Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

Кафедра экономики предприятия и предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
по направлению 080100 - «Экономика»  
ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ НА ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ

(Специальность «Экономика фирмы и управление инновациями»)

Выполнила:

студентка 4 курса, группы ЭФ и УИ - 43

Сырцева Полина Владимировна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / Подпись

Научный руководитель:  
проф. И.А. Аренков

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / Подпись

Санкт-Петербург

2016

Оглавление

[Введение 4](#_Toc451011562)

[Глава 1 Теоретические основы маркетинга, ориентированного на потребителя 7](#_Toc451011563)

[§1 Понятие маркетинга взаимоотношений 7](#_Toc451011564)

[§2 Концепция управления взаимоотношениями с потребителями (CRM) 8](#_Toc451011565)

[§3 Понятие потребительской удовлетворённости и лояльности 12](#_Toc451011566)

[§4 Измерение потребительской удовлетворённости и лояльности 13](#_Toc451011567)

[4.1 Основные подходы к измерению потребительской удовлетворённости и лояльности 13](#_Toc451011568)

[4.2 Методы оценки потребительской удовлетворённости и лояльности 17](#_Toc451011569)

[4.3 Инструменты оценки потребительской удовлетворенности 19](#_Toc451011570)

[4.4 Методология расчёта интегрированного индекса потребительской удовлетворенности 20](#_Toc451011571)

[Выводы по Главе 1. 23](#_Toc451011572)

[Глава 2 Система коммуникации с потребителями 26](#_Toc451011573)

[§1 Система коммуникации в контексте управления взаимоотношениями с потребителями 26](#_Toc451011574)

[§2 Обзор каналов коммуникации в компании Nokian Tyres 29](#_Toc451011575)

[2.1 Телефонная связь 29](#_Toc451011576)

[2.2 Сайт 32](#_Toc451011577)

[2.3 E-mail 33](#_Toc451011578)

[2.4 Социальные сети 34](#_Toc451011579)

[2.5 Программа «Расширенная гарантия» (Hakka Guarantee) 36](#_Toc451011580)

[§3 Аналитический обзор обращений покупателей в системе Jira 38](#_Toc451011581)

[§4 Аналитический обзор обращений потребителей через внешний колл-центр 41](#_Toc451011582)

[§5 Оценка удовлетворённости потребителей обратной связью и программой Расширенной гарантии 44](#_Toc451011583)

[5.1 Оценка удовлетворённости потребителей обратной связью 44](#_Toc451011584)

[5.1 Оценка удовлетворённости потребителей программой Расширенной гарантии 47](#_Toc451011585)

[§6 Результаты анализа каналов коммуникации (выводы по Главе 2) 48](#_Toc451011586)

[Глава 3 Внедрение CRM-системы на примере компании Nokian Tyres 51](#_Toc451011587)

[§1 Описание основных этапов внедрения CRM-системы в Nokian Tyres 51](#_Toc451011588)

[1.1 Определение основных целей внедрения CRM 51](#_Toc451011589)

[1.2 Постановка задач, которые позволят реализовать цели 51](#_Toc451011590)

[1.3 Подключение двух других составляющих: бизнес-процессы и обучение и развитие 52](#_Toc451011591)

[1.4 Разработка системы показателей KPI. 56](#_Toc451011592)

[1.5 Определение требований к приобретаемой технологии CRM 58](#_Toc451011593)

[1.6 Выбор самой технологии, пакета приложений. 60](#_Toc451011594)

[1.7 Расчёт стоимости проекта и оценка его эффективности 60](#_Toc451011595)

[1.7 Покупка и внедрение CRM технологии. Работа CRM-системы 60](#_Toc451011596)

[§2 Показатели клиентской составляющей 60](#_Toc451011597)

[2.1 Расчёт интегрированного индекса потребительской удовлетворённости 62](#_Toc451011598)

[2.2 Расчёт других показателей клиентской составляющей 65](#_Toc451011599)

[§3 Расчёт стоимости проекта методом NPV 68](#_Toc451011600)

[Выводы по Главе 3 70](#_Toc451011601)

[Заключение 71](#_Toc451011602)

[Список использованных источников 74](#_Toc451011603)

[Приложения 76](#_Toc451011604)

[Приложение 1 Каналы и инструменты коммуникации по 76](#_Toc451011605)

[Приложение 2 Аналитический обзор обращений в системе Jira 77](#_Toc451011606)

[Приложение 3 Аналитический обзор звонков потребителей во внешний колл-центр 83](#_Toc451011607)

[Приложение 4 Оценка качества ответов на обращения потребителей 84](#_Toc451011608)

[Приложение 5 Анкета опроса для определения основных показателей клиентской составляющей 88](#_Toc451011609)

[Приложение 6 Расчет основных показателей клиентской составляющей по результатам опроса 92](#_Toc451011610)

# Введение

В 80-90-е гг. XX-го века исследователи в области маркетинга активно заговорили о необходимости ориентировать бизнес на потребителя. Эту идею подхватили различные исследовательские агентства, с энтузиазмом приняло бизнес сообщество. И вот, с начала 2000-х гг. компании внедряют в свою корпоративную стратегию механизмы, относящиеся к концепции CRM-маркетинга, методы исследования потребительской удовлетворенности и лояльности, различные программы лояльности. Несмотря на столь высокую популярность, как в области практики, так и в исследовательском плане, концепция CRM, а также такие понятия как удовлетворенность и лояльность потребителей по-прежнему оставляют много вопросов.

В первую очередь, не всегда внедрение подобных механизмов оказывается эффективным для компании. В большинстве случаев причина этого состоит в неправильном их толковании и, как следствие, неполноценном внедрении. Зачастую провозглашение внедрения CRM-концепции в корпоративную культуру означает лишь попытку увеличить продажи за счет прямого маркетинга. Также компании с энтузиазмом восприняли идею проведения исследований потребительской удовлетворенности и лояльности, но зачастую результаты их не дают действительно значимых результатов.

Кроме того, многие компании пытаются внедрять некие шаблонные технологии, но CRM-технологии универсальны лишь до определённой степени. В каждой компании должна разрабатываться собственная система отношений с потребителями, отвечающая поставленным целям и адаптированная к бизнесу этой компании.

Наконец, возникает вопрос, так ли нужен переход к сложной системе взаимодействия с потребителем в каждой компании. Необходимость такого перехода очевидна, например, для гостиничного сектора, для которого отношения с потребителем являются самой важной составляющей. Но если так ли это важно для производственной компании и какие выгоды даст такой компании переход к более тесному взаимодействию с потребителем? К тому же, в любой компании есть система коммуникации с потребителем. Так, может быть, этого достаточно, а разговоры о внедрении CRM просто следование тренду?

Рассматриваемая компания Nokian Tyres как раз и относится к тем производственным компаниям, для которых необходимость становиться ещё более близкой к потребителю весьма спорна. Ведь в компании существует многоканальная система коммуникации, которая на протяжении последних лет позволяет обрабатывать вопросы и жалобы потребителей. Nokian Tyres – финский производитель шин, продажа которых осуществляется по всему миру. В России компания представлена организацией ООО «Нокиан Шина», которая пока что (в отличии от головного предприятия) не имеет базы потребителей и какой-либо технологии, позволяющей управлять отношениями с потребителями. Однако, по мнению руководства, назрела необходимость построения более эффективной системы коммуникации с конечными потребителями. Дело в том, что большая часть продаж осуществляется через собственные дилерские сети (Vianor и N-Tyre), а также через других дилеров, в результате чего обратная связь от потребителей оказывается не очень эффективной.

В связи с этим, **целью** данной работы является разработка системы управления взаимоотношениями с потребителями и, в частности, системы коммуникации, позволяющей управлять потребительской удовлетворенностью и лояльностью.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

1. Определить такие понятия как «маркетинг взаимоотношений», «концепция CRM», «СRM-технология», «потребительская удовлетворённость» и «потребительская лояльность» по-отдельности и во взаимосвязи друг с другом.
2. На основе анализа системы коммуникаций, существующей в ООО «Нокиан Шина» выявить её преимущества и недостатки, а также перспективы развития.
3. Разработать модель целостной CRM-системы, отвечающую требованиям компании.
4. Разработать систему оценки потребительской удовлетворенности и лояльности, существующую в рамках общей CRM-системы.
5. Оценить целесообразность внедрения подхода CRM в компании.

**Объектом** исследования является система коммуникации с потребителями, управления их удовлетворенностью и лояльностью.

**Предметом** исследования являются организационные процессы, выстраиваемые в единую систему взаимоотношений с потребителями.

В Главе 1 данной работы дано определение CRM как концепции и как технологии, определено место системы управления взаимоотношениями с потребителями в маркетинге взаимоотношений. Как основные её составляющие рассмотрены понятия потребительской удовлетворённости и лояльности, а также методы и инструменты их измерения. В Главе 2 проведён анализ системы коммуникации в компании Nokian Tyres, в результате которого были выявлены возможности, которые они предоставляют для развития взаимоотношений с потребителями, и существующие проблемы. В Главе 3 представлен проект внедрения системы управления взаимоотношениями с потребителями для компании Nokian Tyres по этапам, выделенным в §2 Главы 1.

Работа основана на трудах по данной теме таких исследователей как Ф.Ф. Райхельд, Ф. Котлер, И. Манн, Д. Аакер, Б. Хайес и др. Во многом на логику работы повлияла система сбалансированных показателей, разработанная Р.С. Капланом Д.П. Нортоном.

# Глава 1 Теоретические основы маркетинга, ориентированного на потребителя

## §1 Понятие маркетинга взаимоотношений

Концепция маркетинга взаимоотношений начала стремительно распространяться на рубеже XX – XXI вв. Причиной этому явилось понимание того, что долгосрочное и более тесное сотрудничество со всеми контрагентами компании более выгодно и значительно сокращает затраты.

Так, Фредерик Райхельд в своей книге «Эффект верности»[[1]](#footnote-1) доказал, что укрепление верности покупателей экономически оправдано: многие компании, увеличив вложения в своих потребителей на 5%, добились роста прибыли на 25-100%. Такое увеличение прибыльности от лояльных потребителей, по его мнению, обусловлено следующими причинами:

* Удержание существующего потребителя намного дешевле, чем привлечение нового;
* Лояльные покупатели делают повторные покупки, причем чаще и в больших объемах;
* Снижение расходов на сервис за счёт того, что потребители знакомы с компанией;
* Лояльные покупатели не так сильно чувствительны к цене;
* Лояльные покупатели с удовольствием рекомендуют компанию.

Причем с течением времени эти закономерности проявляются всё сильнее, что ещё больше повышает прибыль от верных покупателей.

Существует 2 подхода к определению маркетинга взаимоотношений. Первый из них рассматривает исключительно взаимоотношения компании с потребителями. Так, П. Гембл, М. Стоун дают следующее определение: «Маркетинг взаимоотношений с потребителями – это общее стремление всех сотрудников вашей компании отыскать всех потребителей, выяснить кто они, и поддерживать взаимоотношения между вашей компанией и этими потребителями настолько долго, насколько эти взаимоотношения являются взаимовыгодными»[[2]](#footnote-2). Однако, уже в этом определении заложена основа второго подхода: общее стремление сотрудников реализовать общую цель невозможно без построения прочных взаимоотношений с персоналом компании. Следовательно, маркетинг взаимоотношений включает не только отношения, формирующиеся между компанией и потребителями.

Более точным определением является следующее, данное И.А. Аренковым: «Маркетинг взаимоотношений – концепция маркетинга, включающая в себя все мероприятия по планированию, осуществлению и контролю инициирования, стабилизации, улучшения и т.д. деловых взаимоотношений с контактными группами предприятия с целью извлечения обоюдной выгоды»[[3]](#footnote-3). Таким образом, основой теории является построение и сохранение взаимовыгодных, долгосрочных, надежных отношений с потребителями, сотрудниками, поставщиками и другими партнерами фирмы.

Когда же мы говорим именно о взаимоотношениях компании с потребителями, правильнее обратиться к концепции CRM, рассмотренной в следующем параграфе.

## §2 Концепция управления взаимоотношениями с потребителями (CRM)

Прежде всего, следует отметить, что единого определения и понимания, что такое CRM до сих пор нет, несмотря на высокую популярность этой концепции среди теоретиков и практиков.

Часто возникает путаница, так как большинство людей ассоциируют аббревиатуру CRM c соответствующей системой или технологией, но никак не с концепцией. В соответствии с таким пониманием распространено следующее определение:

CRM-система — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

Но часто используется более простое определение:

CRM-система – это любое программное обеспечение, которое помогает вам успешно контролировать работу с клиентами, упорядочить и планировать ее.

Действительно, когда мы говорим о CRM как технологии, то каждая компания в соответствии с собственными стратегиями и целями будет иметь своё представление о тех инструментах, которые она должна включать. Их набор определяется целями, для которых система внедряется в конкретной компании и спецификой бизнеса этой компании.

Но когда речь идёт о CRM как о концепции, возникает похожая проблема: исследователи сходятся в общем представлении о стратегии, но компоненты её однозначно не определены. Этим и объясняется то, что многие проекты по внедрению CRM не дают ожидаемого положительного эффекта.

Так, Гринберг определяет CRM как философию и стратегию бизнеса, которая поддерживается системой и технологией, созданной для улучшения взаимоотношений в бизнес-среде.

П. Гринберг в своей книге «CRM со скоростью света»[[4]](#footnote-4) отмечает необходимость наличия грандиозной стратегии, которая включает предположение ценности (что получит компания от внедрения CRM) и обоснование целесообразности (какие эталонные параметры и ключевые показатели эффективности будут применяться, чтобы определить, достигнуто ли предположение ценности). Под показателями эффективности подразумевается сбалансированная система показателей (BSC) по четырем метрикам: финансы, клиенты, управление внутренней эффективностью, обучение и рост.

Далее автор выделяет следующие элементы стратегии CRM:

1. Стратегическое планирование и воплощение CRM (преимущества, извлекаемые из применения CRM предприятием в целом – каждая инициатива соответствует общей стратегии и имеет четкое предположение ценности; проектный комитет; управляющий комитет).

2. Бизнес-процессы (изучение и анализ существующих бизнес-процессов).

3. Оценка рисков.

4. Управление корпоративной культурой и изменениями.

5. Технология.

6. Выбор пакета приложений.

7. Стратегия внедрения.

Как мне кажется, такое выделение элементов не совсем корректно, так как некоторые из них скорее являются этапами. Это не исключает их важности, но для того, чтобы представить стратегию CRM в системном и наглядном виде, необходимо описать как её элементы, так и процесс её построения. Гринберг неслучайно обратился к системе сбалансированных показателей, разработанной Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном[[5]](#footnote-5). Эта теория появилась как раз в силу развития новой парадигмы в маркетинге. Всё возрастающая ценность нематериальных активов для компании, в первую очередь взаимоотношений с контрагентами привела к необходимости создания новой системы оценки эффективности деятельности, так как традиционные системы учёта оставляли их без внимания, и оценка оказывалась в корне неверной.

Итак, выделим основные этапы, необходимые для внедрения не просто CRM-технологии, а нового подхода к взаимоотношениям с потребителями в компании, который позволит проекту по внедрению CRM быть действительно эффективным:

1. Определение основных целей внедрения CRM. На этом этапе необходимо определить то, зачем компании CRM – самые основные преимущества, которые в результате получит компания. Это может быть, к примеру, увеличение доли рынка и рост прибыльности клиента. Определяются текущие и целевые показатели.

2. Постановка задач, которые позволят реализовать цели. Здесь необходимо выявить факторы, которые будут влиять на основной показатель. Так как мы говорим о концепции управления взаимоотношениями с потребителями, то эти факторы будут составляющими клиентской перспективы: потребительская удовлетворённость, лояльность, удержание и привлечение потребителей. Возможны и другие факторы, в зависимости от поставленной цели и вида бизнеса. Как и на первом этапе, необходимо определить показатели KPI.

3. Подключение двух других составляющих: бизнес-процессы и обучение и развитие.

3.1. *Бизнес-процессы.* Добавление или значительное расширение такой области деятельности как взаимоотношения с потребителями требует тщательного анализа существующих в компании бизнес-процессов, в результате которого нужно ответить на вопросы: «что мы уже делаем в рамках взаимоотношений с потребителями?», «как необходимо адаптировать и улучшать эти бизнес-процессы для перехода к новой системе?», «какие бизнес-процессы необходимо добавить?».

3.2. *Обучение и развитие*. Очевидно, что внедрение новой технологии и системы, с которой будут работать сотрудники компании, означает переход, требующий их обучения новому и адаптации. Но CRM это не только технология, а часть общей стратегии компании. Необходимость ориентации на потребителя может быть очевидна руководству или специалистам по внедрению проекту, но её необязательно будут разделять сотрудники. В рамках данного этапа необходимо не просто построить систему обучения. Нужно перестроить корпоративную культуру таким образом, чтобы значимость взаимоотношений с потребителями была принята всеми сотрудниками компании. Поняв, зачем всё это и куда движется компания, сотрудники воспримут изменения с большим энтузиазмом.

По внедряемым компонентам также следует определить показатели.

4. Разработка системы показателей KPI. Теперь, когда мы определили основные показатели, показатели клиентской составляющей, бизнес-процессов и обучения и развития мы можем представить их в виде единой системы. Согласно сбалансированной системе показателей, все показатели влияют на основной показатель, достижение целевого значения которого достигается путём их улучшения. BSC предназначена для компании в целом, но её принципы вполне применимы, даже необходимы, для построения CRM-системы. Итак, на этом этапе необходимо определить все показатели, их место в системе, способ расчета, необходимые для расчёта данные. Подробнее система метрик будет рассмотрена на примере внедрения системы CRM компанией Nokian Tyres (Глава 3).

5. Определение требований к приобретаемой технологии CRM. После формирования единой картины того, для чего в компании нужно внедрение CRM и как этой цели достичь, становится понятно, какие функции должна включать приобретаемая технология.

6. Выбор самой технологии, пакета приложений.

7. Расчёт стоимости проекта и оценка его эффективности, включая оценку рисков.

8. Покупка и внедрение CRM технологии, включающее распределений ответственных лиц и определение зон ответственности, обучение сотрудников, ввод имеющихся данных, интеграцию и отладку бизнес процессов.

9. Работа CRM-системы: пополнение базы данных, анализ имеющейся информации, контроль и анализ показателей, выдвижение инициатив по улучшению на его основе.

А элементы CRM более точно выделил П. Молино[[6]](#footnote-6), который представил именно составляющие, а не этапы. Но среди них отсутствуют показатели KPI, которые являются неотъемлемой частью CRM. Добавив этот элемент, получим следующий список:

Верность (лояльность): основополагающее понятие в CRM, как уже говорилось ранее.

Ценность: необходимо создавать ценность для покупателей.

Прибыльность: СRM стратегия направлена на повышение прибыльности компании посредством выстраивания долгосрочных отношений с потребителями.

Концентрация на покупателе: каждая компания устанавливает, в какой степени покупатели должны влиять на бизнес и насколько тесное взаимодействие с ними компания может себе позволить.

Покупательский процесс: внедрение CRM это только начало процесса управления потребительской удовлетворённостью и лояльностью.

Сегментация: разделение покупателей на группы позволяет проводить более детальный анализ их удовлетворённости, выдвигать продуманные инициативы, совпадающие с потребностями и особенностями каждой группы.

Показатели KPI: метрики позволяют оперативно выявлять проблемные места, вести статистический учет, строить прогнозы и проводить оценку как всего проекта, так и отдельных мероприятий в рамках CRM.

## §3 Понятие потребительской удовлетворённости и лояльности

Основой маркетинга взаимоотношений является достижение и укрепление потребительской удовлетворённости и лояльности.

Согласно Ф. Котлеру: «удовлетворенность потребителя – ощущения, возникающие у человека, сравнивающего свои предварительные ожидания и реальные качества приобретаемого товара (или результаты его использования)»[[7]](#footnote-7).

Лояльность потребителя принято характеризовать его приверженностью к определенной марке продукта и измерять числом повторных покупок продукта. Лояльные потребители достаточно долго (по сравнению со сроком функционирования товара) остаются с компанией и совершают при этом повторные покупки, при этом наиболее лояльные клиенты не руководствуются принципом «цена-качество». Важным критерием наличия приверженности у покупателей является также их нечувствительность к действиям конкурентов.

Согласно Райхельду, лояльность – это качество, которое присуще для пользователя ценности (товара, услуги), из раза в раз возвращающегося к своему источнику и передающего данный источник по наследству. Другими словами лояльность это преданность своему источнику ценностей.

Д. Аакер определяет лояльность как «меру приверженности потребителя бренду».[[8]](#footnote-8) По его мнению, лояльность показывает, какова степень вероятности переключения потребителя на другой бренд, в особенности, когда он претерпевает изменения по ценовым или каким-либо другим показателям.

Рассмотрев основные определения удовлетворённости и лояльности нужно отметить, что в реальной практике разделить удовлетворённых и лояльных потребителей между собой достаточно сложно. Здесь нет, а на самом деле и не может быть четкой границы. Удовлетворённые покупатели не всегда лояльны, они могут быть довольны продуктом в целом, но при этом рассматривать и другие предложения конкурентов. О лояльности можно говорить тогда, когда покупатели совершили определённое число повторных покупок и готовы совершать их в дальнейшем, но для этого они должны быть полностью удовлетворены. Таким образом, лояльность достигается за счёт поддержания удовлетворённости потребителей на высоком уровне в течение длительного периода.

Исследуя понятие лояльности в бизнесе, Райхельд пришёл к выводу, что можно выделить три её типа: лояльность потребителей, лояльность сотрудников и лояльность инвесторов, которые взаимосвязаны.[[9]](#footnote-9) При этом достижение лояльности потребителей невозможно без отсутствия лояльности персонала или инвесторов.

Таким образом, можно дать следующее определение маркетинга взаимоотношений, которое определяет место в нём лояльности, в том числе и потребительской:

Маркетинг взаимоотношений – комплекс мероприятий, направленный на построение и сохранение лояльности контрагентов компании, включая потребителей, сотрудников, инвесторов и стратегических партнёров.

Необходимо отметить, что лояльность – это результат проведения ряда мероприятий, причём это не только маркетинговые мероприятия. Исходя из того, что потребительская лояльность – неотделимая часть лояльности всех контрагентов компании, мы делаем вывод о том, что мероприятия по её построению и сохранению должны проводиться не только отделом маркетинга, а должны быть взаимоувязаны со всей деятельностью компании.

Тем не менее, в рамках данной курсовой работы будет исследоваться именно понятие потребительской лояльности и способы её построения и сохранения.

Выделяют следующие типы лояльности:

* Истинная лояльность – потребитель действительно удовлетворён маркой, покупает её регулярно, не реагирует на действия конкурентов.
* Ложная лояльность – потребитель на самом деле не удовлетворён маркой, но покупает её в связи с большими сезонными скидками или недоступностью лучшей, по его мнению, альтернативы.
* Латентная лояльность – потребитель оценивает марку высоко и хочет приобретать её, но не имеет такой возможности.

## §4 Измерение потребительской удовлетворённости и лояльности

### 4.1 Основные подходы к измерению потребительской удовлетворённости и лояльности

Существует два основных подхода к измерению лояльности:

1) Объективный подход (транзакционная лояльность) включает показатели в системе – точные цифры, описывающие поведение потребителей (время, проведённое на сайте, количество приобретённых товаров и т.д.) Они рассчитываются по данным из исторических записей и других объективных источников, включая статистику по покупкам (такие данные позволяет собирать система CRM).

2) Субъективный подход (перцепционная лояльность) - неточные показатели, оценивающие потребительскую лояльность. Это отношение потребителей к компании и их поведение. Источниками данных служат отзывы, опросы (NPS, CSI и др.).

Некоторые исследователи выдвигают идею о том, что при измерении удовлетворённости и лояльности необходимо проводить оценку по трём направлениям формирования прибыли компании, которые напрямую зависят от потребительской удовлетворённости.

Ф. Райхельд выделил компоненты, которые составляют прибыль компании (Рис.1), три из них имеют прямое отношение к потребительской лояльности – удержание, рекомендации потребителей, увеличение продаж. Именно они в наибольшей степени могут способствовать росту прибыли.

* Удержание (Retention): при достижении лояльности потребителей они останутся с компанией.
* Рекомендации потребителей (Advocacy): лояльные потребители будут рекомендовать компанию, благодаря чему появятся новые потребители (при этом компания не несёт затрат на их привлечение). Перевод этого направления Ф. Райхельда «Эффект лояльности» как «рекомендации потребителей» не совсем точен, поэтому далее это направление будет называться «привлечение новых потребителей», где мы имеем в виду привлечение по рекомендациям, затрат по которому компания не несла.
* Увеличение продаж (Purchasing): лояльные потребители готовы покупать больше, им мы можем предложить другие продукты компании, дополнительные услуги.

С. Гупта разработал модель пожизненной стоимости клиента, базирующуюся на связи между тем, что делает компания, и её стоимостью(Рис.2). И снова потребительская лояльность играет основополагающую роль в понимании того, как увеличить стоимость компании. Рост стоимости, согласно модели, достигается по тем же трём направлениям: удержание потребителей, привлечение новых потребителей и увеличение продаж.

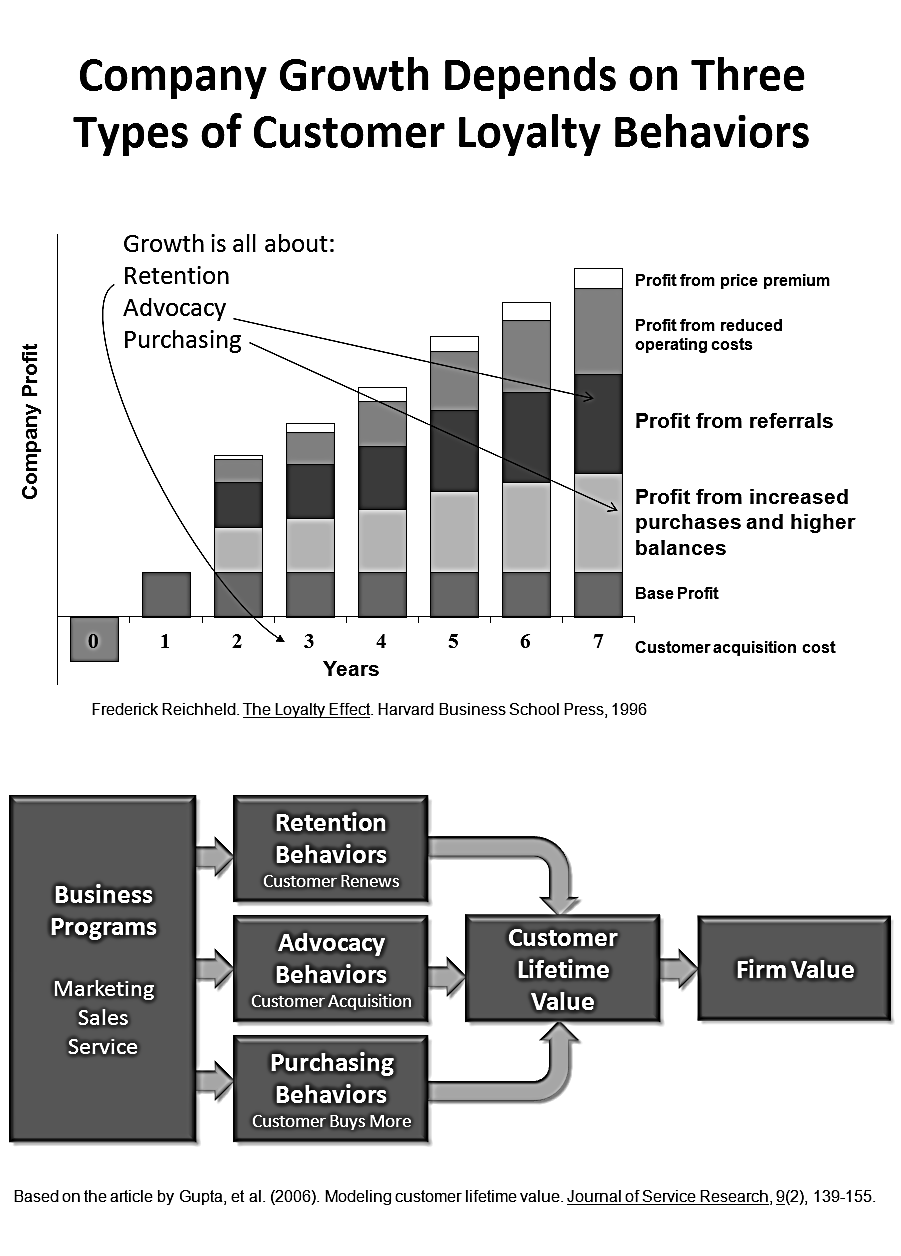


Рисунок 1 Роль лояльных потребителей в формировании прибыли компании.

*Источник: Райхельд, Ф.Ф., Тил, Т. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд, Т. Тил – М.: Вильямс. 2005. С. 68.*

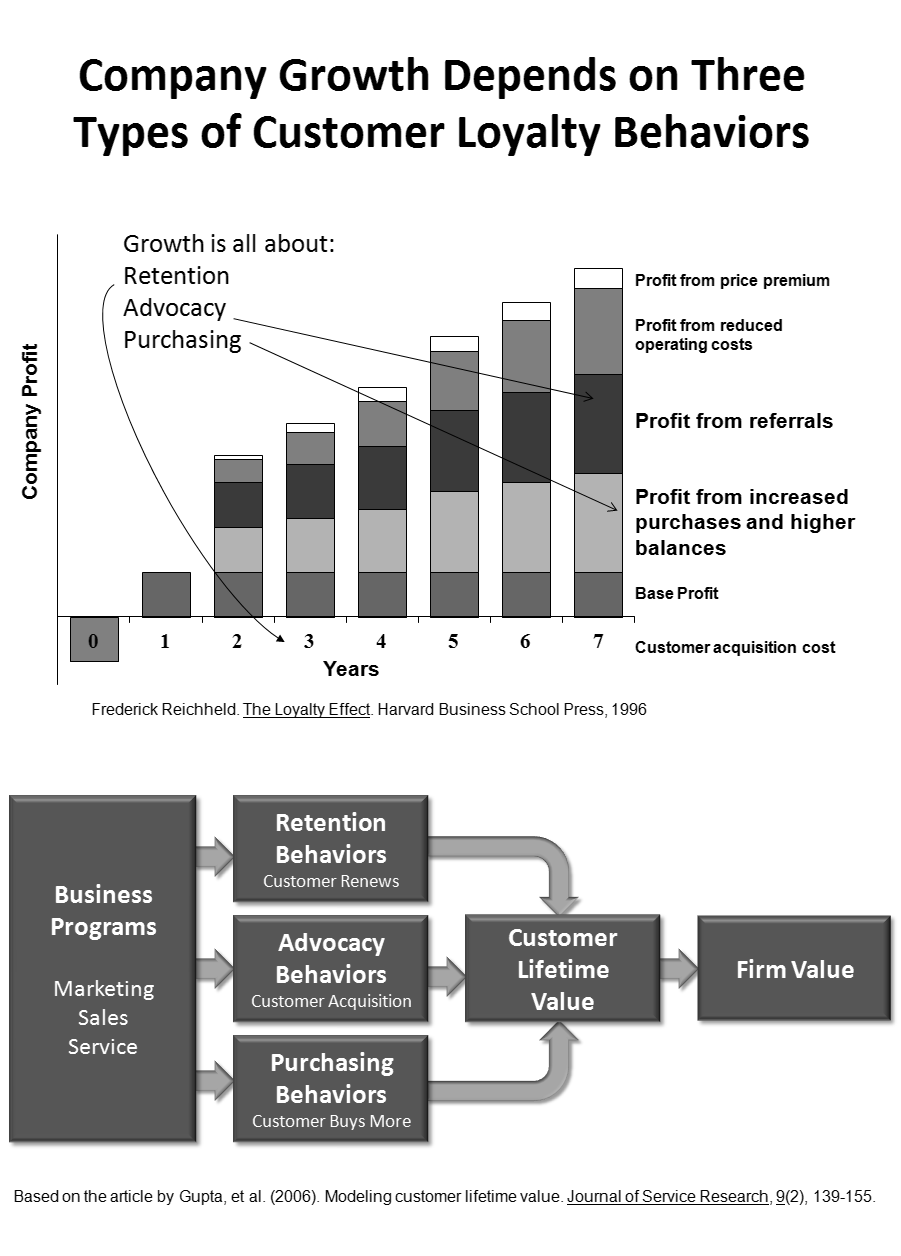


Рисунок 2 Модель стоимости компании

*Источник: Gupta S. Modeling customer lifetime value / S. Gupta // Journal of service Research. – 2006. – №9 (2). – C. 148.*

Боб Хаес разработал подход RAPID[[10]](#footnote-10). Лояльность способствует развитию бизнеса в трёх направлениях: Retention (удержание), Advocacy (привлечение) и Purchasing (покупки или продажи). Поэтому целесообразно измерять лояльность по следующим трём метрикам:

* Retention Loyalty Index (RLI) – индекс лояльности по удержанию потребителей, который отражает оценку того, какое число потребителей остается с компанией и не уходит к конкурентам.
* Advocacy Loyalty Index (ALI) – индекс лояльности по привлечению потребителей, который отражает оценку числа пришедших по рекомендациям потребителей.
* Purchasing Loyalty Index (PLI) – индекс лояльности по росту объёма продаж, который отражает оценку перекрестных и дополнительных продаж уже существующим потребителям.

Чаще всего компании используют только показатели, относящиеся к привлечению новых потребителей, а другие направления остаются без внимания. Так, на саммите Customer Think’s Customer Experience Summit в 2011 году Хаес опрашивал участников о показателях, которыми они пользуются в системе управления взаимоотношениями с потребителями: 75% опрошенных используют метрики по привлечению потребителей, 33% - по увеличению продаж и 30% - по удержанию.

В результате получается, что компании контролируют рост прибыли от привлечения покупателей, но два других направления оказываются вне зоны контроля. Компания не просто теряет прибыль, которая могла бы быть при устранении проблем и улучшении отсутствующих показателей, но снижают эффективность мероприятий, проводимых по используемым показателям. Все направления взаимосвязаны: привлекая новых покупателей, нужно также позаботиться, чтобы они и уже существующие покупатели остались в компании и приносили ей максимально возможную прибыль, а иначе их привлечение практически бесполезно (они быстро перейдут к конкуренту или не принесут ожидаемой прибыли).

Распределение показателей по направлениям представлено на Рис. 3. Схема, разработанная Б. Хаесом, была переведена и адаптирована. Некоторые показатели были исключены, так как они не являются основными и могут использоваться не во всех компаниях.

Такой подход позволяет выявить слабое место и разработать инициативы по его усилению, основываясь на соответствующих показателях. Также, благодаря нему, возможно делать более точные прогнозы денежных потоков.

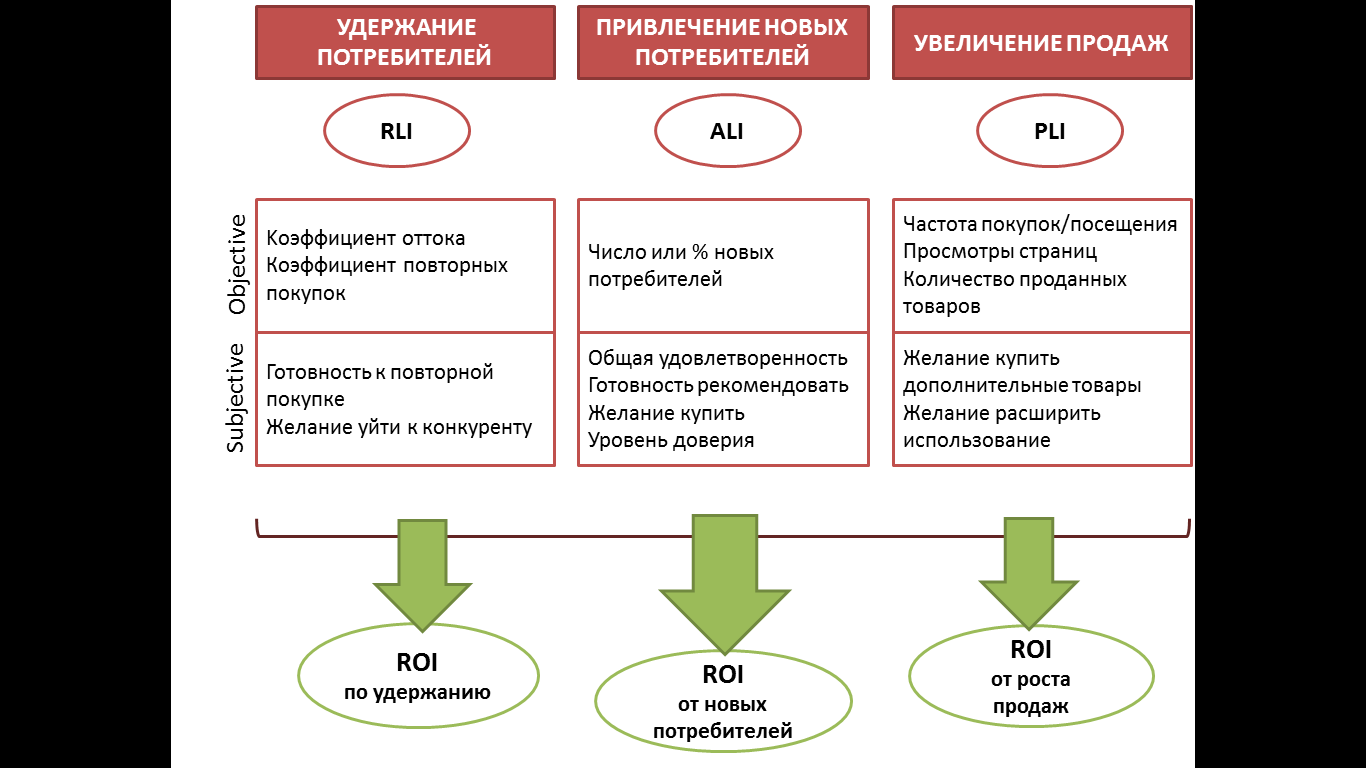


Рисунок 3 Схема измерения потребительской лояльности

*Составлено по: Hayes, B. What is Customer Loyalty? Part 2: A Customer Loyalty Measurement Framework / B. Hayes // Business Over Broadway. – 2013 // URL:* [*http://businessoverbroadway.com/customer-loyalty-measurement-framework*](http://businessoverbroadway.com/customer-loyalty-measurement-framework) *(Дата обращения: 12.03.16)*

### 4.2 Методы оценки потребительской удовлетворённости и лояльности

В настоящее время существуют общепринятые методы оценки потребительской удовлетворённости и лояльности:

1) *Анализ отзывов и жалоб потребителей*, в первую очередь, является ценным источником качественной информации о том, какие проблемы возникли у потребителей, чем они довольны или недовольны. Но помимо этого, такой анализ необходим для выявления характеристик продукта, которые наиболее важны потребителю и которые необходимо учесть в других методах.

2) *Опросы* чаще всего используются для получения ценной информации от потребителей. Их преимущество перед предыдущем методом состоит в легкости обработки данных. Опросы могут проводиться в различных формах: телефонное интервью, онлайн форма, рассылка анкет по e-mail, анкетирование в точках продаж/оказания услуг, личное интервью. Вопросы бывают открытые и закрытые (единичный и множественный выбор, выпадающие списки, матрица, шкала Лайкерта, сравнительная шкала, семантический дифференциал). Наиболее удобно в опросах, касающихся оценки уровня удовлетворенности использовать шкалу Лайкерта и сравнительные шкалы, которые могут быть представлены как в текстовом виде, так и в числовом. Шкалы могут быть разными, однако, существует ряд рекомендаций:

* Не рекомендуется использовать шкалы, содержащие более 7 вариантов (рангов) ответов
* Предпочтительнее использовать нечетное количество вариантов, т.к. это позволяет иметь среднее значение (случай, когда респондент затрудняется ответить)
* Следует соблюдать однополярность при текстовом представлении
* Предпочтительнее задавать вопросы, а не просить указать степень согласия с суждением
* Текстовое обозначение позиций шкалы, как правило, воспринимается респондентами лучше

3) *Исследование «Тайный покупатель»* эффективно для оценки качества обслуживания или оказания сервиса.

4) *Анализ причин ухода клиента* достаточно сложно реализовать по уже ушедшим клиентам – не все из них будут готовы контактировать с компанией, а если в компании отсутствует CRM-система, то контакт с ними вообще невозможно наладить. Однако, большая часть потребителей воспринимает вопрос о причине ухода положительно, так как осознают, что компании важно их мнение. Готовность устранить проблему может даже помочь вернуть потребителя, если эта проблема, действительно, будет устранена. Предпочтительнее всего в этом случае связываться с потребителями по телефону. Однако можно также уход потребителей с помощью опроса, включив в него вопрос о готовности ухода/пролонгации договора и о причине ухода. Это поможет устранить проблемы как можно раньше, в том числе полезно знать и причины ухода от конкурентов – это позволит избежать их ошибок.

5) *Анализ сообщений в интернет-форумах* очень трудоемок, так как необходимо среди огромного количества информации вычленять релевантную. Зачастую компаниям не хватает ресурсов для этого. Однако это важный аспект, так как сейчас обмен информацией между потребителями происходит моментально, потребители хотят ей делиться и это напрямую влияет на имидж компании, мнение потенциальных потребителей и их решения о покупке. Такое явление как «сарафанное радио» нельзя недооценивать, поэтому следует внедрять в противовес ему такое направление маркетинговой деятельности как «сарафанный маркетинг».[[11]](#footnote-11)

### 4.3 Инструменты оценки потребительской удовлетворенности

Кроме перечисленных методов, отдельно следует выделить такие популярные инструменты как индекс потребительской удовлетворенности (CSI), индекс удовлетворенности дилеров (DSI), интегрированный индекс потребительской удовлетворенности, интегрированный индекс удовлетворённости дилеров, показатель NPS, SERVQUAL.

1) *Общий CSI* показывает степень удовлетворенности потребителя в целом, когда ему задаётся вопрос: «Удовлетворены ли Вы в целом качеством/услугой/сервисом?».

2) *Интегрированный CSI* рассчитывается посредством сложения всех взвешенных по значимости критериев, влияющих на удовлетворенность потребителя. Методология его расчета подробно представлена в следующем пункте этого параграфа.

Необходимость разделения этих понятий обусловлена тем, что не всегда понятно, отражает ли рассчитанный индекс CSI все аспекты, влияющие на потребительскую удовлетворенность (т.е. является интегрированным CSI), или же CSI рассчитан по одному общему вопросу (общий CSI).

3) *Индекс удовлетворенности дилеров (DSI) и интегрированный индекс удовлетворённости дилеров* по своей сущности и методологии расчета совпадают с соответствующими индексами CSI, но в данном случае потребителями являются не конечные клиенты, а дилеры. Такая оценка актуальна для компаний, продающих продукцию не по прямому каналу продаж, а через оптовиков, дилерские сети или отдельных дилеров. Различия состоят в критериях оценки, в специфических показателях, а также в рекомендуемых и располагаемых каналах сбора информации.

Наибольшая доля продаж компании Nokian Tyres (90%) приходится как раз на собственную дилерскую сеть Vianor. Но часть продаж осуществляется напрямую конечным потребителям. Поэтому необходимо проводить оценку по обеим группам показателей. Однако, в настоящее время целью компании является становление эффективной системы взаимодействия именно с конечными потребителями, поэтому показатели DSI далее рассматриваться не будут.

4) Показатель *Net Promoter Score*, разработанный Ф. Райхельдом в 2003г. позволяет оценить потребительскую лояльность.[[12]](#footnote-12) Потребителям задается один вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете этот банк родственникам, друзьям, знакомым? При ответе используйте 11-балльную шкалу, 0 – точно не порекомендую, а 10 – точно порекомендую». Обычно вопрос дополняется просьбой прокомментировать ответ. Респонденты, поставившие 9-10 баллов – промоутеры, 7-8 баллов – нейтралы, 0-6 баллов – критики, которые не удовлетворены объектом исследования. Показатель NPS (или коэффициент лояльности) соответствует разнице между долей критиков и сторонников.

Это единственный показатель, который отражает именно уровень лояльности, так как только лояльные потребители будут рекомендовать товар, услугу или компанию. Они горды тем, что потребляют столь качественный товар или услугу. Зачастую после проведения такого анализа делается ошибочный вывод о том, что усилия нужно направить на повышение лояльности критиков или нейтралов, но он ошибочен. В первую очередь, нужно направлять усилия на сохранение и закрепление промоутеров, которые приносят компании большой доход, привлекая новых потребителей. Конечно, нужно стараться повышать и удовлетворенность двух других групп, но такие мероприятия принесут меньший положительный эффект.

5) Модель *SERVQUAL*[[13]](#footnote-13) (а также её модификация SERVPERF) основана на концепции сервисного качества Паразурмана, Берри и Зейтхалма и наиболее часто применяется в сфере услуг. Позволяет выявить несоответствия между тем, что потребитель ждёт от поставщика товаров и услуг, и тем, как он их воспринимает. То есть суть методики состоит в определении разрыва между ожиданиями и действительностью.

Выделяются 5 основных факторов качества обслуживания: осязаемость (проявление физических свойств средств обслуживания, персонала, связей); надежность (способность выполнять обещанное клиентам); отзывчивость (дружелюбное, открытое отношение к клиентам); гарантированность (знания, навыки и способности к искреннему и доверительному обслуживанию клиентов); эмпатия (понимание клиента и его индивидуальных запросов). Чтобы классифицировать эти факторы, применяется комплекс из 22 атрибутов. Проводится опрос респондентов. Величина разрыва между ожидаемым и воспринимаемым уровнем обслуживания является показателем качества.

Очень часто компании ограничиваются изолированной оценкой данных показателей. Однако целесообразно создать методику интеграции большинства из них в единую систему, которая рассмотрена в Главе 3.

4.4 Методология расчёта интегрированного индекса потребительской удовлетворенности

Разработку методологии оценки интегрированного индекса CSI можно разделить на пять этапов.

1. Определение групп опрашиваемых потребителей, т.е. размера выборки, категории потребителей, основных их характеристик.

2. Определение критериев: необходимо выделить характеристики товара, важные для покупателя. Если выбраны неверные критерии или упущены важные параметры, то результаты оценки могут оказаться завышенными, а проблемы останутся незамеченными. Интегрированная оценка предполагает также выделение критериев среди критериев. Так, например, комфортность шин зависит от их мягкости и шумности.

Для определения критериев можно пользоваться экспертным методом, методом контент-анализа или методом фокус-групп. В рамках разработки критериев для оценки продукции компании Nokian Tyres использовался метод контент-анализа (анализ обращений) и экспертный метод.

3. Определение значимости является наиболее сложным вопросом при оценке. Значимость также как и критерии можно определять экспертным методом, помимо этого можно вставить соответствующий вопрос в сам опрос – тогда респонденты сами оценят, насколько для них важен тот или иной параметр (используется ранжирование, оценивание или парное сравнение). Более точным методом является корреляционный анализ, позволяющий определить связь между характеристиками товара и потребительской удовлетворённостью на основе статистических данных. Этот подход невозможно реализовать на стадии внедрения системы оценки потребительской удовлетворённости, т.к. для построения зависимостей требуется большой массив данных

Так как в Nokian Tyres оценка удовлетворённости потребителей осуществляется впервые, то для определения значимости критериев использовался опрос с оцениванием критериев по пятибалльной шкале.

4. Разработка инструментов измерения степени удовлетворенности, т.е. разработка опроса, который может проводиться в виде телефонного или личного интервью, рассылки анкет по e-mail, анкетирования в точках продаж/оказания услуг, а также посредством размещения ссылки на онлайн-опрос.

В рамках работы были использованы два инструмента – телефонное интервью (для оценки удовлетворённости потребителей обратной связью; см. Глава 2, §5) и размещение онлайн-опроса (для расчёта интегрированного CSI по качеству продукции; см. Глава 3, §2).

Вопросы могут быть открытые и закрытые. Открытые вопросы лучше всего использовать в телефонном или личном интервью, так как более вероятно, что опрашиваемый захочет рассказать, чем написать. Тем более, что при личном общении можно что-то уточнить и разговорить респондента. Закрытые вопросы бывают следующих видов: единичный и множественный выбор, выпадающие списки, матрица, шкала Лайкерта , сравнительная шкала, семантический дифференциал.

Большинство вопросов анкеты для телефонного интервью открытые, но подразумевают то, что оператор сам выделит мнение покупателя и поставит соответствующую оценку. Но есть также и варианты ответа, на случай, если респондент будет не расположен к развёрнутым ответам. Анкета же для расчёта интегрированного CSI по качеству продукции включает по большей части закрытые вопросы и только два открытых, один из которых необязателен. Были использованы вопросы таких видов, как единичный и множественный выбор, выпадающие списки, матрица, шкала Лайкерта.

Применялась обычная интервальная шкала в текстовом выражении в баллах от 1 до 5. При составлении анкеты были учтены следующие требования:

* Предлагать не более 7 вариантов ответа (рангов), т.к. иначе сложно определить значение оценки.
* Предпочтительнее использовать нечетное количество вариантов, т.к. есть средний, который респондент может выбрать, если затрудняется.
* Вопросы будут более понятными, а ответы более точными, если соблюдать однополярность.
* Вопросы предпочтительнее, чем степень согласия с суждением.
* Текстовое обозначение позиций шкалы воспринимается легче и позволяет получить более точные оценки.

5. Проведение оценки удовлетворенности, которое состоит из сбора ответов и их обработки, то есть расчёта показателя CSI интегрированного.

Для удобства введём следующие названия:

* параметр – основная характеристика продукта (например, безопасность, износостойкость, комфортность)
* критерий – более конкретная характеристика продукта, которая входит в состав основной (так, для параметра «безопасность» критериями являются сцепление, управляемость, торможение).

1) Рассчитываем средний балл по каждому критерию: полученные ответы по каждому критерию суммируются и делятся на число респондентов.

2) Рассчитываем коэффициенты значимости: оценки важности по каждому критерию суммируем, суммируем оценки значимости по всем критериям вместе, а затем определяем долю оценок по каждому критерию в общей сумме оценок.

3) Рассчитываем взвешенный балл по каждому критерию (Yi):   
Yi = Хi\* Кзнач, где Хi – средний балл по i; Кзнач – коэффициент значимости критерия i.

4) Рассчитываем общие параметры (Zj), которые включают несколько критериев, путём суммирования взвешенных баллов по этим критериям. Значимость общего параметра будет равна сумме значимостей критериев, в него входящих.   
Zj = , где Yi – взвешенныебаллы по критериям, входящим в параметр Zj, n – число этих критериев.

5) Рассчитываем взвешенную сумму, т.е. интегрированный балл по всем параметрам CS интегр. = , где Zj – взвешенные баллы по общим параметрам, m – число оцениваемых паратметров.

4) Далее, чтобы иметь возможность оценивать уровень удовлетворённости потребителей каждым критерием и параметром, а также продукцией в целом (интегрированный индекс), рассчитываем индексы:

Индексы по критериям: CSI (Yi) = Yi /Y(эталон)

Индексы по параметрам: CSI (Zj) = Zj /Z(эталон)

CSI интегр. = CS интегр./CS интегр.(эталон)

Эталон – это то значение, к которому необходимо стремиться, с которым мы сравниваем показатели по нашему продукту.

В качестве эталонного значения можно использовать:

* Значение по лучшему конкуренту, которое покажет, по каким показателям мы отстаём.
* Среднеотраслевое значение, которое, как правило, не очень высокое. Отставание от среднеотраслевого значения говорит о наличии проблем.
* Идеальной моделью: мы принимаем за неё значения, получаемые при максимальной оценке (5 баллов) по всем параметрам.
* Целевые показатели для компании.

Пример расчёта интегрированного CSI по шинам Nokian Tyres представлен в Пункте 2.1 §20 Главы 3.

### Выводы по Главе 1.

1. Основным направлением развития маркетинга в настоящее время является маркетинг взаимоотношений, т.е. выстраивание долгосрочных взаимоотношений со всеми контрагентами компании с целью извлечения обоюдной выгоды.

2. Особое значение имеют долгосрочные взаимоотношения с потребителями, в силу чего получила развитие концепция управления отношениями с потребителями (CRM). Одновременно с её становлением происходило и развитие соответствующей технологии CRM, позволяющей реализовать её в компании. Процесс реализации CRM-стратегии в компании можно представить следующим образом:

* Определение основных целей внедрения CRM.
* Постановка задач, которые позволят реализовать цели.
* Подключение двух других составляющих: бизнес-процессы и обучение и развитие.
* Разработка системы показателей KPI.
* Определение требований к приобретаемой технологии CRM.
* Выбор самой технологии, пакета приложений.
* Расчёт стоимости проекта и оценка его эффективности.
* Покупка и внедрение CRM технологии.
* Работа CRM-системы.

При этом внедряемая стратегия будет в основном затрагивать клиентскую составляющую деятельности компании: в этом направлении будут произведены основные изменения, а для многих компаний внедрение CRM означает создание клиентской составляющей практически с нуля. Но также будут затронуты все остальные составляющие, они также должны быть адаптированы под CRM-стратегию и технологию.

3. Построение и укрепление потребительской удовлетворённости и лояльности является основой маркетинга взаимоотношений, при этом лояльность достигается за счёт сохранения высокого уровня удовлетворённости потребителей в течение длительного времени. Только при этом покупатели будут снова и снова приобретать марку, переставая обращать внимание на товары конкурентов.

4. Один из подходов к измерению потребительской лояльности и удовлетворённости опирается на разделении показателей на объективные и субъективные, другой – на разделении показателей в зависимости от влияния лояльности, которую они отражают, на формирование прибыли. Оба этих подхода имеют место быть и могут быть реализованы вместе.

Разделение показателей на субъективные и объективные позволяет разделить оценку по периодам:

* Субъективные показатели служат ориентиром на будущее – это мнение и отношение покупателей к компании сейчас, которое влияет на их поведение в дальнейшем.
* Объективные показатели – это отражение уже свершившегося поведения покупателей.

Разделение показателей по трём направлениям формирования прибыли позволяет обнаружить, в какой области имеются проблемы и верно распределить ресурсы:

* Покупатели остаются с компанией ненадолго – проблемы с удержанием;
* Отсутствуют покупатели, пришедшие по рекомендациям – проблемы с привлечением;
* Покупателей много, но они не приносят ожидаемой прибыли – проблемы с продажами.

4. К методам оценки потребительской удовлетворённости и лояльности относятся следующие:

* Анализ отзывов и жалоб потребителей
* Опросы
* Исследование «Тайный покупатель»
* Анализ причин ухода клиента
* Анализ сообщений в интернет-форумах

Кроме того, существуют достаточно популярные инструменты измерения: общий CSI; интегрированный CSI; индекс удовлетворенности дилеров (DSI) и интегрированный индекс удовлетворённости дилеров; показатель Net Promoter Score; модель SERVQUAL

5. Проблема состоит в том, что, как правило, компании ограничиваются использованием нескольких инструментов для оценки потребительской удовлетворенности и лояльности, при этом результаты оценки часто почти не используются. Для эффективного внедрения в компании не просто отдельных элементов CRM или технологии, а клиентоориентированного подхода в целом, необходимо создать единую систему задач, показателей и бизнес-процессов, адаптированную для данной компании. При этом они должны охватывать все составляющие её деятельности. Необходимо установление связей между показателями, которое послужит правильному выбору действий по улучшению.

# Глава 2 Система коммуникации с потребителями

## §1 Система коммуникации в контексте управления взаимоотношениями с потребителями

Согласно Ф. Котлеру, комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из четырёх средств воздействия:

1. Реклама — любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора.
2. Стимулирование сбыта — кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.
3. Пропаганда («паблисити») — неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.
4. Личная продажа — устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения продажи[[14]](#footnote-14)

Маркетинговые коммуникации рассматривались Ф. Котлером с позиции продвижения товара. Это средства стимулирования, направленные на получение ответной реакции у покупателя в виде появления осведомленности о товаре, знания, благорасположения, предпочтения, убежденности и совершения покупки. Обратная связь с потребителем в данном случае позволяет выявить результаты программ по стимулированию: «знает/не знает», «приобрел/не приобрел».

Однако с развитием маркетинга взаимоотношений изменился подход к системе коммуникаций в компании. Стимулирование к покупке продукта осуществляется, в целом, посредством средств воздействия, описанных выше. Но на этом комплекс маркетинговых коммуникаций не заканчивается, так как теперь уже нас интересуют долгосрочные отношения с потребителем, а, значит, важно знать:

1. Мнение потребителя о товаре после покупки
2. Мнение потребителя о товаре в процессе и после его эксплуатации (если это товар длительного пользования)
3. Готовы ли потребители вновь сделать покупку:
4. Если да, то готовы ли потребители покупать больше или возможны ли перекрестные продажи
5. Если нет, то почему потребитель отказывается от повторной покупки

Причем в большинстве случаев компаниям важно знать уже не только отношение покупателей к самому товару, но также и к продажному и послепродажному сервису.

Такое развитие комплекса маркетинговых коммуникаций заставляет по-новому взглянуть на значение обратной связи и её место в нём. Сущность этого явления не изменилась: «Обратная связь — часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя»[[15]](#footnote-15). Но теперь это не просто инструмент для проверки результатов программы по стимулированию, а важнейшая часть всей системы коммуникации в компании. Так, И. Манн в своей книге «Фидбэк. Получите обратную связь!» отмечает роль обратной связи, давая следующие определения:

* «это больше, чем бесплатный консалтинг для вашей фирмы»;
* «это питательная среда, благодатная почва для роста вашей компании»;
* «это индикатор успешности, профессиональной состоятельности бизнеса»;
* «это дар и его нужно принимать с искренней благодарностью»[[16]](#footnote-16).

Так как в рамках данной работы рассматриваются именно долгосрочные отношения с потребителями, интерес представляет именно та часть системы коммуникации, которая ориентирована на взаимоотношения с потребителями, возникающие после совершения первой покупки.

Традиционно выделяют такие основные каналы коммуникации, как телевидение, радио, интернет, журналы, газеты, наружная реклама, Direct Mail, листовки. Но перечисленный список не помогает понять, посредством чего может осуществляться обратная связь с потребителями. Некоторые из них не могут применяться для налаживания обратной связи, применение других требует уточнения, кроме этого, существуют и другие каналы для фидбэка.

Занявшись проблемой коммуникаций именно с позиции обратной связи, И. Манн выделил 9 каналов и 46 инструментов (см. Рис.1, Приложение 1). Такая схема охватывает большинство путей, с помощью которых можно получить всевозможную информацию о потребителях, но разделение каналов коммуникации, представленное автором весьма спорно. Так, к примеру, можем ли мы выделять опросы как один из каналов? Это скорее инструмент исследования, само сообщение, которое мы можем отправить потребителю с использованием как раз таких каналов как интернет (e-mail рассылка, online-опрос), телефонная связь (звонки с целью интервьюирования), анкеты в точках продаж. Кроме того, стоит ли выделять косвенные исследования аудитории как отдельный канал связи? Манн включает туда следующие инструменты: наблюдение, исследование поисковых запросов, анализ категорий клиентов. Однако всё перечисленное относится скорее к дальнейшей обработке информации, а обратная связь – это получение информации.

Поэтому, на основе каналов и инструментов, выделенных И. Манном, общепринятой классификации и практики компаний, в рамках данной работы представлена следующая классификация инструментов обратной связи с потребителями по каналам коммуникации:

Таблица 1 Каналы и инструменты обратной связи

|  |  |
| --- | --- |
| Каналы обратной связи | Инструменты |
| В точках продаж | книга отзывов и предложений, стенгазета, ящик обратной связи, сотрудники точки продаж, пульты голосования, анкеты при покупке |
| Телефонная связь | горячая линия (входящие и исходящие звонки), номера отделов и руководства компании, рассылка sms, мессенджеры (WhatsApp, Viber и др.) |
| E-mail | входящие и исходящие сообщения, рассылки, анкетирование и опросы |
| Сайт | формы обратной связи, отзывы, онлайн-консультант, личный кабинет, контактная информация |
| Личный контакт с потребителями | личное интервью, день с потребителем, совет или клуб потребителей, бета-тестирование |
| Мероприятия и программы | корпоративные и внешние мероприятия, стимулирование обратной связи за счет внедрения программ лояльности и акций |
| Другое | социальные сети и блоги, мобильные приложения |

Виды обратной связи: жалобы, лиды (наводки на продажи), позитив, вопросы, идеи.

В любой компании есть каналы коммуникации с потребителями, без них сейчас не может существовать ни один бизнес. Но в случае, если система коммуникации с потребителем работает недостаточно эффективно, то возникают следующие проблемы:

1. Поступает много информации, но не проводится её анализ. То есть потребители жалуются, задают вопросы, пишут идеи, но работа с поступившей информацией заканчивается тем, что работники компании отвечают на текущие запросы и решают текущие проблемы.
2. Каналы коммуникации не охватывают всех потребителей компании, либо неудобны для них. Так происходит, к примеру, когда компания имеет в качестве канала коммуникации только интернет, а часть её клиентов в силу каких-либо причин им не пользуется. Они бы хотели позвонить на горячую линию, которой у компании нет.
3. Часть информации не обрабатывается, что может быть связано с её большим потоком и недостатком сотрудников, которые занимаются её обработкой.
4. Ценная информация не сохраняется и не используется в дальнейшем. Это та первоочередная проблема, при возникновении которой компании решают внедрять CRM-технологии.

Это лишь основные проблемы, которые рассмотрены подробнее на примере компании Nokian Tyres.

## §2 Обзор каналов коммуникации в компании Nokian Tyres

### 2.1 Телефонная связь

1) Горячая линия – внешний колл-центр.

Основным каналом коммуникации с потребителями компании Nokian Tyres является круглосуточная горячая линия, которую обслуживает подрядная организация – Петербургский Колл-Центр.

Система компьютерно-телефонной интеграции, действующая в колл-центре, позволяет операторам отвечать на звонки от имени компании, с которой хочет связаться абонент, при этом открывается соответствующий сценарий. Оператор сразу видит, как и от лица какой компании следует приветствовать клиента. Далее в процессе разговора всегда используется сценарий, в котором прописаны возможные вопросы клиентов и соответствующие варианты ответа. Сценарий составляется колл-центром совместно с компанией-заказчиком, формулировки в нём могут меняться уже исходя из опыта в процессе использования, что ведёт к постоянному улучшению качества обслуживания клиентов по «горячей линии». Такая система позволяет операторам давать грамотные и четкие ответы на вопросы клиентов, не обладая никакими специальными знаниями в сфере, в которой работает компания.

Разумеется, при этом клиент может задать вопрос, на который человек, незнающий ничего о шинах, ответить не сможет, а сценарий не предусматривает всех вероятных ситуаций. В этом случае оператор заполняет и отправляет заявку через инструмент Jira, используемый компанией Nokian Tyres, а клиента просят подождать, пока с ним свяжется специалист по данному вопросу. С этого момента за удовлетворение заявки своих клиентов отвечает сама компания Nokian Tyres: за каждой такой заявкой закрепляется ответственное лицо, проблема решается и ответ отправляется напрямую клиенту. Как правило, клиенты обычно нормально относятся к такой системе ответа. Проблемы и жалобы с их стороны возникают в связи с несвоевременным ответом на заявки, отправленные в Jira.

Петербургский колл-центр имеет отлаженную систему контроля качества обслуживания клиентов. Супервайзеры в колл-центре делятся на тех, кто занимается обучением операторов и тех, кто контролирует их работу. К работе по проекту Nokian Tyres допускаются только подготовленные операторы, прошедшие обучение. Их работа контролируется супервайзерами, при необходимости прослушиваются звонки. За корректностью их работы также следит менеджер проекта, который при необходимости вносит замечания. В случае если происходят изменения, менеджер информирует о них супервайзеров, а затем они обучают новому операторов.

Преимущества канала:

* Снижение нагрузки по приёму и обработке обращений потребителей за счёт аутсорсинга.
* Нет затрат по созданию и обслуживанию собственной горячей линии, в том числе затрат на необходимое оборудование и подготовку кадров. Затраты на оказание этих услуг на аутсорсинге ниже.
* Специализированная компания по оказанию услуг телефонной связи имеет отлаженные процессы и особые профессиональные компетенции.
* Существует система контроля качества обслуживания.
* Менеджеры проекта в колл-центре поддерживают тесную связь с компанией, сообщают о проблемах, вносят предложения по улучшению сотрудничества.
* Единый бесплатный номер для всех регионов.

Недостатки канала:

* У операторов отсутствует понимание того, о чём они рассказывают клиентам компании, они не знакомы с продукцией и сферой бизнеса.
* У операторов отсутствует мотивация сделать всё лучшее для покупателей, помочь им, они не разделяют корпоративную культуру компании. Они исполняют свою работу. Так, запись одного из телефонных разговоров показала, что оператор отвечает только по сценарию и на просьбы потребителя дать информацию, не прописанную в нём, отвечает отказом. В той ситуации оператору нужно было лишь найти запрашиваемую информацию на сайте, либо направить туда потребителя, чего он не сделал. Потребитель при этом остался недоволен компанией, а не колл-центром.
* Некоторые вопросы практически не прописаны в сценариях. Это говорит о том, что необходимо выявить все такие слабые места и дополнить сценарии. Кроме этого, необходимо отметить, что сценарии необходимо пересматривать, так как часть информации спустя некоторое время может стать неактуальной.
* Зачастую профессионализм операторов оставляет желать лучшего. Компания может периодически запрашивать записи разговоров, но постоянный мониторинг ведёт только колл-центр. В некоторых случаях отмечалась неграмотная речь, недостаточно вежливое общение с потребителем, неприветливость операторов. Для компании это грозит потерей имиджа и даже потерей покупателей.
* Клиенты не могут получить ответ по сложным и нестандартным вопросам напрямую через колл-центр. Учитывая, что клиенты готовы ждать ответа на свой вопрос, необходимо максимально сократить временной промежуток между получением заявки специалистами компании в системе Jira и отправкой ответа на эту заявку клиенту. Только в этом случае данный недостаток не перерастает в проблему.
* В компанию поступают данные только о покупателях, по звонкам которых были составлены заявки. Остальные звонки и, возможно, полезная информация фиксируются только в виде общих цифр.

Перспективы развития канала:

* В настоящее время в рамках проекта NT в колл-центре осуществляется только приём входящих звонков. В то время как есть также возможность осуществлять исходящие звонки потребителям. Кроме того, возможно целесообразно ввести переадресацию звонков в соответствующие отделы NT, чтобы оперативнее решать вопросы, не входящие в зону ответственности колл-центра.
* С целью повышения заинтересованности сотрудников колл-центра и улучшения их знаний продукции компании, Nokian Tyres проводит для них экскурсии по заводу и обучающие тренинги. По словам менеджера по проекту Nokian Tyres в Петербургском колл-центре такие мероприятия оказывают положительный эффект на работу сотрудников, работающих по проекту, и воспринимаются ими с энтузиазмом.
* Одним из решений проблемы с качеством оказываемых услуг может стать смена компании, оказывающей услуги телефонной связи. Основное, на что следует обратить внимание при поиске нового поставщика услуг – требования к операторам, система контроля качества, условия труда, текучесть кадров.
* Компания не рассматривает проект по созданию собственного колл-центра ввиду высоких затрат на внедрение и отсутствия необходимых ресурсов.

2) Внутренний колл-центр

Помимо внешнего колл-центра в компании Nokian Tyres существует и внутренний (номер: +7 812 336 9000). Однако, сфера вопросов, по которым предлагается звонить по номеру внутренней горячей линии ограничена обслуживанием и поддержкой работы интернет-магазинов Nokian Tyres и Vianor и уточнением статуса заказов.

### 2.2 Сайт

Для обращения и взаимодействия с покупателями компания пользуется 3 сайтами:

Официальный сайт компании Nokian Tyres (<https://www.nokiantyres.ru/>) содержит информацию о компании, описание шин, различные рекламные материалы, информацию о трудоустройстве в компании, контакты и формы обратной связи, а также обеспечивает быстрый переход на сайт официального интернет-магазина в каталог.

Сайт официального интернет-магазина Nokian Tyres (<https://shop.nokiantyres.ru/>) включает каталог шин с подробными техническими характеристиками всех моделей, ценами и отзывами покупателей; адреса точек выдачи заказов, их время работы и условия оплаты; условия работы, оплаты и доставки; информацию о расширенной гарантии; контакты и формы обратной связи.

Официальный сайт шинного центра Vianor (<https://vianor.ru/>) представляет собой торговую интернет-площадку, которая обслуживается компаннией Nokian Tyres. В каталоге представлены шины не только Nokian Tyres, но и других производителей, с которыми сотрудничает шинный центр. Помимо этого, представлен каталог услуг по сервисному обслуживанию клиентов, где можно сделать заявку на сервис.

На этих сайтах применяются следующие инструменты обратной связи:

1) Формы обратной связи. Наиболее полную информацию о потребителе и его проблеме компания получает благодаря форме обратной связи, где потребитель указывает Ф.И.О., E-mail, номер телефона, город, тип и тему сообщения, а также само содержание проблемы. Кроме того, он может прикрепить файл, например фотографию своих шин.

2) Онлайн консультант. Потребитель может задать свой вопрос онлайн-консультанту, чат открывается как на сайте компании, так и на сайте интернет-магазина автоматически.

3) Формы для отзывов. На сайте интернет-магазина покупатели могут оставить свой отзыв о товаре, заполнив следующую форму, в которой указываются такие важные аспекты как модель машины, манера и условия езды. Отзывы предоставляют компании максимальный объём информации о покупателе, а также позволяют следить за качеством произведенной продукции и удовлетворенностью потребителей.

4) Контактная информация. Сайты информируют о возможности связи посредством бесплатной горячей линии, представлены адреса и корпоративная почта компании, телефоны офисов в Финляндии, Москве, Санкт-Петербурге.

Преимущества канала:

* Удобная для покупателя форма обращения.
* В формах обратной связи и отзывах указывается информация о покупателе, которая может использоваться в рамках CRM.
* Помимо этого, указывается информация о стиле вождения и условиях эксплуатации, которая позволяет сотрудникам компании при необходимости дать более точные комментарии.
* Зайдя на сайт, потребитель видит сразу несколько инструментов обратной связи и выбирает наиболее подходящий.
* Онлайн-консультант позволяет получить ответ сразу же.

Недостатки канала:

* На странице отзывов отсутствуют ответы на них от лица компании. Потребителей необходимо благодарить за их мнение, как положительное, так и отрицательное, выражать готовность исправить проблемы и стать лучше.
* Ответы онлайн-консультанта слишком формальные и холодные.

Перспективы развития канала:

* Добавление функции «звонок с сайта», устранение указанных недостатков, в частности, введение обязательной формы ответа на отзывы покупателей.

### 2.3 E-mail

Заявки, заполненные в формах обратной связи на сайтах компании Nokian Tyres и официального интернет-магазина Nokian Tyres приходят на почту компании ([info.rus@nokiantyres.com](mailto:info.rus@nokiantyres.com)). Далее вопросы, требующие решения, направляются в программу Jira в виде заявок и распределяются по ответственным лицам, а после решения проблем ответы направляются клиентам.

Так же происходит и процесс обработки заявок, заполненных на сайте шинного центра Vianor. Разница состоит в том, что заявки приходят на почтовый адрес Vianor ([service@vianor.com](mailto:service@vianor.com?subject=service%40vianor.ru)), но потом также вносятся в систему Jira.

Это не очень популярный канал для потребителей и он не требует каких-либо изменений. Можно ввести лишь следующее предложение – создание отдельного почтового ящика для обращений потребителей, который в дальнейшем также мог бы использоваться для опросов и анкетирования покупателей посредством e-mail рассылок.

### 2.4 Социальные сети

Учитывая всё возрастающее влияние социальных сетей на жизнь людей, компания Nokian Tyres использует страницы в социальных сетях как один из каналов коммункации с потребителями.

Компания имеет страницу в «ВКонтакте» (<https://vk.com/nokiangroup>), постоянная аудитория которой в настоящий момент насчитывает 5887 участников. На странице представлена информация о компании, рекомендации от производителя, а также техническое консультирование по приобретению, установке, эксплуатации и хранению шин. Кроме того, содержатся фото и видео материалы не только представляющие продукцию, но и демонстрирующие проводимые производителем тесты и мероприятия.

Помимо ссылки на сайт компании, на странице находится навигация по его разделам, позволяющая переключиться сразу на нужную страницу сайта.

Участники группы активно делятся своим опытом использования шин, оставляя отзывы в специальном обсуждении, а также на стене группы. Кроме того, многие предпочитают задавать вопросы, связанные с особенностями шин и их приобретением в группе, при этом участники получают не только ответ от лица самого производителя, но и узнают мнение других потребителей.

Преимущества:

* Рост популярности социальных сетей и большая посещаемость страницы «ВКонтакте» по сравнению с сайтом компании. Сейчас люди всё чаще предпочитают оставаться в рамках любимого сайта.
* Люди более активно участвуют в обсуждениях и делятся свои мнением в социальных сетях, чем по какому-либо иному каналу коммуникации.
* Возможность услышать мнение таких же потребителей повышает степень доверия потенциального покупателя к продукту.
* Большой объём полезной информации по интересующей теме в одном месте помогает потребителям решать свои вопросы и проблемы быстро и с наименьшими затратами времени и усилий.
* Компания видит своих потребителей, имеет возможность отслеживать статистику посещения страницы, проявление интереса к той или иной информации, на основе чего делаются определённые выводы.
* Компания имеет возможность постоянно оставаться на связи со своими клиентами, возобновлять их интерес к продукции и информировать о новинках посредством публикации различных материалов.
* Это относительно недорогой способ коммуникации с конечным потребителем.

Недостатки:

* Раздел «Hakka-меню» (основное меню группы) не оформлен и выглядит скучно, так как используется стандартная тема, следует оформить его в корпоративном стиле.
* На стене публикуется большое количество положительных комментариев с фотографиями от довольных клиентов, которые затем теряются в ленте. При принятии решения о покупке потенциальный покупатель прочитает отзывы в специальной теме, которая и была создана одним из потребителей. Учитывая важность отзывов для роста числа потребителей, следует либо создать отдельный раздел (через меню предлагается оставить отзыв через форму на сайте, что зачастую не совсем удобно для клиентов), либо улучшать и контролировать уже существующее обсуждение в группе, дублируя туда отзывы со стены.
* Не всегда участники группы получают внимание от представителя компании. Следует отметить, что компания отвечает на все комментарии, требующие непосредственно ответа представителя, а также благодарность, если оставлен положительный отзыв. Но следует вступать в диалог с клиентами, даже тогда, когда это не является необходимым: к примеру, отблагодарить участника группы и сделать ему комплимент за то, что он помог с выбором другому потенциальному клиенту. Кроме того, необходимо максимально сократить время ответа на комментарии участников группы.
* Материалы группы, размещаемые производителем, должны быть более интересными и публиковаться чаще. Это будет способствовать росту количества просмотров и более активному обсуждению компании и её продукции.

Помимо страницы в сети «ВКонтакте», компания Nokian Tyres имеет англоязычную страницу на Facebook (<https://www.facebook.com/nokiantyres/>), которую оценило более 9000 тысяч пользователей сети, а также страницы на финском, норвежском и шведском языках.

Ещё один канал коммуникации, всё больше влияющий на потребителей – Instagram. Его применение не очень эффективно в силу специфики деятельности компании. Однако от лица Nokian Tyres в приложении зарегистрированы несколько профилей, а по хэштэгам #nokiantyres и #nokiantyres10years размещено около 2,5 тыс публикаций.

Перспективы развития канала:

* Более серьёзный подход к ведению страницы «ВКонтакте»: упорядочить уже существующую информацию, ввести определенную логику, продумать оформление, постоянно отвечать на все комментарии, постоянно наполнять страницу соответствующей сфере деятельности интересам аудитории информацией. Для этого за SMM в компании должен отвечать отдельный сотрудник, возможно также привлечение к такой работе практикантов.
* Планируется разработка русскоязычной страницы на Facebook.
* Контроль профилей и публикаций в Instagram, имеющих отношение к компании.

Сейчас всем, что касается интернета, в том числе и SMM, в компании Nokian Tyres занимается единственный сотрудник. По его мнению, развивать страницы в социальных сетях не имеет смысла в силу специфики товара (потребителям не интересно сидеть в группе, посвященной шинам), а группа «ВКонтакте» существует лишь для общения потребителей между собой и в консультационных целях. Такой подход неверен в силу следующих причин:

* Страницы в социальных сетях – часть облика компании, поэтому они должны быть оформлены на должном уровне. Уж лучше совсем не делать, чем сделать недостаточно хорошо.
* Социальные сети располагают к общению, это очень эффективный канал обратной связи.
* Кроме того, через него можно быстро и с наименьшими затратами проводить опросы, при этом не навязываясь потребителям.

### 2.5 Программа «Расширенная гарантия» (Hakka Guarantee)

Ещё одним каналом получения информации о потребителях является программа расширенной гарантии Hakka Guarantee, в соответствие с которой покупатели в случае возникновения случайного повреждения шины в процессе эксплуатации имеют возможность получить бесплатный ремонт или замену шины на новую, если её ремонт невозможен. Это предложение распространяется не на все модели, так если шина принадлежит к линейке Nordman, то ремонт производителем не осуществляется, но если шина не подлежит ремонту, то покупателю предоставляется скидка 50% на новые шины.

Преимущества:

* Рост числа продаж
* Рост доверия потребителей к производителю
* При оформлении покупатель заполняет специальный бланк, где указывает следующую информацию, полезную для компании: Ф.И.О. Покупателя и Грузополучателя Заказа; адрес доставки Заказа; контактный телефон; адрес электронной почты.
* Информация о причинах возникновения случайных повреждений может явиться ценным источником новых идей совершенствования продукта.

Недостатки:

* Основная проблема, связанная с применением данного канала коммуникации связана с тем, что оформление гарантии и последующее обращение потребителей по ней осуществляется через торговые точки. Это влечет за собой вероятность искажения информации.
* Условия гарантии непрозрачны, что вызывает жалобы и вопросы со стороны потребителей.

Перспективы развития канала:

* Сейчас разрабатываются проекты e-HG1 и e-HG2, суть которых состоит в переходе на электронный документооборот с шинными центрами и электронное заполнение талонов покупателями. Это решит часть проблем, возникающих по расширенной гарантии, так как участие и роль шинных центров в процессе оформления гарантии значительно снизится, а электронные формы позволят избежать ошибок. В случае, если покупатель не имеет возможности оформить гарантию через интернет, ему будет предложено сделать это через горячую линию в удобное для него время.
* Но помимо этого необходимо установить жесткую систему контроля соблюдения авторизированными торговыми точками всех условий и отсутствием нарушений и систему их стимулирования.

## §3 Аналитический обзор обращений покупателей в системе Jira

Все обращения потребителей, требующие решения, отправляются в проект Customer Reclamations в системе Jira в виде заявок и далее сотрудники компании обрабатывают их, отвечают на вопросы потребителей и решают возникшие проблемы. Заявкам присваивается определённый признак (компонент) в соответствии с тематикой вопроса или проблемы. Заявки распределяются по ответственным за их решение сотрудникам в соответствии с тематикой вопроса и/или регионом, из которого поступило обращение.

Число заявок, созданных в 2014 и 2015гг. представлено в Табл.2 и отражает ситуацию на дату проведения аналитики по проекту (18.02.2015). Нерешёнными остались 5 заявок 2014г. и 121 заявка 2015г. Это связано с относительно небольшим периодом времени, прошедшего с окончания 2015г., однако, срок ожидания их исполнения занимает уже точно более месяца, что говорит о необходимости рассмотрения и решения данной проблемы. В 2015г. было создано на 6% меньше заявок, чем в 2014г., что может быть связано либо с расширением и улучшением сценариев колл-центра, либо со снижением потребительской активности.

Таблица 2 Заявки в системе Jira, 2014-2015гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2014 | 2015 |
| Количество заявок в проекте, всего | 2156 | 2027 |
| Закрытые заявки | 2151 | 1906 |
| Открытые заявки | 5 | 121 |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

Среди заявок, созданных в 2015г. и оставшихся открытыми, больше всего вопросов потребителей относятся к Расширенной гарантии (49%), 12% составляют предложения о сотрудничестве, решение которых не требует такого оперативного решения, как вопросы потребителей. Стоит обратить внимание, что без ответа осталось и 13 жалоб потребителей на шинный центр (Рис.4).

Дальнейшим этапом аналитического обзора обращений в системе Jira стал более глубокий анализ заявок по месяцам за период с 01.10.2015 по 29.02.16, представленный в Табл.3. Значительно большее число заявок в октябре и ноябре связано с тем, что в эти месяцы потребители осуществляют замену летней резины на зимнюю.

Рисунок 4 Распределение заявок по тематике обращения, 2014г.

*Диаграмма составлена на основе данных Табл.1 (Приложение 2).*

Таблица 3 Динамика заявок, созданных в Jira, по месяцам с распределением их по компонентам, окт.15-фев.16

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | окт.15 | ноя.15 | дек.15 | янв.16 | фев.16 |
| Количество созданных заявок, всего | 296 | 286 | 152 | 139 | 150 |
| Вопрос/уточнение технических сведений о продукции | 57 | 58 | 17 | 16 | 28 |
| Другое | 21 | 13 | 6 | 6 | 4 |
| Жалоба на шинный центр | 22 | 29 | 14 | 11 | 7 |
| Негативный отзыв о качестве продукции | 15 | 26 | 9 | 11 | 15 |
| Оптовая закупка | 14 | 10 | 9 | 6 | 3 |
| Поддержка e-commerce | 12 | 14 | 7 | 7 | 9 |
| Поддержка Расширенной гарантии | 93 | 82 | 64 | 48 | 52 |
| Поддержка сервисов Вианор | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Положительный отзыв | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Помощь в поиске шин для приобретения | 11 | 11 | 4 | 9 | 3 |
| Предложения о сотрудничестве | 16 | 19 | 7 | 8 | 14 |
| No Component | 35 | 25 | 17 | 17 | 17 |
| Количество закрытых заявок | 276 | 256 | 122 | 97 | 87 |
| Количество открытых заявок | 20 | 30 | 30 | 42 | 63 |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

Также было рассмотрено распределение обращений по регионам (Рис.5). Наибольшее число обращений поступает из Москвы и Московской области, особенно в октябре и ноябре. Также много вопросов от потребителей поступает из Северо-Западного федерального округа и Восточного Урала, где пик активности приходится на октябрь (по 29 заявок), и из центральной части России, где потребители задали больше всего вопросов в ноябре. Из Казахстана поступает меньше всего заявок – всего 4 обращения за весь рассматриваемый период.

Подробное распределение заявок по компонентам представлено в Табл. 2-6 Приложения 2, где видно, что большинство вопросов касаются Расширенной гарантии независимо от региона. Следует отметить, что достаточно часто возникают и жалобы на шинные центры, особенно из Москвы и Московской области и Восточного Урала.

Рисунок 5 Распределение заявок по регионам, окт.15-ноя.16 (в ед.)

*Диаграмма составлена на основе данных Табл.2-6 (Приложение 2).*

Сравнение числа заявок по разным месяцам не может быть объективным показателем их динамики из-за сезонности продаж шин, а, следовательно, и сезонности обращений потребителей. Поэтому был проведён анализ обращений, поступивших в январе и феврале 2015 и 2016гг. (Табл.4).

Таблица 4 Динамика заявок поступивших за январь и февраль в 2015 и 2016гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | янв.15 | янв.16 |  | фев.15 | фев.16 |
| Создано заявок, всего | 214 | 139 |  | 135 | 150 |
| из них на конец мес.: |  |  |  |  |  |
| закрыто | 73 | 73 |  | 65 | 70 |
| остались открытыми | 141 | 66 |  | 70 | 80 |
| Коэф-т закрытия заявок | 34% | 53% |  | 48% | 47% |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

В Январе текущего года число созданных заявок уменьшилось на 35% по сравнению с прошлым годом, а феврале, наоборот, увеличилось на 11%. Был подсчитан коэффициент закрытия заявок как отношение заявок, созданных и закрытых в рассматриваемый период, к числу всех заявок, созданных в рассматриваемый период. В январе 2016г. было решено на 18% больше заявок, созданных за месяц, чем в январе 2015г., что составило более половины поступивших за месяц обращений. Число же заявок, созданных и решённых в феврале примерно одинаково за оба года, но решаемость их уменьшилась на 1% по сравнению с 2015г. Можно сделать вывод, что доля решенных заявок среди всех созданных зависит от количества созданных заявок: при их возрастающем количестве увеличивается нагрузка на ответственных лиц, поэтому доля открытых заявок увеличивается.

## §4 Аналитический обзор обращений потребителей через внешний колл-центр

Было выявлено, что большая часть заявок в системе Jira создается внешним колл-центром (см. Рис.6) – наименьшая их доля среди всех заявок была в январе (55,4%), а наибольшая в ноябре (67,48%) (см. Табл.7, Приложение 3). Поэтому целесообразно глубже проанализировать результаты его работы.

Рисунок 6 Распределение заявок по источнику их создания, окт.15-фев.16 (в ед.)

*Диаграмма составлена на основе данных Табл.7 (Приложение 3).*

На динамике поступающих в колл-центр звонков также сказывается сезонность продаж шин: количество звонков в октябре и ноябре максимальное, а в декабре число звонков меньше на 42%, чем в ноябре (Рис. 7). В октябре в среднем за день поступало 205 звонков, а в феврале – 83. В среднем за весь рассматриваемый период в день поступало 125 звонков от потребителей (см. Табл. 8, Приложение 3).

В случае необходимости операторами колл-центра делается заявка либо в системе Jira, либо в сценарии. В сценарии в основном создаются заявки по заказам или по вопросам, связанным с наймом персонала. Заявки, создаваемые колл-центром в системе Jira включают вопросы от потребителей, а также предложения о сотрудничестве и технические вопросы, в т. ч. вопросы, связанные с информацией представленной на сайте Вианор. Динамика создания всех заявок в целом повторяет общую динамику звонков за рассматриваемый период (Рис.7). Доля всех заявок среди звонков за рассматриваемый период изменялась в диапазоне от 5,2% до 7,5% (см. Табл.8, Приложение 3).

Рисунок 7 Динамика звонков, поступивших во внешний колл-центр, и всех созданных им заявок, в месяц, окт.15-фев.16 (в ед.)

*График составлен на основе данных Табл.8 (Приложение 3).*

Далее из числа всех заявок были отобраны заявки, поступающие в Jira, а из них выбраны те, которые поступают от потребителей (т.е. исключены предложения о сотрудничестве и исправление ошибок на сайте). Также их числа всех звонков были отобраны только звонки, поступающие от покупателей (см. Рис.8).

Доля звонков от потребителей среди всех звонков за рассматриваемый период находится в диапазоне от минимальной, 71,33%, в феврале до максимальной, 82,32%, в октябре (см. Табл.8, Приложение 3). Таким образом, большинство звонков, особенно в период продаж, поступают от потребителей. Доля звонков, по которым были составлены заявки, составляет от 3,64% до 5,21%, при этом сезонность не влияет на данный показатель (Рис.8 и Табл.8, Приложение 3).

Большинство заявок создаются со страницы основного меню, т.е. это какие-то общие вопросы о компании, но также большое количество заявок создается по вопросам, связанным с Расширенной гарантией. На Рис.9 представлено распределение заявок по тематикам вопросов в октябре, т.к. за этот месяц было создано наибольшее число заявок.

Рисунок 8 Звонки и заявки по вопросам потребителей во внешнем колл-центре, окт.15-фев.16 (в ед.)

*Диаграмма составлена на основе данных Табл.8 (Приложение 3).*

Рисунок 9 Распределение заявок по вопросам потребителей по тематике, окт.15

*Диаграмма составлена на основе данных в системе Jira.*

В связи с большим количеством обращений по Расширенной гарантии, статистика по ним была рассмотрена отдельно (Табл.5). Изменение числа поступающих звонков по этой теме не так сильно подвержено фактору сезонности и уменьшается гораздо меньше. Доля создаваемых заявок по теме Расширенной гарантии выше среди звонков на эту тему, чем доля всех заявок среди всех звонков.

Таблица 5 Звонки и заявки на тему Расширенной гарантии, окт.15-фев.16

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | окт.15 | ноя.15 | дек.15 | янв.16 | фев.16 |
| Звонки | 495 | 456 | 412 | 324 | 408 |
| Заявки | 59 | 51 | 37 | 19 | 48 |
| Ответ на вопрос по сценарию | 436 | 405 | 375 | 305 | 360 |
| Доля заявок | 12% | 11% | 9% | 6% | 12% |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

Более подробное распределение звонков по Расширенной гарантии по конкретным вопросам потребителей представлено на Рис. 10. Больше всего поступает вопросов, называемых сложными, которые не подходят под конкретные позиции. Также много вопросов по расширенной и бессрочной гарантии, и по её условиям. Часто спрашивают адреса и контакты авторизированных шинных центров.

Рисунок 10 Распределение звонков по Расширенной гарантии по конкретным вопросам, окт.15

*Диаграмма составлена на основе данных отчётности Петербургсокого колл-центра по проекту компании Nokian Tyres, октябрь 2015г. – февраль 2016г.*

## §5 Оценка удовлетворённости потребителей обратной связью и программой Расширенной гарантии

### 5.1 Оценка удовлетворённости потребителей обратной связью

В результате аналитического обзора обращений в системе Jira было замечено, что многие заявки в системе обрабатываются недостаточно оперативно. Кроме того, неизвестно, действительно ли сотрудники компании смогли решить проблему покупателя, ответить на его вопросы и какое впечатление о компании осталось после общения с ними.

Для того чтобы оценить удовлетворенность потребителей работой сотрудников компании по их обращениям и качество обратной связи, необходимо провести опрос покупателей посредством телефонного интервью. В качестве опрашиваемой группы были выбраны потребители, обращавшиеся по вопросам, связанным с Расширенной гарантией, т.к. это наиболее популярная тема. Респондентами стали те потребители, заявки которых уже закрыты, поскольку необходимо отследить и время, и качество ответа.

В качестве основных критериев были выбраны следующие:

1. Срок ответа, под которым подразумевается время между подачей заявки покупателем через колл-центр и первоначальным ответом представителя компании. Следует отметить, что заявки из колл-центра мгновенно попадают в систему Jira, так что этот срок зависит только от качества процессов в компании.

2. Полезность ответа: насколько представители компании смогли помочь покупателям решить их вопрос.

3. Удовлетворённость покупателей обратной связью компании.

4. Результат: смогли ли покупатели воспользоваться Расширенной гарантией и согласны ли они с отказом (если сотрудники компании признали случай не гарантийным).

Был разработан сценарий опроса (Приложение 4). Но предусматривается свободный стиль общения, построение беседы, опирающейся на вопросы сценария. Именно так можно получить действительно важную информацию. Часто даже не нужно предлагать респонденту оценку по шкале – скорее всего, он обозначит свою позицию. Так, при проведении опроса было замечено, что как только покупатель понимает, что с ним общается не оператор колл-центра, а представитель компании, которому важно разобраться в проблеме, ответы становятся развёрнутыми, покупатели готовы поделиться всеми своими переживаниями и всем своим гневом. Так, один из респондентов после благодарности за его мнение ответил: «Ваши звонки очень важны для нас, чтобы поплакаться в жилетку». Если внимательно слушать, то можно узнать гораздо больше, чем предполагалось.

В опросе приняли участие 28 респондентов. Подробная таблица с баллами, проставленными по их ответам представлена в Приложении 4 (Табл. 9). Следует уточнить систему проставления баллов по каждому из критериев.

1. Срок ответа.

* Несколько дней (1-3 дня) – 5 баллов;
* Около недели (5-10 дней) – 4 балла;
* До одного месяца – 3 балла;
* 1-1,5 месяца или одна повторная заявка – 2 балла;
* Более 1,5 месяца или две повторных заявки – 1 балл;
* Ответа не было вообще -0 баллов.

2. Полезность ответа: респондент сам оценивал по шкале от 1 до 5, где 1 – абсолютно бесполезен, 5 – очень полезен. Иногда он давал подробный отзыв, из содержания которого было понятно, какой балл поставить. Если покупатель решил свою проблему, не дождавшись обратной связи от компании, то ставилась оценка 0 баллов.

3. Удовлетворённость покупателей обратной связью: респондент сам оценивал по шкале от 1 до 5, где 1 – крайне недоволен, 5 – очень доволен. Здесь покупатели ещё чаще предпочитали обозначать свою позицию, не ограничиваясь проставлением балла. Если покупатель не дождался обратной связи от компании, то ставилась оценка 0 баллов.

4. Если покупатель воспользовался Расширенной гарантией, то в таблице стоит 1 балл, если нет – 0.

Были получены результаты, представленные далее.

По срокам ответа мы получили средний балл 2,93, что составляет 59% от максимального значения (5 баллов). Это говорит о том, что чаще всего потребители получают ответ спустя месяц. Кроме того, 4 из 28 опрошенных (14%) вообще не получили никакого ответа от компании. 39% опрошенных (11 человек) получили ответ в кратчайшие сроки. Это критически низкие показатели, ведь покупателям чаще всего нужно заменить шину как можно быстрее, особенно если сезон не закончился. Такая медленная реакция и даже её отсутствие вызывает крайне негативные чувства по отношению к компании.

Средний балл по полезности ответов составил 2,79, что составляет 56% от максимального (5 баллов). Это связано с тем, что зачастую ответ уже был неактуален из-за долгого ожидания, а также с тем, что после первичной обратной связи представители компании не давали окончательного ответа. Следует отметить, что когда ответы давались в кратчайшие сроки, то и полезность их респонденты оценивали на высоком уровне. То есть с качеством ответов, если они были, проблем нет.

Из оценки удовлетворённости качеством обратной связи в целом был исключён один ответ в связи с обрывом связи, поэтому здесь средний балл рассчитан исходя из ответов 27 респондентов. Он составил 53% от максимального значения (2,67 из 5 баллов). Вполне ожидаемое значение, объясняющееся ответами по двум предыдущим критериям.

Из 26 опрошенных (исключен ещё один ответ, который принадлежал дистрибьютеру) 62% воспользовались Расширенной гарантией. Следует отметить, что не всегда это связано с качеством решения проблемы. Так, все респонденты, которые не получили обратной связи от компании смогли решить свою проблему самостоятельно, либо благодаря дилерам. Двое опрошенных не воспользовались программой в связи с личными причинами, но планируют в будущем (важно, что они по-прежнему заинтересованы), ещё двум респондентам было отказано в обмене шин, но они получили обоснованный ответ от компании, и их отношение к ней осталось положительным. Негативное отношение вызвал отказ в обмене шин как раз у тех респондентов, которые долго дожидались ответа, бесполезного по их мнению.

По комментариям респондентов удалось выявить ещё одну проблему – плохое обслуживание дилеров по программе Расширенной гарантии. Зачастую они отказывали в обмене шин без объективной на то причины.

### 5.1 Оценка удовлетворённости потребителей программой Расширенной гарантии

После вопросов по обратной связи 14 респондентов были опрошены об их опыте использования программы Расширенной гарантии. Сценарий опроса представлен в Приложении 4. В качестве критериев были выбраны:

1. Информация, то есть насколько подробно и понятно описаны условия использования Расширенной гарантии, всегда ли легко её получить.

Оценка производилась по пятибалльной шкале, где 1 балл означал, что информация представлена недостаточно подробно, а 5 баллов – информация представлена подробно и доступно, всё понятно.

2. Срок замены шин при обращении.

Если покупателю заменили шины в тот же день, когда он обратился, то оцениваем этот критерий в 5 баллов. Но очень часто перед этим покупатели обращаются ещё в несколько шинных центров, которые отказывают в замене. Это портит впечатления покупателей, поэтому такие ответы оцениваются в 4 балла.

3 балла получил ответ покупателя, который ожидал замены несколько дней, а также покупателя, который обменял одну из шин сразу же, но замены другой ждёт уже больше месяца (поэтому выбран средний балл, впечатления этого покупателя неоднозначны).

Ответов со сроком ожидания замены до одного месяца не было, но им было бы присвоено 2 балла.

1 балл присвоен ответам, где срок ожидания замены шин составил несколько месяцев (6 и 7 месяцев для ответов 1 и 2, соответственно).

3. Общая оценка программы Расширенной гарантии, которая осуществляется по пятибалльной шкале, где 1 балл – очень плохо, 5 – очень нравится.

4. Влияние наличия Расширенной гарантии на принятие решения о покупке. Ответы оценивались исходя из следующей шкалы:

* Точно повлияет – 5 баллов
* Скорее всего, повлияет – 4 балла
* Респондент затрудняется ответить – 3 балла
* Скорее всего, не повлияет – 2 балла
* Точно не повлияет – 1 балл

Результаты опроса представлены в Табл. 6:

Таблица 6 Результаты опроса удовлетворённости потребителей программой Расширенной гарантии

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | Сумма баллов | Средний балл | Ср.балл/ Максимум |
| Информация | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 58 | 4,142857 | 82,86% |
| Срок замены | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 53 | 3,785714 | 75,71% |
| Оценка РГ | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 62 | 4,428571 | 88,57% |
| Влияние на покупку | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 0 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 59 | 4,214286 | 84,29% |

*Рассчитано по данным проведённого опроса «Удовлетворённость потребителей программой Расширенной гарантии».*

Среди недостатков Расширенной гарантии некоторые респонденты отметили недостаточно чёткие условия, а также трудности, возникающие с оформлением талона и хранением чека (чек часто теряется, а оформить замену шин без него нельзя).

Самой главной проблемой является срок замены шин. В некоторых шинных центрах замена осуществлялась в день обращения, но очень часто покупателям приходилось посетить несколько шинных центров, потому что необходимая модель шин отсутствовала. Кроме того, срок ожидания нужной шины в отдельных случаях составлял более 6 месяцев. Это является большой проблемой для покупателя, если гарантийный случай произошел до окончания сезона.

В целом покупатели, воспользовавшиеся Расширенной гарантией, оценивают программу на высоком уровне – общий индекс удовлетворённости составляет 88,57%. Им нравится сама программа в целом, однако они не очень довольны её реализацией (много трудностей и проблем, которые решаются не достаточно оперативно).

## §6 Результаты анализа каналов коммуникации (выводы по Главе 2)

В результате аналитического обзора обращений в системе Jira было замечено, что многие заявки в системе обрабатываются недостаточно оперативно. Это подтвердил и опрос потребителей.

Для шин характерна сезонность продаж, в соответствии с которой увеличивается нагрузка на каналы коммуникации.

Основным каналом коммуникации является колл-центр.

Как показала аналитика звонков в колл-центр и созданных по ним заявок, большинство сложных вопросов связано с Расширенной гарантией, что говорит о необходимости её доработки, особенно это касается обслуживания по гарантии в шинных центрах.

Проведённый анализ позволил выявить следующие проблемы в системе коммуникации компании Nokian Tyres:

1. Процесс обработки заявок, содержащих вопросы и жалобы потребителей, а также ответов на них не отлажен, нет контроля решения вопросов потребителей. Это приводит к тому, что многие потребители ждут ответа очень долго, вынуждены обращаться в компанию повторно по той же проблеме, а некоторые заявки могут так и остаться без ответа.

2. В компанию постоянно поступает множество данных о потребителях, но, так как нет технического решения в виде базы потребителей, все эти ценные данные просто не могут быть использованы. Они не сохраняются и практически не анализируются. Сотрудники решают текущие проблемы, на которые указывают потребители в своих жалобах, но выявить более глобальные слабые места компании не удаётся, так как для этого необходимо собрать все данные воедино и провести их анализ. Кроме того, все поступающие заявки могли бы пополнять базу потребителей, что способствовало бы выстраиванию долгосрочных отношений с ними в дальнейшем.

3. Разброс данных по каналам коммуникации. Они изолированы друг от друга, специалист по коммуникациям с конечными потребителями располагает всеми заявками, размещёнными в системе Jira, частично он контролирует работу колл-центра. Для доступа к данным, поступающим через другие каналы коммуникации, необходимо запрашивать их у ответственных за эти каналы лиц.

4. Не ведется систематический статистический и аналитический учёт обращений потребителей, поэтому отсутствует полная картина того, насколько эффективно работает система коммуникации в целом и по каналам, как быстро обрабатываются заявки и т.д.

5. Наиболее популярный среди потребителей способ связи с компанией, горячая линия, имеет достаточно много недостатков и не отвечает требуемому качеству. Такой важный канал должен соответствовать статусу компании и поддерживать её имидж, а на данный момент это не совсем так.

6. Кроме того, очень большое число звонков, по которым был дан ответ по сценарию и не потребовалось заполнение заявки, остаются для компании незамеченными и выражаются только в виде оплаченных минут разговора в счёте колл-центра. А это столь ценная обратная связь, за которую все так борются. Из каждого разговора можно извлечь крупицу ценной для компании информации. Хотя бы то, что наш покупатель проявляет вновь какой-то интерес к компании или потенциальный покупатель имеет какие-то вопросы. Да, им ответили, но при наличии CRM-системы, позволяющей сохранять в базу и легко обрабатывать такие сообщения, можно выслать потенциальному покупателю индивидуальное предложение и значительно увеличить вероятность совершения покупки.

7. В компании отсутствуют два очень важных канала обратной связи: инструменты, размещаемые в точках продаж и личный контакт с потребителем.

8. Программа Расширенной гарантии является дополнительным преимуществом шин Nokian Tyres, однако проблемы с обслуживанием вызывают у покупателей крайне негативные впечатления о компании. Помимо увеличения продаж, данная программа позволяет получить дополнительную информацию о потребителях и сделать взаимоотношения с ними более тесными. То, что у покупателей возникают некоторые трудности, для решения которых они обращаются в компании, могло бы быть преимуществом, если бы ответы от компании были своевременными, а проблемы покупателей решались бы на должном уровне. Ведь из общения с покупателями можно узнать много полезной информации и даже вызвать большую лояльность за счёт профессионализма сотрудников. Пока в компании обратная ситуация, обратная связь по проблемам зачастую разочаровывает покупателей.

# Глава 3 Внедрение CRM-системы на примере компании Nokian Tyres

## §1 Описание основных этапов внедрения CRM-системы в Nokian Tyres

В настоящий момент перед компанией остро стоит проблема повышения эффективности коммуникаций с потребителем. Отсутствие базы потребителей, соответствующей всем требованиям компании является препятствием к дальнейшему взаимодействию с покупателями. Создание базы сделает возможным проведение гораздо более эффективных мероприятий по повышению потребительской лояльности, позволит управлять портфелем покупателей.

Теперь на основе выявленных в §2 Главы 1 этапов планирования CRM-системы, разработаем проект для компании Nokian Tyres.

### 1.1 Определение основных целей внедрения CRM

Целью внедрения системы CRM является установление лидерства на российском рынке производителей шин, т.е. увеличение доли рынка.

На российском рынке доля компании составляет 12% (Рисунок 11).

Рисунок 11 Структура российского рынка шинной продукции, 2014г.

*Источник: Ж-л Хим-Курьер, №397(12) от 08.12.2015 / Удержать позиции на рынке шин — главная задача 2016 года // http://chem-courier.ru/ru/hk\_uderzhat\_pozicii\_na\_rynke\_shin\_\_glavnaja\_zadacha\_2-A4EC9M*

Целевой показатель: доля рынка 20% к 2025 году.

### 1.2 Постановка задач, которые позволят реализовать цели

Компания не планирует менять свою ценовую стратегию, поэтому достичь цели позволит:

* повышение удовлетворённости потребителей качеством продукции, а также продажным и послепродажным обслуживанием;
* высокий уровень лояльности потребителей;
* удержание имеющихся и привлечение потребителей.

Показатели: индексы удовлетворённости потребителей продукцией компании в целом, качеством продукции, сервисом при покупке и послепродажным обслуживанием; индекс потребительской лояльности; число новых покупателей; коэффициенты оттока и сохранения потребителей.

### 1.3 Подключение двух других составляющих: бизнес-процессы и обучение и развитие

1. В компании существует несколько каналов коммуникации потребителями, анализ которых представлен в Главе 2. Таким образом, ответ на вопрос «что мы уже делаем в рамках взаимоотношений с потребителями?» получен.

Теперь мы определяем, как должна быть улучшена система обратной связи:

1) *Интеграция каналов коммуникации в единую систему*: все заявки, запросы, звонки должны отражаться в единой системе учёта. Специалист по маркетинговым коммуникациям контролирует всю работу системы CRM.

2) *Сбор и хранение данных о потребителях в единой базе*. Первоначально предполагается наполнение базы уже имеющимися данными. Затем все сообщения, проходящие через каналы коммуникации, которые содержат хотя бы имя и почту или телефон будут пополнять базу. А по существующим в базе потребителям должна храниться история покупок и обращений в компанию. Всем заявкам, содержащим качественную информацию должны присваиваться определённые признаки, которые позволят вести статистику и проводить анализ.

3) При создании базы необходимо учесть уже имеющуюся проблему с несвоевременными ответами на обращения потребителей посредством *системы контроля и обработки закрытия заявок*:

* необходимо разделять заявки по приоритетности (или сложности проблемы);
* для каждого приоритета установить время закрытия;
* оповещение сотрудников – автоматическая ежедневная рассылка на почту сообщений, содержащих число открытых заявок и новых заявок; временем, оставшимся на их закрытием; отдельное сообщение по просроченным заявкам или срок закрытия которых заканчивается в этот день;
* отражение стадии, в которой находится рассмотрение заявки, информации о способе предоставления ответа и его содержании;
* руководитель регулярно проверяет статистику закрытия заявок, в случае наличия просроченных заявок за ответственным лицом, к нему применяются санкции;
* спрашивать потребителей, насколько они довольны качеством обратной связи.

4) *Обязательный ответ на каждый отзыв* потребителя от лица директора компании. Следует создать несколько шаблонов отзывов, но не полных. Часть информации должен добавлять сотрудник исходя из сообщения покупателя, чтобы проявить индивидуальный подход.

Определяем процессы, которые должны быть внедрены:

1) *Исходящие сообщения от компании к потребителям:*

* проведение рассылок опросов и телефонных интервью с целью получения данных для расчёта показателей клиентской перспективы (CSI, NPV, готовности к повторным покупкам);
* рассылка индивидуальных предложений, приглашений к участию в акциях, программах лояльности и мероприятия;

2) *Сегментация потребителей*. Этот элемент рассматривается как возможный, а не обязательный в силу специфики продукта. Как правило, сегментирование позволяет выделить покупателей, прибыльность которых можно увеличить за счёт увеличения частоты покупок или перекрёстных продаж. В случае продажи шин это невозможно: шины покупают перед наступлением сезона, как правило, в комплекте из четырёх штук, они служат определённый срок и ранее наступления износа покупатели их менять не будут.

Разделение по ценовым сегментам не представляет сложности: в базе должны быть разделены покупатели шин премиум-класса и среднего класса (линейка Nordman).

Помимо этого можно сегментировать потребителей по следующим критериям:

* По давности совершения последней покупки: активные и неактивные (с которыми необходимо связаться, выяснить причину ухода, по возможности вернуть;
* По выручке от потребителя (АВС-анализ);
* По стилю вождения (агрессивный, спокойный, смешанный) и условиям эксплуатации (городские дороги, грунтовые дороги, шоссе) – такое разделение позволит быстро проводить рассылку индивидуальных предложений, соответствующих потребностям каждого конкретного покупателя, а также анализировать качество продукции.
* По модели шин: можно разделять покупателей на новаторов (то есть тех, кого интересуют инновационные новинки) и консерваторов (тех, кто предпочитает покупать полюбившуюся модель). Это также способствует созданию качественного индивидуального предложения. Кроме того, разделение всех покупателям по моделям приобретаемых шин позволит проводить анализ удовлетворённости качеством каждой модели. Добавив к этому …
* … разделение по типоразмерам приобретаемых шин, мы получим возможность проводить более глубокий анализ удовлетворённости потребителей качеством каждой модели шин в каждом типоразмере.

3) *Работа с потенциальными потребителями*, которых компания может либо сделать своими, либо получить информацию о том, почему они предпочитают другого производителя. Ими для компании являются:

* Те, кто обращались с вопросами, но не сделали покупку
* «Брошенная корзина» в интернет-магазине
* Покупатели других шин через Vianor и N-Tyre (сбор информации через анкеты и заявки) – им мы можем предложить шины NT
* Контакты по рекламе

4) *Добавление отсутствующих каналов обратной связи:*

* инструменты, размещаемые в точках продаж: анкеты, пульт голосования, ящик обратной связи.
* личный контакт с потребителем: приобщение продавцов в шинных центрах к сбору мнений потребителей, для чего компания должна установить более тесное сотрудничество с дилерами, ввести стимулирование.

Показатели: средний, минимальный и максимальный срок закрытия заявок, число просроченных заявок, нагрузка на ответственных лиц, показатели обработки поступающих данных, удовлетворённость потребителей качеством обратной связи, частные показатели по каждому каналу коммуникации.

2. В компании действительно сильная корпоративная культура. Успешности реализации проекта по внедрению CRM будут способствовать следующие сильные стороны:

* Изобретательность: «Хорошее – враг лучшего». Компания придерживается философии кайдзен, постоянно создавая что-то новое, улучшая процессы. Сотрудники мотивируются к созданию новых идей путем материального и нематериального поощрения. Постоянное внедрение новшеств и инноваций позволяет сохранять позицию на рынке даже в нестабильных условиях.
* Предпринимательский дух: «Нет ничего невозможного». Сотрудник должен относиться к работе как к собственному бизнесу.
* Командный дух: уважаем и поддерживаем друг друга.

Но преградой станет продуктовая ориентация компании. Просмотрев обучающие тренинги компании, презентации, корпоративный сайт и т.д. можно сделать следующий вывод – компания ставит в центр своей деятельности сам продукт, а о потребителях не говорится ничего. С одной стороны, это звучит очень страшно после всего сказанного в пользу клиентоориентированности, но с другой стороны – это вполне нормальная ситуация для производственной компании, тем более с непрямым каналом продаж. В связи с этим необязательно полностью перестраивать культуру компании и, тем более, её стратегию, но нужно перейти от девиза «мы делаем самые лучшие шины» к «мы делаем самые лучшие для потребителя шины». Для этого необходимо:

* объяснить сотрудникам кто наш потребитель с учетом того, что компания ориентируется на премиум сегмент;
* почему нам важно не просто продавать хорошие шины, а удивлять покупателя безупречным качеством и обслуживанием;
* рассказать как способствуют долгосрочные взаимоотношения развитию компании;
* публиковать для сотрудников данные об удовлетворённости потребителей продукцией, их наиболее важные и интересные отзывы и жалобы;
* разбирать сложные ситуации, возникшие с потребителями, небольшими группами, вместе находить решения (кейсы);
* создать систему мотивации для тех сотрудников, которые работают с потребителями (например, вознаграждение или благодарность за нестандартное решение сложной проблемы покупателя).

После этого можно проводить обучение сотрудников работе в новой системе: проникшись идеологией и поняв, для чего это нужно, сотрудники отнесутся к изменениям положительно.

Но важным моментом здесь является то, насколько сотрудники компании довольны своей работой, какова атмосфера в коллективе. Поэтому следует разработать методику оценки удовлетворённости сотрудников. Сделать довольным покупателя сможет только довольный своей работой сотрудник. Тема мотивации персонала и оценки его удовлетворённости обширна и требует отдельного исследования.

В рамках проекта предлагается использовать показатель уровня удовлетворённости сотрудников (методика его расчёта будет иметь много общего с CSI), показатели текучки кадров и средней продолжительности работы сотрудников в компании.

### 1.4 Разработка системы показателей KPI.

Из сказанного выше становится понятно, что показатели, входящие в систему взаимоотношений с потребителями охватывают не только клиентскую составляющую сбалансированной системы показателей, но 3 другие составляющие деятельности предприятия.

Клиентская составляющая до внедрения CRM практически отсутствовала, поэтому её мы выстраиваем полностью, включая показатели, распределённые по направлениям роста прибыли:

* Объективные: коэффициенты оттока и повторных покупок, число новых потребителей, доходность потребителей.
* Субъективные: готовность к повторной покупке, желание перейти к конкуренту, общая удовлетворённость (общий CSI) и интегрированный CSI, заинтересованность в дополнительных услугах и готовность увеличить объём покупки.

Оценку удовлетворённости в компании Nokian Tyres следует разделить на оценку удовлетворённости потребителей сервисом, а также продажным и послепродажным (включая программу Расширенной гарантии) обслуживанием. В рамках данной работы было произведено исследование удовлетворённости качеством и, частично, послепродажным обслуживанием (по Расширенной гарантии).

К бизнес-процессам теперь необходимо добавить показатели по обратной связи с потребителями, которые хотя и существовали раньше, но требуют значительных изменений. Для компании Nokian Tyres необходимо ввести следующие показатели:

* средний, минимальный и максимальный срок закрытия заявок
* число просроченных заявок
* нагрузка на ответственных лиц
* показатели обработки поступающих данных
* удовлетворённость потребителей качеством обратной связи.

Все эти показатели, за исключением удовлетворенности потребителей качеством обратной связи, будут отражаться автоматически в новой системе взаимоотношений с потребителями, которая внедряется в компании. Они должны постоянно контролироваться, а отклонения от них минимизироваться. Пример расчета удовлетворённости обратной связью представлен в §5 Главы 2.

Готовность сотрудников обеспечивать обслуживание на высоком уровне напрямую зависит от их отношения к компании. Поэтому необходимо также внедрить систему оценки их удовлетворённости. Кроме того, компания Nokian Tyres осуществляет большую часть продаж через дилеров, имея при этом собственную сеть Vianor. Дилеры являются не только покупателями, они представляют продукт компании и от их сервиса во многом зависит общее впечатление покупателей от сделанной покупки. Особенно важно, что дилеры осуществляют процедуры регистрации и обмена по программе Расширенной гарантии, а многие жалобы покупатели связаны именно с некачественным обслуживанием по ней (отказы в обмене шин, неправильно заполненные талоны и др.). Это ведёт к необходимости выстраивания тесных и долгосрочных взаимоотношений с дилерами. Но компания может выставлять требования к качеству обслуживания только в том случае, когда сотрудничество с ней действительно привлекательно для партнёров. Поэтому возникает необходимость в оценке удовлетворённости дилеров (общий и интегрированный DSI). Перечисленные показатели субъективны. В качестве объективных показателей взаимоотношений компании с сотрудниками и дилерами можно использовать текучку кадров и уход дилеров (т.е. отказ от сотрудничества).

Показатели финансовой составляющей позволяют оценить целесообразность внедрения проекта (NPV) и в дальнейшем отслеживать результаты. Это рентабельность инвестиций и прибыль, как в целом, так и по рассматриваемым трём направлениям формирования прибыли.

Все перечисленные показатели взаимосвязаны и ответ на вопрос «как улучшить показатели клиентской составляющей?» можно получить из анализа взаимосвязанных с ними показателей других областей деятельности компании. Так, низкая удовлетворённость качеством предполагает обращение к бизнес-процессам в сфере производства, а также к отношениям с поставщиками (если качество продукции зависит от качества сырья). А удовлетворённость обслуживанием при продаже означает, что необходимо уделить внимание отношениям с дилерами и обратиться к соответствующим показателям по обучению и развитию. Так же с ними связано и послепродажное обслуживание, но часть ответственности за него лежит на сотрудниках компании, поэтому стоит внимательнее посмотреть на показатели, отражающие взаимоотношения с сотрудниками.

Наконец, рассчитав финансовые показатели по направлениям формирования прибыли можно не только говорить об эффективности проекта, но и выявить недостаточно сильное направление.

Наглядно распределение показателей и их взаимосвязь представлена на схеме системы CRM, изображённой на Рис. 12. В центре расположена основная цель внедрения CRM в компании; следующий слой – распределение задач по составляющим деятельности компании; третий слой – показатели, по которым можно контролировать реализацию поставленных задач; последний слой – наиболее яркие примеры взаимосвязи между взаимоотношениями с потребителями и взаимоотношениями с другими контрагентами.

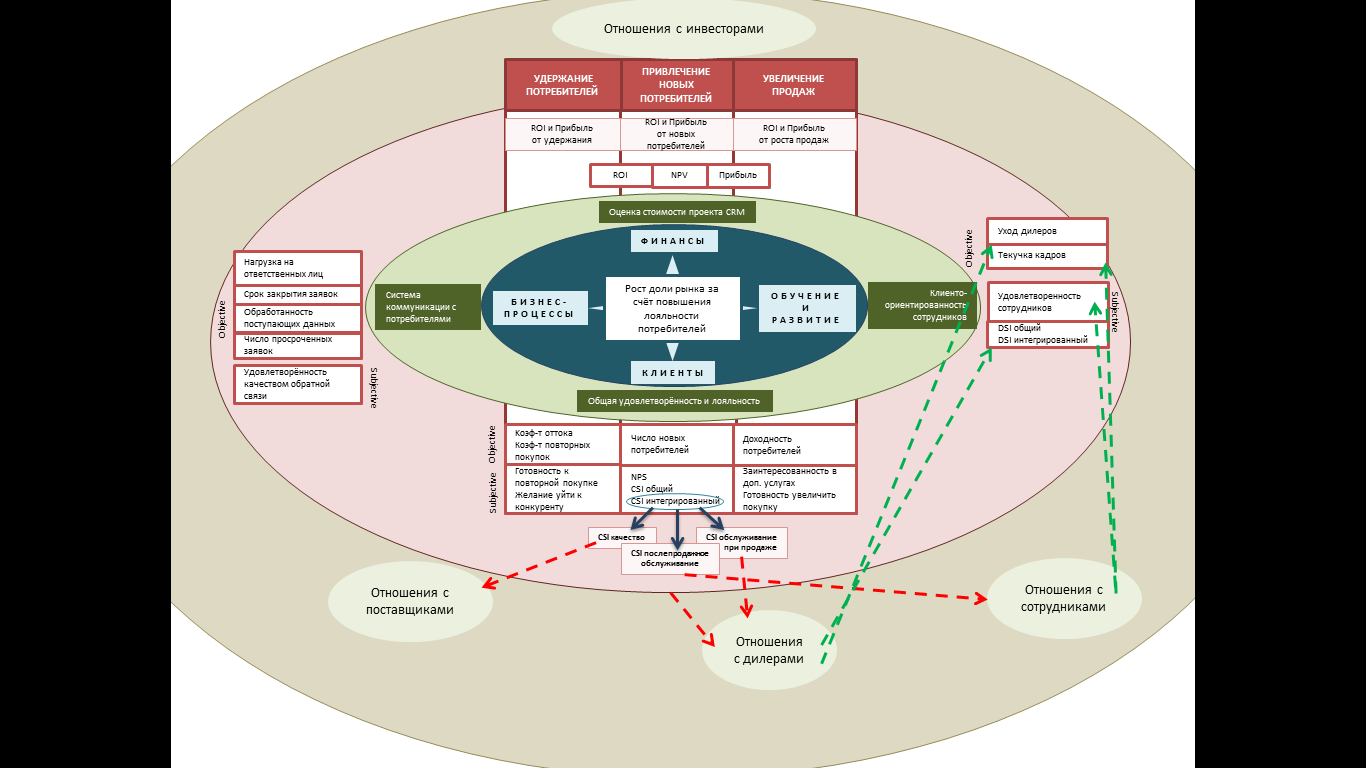
Таким образом, детально проработанная CRM система должна учитывать не только взаимоотношения с потребителями, но также взаимосвязь со всеми другими процессами в компании. Это позволит принимать верные решения по улучшению, отслеживать их исполнение и, в конечном счёте, сделает внедрение системы действительно эффективным.

1.5 Определение требований к приобретаемой технологии CRM

После формирования единой картины того, для чего в компании нужно внедрение CRM и как этой цели достичь, становится понятно, какие функции должна включать приобретаемая технология. В наиболее общем виде это:

* Интеграция всех каналов коммуникации воедино
* Сбор основной информации о покупателях и пополнение базы
* Отражение покупок – всех, по каждому покупателю, по группам покупателей (разделение по времени покупки, модели и типоразмеру шин)
* Сегментация покупателей в зависимости от стиля езды и места проживания
* Отражение торговых точек, в которых была совершена покупка/обращение по сервису/обращение по гарантии
* Сохранение истории, в том числе заявок от покупателей
* Автоматическая система контроля срока закрытия заявок, в том числе отправка уведомлений о просроченных заявках контролирующему лицу
* Отражение всех основных показателей, а не только показателей клиентской составляющей
* Возможность установления взаимосвязей между различными показателями
* Возможность рассылки сообщений и e-mail определённым категориям покупателей

Рисунок 12 Схема системы управления взаимоотношениями с потребителями в компании Nokian Tyres



1.6 Выбор самой технологии, пакета приложений.

В компании было решено использовать продукт компании-разработчика CRM систем Salesforce. Такой выбор определяется, прежде всего, успешным опытом использования данной технологии финским предприятием. Единая технология в одной компании, но на разных рынках (Финляндия и Россия) позволит сопоставлять результаты, использовать единую систему показателей, а также будет доступна и понятна как сотрудникам российского, так и финского подразделений. Компания предоставляет облачную систему управления базами данных.

Был выбран самый полный пакет для предприятия, так как он включает круглосуточную поддержку.

### 1.7 Расчёт стоимости проекта и оценка его эффективности

Пока что не существует единого подхода к расчёту стоимости и эффективности проектов по управлению взаимоотношениями с потребителями. Понятно, что их оценка стандартным методом NPV даёт очень неточные результаты, так как изменение денежных потоков от улучшения взаимоотношений с потребителями предсказать сложно. Также такие проекты дают ряд неэкономических преимуществ, а основные результаты достигаются в долгосрочной перспективе. Решение данной проблемы выходит за рамки данного исследования, поэтому в §3 данной главы представлен пример расчёта NPV с рядом допущений. Это примерный расчёт, позволяющий увидеть лишь общую картину.

### 1.7 Покупка и внедрение CRM технологии. Работа CRM-системы

Следующий этап, «Покупка и внедрение CRM технологии», включает практические действия по привлечению финансовых ресурсов, заключению договора с поставщиком и дальнейшим практическим действиям в компании.

Последний этап – непосредственно работа CRM-системы. Это постоянный мониторинг показателей, позволяющий выявлять слабые места, а также возможности роста. На основе такого анализа выдвигаются инициативы – способы улучшения сложившейся ситуации. Кроме того, работа по управлению взаимоотношениями с потребителями подразумевает постоянный сбор информации, который позволяет наилучшим образом удовлетворять текущие потребности, а также давать потребителям индивидуализированные предложения.

Теперь приведём примеры действий в рамках наиболее важных этапов.

## §2 Показатели клиентской составляющей

Показатели клиентской составляющей разделены в соответствии с тремя направлениями, за счёт которых формируется прибыль компании.

Субъективные показатели взаимоотношений с потребителями позволяют предугадать будущую ситуацию, а затем предпринять инициативы к её улучшению – это настроение покупателей сегодня, которое определяет их будущие действия. Объективные же показатели отражают текущую ситуацию, основываясь уже на состоявшемся поведении покупателей. По ним можно судить о том, какой результат дали проведённые инициативы, а также они выявляют уже существующие проблемы.

Проведённый в рамках работы опрос потребителей позволил рассчитать основные субъективные показатели удовлетворённости, за исключением показателей по направлению роста продаж. Данное направление не представляет интереса для компании, т.к. компания производит только шины, и перспектив перекрёстных продаж на данный момент нет. Кроме того, шины это товар, который, как правило, приобретается в одном и том же количестве (комплект из четырёх шин) и в один и тот же промежуток времени (равный сроку износа), поэтому увеличение прибыли от роста продаж уже существующим покупателям практически невозможно.

Исследование проводилось посредством онлайн-опроса среди автолюбителей, покупающих шины разных производителей. Всего в опросе приняло участие 93 респондента, распределение их ответов по производителям представлено на Рис.13:

Рисунок 13 Распределение ответов респондентов по производителям шин.

*Диаграмма составлена по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

Анкета опроса представлена в Приложении 5. Она включает общие сведения о респондентах, которые могут пополнить информацию о потребителях в базе, а также вопросы, по которым будет рассчитывать общий и интегрированный CSI, в том числе оценка респондентами важности критериев, вопрос для расчета NPS и желания совершить повторную покупку.

Важно, что у 78% участников опроса был опыт использования шин разных производителей, а водительский стаж большинства из них составляет более 5 лет (Рис.14). Это говорит о том, что участникам опроса есть с чем сравнить их шины, они достаточно опытны в использовании исследуемого продукта. Кроме того, соотношение ответов по летним и зимним шинам почти равное (47% и 53%, соответственно), что позволяет в равной степени учитывать удовлетворённость и летними и зимними шинами, хотя для более глубокого анализа их необходимо разделять. В рамках данного исследования разделение на зимние и летние шины не представляется целесообразным ввиду небольшого объёма выборки. В будущем же для компании такой анализ может проводиться по такой же методологии.

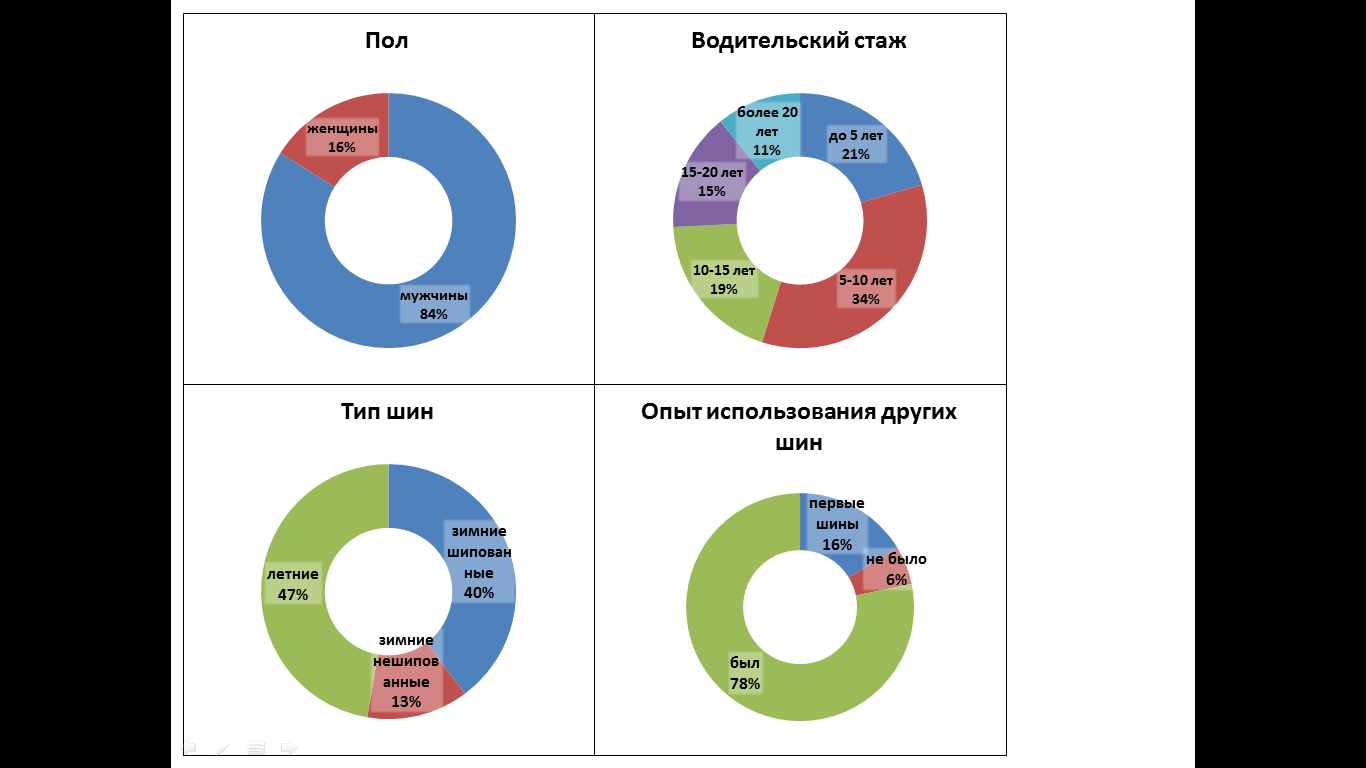


Рисунок 14 Основные характеристики автолюбителей, прошедших опрос.

*Диаграммы составлены по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

### 2.1 Расчёт интегрированного индекса потребительской удовлетворённости

Были рассчитаны два вида весовых коэффициентов - для интегрированного индекса удовлетворённости, который включает параметр «Цена», и для индекса удовлетворённости, в котором не учитывалось отношение к цене продукта (Табл.7). Такое разделение объясняется тем, что цена, с одной стороны, является очень важным параметром. Но, с другой стороны, для компании Nokian Tyres ценовая стратегия уже определена (они ориентируются на премиум-сегмент) и она остается неизменной. Значит, и отношение к цене для компании не является показателем. Кроме того, покупатели шин Nokian Tyres сознательно покупают более дорогие шины, они готовы платить за высокое качество. Поэтому интерес представляет отношение потребителей именно к качеству продукта.

Таблица 7 Расчёт коэффициентов значимости (весов) критериев

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма баллов | Веса | Веса (без цены) |
| Уровень шума | 6 | 4 | 19 | 36 | 28 | 355 | 0,1067 | 0,1198 |
| Управляемость | 0 | 0 | 2 | 25 | 66 | 436 | 0,1310 | 0,1471 |
| Мягкость | 2 | 8 | 28 | 40 | 15 | 337 | 0,1013 | 0,1137 |
| Качество сцепления | 0 | 0 | 2 | 22 | 69 | 439 | 0,1320 | 0,1481 |
| Износостойкость | 3 | 3 | 17 | 42 | 28 | 368 | 0,1106 | 0,1242 |
| Влияние на расход топлива | 11 | 12 | 30 | 28 | 12 | 297 | 0,0893 | 0,1002 |
| Балансировка | 13 | 17 | 24 | 18 | 21 | 296 | 0,0890 | 0,0999 |
| Торможение | 0 | 0 | 3 | 23 | 67 | 436 | 0,1310 | 0,1471 |
| Цена | 2 | 5 | 17 | 45 | 24 | 363 | 0,1091 |  |
| Всего (без цены) |  |  |  |  |  | 2964 |  | 1,0000 |
| Всего |  |  |  |  |  | 3327 |  |  |

*Рассчитано по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

Вопросы анкеты составлены для определения степени удовлетворённости покупателей отдельными критериями качества продукции (Табл.8). Эти критерии были отобраны на основании контент-анализа отзывов и обращений потребителей, а также мнений экспертов. Большинство вопросов подразумевали оценку критериев по пятибалльной шкале, хотя и были представлены в текстовой форме. Особый перевод баллов потребовался только для параметра «Износостойкость», так как в нём необходимо учесть срок эксплуатации (см. Табл.10, Приложение 6).

Следует отметить, что в данном случае оценка этого показателя проводилась недостаточно объективно, так как не учитывались условия эксплуатации и стиль вождения, которые значительно влияют на уровень износа. Поэтому в дальнейшем нужно разработать методику определения уровня износа (для этого необходимо иметь базу с соответствующей информацией о покупателях). Формула расчета может иметь следующий вид: *Уровень износа = Оценка уровня износа – Поправка на условия эксплуатации*, где поправка на условия эксплуатации означает снижение уровня износа в случае эксплуатации на плохих дорогах и агрессивного вождения. Такие коэффициенты должны рассчитываться технологами.

Таблица 8 Параметры и критерии, входящие в интегрированный индекс удовлетворённости потребителей

|  |  |
| --- | --- |
| Основной параметр | Критерии |
| Безопасность | * сцепление * торможение * управляемость |
| Комфорт | * мягкость * уровень шума |
| Износостойкость | * примерная оценка степени износа (с учетом срока эксплуатации) |
| Экономичность | * влияние на расход топлива |
| Установка шин | * балансировка |

Для конкурентного анализа были выбраны производители, получившие наибольшее количество ответов – непосредственно Nokian Tyres, а также Michelin, Continental, Bridgestone. В соответствии с методологией (Пункт 5.4, §5, Глава 1) по данным проведённого опроса были рассчитаны взвешенные баллы по каждому критерию и взвешенная сумма, то есть интегрированный CSI (как с параметром «Цена», так и без). Таблицы расчёта по производителям представлены в Приложении 6 (Табл.11-15).

После того как были получены средневзвешенные оценки, понадобилось рассчитать индексы потребительской удовлетворённости по критериям и в целом. Данные, полученные за счёт опроса, позволяют использовать для сравнения три варианта индексов:

1) Сравнение с лучшим конкурентом (CSI = Показатели NT/ Лучшие показатели конкурентов). На практике данные по разным производителям получить достаточно сложно, но именно ориентация на лидера рынка или лидера по определённым, важным для компании, показателям позволяет достигнуть поставленных целей, правильно распределив ресурсы.

2) Сравнение со среднерыночными показателями (CSI = Показатели NT/ Среднерыночные показатели). Такое исследование также сложно провести, пока в России нет общепринятой и обязательной системы расчёта CSI по отраслям. Отдельные компании не в состоянии провести столь масштабные исследования. Кроме того, когда компания ставит своей целью стать лидером, ориентация на среднерыночные показатели абсолютно не применима. Но если какие-либо показатели компании ниже среднерыночных (индекс менее 100%), то это говорит об очень слабом месте, т.е. о проблеме, которую нужно срочно решать. Проведение исследования среди неограниченного круга автолюбителей позволило собрать базу для расчёта «среднерыночных» показателей (разумеется, с большим допущением, т.к. выборка небольшая – данный расчёт представлен в качестве примера).

3) Сравнение с идеальной моделью (CSI = Показатели NT/ Идеальная модель). Самый реализуемый метод расчёта индексов, т.к. компания сама выбирает показатели идеальной модели, которые соответствуют целевым. Либо же компания решает максимизировать удовлетворённость по всем критериям. Во втором случае показателями идеальной модели являются максимальные баллы (5 баллов при пятибалльной шкале), взвешенные по коэффициентам значимости – этот расчёт представлен в Табл.16 (Приложение 6).

Далее представлена сводная таблица по всем производителям, включающая расчёт всех трёх видов индексов (Табл.9).

Интегрированный индекс потребительской удовлетворенности качеством шин Nokian Tyres второй среди рассмотренных производителей и отстаёт от наивысшего индекса конкурента(Continental) на 1,65% (без учёта цены – на 1,67%). Все производители, по которым проводился анализ, в том числе и Nokian Tyres, имеют значение интегрированного индекса выше среднерыночного. Однако идеальной модели качество шин Nokian Tyres соответствует лишь на 76% с учетом параметра цены, и на 78% - без цены. Это означает, что для установления лидерства на рынке нужно повышать качество продукции по конкретным параметрам. Определить эти параметры позволил данный анализ.

Так, у Nokian Tyres достаточно высокое значение удовлетворённости потребителей по параметру безопасность, но его можно повысить за счёт улучшения характеристик, отвечающих за сцепление шин с дорожным покрытием (этот показатель несколько ниже среднего по всем конкурентам).

Самым слабым показателем оказалась удовлетворенность износостойкостью шин. Хотя его значение выше среднеотраслевого, он наименее соответствует высшей оценке и значительно н ниже, чем у лидера по износостойкости – шинам Continental (более чем на 23%).

Низкое значение и у параметра «Цена», однако, как говорилось выше, ценовая стратегия компании не будет меняться.

Также в улучшении нуждаются такие характеристики как уровень шума и балансировка. А вот по мягкости шины Nokian Tyres являются лучшими среди рассмотренных конкурентов.

### 2.2 Расчёт других показателей клиентской составляющей

Общий индекс удовлетворённости качеством шин Nokian Tyres достаточно высокий: 91,76% относительно идеальной модели (т.е. максимального) и на 3% выше среднерыночного уровня. Но по общему уровню удовлетворённости потребителей шины Nokian Tyres также немного уступают шинам Continental (на 1,68% ниже). В целом же можно сказать, что потребители шин всех производителей довольны качеством своих шин. Поэтому для компании Nokian Tyres как для премиального производителя важно не просто поддерживать основные характеристики на должном уровне, удовлетворяя основные потребности, а превосходить ожидания покупателей, как в качестве шин, так и в обслуживании.

При расчёте готовности потребителей приобрести шины Nokian Tyres снова также была рассчитана средняя оценка, значение которой (4,47 балла) говорит о лояльности покупателей. Только один из семнадцати опрошенных ответил, что скорее всего не приобретёт данные шины в следующий раз. Субъективная оценка удержания оказалась выше, чем у других оцениваемых конкурентов. По аналогии с другими показателями готовность к повторной покупке была сопоставлена со среднерыночными показателями и с идеальной моделью, но это сравнение имеет небольшое значение: для компании важно видеть, насколько покупатели готовы приобрести продукт снова, и каким является количественное соотношение между покупателями, настроенными сделать повторную покупку или же перейти к конкуренту.

Индекс NPS составляет 47%, что выше, чем в среднем по отрасли, но среди рассмотренных производителей это третье по величине значение. Считается, что для компаний с NPS выше 50% клиентская база может увеличиваться сама собой, т.е. затрат на рекламу могут отсутствовать. Для Nokian Tyres можно сказать, что покупатели лояльны марке и большинство из них готовы рекомендовать производителя, но можно задать в качестве целевого более высокий показатель (выше конкурентов – 60%), к достижению которого направить особые усилия. Повышение лояльности достигается в основном за счёт более тесного взаимодействия с покупателями, особенно за счёт повышения качества обслуживания. Для компании здесь важно обратить внимание на качество обратной связи, с которой связаны большие проблемы и недовольство широкого круга покупателей.

Таблица 9 Расчёт показателей клиентской составляющей по результатам опроса

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***NOKIAN TYRES*** | | ***Michelin*** | | ***Bridgestone*** | | ***Continental*** | | ***По всем производителям*** | | ***Показатели NT/ Лучшие показатели конкурентов*** | | ***Показатели NT/ Среднерыночные показатели*** | | ***Показатели NT/ Идеальная модель*** | |
| Наличие параметра "Цена" | Да | Нет | Да | Нет | Да | Нет | Да | Нет | да | Нет | Да | Нет | Да | нет | Да | Нет |
| сцепление | 0,55 | 0,62 | 0,58 | 0,66 | 0,54 | 0,60 | 0,56 | 0,63 | 0,55 | 0,62 | 94,31% | 94,31% | 99,59% | 99,59% | 83,53% | 83,53% |
| торможение | 0,57 | 0,64 | 0,57 | 0,64 | 0,56 | 0,63 | 0,57 | 0,64 | 0,56 | 0,63 | 99,90% | 99,90% | 102,23% | 102,23% | 87,06% | 87,06% |
| управляемость | 0,57 | 0,64 | 0,58 | 0,65 | 0,56 | 0,63 | 0,52 | 0,59 | 0,55 | 0,62 | 98,29% | 98,29% | 103,27% | 103,27% | 87,06% | 87,06% |
| *Параметр безопасность* | *1,69* | *1,90* | *1,74* | *1,95* | *1,65* | *1,86* | *1,65* | *1,85* | *1,66* | *1,87* | *97,48%* | *97,48%* | *101,70%* | *101,70%* | *85,88%* | *85,88%* |
| мягкость | 0,38 | 0,43 | 0,38 | 0,42 | 0,36 | 0,41 | 0,37 | 0,42 | 0,36 | 0,41 | 100,00% | 100,00% | 105,46% | 105,46% | 75,29% | 75,29% |
| уровень шума | 0,38 | 0,42 | 0,37 | 0,41 | 0,44 | 0,50 | 0,36 | 0,40 | 0,36 | 0,40 | 84,71% | 84,71% | 105,20% | 105,20% | 70,59% | 70,59% |
| *Параметр комфорт* | *0,76* | *0,85* | *0,74* | *0,83* | *0,81* | *0,91* | *0,73* | *0,82* | *0,72* | *0,81* | *93,85%* | *93,85%* | *105,33%* | *105,33%* | *72,88%* | *72,88%* |
| приблизительная степень износа | 0,36 | 0,40 | 0,22 | 0,25 | 0,23 | 0,26 | 0,47 | 0,52 | 0,30 | 0,34 |  |  |  |  |  |  |
| *Параметр износостойкость* | *0,36* | *0,40* | *0,22* | *0,25* | *0,23* | *0,26* | *0,47* | *0,52* | *0,30* | *0,34* | *76,63%* | *76,63%* | *118,24%* | *118,24%* | *64,71%* | *64,71%* |
| влияние на расход топлива | 0,32 | 0,35 | 0,33 | 0,37 | 0,28 | 0,31 | 0,31 | 0,35 | 0,30 | 0,34 |  |  |  |  |  |  |
| *Параметр экономичность* | *0,32* | *0,35* | *0,33* | *0,37* | *0,28* | *0,31* | *0,31* | *0,35* | *0,30* | *0,34* | *95,02%* | *95,02%* | *103,54%* | *103,54%* | *70,59%* | *70,59%* |
| балансировка | 0,33 | 0,38 | 0,37 | 0,41 | 0,36 | 0,41 | 0,37 | 0,41 | 0,36 | 0,40 |  |  |  |  |  |  |
| *Параметр установка шин* | *0,33* | *0,38* | *0,37* | *0,41* | *0,36* | *0,41* | *0,37* | *0,41* | *0,36* | *0,40* | *90,87%* | *90,87%* | *94,12%* | *94,12%* | *75,29%* | *75,29%* |
| *Цена* | *0,35* |  | *0,36* |  | *0,35* |  | *0,35* |  | *0,39* |  | *96,68%* |  | *88,45%* |  | *63,53%* |  |
| **CSI интегрированный** | **3,80** | **3,88** | **3,76** | **3,82** | **3,68** | **3,74** | **3,87** | **3,95** | **3,74** | **3,76** | **98,35%** | **98,33%** | **101,78%** | **103,34%** | **76,09%** | **77,63%** |
| **Общий CSI** | **4,59** |  | **4,50** |  | **4,42** |  | **4,67** |  | **4,45** |  | **98,32%** |  | **103,07%** |  | 91,76% |  |
| **Готовность к повторной покупке** | **4,47** |  | **4,36** |  | **4,08** |  | **4,44** |  | **4,12** |  | 100,00% |  | 108,55% |  | 89,41% |  |
| **NPS** | **47%** |  | **57%** |  | **50%** |  | **0%** |  | **31%** |  |  |  |  |  |  |  |

*Рассчитано по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

## §3 Расчёт стоимости проекта методом NPV

Стоимость проекта по внедрению системы управления взаимоотношениями с потребителями была рассчитана методом чистой приведённой стоимости (NPV). Внедрение проекта планируется в июле 2016г., оценивался период до 2025г. Следует отметить, что основной эффект от такого проекта достигается в долгосрочном периоде. Расчеты представлены в Табл.10.

Стоимость покупки облачного приложения Salesforce составляет 7788 тыс. руб., в дальнейшем планируются затраты на техническую поддержку и доработку в размере 500 тыс. руб. в год. Кроме того, ежемесячно оплачивается пакет услуг, стоимостью 18 тыс. руб. на одного пользователя. Предполагается 1500 пользователей: 1400 человек являются сотрудниками авторизированных точек продаж, 70 – сотрудники офиса Nokian Tyres, 30 – пользователи в колл-центре. Учтены возможные финансовые потери при переходе на новую систему в размере 600 тыс. руб.

На необходимую для внедрения реорганизацию, в том числе на сбор и внесение в систему необходимых данных и подготовку организационной структуры, предполагается затратить 4 млн. руб. Затраты на обучение в первый год составят 300 тыс. руб., а в дальнейшем, на переобучение и обучение новых сотрудников, 50 тыс. в год. Затраты на персонал составляют бонусы сотрудникам, выполняющим часть работы через систему, а также заработная плата сотрудникам, которые привлечены исключительно для работы в системе.

Примерный бюджет на стимулирующие маркетинговые мероприятия и программы повышения лояльности составит 5 млн. руб. в год (в первый год 1 млн. на программу Расширенной гарантии).

Прибыль компании в 2015 г. составила 5 912 588 руб. Были рассмотрены два направления роста прибыли за счёт внедрение проекта: удержание потребителей и привлечение новых.

Расчёт роста прибыли от сохранения потребителей основывался на установленном в результате опроса коэффициенте оттока: 1 из 17 потребителей не собирается приобрести повторно шины Nokian Tyres, т.е. коэффициент оттока равен 6% (разумеется, для правильного расчета коэффициента нужен больший объём выборки, но здесь представлен образец расчёта). Теряя 6% потребителей, мы уменьшаем прибыль на 1 156 811 руб. Предполагается ежегодно уменьшать потерю потребителей, сохранив от 10% этих 6% в первом году до 55% в 2025 году.

Значения изменения прибыли по годам были рассчитаны исходя из роста в первом году на 0,5%, и дальнейшим увеличением роста на 0,5%, а с 2019 года на 1%.

Таблица 10 Расчёт стоимости проекта методом NPV (тыс.руб)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Года | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Периоды | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| РАСХОДЫ | | | | | | | | | | |
| CRM-технология | 7788 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Ежемесячные выплаты | 178200 | 356400 | 356400 | 356400 | 356400 | 356400 | 356400 | 356400 | 356400 | 356400 |
| Реорганизация и подготовка к внедрению | 4000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Обучение пользователей | 300 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Персонал | 87000 | 87000 | 87000 | 87000 | 87000 | 87000 | 87000 | 87000 | 87000 | 87000 |
| Программы и инициативы по повышению лояльности | 1000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 |
| Финансовые потери при переходном периоде | 600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ВСЕГО РАСХОДОВ | 278888 | 448950 | 448950 | 448950 | 448950 | 448950 | 448950 | 448950 | 448950 | 448950 |
| ДОХОДЫ | | | | | | | | | | |
| сохранение потребителей | 53213,31 | 106426,6 | 133033,3 | 159639,9 | 186246,6 | 212853,2 | 239459,9 | 266066,5 | 292673,2 | 292673,2 |
| новые потребители | 44344,41 | 88892,8 | 133952,6 | 179835,8 | 272235,4 | 367989,7 | 468450,8 | 575070,2 | 689432,5 | 813294 |
| ВСЕГО ДОХОДОВ | 97557,71 | 195319,4 | 266985,8 | 339475,7 | 458482 | 580842,9 | 707910,7 | 841136,8 | 982105,7 | 1105967 |
| РАСЧЕТ СТОИМОСТИ ПРОЕКТА | | | | | | | | | | |
| CF | -181330 | -253631 | -181964 | -109474 | 9531,966 | 131892,9 | 258960,7 | 392186,8 | 533155,7 | 657017,2 |
| DCF | -181330 | -216778 | -132927 | -68352,5 | 5086,734 | 60157,81 | 100952,9 | 130674,8 | 151833,4 | 159920,4 |
| **NPV** | **9237,648** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Рассчитано автором с использованием данных Годового отчета Nokian Tyres 2015г. и информации о ценах на продукт Salesforce (URL:* [*https://www.salesforce.com/*](https://www.salesforce.com/)*)*

Расчёт ставки дисконтирования осуществлялся по модели CAPM: I=Rf+B\*(Rm-Rf).

Ставка доходности инвестиций в безрисковые активы составляет 6,27% (ставка по российским европейским облигациям). Бета-коэффициент в компании Nokian Tyres равен 1,39%. Рыночная премия за риск по данным агентства Ibbotson Associates составляет 7,76%. Таким образом, ставка дисконтирования: i=6,27+1,39\*7,76=17,06%.

## Выводы по Главе 3

Для реализации цели проекта по внедрению системы взаимодействия с потребителями, увеличения доли рынка и установления лидерства на Российском рынке производителей шин, необходимо решить задачи по трём направлениям:

* Повысить общую удовлетворённость и лояльность потребителей
* Улучшить систему коммуникации с потребителями
* Сделать ориентацию на потребителей частью корпоративной культуры и стратегии

Для достижения этих задач были определены показатели и их место в системе. Текущее положение и существующие проблемы по системе коммуникации были выявлены в Главе 2, а в данной главе было определено состояние клиентской составляющей, т.е. степень удовлетворённости потребителей и их лояльности.

По интегрированному индексу потребительской удовлетворенности качеством шин Nokian Tyres занимает второе место среди оцениваемых конкурентов. Для повышения удовлетворённости необходимо повышать износостойкость, снижать уровень шума от шин и улучшать характеристики, отвечающие за сцепление с дорожным покрытием, а также уделить внимание балансировке. Сильной чертой шин Nokian Tyres потребители считают их мягкость.

Большинство потребителей уверены в том, что приобретут шины Nokian Tyres снова, а индекс NPS составляет 47%. Таким образом, по удержанию потребителей компания лидирует, но по готовности рекомендовать её опережает Michelin.

Таким образом, компания занимает достаточно сильные позиции, но для достижения лидерства необходимо улучшать отмеченные выше параметры.

Удовлетворённость потребителей зависит не только от качества шин, но и от качества продажного и послепродажного обслуживания. Хотя прямая оценка удовлетворённости этими параметрами не проводилась, оценка удовлетворённости качеством обратной связи и программой Расширенной гарантии, представленная в Главе 2, позволила выявить проблемы, связанные с плохим сервисом в авторизированных точках продаж и ответами по вопросам потребителей сотрудников компании. Поэтому для повышения удовлетворённости потребителей продукцией компании в целом нужно также уделить особое внимание взаимоотношениям с дилерами и сотрудниками компании.

В результате оценки стоимости проекта было принято решение о том, что проект стоит внедрять. Чистая приведённая стоимость оценивается в 9,238 млн. руб.

# Заключение

Концепция маркетинга взаимоотношений означает ведение бизнеса, основываясь на долгосрочных отношениях со всеми контрагентами компании. Её популярность объясняется значительными преимуществами для компании: обеспечение стабильности, роста доходов и сокращения расходов. Одним из важных направлений, которому заслуженно уделяется большое внимание, является управление взаимоотношениями с потребителями, или CRM. Однако под аббревиатурой CRM зачастую подразумевают лишь технологию, некое программное обеспечение. Такой подход ведёт к ошибкам, когда при покупке одной лишь технологии компании надеются на успех. На самом же деле, для того, чтобы добиться ожидаемых результатов, необходимо обеспечить в компании соответствующую организационную культуру, отладить бизнес-процессы, урегулировать взаимоотношения с основными партнёрами и сотрудниками. Однако и в рамках концепции CRM отсутствует целостный подход: часто компании покупают приложение, заводят базу, проводят стандартные опросы, но не добиваются запланированных результатов. В рамках данной работы предложен процесс, в котором обозначены основные моменты, касающиеся подготовки к внедрению CRM: определение целей и задач, подготовка бизнес-процессов и организационной культуры (особенно обучение и мотивация сотрудников), разработка системы показателей, определение необходимого функционала и выбор технологии, расчёт стоимости проекта, покупка и внедрение, и, наконец, использование.

Особое внимание в работе уделяется бизнес-процессам, которые наиболее сильно влияют на взаимоотношения с потребителями и способствуют их развитию, а именно процессы коммуникации с конечными потребителями. Проведение исследования позволило сделать следующие выводы об их роли в процессе управления потребительской лояльностью:

* Источник информации для формирования и пополнения потребительской базы;
* Источник данных для расчёта ключевых показателей;
* Необходимый элемент для проведения опросов, которые позволяют узнать мнение потребителя;
* Средство воздействия на покупателя посредством исходящих предложений от компании;
* Позволяют вовремя решить проблемы недовольных потребителей, улучшив мнение о компании (сохранение потребителей);
* Дают возможность услышать «голос потребителя», благодаря которому можно выявить плюсы и минусы товара.

Но зачастую все эти возможности не используются, так как каналы коммуникации работают недостаточно эффективно. Так, при анализе системы коммуникации компании Nokian Tyres, в первую очередь это изолированность каналов, отсутствие системы контроля качества обработки обращений потребителей (как следствие, несвоевременные ответы сотрудников компании или их отсутствие), потеря существенной информации, на основе которой могли быть выявлены проблемы и найдены их решения.

Эти проблемы способно решить внедрение CRM-технологии, но для выполнения основной цели внедрения системы управления взаимоотношениями с потребителями (рост доли рынка) необходимо рассмотреть остальные её элементы.

Особого внимания требует клиентская составляющая деятельности компании, которая практически отсутствовала. Основной задачей в этом направлении будет являться повышение удовлетворённости и лояльности потребителей. Для выполнения этой задачи необходимо определить соответствующие показатели. В рамках работы предложен системный подход, опирающийся на три направления формирования прибыли от повышения потребительской лояльности за счёт: удержания существующих потребителей, привлечения новых потребителей по рекомендациям, роста продаж (перекрёстные продажи и большие объёмы покупки). Последнее направление для компании Nokian Tyres пока не имеет перспектив развития ввиду специфики продукта. Но для большинства компаний важно отслеживать показатели по всем трём направлениям.

При рассмотрении методов и инструментов оценки удовлетворённости и лояльности были отобраны наиболее важные и применимые для компании Nokian Tyres. Были разделены показатели удовлетворённости потребителей в общем (общий CSI) и по различным характеристикам товара (интегрированный CSI), представлена методология расчёта последнего. Интегрированный индекс удовлетворённости позволяет не просто узнать степень удовлетворённости, но и обнаружить наиболее слабые места, требующие улучшений. Так, благодаря проведённому в компании исследованию было установлено, что необходимо повышать износостойкость шин и снижать уровень шума.

Лояльность потребителей наиболее точно отражает индекс NPS. В компании он достаточно высокий, но ниже 50% - именно при таком индексе принято считать, что можно исключить затраты на привлечение потребителей, т.к. они приходят сами.

В работе представлена схема системы управления взаимоотношениями с потребителями, в центре которой стоит основная цель, далее задачи по составляющим деятельности компании, соответствующие им показатели и основные связи показателей друг с другом.

Оценка стоимости внедрения такого проекта представляет тему для отдельного исследования, т.к. до сих пор отсутствует методология, позволяющая сделать точную оценку в связи со сложностью прогнозирования большим влиянием неценовых факторов. Чаще всего используется метод NPV, поэтому он и был использован. Результат оценки показал, что проект стоит реализовать – при выполнении поставленной цели он действительно принесёт выгоду.

# Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст) // URL: <https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/>
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер - СПб.: Питер, 2007. – 489 с.
3. Аренков, И.А. Маркетинг и управление потребительской ценностью / И.А. Аренков [и др.]. – СПб.: АМКОС, 2013. – 656 c.
4. Багиев Г.Л., Маркетинг Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, X. Анн — М.: Экономика, 2001. — 718 с.
5. Бланк, С. Расширение клиентской базы и команда по развитию потребителей / C.Бланк // URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/startup\_client\_base.htm (Дата обращения: 10.03.2016)
6. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. №4. 2000 // URL: http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-4/01.shtml (Дата обращения: 14.10.2015)
7. Гончаренко Н.В. Обслуживание состоятельных клиентов (Private Banking): зарубежный опыт и российские перспективы / Н.В. Гончаренко // Вестник СПбГУ. Сер.5. Вып.3, 2008. - с.81-89
8. Гембел, П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембел, М. Стоун, Н. Вудкок - М.: Фаир-Пресс, 2002. - 200 с.
9. Гринберг, П. CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет / П. Гринберг – СПб.: Символ-Плюс, 2006. – 662 c.
10. Драгунов С.В. Лояльность клиентов в предпринимательских структурах: мероприятия по повышению лояльности и оценка их эффективности / С.В. Драгунов // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2009. – №3. – С.100-103
11. Дяченко, О. CRM-системы: клиент как центр всей философии бизнеса // Национальный банковский ж-л. – 2012. - №11. – С. 108-109.
12. Исаева Е.В. Лояльность в системе управления взаимоотношениями с потребителями // Е.В. Исаева // Проблемы современной экономики, № 4 (32), 2009 // URL: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2893 (Дата обращения: 19.10.2015)
13. Завалько, Н.А. Классификация маркетинговых коммуникаций в рамках формирования эффективного механизма взаимодействия заказчика с потребителем услуг / Н.А. Завалько // Креативная экономика. — 2012. — № 5 (65). — С. 102-108.
14. Злобина, Н.В. Связь с потребителем в системе менеджмента качества / Н.В. Третьяк // Практический маркетинг. №1. 2007. // URL: <http://www.cfin.ru/press/practical/2007-01/05.shtml>
15. Каплан, Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон - М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
16. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
17. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайя – М.: Эксмо, 2011. – 240 с.
18. Манн, И. Фидбэк. Получите обратную связь! / И. Манн, Е. Золина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 c.
19. Молино, П. Технологии CRM / П. Молино – М.: Фаир-Пресс, 2004. – 272 с.
20. Пашутин С. Не панацея. Какой CRM нужен российским предприятиям / Маркетолог. – 2006. - №8. – С. 43-45.
21. Постников, Р. CRM как инструмент для извлечения прибыли / Р. Постников // БТ-Экспертиза. – 2010. - №3. – С. 2-4.
22. Райхельд, Ф.Ф., Тил, Т. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд, Т. Тил – М.: Вильямс, 2005. – 384 с.
23. Селиванов, А.Н. Разработка ключевых показателей эффективности для реализации политики предприятия в области управления взаимоотношениями с клиентами / А.Н. Селиванов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. - №4 (52). – С. 31-38.
24. Серновиц, Э. Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить / Э. Серновиц – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 339 с.
25. Синицина, И. CRM как технология, упрощающая проведение сложных маркетинговых кампаний, ориентированных на существующих клиентов / И. Синицина // Маркетинговые коммуникации. – 2005. - №6(30). – С. 43-46.
26. Степанов, Д. CRM-стратегии в кризис – внедрять нельзя откладывать / Д. Степанов // Банковские технологии. – 2009. – №5. – С. 12-14.
27. Третьяк, О.А. Маркетинг взаимоотношений: концепции, формирование и развитие / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. №1. 2013. // URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/rm_theory.htm>
28. Фасхиев, Х.А. Удовлетворённость потребителей и её оценка / Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. - №2 (76). – С. 39-52
29. Федоськина Л.А. Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг/ Л.А. Федоськина // Креативная экономика. — 2008. — № 3 (15) . — с. 73-83. // URL: <https://bgscience.ru/lib/3821/> (Дата обращения: 16. 03.16)
30. Gupta S. Modeling customer lifetime value / S. Gupta // Journal of service Research. – 2006. – №9 (2). – C. 139-155.
31. Hayes, B. What is Customer Loyalty? Part 2: A Customer Loyalty Measurement Framework / B. Hayes // Business Over Broadway. – 2013 // URL: <http://businessoverbroadway.com/customer-loyalty-measurement-framework> (Дата обращения: 12.03.16)
32. Reichheld, F.F. The One Number You Need to Grow / F.F. Reichheld // Harvard Business Review. – 2003 // URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow/ar/1> (Дата обращения: 15.03.16)
33. Shaw С. New Statistics: Customer Experience & Loyalty / Colin Shaw // 2012 // URL: https://www.linkedin.com/pulse/20121029135410-284615-new-statistics-customer-experience-loyalty?trk=mp-reader-card%3Futm\_campaign%3DLinkedin+150&utm\_content=Considerations+for+your+customer+rewards+program (Дата обращения: 23.10.2015)
34. Годовой отчёт компании Nokian Tyres, 2014г.
35. Данные в системе Jira по проекту Customer Reclamations
36. Интернет-магазин Nokian Tyres // URL: <https://shop.nokiantyres.ru/>
37. Корпоративный портал Insight компании Nokian Tyres
38. Отчётность Петербургсокого колл-центра по проекту компании Nokian Tyres, октябрь 2015г. – февраль 2016г.
39. Сайт компании Nokian Tyres // URL: <https://www.nokiantyres.ru/>
40. Сайт Vianor // URL: https://vianor.ru/ (Дата обращения: 21.02.2016)

# Приложения

## Приложение 1 Каналы и инструменты коммуникации по

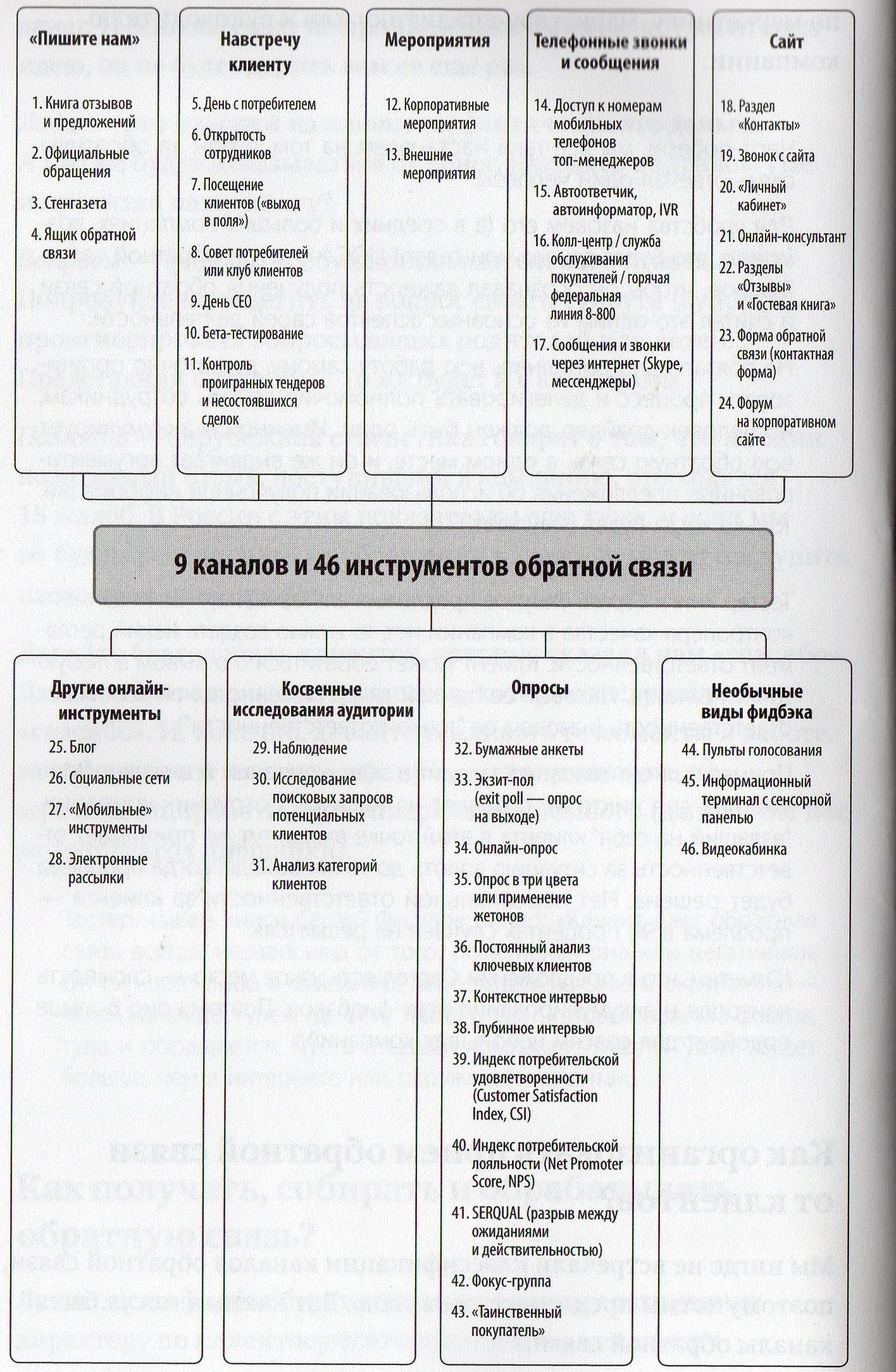


Рисунок 1 Каналы и инструменты коммуникации по И.Манну

*Источник: Манн, И. Фидбэк. Получите обратную связь! / И. Манн, Е. Золина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 c.*

## Приложение 2 Аналитический обзор обращений в системе Jira

Таблица 1 Заявки в системе Jira, 2014-2015гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2014 | 2015 |
| Количество заявок в проекте, всего | 2156 | 2027 |
| Закрытые заявки | 2151 | 1906 |
| Открытые заявки | 5 | 121 |
| Открытые заявки по категориям: |  |  |
| Вопрос/уточнение технических сведений о продукции | 1 | 3 |
| Другое | 1 | 6 |
| Жалоба на шинный центр | 0 | 13 |
| Негативный отзыв о качестве продукции | 0 | 3 |
| Оптовая закупка | 0 | 5 |
| Поддержка e-commerce | 0 | 7 |
| Поддержка Расширенной гарантии | 1 | 59 |
| Помощь в поиске шин для приобретения | 1 | 5 |
| Предложения о сотрудничестве | 1 | 14 |
| No Component | 0 | 6 |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

Таблица 2 Распределение заявок по регионам и компонентам, окт.15

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **окт.15** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Регионы | Москва и Мо | Юг | Центр | Вост. Урал | Зап. Урал | Сибирь | Дальний Восток | Поволжье | СЗФО | Казахстан | Все регионы |
| Количество регрепов | 5 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 37 |
| Количество созданных заявок, всего | 35 | 5 | 13 | 29 | 17 | 16 | 12 | 19 | 29 | 1 | 176 |
| Вопрос/уточнение технических сведений о продукции | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другое | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 11 |
| Жалоба на шинный центр | 3 | 0 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 0 | 20 |
| Негативный отзыв о качестве продукции | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 |
| Оптовая закупка | 9 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 14 |
| Поддержка e-commerce | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Поддержка Расширенной гарантии | 12 | 4 | 4 | 14 | 12 | 9 | 8 | 13 | 15 | 0 | 91 |
| Поддержка сервисов Вианор | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Положительный отзыв | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Помощь в поиске шин для приобретения | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 5 |
| Предложения о сотрудничестве | 2 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 11 |
| No Component | 4 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 0 | 18 |
| Количество закрытых заявок | 34 | 3 | 10 | 29 | 16 | 16 | 7 | 19 | 27 | 1 | 162 |
| Количество открытых заявок | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0 | 2 | 0 | 14 |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

Таблица 3 Распределение заявок по регионам и компонентам, ноя.15

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ноя.15** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Регионы | Москва и Мо | Юг | Центр | Вост. Урал | Зап. Урал | Сибирь | Дальний Восток | Поволжье | СЗФО | Казахстан | Все регионы |
| Количество регрепов | 5 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 37 |
| Количество созданных заявок, всего | 37 | 11 | 28 | 19 | 9 | 9 | 8 | 23 | 12 | 1 | 157 |
| Вопрос/уточнение технических сведений о продукции | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| Другое | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 8 |
| Жалоба на шинный центр | 7 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 0 | 6 | 1 | 0 | 27 |
| Негативный отзыв о качестве продукции | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Оптовая закупка | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 9 |
| Поддержка e-commerce | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Поддержка Расширенной гарантии | 12 | 5 | 17 | 12 | 6 | 3 | 7 | 12 | 4 | 1 | 79 |
| Поддержка сервисов Вианор | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Положительный отзыв | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Помощь в поиске шин для приобретения | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Предложения о сотрудничестве | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 0 | 14 |
| No Component | 5 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 13 |
| Количество закрытых заявок | 35 | 8 | 13 | 18 | 9 | 9 | 6 | 22 | 10 | 1 | 131 |
| Количество открытых заявок | 2 | 3 | 15 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 26 |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

Таблица 4 Распределение заявок по регионам и компонентам, дек.15

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| дек.15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Регионы | Москва и Мо | Юг | Центр | Вост. Урал | Зап. Урал | Сибирь | Дальний Восток | Поволжье | СЗФО | Казахстан | Все регионы |
| Количество регрепов | 5 | 5 | 4 | 6 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 38 |
| Количество созданных заявок, всего | 14 | 12 | 10 | 7 | 7 | 6 | 2 | 19 | 17 | 1 | 95 |
| Вопрос/уточнение технических сведений о продукции | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Другое | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Жалоба на шинный центр | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 | 1 | 2 | 0 | 14 |
| Негативный отзыв о качестве продукции | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оптовая закупка | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 9 |
| Поддержка e-commerce | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Поддержка Расширенной гарантии | 8 | 7 | 8 | 6 | 6 | 2 | 2 | 12 | 8 | 1 | 60 |
| Поддержка сервисов Вианор | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Положительный отзыв | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Помощь в поиске шин для приобретения | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Предложения о сотрудничестве | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 5 |
| No Component | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Количество закрытых заявок | 9 | 9 | 4 | 4 | 6 | 6 | 1 | 16 | 13 | 1 | 69 |
| Количество открытых заявок | 5 | 3 | 6 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 4 | 0 | 26 |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

Таблица 5 Распределение заявок по регионам и компонентам, янв.16

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **янв.16** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Регионы | Москва и Мо | Юг | Центр | Вост. Урал | Зап. Урал | Сибирь | Дальний Восток | Поволжье | СЗФО | Казахстан | Все регионы |
| Количество регрепов | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 37 |
| Количество созданных заявок, всего | 16 | 7 | 14 | 5 | 14 | 2 | 1 | 6 | 14 | 1 | 80 |
| Вопрос/уточнение технических сведений о продукции | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Другое | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Жалоба на шинный центр | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 9 |
| Негативный отзыв о качестве продукции | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Оптовая закупка | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| Поддержка e-commerce | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Поддержка Расширенной гарантии | 5 | 2 | 11 | 3 | 9 | 1 | 0 | 3 | 11 | 0 | 45 |
| Поддержка сервисов Вианор | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Положительный отзыв | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Помощь в поиске шин для приобретения | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| Предложения о сотрудничестве | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| No Component | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 7 |
| Количество закрытых заявок | 10 | 5 | 7 | 5 | 10 | 2 | 1 | 4 | 3 | 0 | 47 |
| Количество открытых заявок | 6 | 2 | 7 | 0 | 4 | 1 | 1 | 2 | 11 | 1 | 35 |

*Рассчитано по данным в системе Jira.*

Таблица 6 Распределение заявок по регионам и компонентам, фев.16

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **фев.16** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Регионы | Москва и Мо | Юг | Центр | Вост.Урал | Зап. Урал | Сибирь | Дальний Восток | Поволжье | СЗФО | Казахстан | Все регионы |
| Количество регрепов | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 37 |
| Количество созданных заявок, всего | 12 | 5 | 4 | 7 | 3 | 2 | 1 | 19 | 10 | 0 | 63 |
| Вопрос/уточнение технических сведений о продукции | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Другое | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Жалоба на шинный центр | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| Негативный отзыв о качестве продукции | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оптовая закупка | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Поддержка e-commerce | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Поддержка Расширенной гарантии | 9 | 1 | 4 | 6 | 2 | 1 | 0 | 16 | 10 | 0 | 49 |
| Поддержка сервисов Вианор | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Положительный отзыв | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Помощь в поиске шин для приобретения | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Предложения о сотрудничестве | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| No Component | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Количество закрытых заявок | 5 | 4 | 0 | 7 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 0 | 29 |
| Количество открытых заявок | 7 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 14 | 7 | 0 | 34 |

*Рассчитано по данным в системе Jira.* *1.*

## Приложение 3 Аналитический обзор звонков потребителей во внешний колл-центр

Таблица 7 Распределение заявок в Jira по месту создания, окт.15-фев.16

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | окт.15 | ноя.15 | дек.15 | янв.16 | фев.16 |
| Количество созданных заявок в Jira, всего | 296 | 286 | 152 | 139 | 150 |
| Заявки в Jira из внешнего колл-центра | 192 | 193 | 108 | 77 | 99 |
| % заявок из внешнего колл-центра | 64,86% | 67,48% | 71,05% | 55,40% | 66% |
| Заявки в Jira внутреннего колл-центра | 42 | 39 | 19 | 19 | 25 |
| % заявок из внутреннего колл-центра | 14,19% | 13,64% | 12,50% | 13,67% | 17% |
| Заявки по e-mail | 62 | 54 | 25 | 43 | 26 |
| % заявок по e-mail | 20,95% | 18,88% | 16,45% | 30,94% | 17,33% |

*Рассчитано по данным в системе Jira.* *1 и по данным отчётности Петербургсокого колл-центра по проекту компании Nokian Tyres, октябрь 2015г. – февраль 2016г.*

Таблица 8 Динамика звонков во внешний колл-центр и заявок, созданных по ним, окт.15-фев.16

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | окт.15 | ноя.15 | ноя/окт | дек.15 | дек/ноя | янв.16 | янв/дек | фев.16 |
| Количество звонков в мес. | 6353 | 4834 | -24% | 2799 | -42% | 2718 | -3% | 2396 |
| Количество дней в мес. | 31 | 30 |  | 31 |  | 31 |  | 29 |
| Среднее число звонков в день за мес. | 204,94 | 161,13 | -21% | 90,29 | -44% | 87,68 | -3% | 82,62 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Число всех заявок | 404 | 359 | -11% | 164 | -54% | 141 | -14% | 179 |
| Доля всех заявок среди звонков | 6,36% | 7,43% |  | 5,86% |  | 5,19% |  | 7,47% |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Число заявок в Jira | 192 | 193 | 1% | 108 | -44% | 77 | -29% | 99 |
| Заявки в Jira/Все заявки | 47,52% | 53,76% |  | 65,85% |  | 54,61% |  | 55,31% |
| Заявки в Jira/Все звонки | 3,02% | 3,99% |  | 3,86% |  | 2,83% |  | 4,13% |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Число звонков от потребителей | 5230 | 3680 | -30% | 2200 | -40% | 2034 | -8% | 1709 |
| Доля звонков от потребителей | 82,32% | 76,13% |  | 78,60% |  | 74,83% |  | 71,33% |
| Число заявок по вопросам потребителей | 182 | 173 | -5% | 101 | -42% | 74 | -27% | 89 |
| Доля заявок по вопросам потребителей среди звонков потребителей | 3,48% | 4,70% |  | 4,59% |  | 3,64% |  | 5,21% |

*Рассчитано по данным отчётности Петербургсокого колл-центра по проекту компании Nokian Tyres, октябрь 2015г. – февраль 2016г.*

## Приложение 4 Оценка качества ответов на обращения потребителей

**Сценарий для опроса «Качество обратной связи по Расширенной гарантии»**

Обозначения:

ХХХХХ – вопросы и фразы, зачитываемые оператором

ХХХХХ – ответы, не зачитываемые оператором (кроме некоторых случаев)

ХХХХХ – ответы, зачитываемые оператором

-> Q3.8 ;-> Q3.8 – указания на переходы к вопросам

XXXXX – особые указания для оператора

**Приветствие**

Gr.I. Добрый день, \_\_\_\_ ! Меня зовут \_\_\_\_, компания Nokian Tyres. Вам сейчас удобно разговаривать?

1) Да

Если F «HG» -> Q1.0

Если F «Ж. на ШЦ» -> Q2.0

2) Нет -> Gr. II

Gr.II. Могу ли я перезвонить Вам в другое время?

1) Да -> Gr. III

2) Нет -> Gr. IV

Gr.III. Когда Вам будет удобно?

Ввести время перезвона\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-> Gr. IV

Gr.IV. Извините за беспокойство, хорошего дня!

**После Приветствия:**

Q1.0. Вы обращались на горячую линию с вопросом по Расширенной гарантии Nokian Tyres. Могу я задать Вам несколько вопросов?

1) Да -> Q1.1

2) Нет -> Gr. II

Q1.1. Насколько быстро Вы получили обратную связь?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-> Q1.2

Q1.2. Насколько был полезен полученный ответ? Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – абсолютно бесполезен, 5 – очень полезен.

Внести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;   
если балл 3 и ниже -> Q1.3  
если балл выше 3 -> Q1.4

Q1.3. Почему Вы поставили именно такую оценку?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ -> Q1.4.

Q1.4. Остались ли Вы довольны качеством обратной связи компании Nokian Tyres? Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – крайне недоволен, 5 – очень доволен.

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-> Q1.5.

Q1.5. Почему Вы поставили именно такую оценку?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ -> Q1.6.

Q1.6. Удалось ли Вам воспользоваться Расширенной гарантией?

1) Да -> Q1.7

2) Нет -> Q1.9

Q1.7. Отлично! Могу я задать Вам ещё несколько вопросов о качестве обслуживания по данной программе или выслать анкету Вам на почту?

1) Да, задать вопросы сейчас -> Q3.1

2) Выслать на E-mail -> Q1.8

3) Нет

Q1.8.Если e-mail известен: Адрес Вашей почты \_\_\_\_\_\_\_, верно?  
Если e-mail неизвестен: Подскажите, пожалуйста, адрес Вашей почты?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   
**Спасибо!**

Q1.9. В чем причина? Был ли Ваш вопрос решён?

Необходимо исходя из ответа респондента выбрать соответствующую позицию.

1) Вопрос решён; не воспользовался сам -> Q1.12

2) Вопрос не решён; респондент этим не доволен -> Q1.10

3) Вопрос не решён; респонденту это безразлично -> Q1.12

4) Ответили аргументированным отказом -> Q1.12

5) Вопрос не решён; отношение респондента не определено -> Q1.11

Q1.10. Могу я узнать детали Вашей проблемы, чтобы разобраться в ситуации?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ -> Q1.12

Q1.11. Для Вас всё ещё важно решение данной проблемы?

1) Да -> Q1.10

2) Нет -> Q1.12

Q1.12 Ваше мнение очень важно для нас! Может быть Вы подскажете нам, что может сделать обращение в компанию Nokian Tyres более удобным и приятным?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Большое спасибо за Ваше внимание и время! Безопасных дорог!

Таблица 9 Расчет результатов опроса «Качество обратной связи по Расширенной гарантии»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ответы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | Сумма баллов | Средний балл | Средний балл/Максимум |
| Срок ожидания ответа | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 0 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 0 | 0 | 82 | 2,9286 | 0,5857 |
| Полезность ответа | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 0 | 0 | 3 | 5 | 5 | 2 | 0 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 3 | 3 | 5 | 0 | 5 | 5 | 0 | 0 | 78 | 2,7857 | 0,5571 |
| Довольны ли покупатели ответом | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 0 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 0 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 0 | 0 | - | 3 | 5 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 72 | 2,6667 | 0,5333 |
| Использование РГ: 1-воспользовался, 2 - не воспользовался | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | - | 1 | 1 | - | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 16 | 0,6154 | 0,6154 |

*Рассчитано по данным опроса «Качество обратной связи по Расширенной гарантии»*

**Сценарий для опроса «Удовлетворённость потребителей программой Расширенной гарантии»**

**После Приветствия:**

Q3.0. Недавно Вы произвели замену (ремонт) шин Nokian Tyres по Расширенной гарантии. Могу я задать Вам несколько вопросов?

1) Да -> Q3.1

2) Нет -> Gr. II

Q3.1. Не возникало ли каких-либо вопросов/проблем в процессе обращения по гарантийному случаю?

Если вопрос задаётся после Q1.7, то звучит так: Не возникало ли у Вас ещё каких-либо вопросов/проблем в процессе обращения по гарантийному случаю?

1) Да -> Q3.2

2) Нет -> Q3.3

Q3.2. Если это возможно, расскажите подробнее?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-> Q3.3

Q3.3. Оцените качество доступной Вам информации по Расширенной гарантии по шкале от 1 до 5, где 1 – сложно разобраться условиях Расширенной гарантии; 5 – условия Расширенной гарантии изложены четко и подробно.

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-> Q3.4

если балл выше 3-х -> Q3.5

если балл 3 и ниже -> Q3.4

Q3.4. Какая информация представлена недостаточно подробно?

Если респондент затрудняется ответить сам, то зачитать список вариантов. Если ответил сам, то выбрать соответствующую позицию или заполнить поле «другое».

* о признании случая гарантийным
* о необходимых документах
* о порядке обращения по гарантийному случаю
* об обязанностях сторон
* о процедуре обмена/ремонта
* о сроках
* вся информация в целом
* другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

-> Q3.5

Q3.5. Была ли замена (ремонт) шин осуществлена в день признания случая гарантийным?

1) Да -> Q3.7

2) Нет-> Q3.6

Q3.6. Как долго Вы ожидали замену/ремонт?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-> Q3.7

Q3.7. Как Вы оцениваете программу Расширенной гарантии по шкале от 1 до 5, где 1 – очень плохо, 5 – очень нравится

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-> Q3.8

Q3.8. Почему Вы поставили именно такую оценку?

Ввести ответ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_-> Q3.9

Q3.9. Оцените вероятность того, что наличие Расширенной гарантии повлияет на принятие Вами положительного решения о покупке?

Здесь варианты зачитываются

* Точно повлияет
* Скорее всего, повлияет
* Может быть
* Маловероятно
* Скорее всего, не повлияет
* Точно не повлияет

Ваше мнение очень важно для нас!

Большое спасибо за Ваше внимание и время! Безопасных дорог!

## Приложение 5 Анкета опроса для определения основных показателей клиентской составляющей

Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин

Уважаемый автомобилист!

Я являюсь студентом экономического факультета СПбГУ и провожу исследование уровня удовлетворённости потребителей автомобильными шинами. Потратьте, пожалуйста, несколько минут на заполнение данной анкеты.

Вы можете заполнить анкету несколько раз, оценив качество как зимних, так и летних шин, а также в случае, если у Вас несколько автомобилей, на которых установлены разные шины.

Спасибо за участие в данном опросе!

С уважением, Полина Сырцева

polina-syrtseva@mail.ru

1. Какие шины установлены на Вашем автомобиле?

Варианты ответа: Bridgestone; Continental; Cordiant; Dunlop; Goodyear; Giti Tyre (GT); Hankook; Headway; Kumho; Michelin; Nexen; Nokian Tyres; Nordman; Pirelli; Premiorri; Sumitomo; Tigar; Toyo; Tunga; Yokohama; Другой

2. Укажите тип Ваших шин

* Зимние шипованные
* Зимние нешипованные
* Летние

3. Был ли у Вас опыт использования шин других производителей?

Нет, это первые купленные мной шины

Нет, всегда покупаю шины этого производителя

Да

4. Укажите модель Вашего автомобиля

5. Каков Ваш водительский стаж?

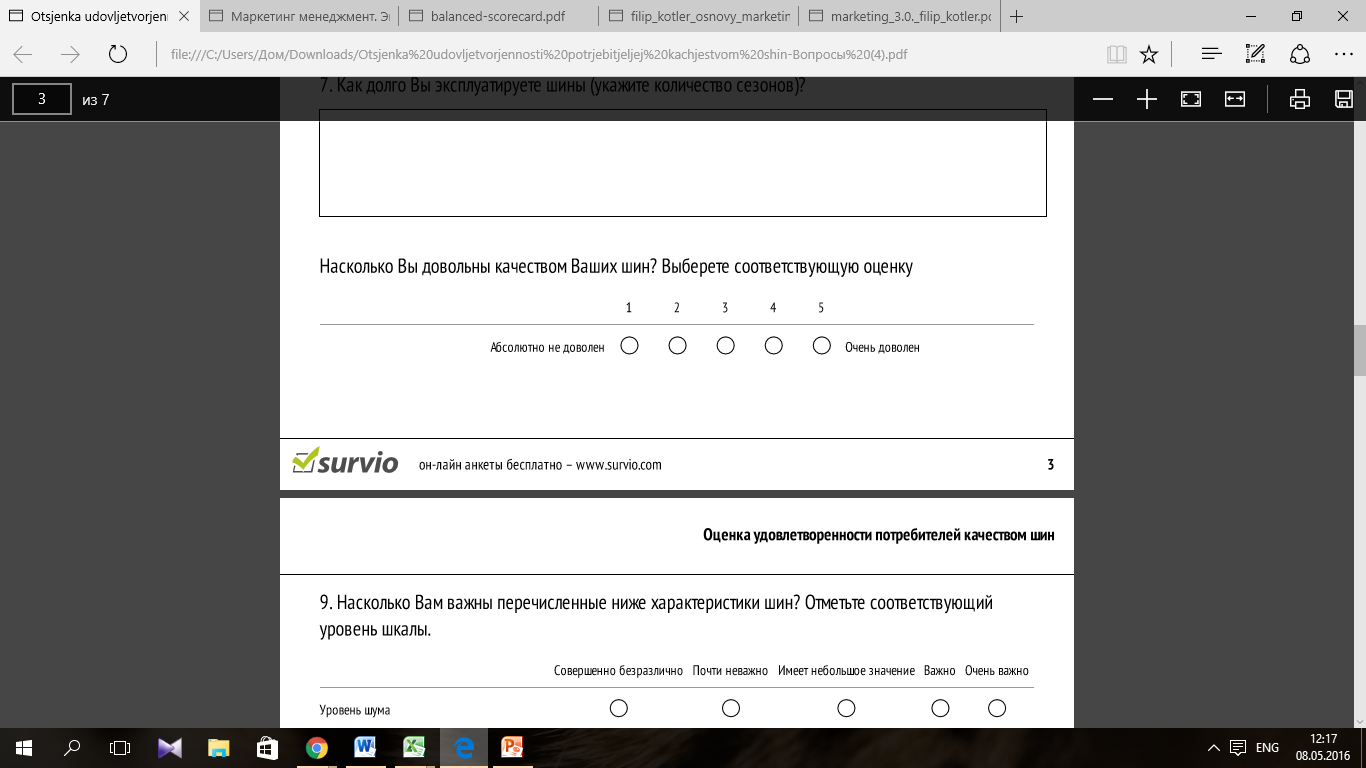
* До 5 лет
* 5-10 лет
* 10-15 лет
* 15-20 лет
* Более 20 лет

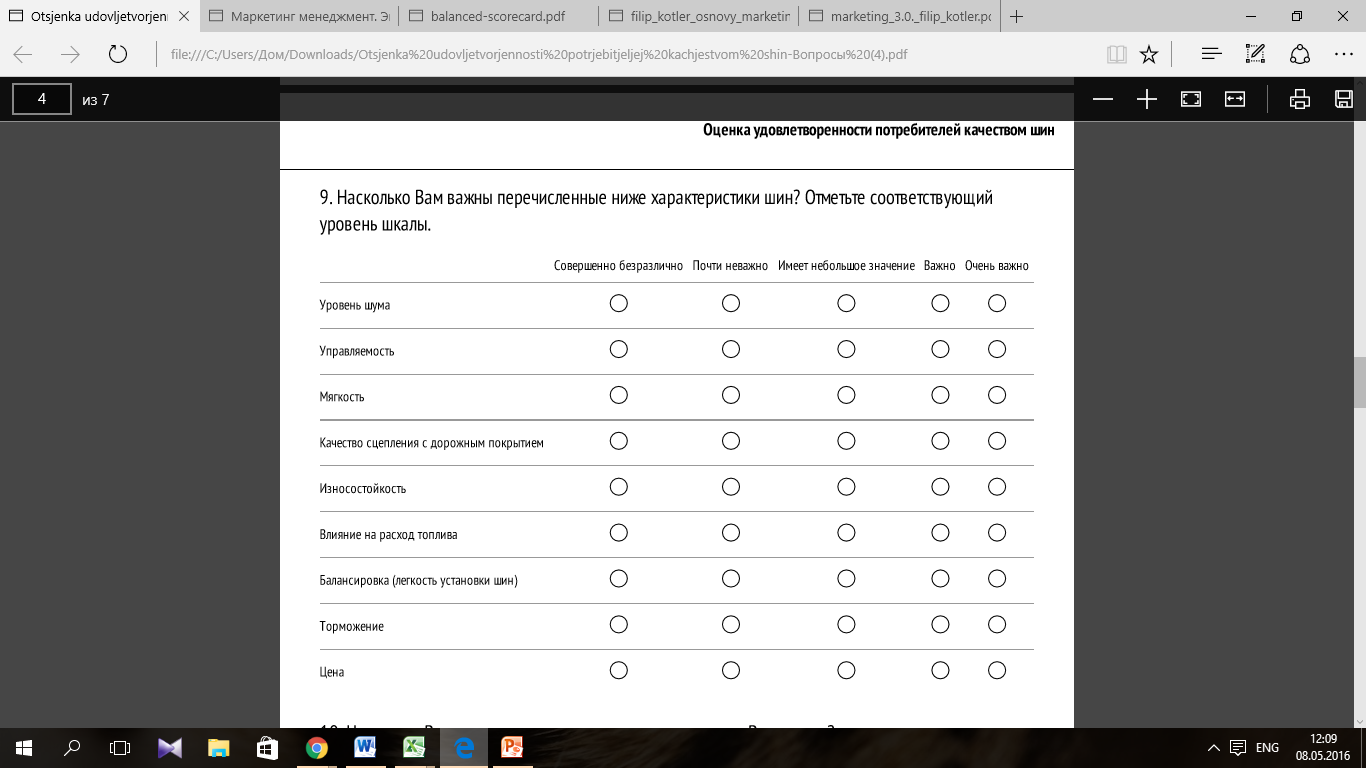
6. Пожалуйста, укажите Ваш пол

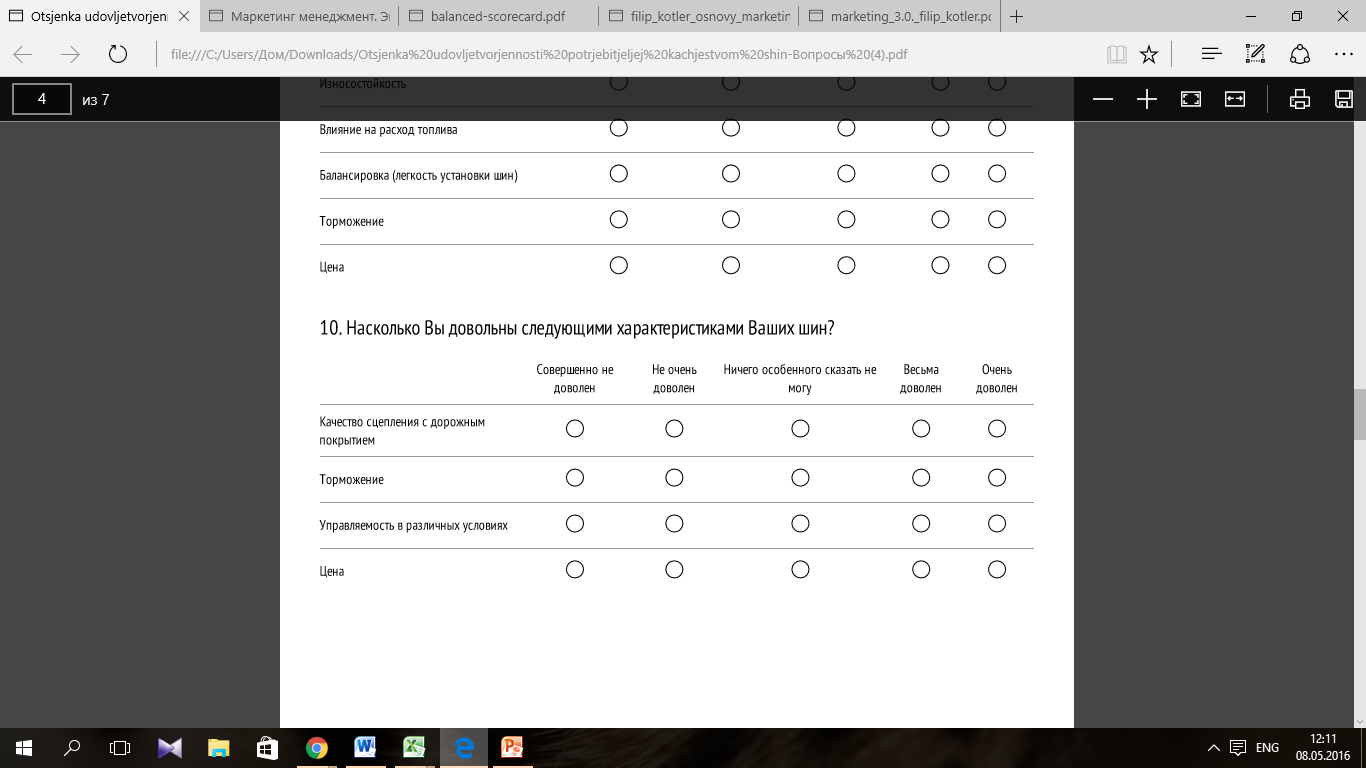
Мужской/Женский

7. Как долго Вы эксплуатируете шины (укажите количество сезонов)?

8.







11. Выберете утверждение, с которым Вы наиболее сгласны

* С этими шинами езда стала намного более комфортной и мягкой, это очень приятно
* С этими шинами езда стала более мягкой и комфортной
* Не заметил проблем с мягкостью и комфортом шин, но и удивления эти параметры совсем не вызвали
* С этими шинами езда стала немного менее комфортной и мягкой, но это не доставляет неудобств
* С этими шинами поездки стали более жесткими, уровень комфорта значительно снизился

12. Как Вы оцениваете уровень шума от Ваших шин?

* Удивительно тихие
* Достаточно тихие
* Средний уровень шума
* Ожидалось, что шума будет меньше
* Очень шумные

13. Оцените, насколько износились шины на данный момент (ответ укажите в %-ах)

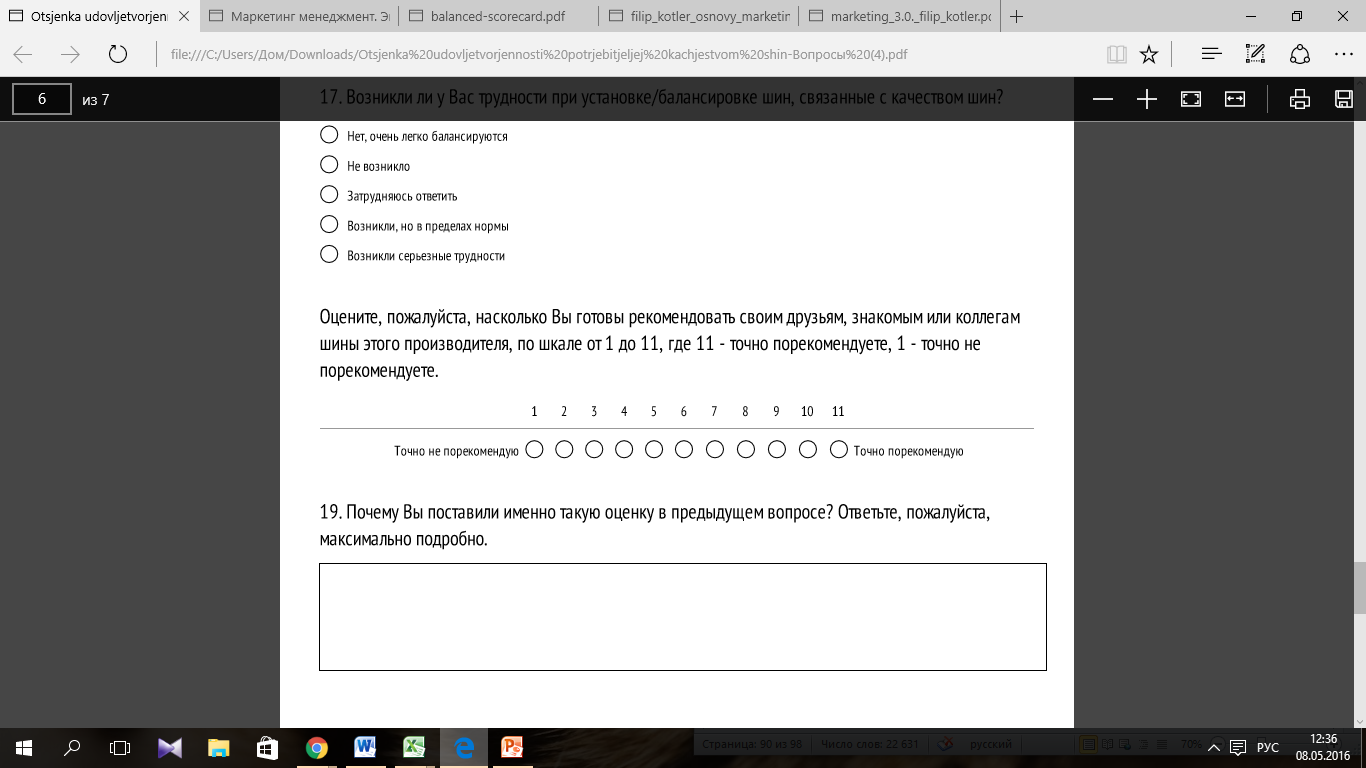
14. Заметили ли Вы, как влияют Ваши шины на расход топлива?

* Да, расход топлива снижается
* Расход топлива остался на прежнем уровне, что в принципе хорошо
* Затрудняюсь ответить
* Расход топлива остался на прежнем уровне, что не очень меня устраивает
* Расход топлива увеличился

15. Возникли ли у Вас трудности при установке/балансировке шин, связанные с качеством шин?

* Нет, очень легко балансируются
* Не возникло
* Затрудняюсь ответить
* Возникли, но в пределах нормы
* Возникли серьезные трудности

16.



18. Приобретете ли Вы шины этого производителя в следующий раз?

* Однозначно да
* Скорее да, чем нет
* Затрудняюсь ответить
* Скорее нет, чем да
* Точно нет

19. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие в опросе!

Ваше мнение очень важно для нас!

Если вы хотите оценить другой Ваши шины другого сезона или от другого производителя, пожалуйста, пройдите опрос ещё раз.

## Приложение 6 Расчет основных показателей клиентской составляющей по результатам опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»

Таблица 10 Распределение баллов по параметру «Износостойкость»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Срок эксплуатации | Степень износа | Присваиваемый балл | Срок эксплуатации | Степень износа | Присваиваемый балл |
| Один сезон | До 5% | 5 | Четыре сезона | До 20% | 5 |
|  | 5-10% | 4 |  | 20-30% | 4 |
|  | 10-15% | 3 |  | 30-40% | 3 |
|  | 15-20% | 2 |  | 40-50% | 2 |
|  | Более 20% | 1 |  | Более 50% | 1 |
| Два сезона | До 10% | 5 | Пять сезонов | До 30% | 5 |
|  | 10-15% | 4 |  | 30-40% | 4 |
|  | 15-20% | 3 |  | 40-50% | 3 |
|  | 20-30% | 2 |  | 50-60% | 2 |
|  | Более 30% | 1 |  | Более 60% | 1 |
| Три сезона | До 15% | 5 |  |  |  |
|  | 15-20% | 4 |  |  |  |
|  | 20-30% | 3 |  |  |  |
|  | 30-40% | 2 |  |  |  |
|  | Более 40% | 1 |  |  |  |

*Составлено автором.*

Таблица 11 Расчёт интегрированного индекса потребительской удовлетворённости для Nokian Tyres

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NOKIAN TYRES | Сумма баллов | Средний балл | Веса | Взвешенные баллы | Веса (без цены) | Взвеш. баллы (без цены) |
| сцепление | 71 | 4,1765 | 0,1320 | 0,5511 | 0,1481 | 0,6186 |
| торможение | 74 | 4,3529 | 0,1310 | 0,5704 | 0,1471 | 0,6403 |
| управляемость | 74 | 4,3529 | 0,1310 | 0,5704 | 0,1471 | 0,6403 |
| *Параметр безопасность* |  |  |  | *1,6920* |  | *1,8992* |
| мягкость | 64 | 3,7647 | 0,1013 | 0,3813 | 0,1137 | 0,4280 |
| уровень шума | 60 | 3,5294 | 0,1067 | 0,3766 | 0,1198 | 0,4227 |
| *Параметр комфорт* |  |  |  | *0,7579* |  | *0,8508* |
| приблизительная степень износа | 55 | 3,2353 | *0,1106* | 0,3579 | 0,1242 | 0,4017 |
| стертость протектора |  |  |  |  |  |  |
| количество выпавших шипов |  |  |  |  |  |  |
| *Параметр износостойкость* |  |  | *0,1106* |  |  | *0,4017* |
| влияние на расход топлива | 60 | 3,5294 | 0,0893 | 0,3151 | 0,1002 | 0,3537 |
| *Параметр экономичность* | *60* |  | *0,0893* | *0,3151* |  | *0,3537* |
| балансировка | 64 | 3,7647 | 0,0890 | 0,3349 | 0,0999 | 0,3760 |
| *Параметр установка шин* | *64* |  | *0,0890* | *0,3349* |  | *0,3760* |
| *Цена* | *54* | *3,1765* | *0,1091* | *0,3466* |  |  |
| **CSI интегрированный** |  | **3,8044** |  |  |  |  |
| **CSI интегрированный без цены** |  | **3,8813** |  |  |  |  |

*Рассчитано по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

Таблица 12 Расчёт интегрированного индекса потребительской удовлетворённости для Michelin

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Michelin | Сумма баллов | Средний балл | Веса | Взвешенные баллы | Веса (без цены) | Взвеш. баллы (без цены) |
| сцепление | 62 | 4,428571 | 0,1320 | 0,5844 | 0,1481 | 0,6559 |
| торможение | 61 | 4,357143 | 0,1310 | 0,5710 | 0,1471 | 0,6409 |
| управляемость | 62 | 4,428571 | 0,1310 | 0,5804 | 0,1471 | 0,6514 |
| *Параметр безопасность* |  |  |  | *1,7357* |  | *1,9483* |
| мягкость | 52 | 3,714286 | 0,1013 | 0,3762 | 0,1137 | 0,4223 |
| уровень шума | 48 | 3,428571 | 0,1067 | 0,3658 | 0,1198 | 0,4106 |
| *Параметр комфорт* |  |  |  | *0,7421* |  | *0,8329* |
| приблизительная степень износа | 28 | 2 | 0,1106 | 0,2212 | 0,1242 | 0,2483 |
| стертость протектора |  | 0 |  | 0,0000 |  |  |
| количество выпавших шипов |  | 0 |  | 0,0000 |  |  |
| *Параметр износостойкость* |  | *0* | *0,1106* | *0,2212* |  | *0,2483* |
| влияние на расход топлива | 52 | 3,714286 | 0,0893 | 0,3316 | 0,1002 | 0,3722 |
| *Параметр экономичность* |  | *0* | *0,0893* | *0,3316* |  | *0,3722* |
| балансировка | 58 | 4,142857 | 0,0890 | 0,3686 | 0,0999 | 0,4137 |
| *Параметр установка шин* |  | *0* | *0,0890* | *0,3686* |  | *0,4137* |
| *Цена* | *46* | *3,285714* | *0,1091* | *0,3585* |  |  |
| CSI интегрированный |  | 3,7576 |  |  |  |  |
| **CSI интегрированный без цены** |  | 3,8155 |  |  |  |  |

*Рассчитано по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

Таблица 13 Расчёт интегрированного индекса потребительской удовлетворённости для Bridgestone

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Bridgestone | Сумма баллов | Средний балл | Веса | Взвешенные баллы | Веса (без цены) | Взвеш. баллы (без цены) |
| сцепление | 49 | 4,083333 | 0,1320 | 0,538798718 | 0,1481 | 0,6047852 |
| торможение | 51 | 4,25 | 0,1310 | 0,556958221 | 0,1471 | 0,625168691 |
| управляемость | 51 | 4,25 | 0,1310 | 0,556958221 | 0,1471 | 0,625168691 |
| *Параметр безопасность* |  |  | *0,3940* | *1,652715159* | *0,442307692* | *1,855122582* |
| мягкость | 43 | 3,583333 | 0,1013 | 0,362964633 | 0,1137 | 0,407416779 |
| уровень шума | 50 | 4,166667 | 0,1067 | 0,44459473 | 0,1198 | 0,499044085 |
| *Параметр комфорт* |  |  | *0,2080* | *0,807559363* | *0,233468286* | *0,906460864* |
| приблизительная степень износа | 25 | 2,083333 | 0,1106 | 0,230416667 | 0,1242 | 0,258659469 |
| стертость протектора |  |  |  |  |  |  |
| количество выпавших шипов |  |  |  |  |  |  |
| *Параметр износостойкость* |  |  | *0,1106* | *0,230416667* |  | *0,258659469* |
| влияние на расход топлива | 37 | 3,083333 | 0,0893 | 0,275247971 | 0,1002 | 0,30895749 |
| *Параметр экономичность* |  |  | *0,0893* | *0,275247971* |  | *0,30895749* |
| балансировка | 49 | 4,083333 | 0,0890 | 0,363290251 | 0,0999 | 0,407782276 |
| *Параметр установка шин* |  |  | *0,0890* | *0,363290251* |  | *0,407782276* |
| *Цена* | *39* | *3,25* | *0,1091* | *0,354598738* |  |  |
| CSI интегрированный |  | 3,683828 |  |  |  |  |
| **CSI интегрированный без цены** |  | 3,736983 |  |  |  |  |

*Рассчитано по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

Таблица 14 Расчёт интегрированного индекса потребительской удовлетворённости для Continental

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Continental | Сумма баллов | Средний балл | Веса | Взвешенные баллы | Веса (без цены) | Взвеш. баллы (без цены) |
| сцепление | 38 | 4,2222 | 0,1320 | 0,5571 | 0,1481 | 0,6254 |
| торможение | 39 | 4,3333 | 0,1310 | 0,5679 | 0,1471 | 0,6374 |
| управляемость | 36 | 4,0000 | 0,1310 | 0,5242 | 0,1471 | 0,5884 |
| *Параметр безопасность* |  |  | *0,3940* | 1,6492 | 0,4423 | 1,8512 |
| мягкость | 33 | 3,6667 | 0,1013 | 0,3714 | 0,1137 | 0,4169 |
| уровень шума | 30 | 3,3333 | 0,1067 | 0,3557 | 0,1198 | 0,3992 |
| *Параметр комфорт* |  |  | *0,2080* | 0,7271 | 0,2335 | 0,8161 |
| приблизительная степень износа | 38 | 4,2222 | 0,1106 | 0,4670 | 0,1242 | 0,5242 |
| стертость протектора |  |  |  |  |  |  |
| количество выпавших шипов |  |  |  |  |  |  |
| *Параметр износостойкость* |  |  | *0,1106* | 0,4670 |  | 0,5242 |
| влияние на расход топлива | 31 | 3,4444 | 0,0893 | 0,3075 | 0,1002 | 0,3451 |
| *Параметр экономичность* |  |  | *0,0893* | 0,3075 |  | 0,3451 |
| балансировка | 37 | 4,1111 | 0,0890 | 0,3658 | 0,0999 | 0,4106 |
| *Параметр установка шин* |  |  | *0,0890* | 0,3658 |  | 0,4106 |
| *Цена* | *29* | *3,222222* | *0,1091* | 0,3516 |  |  |
| CSI интегрированный |  | 3,8681 |  |  |  |  |
| **CSI интегрированный без цены** |  | 3,9472 |  |  |  |  |

*Рассчитано по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

Таблица 15 Расчёт среднерыночного индекса потребительской удовлетворённости

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ВСЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ | Сумма баллов | Средний балл | Веса | Взвешенные баллы | Веса (без цены) | Взвеш. баллы (без цены) |
| сцепление | 390 | 4,1935 | 0,1320 | 0,5533 | 0,1481 | 0,6211 |
| торможение | 396 | 4,2581 | 0,1310 | 0,5580 | 0,1471 | 0,6264 |
| управляемость | 392 | 4,2151 | 0,1310 | 0,5524 | 0,1471 | 0,6200 |
| *Параметр безопасность* |  |  |  | *1,6637* |  | *1,8675* |
| мягкость | 332 | 3,5699 | 0,1013 | 0,3616 | 0,1137 | 0,4059 |
| уровень шума | 312 | 3,3548 | 0,1067 | 0,3580 | 0,1198 | 0,4018 |
| *Параметр комфорт* |  |  |  | *0,7196* |  | *0,8077* |
| приблизительная степень износа | 249 | 2,7363 | *0,1106* | 0,3027 | 0,1242 | 0,3397 |
| *Параметр износостойкость* |  |  |  | *0,3027* |  | *0,3397* |
| влияние на расход топлива | 317 | 3,4086 | 0,0893 | 0,3043 | 0,1002 | 0,3416 |
| *Параметр экономичность* |  |  |  | *0,3043* |  | *0,3416* |
| балансировка | 372 | 4,0000 | 0,0890 | 0,3559 | 0,0999 | 0,3995 |
| *Параметр установка шин* |  |  |  | *0,3559* |  | *0,3995* |
| *Цена* | *334* | *3,5914* | *0,1091* | *0,3918* |  |  |
| **CSI интегрированный** |  | **3,7380** |  |  |  |  |
| **CSI интегрированный без цены** |  | **3,7559** |  |  |  |  |

*Рассчитано по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

Таблица 16 Расчёт показателей для идеальной модели

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Веса | Веса (без цены) | ИМ | ИМ (без цены) |
| Уровень шума | 0,1067 | 0,1198 | 0,5335 | 0,5989 |
| Управляемость | 0,1310 | 0,1471 | 0,6552 | 0,7355 |
| Мягкость | 0,1013 | 0,1137 | 0,5065 | 0,5685 |
| Качество сцепления | 0,1320 | 0,1481 | 0,6598 | 0,7406 |
| Износостойкость | 0,1106 | 0,1242 | 0,5531 | 0,6208 |
| Влияние на расход топлива | 0,0893 | 0,1002 | 0,4463 | 0,5010 |
| Балансировка | 0,0890 | 0,0999 | 0,4448 | 0,4993 |
| Торможение | 0,1310 | 0,1471 | 0,6552 | 0,7355 |
| Цена | 0,1091 |  | 0,5455 |  |

*Рассчитано по данным опроса «Оценка удовлетворенности потребителей качеством шин»*

1. Райхельд, Ф.Ф., Тил, Т. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд, Т. Тил – М.: Вильямс, 2005. – 383 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гембел, П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембел, М. Стоун, Н. Вудкок Н - М.: Фаир-Пресс, 2002. - С. 23. [↑](#footnote-ref-2)
3. Аренков И.А. Маркетинг и управление потребительской ценностью / И.А. Аренков, В.Н. Наумов, В.А. Середохо, О.У. Юлдашева – СПб.: АМКОС, 2013. – 656 c. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гринберг, П. CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет / П. Гринберг – СПб.: Символ-Плюс, 2006. – С. 75-94. [↑](#footnote-ref-4)
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон - М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Молино, П. Технологии CRM / П. Молино – М.: Фаир-Пресс, 2004. – С. 29 [↑](#footnote-ref-6)
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер — СПб.: Питер, 2006. С.64 [↑](#footnote-ref-7)
8. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер - СПб.: Питер, 2007. С. 274. [↑](#footnote-ref-8)
9. Райхельд, Ф.Ф., Тил, Т. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф.Ф. Райхельд, Т. Тил – М.: Вильямс, 2005. С. 28. [↑](#footnote-ref-9)
10. Hayes, B. What is Customer Loyalty? Part 2: A Customer Loyalty Measurement Framework / B. Hayes // Business Over Broadway. – 2013 // URL: <http://businessoverbroadway.com/customer-loyalty-measurement-framework> (Дата обращения: 12.03.16) [↑](#footnote-ref-10)
11. Серновиц, Э. Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить / Э. Серновиц – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 339 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Reichheld, F.F. The One Number You Need to Grow / F.F. Reichheld // Harvard Business Review. – 2003 // URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow/ar/1> (Дата обращения: 15.03.16) [↑](#footnote-ref-12)
13. Федоськина Л.А. Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг/ Л.А. Федоськина // Креативная экономика. — 2008. — № 3 (15) . — с. 73-83. // URL: <https://bgscience.ru/lib/3821/> (Дата обращения: 16. 03.16) [↑](#footnote-ref-13)
14. Филипп Котлер. Основы маркетинга. Глава 14. Продвижение товаров: стратегия коммуникации и стимулирования. http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5091/5105 [↑](#footnote-ref-14)
15. Филипп Котлер. Основы маркетинга. Глава 14. Продвижение товаров: стратегия коммуникации и стимулирования [↑](#footnote-ref-15)
16. Манн И. Фидбэк. Получите обратную связь! / Игорь Манн, Елена Золина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С.9. [↑](#footnote-ref-16)