

Санкт-Петербургский государственный университет

ДЕЛИБАЛТОВА Мария

Выпускная квалификационная работа

Оценка уровня клиентоориентированности предприятий электронной торговли

Уровень образования: Магистратура

Направление *38.04.01 «Экономика»*

Основная образовательная программа *ВМ.5839*
«Экономика фирмы и инновационной деятельности»

Научный руководитель:
заведующий кафедрой
экономики предприятия и
предпринимательства,
д.э.н., проф. Аренков Игорь
Анатольевич

Рецензент:
доцент кафедры маркетинга
СПбГЭУ, к.э.н. Лизовская
Вероника Владимировна

Санкт-Петербург
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ И ЕЕ РАЗВИТИЕ В РАМКАХ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ.....	5
1.1. Клиентоориентированность: теоретические основы, содержание и сущность клиентоцентричной организации	5
1.2. Современные вызовы и тенденции развития электронной коммерции на примере деятельности интернет-магазинов.....	11
1.3. Теоретические проблемы измерения клиентоцентричности.....	16
Выводы.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ И СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ШКАЛЫ	23
2.1. Анализ подходов к измерению уровня маркетинговой ориентации компании.....	23
2.2. Адаптация существующих шкал измерения оценки КО к особенностям рынка электронной торговли.....	33
2.3. Построение шкалы оценки уровня клиентоориентированности предприятий электронной торговли.....	38
Выводы.....	40
ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ УРОВНЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ.....	41
3.1. Оценка уровня клиентоориентированности компаний электронной торговли	41
3.2. Расчет финансовых показателей компаний электронной торговли.....	45
3.3. Измерение тесноты связи между уровнем клиентоориентированности и финансовыми показателями компаний.....	47
Выводы.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	60

ВВЕДЕНИЕ

Современный потенциал цифровых технологий открывает компаниям большие возможности организации бизнеса. Внедрение цифровых технологий значительно упрощает внутренние бизнес-процессы компании, ускоряя работу с документами, упрощая планирование, проектирование, делопроизводство и т.д. Однако помимо базовых процессов, цифровизация которых становится обязательным этапом развития бизнеса, важно отметить огромный потенциал технологий для улучшения взаимоотношения с клиентами, что в долгосрочной перспективе также должно привести к повышению экономических показателей. Это особенно характерно для сферы электронной торговли, стремительное развитие которой можно наблюдать сегодня. Внедрение новых технологий в деятельность предприятий электронной торговли позволяет изменить способы коммуникации потребителей с поставщиком услуг и лучше изучить их предпочтения с целью предоставления лучшего сервиса. Это приводит к тому, что вся деятельность компаний начинает строиться вокруг удовлетворения запросов клиентов, что является собой клиентоориентированный подход к управлению.

В связи с этим **целью** данного исследования является раскрытие содержания понятия клиентоориентированности (КО) путем выявления ключевых рычагов внедрения данного подхода в контексте цифровой среды, а также разработка системы измерения уровня клиентоориентированности с учетом факторов цифровой трансформации на примере деятельности интернет-магазинов. Исходя из этого, **предметом** данного исследования можно считать понятие клиентоориентированности, как характеристику современной цифровой среды, а в качестве **объекта** исследования будет рассматриваться стратегическая деятельность интернет-магазинов и их способы взаимодействия с клиентами.

Научная новизна исследования состоит в том, что понятие клиентоориентированности будет рассматриваться в рамках современной цифровой среды. Существующие на сегодняшний день шкалы измерения уровня клиентоориентированности устарели и не учитывают современные рычаги внедрения данной стратегии, что означает, что полученные результаты измерения будут неточными. Разработанная в рамках данной работы комплексная шкала оценки уровня клиентоориентированности будет адаптирована под особенности цифровой среды и будет учитывать современные тенденции развития предприятий электронной коммерции, что представляет собой новый подход к изучению понятия клиентоориентированности.

Главный интерес представляет собой оценка того, насколько деятельность современных компаний можно назвать клиентоориентированной, так как декларируемая клиентоориентированность не всегда свидетельствует о реальном внедрении данной

стратегии. Преследуя данную цель, поставлена задача разработки шкалы оценки КО путем адаптации существующих шкал к особенностям цифровой среды.

Список **задач** исследования:

1. Обобщение теоретических основ и эволюции развития понятия клиентоориентированности.
2. Изучение и систематизация основных тенденций развития данной стратегии в контексте цифровой среды.
3. Анализ существующих шкал измерения клиентоориентированности с целью их дальнейшей адаптации к условиям цифровой среды.
4. Разработка комплексной системы измерения уровня клиентоориентированности на основе изученных шкал и выявленных тенденций развития цифровой среды.
5. Апробация разработанной шкалы путем проведения опроса среди предприятия электронной торговли и следующее из этого измерение уровня КО данных компаний.
6. Измерения тесноты связи между уровнем клиентоориентированности и финансовыми показателями компаний с целью доказательства эффективности клиентоориентированного подхода путем проведения корреляционного анализа.

Данная работа позволит изучить понятие клиентоориентированности в разрезе новой цифровой среды и доказать практическую применимость и эффективность данной стратегии.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ И ЕЕ РАЗВИТИЕ В РАМКАХ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ

1.1. Клиентоориентированность: теоретические основы, содержание и сущность клиентоцентричной организации

В классической теории маркетинга давно известно, что ориентация на потребителя является одним из ключевых двигателей маркетинговых процессов. Становление теории классического маркетинга можно отнести к середине 20-го века. На тот период, понятие клиентоориентированности рассматривалось в рамках концепции маркетинговой ориентации. Если говорить о концепции маркетинга в целом, то можно привести несколько примеров ее интерпретации. Согласно работам автора А. Фелтона концепция маркетинга состояла в выстраивании такой корпоративной стратегии, которая бы привела к интеграции и координации всех маркетинговых функций со всеми другими корпоративными функциями, объединяя их общей целью получения долгосрочной корпоративной прибыли¹. Более широким стал взгляд автора Р. Макнамара, который определяет это понятие как философию управления бизнесом, основанную на признании необходимости ориентации на клиента, ориентации на прибыль, и признании важной роли маркетинга в доведении потребностей рынка до всех основных корпоративных отделов².

Однако, впервые более детально о концепции маркетинговой ориентации начали говорить в конце 80-х, 90-х годов такие исследователи, как Б. Шапиро, Э. Коли, Б. Яворски, Дж. С. Нарвер, С. Ф. Слейтер и др. В своих работах авторы приводили различные взгляды на понимание того, как необходимо внедрять маркетинговые стратегии в управление компаниями, и из каких механизмов действия они должны состоять. К примеру, Э. Коли и Б. Яворски выдвинули собственную теорию о том, что организация, ориентированная на маркетинг – это организация, в деятельности которой присутствуют три столпа маркетинговой концепции (ориентация на клиента, скоординированный маркетинг, рентабельность)³. Таким образом, мы видим, что идея клиентоориентированности зарождалась одновременно с ключевыми положениями маркетинговой ориентации. Для более объективного взгляда на

¹ Felton, Arthur P. (1959), "Making the Marketing Concept Work," Harvard Business Review, 37 (July-August), 55-65.

² McNamara, Carlton P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept," Journal of Marketing, 36 (January), 50-67.

³ Kohli, A. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A. Kohli, B. Jaworski. // Journal of Marketing Research. — 1990. — Vol. 54.

мнения авторов того периода, приведем следующие примеры определения понятия клиентоориентированности в контексте маркетинговой ориентации:

Таблица 1.1.

Сравнение определения понятия клиентоориентированности в контексте маркетинговой ориентации*

Автор:	Определение:
Б. Шапиро (1988)	Полное понимание своей рыночной ниши и людей, которые решают, покупать ли продукт/услугу компании. Информация о клиентах должна выходить за рамки функций исследования рынка и продаж и проникать во все корпоративные функции.
Э. Коли, Б. Яворски (1990)	Генерация информации о рынке в масштабах всей организации, распространение информации по отделам и реагирование на нее в масштабах всей организации. Корпоративная культура должна развиваться на основе трех общепринятых факторов: 1. ориентация на клиента, 2. скоординированный маркетинг, 3. рентабельность.
Дж. С. Нарвер, С. Ф. Слейтер (1990)	Организационная культура, которая наиболее эффективно и действенно создает необходимые модели поведения для создания более высокой ценности для покупателей и, таким образом, постоянной производительности для бизнеса.
Ф. Вебстер, Р. Дешпанде (1993)	Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, сотрудников. Ориентированные на клиента ценности и убеждения являются исключительной инициативой и обязанностью высшего руководства.
Ж. Ж. Ламбен (2007)	Философия бизнеса с ориентацией на всех участников рынка и на все уровни организации. Выделяются пять участников рынка: потребители, дистрибьюторы, конкуренты, влиятельные лица и макромаркетинговая среда.
Ф. Котлер (2021)	Применение технологий, имитирующих человека, для создания, общения, доставки и повышения ценности на пути к покупке. Это включает в себя AI, NLP, датчики, робототехнику, дополненную реальность (AR), виртуальную реальность (VR), IoT и блокчейн. Комбинация этих технологий является основой стратегии.

*Составлено по: Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is 'Market-Oriented'?", Harvard Business Review, 66 (November-December), 119-25;

Kohli, A. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A. Kohli, B. Jaworski. // Journal of Marketing Research. – 1990. – Vol. 54;

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54(4), 20-34;

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. Journal of Marketing, 57(1), 23–37;

Kotler P. Marketing 5.0 : technology for humanity / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.–2021.

Обобщая мнения авторов, можно выделить следующие ключевые идеи клиентоориентированной стратегии:

- Информация о потребителях и их предпочтениях должны проникать во все корпоративные функции, обеспечивая таким образом координацию всех структур компании в процессе принятия управленческих решений;
- Основным ориентиром деятельности всех стейкхолдеров является создание ценности для потребителя посредством предоставления товара или услуги;
- Применение информационных технологий способно привести к повышению ценности на пути к покупке.

Важно отметить, что, резко появившись в конце прошлого столетия, явление клиентоориентированности (КО) крепко закрепилось на рынке и стало отличительной чертой стратегического управления большинства современных компаний. Стратегия клиентоориентированности крепко встроилась в корпоративную среду, перестав быть вспомогательным действием при управлении компанией. Однако возросшая популярность данного подхода привела к проблеме отсутствия единого верного определения его сущности. Многие современные исследователи и маркетологи по сей день не могут сойтись в едином мнении относительно этого, что говорит о необходимости проведения дальнейших исследований. Еще большим толчком в сторону более детального анализа КО подхода послужила цифровая трансформация бизнеса, так как потенциал использования цифровых технологий в бизнес-процессах компаний, формирование новых бизнес-моделей создали благоприятные условия для развития этого подхода.

Говоря о трансформации маркетинговой ориентации, включая ее сегодняшнее интерпретацию, можно привести в пример 5 шагов эволюции данной стратегии, предложенные Ф. Котлером⁴. Котлер выделяет пять основных этапов развития теории маркетинга, каждый из которых представляет самостоятельную концепцию управления компанией. Первые три концепции можно рассматривать как равномерный переход от разработки и продажи товара массовому потребителю к анализу его потребностей и дифференциации товара/услуги с целью представления ценности потребителю и решения сложных социальных проблем.

Таблица 1.2.

Сравнение пяти концепций маркетинга по Ф.Котлеру*

Характеристика	Маркетинг 1.0	Маркетинг 2.0	Маркетинг 3.0	Маркетинг 4.0	Маркетинг 5.0
Цель	Продавать продукты	Удовлетворять запросы и удерживать потребителей	Удовлетворять эмоциональные и рациональные потребности потребителей	Вовлечь клиента Сделать мир лучше	Создавать, доставлять и увеличивать ценность на пути к покупке

⁴ Kotler P. Marketing 5.0: technology for humanity / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.–2021.

Как компании рассматривают рынок	Массовый потребитель с физиологическими потребностями	Разумный потребитель со своими мыслями и эмоциями	Человек вместо сегмента с разумом, сердцем и душой	Социальный человек	Социальный человек
Стимулирующие силы	Промышленная революция	Информационные технологии	Технологии новой волны	Диджитализация	Разрыв поколений, поляризация благосостояния и цифровой разрыв
Ключевая маркетинговая концепция	Усовершенствование продукта/услуги	Дифференциация	Ценность	Сотрудничество	Предсказание
Маркетинговые принципы	Спецификация продукта	Позиционирование компании и продукта	Миссия и ценности компании	Создание взаимодействия	Применение технологий, имитирующих человека
Ценностные предложения	Функциональные	Функциональные и эмоциональные	Функциональные, эмоциональные и духовные	Социальные	Социальные

*Составлено автором по: Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. 2010;

Kotler P. Marketing 5.0 : technology for humanity / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.–2021.

На основе приведенного сравнения можно сделать вывод о том, что на третьей ступени эволюции маркетинга клиенты ищут не только функциональное, но и духовное удовлетворение от выбранных ими брендов. В связи с этим деятельность компаний направлена не только на производство продукции с целью получения прибыли, но и на решение сложных социальных проблем человечества. На протяжении долгого периода считалось, что концепция Маркетинга 3.0 станет его финальной итерацией и надолго закрепится на рынке. Однако изменения современных рынков привели к необходимости пересмотреть ставшие уже традиционными взгляды на маркетинговые процессы. Речь идет о переходе от традиционной к цифровой экономике. Цифровая трансформация быстро вызвала растущий интерес благодаря своей революционной роли в преобразовании всех отраслей. Как следствие данного процесса все практики и принципы переводятся в новую эру с новыми наборами механизмов действия. Цифровая трансформация революционизирует весь мир с помощью перехода на новые технологии, обеспечивающие высокую мобильность, более персональный подход, автоматизацию и роботизацию бизнес-процессов⁵.

⁵ Uygun, O. Digital transformation: Industry 4.0 for future minds and future society / O. Uygun, M. Aydin. // Computers & Industrial Engineering . — 2021. — Vol. 157.

Если говорить, о трансформации понятия клиентоориентированного подхода в контексте цифровизации, то можно отметить следующие изменения:

- Более персонализированный подход к клиентам и высокий уровень кастомизации, что привело к необходимости удовлетворения конкретных запросов конкретных клиентов;
- Концепция КО становится центральным звеном корпоративной стратегии и культуры, перестав существовать только на операционном уровне;
- Переход от офлайн-каналов коммуникации с клиентами и классических форм продаж к омниканальности.

Изменения в цифровом мире сподвигли Ф. Котлера к формированию новой стратегии Маркетинга 4.0. Автор утверждает, что цифровому миру удалось изменить каналы коммуникации, а также механизмы и принципы взаимодействия с клиентом. Это позволило бизнесу стать прозрачнее, а клиентам – лояльнее. Однако в связи с высокой конкуренцией и ростом предложений доверие клиентов все сложнее завоевать. Клиенты ожидают от поставщиков услуг более персонализированные продукты и услуги. Учитывая сильный потенциал современных технологий, компаниям, по мнению автора, необходимо переходить на новый язык ценностей и выстраивать эффективные каналы коммуникаций с клиентами.

Однако борьба за устойчивое развитие предприятия в цифровую эпоху предъявляет определенные требования к поиску инновационных технологий в маркетинге. В условиях цифровой экономики использование цифровых интернет-технологий в производстве и торговле товарами и услугами расширяет ключевые задачи, стоящие перед компаниями во всех секторах бизнеса. По-прежнему, главным ориентиром успешной деятельности компании остается отношение с клиентом. Исследователи и практики во всем мире признают, что высокие темпы цифровизации экономики создают условия и возможности для ее роста. Однако на данном этапе важно отметить тот факт, что цифровые технологии, такие как облачные вычисления, Интернет вещей, искусственный интеллект, робототехника, блокчейн развиваются очень быстрыми темпами, однако люди приспосабливаются к ним медленнее. Кроме того, текущий кризис, вызванный, в том числе, пандемией коронавируса, влияет на отношения между компаниями и их клиентами. Все это требует от компаний повышения качества обслуживания клиентов. Меняющиеся реалии, увеличение скорости изменений, усложнение профессиональных задач запускают процессы радикальных изменений бизнес-среды и, соответственно, изменений потребительских ценностей, потребностей и поведения. Компании все больше сосредотачиваются на удовлетворении потребностей клиентов и создании профиля своего уникального обслуживания клиентов путем вовлечения клиентов в маркетинговые процессы. Это, в свою очередь, помогает получить конкурентное

преимущество. Доказательством того, что технологии не стоят на месте и улучшение сервиса обслуживания становится непрерывным процессом может стать сформированная Ф. Котлером крайняя стратегия Маркетинга 5.0. Маркетинг 5.0 – это применение технологий, имитирующих человека, для создания, общения, доставки и повышения ценности на пути к покупке. Он включает в себя AI, NLP, датчики, робототехнику, дополненную реальность (AR), виртуальную реальность (VR), IoT и блокчейн. Комбинация этих технологий является основой новой стратегии. Автор считает этап развития маркетинга 5.0 интеграцией между маркетингом 3.0 (ориентированность на человека) и маркетингом 4.0 (технологический фактор)⁶.

Таким образом, мы видим, что развитие стратегии клиентоориентированности в цифровой среде становится неотъемлемой частью маркетинговой ориентации в связи с огромным потенциалом новых технологий, что, в свою очередь, позволяет создать уникальную модель обслуживания. Однако на начальном этапе создания своей уникальной модели обслуживания, необходимо определить стратегию по отношению к линии ожиданий клиентов:

- Компания может добиться успеха, работая ниже линии ожиданий, но тогда она должна отойти от продукции конкурентов за счет цены.
- Компания может быть успешной, работая в соответствии с ожиданиями, предоставляя стабильный и понятный сервис.
- Компания может добиться успеха, работая выше ожиданий, предлагая поразительно высокий сервис и обеспечивая бизнесу неценовые конкурентные преимущества.

Если рассматривать стратегию клиентоориентированности в контексте упомянутых линий ожиданий, то можно прийти к выводу, что компании все больше отходят от «стабильного и понятного» сервиса, стараясь предоставить поразительно высокий сервис. В данном случае проблема с линией ожиданий состоит в том, что она постоянно движется, и то, что было захватывающим вчера, сегодня является нормой.

Подводя итоги данной части, можно выделить два основополагающих фактора развития стратегии клиентоориентированности в цифровом пространстве. В первую очередь, это стремительное развитие процесса цифровизации, который предлагает широкий ряд возможностей для анализа поведения клиента, а также обеспечения максимально персонализированного подхода, формируя таким образом поразительно высокий сервис. Применение новых технологий в маркетинге становится «новой нормой». Вторым фактором является созидательный характер маркетинговых процессов, как было сказано ранее, в

⁶ Kotler P. Marketing 5.0: technology for humanity / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.–2021.

настоящий момент клиент становится центральным звеном всех процессов и деятельность компаний направлена не только на удовлетворение функциональных потребностей человека, но и на решение сложных социальных проблем человечества.

1.2. Современные вызовы и тенденции развития электронной коммерции на примере деятельности интернет-магазинов

Ускоренный темп развития информационных и телекоммуникационных технологий ознаменовал собой новый этап развития человечества. Наблюдаемая сегодня digital-трансформация затронула многие сферы деятельности, в значительной степени перестроив внутренние процессы компаний. Серьезным конкурентом традиционным формам организации бизнеса стала электронная коммерция, позволяющая осуществлять коммерческие сделки между юридическими и физическими лицами, а также деятельность по совершению коммерческих операций и управлению производственными и иными процессами с использованием электронных информационных технологий без непосредственного физического контакта⁷. Сфера торговли не стала исключением и также претерпела существенные изменения в связи с массовым процессом цифровизации. Некоторые компании полностью перешли в онлайн, а некоторые постарались создать многоканальную систему обслуживания, интегрировав онлайн-каналы в существующую оффлайн-систему. Вне зависимости от степени интеграции данных процессов в систему деятельности компании очевидно то, что электронная коммерция сегодня стремительно завоевывает рынок розничной торговли. Еще одним фактором, послужившим толчком роста электронной коммерции, стали последствия пандемии COVID-19, так как вынужденная изоляция привела к притоку новых покупателей в интернет. Какие-то из этих пользователей перестанут использовать интернет для приобретения товаров, как только прежний сценарий станет вновь доступным, однако большинство продолжают это делать в сети, оценив удобство и преимущества такого сервиса. В совокупности эти факторы привели к росту объема розничных продаж посредством электронной коммерции. По данным портала Statista в 2020 году объем розничных продаж электронной коммерции во всем мире составил 4,28 триллиона долларов США, что примерно на 27% выше показателя предыдущего года. Прогнозируется, что выручка от розничной торговли вырастет до 5,4 трлн долларов США в 2022 году, а к 2025 году выручка составит 6,3 трлн долларов США⁸. Одновременно с увеличением прибыли, рост показателей электронной

⁷ Климченя, Л.С. Электронная коммерция / Л.С. Климченя. – Минск: Высшая школа, 2016. — 426 с.

⁸ Global retail e-commerce sales 2014-2024.

торговли привел к необходимости улучшения маркетинговой стратегии с целью улучшения взаимоотношения с увеличившимся притоком клиентов.

Рассмотрим современные проблемы и тенденции развития электронной коммерции на примере деятельности интернет-магазинов. Безусловно, онлайн-ритейл обладает рядом значительных преимуществ. Стираются временные ограничения и географические барьеры благодаря доступности сайта 24/7, а отсутствие личного контакта с продавцом компенсируется возможностью связи с онлайн-консультантом. Однако важно отметить, что это все еще не позволяет онлайн-каналам забрать первенство у традиционных форм ритейла. По сей день им приходится доказывать потребителям причину изменить свое традиционное покупательское поведение и отдать предпочтение онлайн-каналам.

Среди основных вызовов, с которыми сталкиваются интернет-магазины, можно выделить 2 ключевых момента:

- Отсутствие прямого контакта с покупателями, что снижает возможность обеспечить клиента приятными впечатлениями от покупок, а также тактильно оценить качество товара. Интернет-магазин не может обеспечить это столь же эффективно, как и офлайн-форматы даже с помощью современных технологий. Это особенно ощутимо, когда сенсорная информация и окружение являются ключевым фактором при выборе продукта.
- Сложный процесс покупки и доставки, что обусловлено тем, что фактическое приобретение товара происходит намного позже оплаты покупки. Разделение процесса покупки и приобретения товара приводит к тому, что потребители не получают мгновенного удовлетворения от приобретенного товара. Это требует от продавцов усовершенствования системы логистики, а именно сокращения времени доставки с минимальным увеличением цены за данную услугу, так как ускоренная доставка оказывает давление на структуру затрат⁹

Интернет-магазины предпринимают многочисленные шаги для разрешения упомянутых выше проблем и улучшения качества оказываемых услуг, формируя тем самым новые тренды данной отрасли. Вся деятельность компании трансформируется и строится вокруг удовлетворения запросов клиентов, что являет собой клиентоориентированный подход к управлению, а процесс цифровизации становится основным инструментом действия.

⁹ Бородин, В.А. Перспективы развития электронной торговли (на примере России и Китая) / В.А. Бородин, А.С. Кокин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 11. – С. 125-127.

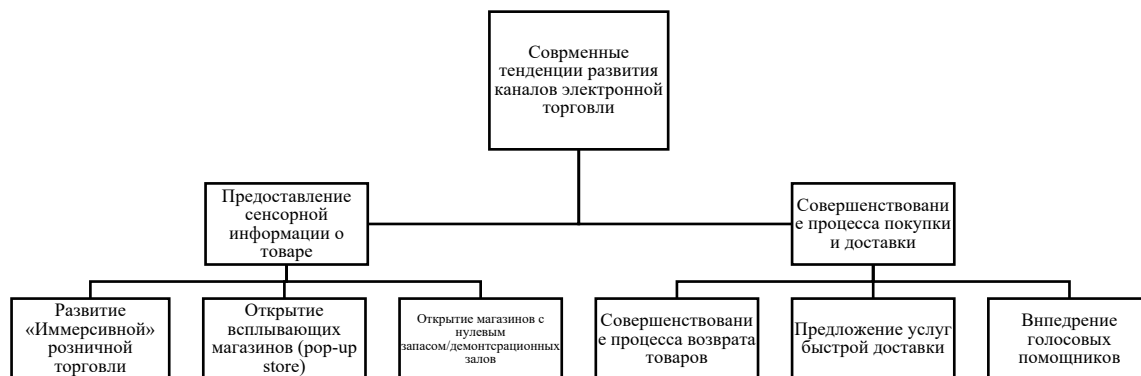


Рис. 1.1. Современные тенденции развития каналов электронной торговли

Составлено автором

Интернет-магазины: повышение качества обслуживания клиентов путем предоставления сенсорной информации о товаре

Понимая всю необходимость предоставления сенсорной информации о товаре, интернет-магазины в определенной степени стали использовать омниканальную форму розничной торговли, которая позволяет продавцам привлекать клиентов посредством виртуальных и реальных контактов одновременно, объединяя их в одну бесшовную систему. Далее рассмотрим современные подходы к расширению каналов взаимодействия с клиентами.

Всплывающие магазины

Всплывающий магазин (pop-up store) является относительно новой тенденцией в сфере розничных продаж, являясь одним из их самых интересных форматов. Особенность таких магазинов состоит в том, что они остаются открытыми только в течение определенного периода, от нескольких дней до нескольких месяцев. Они не производят огромных объемов продаж, их основная цель – предложить своим клиентам осязаемый опыт и сенсорную информацию о товаре, которую они не могут транслировать посредством информационных инструментов. Согласно данным портала Statista, проведенный опрос среди покупателей в США показал, что основными причинами, по которым респонденты делали покупки во «всплывающих» магазинах были наличие уникальных товаров, любопытство их изучения, опыт взаимодействия с людьми, а также более персонализированный подход, что в очередной раз подчеркивает важность поддержания физического взаимодействия между поставщиком услуг и клиентом. В настоящий момент даже гиганты онлайн-ритейла, такие как Amazon, AliExpress, eBay, предпринимают попытки выхода в офлайн посредством открытия подобного рода магазинов.

Магазины с нулевым запасом

Еще одним способом передачи сенсорной информации о товаре является открытие магазинов с нулевым запасом, которые служат демонстрационными залами (showroom). В переводе с английского, шоурумы представляют собой большие залы, в которых людям предлагается визуально ознакомиться и оценить продукцию магазина, однако приобрести товар в магазине возможности нет. Одними из основоположников данного направления в ритейле стали исследователи Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете, которые определили основную задачу открытия таких магазинов не в том, чтобы производить продажи их посредством, а в том, чтобы дать возможность клиенту увидеть, потрогать и лично оценить демонстрируемый товар и только после этого оформить заказ в магазине и получить его службой доставки¹⁰. Примером этого может служить компания «Vonobos», которая является высококлассной дочерней компания «Walmart», занимающаяся электронной коммерцией в сфере дизайна и продажи мужской одежды. Данная компания имеет более 60 физических точек, которые служат только выставочными залами. Покупатели примеряют одежду в магазине, делают заказ в интернете и получают свои покупки с доставкой.

«Иммерсивная» розничная торговля

Некоторые интернет-магазины активно начали использовать приложения смешанной реальности, помогающие покупателям визуально представить то, как товары будут выглядеть непосредственно при использовании. Воспроизводство виртуальной реальности возможно посредством применения технологий 3D (*three-dimensional*) и AR (*Augmented Reality*)/VR (*Virtual Reality*). Технологии дополненной реальности обеспечивают наиболее интуитивную и понятную форму взаимодействия человека с реальным миром через компьютер или мобильное устройство посредством накладывания электронных данных поверх реального изображения¹¹. Примером использования данной технологии в маркетинговых целях может стать американская компания «Wayfair», занимающаяся продажей мебели и товаров для дома онлайн. Интернет-магазин внедрил технологию AR, чтобы помочь людям лучше визуализировать мебель в своем доме. Разработанное ими мобильное приложение для покупок «Room Planner 3D» позволяет покупателям создавать интерактивную трехмерную комнату, которую они могут просматривать под любым углом, при этом тестируя различные макеты и стили, смешивая и сопоставляя их в своей цифровой комнате¹².

¹⁰ Gauri D. K. Evolution of retail formats: Past, present, and future / D. K. Gauri, R. P. Jindal, B. Ratchford [и др.] // Journal of Retailing. — 2021. — № 97. — С. 42 - 61.

¹¹ Куликов, Ю. А. Технологии дополнительной реальности – инновационная интерактивная технология в образовании. / Ю. А. Куликов. — Текст : электронный // Инновационные тенденции развития системы образования. — 2017. — С. 67-69

¹² Wayfair Unveils New Mobile App Features, Makes Shopping for Home from Anywhere Easier Than Ever Before.

Интернет-магазины: повышение качества обслуживания клиентов путем снижения трения при покупке и возврате

Несмотря на существенные удобства, предоставляемые интернет-магазинами своим покупателям в виде экономии времени, предоставлении широкого ассортимента товаров и т.д., потребители все еще ожидают, что розничные продавцы и дальше будут предлагать инновационные способы экономии времени и усилий. Рассмотрим более подробно возможности улучшения процесса оформления онлайн-заказов.

Голосовые помощники

Голосовой помощник – это сервис, основанный на искусственном интеллекте, распознающий человеческую речь. Работа голосовых помощников основана на технологии NLP (*Natural Language Processing*), представляющая собой обработку естественного языка и преобразующая его в машиночитаемый формат¹³. Благодаря данному механизму в ответ на голосовые команды пользователя помощники могут выполнить самые разнообразные действия. Как правило, голосовые ассистенты используются в смартфонах, смарт колонках, а также некоторых браузерах. Данная технология оказывает сильное влияние на современный мир ритейла. Говоря о зарубежном опыте, у 55% семей в США есть умные динамики, что приводит к тому, что более 50% запросов в Google будут производиться голосом, что в первую очередь обусловлено очевидной экономией времени¹⁴. Среди ярких примеров использования данной технологии можно отметить голосовые помощники - Amazon Echo, используемый для просмотра, исследования продуктов и добавления товаров в корзину.

Быстрая доставка

При оформлении онлайн-заказа получение товара происходит значительно позже покупки, что является существенным недостатком электронной торговли, который может заставить клиента отдать своё предпочтение офлайн-каналам. В связи с этим ритейлеры активно разрабатывают сервисы экспресс-доставки, которая позволяет сравнительно быстро доставить товар, сократив таким образом время ожидания клиентом заказа. Главной проблемой, с которой при этом сталкиваются продавцы, является ограниченность ресурсов для организации быстрой доставки самостоятельно. Для этого они привлекают внешние службы, передавая таким образом доставку на аутсорсинг. Анализируя зарубежный опыт, в качестве примера можно отметить американскую транспортную компанию «Deliverr», предоставляющая услугу двухдневной доставки для небольших розничных продавцов, используя «технологии машинного обучения и оптимизации». Данная компания сдает в

¹³ Конягина М. Н. Основы цифровой экономики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина [и др.] ; ответственный редактор М. Н. Конягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 235 с.

¹⁴ Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Е. Кузьмина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 383 с. — (Профессиональное образование).

аренду складские площади по всей стране. Она использует алгоритмы прогнозирования для распределения запасов продавцов по складам таким образом, чтобы они находились в пределах двух дней от потенциальных покупателей. Продолжают пользоваться широкой популярностью службы доставки UPS (*United Parcel Service*), Fedex (*Fleet Environmental Data Exchange*), DHL (*Dalsey Hillblom Lynn*) и др.¹⁵

Легкий возврат

Каким бы эффективным с точки зрения потребительской лояльности не был процесс отбора и покупки товара, онлайн-ритейлеры все еще сталкиваются с проблемой возврата продукции магазина. Из-за отсутствия сенсорной информации перед покупкой товаров онлайн, особенно товаров с необходимостью высокого уровня взаимодействия, возврат товаров стал неизбежным этапом взаимодействия с клиентом, в связи с чем возвратная логистика является одним из ключевых показателей уровня клиентского сервиса [Левкин]. Легкость возврата имеет решающее значение для впечатлений клиента после совершения покупки, а сложный процесс возврата рискует подорвать вовлеченность и лояльность клиентов. Для некоторых клиентов простота возврата может быть решающим фактором при выборе интернет-магазина. В связи с этим интернет-магазины активно работают над обратной логистикой. Примером решения данной проблемы может стать прецедент с компанией Amazon, заключившая контракт с сетью магазинов Kohl и Whole Foods, куда клиенты Amazon могут возвращать не подошедшие им товары. Таким образом, клиенты имеют возможность вернуть товар в ближайший к их адресу магазин, минимизировав расходы продавца на обратную логистику и сократив время транспортировки¹⁶.

Обобщая вышесказанное, можно прийти к выводу, что будущее ритейла за синергией двух форматов, так как клиент все еще не готов отдать предпочтение исключительно одному виду продаж. Компании продолжают стремиться к улучшению каналов взаимодействия с клиентами, создавая омниканальную сеть, активно применяя современные технологии, и строя деятельность всех своих отделов вокруг удовлетворения запросов клиентов.

1.3. Теоретические проблемы измерения клиентоцентричности

Приведенные ранее примеры современных тенденций развития электронной коммерции позволяют прийти к выводу, что потенциал развития стратегии клиентоцентричности в рамках наблюдаемого сегодня процесса массовой цифровизации огромный. Компании все чаще видят

¹⁵ Gauri D. K. Evolution of retail formats: Past, present, and future / D. K. Gauri, R. P. Jindal, B. Ratchford [и др.]. // *Journal of Retailing*. — 2021. — № 97. — С. 42 - 61.

¹⁶ How to make Amazon returns at Kohl's stores.

преимущества ориентации на клиентов и, как следствие, положительного влияния на их лояльность и рост доходов. Однако для многих организаций, инициирующих эту трансформацию, концепция «ориентации на клиента» может показаться в лучшем случае абстрактной в связи с тем, что ее рассматривают отдельно от операционных процессов компании. Это определяет важность развития маркетинговых функций в системе управления компанией не только на стратегическом, но и на операционном уровнях. Исходя из данного предположения, развитие клиентоориентированной культуры возможно путем стратегического маркетингового планирования и обмена маркетинговой информацией между всеми подразделениями компании, а также с внешней средой. Результатом развития стратегии клиентоориентированности является уровень маркетинговых компетенций, которые могут быть сосредоточены как в маркетинговых подразделениях компании, так и распределены по другим отделам и сотрудникам¹⁷.

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что клиентоориентированный подход должен иметь фактическое отражение во внутренних бизнес-процессах компании. КО компания – это не имидж, не бренд и не декларация, это конкретные действия с целью полной интеграции маркетинговых процессов с корпоративными. Это позволяет заключить, что результат и степень клиентоориентированности компании можно численно оценить и измерить. По мере развития теоретических подходов к анализу КО рядом исследователей, о которых было упомянуто ранее, был предложен набор инструментов измерения КО на основе конкретных шкал, что позволяет оценить взаимосвязь ориентации на клиента и показателей результативности бизнеса. Все подходы к определению и измерению клиентоориентированности были разработаны на основе данных развитых рынков и соответственно приспособлены для них. Существует достаточное количество шкал для измерения ориентации на клиента, но основная часть разработана на основе нескольких базовых, описание которых приведено ниже. В классической методике в основе инструментария измерения КО лежит опросная методика, а в качестве респондентов в традиционном подходе выступают сотрудники маркетинговых подразделений компании, а также топ-менеджеры. Однако все чаще в качестве респондентов привлекаются сотрудники подразделений, непосредственно взаимодействующие с потребителями. Шкалы включают в себя вопросы о согласии с рядом утверждений, характеризующих работу с клиентами в компании, причем число таких утверждений варьируется от одной шкалы к другой. Для оценки мнения респондентов обычно используется 7-балльная шкала Лайкерта или шкала

¹⁷ Ширшова О.И. Маркетинговая ориентация российских компаний: теория и практика измерения и оценки / О.И. Ширшова, О.У. Юлдашева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 164 с.

Осгуда. Уровень КО компании определяется путем подсчета среднего на основе количества баллов, полученных по каждой характеристике¹⁸.

Как было отмечено ранее подходы к измерению клиентоориентированности начали развиваться одновременно с развитием первых теоретических заключений относительно данного явления. Первые разработки в данном направлении были произведены в 1990 году и включали блок по ориентации на клиента в шкале оценки рыночной ориентации. Авторами были разработаны шкалы MKTOR и MARKOR¹⁹, получившие наиболее широкое распространение по сей день. Среди более поздних разработок можно выделить шкалы MORTN²⁰, разработанная в 1998 году и шкала CUSTOR²¹ 2002 года. Рассмотрим более подробно особенность и различия данных подходов.

Шкала MKTOR была разработана в 1990 году одними из основоположников классической теории маркетинговой ориентации Нарвером и Слейтером. Методика MKTOR представляет собой шкалу из 15 пунктов, измеряемыми 7-ми ступенчатой шкалой Лайкерта. В этом случае рыночная ориентация концептуализируется как одномерная конструкция, состоящая из трех компонентов, а именно: ориентация на клиента, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация. Простое среднее значение трех компонентов – это оценка рыночной ориентации. Проводя измерения на основе данной методики авторы обнаружили значительную взаимосвязь между рыночной ориентацией и рентабельностью инвестиций (ROI). Основной идеей, которую авторы вложили в разработку данной методики является измерение ценностных элементов организационной культуры в соответствии с их трактовкой в рамках концепции ориентации на клиента²².

Однако важно отметить, что исследователи Коли, Яворски и Кумар позднее выступили с критикой данного метода на том основании, что он принимает довольно узкий взгляд на рынки, делая упор на клиентов и конкуренцию, игнорируя при этом дополнительные факторы, определяющие потребности и ожидания клиентов (например, технологии), а также не учитывает скорость, с которой создается рыночная информация и распространяется внутри организации. Исходя из этого, авторы разработали новые критерии рыночной ориентации, которые были отражены в шкале MARKOR. Данная шкала также была разработана для

¹⁸ Ребязина В.А., Смирнова М.М. Влияние клиентоориентированности на инновационное развитие компании: обзор существующих моделей

¹⁹ Kohli, A. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A. Kohli, B. Jaworski. // *Journal of Marketing Research*. — 1990. — Vol. 54.

²⁰ Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis // *Journal of Marketing* Vol. 57, No. 1, 1993, P. 23-37

²¹ Hajjat Mahmood M. Customer orientation: Construction and validation of the CUSTOR scale *Marketing Intelligence & Planning* – 2002. – Vol. 20(7). – p. 428-44.

²² Ребязина В.А., Смирнова М.М. Влияние клиентоориентированности на инновационное развитие компании: обзор существующих моделей [электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://management.hse.ru/data/2012/10/30/>

определения связи рыночной ориентации и результативности компании, однако включала в себя большее количество факторов. Данный метод предусматривает измерение по 20 параметрам анкеты (изначально их было 32), оцениваемой по шкале 5-бальной шкале Лайкерта. В рамках данной анкеты респондентам необходимо указать степень согласия с приведенными утверждениями и определите абсолютные и относительные оценки. Несмотря на то, что авторы в большей части были сторонниками ориентации на рынок, нежели на информацию о потребителях, при составлении факторов, они выделяют следующие составляющие:

- оценки получения (сбора и анализа) информации рынке и о клиентах;
- оценки распространения информации;
- оценки «отзывчивости» маркетинга компании.

Показатель рыночной ориентации (MARKOR) оценивает степень, в которой стратегическое бизнес-подразделение участвует в деятельности по формированию рыночной информации, состоящей из нескольких отделов, распространяет эту информацию по вертикали и горизонтали как по формальным, так и по неформальным каналам, а также разрабатывает и внедряет маркетинговые программы на основе полученной информации. Ключевые атрибуты меры включают в себя ориентацию на клиентов стратегического бизнес-подразделения и механизмы, которые определяют их потребности и предпочтения. Хотя эта мера представляет собой значительный шаг вперед, некоторые методологические, существенные и прикладные вопросы все еще требуют рассмотрения²³.

Рассмотренные шкалы MKTOR и MARKOR стали основной для развития нескольких последующих методик оценивания. Несколькими годами позднее была разработана 9-факторная шкала DWF, разработанная Дешпанде, Фарли и Вебстером в 1993 году, в основу которой легла особая методика «квадратного» анализа. Суть этой стратегии заключается в том, что в каждой компании опрашивалось по два менеджера и два клиента, образуя «квадрат оценок». Чуть позднее была разработана шкала MORTN в результате синтеза шкал MKTOR, MARKOR и шкалы DWF. Более поздней интерпретацией системы оценивания стали шкала CUSTOR, созданная для измерения ориентации на клиента на уровне компании, а также шкала проактивной и реактивной рыночной ориентации, созданная с целью оценки клиентоориентированности компании с акцентом на то, насколько она направлена на удовлетворение выраженных и латентных потребностей клиентов²⁴.

²³ Kohli, A. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A. Kohli, B. Jaworski. // *Journal of Marketing Research*. — 1990. — Vol. 54.

²⁴ Гулакова, О. В. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка / О. В. Гулакова, В. М. Панина, В. А. Ребязина. — Текст // *Вестн. Моск. Ун-та*. — 2016. — № 6. — С. 89-97.

Учитывая специфику и особенности каждой шкалы и динамичные изменения на рынке в рамках цифровизации, можно прийти к выводу, что доработка и адаптация данных методик к современному рынку крайне необходима. Как правило, многие исследователи используют комбинацию шкал, добавляя новые характеристики для более объективной оценки. Серьёзные шаги в данном направлении сделаны многими авторами, как зарубежными, так и отечественными. Примером разработки собственной шкалы оценки клиентоориентированности компании может послужить работа авторов О. В. Гулаковой, В. А. Ребязиной «Клиентоориентированность компаний на российском рынке: Декларация или Реальность?». Авторы выявили целый ряд бизнес-процессов, которые определяют реальную степень клиентоориентированности компаний, ссылаясь на труды зарубежных авторов, что позволяет читателю получить широкое представление о процессах, входящих в состав стратегии КО. Авторы проводят анализ процессов, происходящих в компании, с целью выявления реальных и поддельных стратегий ведения бизнеса согласно подходу КО, так как по их мнению одной из главных проблем предпринимательской деятельности является несоответствие деятельности компаний регламенту клиентоориентированности.

Согласно результатам их анализа деятельности компаний можно выделить следующие процессы, определяющие реальное соответствие бизнес-процессов идеям стратегии КО:

1. Сбор информации о клиентах;
2. Анализ собранной информации;
3. Распространение информации внутри компании;
4. Разработка новых и совершенствование существующих товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации (важно отметить, что в этом случае возможны два варианта развития действий – компания может выделить ресурсы на разработку новых товаров/услуг/сервисов, либо компания может выделить ресурсы на модификацию существующих товаров/услуг/сервисов);
5. Получение обратной связи от клиента;
6. Работа с персоналом (обучение персонала, повышение его ориентации на клиента)
7. Развитие отношений с клиентом;

Важным этапом развития в области теории и практики измерения и оценки КО компании стала монография О. И. Ширшовой, О. У. Юлдашевой, в которой подробно рассмотрены особенности оценки и формирования уровня маркетинговой ориентации компании (МОК), а также разработана авторская шкала оценки уровня МОК и типов.

Авторами было выявлено наличие трёх факторов, оказывающих влияние на формирование набора маркетинговых компетенций:

1. тип реализуемой маркетинговой концепции;

2. степень ориентации стратегических целей на удовлетворение (удержание потребителей);
3. уровень развития стратегического маркетингового планирования.

В соответствии с авторским определением, тип МОК определяется в зависимости от уровня трёх факторов, формирующих типы МОК, представленных выше. С целью определения типа и уровня МОК авторами была построена шкала оценивания, состоящая из 16 утверждений, оцениваемых по 5-бальной шкале Лайкерта. Определённый набор утверждений описывал соответствующий фактор из трех предложенных. Основной гипотезой являлось предположение о том, что чем больше стратегические цели компании ориентированы на удовлетворенность покупателей, чем выше уровень стратегического планирования и чем больше степень продвинутости используемой маркетинговой концепции, тем более маркетингово-ориентирована компания²⁵.

В результате анализа исследований всех вышеупомянутых авторов можно прийти к выводу, что процесс формирования и развития маркетинговой ориентации происходит по-разному в компаниях, что обуславливает становление различных типов маркетинговой ориентации, которые, в свою очередь, определяют ее уровень и специфику дальнейшего развития. Степень развития маркетинговой ориентации необходимо численно измерять оценки деятельности компании в соответствии с ее маркетинговой стратегией. Таким образом, исследование особенностей и факторов формирования МОК, оценка уровня МОК и ее типов, а также разработка алгоритма ее развития становятся актуальными задачами для теории и практики маркетинга.

Выводы

В первую очередь, важно отметить высокий уровень эволюции понятия клиентоориентированности в рамках современных идей маркетинговой ориентации. Стремительный процесс цифровизации и следующее из этого внедрение новых технологий представляют собой большой потенциал возможностей для анализа поведения клиента, а также обеспечения максимально персонализированного подхода, формируя таким образом поражающе высокий уровень сервиса. Компании перестали рассматривать рынок через призму массового потребителя, предлагая лишь функциональные ценностные предложения. На смену этому пришел «новый» потребитель с эмоциональными и духовными потребностями, взаимодействие с которым вышло на новый этап тесного сотрудничества. Это

²⁵ Ширшова О.И. Маркетинговая ориентация российских компаний: теория и практика измерения и оценки / О.И. Ширшова, О.У. Юлдашева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 164 с.

привело к тому, что компании увязывают деятельность всех своих отделов и интересы стейкхолдеров, ставя в центр потребности и желания потребителя, стараясь параллельно решать серьезные социальные проблемы.

Анализ современных тенденций электронной коммерции позволяет прийти к выводу, что применение технологий позволяет значительно повысить уровень работы каналов взаимодействия с потребителями посредством внедрения функций, имитирующих человека. Данная группа технологий включает в себя AI, NLP, датчики, робототехнику, дополненную реальность (AR), виртуальную реальность (VR), IoT и блокчейн. Комбинация этих технологий является основой новой стратегии маркетинга. Это отразилось во внедрении чат-ботов, голосовых помощников, развитии эммерсивной торговли, а также значительном сокращении этапов процесса разработки нового продукта благодаря возможности глубже изучать и предсказывать поведение клиента.

Как можно отметить, бизнес-процессы, направленные на реализацию стратегии клиентоориентированности являются время- и ресурсозатратными, однако их внедрение позволяет в значительной степени повысить степень лояльности клиента и адаптировать производимую продукцию под реальные нужды и желания клиентов. В период цифровой трансформации бизнеса, которая определяется потенциалом использования цифровых технологий в бизнес-процессах компаний, формированием принципиально новых бизнес-моделей, создаются новые условия для развития клиентоориентированного подхода. Для оценки ситуации на рынке и реальной степени КО компании необходим глубинный анализ корпоративных функций, что возможно путем применения шкал оценки КО. Однако многие из них отстают от современного технологического прогресса и не учитывают действия по внедрению технологий. Поэтому главным вопросом и областью исследования в данной работе является изучение потенциала цифровых технологий в развитии клиентоориентированности компаний, а также разработка новой методики измерения степени КО компаний с учетом трансформации бизнес-процессов в цифровой среде.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ И СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ШКАЛЫ

2.1. Анализ подходов к измерению уровня маркетинговой ориентации компании

Согласно выводам первой главы, стремительное развитие, разработка и внедрение новых технологий в деятельность компаний, занимающихся электронной коммерцией, в частности электронной торговлей, представляет собой огромный потенциал для расширения и улучшения каналов коммуникации с клиентами. Достижимый посредством этого новый уровень взаимодействия с потребителями приводит к росту уровня клиентоориентированности организации, а также построению длительных отношений с ними. Развитие клиентских отношений также рассматривается компаниями как источник формирования ценности. Однако развитие клиентоориентированного подхода при ведении бизнеса часто носит лишь демонстрационный декларируемый характер, что дает ложное представление о деятельности компании и вводит потребителей в заблуждение, не позволяя выстроить с ними долгосрочные отношения. Тенденции современного рынка заставляют рассматривать компании через призму производства ценности для клиента, что, в свою очередь, вынуждает компании разрабатывать новые инструменты управления внутри бизнеса, а также глубже исследовать потребности всех групп потребителей. Предоставление клиентоориентированного сервиса выходит из разряда дополнительных услуг и становится новой нормой. Внедрение данной стратегии является затратным процессом как с точки зрения финансовых ресурсов, так и знаний о том, какие процессы должны быть перестроены и каким образом клиент должен связывать деятельность всех стейкхолдеров. Любой руководитель компании на вопрос о том, является ли их компания клиентоориентированной, даст положительный ответ, однако действительно ли это соответствует внутренним бизнес-процессам – вопрос спорный. Говоря о том, что обслуживание и создание ценности для клиента является основным направлением деятельности компании на конкурентном рынке, удовлетворенность клиентов становится ключевым фактором в успешном функционировании и развитии организации. Однако проблемой современного рынка является то, что это часто декларируется, а на практике не выполняется, что подрывает возможность роста и существования компании. Повышение клиентоориентированности становится настоящей потребностью бизнеса, а игнорирование потребностей клиентов ставит под угрозу его

развитие. Исходя из вышесказанного, а также принимая во внимание различные толкования понятия клиентоориентированности на протяжении последних десятилетий, можно выделить три вида клиентоориентированности в зависимости от уровня ее встраиваемости во внутренние процессы компании, а также в ценность, создаваемую персоналом и организацией:

- Декларируемая (демонстрационная/имитируемая), при которой воспроизводятся лишь некоторые внешние проявления ориентации на клиента.
- Формальная, при которой наблюдается четкое следование установленным в компании стандартам, что в определенной степени противоречит идеям персонализированного подхода к взаимодействию с клиентами.
- Ценностная, которая является самым глубинным подходом к взаимодействию с клиентом, что обусловлено увязыванием деятельности всех стейкхолдеров вокруг интересов и потребностей клиента на пути к созданию ценностного предложения²⁶.

Очевидно, что основной интерес с точки зрения более глубокого анализа и оценки вызывает третий вид КО. На данном этапе исследования можно выдвинуть предположение о том, что именно этот тип КО стратегии может привести к повышению финансовых результатов деятельности компании. При таком подходе клиенты и партнеры по бизнесу вовлекаются в совместные проекты по развитию продуктов и бизнес-процессов. КО в этом случае рассматривается как долгосрочная бизнес-стратегия организации. Ее целью также является удовлетворение не только выраженных потребностей клиента, но и выявление новых неявных потребностей с целью создания более сильного конкурентного преимущества. В таком случае можно говорить о проактивной ценностной КО, которая подразумевает выявление и удовлетворение латентных (неявных) потребностей клиентов, что позволяет предоставить поразительно высокий уровень сервиса. Столь многосторонний подход к толкованию клиентоориентированности говорит о том, что ее следует рассматривать и оценивать под разным углом зрения. Еще больше сложностей могут принести характерные особенности различных рынков, в рамках которых оценивается КО. К примеру, характерные особенности развивающихся рынков лишают возможности использовать теории, разработанные на развитых рынках, для развивающихся рынков. Инструменты внедрения стратегии КО также находятся в зависимости от сферы экономики, в рамках которых функционирует организация, так как в зависимости от этого меняется потенциал возможностей для ее развития. В рамках данной работы стратегия КО, а также ее оценка в

²⁶ Иващенко Н. С. Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации / Н. С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2020. — № 11 (101) Часть 2. — С. 123—128.

рамках деятельности компаний будет рассматриваться в сфере электронной коммерции, в частности электронной торговли²⁷.

В общих чертах оценка деятельности компании, как правило, осуществляется на основе расчета таких показателей результатов деятельности компании как объем продаж, сила и потенциал роста бренда, конкурентоспособность продукции, устойчивость развития компании. В случае оценки маркетинговой деятельности, как правило, рассчитывают прямую корреляцию между маркетинговыми затратами и выручкой. В качестве показателями в этом случае могут стать служить индексы MROS, MROI.

Говоря о конкретных действиях, реализуемых компанией для реализации маркетинговой ориентации, то с момента появления данного термина, компании в первую очередь понимали анализ рынка. Среди современных методов анализа рынка можно выделить SPACE, QUEST, SOSTAC, 14P-анализы и др²⁸.

Метод SPACE (англ. Strategic Position and Action Evaluation) – это комплексный метод, помогающий произвести анализ позиции компании на рынке и выбрать оптимальную стратегию. Оценка стратегического положения компании данным методом производится по 4 группам факторов, среди которых стабильность обстановки, промышленный потенциал, конкурентные преимущества, финансовый потенциал. Каждый фактор оценивается экспертами отдельно по шестибальной шкале, оценка строится на сопоставлении фактических и нормативных значений. Анализ QUEST (англ. Quick Environment Scanning Technique) является методом оперативного сканирования внешней среды. Данный метод оценки маркетинговой среды помогает детальнее подойти к разработке программ действий по учету воздействия макросреды на предприятие²⁹. Анализ SOSTAC (англ. Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control) – модель маркетинга или модель эффективного планирования маркетинговых стратегий, основанная на 6 обязательных компонентах, среди которых анализ текущей ситуации, цель, к которой должны прийти, стратегия, которая поможет достичь цели, тактика, которая приведет к достижению цели, конкретные действия, задачи и сроки, а также контроль того, достигнута ли цель. Модель 14P (англ. Probing, packaging, public relations, people, processes, power, partition, prioritize, position, performance, penalty, perception, preservation, profitability). Изучение комплекса маркетинга по системе 14P особенно важно в

²⁷ Гулакова, О. В. Клиентоориентированность компаний на российском рынке: Декларация или Реальность? / О. В. Гулакова, В. А. Ребязина. — Текст // Вестник СПбГУ. Менеджмент. — 2017. — № 3. — С. 398-418.

²⁸ Морозова Н.Н. Актуальные проблемы маркетинга XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 марта 2019 г. / Институт бизнеса БГУ ; редкол.: Н. В. Черченко, Н. Н. Бондаренко (отв. ред.) [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2019. – С. 13-15.

²⁹ Волкова С. П. Методика SPACE-анализа // Роль социально-гуманитарного знания в развитии интеллектуального потенциала нации : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 25 февраля 2021г. : Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2021. С. 34-37.

аспекте анализа деятельности компаний электронной торговли, так как данная модель свидетельствует о совершенствовании экономической деятельности с использованием новых информационных технологий (анализ работы интернет-магазинов, сайтов, электронных площадок, исследование PR мер в социальных сетях и т.п.), что характерно для этой сферы³⁰.

Однако рост конкуренции привел к тому, что анализа рынка стало недостаточно для достижения высоких показателей, в связи с чем не меньшую значимость приобрел анализ потребителей, в частности оценка удовлетворенности и лояльности потребителей. Среди наиболее популярных моделей можно выделить модель разделения потребностей Д.Аакера, Ж.Хофмейра, Б.Райса, которая основывается на определении соотношения частоты выбора конкретного товара/бренда к общему числу совершенных покупок. По мнению экспертов, если процент приверженности составляет менее 70%, то клиента можно считать перебежчиком, что не приведет к выстраиванию долгосрочных отношений с ним³¹. Однако стоит отметить слабую эффективность данной методики, так как она не учитывает скрытых мотивов клиента, а также более глобальные драйверы, которые могут повлиять на потребительскую лояльность. Другим способом измерения лояльности клиентов является модель NPS (англ. Net Promoter Score) – чистый индекс промоутера, основоположником которой является Фредерик Райхельд. Данный индекс также позволяет определить уровень приверженности потребителей товару или компании и используется для оценки готовности к повторным покупкам. С целью оценки потребителям предлагается оценить вероятность того, что они порекомендуют компанию/товар/бренд своим знакомым 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую»³². На базе полученных ответов клиентов разделяют на три группы: промоутеры (Promoters, 9–10) – высокая вероятность рекомендации; нейтралы (Passives, 7–8) – пассивные клиенты со средней вероятностью рекомендации; detractors (Detractors, 0–6) – противники компании, вероятность рекомендации крайне низкая. Разница между долей промоутеров и противников характеризует общую удовлетворенность и лояльность клиентов или Чистый индекс промоутера³³. Однако данный показатель также часто поддается критике в связи с тем, что лояльность увязывается лишь с вероятным желанием порекомендовать, а не с твердым намерением совершить конкретное действие (покупку), повторную покупку. Также

³⁰ Морозова Н.Н. Актуальные проблемы маркетинга XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 марта 2019 г. / Институт бизнеса БГУ ; редкол.: Н. В. Черченко, Н. Н. Бондаренко (отв. ред.) [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2019. – С. 13-15

³¹ Aaker, D. *Managing Brand Equity* / D. Aaker // The Free Press - 1991.

³² Reichheld F. *Net Promoter 3.0 Introducing earned growth, the accounting-based counterpart to the Net Promoter Score* / Fred Reichheld, Darci Darnell, and Maureen Burns. // Harvard Business Review. – 2021.

³³ Аренков И.А., Ишмухаметов Р.Р., Смирнов С.А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла (CLV) // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – No 18. – С. 2677-2694.

стоит отметить, что сама форма постановки вопроса, когда покупателя просят оценить вероятность, «психологически» снимает с него дальнейшую ответственность за серьезность своих намерений. Другим часто применяемым показателем является показатель CSI (англ. Customer satisfaction Index), который оценивает то, насколько успешным был клиентский опыт потребителя. В основе идеи показателя лежит предположение о том, что удовлетворенность клиента зависит не только от характеристик продукта или услуги, но и от степени важности этих параметров для потребителя. Для измерения CSI необходимо определить ключевые параметры продукта или услуги, которые являются главными критериями при выборе и учитывают специфику товара. Как правило, их разделяют на две основные группы, первая группа – это «Цена», а вторая – «Качество». Параметр «Качество» представляется множеством критериев, среди основных можно выделить удовлетворенность качеством продукта и его характеристиками, удовлетворенность гарантийным обслуживанием, удовлетворенность сервисным обслуживанием, ассортиментная политика, доступность, бренд, известность торговой марки, репутация продавца и др.³⁴. В зависимости от отрасли и характера деятельности, фирме необходимо подобрать свой уникальный набор параметров, после чего проводятся полевые исследования, которые позволяют выявить важность и удовлетворенность каждым параметром, оценка выставляется по десятибалльной шкале. Как и в случае с показателем NPS, дополнительно возможно включение открытых вопросов для более полного считывания отношения к бренду. Среди недостатков данного показателя можно выделить относительную громоздкость расчетов ввиду включения большого числа факторов, но в то же время есть риск упущения какого-либо фактора, что приводит к размытию оценки удовлетворенности при вычислении средних величин. Модель Нориаки Кано является еще одним инструментом оценки удовлетворенности потребителя. Данная модель представляет собой инструмент, который используется для оценки эмоциональной реакции потребителей на отдельные характеристики продукции. Применение данной модели позволяет выделить привлекательные, одномерные, обязательные, неважные и нежелательные характеристики продукции благодаря оценке эмоциональной реакции потребителя. По мнению автора анализ данных характеристик позволит сохранить лояльность потребителей путем реагирования на их жалобы и расширения наиболее популярных характеристик продукта. Сам процесс оценки состоит в демонстрации определенной характеристики продукта потенциальному потребителю, после чего следует вопрос, насколько им понравится ее наличие и если да, то в какой степени³⁵. Данная модель особенно

³⁴ Копанева И.Н. Как измерить удовлетворенность потребителя // Методы менеджмента качества. – 2003. – No 6. – с. 21-26.

³⁵ Тебекин А.В., Модель удовлетворенности потребителя Н. Кано как основа развития концепции инновационного подхода к управлению в 1990-е годы // Стратегии бизнеса – 2019. – No 7 (63). – с. 21-27

актуальна при решении задач стратегического инновационного развития, так как позволяет оценить целесообразность внедрения новой технологии и спрогнозировать рост удовлетворенности клиента. Если модель Кано в большей степени оценивает будущие предпочтения клиентов, то модель RFM – строится на данных о прошлом покупательском поведении клиентов и предполагает, что будущее для каждого клиента будет таким же, как и прошлое, прошлый опыт потребителя экстраполируется на будущее. При RFM анализе данные о клиентах анализируются в рамках трех ключевых переменных – Давность (Recency), Частота (Frequency) и Деньги (Monetary Value) [Coussement]. Считается, что клиенты, которые совершили покупку недавно, делали это часто и тратили большие суммы денег, будут более прибыльны и лояльны в будущем. Именно на них стоит тратить маркетинговые ресурсы. Соответственно главный ориентир деятельности компании будет направлен на поддержание тесного взаимодействия с теми клиентам, у которых самые высокие показатели по переменным.

Для большей наглядности изобразим описанные выше модели в таблице:

Таблица 2.1.

Показатели удовлетворенности и лояльности клиента*

Название модели	Фокус	Основное содержание
Модель разделения потребностей Д.Аакера, Ж.Хофмейра, Б.Райса	Частота покупок	Выявление отношения количества и частоты покупок определенного бренда к общему числу покупок
NPS	Вероятность совершения повторных покупок	Определение уровня приверженности потребителей товару или компании, оценка готовности к повторным покупкам.
CSI	Цена и качественные параметры товара/услуги	Определение ключевых параметров продукта или услуги, которые являются главными критериями при выборе и учитывают специфику товара.
Модель Кано	Отдельные характеристики товара/услуги	Оценки эмоциональной реакции потребителей на отдельные характеристики продукции (как правило, инновационные)
RFM-анализ	Прошлый покупательский опыт потребителя	Анализ частоты, давности и суммы транзакций, произведенных потребителем

*Составлено по: Копанева И.Н. Как измерить удовлетворенность потребителя // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 6. – с. 21-26.

Применение вышперечисленных методов помогает оценить организационную КО посредством анализа опыта потребителей. Оценка происходит после предоставления услуги и не учитывает какие именно действия со стороны компании привели к полученному результату. Безусловно, эти методы эффективны не только с точки зрения анализа эффективности работы компании, но и с целью определения дальнейшего вектора развития качества клиентского сервиса, ориентированного в первую очередь на достижение экономического роста компании. Для получения большей прибыли необходимо поддерживать

удовлетворенность наиболее довольных клиентов, обеспечивать рост удовлетворенности остальной части клиентской базы для стимулирования повторных покупок и увеличения длительности взаимоотношений с клиентами. Сложность этого процесса состоит в том, что для роста удовлетворенности клиентов нужна оценка КО со стороны компании. Необходим анализ действий и отношения сотрудников к клиентам, что сможет выстроить правильную стратегию.

В научном пространстве уже существуют различные шкалы, помогающие измерить КО путем изучения процессов, происходящих внутри компании. Среди наиболее известных можно выделить шкалы MKTOR, MARKOR, 9-факторная шкала Дешпанде, Фарли и Вебстера и составленная на их основе шкала MORTN. Об истории возникновения и общих характеристиках данных шкал было упомянуто в первой главе данной работы, однако на данном этапе следует более детально изучить, какие именно параметры они учитывают, и какие из них могут быть полезны при построении авторской шкалы в дальнейшем. Для более детального анализа и выделения общих черт всех рассматриваемых шкал следует выделить ключевые фокусы, на оценку которых направлены индикаторы. Анализ шкал представлен в виде таблиц ниже.

Шкала MKTOR была разработана в 1990-м году авторами Дж. Нарвер, С.Слейтер. Шкала состоит из 14 индикаторов, оценка производится по 7-балльной шкале Лайкерта.

Таблица 2.2.

Индикаторы шкалы MKTOR*

Фокус	Индикатор шкалы
Стратегия	Наши цели и стратегии основаны на идее удовлетворения потребностей клиентов
Мониторинг качества работы	Наше стремление удовлетворять потребности клиентов находится под пристальным контролем
Конкурентное преимущество	Конкурентные стратегии основаны на понимании потребностей клиентов
Стратегия	Бизнес-стратегии основаны на увеличении ценности для клиентов.
Анализ потребителей	Степень удовлетворенности клиентов часто оценивается
Мониторинг качества работы	Пристальное внимание уделяется послепродажному обслуживанию.
Конкурентное преимущество	Продавцы делятся информацией о конкурентах
Конкурентное преимущество	Мы быстро реагируем на действия конкурентов.
Конкурентное преимущество	Мы ориентированы на клиента, когда у нас есть конкурентное преимущество
Конкурентное преимущество	Топ-менеджеры регулярно обсуждают сильные и слабые стороны конкурентов
Анализ потребителей	Топ-менеджмент регулярно связывается с важными или потенциальными клиентами
Координация между	Информация о клиентах свободно распространяется по всей фирме

отделами компании	
Стратегия	Бизнес-функции объединены для обслуживания потребностей целевого рынка.
Стратегия	Наши менеджеры понимают, как сотрудник может внести свой вклад в повышение ценности для клиента.

*Составлено по: Narver, J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / Narver, J.C., S. Slater. // Journal of Marketing Research. — 1990. — С. 69-73.

Шкала MARKOR была разработана в 1993-м году авторами Коли и Яворски. Шкала состоит из 20 индикаторов, оценка производится по 5-балльной шкале Лайкерта.

Таблица 2.3.

Индикаторы шкалы MARKOR*

Фокус	Индикатор шкалы
Анализ потребителей	1. В нашей компании мы встречаемся с клиентами не реже одного раза в год, чтобы узнать, какие продукты или услуги они предпочтут в будущем.
Анализ рынка	2. В нашей компании мы активно занимаемся проведением внутреннего анализа рынка
Анализ потребителей	3. Мы медленно выявляем изменения в продуктовых предпочтениях наших клиентов.*
Анализ потребителей	4. Мы опрашиваем конечных пользователей не реже одного раза в год, чтобы оценить качество наших продуктов и услуг.
Анализ рынка	5. Мы медленно обнаруживаем фундаментальные сдвиги в нашей отрасли (например, конкуренция, технологии, регулирование)*.
Стратегия	6. Мы периодически анализируем возможное влияние изменений в нашей деловой среде (например, регулирования) на клиентов.
Координация между отделами компании / Анализ Рынка	7. Не реже одного раза в квартал мы проводим межкомандные собрания для обсуждения рыночных тенденций и развития
Координация между отделами компании	8. Специалисты по маркетингу в нашей компании обсуждают будущие потребности клиентов с другими функциональными отделами.
Координация между отделами компании / Ответная реакция на информацию от потребителей	9. Когда что-то важное происходит с крупным клиентом на рынке, все отделы компании узнают об этом в короткие сроки.
Координация между отделами компании	10. Данные об удовлетворенности клиентов регулярно распространяются между всеми отделами компании
Координация между отделами компании	11. Когда один из отделов компании узнает что-то важное о конкурентах, он не сразу сообщает это другим отделам.*
Конкурентное преимущество	12. Мы очень долго принимаем решение о том, как реагировать на изменение цен наших конкурентов*
Ответная реакция на информацию от потребителей	13. По той или иной причине мы склонны игнорировать изменения в потребностях наших клиентов в продуктах или услугах*
Стратегия	14. Мы периодически пересматриваем наши усилия по разработке продуктов, чтобы убедиться, что они соответствуют требованиям клиентов.

Координация между отделами компании / Ответная реакция на информацию от потребителей	15. Несколько отделов периодически собираются вместе, чтобы спланировать реакцию на изменения, происходящие в нашей бизнес-среде.
Конкурентное преимущество	16. Если бы крупный конкурент запустил интенсивную кампанию, нацеленную на наших клиентов, мы бы немедленно среагировали на это
Координация между отделами компании	17. Деятельность различных отделов нашей компании хорошо скоординирована.
Ответная реакция на информацию от потребителей	18. Жалобы клиентов остаются без внимания в нашей компании*
Стратегия	19. Даже если бы мы разработали отличный маркетинговый план, мы, вероятно, не смогли бы его своевременно реализовать.*
Ответная реакция на информацию от потребителей	20. Когда мы обнаруживаем, что клиенты хотят, чтобы мы изменили продукт или услугу, соответствующий отдел прилагает для этого согласованные усилия.

*Составлено по: Kohli, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation / A. Kohli, B. Jaworski, A. Kumar. // Journal of Marketing Research. — 1993. — № 4. — Vol. 30.

9-факторная шкала была разработана в 1993-м году авторами Дешпанде, Фарли и Вебстер. Она состоит из 9 индикаторов и оценивается по 5-балльной шкале Лайкерта.

Таблица 2.4.

Индикаторы 9-факторной шкалы Дешпанде, Фарли и Вебстера*

Фокус	Индикатор шкалы
Мониторинг качества работы	1. У нас есть плановые или регулярные способы измерения работы отдела по обслуживанию клиентов
Анализ потребителей / Анализ рынка	2. Разработка наших продуктов и услуг основана на хорошей информации о рынке и клиентах.
Конкурентное преимущество	3. Мы хорошо знаем своих конкурентов.
Анализ потребителей	4. У нас есть хорошее понимание того, как наши клиенты ценят наши продукты и услуги.
Конкурентное преимущество	5. Мы больше ориентированы на клиентов, чем наши конкуренты.
Конкурентное преимущество	6. Мы конкурируем в первую очередь на основе дифференциации продуктов или услуг.
Анализ потребителей	7. Интересы клиента всегда должны превалировать над интересами владельцев.
Анализ рынка	8. Наши продукты / услуги - лучшие в своей отрасли
Стратегия	9. Я считаю, что наш бизнес существует в первую очередь для обслуживания клиентов.

*Составлено по: Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis // Journal of Marketing Vol. 57, No. 1, 1993, P. 23-37

MORTN была разработана в 1998-м году все теми же авторами Дешпанде, Фарли на основе упомянутой выше 9-факторной шкалы. Шкала состоит из 10 индикаторов, оценка производится по 5-балльной шкале Лайкерта.

Таблица 2.5.

Индикаторы шкалы MORTN*

Фокус	Индикатор шкалы
Стратегия	1. Наши цели в первую очередь основаны на идее удовлетворения потребностей клиентов
Стратегия	2. Мы постоянно отслеживаем уровень нашей приверженности и ориентации на удовлетворение потребностей клиентов
Координация между отделами компании	3. Мы свободно обмениваемся информацией о нашем успешном и неудачном опыте работы с клиентами между отделами компании
Стратегия	4. Наша стратегия достижения конкурентных преимуществ основана на нашем понимании потребностей клиентов
Анализ потребителей	5. Мы систематически и часто измеряем степень удовлетворенности клиентов
Мониторинг качества работы	6. У нас есть плановые или регулярные способы измерения работы отдела по обслуживанию клиентов
Конкуренция	7. Мы больше ориентированы на клиентов, чем наши конкуренты
Стратегия	8. Я считаю, что наш бизнес существует в первую очередь для обслуживания клиентов
Анализ потребителей	9. Мы опрашиваем конечных потребителей не реже одного раза в год, чтобы оценить качество наших продуктов и услуг
Координация между отделами компании	10. Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании

*Составлено по: Deshpande, R. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis / R. Deshpande, J. U. Farley. // Journal of Market-Focused Management. — 2011. — Vol. 2(3). — P. 213-232.

Проведенный анализ позволяет прийти к выводу о наличии следующих ключевых характеристик клиентоориентированной компании, которые поддаются оценке:

- Выстраивание клиентоориентированной стратегии
- Мониторинг качества работы
- Конкурентное преимущество
- Анализ потребителей
- Анализ рынка
- Координация между отделами компании.

Наличие всех этих аспектов в каждой из изученных шкал подчеркивает необходимость учета данных в авторской шкале наряду с новыми факторами, которые характерны именно для сферы электронной коммерции, в частности электронной торговли.

2.2. Адаптация существующих шкал измерения оценки КО к особенностям рынка электронной торговли

Анализ существующих шкал позволил выделить отдельные блоки параметров, отражающих деятельность компаний, которые ориентированы на клиента. В дальнейшем эти параметры необходимо преобразовать с учетом особенностей рынка электронной торговли и выбрать только самые значимые для построения новой шкалы. Стоит отметить, что в рамках анализа не было выявлено параметров, которые бы были характерны исключительно сфере электронной торговли, в связи с чем необходимо будет разработать новые, отвечающие тенденциям современного рынка электронной торговли, которые были выявлены в первой главе данной работы. С этой целью была составлена таблица, куда были внесены все индикаторы рассмотренных шкал согласно фокусам оценки, на которые они направлены. Так как авторы заимствовали часть формулировок своих предшественников, многие индикаторы повторялись. Повторяющиеся формулировки были удалены во избежание перегрузки шкалы.

Параметры, характеризующую инновационную деятельность компаний будут вынесены в отдельный блок, однако в существующих разделах «Мониторинг качества работы», «Конкурентное преимущество», «Анализ потребителей» и «Анализ рынка» было решено также внедрить дополнительные параметры, которые бы учитывали потенциал и возможности современного рынка электронной торговли. Среди них рассмотренные ранее методы расчета показателей удовлетворенности и лояльности наших клиентов (NPS, CSI, RFM-анализ), внедрения CRM-системы и расчет методов анализа рынка (SPACE, QUEST, SOSTAC, 14P-анализы).

В результате этого была получена следующая комплексная шкала:

Таблица 2.6.

Группировка индикаторов существующих шкал*

Фокус	Индикаторы	Наименование шкалы
Стратегия	1. Я считаю, что наш бизнес существует в первую очередь для обслуживания клиентов.	9-факторная шкала
	2. Наши цели и стратегии основаны на идее удовлетворения потребностей клиентов и увеличения ценности предоставляемых услуг	MKTOR
	3. Наша стратегия достижения конкурентных преимуществ основана на нашем понимании потребностей клиентов	9-факторная шкала
	4. Мы периодически анализируем возможное влияние изменений в нашей деловой среде на клиентов	MARKOR
	5. Мы периодически пересматриваем наши усилия по разработке продуктов/услуг, чтобы убедиться, что они соответствуют требованиям клиентов.	MARKOR
	6. Мы всегда быстро и своевременно реализуем маркетинговые планы	MARKOR

Мониторинг качества работы	7. Наше стремление удовлетворять потребности клиентов систематически оценивается	MKTOR
	8. Мы постоянно отслеживаем уровень нашей приверженности и ориентации на удовлетворение потребностей клиентов	9-факторная шкала
	9. У нас есть плановые способы измерения работы отдела по обслуживанию клиентов	9-факторная шкала
	10. Пристальное внимание уделяется послепродажному обслуживанию.	MKTOR
	11. Мы систематически рассчитываем показатели удовлетворенности и лояльности наших клиентов (NPS, CSI, RFM-анализ)	Новый индикатор
Конкурентное преимущество	12. Мы хорошо знаем своих конкурентов.	9-факторная шкала
	13. Мы больше ориентированы на клиентов, чем наши конкуренты.	9-факторная шкала
	14. Мы конкурируем на основе дифференциации продуктов или услуг	9-факторная шкала
	15. Мы конкурируем на основе более персонализированного подхода к взаимодействию с клиентом	Новый индикатор
	16. Мы быстро реагируем на действия конкурентов.	MKTOR
	17. Если бы крупный конкурент запустил интенсивную кампанию, нацеленную на наших клиентов, мы бы немедленно среагировали на это	MARKOR
	18. Топ-менеджеры регулярно обсуждают сильные и слабые стороны конкурентов	MKTOR
Анализ потребителей	19. Степень удовлетворенности наших клиентов часто оценивается	MKTOR
	20. Мы стараемся быстро выявлять изменения в продуктовых предпочтениях наших клиентов	MARKOR
	21. Мы опрашиваем конечных пользователей не реже одного раза в год, чтобы оценить качество наших продуктов и услуг.	MARKOR
	22. Разработка наших продуктов и услуг основана на релевантной информации о рынке и клиентах.	9-факторная шкала
	23. Мы создаем единую экосистему по привлечению новых и развитию существующих клиентов посредством внедрения CRM-системы	Новый индикатор
Анализ рынка	24. В нашей компании мы активно занимаемся проведением внутреннего анализа рынка	MARKOR
	25. Мы быстро обнаруживаем фундаментальные сдвиги в нашей отрасли (например, появление новых технологий)	MARKOR
	26. Не реже одного раза в полгода мы проводим межкомандные собрания для обсуждения рыночных тенденций и развития	MARKOR
	27. Анализ рынка обладает меньшей значимостью по сравнению с анализом потребителя	Новый индикатор
	28. Мы проводим анализ внешней рыночной среды, применяя современные маркетинговые исследования (SPACE, QUEST, SOSTAC, 14P-анализы)	Новый индикатор
Координация между отделами компании	29. Деятельность различных отделов нашей компании хорошо скоординирована.	MARKOR
	30. Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании	MORTN
	31. Специалисты по маркетингу в нашей компании обсуждают потенциальные потребности клиентов с другими функциональными отделами.	MARKOR
	32. Когда что-то важное происходит с крупными клиентами на рынке, все отделы компании узнают об этом в короткие сроки.	MARKOR
	33. Несколько отделов периодически собираются вместе, чтобы спланировать реакцию на изменения, происходящие в нашей бизнес-среде.	MARKOR

	34. Мы свободно обмениваемся информацией о нашем успешном и неудачном опыте работы с клиентами между отделами компании	MORTN
--	--	-------

*Составлено автором

Как было сказано ранее, существующих параметров оценки недостаточно для оценки КО компаний, занимающихся электронной торговлей. Тенденции развития этой сферы, которые были рассмотрены в первой главе данной работы говорят об огромном потенциале новых технологий, которые активно внедряются онлайн-ритейлерами. В связи с этим есть необходимость включить в разрабатываемую шкалу еще одну группу характеристик, которые бы оценивали уровень инновационной активности компаний. Выявленные тенденции развития этого рынка были преобразованы в утверждения, которые представляют собой новые индикаторы шкалы.

Полученные результаты представлены в виде следующей таблицы:

Таблица 2.7.

Индикаторы оценки инновационной активности*

Направленность действий	Форма реализации	Технология	Формулировка индикатора
Предоставление сенсорной информации о товаре	«Иммерсивная» розничная торговля	Дополненная реальность (англ. augmented reality, AR)	1. Мы активно работаем над внедрением технологий, позволяющих компенсировать отсутствие сенсорной информации о товаре
	Магазины с нулевым запасом/ демонстрационные залы	-	2. Для знакомства потребителя с новым товаром мы предпочитаем открытие временных физических точек нашего бренда
Совершенствование процесса покупки и доставки	Визуальный поиск	Искусственный интеллект (англ. artificial intelligence, AI)	3. Мы работаем над улучшением процесса оформления заказа путем внедрения современных технологий (искусственный интеллект, голосовые помощники и др.)
	Голосовые помощники	Обработка естественного языка (англ. natural language processing, NLP)	4. Клиенты недоверительно относятся к внедрению новых технологий, так как видят в этом риск утечки персональных данных
	Услуги быстрой доставки товара	-	5. Мы активно работаем над улучшением процесса доставки и возврата товара
	Услуги быстрого возврата товара	-	
Социальная миссия	Создание сообществ	-	6. Создание сообщества вокруг нашего бренда - это возможность донести свои ценности, идеи и миссию до потребителя

*Составлено автором

Далее необходимо соединить индикаторы уже существующих шкал вместе с новыми индикаторами, характеризующими инновационную активность компании. Однако число индикаторов слишком большое, что может привести к перегруженности шкалы и неточности результатов. Более того, необходимо адаптировать старые шкалы под особенности рынка электронной торговли и выбрать самые значимые. С этой целью был проведен опрос среди представителей сферы электронной торговли. Респондентам было предложено оценить степень внедрения предложенные действий (индикаторов) в их компании. Оценка производилась на базе 5-бальной шкалы Лайкерта. В результате проведенного опроса был получен 61 ответ. Среди респондентов были представители следующих компаний:

- интернет-магазин цветов и подарков «Giftbasketoverseas.com»;
- интернет-магазин товаров для дома «Максидом»;
- интернет-магазин инструментов и сетевого оборудования «220 Вольт»;
- интернет-магазин строительных материалов «Петрович»;
- маркетплейс «Kazan-Express».

Для каждого индикатора был рассчитан коэффициент значимости, который был получен путем нормирования полученной суммы баллов к максимальному возможному.

В результате опроса были получены следующие результаты:

Таблица 2.8.

Результаты опроса

Наличие четкой стратегии	Коэффициент значимости
1. Я считаю, что наш бизнес существует в первую очередь для обслуживания клиентов	0,8820
2. Наши цели и стратегии основаны на идее удовлетворения потребностей клиентов и увеличения ценности предоставляемых услуг	0,9213
3. Наша стратегия достижения конкурентных преимуществ основана на нашем понимании потребностей клиентов	0,9213
4. Мы периодически анализируем возможное влияние изменений в нашей деловой среде на клиентов	0,8557
5. Мы периодически пересматриваем наши усилия по разработке продуктов/услуг, чтобы убедиться, что они соответствуют требованиям клиентов	0,8918
6. Мы быстро и своевременно реализуем маркетинговые планы	0,7869
Мониторинг качества работы	
1. Наше стремление удовлетворять потребности клиентов систематически оценивается	0,8689
2. Мы постоянно отслеживаем уровень нашей приверженности и ориентации на удовлетворение потребностей клиентов	0,8689
3. У нас есть плановые способы измерения работы отдела по обслуживанию клиентов	0,7902
4. Пристальное внимание уделяется послепродажному обслуживанию	0,7672
5. Мы систематически рассчитываем показатели удовлетворенности и лояльности наших клиентов (NPS, CSI, RFM-анализ)	0,7277
Достижение конкурентного преимущества	
1. Мы хорошо знаем своих конкурентов	0,7967
2. Мы больше ориентированы на клиентов, чем наши конкуренты	0,8754

3. Мы конкурируем на основе дифференциации продуктов или услуг	0,7377
4. Мы конкурируем на основе более персонализированного подхода к взаимодействию с клиентом	0,8820
5. Мы быстро реагируем на действия конкурентов	0,6656
6. Если бы крупный конкурент запустил интенсивную кампанию, нацеленную на наших клиентов, мы бы немедленно среагировали на это	0,7344
7. Топ-менеджеры регулярно обсуждают сильные и слабые стороны конкурентов	0,6984
Анализ потребителей	
1. Степень удовлетворенности клиентов часто оценивается	0,9049
2. Мы стараемся быстро выявлять изменения в продуктовых предпочтениях наших клиентов	0,8459
3. Мы опрашиваем конечных пользователей не реже одного раза в год, чтобы оценить качество наших продуктов и услуг	0,8787
4. Разработка наших продуктов и услуг основана на релевантной информации о рынке и клиентах	0,8000
5. Мы создаем единую экосистему по привлечению новых и развитию существующих клиентов посредством внедрения CRM-системы	0,8311
Анализ рынка	
1. В нашей компании мы активно занимаемся проведением внутреннего анализа рынка	0,7574
2. Мы быстро обнаруживаем фундаментальные сдвиги в нашей отрасли (например, появление новых технологий)	0,7607
3. Не реже одного раза в полгода мы проводим межкомандные собрания для обсуждения рыночных тенденций и развития	0,8033
4. Анализ рынка обладает меньшей значимостью по сравнению с анализом потребителя	0,5082
5. Мы проводим анализ внешней рыночной среды, применяя современные маркетинговые исследования (SPACE, QUEST, SOSTAC, 14P-анализы)	0,6000
Координация между отделами компании	
1. Деятельность различных отделов нашей компании хорошо скоординирована	0,8197
2. Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании	0,8197
3. Специалисты по маркетингу в нашей компании обсуждают потенциальные потребности клиентов с другими функциональными отделами	0,7639
4. Когда что-то важное происходит с крупными клиентами, все отделы компании узнают об этом в короткие сроки	0,7213
5. Несколько отделов периодически собираются вместе, чтобы спланировать реакцию на изменения, происходящие в нашей бизнес-среде	0,8459
6. Мы свободно обмениваемся информацией о нашем успешном и неудачном опыте работы с клиентами между отделами компании	0,8393

Также были рассчитаны средние значения показателей по блокам с целью выявления наиболее значимой для респондентов сферы действий:

Таблица 2.9.

Результаты опроса по фокусам оценки

Фокус	Коэффициент значимости
Наличие четкой стратегии	0,8765

Мониторинг качества работы	0,8045
Достижение конкурентного преимущества	0,7700
Анализ потребителей	0,8521
Анализ рынка	0,6859
Координация между отделами компании	0,8016

Исходя из данных значений, можно сделать вывод о том, что выстраивание стратегии, формулирование целей и миссии является для многих компаний ключевым моментом, однако более низкие показатели по другим параметрам говорят о том, что компании не в полной мере подкрепляют это конкретными действиями. Также можно отметить, что значимость анализа рынка уступает анализу потребителей, что говорит о том, что в настоящий момент происходит трансформация деятельности компаний с целью выстраивания большей ориентации на клиента. Понимание тенденций рынка недостаточно для формирования долгосрочных отношений с клиентом и получения конкурентного преимущества.

2.3. Построение шкалы оценки уровня клиентоориентированности предприятий электронной торговли

Проведенный ранее анализ позволил сократить количество индикаторов, из возможных 34 индикаторов в конечный вариант шкалы были включены 24 с наибольшими значениями коэффициентов. Исключение составил параметр из группы индикаторов «Мониторинг качества работы» - Мы систематически рассчитываем показатели удовлетворенности и лояльности наших клиентов (NPS, CSI, RFM-анализ), несмотря на то, что он обладал наименьшим значением в своей группе, было решено не исключать его из шкалы, так как он в значительной степени свидетельствует об инновационной активности компании, об ее стремлении внедрять современные методы анализа, что будет иметь особое значение при оценке деятельности компаний электронной торговли в дальнейшем.

Таким образом, финальная шкала приобретает следующий вид:

Таблица 2.10.

Комплексная шкала измерения уровня КО компаний электронной торговли*

№	Индикатор
I	Наличие четкой стратегии
1	Я считаю, что наш бизнес существует в первую очередь для обслуживания клиентов
2	Наши цели и стратегии основаны на идее удовлетворения потребностей клиентов и увеличения ценности предоставляемых услуг
3	Наша стратегия достижения конкурентных преимуществ основана на нашем понимании потребностей клиентов
4	Мы периодически пересматриваем наши усилия по разработке продуктов/услуг, чтобы убедиться, что они соответствуют требованиям клиентов
II	Мониторинг качества работы

5	Наше стремление удовлетворять потребности клиентов систематически оценивается
6	Мы постоянно отслеживаем уровень нашей приверженности и ориентации на удовлетворение потребностей клиентов
7	У нас есть плановые способы измерения работы отдела по обслуживанию клиентов
8	Мы систематически рассчитываем показатели удовлетворенности и лояльности наших клиентов (NPS, CSI, RFM-анализ)
III	Достижение конкурентного преимущества
9	Мы хорошо знаем своих конкурентов
10	Мы больше ориентированы на клиентов, чем наши конкуренты
11	Мы конкурируем на основе дифференциации продуктов или услуг
12	Мы конкурируем на основе более персонализированного подхода к взаимодействию с клиентом
IV	Анализ потребителей
13	Степень удовлетворенности клиентов часто оценивается
14	Мы стараемся быстро выявлять изменения в продуктовых предпочтениях наших клиентов
15	Мы опрашиваем конечных пользователей не реже одного раза в год, чтобы оценить качество наших продуктов и услуг
16	Мы создаем единую экосистему по привлечению новых и развитию существующих клиентов посредством внедрения CRM-системы
V	Анализ рынка
17	В нашей компании мы активно занимаемся проведением внутреннего анализа рынка
18	Мы быстро обнаруживаем фундаментальные сдвиги в нашей отрасли (например, появление новых технологий)
19	Не реже одного раза в полгода мы проводим межкомандные собрания для обсуждения рыночных тенденций и развития
20	Мы проводим анализ внешней рыночной среды, применяя современные маркетинговые исследования (SPACE, QUEST, SOSTAC, 14P-анализы)
V	Координация между отделами компании
21	Деятельность различных отделов нашей компании хорошо скоординирована
22	Данные об удовлетворенности клиентов распространяются на всех уровнях компании
23	Несколько отделов периодически собираются вместе, чтобы спланировать реакцию на изменения, происходящие в нашей бизнес-среде
24	Мы свободно обмениваемся информацией о нашем успешном и неудачном опыте работы с клиентами между отделами компании
VI	Инновационная активность
25	Мы активно работаем над внедрением технологий, позволяющих компенсировать отсутствие сенсорной информации о товаре
26	Для знакомства потребителя с новым товаром мы предпочитаем открытие временных физических точек нашего бренда
27	Мы работаем над улучшением процесса оформления заказа путем внедрения современных технологий (искусственный интеллект, голосовые помощники и др.)
28	Клиенты недоверительно относятся к внедрению новых технологий, так как видят в этом риск утечки персональных данных
29	Мы активно работаем над улучшением процесса доставки и возврата товара

30	Мы активно работаем над улучшением процесса доставки и возврата товара
31	Создание сообщества вокруг нашего бренда - это возможность донести свои ценности, идеи и миссию до потребителя

*Составлено автором

Выводы

Проблемой современного рынка электронной торговли является то, что клиентоориентированность часто декларируется, а на практике не выполняется. В связи с этим оценка реального уровня КО компаний приобретает особое значение, так как это позволит проанализировать реальные бизнес-процессы компании и их соответствие регламентируемой стратегии. Говоря о конкретных действиях, применяемых компаниями для реализации маркетинговой ориентации, то с момента появления данного термина, компании в первую очередь уделяли больше всего времени анализу рынка. Среди современных методов анализа рынка выделяются методы SPACE, QUEST, SOSTAC, 14P-анализы и др. В дальнейшем можно говорить об анализе потребителя, среди этих моделей можно выделить модель разделения потребностей Д.Аакера, Ж.Хофмейра, Б.Райса, модель NPS, метод CSI, модель Нориаки Кано и модель RFM. Однако главный интерес в отношении КО подхода вызывают шкалы MKTOR, MARKOR, 9-факторная шкала Дешпанде, Фарли и Вебстера и составленная на их основе шкала MORTN, которые анализируют не рынок, не потребителя, а действия самой компании.

Проведенный анализ данных шкал помог выделить следующие ключевые направления деятельности клиентоориентированной компании, среди которых выстраивание клиентоориентированной стратегии, мониторинг качества работы, конкурентное преимущество, анализ потребителей, анализ рынка и координация между отделами компании. Эти группы будут взяты в качестве базы при построении авторской шкалы. Для построения авторской комплексной шкалы измерения уровня КО были сформулированы дополнительные параметры, характеризующие инновационную активность компании. Эти индикаторы были сформулированы на основе выявленных тенденции развития рынка электронной торговли. Существующие индикаторы были адаптированы под особенности рынка электронной торговли путем проведения опроса среди представителей данной сферы, из возможных 34 индикаторов в конечный вариант шкалы были включены 24. В сочетании с новыми финальная шкала насчитывает 31 индикатор.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ УРОВНЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КОМПАНИИ

3.1. Оценка уровня клиентоориентированности компаний электронной торговли

Для измерения уровня клиентоориентированности (КО) и дальнейшего анализа было принято решение выбрать компании, занимающиеся торговлей розничной одеждой и обувью посредством информационно-коммуникационной сети Интернет и на территории Российской Федерации, в том числе маркетплейсы. Выбор обоснован тем, что данная категория входит в топ-3 категорий товаров, активно приобретаемая в интернет-магазинах и маркетплейсах, а значит представляет собой хороший потенциал для исследования [DataInsight, 2021]. Вторым критерием был действующий статус организации, а также наличие открытой финансовой отчетности, так как одним из этапов работы является расчет финансовых показателей. Изначально в список вошли 76 компаний, ответ удалось получить от 38 из них. Таким образом, финальный список компаний, с представителями которых удалось связаться и провести опрос выглядит следующим образом:

Таблица 3.1.

Список компаний для оценки уровня КО*

№	Название организации	Сайт	Категория товаров
1	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СОДА ПЛЮС СПБ"	https://www.sodamag.ru/	Одежда
2	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "МЭЛОН ФЭШН ГРУП"	https://befree.ru/ https://loverepublic.ru/ https://www.sela.ru/ https://zarina.ru/	Одежда
3	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КАЛЦРУ"	https://www.intimissimi.com/ru/ https://www.tezenis.com/ru/ https://www.calzedonia.com/ru/	Одежда
4	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ОСТИН"	https://ostin.com/ https://fundayshop.com/	Одежда
5	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "РЕ ТРЭЙДИНГ"	https://www.cropp.com/ru/ http://re-reserved.ru/ http://cropptown.ru/	Одежда
6	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СТРАДИВАРИУС СНГ"	https://www.stradivarius.com/ru/	Одежда
7	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "МАНГО РАША"	https://shop.mango.com/ru/	Одежда
8	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ОЙШО СНГ"	https://www.oysho.com/ru/	Одежда

9	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "МАССИМО ДУТТИ"	https://www.massimodutti.com/ru	Одежда
10	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СК ТРЕЙД"	https://snowqueen.ru/	Одежда
11	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "КОРПОРАЦИЯ "ГЛОРИЯ ДЖИНС"	https://www.gloria-jeans.ru/	Одежда
12	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "РУССИАТЭКС"	https://www.terranovastyle.ru/	Одежда
13	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ"	https://deseo.ru/ https://incity.ru/	Одежда
14	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТВОЕ"	https://tvoe.ru/	Одежда
15	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КОТОН ТЕКСТИЛЬ"	https://ktn-shop.ru/	Одежда
16	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ФАКТОР"	https://zolla.com/	Одежда
17	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КЛ ГРУПП"	https://tjcollection.ru/	Обувь и аксессуары
18	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ССС РАША"	https://russia.ccc.eu/	Обувь и аксессуары
19	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ДОМ ОДЕЖДЫ"	https://zenden.ru/	Обувь и аксессуары
20	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТОМАС МЮНЦ РУС"	https://thomas-muenz.ru/	Обувь и аксессуары
21	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КАРИ"	https://kari.com/	Обувь и аксессуары
22	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КРОКС СИ-АЙ-ЭС"	https://www.crocs.ru/	Обувь и аксессуары
23	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "РАНДЕВУ"	https://www.rendez-vous.ru/	Обувь и аксессуары
24	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭККО-РОС"	https://ecco.ru/	Обувь и аксессуары
25	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ДАЙХМАНН"	https://www.deichmann.com/RU	Обувь и аксессуары
26	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ"	https://www.ozon.ru/	Все товары (маркетплейсы)
27	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КУПИШУЗ"	https://www.lamoda.ru/	Все товары (маркетплейсы)
28	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ДИРЕКТ ТРЕЙД"	https://shoppinglive.ru/	Все товары (маркетплейсы)
29	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АДИДАС"	https://www.reebok.ru/ https://www.adidas.ru/	Одежда и товары для спорта
30	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СПОРТМАСТЕР"	https://www.sportmaster.ru/	Одежда и товары для спорта
31	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ОРБИКО СТАЙЛ"	https://emea.converse.campaignhosting.se/ru/	Одежда и товары для спорта
32	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПУМА-РУС"	https://ru.puma.com/	Одежда и товары для спорта
33	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "МФК ДЖАМИЛЬКО"	https://newbalance.ru/contacts/	Одежда и товары для спорта
34	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "АСИКС РУС"	https://www.asics.com/ru/ru-ru/contact	Одежда и товары для спорта
35	ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ДЕТСКИЙ МИР"	https://www.detmir.ru/	Детские одежда и товары
36	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "БЕСТ"	https://www.keng.ru/	Детские одежда и товары
37	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КРОКИД"	https://www.crockid.ru/	Детские одежда и товары
38	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КОНЦЕПТ ГРУП"	https://acoolakids.ru/	Детские одежда и товары

*Составлено автором

Следующим этапом стало проведение опроса на основе разработанной ранее шкалы измерения уровня КО. Связь с представителями компаний устанавливалась посредством электронной почты, телефонных звонков, социальных сетей Вконтакте, Instagram, WhatsApp, а также были предприняты попытки визита физических точек. В результате данной работы были получены 52 ответа, принадлежащие представителям 38 организаций. Некоторые организации владели сразу несколькими брендами, в данном случае показатель уровня КО представлял собой среднее значение по брендам. Среди респондентов только 58% являлись представителями отдела маркетинга, что должно дать объективную оценку степени внедрения клиента в корпоративную среду компании в целом.

Респондентам было предложено оценить степень внедрения того или иного действия в деятельность своей компании посредством 7-бальной шкалы Лайкерта. Уровень КО был рассчитан, как среднее значение полученных по каждому индикатору баллов. Результаты представлены в виде следующей таблицы:

Таблица 3.2.

Уровень КО компаний*

№	Название организации	Уровень КО
	Одежда	4,83
1	ООО "СОДА ПЛЮС СПБ"	2,33
2	АО "МЭЛОН ФЭШН ГРУП"	5,83
3	ООО "КАЛЦРУ"	5,52
4	ООО "ОСТИН"	4,82
5	ООО "РЕ ТРЭЙДИНГ"	6,12
6	ООО "СТРАДИВАРИУС СНГ"	6,37
7	ООО "МАНГО РАША"	6,13
8	ООО "ОЙШО СНГ"	5,57
9	ООО "МАССИМО ДУТТИ"	4,57
10	ООО "СК ТРЕЙД"	5,10
11	ООО "ДОМ ОДЕЖДЫ"	4,10
12	АО "КОРПОРАЦИЯ "ГЛОРИЯ ДЖИНС"	4,70
13	ООО "РУССИАТЭКС"	4,27
14	АО "МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ"	3,07
15	ООО "ТВОЕ"	6,07
16	ООО "КОТОН ТЕКСТИЛЬ"	2,83
17	ООО "ФАКТОР"	4,7
	Обувь и аксессуары	5,48
1	ООО "КЛ ГРУПП"	5,67
2	ООО "ССС РАША"	4,73

3	ООО "ТОМАС МЮНЦ РУС"	5,70
4	ООО "КАРИ"	5,67
5	ООО "КРОКС СИ-АЙ-ЭС"	6,47
6	ООО "РАНДЕВУ"	6,17
7	ООО "ЭККО-РОС"	5,4
8	ООО "ДАЙХМАНН"	4,07
	Все товары /маркетплейсы	5,56
1	ООО "КУПИШУЗ"	5,57
2	ООО "ДИРЕКТ ТРЕЙД"	5,03
3	ООО "ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ"	6,07
	Одежда и товары для спорта	6,3
1	ООО "АДИДАС"	6,60
2	ООО "СПОРТМАСТЕР"	6,53
3	ООО "ОРБИКО СТАЙЛ"	5,87
4	ООО "ПУМА-РУС"	6,2
5	АО "МФК ДЖАМИЛЬКО"	6,47
6	ООО "АСИКС РУС"	6,13
	Детские одежда и товары	4,71
1	ПАО "ДЕТСКИЙ МИР"	4,90
2	ООО «БЕСТ»	4,63
3	ООО "КРОКИД"	5,17
4	ООО "КОНЦЕПТ ГРУП"	4,13

*Составлено автором

Проанализировав результаты на данном этапе, можно отметить, что самые высокие показатели уровня КО получили компании, занимающиеся продажей одеждой и товаров для спорта – средний показатель КО по категории 6,3. Обе организации, которые представляют данную нишу ООО "АДИДАС" и ООО "СПОРТМАСТЕР" получили самые высокие значения в целом по всей выборке - 6,6 и 6,53 соответственно. В первую очередь, это можно объяснить тем, что данные организации присутствуют на рынке давно и занимают лидирующие позиции. Также магазин «Спортмастер» является одним из продавцов бренда «Адидас», что подчеркивает взаимосвязь и общую стратегию продвижения товаров. Нельзя не отметить и особый стиль позиционирования спортивных брендов, а именно формирование сообществ вокруг бренда, связанных особой миссией, о которой всегда очень ярко заявляют спортивные бренды. Как правило, это вызывает особый отклик среди потребителей, так как миссия спортивного бренда часто приравнивается к миссии спорта в целом, что в разы усиливает его значимость, если сравнивать с брендами повседневной одежды. Также нельзя не отметить тенденцию спортивных брендов к привлечению амбассадоров, что также приводит к росту лояльности потребителей. Если же говорить об интернет-торговле в рамках спортивных товаров, то спортивные бренды внедряют большое количество новых технологий на торговых

площадках, в частности 3-D примерка обуви, возможность кастомизации определенной линейки товаров на сайте и др.

Самый низкий показатель получила категория повседневной одежды, представленная наибольшим числом выборки. В первую очередь, это можно обосновать тем, что данные товары представлены очень большим числом брендов, которые сильно отличаются в уровне и качестве сервиса, а значит и уровне клиентоориентированности. Создать новую линейку повседневной одежды значительно проще, чем линейку спортивной, так как требования к качеству последней значительно выше. Это приводит к росту числа брендов разного уровня качества и взаимодействия с клиентами, что приводит к снижению уровня КО в целом.

3.2. Расчет финансовых показателей компаний электронной торговли

Расчет уровня КО компаний дает общее представление об уровне сервиса, степени внедрения клиента в корпоративную среду компании и уровне КО компании в целом. Это безусловно положительно характеризует имидж бренда и в долгосрочной перспективе должно привести к росту уровня лояльности потребителя. Однако учитывая тот факт, что внедрение стратегии КО в деятельность компании сопровождается довольно значительными инвестициями, отдача от них должна быть доказана. В данном контексте интересно узнать, влияет ли данный показатель на финансовый успех компании, ведь здравый смысл подсказывает, что рост лояльности потребителей должен привести к росту продаж, а значит есть вероятность наличия существенной степени корреляции между уровнем КО и финансовыми показателями.

В качестве финансовых показателей были выбраны:

- Чистая норма прибыли;
- Темп прироста выручки (цепной по годам);
- Валовая рентабельность продаж;
- Общая рентабельность продаж;
- Рентабельность затрат;
- Маркетинговая рентабельность продаж MROS;
- Маркетинговая рентабельность инвестиций MROI;

Для работы были выбраны только относительные показатели, что логично с учетом разнородности выбранных компаний.

Базовые показатели рентабельности были рассчитаны по следующим формулам:

Таблица 3.3.

Формулы для расчета финансовых показателей

Чистая норма прибыли	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$
Цепной темп прироста выручки	$\frac{\text{Выручка за тек. период} - \text{Выручка за пред. период}}{\text{Выручка за пред. период}} * 100\%$
Валовая рентабельность продаж	$\frac{\text{Валовая прибыль (убыток)}}{\text{Выручка}}$
Общая рентабельность продаж	$\frac{\text{Прибыль(убыток) от продажи}}{\text{Выручка}}$
Рентабельность затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль (убыток)}}{\text{Себестоимость}}$

*Составлено по: Экономический анализ в 2 ч. Часть 1.: учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.]

Также важно отметить, что помимо базовых показателей рентабельности были рассчитаны показатели маркетинговой рентабельности затрат и инвестиций. Это должно помочь более четко проследить связь между уровнем КО и финансовым успехом компании, так как на базовые показатели рентабельности могут влиять ряд посторонних факторов, которые никак не связаны с маркетинговой деятельностью. Здесь сразу возникли некоторые трудности – в отчетности напрямую не публикуются данные касательно затрат на маркетинг. В документах можно найти такие статьи, как коммерческие и управленческие расходы, однако помимо расходов на маркетинг в данных статьях содержатся и другие виды затрат компаний. Американский ученый Р. Бест для случая, когда компания не указывает величину затрат на маркетинг, советует использовать для расчетов 75% от общих, коммерческих и административных расходов (SG&A)³⁶. Для применения данного подхода к российскому рынку следует принять несколько допущений. Во-первых, из-за различий в российском и международном учете в отчетности наших компаний не представлены строки с общими, коммерческими и административными расходами, поэтому в расчетах будем использовать сумму коммерческих и управленческих расходов что, на наш взгляд, наиболее близко по содержанию к показателю SG&A. Во-вторых, нельзя утверждать, что для молодого российского бизнеса доля затрат на маркетинг составляет 75%. Она составляет значительно меньшую величину. Экспертно примем ее на уровне 50%. Таким образом, затраты на маркетинг и продажи имеют следующую формулу:

$$MSE = 50\% \times (\text{Коммерческие расходы} + \text{Управленческие расходы})$$

Также для расчета маркетинговых показателей необходимо было рассчитать показатель NMC, который представляет собой:

$$NMC = \text{Валовая прибыль} - MSE$$

³⁶ Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест; пер. с англ. Павла Миронова. – 6 –е изд., перераб. – М.: 2017. – С. 83.

Показатели маркетинговой рентабельности продажи (MROS) и маркетинговой рентабельности инвестиций (MROI) рассчитывались по следующим формулам:

$$MROS = \frac{NMC}{\text{Выручка}} * 100\%$$

$$MROI = \frac{NMC}{MSE} * 100\%$$

Еще одним важным моментом в расчетах стал расчет темпа прироста для упомянутых ранее показателей за представленные в отчетности годы. В первую очередь, уровень корреляции будет рассчитан между уровнем КО и финансовыми показателями за последний год, представленный в отчетности. Если на данном этапе удастся выявить определенную степени зависимости, то можно проследить наличие связи между уровнем КО и темпами прироста некоторых показателей, что, в свою очередь, поможет проследить динамику изменений, которые протекали в компании в период внедрения стратегии.

3.3. Измерение тесноты связи между уровнем клиентоориентированности и финансовыми показателями компаний

В качестве заключительного этапа был произведен корреляционный анализ между полученным уровнем клиентоориентированности (КО) и финансовыми показателями, упомянутыми ранее. Для более структурированного анализа результатов были выдвинуты следующие гипотезы:

Гипотеза 1: Высокий уровень КО приводит к росту объема и рентабельности продаж.

Гипотеза 2: Высокий уровень КО положительно влияет на рентабельность затрат.

Гипотеза 3: Высокий уровень КО свидетельствует об эффективном использовании затрат на маркетинг.

Гипотеза 4: Маркетинговые затраты на внедрение КО подхода в деятельность компании быстрокупаемы и положительно влияют на финансовые результаты компании за ближайший отчетный период.

Каждая из выдвинутых гипотез будет опровергнута или подтверждена в зависимости от полученных результатов корреляционного анализа между показателем уровня КО и отдельными финансовыми показателями. При определении силы связи между переменными примем следующие правила³⁷:

Таблица 3.4.

³⁷ Елисеева И.И. Статистика: учебник для вузов / И. И. Елисеева [и др.] — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 619 с.

Интерпретация коэффициентов корреляции

Значение коэффициента корреляции	Интерпретация
от 0 до 0,3	слабая
от 0,3 до 0,5	умеренная
от 0,5 до 0,7	заметная
от 0,7 до 0,9	тесная
от 0,9 до 1	весьма тесная

Гипотеза 1: Высокий уровень КО приводит к росту объема и рентабельности продаж.

H_0 - Высокий уровень КО приводит к росту объема и рентабельности продаж.

H_1 - Высокий уровень КО не приводит к росту объема и рентабельности продаж.

$H_0: r \geq 0,5$; $H_1: r < 0,5$;

Для проверки данного утверждения был проведен корреляционный анализ между уровнем КО и чистой нормой прибыли за крайний период отчета (2020/2021г.), средним цепным приростом выручки (за период 2016-2020гг./2017-2021гг.), валовой и обычной рентабельностью продаж (2020/2021г.).

Результаты представлены в виде следующей таблицы:

Таблица 3.5.

Результаты корреляционного анализа между уровнем КО и показателями рентабельности*

№	Название организации:	Уровень КО	Чистая норма прибыли	Средний прирост выручки	Валовая рентабельность продаж	Общая рентабельность продаж
1	ООО "СОДА ПЛЮС СПБ"	2,33	0,05	47%	0,02	0,02
2	ООО "КЛ ГРУПП"	5,66	0,05	60%	0,57	0,10
3	АО "МЭЛОН ФЭШН ГРУП"	5,83	0,12	29%	0,50	0,03
4	ООО "ССС РАША"	4,73	-0,20	23%	0,48	-0,07
5	ООО "КАЛЦРУ"	5,51	0,13	72%	0,46	0,03
6	ООО "АДИДАС"	6,60	0,07	9%	0,57	0,11
7	ООО "ОСТИН"	4,81	0,12	9%	0,52	0,13
8	ООО "РЕ ТРЭЙДИНГ"	6,12	0,09	33%	0,44	0,15
9	ООО "СТРАДИВАРИУС СНГ"	6,36	0,10	11%	0,47	0,17
10	ООО "МАНГО РАША"	6,13	0,05	14%	0,40	0,15
11	ООО "СПОРТМАСТЕР"	6,53	0,11	8%	0,49	0,10
12	ООО "ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ"	6,07	-0,15	67%	0,29	-0,14
13	ООО "ОЙШО СНГ"	5,56	0,18	12%	0,55	0,25
14	ООО "КУПИШУЗ"	5,56	-0,01	15%	0,46	0,03
15	ООО "МАССИМО ДУТТИ"	4,56	0,18	14%	0,50	0,26

16	ПАО "ДЕТСКИЙ МИР"	4,90	0,06	6%	0,31	0,10
17	ООО "СК ТРЕЙД"	5,10	0,07	8%	0,44	0,10
18	ООО "ДИРЕКТ ТРЕЙД"	5,03	0,07	7%	0,56	0,08
19	ООО "ДОМ ОДЕЖДЫ"	4,10	0,02	5%	0,27	0,06
20	ООО "ТОМАС МЮНЦ РУС"	5,70	0,12	26%	0,54	0,15
21	АО "КОРПОРАЦИЯ "ГЛОРИЯ ДЖИНС"	4,70	0,08	7%	0,55	0,11
22	ООО "КАРИ"	5,66	0,06	19%	0,41	0,09
23	ООО "РУССИАТЭКС"	4,26	0,04	1%	0,20	0,05
24	АО "МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ"	3,06	-0,01	-13%	0,48	-0,05
25	ООО "КРОКС СИ-АЙ-ЭС"	6,46	0,32	30%	0,66	0,37
26	ООО "ТВОЕ"	6,06	0,07	14%	0,42	0,10
27	ООО "КОТОН ТЕКСТИЛЬ"	2,83	-0,06	-6%	0,42	-0,02
28	ООО "РАНДЕВУ"	6,16	0,05	20%	0,41	0,05
29	ООО "ЭККО-РОС"	5,4	0,08	7%	0,46	0,09
30	ООО "ДАЙХМАНН"	4,06	-0,17	6%	0,40	-0,23
31	ООО "ФАКТОР"	4,7	0,14	13%	0,53	0,16
32	ООО "ОРБИКО СТАЙЛ"	5,87	0,14	29%	0,49	0,18
33	ООО "ПУМА-РУС"	6,2	0,10	34%	0,55	0,15
34	АО "МФК ДЖАМИЛЬКО"	6,47	0,11	13%	0,57	0,15
35	ООО "АСИКС РУС"	6,13	0,06	11%	0,20	0,08
36	ООО "БЕСТ"	4,63	0,02	125%	0,36	0,05
37	ООО "КРОКИД"	5,17	0,16	83%	0,48	0,20
38	ООО "КОНЦЕПТ ГРУП"	4,13	-0,08	-6%	0,47	-0,02
	Коэффициент корреляции		0,38	0,13	0,43	0,43

*Составлено автором

Исходя из полученных результатов можно прийти к выводу о наличии умеренной связи между уровнем КО и показателем чистой нормы прибыли, значение коэффициента чуть более 0,3, $r = 0,38$. Однако относительно невысокое значение данного показателя вполне ожидаемо, так как величина чистой прибыли не всегда может свидетельствовать о росте компании, ее значение сильно зависит от величины затрат. Далее проследим зависимость с показателем среднего прироста выручки, он свидетельствует об очень слабой зависимости, $r = 0,13$, это можно аргументировать тем, что выборка компаний довольно разнородная, представленная как крупными, так и мелкими ретейлерами, процент роста выручки которых несоизмерим ввиду разных объемов продаж. Также незначительный рост данного показателя

может быть аргументирован тем, что мы не можем с точностью судить, на каком этапе началось внедрение стратегии КО, а значит колебания прироста не могут точно отображать зависимость. Наибольшие показатели у показателей корреляции с величинами валовой и общей рентабельности продаж, которые принимают одинаковое значение $r = 0,43$. Это свидетельствует об умеренном положительном влиянии КО компании на рост продаж.

Однако умеренной тесноты связи между показателями недостаточно для принятия гипотезы, в связи с чем принимаем альтернативную гипотезу: H_1 - Высокий уровень КО не влияет на объем и рентабельность продаж.

Гипотеза 2: Высокий уровень КО положительно влияет на рентабельность затрат.

H_0 - Высокий уровень КО положительно влияет на рентабельность затрат.

H_1 - Высокий уровень КО не влияет на рентабельность затрат.

$H_0: r \geq 0,5; H_1: r < 0,5;$

Для проверки данного утверждения был проведен корреляционный анализ между уровнем КО и рентабельностью затрат за крайний период отчета (2020/2021г.) и его средним цепным приростом (за период 2016-2020гг./2017-2021гг.).

Таблица 3.6.

Результаты корреляционного анализа между уровнем КО и показателями рентабельности*

№	Название организации:	Уровень КО	Рентабельность затрат	Рентабельность затрат (средний цепной прирост)
1	ООО "СОДА ПЛЮС СПБ"	2,33	0,02	-79%
2	ООО "КЛ ГРУПП"	5,66	1,31	4%
3	АО "МЭЛОН ФЭШН ГРУП"	5,83	0,98	-2%
4	ООО "ССС РАША"	4,73	0,93	-3%
5	ООО "КАЛЦРУ"	5,51	0,84	4%
6	ООО "АДИДАС"	6,60	1,32	-6%
7	ООО "ОСТИН"	4,81	1,10	-5%
8	ООО "РЕ ТРЭЙДИНГ"	6,12	0,79	1%
9	ООО "СТРАДИВАРИУС СНГ"	6,36	0,89	1%
10	ООО "МАНГО РАША"	6,13	0,67	15%
11	ООО "СПОРТМАСТЕР"	6,53	0,97	-4%
12	ООО "ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ"	6,07	0,40	3%
13	ООО "ОЙШО СНГ"	5,56	1,25	-4%
14	ООО "КУПИШУЗ"	5,56	0,84	13%
15	ООО "МАССИМО ДУТТИ"	4,56	1,02	-4%

16	ПАО "ДЕТСКИЙ МИР"	4,90	0,45	-3%
17	ООО "СК ТРЕЙД"	5,10	0,80	0%
18	ООО "ДИРЕКТ ТРЕЙД"	5,03	1,25	-5%
19	ООО "ДОМ ОДЕЖДЫ"	4,10	0,37	13%
20	ООО "ТОМАС МЮНЦ РУС"	5,70	1,19	13%
21	АО "КОРПОРАЦИЯ "ГЛОРΙΑ ДЖИНС"	4,70	1,24	5%
22	ООО "КАРИ"	5,66	0,70	4%
23	ООО "РУССИАТЭКС"	4,26	0,25	15%
24	АО "МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ"	3,06	0,92	1%
25	ООО "КРОКС СИ-АЙ-ЭС"	6,46	1,91	6%
26	ООО "ТВОЕ"	6,06	0,71	-3%
27	ООО "КОТОН ТЕКСТИЛЬ"	2,83	0,78	-1%
28	ООО "РАНДЕВУ"	6,16	0,69	19%
29	ООО "ЭККО-РОС"	5,4	0,87	0%
30	ООО "ДАЙХМАНН"	4,06	0,66	-13%
31	ООО "ФАКТОР"	4,7	1,11	0%
32	ООО "ОРБИКО СТАЙЛ"	5,87	0,98	4%
33	ООО "ПУМА-РУС"	6,2	1,20	2%
34	АО "МФК ДЖАМИЛЬКО"	6,47	1,33	1%
35	ООО "АСИКС РУС"	6,13	0,25	2%
36	ООО "БЕСТ"	4,63	0,56	-4%
37	ООО "КРОКИД"	5,17	0,93	-3%
38	ООО "КОНЦЕПТ ГРУП"	4,13	0,87	4%
	Коэффициент корреляции		0,39	0,46

*Составлено автором

Исходя из полученных результатов можно прийти к выводу о наличии умеренной, близкой к заметной зависимости рентабельности затрат от уровня КО. Показатель корреляции между уровнем КО и рентабельностью затрат равен $r = 0,39$. Возможно предположить, что коэффициент не достигает уверенных средних значений ввиду того, что для расчета была взята сумма общих коммерческих и управленческих расходов, что не совсем корректно, так как для внедрения стратегии КО необходимо брать во внимание именно затраты на маркетинг. Однако если брать во внимание общую картину за все последние года, т.е. показатель корреляции значительно выше и равен $r = 0,46$, что может говорить о том, что в перспективе затраты компании смогут лучше окупаться.

Однако полученной тесноты связи между показателями недостаточно для принятия гипотезы, в связи с чем принимаем альтернативную гипотезу: H_1 - Высокий уровень КО не влияет на рентабельность затрат.

Гипотеза 3: Высокий уровень КО свидетельствует об эффективном использовании маркетинговых затрат.

H_0 - Высокий уровень КО свидетельствует об эффективном использовании затрат на маркетинг.

H_1 - Высокий уровень КО не свидетельствует об эффективном использовании затрат на маркетинг.

$$H_0: r \geq 0,5; H_1: r < 0,5;$$

Как было отмечено ранее, для более четких расчетов, связанных с рентабельностью затрат, следует брать во внимание именно затраты маркетинг, которые будут выражаться в расчетах маркетинговых показателей рентабельности. Для проверки данного утверждения был проведен корреляционный анализ между уровнем КО и маркетинговой рентабельностью затрат, а также маркетинговой рентабельностью инвестиций за крайний период отчета (2020/2021г.).

Таблица 3.7.

Результаты корреляционного анализа между уровнем КО и маркетинговыми показателями*

№	Название организации:	Уровень КО	MROS	MROI
1	ООО "СОДА ПЛЮС СПБ"	2,33	0,02	0,00
2	ООО "КЛ ГРУПП"	5,66	0,33	1,41
3	АО "МЭЛОН ФЭШН ГРУП"	5,83	0,32	1,81
4	ООО "ССС РАША"	4,73	0,21	0,74
5	ООО "КАЛЦРУ"	5,51	0,33	2,52
6	ООО "АДИДАС"	6,60	0,34	1,47
7	ООО "ОСТИН"	4,81	0,33	1,65
8	ООО "РЕ ТРЭЙДИНГ"	6,12	0,29	2,03
9	ООО "СТРАДИВАРИУС СНГ"	6,36	0,32	2,16
10	ООО "МАНГО РАША"	6,13	0,28	2,18
11	ООО "СПОРТМАСТЕР"	6,53	0,30	1,54
12	ООО "ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ"	6,07	0,10	0,53
13	ООО "ОЙШО СНГ"	5,56	0,40	2,65
14	ООО "КУПИШУЗ"	5,56	0,24	1,14
15	ООО "МАССИМО ДУТТИ"	4,56	0,38	3,13

16	ПАО "ДЕТСКИЙ МИР"	4,90	0,21	2,25
17	ООО "СК ТРЕЙД"	5,10	0,27	1,62
18	ООО "ДИРЕКТ ТРЕЙД"	5,03	0,32	1,36
19	ООО "ДОМ ОДЕЖДЫ"	4,10	0,16	1,52
20	ООО "ТОМАС МЮНЦ РУС"	5,70	0,35	1,78
21	АО "КОРПОРАЦИЯ "ГЛОРИЯ ДЖИНС"	4,70	0,33	1,47
22	ООО "КАРИ"	5,66	0,25	1,55
23	ООО "РУССИАТЭКС"	4,26	0,12	1,59
24	АО "МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ"	3,06	0,22	0,82
25	ООО "КРОКС СИ-АЙ-ЭС"	6,46	0,51	3,58
26	ООО "ТВОЕ"	6,06	0,26	1,67
27	ООО "КОТОН ТЕКСТИЛЬ"	2,83	0,20	0,90
28	ООО "РАНДЕВУ"	6,16	0,23	1,28
29	ООО "ЭККО-РОС"	5,4	0,28	1,51
30	ООО "ДАЙХМАНН"	4,06	0,08	0,26
31	ООО "ФАКТОР"	4,7	0,34	1,90
32	ООО "ОРБИКО СТАЙЛ"	5,87	0,34	2,15
33	ООО "ПУМА-РУС"	6,2	0,35	1,74
34	АО "МФК ДЖАМИЛЬКО"	6,47	0,41	2,56
35	ООО "АСИКС РУС"	6,13	0,15	3,31
36	ООО "БЕСТ"	4,63	0,20	1,31
37	ООО "КРОКИД"	5,17	0,34	2,44
38	ООО "КОНЦЕПТ ГРУП"	4,13	0,22	0,90
	Коэффициент корреляции		0,54	0,52

*Составлено автором

Исходя из полученных результатов можно прийти к выводу о наличии заметной зависимости маркетинговой рентабельности от уровня КО даже с учетом довольно грубого расчета затрат на маркетинг. Оба значения корреляции относительно высоки и принимают значения выше среднего, коэффициент корреляции между уровнем КО и маркетинговой рентабельностью затрат и инвестиций равен $r = 0,54$ и $r = 0,52$ соответственно. Это позволяет нам принять выдвинутую гипотезу и доказать эффективность внедрения КО подхода. Принимаем нулевую гипотезу H_0 - Высокий уровень КО свидетельствует об эффективном использовании затрат на маркетинг.

Гипотеза 4: Затраты на внедрение КО подхода в деятельность компании быстрокупаемы и положительно влияют на финансовые результаты компании за ближайший отчетный период.

H_0 - Маркетинговые затраты на внедрение КО подхода в деятельность компании быстрокупаемы и положительно влияют на финансовые результаты компании за ближайший отчетный период.

H_1 – Маркетинговые затраты на внедрение КО подхода в деятельность компании могут окупаться очень долго, а получение прибыли будет зависеть от стратегии выбранной компанией.

$H_0: r \geq 0,5$; $H_1: r < 0,5$.

В ходе изучения отчетностей компаний были замечены случаи, когда компании, которые, находясь в сильном убытке за последние годы, обладали очень высоким уровнем КО. Примером может служить компания ООО "ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ" (маркетплейс OZON), уровень КО которой равен 6,07, однако величина чистой прибыли (убытка) за последние 5 лет (2016-2020гг.) равна -505225, -1371434, -4602673, -20488341, -17328575 соответственно. Это привело к возникновению вопроса о том, насколько быстро могут окупаться инвестиции в маркетинг, во внедрение КО подхода, в частности, так как очевидно, что положение компании «OZON» крепнет на рынке, объем выручки растет, а значит инвестиции превышают величину прибыли, что наблюдается уже не первый год.

Для проверки данного утверждения был проведен корреляционный анализ между уровнем КО и средним темпом прироста маркетинговой рентабельностью затрат и инвестиций за последние 5 лет (2016-2020гг./2017-2021гг.).

Таблица 3.8.

Результаты корреляционного анализа между уровнем КО и маркетинговыми показателями в динамике*

№	Название организации:	Уровень КО	MROS (средний темп цепного прироста)	MROI (средний темп цепного прироста)
1	ООО "СОДА ПЛЮС СПБ"	2,33	-71%	0%
2	ООО "КЛ ГРУПП"	5,66	0%	-3%
3	АО "МЭЛОН ФЭШН ГРУП"	5,83	1%	4%
4	ООО "ССС РАША"	4,73	2%	5%
5	ООО "КАЛЦРУ"	5,51	11%	30%
6	ООО "АДИДАС"	6,60	2%	10%
7	ООО "ОСТИН"	4,81	-4%	-3%

8	ООО "РЕ ТРЭЙДИНГ"	6,12	4%	9%
9	ООО "СТРАДИВАРИУС СНГ"	6,36	5%	12%
10	ООО "МАНГО РАША"	6,13	44%	72%
11	ООО "СПОРТМАСТЕР"	6,53	-5%	-8%
12	ООО "ИНТЕРНЕТ РЕШЕНИЯ"	6,07	-230%	-240%
13	ООО "ОЙШО СНГ"	5,56	-1%	3%
14	ООО "КУПИШУЗ"	5,56	15%	13%
15	ООО "МАССИМО ДУТТИ"	4,56	-1%	5%
16	ПАО "ДЕТСКИЙ МИР"	4,90	-2%	-1%
17	ООО "СК ТРЕЙД"	5,10	-1%	-3%
18	ООО "ДИРЕКТ ТРЕЙД"	5,03	-5%	-8%
19	ООО "ДОМ ОДЕЖДЫ"	4,10	4%	-12%
20	ООО "ТОМАС МЮНЦ РУС"	5,70	5%	-2%
21	АО "КОРПОРАЦИЯ "ГЛОРИЯ ДЖИНС"	4,70	3%	3%
22	ООО "КАРИ"	5,66	6%	10%
23	ООО "РУССИАТЭКС"	4,26	16%	-2%
24	АО "МОДНЫЙ КОНТИНЕНТ"	3,06	21%	34%
25	ООО "КРОКС СИ-АЙ-ЭС"	6,46	8%	21%
26	ООО "ТВОЕ"	6,06	0%	5%
27	ООО "КОТОН ТЕКСТИЛЬ"	2,83	7%	14%
28	ООО "РАНДЕВУ"	6,16	9%	-4%
29	ООО "ЭККО-РОС"	5,4	1%	2%
30	ООО "ДАЙХМАНН"	4,06	-23%	-26%
31	ООО "ФАКТОР"	4,7	3%	9%
32	ООО "ОРБИКО СТАЙЛ"	5,87	9%	19%
33	ООО "ПУМА-РУС"	6,2	2%	2%
34	АО "МФК ДЖАМИЛЬКО"	6,47	6%	22%
35	ООО "АСИКС РУС"	6,13	9%	45%
36	ООО "БЕСТ"	4,63	-8%	-15%
37	ООО "КРОКИД"	5,17	6%	24%
38	ООО "КОНЦЕПТ ГРУП"	4,13	-2%	-8%
	Коэффициент корреляции		0,04	0,02

*Составлено автором

Исходя из полученных результатов можно прийти к выводу об отсутствии какой-либо связи между уровнем КО и показателями маркетинговой рентабельности продаж и инвестиций, они близки к нулю и равны $r = 0,02$ и $r = 0,02$ соответственно, что свидетельствует о том, что затраты на внедрение КО подхода в деятельность компании могут окупаться очень долго, а получение прибыли будет зависеть от стратегии самой компании. Принимаем альтернативную гипотезу H_1 – Маркетинговые затраты на внедрение КО подхода в деятельность компании могут окупаться очень долго, а получение прибыли будет зависеть от стратегии выбранной компанией.

Результаты проведенного анализа можно представить в виде следующей таблицы:

Таблица 3.9.

Общие результаты

Гипотеза	Результат
<i>Гипотеза 1:</i> Высокий уровень КО положительно влияет на объем и рентабельность продаж.	Отвергнута
<i>Гипотеза 2:</i> Высокий уровень КО положительно влияет на рентабельность затрат.	Отвергнута
<i>Гипотеза 3:</i> Высокий уровень КО свидетельствует об эффективном использовании затрат на маркетинг.	Принята
<i>Гипотеза 4:</i> Маркетинговые затраты на внедрение КО подхода в деятельность компании быстрокупаемы и положительно влияют на финансовые результаты компании за ближайший отчетный период.	Отвергнута

Согласно результатам только одна из выдвинутых гипотез, касающаяся рентабельности затрат на маркетинг, была принята. Эту гипотезу можно считать ключевой в рамках данной работы, так как именно она указывала на эффективность внедрения стратегии КО. Принятие данной гипотезы также можно рассматривать, как доказательство эффективности полученной комплексной шкалы оценки КО. Можно предположить, что индикаторы, включенные в шкалу, действительно учитывали действия компаний, направленные на реализацию КО подхода.

В рамках рассмотрения остальных трех гипотез была выявлена слабая связь, либо не выявлена вообще между уровнем КО и общими финансовыми показателями, это возможно ввиду того, что полученные показатели рентабельности являются следствием разного рода действий компании и учитывают общие затраты, что безусловно отразилось на коэффициентах корреляции.

Выводы

В рамках работы над 3-й главой был проведен анализ тесноты связи между уровнем КО и финансовыми показателями компании. В первую очередь, был сформирован список компаний электронной торговли для анализа, выборка была представлена компаниями, занимающимися торговлей розничной одеждой и обувью посредством информационно-коммуникационной сети Интернет и на территории Российской Федерации, в том числе маркетплейсы. Далее был проведен опрос среди представителей компаний на основе разработанной шкалы с целью измерения их уровня КО, а также были рассчитаны ключевые финансовые показатели для каждой компании. В качестве финального этапа был проведен корреляционный анализ с целью измерения тесноты связи между уровнем клиентоориентированности и финансовыми показателями опрошенных компаний.

Полученные результаты позволили прийти к выводу о наличии умеренной связи между уровнем клиентоориентированности и маркетинговыми показателями компании, что подтверждает ключевую идею об эффективности внедрения КО подхода. Значение других коэффициентов корреляции, прослеживающих связь между уровнем КО и базовыми показателями рентабельности, варьировались и в некоторых моментах достигались значения близкого к среднему. Такой результат не позволил принять выдвинутые гипотезы, однако его можно принять, как существенный ввиду двух причин. Наличие тесной связи между уровнем КО и данными показателями маловероятно в связи с тем, что на величину данных показателей влияют множество других факторов, эффективность маркетинговой стратегии – только один из них. Вторым фактором является то, что данное исследование позволило апробировать модель впервые, необходимо брать во внимание возможность наличия определенной степени погрешности, что также влияет на величину коэффициентов. Третьим фактором можно отнести то, что рентабельность маркетинговых процессов всегда носит долгосрочный характер, что не позволяет в должной степени отследить результативность принятой стратегии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данного исследования было подробно изучено понятие клиентоориентированности и выявлены основные направления эволюции этого подхода в контексте цифровой среды. Стремительный процесс цифровизации и следующее из этого внедрение новых технологий представляют собой большой потенциал возможностей для анализа поведения клиента, а также обеспечения максимально персонализированного подхода, формируя таким образом поражающе высокий уровень сервиса. Компании перестали рассматривать рынок через призму массового потребителя, предлагая лишь функциональные ценностные предложения, клиент стал ключевым звеном, связывающим деятельность всех отделов компании. Это позволяет прийти к выводу о том, что клиентоориентированность – важный элемент развития современной компании.

Главным противоречием в данной случае является несоответствие заявленного уровня КО реальным процессам, протекающим внутри компании. Для оценки ситуации на рынке и реальной степени КО компании необходим глубинный анализ корпоративных функций, что возможно путем применения шкал оценки КО. Однако многие из них отстают от современного технологического прогресса и не учитывают действия по внедрению технологий. Поэтому главным вопросом дальнейшего исследования стало изучение потенциала цифровых технологий в развитии клиентоориентированности компаний, а также разработка новой методики измерения степени КО компаний с учетом трансформации бизнес-процессов в цифровой среде. В результате проделанной работы была получена новая комплексная шкала измерения уровня КО, в которую были включены некоторые индикаторы существующих шкал оценки измерения КО, а также новые индикаторы, характеризующие инновационную активность компании и учитывающих особенности рынка электронной торговли. Комплексная шкала включает в себя 31 индикатор.

Была проведена апробация разработанной шкалы путем проведения опроса среди представителей сферы электронной торговли. Полученные результаты позволили прийти к выводу о наличии умеренной связи между уровнем клиентоориентированности и маркетинговыми показателями компании, что подтверждает ключевую идею об эффективности внедрения КО подхода. Значение других коэффициентов корреляции, прослеживающих связь между уровнем КО и базовыми показателями рентабельности, варьировались и в некоторых моментах достигались значения близкого к среднему. Такой результат не позволил принять выдвинутые гипотезы, однако его можно принять, как существенный ввиду двух причин. Наличие тесной связи между уровнем КО и данными

показателями маловероятно в связи с тем, что на величину данных показателей влияют множество факторов, эффективность маркетинговой стратегии – только один из них. Вторым фактором является то, что данное исследование позволило апробировать модель впервые, необходимо брать во внимание возможность наличия определенной степени погрешности, что также влияет на величину коэффициентов. Третьим фактором можно отнести то, что рентабельность маркетинговых процессов всегда носит долгосрочный характер, что не позволяет в должной степени отследить результативность принятой стратегии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест; пер. с англ. Павла Миронова. – 6 –е изд., перераб. – М.: 2017. 741с.
2. Войтоловский Н.В. Экономический анализ в 2 ч. Часть 1.: учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.]; под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. 291 с.
3. Гаврилов, Л. П. Электронная коммерция: учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 3-е изд., доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. с. 99
4. Елисеева И.И. Статистика: учебник для вузов / И. И. Елисеева [и др.] — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. 619 с.
5. Калужский, М.Л. Электронная коммерция: маркетинговые сети / М.Л. Калужский. – М.: Экономика, 2014. – 328 с.
6. Климченя, Л.С. Электронная коммерция / Л.С. Климченя. – Минск: Высшая школа, 2016. — 426 с.
7. Конягина М. Н. Основы цифровой экономики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Конягина [и др.]; ответственный редактор М. Н. Конягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. 235 с.
8. Костин К.Б., Субоч А.Н. Современные бизнес-модели электронной коммерции // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Том 10. – № 3. – С. 1623-1642.
9. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайа: Форс, 2019. 224 с.
10. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Е. Кузьмина. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. 383 с.
11. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
12. Левкин, Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. 187 с.
13. Салихова Р.Р. Особенности внедрения элементов электронной торговли традиционными розничными торговыми сетями // Экономика, предпринимательство и право. – 2019. – Том 9. – № 4. – С. 685-692.

14. Ширшова О.И. Маркетинговая ориентация российских компаний: теория и практика измерения и оценки / О.И. Ширшова, О.У. Юлдашева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 164 с.
15. Аренков И.А., Ишмухаметов Р.Р., Смирнов С.А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла (CLV) // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – No 18. – С. 2677-2694.
16. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, No 6. С. 18-30.
17. Бородин, В.А. Перспективы развития электронной торговли (на примере России и Китая) / В.А. Бородин, А.С. Кокин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – No 11. – С. 125-127.
18. Волкова С. П. Методика SPACE-анализа // Роль социально-гуманитарного знания в развитии интеллектуального потенциала нации : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 25 февраля 2021г. : Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2021. С. 34-37.
19. Гулакова, О. В. Клиентоориентированность компаний на российском рынке: Декларация или Реальность? / О. В. Гулакова, В. А. Ребязина. — Текст // Вестник СПбГУ. Менеджмент. — 2017. — № 3. — С. 398-418.
20. Гулакова, О. В. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка / О. В. Гулакова, В. М. Панина, В. А. Ребязина. — Текст // Вестн. Моск. Ун-та. — 2016. — № 6. — С. 89-97.
21. Гулакова О.В. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования / О.В. Гулакова, В. А. Ребязина, М.М. Смирнова // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2015. Вып. 4. С.50
22. Иващенко Н. С. Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации / Н. С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2020. — № 11 (101) Часть 2. С. 123-128.
23. Копанева И.Н. Как измерить удовлетворенность потребителя // Методы менеджмента качества. – 2003. – No 6. – С. 21-26.
24. Костин Г.А., Юмашева И.А. Концепция социального маркетинга в условиях трансформации современной экономики. Экономика и управление. 2020 – 26(1). С. 55-61.

25. Куликов, Ю. А. Технологии дополнительной реальности – инновационная интерактивная технология в образовании. / Ю. А. Куликов. — Текст : электронный // Инновационные тенденции развития системы образования. — 2017. С. 67-69.
26. Морозова Н.Н. Актуальные проблемы маркетинга XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 марта 2019 г. / Институт бизнеса БГУ ; редкол.: Н. В. Черченко, Н. Н. Бондаренко (отв. ред.) [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2019. – С. 13-15.
27. Онокой, Л. С. Электронная торговля: проблемы и перспективы развития / Л. С. Онокой, А. В. Онокой. // Дискуссия. — 2015. — № 3. — С. 35-37.
28. Ребязина В.А., Смирнова М.М. Влияние клиентоориентированности на инновационное развитие компании: обзор существующих моделей. 2013. С. 45-47
29. Тебекин А.В., Модель удовлетворенности потребителя Н. Кано как основа развития концепции инновационного подхода к управлению в 1990-е годы // Стратегии бизнеса – 2019. – № 7 (63). С. 21-27
30. Чернышов И.Н., Байдова Н.В. Изменения в сфере торговли как фактор трансформации трудовых отношений // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 1. – С. 137-150.
31. Юлдашева, О.У. Маркетинговая ориентация на B2B рынке: исследование российских компаний / О.У Юлдашева, О.И. Ширшова // Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург : 2017. С. 148-150.
32. Интернет-торговля в России 2021. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2021 (дата обращения: 10.04.2022).
33. Новые решения для вашей доставки. — Текст : электронный // Яндекс Go доставка : [сайт]. — URL: <https://dostavka.yandex.ru/> (дата обращения: 08.05.2021).
34. Aaker, D. Managing Brand Equity / D. Aaker // The Free Press - 1991.
35. Coussement K., Van Den Bossche F. A. M., De Bock K.W. Data accuracy's impact on segmentation performance: benchmarking RFM analysis, logistic regression, and decision trees // Journal of Business Research. – 2014. – P. 2751-2758.
36. Deshpande, R. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis / R. Deshpande, J. U. Farley. // Journal of Market-Focused Management. — 2011. — Vol. 2(3). — P. 213-232.
37. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis // Journal of Marketing Vol. 57, No. 1, 1993, P.23-37
38. Hajjat Mahmood M. Customer orientation: Construction and validation of the CUSTOR scale Marketing Intelligence & Planning – 2002. – Vol. 20(7). – P. 428-444.

39. Felton, Arthur P. (1959), "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, 37 (July-August), P.55-65.
40. Gauri D. K. Evolution of retail formats: Past, present, and future / D. K. Gauri, R. P. Jindal, B. Ratchford [и др.]. // *Journal of Retailing*. — 2021. — № 97. — P. 42 - 61.
41. Jonathan, Law A Dictionary of Business and Management / Law Jonathan. — 5-е изд. — Oxford: Oxford University Press, 2009.
42. Lia, Junga The Effect of Contact Frequency with Customers on Relationship Satisfaction / Junga Lia, Park Seolwoo. // *GLOBAL BUSINESS & FINANCE REVIEW*. — 2020. — Vol. 25. — P.75-83.
43. Kirca, A. Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: The role of institutional factors. / A. Kirca, W. Bearden, K. Roth. // *Journal of Marketing Research*. — 2011. — Vol. 39(5).
44. Kohli, A. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A. Kohli, B. Jaworski. // *Journal of Marketing Research*. — 1990. — Vol. 54.
45. Kohli, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation / A. Kohli, B. Jaworski, A. Kumar. // *Journal of Marketing Research*. — 1993. — № 4. — Vol. 30.
46. Korsakova, T. V. Customer service complex: three-stage model / T. V. Korsakova. // *Earth and Environmental Science*. — 2020. — Vol. 650.
47. Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. 2010.
48. Kotler P. *Marketing 5.0 : technology for humanity* / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.—2021.
49. McNamara, Carlton P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 36 (January), P.50-67.
50. Narver, J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / Narver, J.C., S. Slater. // *Journal of Marketing Research*. — 1990. — P. 69-73.
51. Narver J.C. Market Orientation, Customer Value and Superior Performance / Narver, J.C., S. Slater. // *Business Horizons*. — 1994. — Vol. 37. — P.1 - 8.
52. Reichheld F. Net Promoter 3.0 Introducing earned growth, the accounting-based counterpart to the Net Promoter Score / Fred Reichheld, Darci Darnell, and Maureen Burns. // *Harvard Business Review*. — 2021.
53. Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is 'Market-Oriented'?", *Harvard Business Review*, 66 (November-December), P.119-25.
54. Uygun, O. Digital transformation: Industry 4.0 for future minds and future society / O. Uygun, M. Aydin. // *Computers & Industrial Engineering* . — 2021. — Vol. 157.

55. Webster, F. E. The decline and disperse of marketing competence / F. E. Webster, A. J. Malter, S. Ganesan. // MIT SLOAN Management Review. Reprint. — 2005. — № 4, Vol.46.
56. Webster, Frederick E., Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept," Business Horizons, 31 (May-June). P. 29-39.
57. Can the 'Supercharged' Consumer Save Retail?. — Текст : электронный // Knowledge Wharton : [сайт]. — URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/digital-retailers-opening-physical-stores/> (дата обращения: 06.05.2021).
58. Cambridge dictionary. — Текст : электронный // Cambridge dictionary : [сайт]. — URL: <https://dictionary.cambridge.org/> (дата обращения: 05.05.2021).
59. Consumers' reasons for shopping at pop-up shops in the United States as of 2019. — Текст : электронный // Statista : [сайт]. — URL: <https://www.statista.com/statistics/1037400/consumer-s-reasons-for-shopping-at-pop-up-shops-us/> (дата обращения: 05.05.2021).
60. Genetic Data and Marketing: Challenges, Opportunities, and Ethics. — Текст: электронный // AMA : [сайт]. — URL: <https://www.ama.org/> (дата обращения: 10.05.2021).
61. Global retail e-commerce sales 2014-2024. — Текст : электронный // Statista : [сайт]. — URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата обращения: 01.05.2021).
62. How to make Amazon returns at Kohl's stores. — Текст : электронный // KOHL'S : [сайт]. — URL: <https://www.kohls.com/feature/amazon.jsp?icid=hpmf-amazonreturns> (дата обращения: 10.05.2021).
63. Wayfair Unveils New Mobile App Features, Makes Shopping for Home from Anywhere Easier Than Ever Before. — Текст : электронный // Investor.Wayfair : [сайт]. — URL: <https://investor.wayfair.com/news/news-details/2019/Wayfair-Unveils-New-Mobile-App-Features-Makes-Shopping-for-Home-from-Anywhere-Easier-Than-Ever-Before/default.aspx> (дата обращения: 07.05.2021).
64. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/6E4554E731754320BC771965C9CF0E95/101> (дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
65. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/0BE0210861EC430B90AE439FCBA31359/101> (дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
66. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/168FF353998943D29EC5033E972021F0/101>

67. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/F2B6A7917F91480EA4D8267D715C54C5/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
68. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/17C1A5100FA741CF91A212A0DF5FBABE/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
69. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/F1BE7C3871814D6F93C9F34D9EEF8E43/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
70. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/99D14D40A03B4AF0A2693F8E3503370F/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
71. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/D8785B9882A445EFB3BBF9E84F32D359/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
72. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/E078E7EE432C43D8B99BF52F8E5EE5B7/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
73. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/7AEC2047710746CBBCD020CA4CC9581B/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
74. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/1CCDD9E37315486BB77CD553C6F07719/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
75. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/C3C5AB322F334CB98723AB5E60F2686D/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
76. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/5EE9D70453434E129601C20736375D29/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК
77. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/51F81C966C3843818D033482CD35BD4D/101>
(дата обращения: 10.03.2022) – сайт СПАРК

78. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/8C11A997486D4B2B92B614AC47FFDC9C/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
79. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/F07C3049915846EA8C1AB25815D6CC8B/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
80. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/A8F8D0F0D60A487FAF201ECF15715027/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
81. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/A5AC285CAC0847599AFEBE44F7ECB55E/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
82. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/DA899E871C254891BDF95866A0BF422A/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
83. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/297A73A758094ADC80657F4E7371C69F/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
84. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/F3B71540B2594C4BB48CD56E77F8C1F8/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
85. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/F44176F6C0F2484C990DFFC5F6A14955/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
86. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/E70F46ECD8DB4E55BDDA1B718F807891/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
87. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/FF5B29DD25C642CDAAD324A055F341CA/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК
88. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/A91C67FE5C6E40CAADECA6518E2B4D77/101>
(дата обращения: 19.03.2022) – сайт СПАРК

89. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/518657A334904963B549CC6EF974CA93/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
90. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/C830870498FF409BB66C50375154ED78/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
91. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/F3A39998D0F34DE9855F57603C38DB8A/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
92. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/3C891C7D61344468A4DC0C70C6C5EEED/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
93. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/0D6BC9E6D8BC47AC8DA46EDAF989B3F6/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
94. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/C368D2495645467CB53BC4644950DDD7/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
95. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/B239E3F76015435ABF498586815ECC35/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
96. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/5A30B608BA9B3D0FE0531C9AA8C07A42/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
97. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/2B5FA3B48BBE44E49C8E23AC42236AE1/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК
98. URL: <https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/D714DFA724A14479B342EE821FE51259/101>
(дата обращения: 30.04.2022) – сайт СПАРК