1	Понимание существующих потребностей потребителей
4	Соответствие ожиданиям клиента
7	Систематическое получение обратной связи
8	Понимание латентных потребностей потребителей
9	Высокая удовлетворенность клиентов – главная цель компании
25	Формирование лояльности потребителя к бренду
27	Анализ потребительского опыта
<i>Практики, направленные на сотрудников</i>	
14	Стратегия, ориентированная на клиентов
22	Маркетинг как часть концепции управления цепями поставок
16	Клиентоориентированные продажи
<i>Практики, направленные на производительность и бизнес-процессы</i>	
19	Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьюторами
20	Использование клиентских метрик при оценке маркетингового результата (NPS, CLV и др.)
24	Аналитика поведения покупателей
28	Ценностный подход к ценообразованию
29	Мониторинг потребительских трендов и построение прогнозов

ные результаты были использованы нами только для подтверждения обоснования точки отсечения на основе уточненной медианы.

ПРИЗНАКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КОНТЕНТ-АНАЛИЗА: КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ

Содержание каждого признака ориентации на клиента трактуется респондентами следующим образом¹.

- Понимание существующих потребностей потребителей. Данный признак является самым важным и, по мнению экспертов, помимо понимания нужд и желаний является основным определением клиентоориентированности.

- Соответствие ожиданиям клиента – третий по важности признак. Эксперты подчеркивают необходимость осторожно относиться к обещаниям («не формировать завышенных ожиданий», «говорить правду», «лучше много не обещать»).

- Ориентация на взаимодействие с клиентами, по мнению экспертов, помимо основного смысла подразумевает формирование отношений именно с конечным потребителем, а не только с клиентами на B2B рынке, что наиболее характерно для FMCG-компаний.

¹ Рассматриваются признаки, по которым респондентами были высказаны дополнительные комментарии.

- Систематическое получение обратной связи от клиента. В своих комментариях респонденты указывали на необходимость применения различных каналов сбора информации – с помощью горячей линии, телефонных опросов, а также исследований, которые компании самостоятельно проводят в точках продаж.

- Понимание латентных потребностей. Трактовка данного признака полностью совпадает с теоретическим пониманием. Изучение скрытых, неявных потребностей означает «проактивный подход», позволяет «быть быстрее конкурентов», предлагая решения для выявленных потребностей.

- Высокая удовлетворенность клиентов – главная цель компании. Данный признак в понимании практиков-экспертов шире, чем он представлен в академической литературе. Под клиентами эксперты подразумевают не только конечных потребителей, но и всех участников цепочки создания ценности (поставщики, контрагенты, подрядчики, торговля и т.п.).

- Сетевое сотрудничество с поставщиками и дистрибьюторами. В академической литературе и консалтинговых отчетах данный признак трактуется как приверженность в цепочке поставок и передача информации от ритейлера к производителю и наоборот [Bartley, Gomibuchi, Mann, 2015]. Практики его понимают более широко. К сетевому сотрудничеству эксперты отнесли не только приверженность в цепочке поставок и передачу информации относительно результатов продаж и вероятных потребностей потребителей, но и выгодное представление товара компании на полках торговых точек – наличие товара на полке, правильная выкладка товара, представленность во всех точках ритейлера и т.п.

- Клиентоориентированные продажи. Данный признак в понимании практиков имеет несколько иное содержание, чем это принято в классических учебниках и академической литературе. Эксперты отмечают, что FMCG-компании практически не имеют возможности работать непосредственно со своим конечным потребителем. Поэтому на массовом рынке в первую очередь необходимо максимальное присутствие в различных каналах продаж («товар должен присутствовать в магазине», «надо находить понимание у различных форматов»). Однако некоторые эксперты отметили возникающие тенденции открытия собственных магазинов, в том числе продажи через свои каналы в Интернете.

- Использование клиентских метрик при оценке маркетингового результата. Академическая литература и отчеты консалтинговых агентств в большей степени фокусируются на показателях, характеризующих качество клиентской базы, удовлетворенность, денежный поток, генерируемый каждым клиентом и всей клиентской совокупностью. В то время как респонденты в подавляющем большинстве называли стандартные показатели финансовой отчетности (объем продаж, прибыль) или количественные натуральные показатели (количество положительных отзывов, количество запросов в компании и т. п.).

- Формирование лояльности потребителя к бренду эксперты трактовали как создание устойчивой приверженности потребителей к компании или ее продуктам, что вполне совпадает с классическим пониманием. Однако большинство из них характеризовало лояльность как повторяемость покупок или готовность платить больше, т.е. поведенческую лояльность. Эмоциональная и когнитивная лояльность не упоминалась.

Таким образом, контент-анализ интервью показывает, что понимание сущности ориентации на клиента и возможностей применения данной концепции в практике деятельности FMCG-компаний отличается от академических выводов. Некоторые признаки получили более расширительное трактование, что отражает специфику рынка. Заметное внимание на российском рынке FMCG уделяется практикам, направленным на потребителей. Однако к практикам, направленным на сотрудников, было отнесено лишь три признака. Возможно, это объясняется тем, что сотрудники FMCG-компаний в большей степени контактируют с промежуточными потребителями и крайне редко взаимодействуют с конечными. В таком случае необходимо организовать обмен информацией о внешней среде между подразделениями компании. Обеспечить понимание ориентации на клиента как основного содержания маркетинговой стратегии у всех сотрудников компании. Помимо этого, FMCG-компании должны сосредоточить практики, направленные на производительность и организацию бизнес-процессов, вокруг потребностей клиента. Следует сконцентрироваться на создании сетей взаимоотношений всех участников создания ценности и последовательном формировании омниканальной экосистемы потребителей.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция ориентации на клиента рассматривается авторами в ее современном понимании – как построение бизнеса компании вокруг клиента и его потребностей, т.е. клиентоцентричность (customer centricity).

Исследование показало, что академическая трактовка и практическое видение клиентоцентричного бизнеса

во многом совпадают. По-прежнему наиболее часто упоминаемые признаки находятся в блоке практик, направленных на потребителей («понимание текущих потребностей», «ориентация на взаимодействие с клиентами», «восприятие клиентами компании как клиентоориентированной», «соответствие ожиданиям клиента» и др.). В некоторых аспектах практический подход расширяет современное понимание клиентоцентричности за счет углубления содержания существующих признаков и использования дополнительных практик, которые были выделены нами на основе метаанализа отчетов и публикаций ведущих консалтинговых компаний. По результатам метаанализа отчетов консалтинговых компаний были выделены дополнительные признаки клиентоориентированности: аналитика покупательского поведения, формирование лояльности к бренду, многоканальный маркетинг, анализ потребительского опыта клиентов компании, предложение «справедливой» цены (ценностный подход к ценообразованию), отслеживание трендов и построение прогнозов потребительского поведения, персонализированные предложения для потребителя, основанные на предыдущем опыте покупок. Все это свидетельствует о том, что компании FMCG-сектора, традиционно выстраивавшие отношения с «промежуточными» потребителями (оптовыми и розничными компаниями) и воздействовавшие на конечного потребителя преимущественно за счет сильного бренда, с развитием информационно-коммуникационных технологий получили возможность собирать потребительские инсайты, отслеживать изменения в потребительских предпочтениях, формировать персонализированные предложения и вовлекать потребителей во взаимодействие с компанией и ее брендами.

Предложенные признаки клиентоориентированности потребовали дальнейшей верификации, поскольку было выяснено, что они по-разному проявляются в компаниях различных сфер, а также имеют свою специфику в зависимости от того, на каких рынках – с точки зрения уровня экономического развития – реализуется данный подход. ■

Источники

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

Гулакова О.В., Ребязина В.А., Смирнова М.М. (2015). Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. № 4. С. 39–73.

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

Кондратьева А.К. (2016). Клиентоориентированная модель как основа функционирования предприятий бытовых услуг // Молодой ученый. № 8. С. 551–555.

Ойнер О.К., Пантелеева Е.К., Метелева Ю.И., Цыганкова Ю.М. (2018). Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. № 2. С. 94–117.

Рожков А.Г., Ребязина В.А., Смирнова М.М. (2014). Ориентация компании на клиента: результаты эмпирической проверки на примере российского рынка // Российский журнал менеджмента. № 12(3). С. 33–58.

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

- Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. (2015). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 14(4), pp. 482–496.
- Bayol M.-P., Lalande T. (2018). Customer centricity: From stance to reality. URL: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/customer_centricity-2018.pdf.
- Bhattacharjee D., Müller L., Roggenhofer S. (2016). *Leading and governing the customer-centric organization*. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/leading-and-governing-the-customer-centric-organization>.
- Buckingham D., Coupe M. (2013). *Building Stronger Customer Relationships with Sainsbury's*. AIMIA Inspiring Loyalty, Aimia Inc.
- Burgess S.M., Steenkamp J.B.E. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23(4), pp. 337–356.
- Burns S., Delany C., Clark P., Sterner D. (2013). *The journey toward greater customer centricity*. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/\\$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf).
- Dreischmeier R., Rehberg B. (2013). *Customer-Centricity in Financial Services Goes Digital*. BCG. URL: <https://www.bcg.com/search.aspx?q=customer%20centricity&redir=true>.
- Duncan E., Fanderl H., Maechler N., Neher K. (2016). *Customer experience: Creating value through transforming customer journeys*. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketingand-sales/our-insights/customer-experience-creating-value-through-transforming-customer-journeys>.
- Gruber-Muecke T., Hofer K.M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, vol. 10(3), pp. 560–571.
- Kroner E. (2016). *The 7 Pillars of Customer Centricity*. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/MarketingInsightsNewsletter/Pages/7-pillars-of-customer-centricity.aspx>.
- Narver J., Slater S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 56 (October), pp. 20–35.
- Maguire N., Helm R., Wachtters I., Walsh I., Mönter N. (2012). *Customer-centricity in retail banking*. BCG. URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG_Customer-Centricity_Retail_Banking_2012_tcm9-73406.pdf.
- Reijonen H., Laukkanen T., Komppula R., Tuominen S. (2012). Are growing SMEs more market-oriented and brand-oriented? *Journal of Small Business Management*, vol. 50(4), pp. 699–716.
- Sheth J.N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, vol. 75(4), pp. 166–182.
- Smirnova M., Naude P., Henneberg S.C., Mouzas S., Kouchtch S.P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, vol. 40(1), pp. 44–53.
- Tschanz M., Hersberger P., Trautwein K. (2017). *Enabling client centricity. The road to success in wealth management*. PwC. URL: https://www.pwc.ch/en/publications/2017/pwc-wealth%20management_enablingclient-centricity.pdf.

Информация об авторах

ОЙНЕР Ольга Константиновна

Доктор экономических наук, заведующая кафедрой маркетинга фирмы. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (105679, РФ, г. Москва, ул. Кирпичная, 33/5). E-mail: ooyner@hse.ru.

ПАНТЕЛЕЕВА Елена Константиновна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга фирмы. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (105679, РФ, г. Москва, ул. Кирпичная, 33/5). E-mail: epanteleeva@hse.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-2

Customer centricity approach to managing FMCG-companies in the Russian market

Olga K. OYNER, Elena K. PANTELEEVA

Abstract. The research provides the theoretical ground of customer centricity attributes and discusses their popularity among FMCG companies in Russia. The methodology rests upon theoretical principles of strategic marketing, the findings of the studies conducted by global consulting agencies and holding marketing research. In academic publications, there is still no single approach to understanding the concept of customer orientation, as well as the operationalization of this concept in relation to the conditions of emerging markets and particular industries. Based on a meta-analysis of the research results of the largest consulting companies, the authors clarify the fundamental theoretical model, which contains attributes of a company's customer centricity. The theoretical model is adjusted to the

FMCG sector. The paper reveals how widespread these attributes are among FMCG companies in the Russian market. FMCG companies, which traditionally build their relationships with “intermediate” customers (wholesalers and retailers), influence the end consumer mainly through developing a strong brand. We find that, with the development of information and communication technologies, they switch to immediate interaction with end consumers: analyze consumer insights, track changes in consumer preferences, form personalized offers and engage consumers in interaction with the company and its brands. Such practices open up new opportunities to enhance business productivity.

Keywords: customer-oriented approach; customer centricity; attributes of customer centricity; emerging market; FMCG market.

JEL Classification: M31

Paper submitted: February 12, 2019.

For citation: Oyner O.K., Panteleeva E.K. (2019). Customer centricity approach to managing FMCG-companies in the Russian market. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 2, pp. 11–20. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-2.

References

- Gulakova O.V., Panin V.M., Rebyazina V.A. (2016). Otsenka klientoorientirovannosti kompanii: razrabotka kompleksnoy shkaly i ee adaptatsiya k usloviyam rossiyskogo rynka [Evaluation of the company's customer orientation: development of an integrated scale and its adaptation to the conditions of the Russian market]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6: Ekonomika – Moscow University Economics Bulletin. Series 6*, no. 6, pp. 87–111.
- Gulakova O.V., Rebyazina V.A., Smirnova M.M. (2015). Spetsifika klientoorientirovannosti kompaniy na rossiyskom rynke: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya [The specifics of customer-oriented companies in the Russian market: the results of empirical research]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 8. Menedzhment – Bulletin of Saint Petersburg University. Series 8. Management*, no. 4, pp. 39–73.
- Kolosova E. (2005). Prodazhi na b2b i FMCG – est' li raznitsa [Sales in b2b and FMCG: is there a difference?]. *Upravlenie prodazhami – Sales Management*, no. 5(24), pp. 2–7.
- Kondrat'eva A.K. (2016). Klientoorientirovannaya model' kak osnova funktsionirovaniya predpriyatiy bytovykh uslug [Customer-oriented model as the basis for the functioning of public service enterprises]. *Molodoy uchenyy – Young Scientist*, no. 8, pp. 551–555.
- Oyner O.K., Panteleeva E.K., Meteleva Yu.I., Tsygankova Yu.M. (2018). Formirovanie klientoorientirovannogo podkhoda k biznesu: kontseptual'naya model' [Formation of a client-oriented approach to business: a conceptual model]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6: Ekonomika – Moscow University Economics Bulletin. Series 6*, no. 2, pp. 94–117.
- Rozhkov A.G., Rebyazina V.A., Smirnova M.M. (2014). Orientatsiya kompanii na klienta: rezul'taty empiricheskoy proverki na primere rossiyskogo rynka [Customer orientation: the results of the empirical testing using the case of the Russian market]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, no. 12(3), pp. 33–58.
- Shinkina N. (2013). Tekhnologiya i osobennosti vyvedeniya novogo brenda na rynek FMCG [Technology and special features of introducing a new brand to the FMCG market]. *Marketingovyie kommunikatsii – Marketing Communications*, no. 5(77), pp. 316–328.
- Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. (2015). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 14(4), pp. 482–496.
- Bayol M.-P., Lalande T. (2018). Customer centricity: From stance to reality. Available at: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/customer_centricity-2018.pdf.
- Bhattacharjee D., Müller L., Roggenhofer S. (2016). *Leading and governing the customer-centric organization*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/leading-and-governing-the-customer-centric-organization>.
- Buckingham D., Coupe M. (2013). *Building Stronger Customer Relationships with Sainsbury's*. AIMIA Inspiring Loyalty, Aimia Inc.
- Burgess S.M., Steenkamp J.B.E. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23(4), pp. 337–356.
- Burns S., Delany C., Clark P., Sterner D. (2013). *The journey toward greater customer centricity*. Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/\\$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf).
- Dreischmeier R., Rehberg B. (2013). *Customer-Centricity in Financial Services Goes Digital*. BCG. Available at: <https://www.bcg.com/search.aspx?q=customer%20centricity&redir=true>.
- Duncan E., Fanderl H., Maechler N., Neher K. (2016). *Customer experience: Creating value through transforming customer journeys*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketingand-sales/our-insights/customer-experience-creating-value-through-transforming-customer-journeys>.
- Gruber-Muecke T., Hofer K.M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, vol. 10(3), pp. 560–571.
- Kroner E. (2016). *The 7 Pillars of Customer Centricity*. American Marketing Association. Available at: <https://www.ama.org/publications/eNewsletters/MarketingInsightsNewsletter/Pages/7-pillars-of-customer-centricity.aspx>.
- Narver J., Slater S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 56 (October), pp. 20–35.
- Maguire N., Helm R., Wachters I., Walsh I., Mönter N. (2012). *Customer-centricity in retail banking*. BCG. Available at: http://image-src.bcg.com/Images/BCG_Customer-Centricity_Retail_Banking_2012_tcm9-73406.pdf.
- Reijonen H., Laukkanen T., Komppula R., Tuominen S. (2012). Are growing SMEs more market-oriented and brand-oriented? *Journal of Small Business Management*, vol. 50(4), pp. 699–716.

Sheth J.N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, vol. 75(4), pp. 166–182.

Smirnova M., Naude P., Henneberg S.C., Mouzas S., Kouchtch S.P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, vol. 40(1), pp. 44–53.

Tschanz M., Hersberger P., Trautwein K. (2017). *Enabling client centricity. The road to success in wealth management*. PwC. Available at: https://www.pwc.ch/en/publications/2017/pwc-wealth%20management_enablingclient-centricity.pdf.

Information about the authors

Olga K. OYNER

Dr. Sc. (Econ.), Head of Marketing of Firm Dept. **National Research University – Higher School of Economics** (33/5 Kirpichnaya St., Moscow, 105679, Russia). E-mail: ooyner@hse.ru.

Elena K. PANTELEEVA

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Marketing of Firm Dept. **National Research University – Higher School of Economics** (33/5 Kirpichnaya St., Moscow, 105679, Russia). E-mail: epanteleva@hse.ru.