

## СОДЕРЖАНИЕ

**А. Бакулина, С. Карпова**

Проблемы ценообразования системы государственных закупок  
в условиях стимулирования конкуренции ..... 3

**А. Воронкевич**

Изменение особенностей потребительского поведения на рынке  
товаров массового потребления под влиянием цифровизации в России ..... 10

**О. Виничук**

Влияние оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов  
на разработку сценариев развития компании на рынке B2B ..... 19

**Д. Соловьева, Д. Савостин, А. Земляная**

Эмоциональный маркетинг как концепция управления  
потребительским опытом поколения Z ..... 27

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Бондаренко Виктория Андреевна**, д.э.н., доцент, зав. кафедрой маркетинга и рекламы  
Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), г. Ростов-на-Дону;

**Галицкий Ефим Борисович**, к.э.н., начальник Лаборатории анализа данных Института Фонда  
«Общественное Мнение» (инФОМ), доцент кафедры маркетинга фирмы факультета Менеджмента  
НИУ Высшая школа экономики, г. Москва;

**Гвозденко Александра Николаевна**, к.э.н., генеральный директор АО «НПФ «Социальное  
развитие» г. Липецк;

**Драганов Михаил**, PhD по маркетингу, доцент, Технический университет, факультет  
менеджмента, София, Болгария;

**Калужский Михаил Леонидович**, к.ф.н., член Гильдии маркетологов, директор РОФ «Фонд  
региональной стратегии развития», г. Омск;

**Красюк Ирина Анатольевна**, д.э.н., профессор, зам. директора «Высшей школы внутренней  
и внешней торговли» по НИР, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Санкт-  
Петербургский политехнический университет Петра Великого, почетный работник высшего  
образования, г. Санкт-Петербург;

**Макаров Александр Михайлович**, д.э.н., профессор, заслуженный экономист Удмуртской  
Республики, проректор по научной работе и программам стратегического развития, Удмуртский  
государственный университет, г. Ижевск;

**Никишкин Валерий Викторович**, д.э.н., профессор, член Гильдии маркетологов, директор  
Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации работников высшей  
школы (РЭУ им. Г.В. Плеханова), г. Москва;

**Нявро Джуро**, д.н., декан и основатель Загребской школы экономики и менеджмента (ЗШЭМ),  
г. Загреб, Хорватия;

**Платонова Наталья Алексеевна**, д.э.н., профессор, проректор по научно-исследовательской  
работе РГУТиС, г. Москва;

**Романова Ирина Матвеевна**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга, коммерции  
и логистики Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета,  
почетный работник высшего профессионального образования, г. Владивосток;

**Хёршген Ханс**, д.н., профессор, ФОРАМ – Институт прикладного маркетинга, Университет  
Хоенхайм, г. Штутгарт, Германия;

**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д.э.н., профессор, Московский политехнический  
университет, почетный член Гильдии маркетологов (ГМ), эксперт рекламы Ассоциации  
Коммуникационных Агентств России (АКАР), г. Москва.

## УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:

ООО «Агентство БиСиАй  
Маркетинг»

## РЕДАКЦИЯ:

Сурен Григорян (гл. редактор)  
Валерия Михалюк  
Михаил Краевский

## КОНТАКТЫ:

105275, Москва,  
просп. Буденного, д. 39, корп. 3  
Тел.: 8 (903) 1189759  
e-mail: [suren@bci-marketing.ru](mailto:suren@bci-marketing.ru)  
<https://www.bci-marketing.ru>

Издание зарегистрировано  
в Гос. Комитете по печати.  
Свидетельство о регистрации  
№ 016349 от 11.07.1997 г.  
Перерегистрировано  
в Министерстве РФ по делам  
печати, телерадиовещания  
и средств массовой  
коммуникации.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.  
Выходит ежемесячно.

Отпечатано в типографии  
«АМА-Пресс» (г. Москва)

С января 2020 года подписка  
отменяется.  
Журнал находится  
в открытом доступе:  
<https://bci-marketing.ru>;  
[https://elibrary.ru/  
title\\_about.asp?id=8995](https://elibrary.ru/title_about.asp?id=8995);  
[https://cyberleninka.ru/journal/n/  
prakticheskiy-  
marketing?i=1053141](https://cyberleninka.ru/journal/n/prakticheskiy-marketing?i=1053141)

Материалы для публикации  
принимаются  
только в электронном виде.  
Перепечатка (в том числе  
публикация в Интернете )  
материалов только  
с разрешения редакции.

**PRACTICAL MARKETING (Prakticheskiy marketing), No. 7, 2020****CONTENTS****A. Bakulina, S. Karpova**

Problems of Pricing of the Public Procurement System  
in the Conditions of Stimulating Competition ..... 9

**A. Voronkevich**

Changes in Consumer Behavior in the Consumer Goods Market  
under the Influence of Digitalization in Russia ..... 18

**O. Vinichuk**

The Impact of Assessing Customer Satisfaction and Loyalty  
on the Elaboration of Company's Development Scenarios in the B2B Market .. 26

**D. Solovieva, D. Savostin, A. Zemlyannaya**

Emotional Marketing as a Concept of Generation Z  
Consumer Experience Management ..... 36

FOUNDER AND PUBLISHER:  
"Agency BCI Marketing" Ltd.

**Suren Grigoryan (chief editor)**  
**Valeria Mikhalkuk**  
**Michael Kraevskiy**

**Budennogo prospekt,**  
**building 39, housing 3**  
**Moscow, Russia**  
**105275**

**Tel.: +7 (903) 118 9759**  
**E-mail: [suren@bci-marketing.ru](mailto:suren@bci-marketing.ru)**  
**<https://www.bci-marketing.ru>**

**EDITORIAL BOARD**

**Bondarenko Victoria Andreevna**, Doctor of Economics, associate Professor, Head of Marketing and Advertising Department, Rostov state University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia;

**Galitsky Efim Borisovich**, Candidate of Economics, chief of Laboratory of the analysis of data of Public Opinion Fund, associate professor in Marketing Department Faculty of Management of Higher School of Economics, National Research University; Moscow, Russia;

**Gvozdenko Alexandra Nikolaevna**, Candidate of Economics, Director of Non-State Retirement Fund "Social Development"; Lipetsk, Russia;

**Draganov Mihail**, PhD, Associate Professor at Technical University. Faculty of Management, Sofia, Bulgaria;

**Kaluzhskiy Mikhail Leonidovich**, Candidate of Philosophy, Director of Russian Regional Fund "Fund of Regional Strategy of Development"; Omsk, Russia;

**Krasyuk Irina Anatolyevna**, Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of "Higher School of domestic and foreign trade", the Institute of Industrial Management, Economy and Trade, Saint Petersburg State Polytechnic University, Honorary worker of higher education, Saint-Petersburg, Russia;

**Makarov Alexander Mikhaylovich**, Doctor of Economics, Professor, Distinguished Economist of Udmurt Republic, Vice-Rector for Research and Strategic Development Programs, Udmurt State University, Izhevsk, Russia;

**Nikishkin Valery Viktorovich**, Doctor of Economics, Professor, Director of Educational and scientific center for retraining and professional development of higher school employees (Plekhanov Russian University of Economics); Moscow, Russia;

**Njavro Djuro**, PhD, Dean and Founder of Zagreb School of Economy and Management (ZShEM); Zagreb, Croatia;

**Platonova Natalya Alexeevna**, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Researches of Russian State University of Tourism and Services; Moscow, Russia;

**Romanova Irina Matveevna**, Doctor of Economics, Professor, Head of Marketing, Commerce and Logistics Department of Economics and Management School, Far Eastern Federal University, Honorary worker of higher professional education, Vladivostok, Russia;

**Hoerschgen Hans**, Doctor of Science, FORAM – Applied Marketing Institute, University of Hohenheim, Stuttgart, Germany;

**Shevchenko Dmitriy Anatolyevich**, Doctor of Economics, Professor, Moscow Polytechnic University, Honorary member of Guild of marketers (GM), expert on advertising in Association of Communication Agencies of Russia (ACAR); Moscow, Russia.

## ПРОБЛЕМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В УСЛОВИЯХ СТИМУЛИРОВАНИЯ КОНКУРЕНЦИИ



### **Бакулина Анна Александровна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление», директор по консалтингу, проектам и устойчивому развитию, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; 125993, Москва, Ленинградский проспект, д. 49  
Abakulina@fa.ru



### **Карпова Светлана Васильевна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры «Логистика и маркетинг», заведующая лабораторией «Нейротехнологии в управлении», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; 125993, Москва, Ленинградский проспект, д. 49  
SVKarpova@fa.ru

В данной работе описываются основные вопросы процессов ценообразования, в частности, при определении и обосновании начальной (максимальной) цены контракта (НМЦК), которые могут вызвать или вызывают затруднения у заказчиков. В качестве таких проблем и ограничений могут выступать как общие моменты, которые касаются всего ценообразования, так и отдельные этапы (планирование, исполнение договоров), и методы обоснования НМЦК. Также отмечены проблемы, возникающие при определении НМЦК в соответствии с Методическими рекомендациями Министерства экономического развития РФ. Практические примеры нарушений, описанные в работе, подчеркивают остроту проблемы. Ценовые проблемы носят институциональный характер, именно поэтому особое внимание уделяется НМЦК, как одному из факторов неэффективности цен. Наибольшее количество нарушений и вопросов возникает при применении метода сопоставимости рыночных цен: однородность и идентичность информации, достоверность источников информации для определения НМЦК, использование коэффициентов для пересчета цен. Определение достоверной НМЦК – это комплексная система, которая требует подготовки специалистов, совершенствования механизмов использования источников информации и инструментов контроля. Отмечено, что необходимо изменить значимость критериев при выборе поставщика с цены на качество, а также работать над совершенствованием Методических рекомендаций, автоматизацией и стандартизацией определения и обоснования цены контракта. Статья подготовлена в результате выполнения НИР для Аппарата Правительства Российской Федерации по теме: «Эффективность стимулирования конкуренции в системе закупок инновационной продукции с учетом отраслевой специфики (финансового сектора)».

**Ключевые слова:** ценообразование в закупках; начальная (максимальная) цена контракта; методические рекомендации; методы определения начальной (максимальной) цены контракта.

Эффективность государственных закупок определяется, в первую очередь, обеспечением нужд в полной мере, во-вторых, рациональным использованием бюджетных средств при реализации заказа. Эти условия непосредственно связаны с ценообразованием. Помимо этого, цена влияет и на выбор исполнителя, сроки проведения процедуры.

Процессы ценообразования в системе закупок для государственных и муниципальных нужд остаются наиболее проблемными

звеньями. 75% нарушений в системе государственных закупок пришлось на обоснование начальной цены контракта<sup>1</sup>.

Нарушения на этапе планирования:

- ◆ отсутствие обоснования способа закупки в графике;
- ◆ неправильное обоснование НМЦК или неправильный применяемый метод;
- ◆ в качестве основы при расчете НМЦК взяты цены невыполненных контрактов или предложений, которые нельзя считать публичной офертой.

Самое частое нарушение – заказчики не вносят документ в план-график, который подтверждает обоснование НМЦК, указывают в планах округленные цифры. Например, Федеральное казначейство провело проверку, по результатам которой обнаружилось округление НМЦК в большую сторону до размера лимитов бюджетных обязательств вследствие арифметических ошибок<sup>2</sup>. В случае округления НМЦК в меньшую сторону заказчик мог избежать штрафа в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях.

<sup>1</sup> 75% нарушений в госзакупках в 2018 году пришлось на обоснование начальной цены контракта. URL: <https://www.interfax.ru/russia/664963> (дата обращения: 17.05.2020).

<sup>2</sup> Какие нарушения находят контролеры при обосновании НМЦК. URL: <https://e.faspraktika.ru/802204> (дата обращения: 03.07.2020).

Нарушения на стадии исполнения договора:

- ◆ неправильно рассчитан штраф или не отправлен иск о взыскании штрафа;
- ◆ не изучены результаты контракта и не привлечены внешние эксперты (в случае, если существует обязанность это сделать)<sup>3</sup>.

Определение и обоснование НМЦК, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком, регулируется Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»<sup>4</sup>.

От правильности расчетов НМЦК зависит несколько ключевых моментов системы закупок:

- ◆ способ определения исполнителя;
- ◆ объемы обеспечения заявок и исполнения контрактов;
- ◆ порядок и способ применения антидемпинговых мер;
- ◆ обязанность заказчика проводить общественное обсуждение закупок;
- ◆ отклонение заявок;
- ◆ возможность увеличения контракта с участником-победителем на поставку товаров.

Обоснование НМЦК важный этап: при заниженной НМЦК процедура закупки может не состояться, так как никто из поставщиков не будет участвовать в убыток, а при завышенной НМЦК контрольные органы могут обвинить заказчика в неэффективности расходования бюджетных средств.

Снижение цен — основная задача для заказчиков. Мировой опыт

показывает, что, если в цепочке поставок возникли сбои, то в первую очередь следует наладить процесс изнутри: упростить, освободить от процедурного регулирования, привлечь к работе квалифицированных специалистов, усилить их влияние на принятие решений стратегического характера. Причины возникающих проблем в области ценообразования — глобкий процесс, нежели он представляется сейчас перед экспертами, контроллерами, регуляторами. Он не объясняется только недобросовестностью или некомпетентностью заказчиков и поставщиков. Практика показывает, что для решения проблем ценообразования имеет смысл перейти от регулирования внешних обстоятельств и стремления это делать к управлению внутренними факторами.

Внутренние причины исходят из системных нарушений стоимостных балансов [1], именно поэтому в системе закупок присутствуют ценовые дисбалансы и дисгармония.

Ценовые проблемы носят институциональный характер. И одним из главных факторов неэффективности цен выступает начальная (максимальная) цена контракта (НМЦК). Первая особенность НМЦК заключается в ответственности заказчика за обоснование цены. При этом заказчик должен не только определить диапазон цен, но и обосновать точное денежное выражение цены закупки. Этому препятствует сущность контрактных отношений, потому что именно поставщик обладает полной информацией и знаниями о предмете закупки. Помимо этого, цена — это не просто себесто-

имость продукции, а это результирующая всех бизнес-аспектов: маркетинговой, логистической политики, масштаба производства, рыночной конъюнктуры и других. В этой же ситуации поставщик включает в цену контракта собственные риски и финансовую нагрузку: обеспечение заявки, исполнения контракта штрафы, пени, судебные издержки. В результате, с одной стороны, заказчик пытается определить и обосновать цену контракта на основе себестоимости и, тем самым, снижает расходы поставщика, а поставщик трансформирует свои риски и финансовую нагрузку в дополнительные расходы, закладываемые в цену контракта. Таким образом, действуют силы с двух сторон.

Второй особенностью выступает определение НМЦК по формуле твердой фиксированной цены контракта, которая, во-первых, перекладывает финансовые риски на поставщика, что ведет к агрессивному стилю исполнения контракта, а во-вторых, приводит к тому, что поставщик не стремится оптимизировать контрактные риски и мобилизовать внутренние резервы.

Другая особенность — демпинг. Применение НМЦК в борьбе с демпингом подталкивает закупочную систему к верхним значениям цен. Регулятивная нагрузка, формализация требований, отрицательный отбор — эти факторы негативно влияют на цены. В контрактных системах других стран отсутствуют такие строгие регулятивные требования в отношении демпинга.

Действительно, чисто теоретически могут встречаться случаи,

<sup>3</sup> Письмо Федерального казначейства от 13 июля 2018 г. № 07-04-05/21-14791 «О направлении обобщенной информации по результатам контрольных мероприятий». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71896908/> (дата обращения: 17.05.2020).

<sup>4</sup> Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 15.05.2020).

когда поставщики могут обеспечить снижение цены закупки за счет инновационных и технологических решений, автоматизации и механизации, эффективности производства, наличия собственной ресурсной базы, логистики и других аспектов производственной деятельности. Но такое снижение цены по сравнению с большинством конкурентов — исключение из правил. К тому же подобные возможности выявляются и учитываются еще при планировании закупки.

Причин демпинга много, причем не все из них могут нанести ущерб заказчику. Очевидными причинами демпинга являются:

- ◆ НМЦК превышает текущую рыночную цену по вине заказчика;
- ◆ компенсация простоя ресурсов, имеющихся у поставщика;
- ◆ срочная потребность и необходимость получить финансовые ресурсы при отсутствии других заказов;
- ◆ наработка квалификации для получения доступа к более выгодным заявкам;
- ◆ ликвидация остатков или складских запасов.

Чаще всего причины демпинга приводят к тому, что последствия для заказчика становятся неудовлетворительными:

- ◆ вытеснение других поставщиков в борьбе за рынок;
- ◆ срыв закупки для формирования основания перехода заказчика к менее конкурентной процедуре;
- ◆ некачественное исполнение обязательств по договору;
- ◆ продажа просроченной, устаревшей, контрафактной продукции;
- ◆ манипулирование результатом

(например, схема «таран», которая предполагает участие взаимосвязанных поставщиков);

- ◆ обеспечение экономии и сверхэкономии за счет нарушений требований законодательства.

Причины проведения антидемпинговых мероприятий довольно ясны: заказчик хочет защитить себя от рисков срыва исполнения контрактных обязательств в части сроков, качества и организации закупочного процесса в целом.

Штрафные санкции и обеспечение — хорошие инструменты для минимизации рисков заказчика. Но также необходимо учитывать, что последствия демпинга могут нанести репутационный ущерб заказчику, а также торможение деятельности.

Многие заказчики при защите от демпинга используют только антидемпинговые меры, предусмотренные 44-ФЗ:

- ◆ Предоставление обеспечения, увеличенного в 1,5 раза;
- ◆ Установление разной значимости для ценовых критериев при оценке демпинговых заявок;
- ◆ Обоснование предложенной цены и возможности исполнить договор.

Причем компании могут применять как все три рекомендации в качестве антидемпинговых мер, так и ограничиваться только одной. Например, ПАО «Аэрофлот» допускает использование заказчиком всех вариантов, в то время как государственные корпорации «Роскосмос» и «Ростех» используют только первый инструмент [2].

В целом, антидемпинговых инструментов гораздо больше: отклонение заявки с демпингом, введение дополнительных требований

при исполнении договорных обязательств, подтверждение добросовестности, увеличение обеспечения, корректирующие коэффициенты и т.д. Минимизация рисков заказчика возможна только в том случае, если грамотно составлять положение и документацию закупки. Причем совершенствовать правила закупочной деятельности необходимо регулярно с определенной периодичностью.

В настоящее время вышеуказанный закон (№ 44-ФЗ) содержит описание методов обоснования НМЦК: 1) метод сопоставимости рыночных цен; 2) нормативный метод; 3) тарифный метод; 4) проектно-сметный метод; 5) затратный метод.

Иногда заказчики допускают нарушения, выбрав неправильный метод расчета НМЦК. Например, специалисты департамента финансов Администрации муниципального образования Шурышкарского района при проверке контрактов в плане-графике за 2018 год выявили случай, когда заказчик утвердил метод сопоставимых рыночных цен и тарифный метод, а в результате применил проектно-сметный<sup>5</sup>. Или в закупочной документации по устройству водоснабжения дома было зафиксировано использование локальной сметы, в то время как ст. 22 ФЗ № 44 регулирует использование проектно-сметного метода при текущем ремонте зданий, сооружений, строений и помещений. Данная статья доказывает, что заказчик выбрал неверный метод определения и обоснования НМЦК. Кодекс об административных правонарушениях регулирует этот вопрос только по государственному оборонному заказу<sup>6</sup>,

<sup>5</sup> НМЦК: что это такое в госзакупках. URL: <https://www.pro-goszakaz.ru/article/102995-qqq-20-m03-nmtsk-cto-eto-takoe> (дата обращения: 28.06.2020).

<sup>6</sup> «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 № 195-ФЗ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/e0478c3ea141bd3f45e99eec360e0e913e1329a3/#:~:text=...](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/e0478c3ea141bd3f45e99eec360e0e913e1329a3/#:~:text=...) (дата обращения: 28.06.2020).

поэтому каких-либо штрафных санкций за ошибку не предусмотрено.

В ходе контрольных мероприятий, проводимых соответствующими органами (Федеральное казначейство и его территориальные управления), в 2019 году были выявлены следующие случаи неправильно выбранного метода обоснования НМЦК [3]:

- ◆ При закупке услуг доступа к сети Интернет или услуг охраны заказчики использовали тарифный метод определения НМЦК, хотя подобные цены не подлежат государственному регулированию.
- ◆ При закупке товаров у единственного поставщика заказчик определял цену в соответствии с иными методами, например, ценовым предложением поставщика, хотя для определения и обоснования НМЦК имелась возможность использовать метод сопоставимости рыночных цен.

Ст. 22 ФЗ № 44 предусматривает использование Методических рекомендаций по применению методов определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем)» (далее — Рекомендации)<sup>7</sup> для определения НМЦК. Рекомендации не носят обязательный характер, так как не наделены статусом нормативно-правового акта. Иными словами, контрольные органы не могут использовать рекомендации для контроля правильности обоснования НМЦК. Вместе с тем,

представители контрольных органов рекомендуют применять Рекомендации при обосновании НМЦК и использовать их как стандарт для всех участников закупочного процесса [4].

Проблемным аспектом при использовании Рекомендаций является тот факт, что они направлены на определение и обоснование не только НМЦК, но и цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком. На практике получается так, что единственный поставщик получает дополнительную выгоду, а бюджет теряет возможную экономию, что противоречит Бюджетному кодексу РФ и нарушает принцип эффективности использования бюджетных средств (ст. 34 БК РФ). Это происходит по той причине, что заказчики применяют Рекомендации и заключают контракт по цене, рассчитанной как среднее арифметическое найденных рыночных цен. В качестве рекомендации по совершенствованию данного аспекта можно предложить внести изменения в Рекомендации разделение расчета НМЦК и цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком: расчет НМЦК также определяется путем среднего арифметического найденных рыночных цен, а расчет цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком — путем принятия минимальной цены из найденных рыночных цен.

Другим проблемным аспектом является определение идентичности и однородности объектов закупочного процесса при определе-

нии НМЦК методов сопоставимых рыночных цен. Ст. 22 № 44-ФЗ дает определения идентичности и однородности и указывает на то, что определения идентичности и однородности объектов закупки осуществляется в соответствии с рекомендациями. При этом сами Рекомендации повторяют определения Федерального закона. Несоблюдение правил определения идентичности и однородности может послужить признанием закупочной сделки недействительной. Зачастую описание объекта закупки готовит поставщик и предоставляет заказчику, и на основании этого описания заказчик определяет, относятся ли конкретные товары к однородным или идентичным<sup>8</sup>. Таким образом, правильность выбора заказчиком характеризуется субъективностью с вытекающими возможными ошибками и злоупотреблениями. Для решения описанной проблемы следует в Рекомендациях четко, подробно и объективно определить понятия идентичности и однородности и указать конкретные критерии отнесения объектов закупки к той или иной категории.

Для анализа цен товаров, работ, услуг (ТРУ) можно использовать общедоступную информацию из открытых источников, а также результаты изучения рынка, проводимые заказчиком. Письмом Минэкономразвития России от 06.05.2016 № ОГ-Д28-6303 «Об обосновании НМЦК методом анализа рынка; об экспертизе приемки товара, если контрактом предусмотрена ежедневная поставка товара отдельными партиями (частями)»<sup>9</sup> в качестве

<sup>7</sup> Приказ Министерства экономического развития РФ от 2 октября 2013 г. N 567 «Об утверждении Методических рекомендаций по применению методов определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем)». URL: <http://base.garant.ru/70473958/> (дата обращения: 28.06.2020).

<sup>8</sup> Однородные и идентичные товары. URL: <https://44fzrf.ru/odnorodnye-i-identichnye-tovary/> (дата обращения: 17.05.2020).

<sup>9</sup> Письмо Минэкономразвития России от 06.05.2016 № ОГ-Д28-6303 «Об обосновании НМЦК методом анализа рынка; об экспертизе приемки товара, если контрактом предусмотрена ежедневная поставка товара отдельными партиями (частями)». URL: <http://zakupki-inform.ru/44-fz/pisma-i-raz-yasneniya-po-44-fz/pismo-minekonomrazvitiya-rossii-ot-06-05-2016-og-d28-6303.html> (дата обращения: 20.06.2020).

наиболее объективного обоснования НМЦК устанавливаются прайс-листы, однако практика показывает, что подобная информация не всегда носит актуальный характер. Прайс-лист может устареть из-за повышения цены на товар или его отсутствия на складе. У одного и того же поставщика цены на товар могут быть разными исходя из условий поставки. Описанные условия приводят к тому, что НМЦК может быть рассчитана неправильно.

Например, Федеральное казначейство осуществило проверку муниципального заказчика, которая показала, что информация для определения и обоснования НМЦК носит необъективный характер, так как НМЦК на поставку медицинской техники была определена в соответствии с предложением только одного поставщика, причем основная деятельность совсем не производство медицинского оборудования. Контролирующий орган определил такие действия как намеренное завышение НМЦК, неэффективное расходование бюджетных средств и наложил штраф на должностное лицо.

Также следует отметить тот факт, что при применении метода сопоставимых рыночных цен заказчик может обоснованно использовать коэффициенты или индексы для пересчета цен объектов закупки при различиях в характеристиках товаров, коммерческих и финансовых условий (ст. 22 №44-ФЗ). Рекомендации не раскрывают этот вопрос, но отражают список коммерческих и финансовых условий при конкретной закупке. Заказчики самостоятельно определяют перечень и значимость коэффициентов или индексов, что носит субъективный характер и служит основой для манипуляций.

В соответствии с Рекомендациями, заказчики должны подобрать не менее трех ценовых предложений для расчета среднего арифметического значения НМЦК. Например, подобрать ценовые предложения по закупке 50 популярных книг по 20 экземпляров несложно, в то время как закупка 50 экземпляров редкой книги, поставляющей только одним издательством, вызовет трудности. Возникают вопросы к применению данной рекомендации. Для разрешения этой ситуации заказчик может взять цену одной такой редкой книги из доступных источников и умножить ее на 100, причем независимо от того, будет ли та или иная компания (магазин) участвовать в закупке. Таким образом, есть три значения для расчета среднего арифметического значения НМЦК. Но на практике с большей вероятностью будет участвовать только одно издательство, которое не имеет наценки на свою книгу по сравнению с магазинами. Получается, что заказчик должен будет принять минимальную цену, тем самым ограничивая конкуренцию и отсекая поставщиков. Эта ситуация требует нормативного разъяснения и урегулирования.

Использование нормативного и тарифного метода приводит к тому, что государство или муниципалитет получает услуги низкого качества, а в наихудшем варианте — заказчик уклоняется от проведения конкурса.

В соответствии с Рекомендациями, затратный метод является наименее приоритетным, поскольку в НМЦК могут включать необоснованные расходы в виде дополнительных затрат, а «обычная прибыль» — категория, которая трактуется субъективно.

Независимо от методов определения цены, ошибки в ценообра-

зовании могут начинаться еще раньше. Обоснование НМЦК может быть некорректным и при информационных неточностях, когда встречаются разные названия одного и того же предмета закупки или одинаковые названия разных предметов. Например, для определения НМЦК необходимо найти систему хранения данных. Заказчик при определении и обосновании цены исходит из понятий «компьютеры», «софт», «серверная карта» и т.д. Но при углублении в контракт он обнаруживает, что поставщик понимает под системой хранения данных канцелярские папки.

В ряде случаев поставщик заявляет НМЦК в открытых источниках, но по факту оказывается, что нужный объем товаров, работ или услуг он не готов поставить. Например, компания по уборке мусора — штат 10 человек — одна цена, но другой объем потребует поиска другого поставщика, дополнительных финансовых и других ресурсов. Такие случаи возникают по причине нежелания поставщика предоставлять достоверную информацию и давать заказчику исчерпывающий ответ. Таким образом, информации, которую заказчик находит в открытых источниках, нельзя безоговорочно доверять. Кроме того, заказчик не может утверждать, что вся информация найдена.

В результате при определении и обосновании НМЦК заказчик сталкивается с риском завышения или занижения стоимости закупок с определенными материальными последствиями, а также неточностями в описании, что позволяет поставить заказчику не тот предмет закупки, которые требовался. Добросовестный же поставщик в силу неполноты информации окажется в сложной ситуации

и будет держать максимальную цену, не желая идти на уступки.

Существующее решение в этой области сводится к стандартизации документации и разработке типовых документов в целях сведения к минимуму рисков ошибок при определении и обосновании НМЦК. При составлении стандартизированного документа можно прописать различные аспекты товара, работы или услуги, востребованной поставщиком. Наборы характеристик товара позволяют определить, что конкретно нужно и что покупает заказчик. В данном направлении как раз и развивается Каталог товаров, работ, услуг. А также для заказчиков г. Москвы существует «Справочник предметов государственной закупки»<sup>10</sup>, который содержит характеристики продукции.

Существуют и более сложные случаи, когда непонятно, как действовать контролирующим органам: обоснование НМЦК осуществлено с нарушением, но при этом присутствует и экономия бюджета. Так, в конце 2019 года при камеральной проверке федерального заказчика было выявлено, что имело место быть необоснованное усреднение данных для обоснования НМЦК. Иными сло-

вами, заказчик не учитывал специфику региона, которая оказывает влияние и на количество подключаемых к сети передачи данных учреждений, и на стоимость выполнения работ. Теоретически такие действия могли бы повлечь неэффективное использование бюджетных средств. Однако на практике получилось, что конкуренция за контракт возросла, что привело к экономии, учитывая высокий процент снижения по большей части закупок.

Определение достоверной НМЦК и, как следствие, эффективное расходование средств в системе закупок — это система, которая состоит из:

- ◆ подготовки специалистов в области закупок и ценообразования;
- ◆ источников информации и инструментов ценообразования;
- ◆ инструментов контроля за ценообразованием.

Основной проблемой ценообразования системы закупок остается то, что при выборе поставщика исходят не из качества предлагаемой продукции, а из низкой цены. Низкая цена — признак конкурентности. Исходя из этого, задачей построения эффективной систе-

мы закупок является достижение наилучшего соотношения цены и качества при сохранении контроля за затратами на управление процессом. Сейчас, помимо цены, могут учитываться и другие показатели при оценке заявок, однако их значимость не может быть больше 20%.

Эффективность государственных закупок связывают с экономией, однако это приводит к снижению качества ТРУ. Кроме того, сами показатели экономии могут быть увеличены искусственным путем за счет завышения цены контракта.

Счетная палата РФ предлагает сделать описанные выше Рекомендации обязательными к исполнению, однако, для начала необходимо пересмотреть данный документ с целью устранения существующих ограничений и недочетов. Рекомендации не раскрывают в полной мере порядок применения некоторых методов определения и обоснования НМЦК, установление источников референтных цен, которым можно доверять, что в результате приводит к необоснованному завышению цены закупки.

#### ИСТОЧНИКИ

1. *Анчишкина О.В.* Особенности ценообразования в закупках // ГОСЗАКАЗ: управление, размещение, обеспечение. — 2015. — № 42. — С. 54–61.
2. *Кузнецов К.В.* 223-ФЗ: проблема демпинга и механизмы защиты от недобросовестного участника закупки // ГОСЗАКАЗ: управление, размещение, обеспечение. — 2017. — № 47. — С. 66–73.
3. *Павелин А.* Ошибки и нарушения в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных нужд // Ревизии и проверки государственных (муниципальных) учреждений. — 2019. — № 12.
4. *Пахомов Ю.Г., Пахомова Л.М.* Проблемные вопросы определения начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) в рамках контрактной системы // ARS ADMINISTRANDI. — 2014. — №3. — С. 16–25.

<sup>10</sup> Стандартизация закупок в Москве. URL: <https://www.mos.ru/depr/function/biudzhetaia-politika/standartizatsiia-zakupok-v-moskve/> (дата обращения: 30.06.2020).

## Problems of Pricing of the Public Procurement System in the Conditions of Stimulating Competition

### **Bakulina Anna Aleksandrovna,**

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Public Administration and Municipal Management, Director of Consulting, Projects and Sustainable Development of Financial University under the Government; 49 Leningradsky Prospekt, 125993, GSP-3 Moscow (Abakulina@fa.ru)

### **Karpova Svetlana Vasilevna,**

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Logistics and Marketing, Head of Experimental Laboratory "Neurotechnology in Management" at the Department "Logistics and Marketing" of Financial University under the Government; 49 Leningradsky Prospekt, 125993, GSP-3 Moscow (SVKarpova@fa.ru)

This paper describes the main issues of pricing processes, in particular in determination and justification of guaranteed maximum price contract (GMP), which may cause or really causes difficulties for customers. Such problems and limitations may include general issues that relate to the entire pricing process, as well as individual stages (planning, execution of contracts), and methods of substantiation of the GMP. The problems that arise when determining the GMP in accordance with the Methodological Recommendations of the Ministry of economic development of the Russian Federation are also noted. Practical examples of violations described in this paper highlight the severity of the problem. Price problems are of an institutional nature, which is why special attention is paid to the GMP as one of the factors of price inefficiency. The greatest number of violations and questions arise when applying the method of comparability of market prices: the uniformity and identity of information, the reliability of information sources for determining the GMP, the use of coefficients for price conversion. Determining a reliable GMP is a complex system that requires training of specialists, improving the mechanisms for using information sources and monitoring tools. It is noted that it is necessary to change the significance of criteria for selecting a supplier from price to quality, as well as to work on improving Methodological Recommendations, automation and standardization of determination and justification of the price of the contract.

**Keywords:** pricing in procurement; guaranteed maximum price contract; guidelines; methods for determining the guaranteed maximum price contract.

### REFERENCES

1. Anchishkina, O.V. (2015) Features of pricing in procurement. *GOSZAKAZ: management, placement, provision*, 2015, No. 42, pp. 54–61.
2. Kuznetsov, K.V. (2017) 223-FZ: the problem of dumping and mechanisms of protection against an unfair procurement participant. *GOSZAKAZ: management, placement, provision*, 2017, No. 47, pp. 66–73.
3. Pavelin, A. (2019) Errors and violations in the procurement of goods, works, services for state needs. *Revisions and audits of state (municipal) institutions*, 2019, No. 12.
4. Pakhomov, Yu.G.; Pakhomova, L.M. (2014) Problematic issues of determining the initial (maximum) contract price, the price of a contract concluded with a single supplier (contractor, performer) within the contract system. *ARSADMINISTRANDI*, 2014, No. 3, pp. 16–25.

## ИЗМЕНЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ ТОВАРОВ МАССОВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ В РОССИИ\*



**Воронкевич Алена Борисовна,**

аспирант департамента логистики и маркетинга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; 129164, г. Москва, ул. Кибальчича, д. 1  
ABVoronkevich@fa.ru

На основе анализа трансформации потребительского поведения на рынке товаров массового потребления под воздействием развития цифровизации в России в статье предлагается характеристика специфики и структуры потребления на выбранном рынке; выделены основные тенденции изменения потребления и факторов, на них влияющих. Отдельно отмечено влияние социальных изменений на потребительское поведение и описаны современные инструменты медиа-стратегий крупных FMCG-брендов. Основным трендом 2020 года стала пандемия коронавирусной инфекции, которая сильно повлияла на трансформацию процессов потребления товаров в сторону значительного увеличения объемов онлайн-продаж.

Факторами, влияющими на потребительское поведение на рынке FMCG являются:

- Развитие электронной торговли.
- Адаптация маркетинговой стратегии к реалиям цифровой экономики.
- Развитие формата агрегаторов онлайн-магазинов.
- Рост покупок по промо-акциям.
- Популяризация здорового образа жизни и осознанного потребления.
- Появление новых технологических решений.

Информация, полученная в ходе анализа изменения потребительских трендов, позволит топ-менеджерам компаний-производителей товаров категории FMCG выработать эффективную стратегию развития продукта и его продвижения в условиях изменяющейся среды.

**Ключевые слова:** рынок товаров массового потребления; маркетинг; цифровизация; маркетинговые исследования; пандемия; онлайн-покупки; трансформация; потребительское поведение.

К рынку быстро оборачиваемых товаров массового потребления (*FMCG* – *fast moving consumer goods*) относятся товары, имеющие короткий жизненный цикл, приобретаемые частными лицами для частного потребления, включающие в себя как продовольственные, так и непродовольственные товары. В рамках данного исследования к категории *FMCG* мы будем относить следующие товары повседневного спроса: продукты питания (исключив сигареты и алкогольные напитки), товары личной гигиены и бытовую химию.

Данный рынок является одним из самых высококонкурентных и, как следствие, развитых с точки зрения технологии продаж и инструментов продвижения. Для

него характерны следующие особенности:

1. Доход производителей обеспечивается постоянным ростом товарооборота, так как каждый отдельный продукт стоит недорого и не приносит сверхприбыль. Для роста товарооборота применяется расширение ассортимента и присутствие в разных ценовых сегментах, а также регулярное появление новинок.

2. Товары категории *FMCG*, как правило, имеют небольшую стоимость и характеризуются достаточно высоким уровнем спроса со стороны целевого рынка, что позволяет достаточно легко достигнуть экономии за счет масштаба.

3. Покупка товаров *FMCG*-сектора часто становится привычной рутиной, что снижает интерес и вни-

мание аудитории к процессу покупки, к сложным свойствам товара. Потребитель тратит минимум времени на процесс выбора товара.

4. С появлением супер- и гипермаркетов потребитель стал приобретать в них товары по сниженным ценам, а скоропортящиеся продукты – в специализированных магазинах, или в «магазинах у дома».

5. Решения о покупке большинства товаров категории принимаются у полки магазина и носят эмоциональный характер. С учетом очень высокой конкуренции борьба за потребителя ведется по двум направлениям: за место на полке и за знание и лояльность к бренду.

6. Основная задача маркетинга *FMCG* – сформировать у покупателя неосознанную или быстро осознаваемую необходимость

\* Научный руководитель: д.э.н., проф. С.В.Карпова. Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету на 2020 год.

в покупке товаров данной категории с фокусом на увеличение частоты потребления.

Например, если домохозяйка использует чистящее средство *Domestos* для уборки дома раз в неделю или реже, в коммуникации бренд будет акцентировать внимание на необходимость уборки два или три раза в неделю, а также использование сопутствующих товаров (блоков, спрея)<sup>1</sup>.

По данным исследовательской компании *GfK*<sup>2</sup>, в 2019 году рост покупок товаров *FMCG* (включая фармпрепараты) составил 6,6% в стоимостном выражении по сравнению с 2018 годом, при этом расходы домохозяйств на покупку товаров категории в среднем по России составили 14 630 рублей в месяц. Все крупные сектора рынка показали положительную динамику (+7–8%), наиболее скромный рост отмечается в сегменте товаров личной гигиены и косметики (+1%).

Тем не менее, в натуральном выражении потребление выросло только в сегменте кондитерских изделий и фармацевтических препаратов (+4% в обеих категориях), что говорит о снижении покупательской способности населения. По данным Росстата<sup>3</sup>, в течение последних пяти лет реальные доходы населения снижались, соответственно, российские потребители остаются крайне чувствительными к цене.

Можно выделить 3 категории товаров в секторе *FMCG*:

1. Повседневные товары. В эту группу входят быстро портящиеся продукты питания.

2. Товары с длительным сроком хранения: бытовая химия, товары личной гигиены.

3. В отдельную категорию также выделяют сезонную продукцию: прохладительные напитки, мороженое и питьевую воду.

Если говорить о структуре рынка, можно выделить четыре уровня участников (*рис 1*).

К первому уровню относятся производители товаров массового потребления. Они отвечают за стратегию продукта, его разработку, производство, упаковку и сбыт, их маржа максимальна. Согласно данным рейтинга *Forbes*, к крупнейшим компаниям-производителям по совокупной выручке относятся *PepsiCo*, *Mars*, *Danone*, *Unilever*, *Nestle*, *Henkel*, *Procter&Gamble*, *Coca Cola HBC*<sup>4</sup>. Кроме производителей на первом уровне рынка также находятся импортеры.

Крупные партии товаров от производителей расходятся по оптовым покупателям, которые состав-

ляют второй уровень рынка *FMCG*. В качестве оптовика выступает дистрибьютор или обычная оптовая компания-склад. Стандартная средняя наценка оптовой компании составляет 15–20%.

На третьем уровне находятся розничные магазины – единичные или сетевые, которые взаимодействуют непосредственно с конечным потребителем. При этом, по данным *PWC*, самые высокие темпы роста сопоставимых продаж демонстрируют дискаунтеры и магазины формата «У дома» (Да!, Перекресток, Пятерочка)<sup>5</sup>. К третьему уровню в структуре рынка *FMCG* относятся также предприятия *HoReCa*: отели, рестораны, кейтеринговые агентства. Наценка на товары достигает 500%.

Завершающий четвертый уровень – конечный потребитель – физическое лицо, приобретающее продукцию для собственного потребления.

С переходом на цифровую экономику потребительское поведение в России и в мире претерпело и продолжает претерпевать значительные изменения. Основные

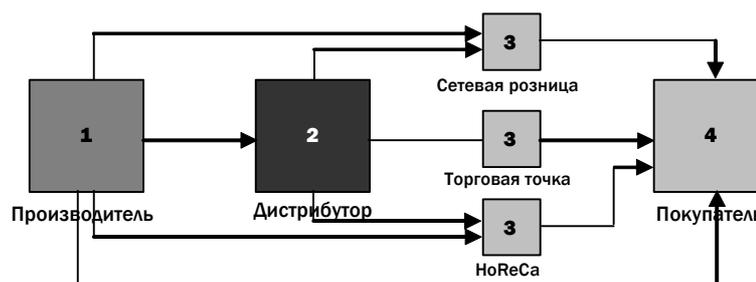


Рис. 1. Структура рынка *FMCG* товаров

Источник: Составлено автором на основе данных консалтинговой компании в области продаж SaleRS

<sup>1</sup> Раздел FAQ на сайте *Domestos* – [Электронный ресурс] URL: <https://www.domestos.com/ru/faqs.html>, Дата обращения: 17.02.2020.  
YouTube канал бренда *Domestos* – [Электронный ресурс] URL: <https://www.youtube.com/channel/UC-lfClp-jeaefAWalUE41A/videos>  
Дата обращения: 17.02.2020.  
<sup>2</sup> Исследование *GfK*: Покупка *FMCG* товаров в России, 25 февраля 2020 – [Электронный ресурс] URL: <https://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-pokupka-fmsg-tovarov-v-rossii/> Дата обращения: 07.03.2020.  
<sup>3</sup> Реальные располагаемые денежные доходы по Российской Федерации, Росстат, 18.06.2019 – [Электронный ресурс] URL: [http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#](http://old.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/#) Дата обращения: 17.03.2020.  
<sup>4</sup> Топ-50 иностранных компаний в России, 2019 – [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/rating/384135-50-krupneyshih-inostrannyh-kompaniy-v-rossii-2019-reyting-forbes> Дата обращения: 07.03.2020.  
<sup>5</sup> Последние тенденции на рынке розничной торговли и производства потребительских товаров, 2ой квартал 2019. – [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/assets/q2-rus-fin.pdf>. Дата обращения: 17.05.2020.

тенденции современного потребления представлены на *рисунке 2*.

Тем не менее, новые тенденции отражают не только переход к цифровой экономике, но и следование изменениям в обществе. Центр социального проектирования «Платформа» при поддержке *X5 Retail Group* в экспертно-аналитическом проекте «Лаборатория ритейла» представил свои наблюдения и причинно-следственные связи этих изменений (*табл.*)<sup>6</sup>.

Категория *FMCG* наиболее чувствительна к любым изменениям, которые сразу же находят свое отражение в потреблении категории, так как покупка товаров осуществляется с высокой частотой и регулярностью. На основе представленных выше данных можно отметить несколько устойчивых тенденций, которые являются как следствием развития и совершенствования технологий, так и общественных изменений. Эти тенденции

определяют портрет потребителя и особенности покупательского поведения на ближайшие 5–10 лет.

**1. Развитие электронной торговли.** Прежде всего, трансформации потребительского поведения в категории товаров повседневного спроса способствовало развитие электронной торговли. Несмотря на то что онлайн *FMCG*-рынок в России пока остается неболь-

шим, он растет в среднем на 50% год к году. По данным *Nielsen*, объем рынка интернет-торговли в категории товаров повседневного спроса в 2019 году превысил отметку в 27,7 млрд рублей<sup>7</sup>. Это в два раза больше, чем в 2018 году, в то время как рост офлайн-сегмента составил 4%.

Сегодня уже 90% россиян совершали по меньшей мере одну покупку онлайн за последние



Рис. 2. Особенности покупательского поведения современного потребителя  
 Источник: Составлено автором на основе результатов ФНИР в рамках государственного задания Финансового университета на 2019 год.

Таблица

Основные тенденции в обществе и их преломление в сфере потребительского поведения

Социальная тенденция	Отражение тенденции на потребительском поведении
Откладывание создания семей, рост числа одиночных домохозяйств	Запрос на повышение удобства, сервисы экономии времени. Форматы, отвечающие данным требованиям: онлайн-магазины, магазины у дома, готовая еда, службы доставки.
Рост мобильности, возрастающий дефицит времени	
Привыкание к использованию онлайн-сервисов, покупкам в Интернете, сервисам бесконтактной оплаты	Повышение озабоченности защитой персональных данных
Изобилие товаров и сложность выбора	Необходимость в навигации, удобном способе сравнения товаров (имитация поведения у полки магазина), поиск ориентиров при выборе (мнение авторитетов, отзывы)
Переизбыток потока информации	Желание изолироваться при повседневных базовых покупках от лишних контактов. Развитие рекламной слепоты, отстранение от информационного шума и избегание нетаргетированных предложений.
Рост обеспокоенности экологией	Зарождение и развитие осознанного потребления. Внимание к ответственности производителя и продавца перед окружающей средой (использование многоразовой тары, новых видов упаковки)
Повышение внимания к здоровью, рост грамотности в вопросах ЗОЖ, новые тренды в диетологии	Развитие рынка здоровых продуктов, запрос на прозрачность, информацию о составе. Большая критичность в выборе. Новые посредники выбора, например, популярные диетологи, блогеры. Стремление к покупке «живых» продуктов. Запрос на «фермерское», локальное, сезонное.
Сохранение ценности живого общения	Ниша для рынков, небольших несетевых, семейных магазинов у дома, где возможна более близкая, неформальная коммуникация.

Источник: Составлено автором на базе данных исследования «Лаборатория ритейла» центра социального проектирования «Платформа».

<sup>6</sup> Потребитель будущего. Исследование Центра социального проектирования «Платформа» при поддержке X5 Retail Group, проект «Лаборатория ритейла», 20 декабря 2019 – [Электронный ресурс] URL: <http://plif.ru/2019/11/26/laboratoriya-ritejla/> Дата обращения: 17.03.2020.

несколько лет. Как следствие, категории товаров FMCG, продажи которых не растут офлайн или растут незначительно, перешли в онлайн. Например, в 2019 году онлайн-продажи кофе, шампуней и кормов для кошек в стоимостном выражении выросли на 125%, 103 и 122% соответственно, в то время как в офлайн-точках они показали значительно более скромный рост: 0%, 2 и 9% соответственно<sup>8</sup>.

Если говорить о портрете потребителя, более 70% онлайн-покупок совершаются жителями Центрального, Северо-Западного и Уральского федеральных округов. Согласно исследованию PWC за 2019 год<sup>9</sup>, существует прямая связь между доходами потребителей и покупками в Интернете: более 82% жителей с доходами свыше 70 тысяч рублей в месяц активно совершают онлайн покупки. Наиболее часто интернет-покупки совершают миллениалы: более 80% опрошенных покупают товары или услуги онлайн.

Если говорить о критериях успешного опыта покупок онлайн, в топ-10 входят следующие (рис. 3).

Как можно видеть, наиболее важными критериями являются наличие изображения товаров, бесплатная доставка и детальное описание продукта. Стремление бренда или торговой сети соответствовать ожиданиям покупателей позволит увеличить доверие и, как следствие, количество продаж.

## 2. Адаптация маркетинговой стратегии к реалиям цифровой экономики. Рост покупок онлайн продолжится, что способствует

дальнейшей адаптации производителей на рынке электронной торговли. Перед ними стоит задача не только обеспечить удобную технологическую основу и платформу для продажи своих товаров, но и изменить маркетинговую стратегию. Рекламный клаттер в диджитале из-за высокой конкуренции очень насыщен, пользователь в среднем видит до 3 000 рекламных сообщений в день. В связи с этим, выбор способа коммуникации с потребителем на основе его психологических предпочтений имеет большое значение.

Сегодня при разработке медиастратегий брендов FMCG активно используются большие данные и постепенно внедряются технологии компьютерного зрения, что открывает большие возможности сегментации потребителей и позволяет гранулярно оценить эффект рекламы на продажу товаров в диджитале и оффлайне.

Если обратиться к исследованию Nielsen<sup>10</sup>, опубликованному в конце 2019 года, в первую десятку Топ-50 FMCG-брендов в России в 2019 году вошли: 7 брендов сигарет, пиво Балтика, а также бренд чип-

сов Lay's и молочная продукция Простоквашино. Вторую десятку возглавил бренд Coca-Cola, затем по убыванию – Nescafe, Kinder, Домик в деревне, ФрутоНяня, Добрый, Ява, Jacobs и Whiskas. Рейтинги основаны на данных продаж более 200 товарных категорий, аудируемых компанией Nielsen на уровне городской России (населенные пункты 10 тыс+).

По словам руководителя группы по стратегическому планированию OMD OM Group Марины Локтевой, успех бренда Lay's обусловлен постоянным поиском нового, готовностью к экспериментам и смелостью совершать ошибки. С точки зрения маркетинговых инструментов, в 2019 году бренд изменил подход к таргетингу, сбалансировав массовый охват и точечный таргетинг на ценных сегментах аудитории; реализовал проект с массовой персонализацией, используя технологию DCO (dynamic creative optimization); зафиксировал принципы построения коммуникационного календаря, сбалансировав поддержку бренда и инноваций; провел активации в ретейле.



Рис. 3. Топ-10 компонентов успешного опыта онлайн-покупки

Источник: E-commerce & Consumer Journey Russia, Исследование Kantar TNS для Google, 2018.

<sup>7</sup> Российский онлайн-рынок FMCG вырос вдвое, Nielsen, 29.11.2019г – [Электронный ресурс] URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/operezhaya-trendy-rossiyskiy-onlayn-rynok-fmcg-vyros-pochti-vdvoe>. Дата обращения: 08.02.2020.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Глобальное исследование потребительского поведения за 2019 год, PWC, 2019 г – [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/consumer-insights-survey.html>, Дата обращения: 18.02.2020.

<sup>10</sup> Топ-50 FMCG-брендов в России, Nielsen, 2019 г – [Электронный ресурс] URL: <https://www.sostav.ru/publication/top-50-fmcb-brendov-v-rossii-issledovanie-nielsen-41081.html>, Дата обращения: 20.02.2020.

Изменения в медиа потреблении россиян также играют важную роль и находят отражение в стратегиях продвижения FMCG-товаров. Для потребительского рынка существует три основных тенденции в рекламе:

*1) Персонализация контента и рекламных сообщений.*

По данным отчета *Media Direction Group*<sup>11</sup>, 41% пользователей покупают больше, когда получают персональные предложения. Персонализация способствует повышению коэффициента конверсии, суммы среднего чека и, как следствие, выручки ретейлера.

Среди персонализированных рекламных объявлений для 27% российских потребителей наиболее привлекательными являются интерактивные объявления в социальных сетях, 26% находятся под влиянием персонализированных рекламных объявлений, которые они получают по электронной почте<sup>12</sup>. В обозримом будущем нейросети помогут брендам и сервисам улучшить взаимодействие, контент и товар, смогут объединить все каналы уведомлений (SMS, push и т.д.), создать персонализированные лендинги и сформировать экосистему вокруг каждого отдельного пользователя.

Одним из широко известных кейсов персонализации продукта является кампания бренда *Coca-Cola* под названием «Поделись Колой». Бренд выпустил баночки с именами и прозвищами по всему миру и предложил потребителям находить свою баночку и делиться с друзьями. Люди с энтузиазмом находили свое имя или имя своего друга на банке в магазине, делали

публикации в *Instagram* — охваты росли без платного продвижения, что сделало данную рекламную кампанию одной из самых успешных в мире. Среди критериев, по которым бренд анализировал потребителей, были: пол (самые часто встречающиеся мужские и женские имена), место проживания (адаптация под язык и произношение), хобби и увлечения (музыкант, танцор, футболист, гурман), черты характера (модница, чемпион, герой, хипстер), ситуации потребления.

В 2018 году бренд *7Up* запустил персонализированную рекламу нового напитка *Lemon Lemon* на *YouTube*. В креативах показывали, как герои роликов пили лимонад — чаще всего на отдыхе. Содержание зависело от того, что зритель собирался делать на выходных или куда он думал поехать, чтобы персонализировать сообщение. В результате, показатель предпочтения бренда вырос в 2,6 раза<sup>13</sup>.

*2) Создание удобной экосистемы от первого контакта до покупки.*

На сегодняшний день, потребители уже привыкли покупать товары онлайн, и теперь преимуществом становится удобство процесса покупки. Если после показа рекламы по клику пользователь попадает в удобную форму оформления заказа и быстро находит всю необходимую о товаре информацию, то с большой вероятностью — заказ будет оформлен.

Обзоры товаров оказывают на потребителей огромное влияние: Свыше 30% российских потребителей покупали товар под влияни-

ем прочитанных ими положительных обзоров и вдохновившись предложениями/рекламными акциями, о которых рассказали другие пользователи. 50% миллениалов в возрасте 23–26 лет принимают решение о покупке под влиянием положительных отзывов о товаре в социальных сетях. Таким образом, бренду важно присутствовать во всех каналах и поощрять распространение пользовательского опыта.

Среди рекламных форматов появляются промо-посты с кнопкой перехода к оформлению заказа и формами обратной связи, а также скидки и промокоды по ссылкам от лидеров мнений. Набирает популярность атрибуционное моделирование, позволяющее выявить самые конверсионные цепочки контактов с разными форматами, что по итогу дает так называемую успешную формулу медиаплана (например, в качестве вывода может быть: показ двух баннеров, видео и промопоста дает большую конверсию, чем видео и два баннера после).

*3) Использование больших данных сотовых операторов, банков и торговых сетей для сегментации целевой аудитории.*

Каждый человек оставляет «цифровой след», по которому можно узнать о его действиях и предпочтениях. Около 2,2 млрд пользователей в мире ежедневно рассказывают в *Facebook*-профилях о себе. С 2015 по 2017 год количество запросов «рядом со мной» выросло на 900%. Таким образом, у брендов появляется возможность применять точечный таргетинг и микро-геолокацию.

<sup>11</sup> Главные digital-тренды и технологии 2018 года, октябрь 2018 г. — [Электронный ресурс] URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/insights-trends/user-insights/digital-trends-2018/>, Дата обращения: 10.03.2020.

<sup>12</sup> Глобальное исследование потребительского поведения за 2019 год, PWC, 2019 г. — [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/consumer-insights-survey.html>, Дата обращения: 18.02.2020.

<sup>13</sup> Для всех и каждого: как персонализация YouTube-рекламы помогла 7Up рассказать о новом продукте, Think with Google, сентябрь 2019 — [Электронный ресурс] URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/personalization\\_youtube\\_ads\\_7up\\_lemon/](https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/personalization_youtube_ads_7up_lemon/), Дата обращения: 18.02.2020.

Ключевое направление в аналитике данных — объединение онлайн и офлайн. В каршеринге пользователь уже сейчас может управлять сетью автомобилей с помощью онлайн-приложения. Wi-Fi в магазинах помогает узнать эффективность онлайн-размещений в офлайне, собирая ID посетителей. Всё это особенно ценно, когда задача бренда — отследить, что привело пользователя в магазин.

**3. Развитие формата агрегаторов онлайн-магазинов.** Стремительный рост онлайн-рынка также обеспечивает преимущество компаниям-агрегаторам, которые предлагают наиболее удобную модель приобретения товаров в Интернете. Если в сегменте бытовой техники и электроники агрегаторы присутствуют давно и стали привычны пользователям, в категории товаров FMCG их пока мало (*Ozon, T-mall*). В большей степени агрегаторы пока представлены в сегменте промо и собирают информацию о скидках на продукты и бытовую химию в разных магазинах, в то время как ретейлеры развивают собственные онлайн-супермаркеты и сервисы доставки продуктов на дом. Наиболее успешно в этом направлении работают сети супермаркетов Перекресток и *Metro Cash&Carry*, позволяющие заказать продукты онлайн и оформить доставку на дом. Кроме того, появляются сервисы экспресс-доставки товаров из магазина на дом, такие как «Самокат». Основное преимущество данного сервиса — скорость: заказ привозят в пределах 15–20 минут<sup>14</sup>, что быстрее, чем собрать-

ся и дойти до магазина самостоятельно.

Стоит отметить, что во время вспышки пандемии коронавируса, когда люди по всему миру на продолжительное время были вынуждены оставаться дома, популярность сервисов доставки значительно возросла. По словам представителей сервиса доставки продуктов *iGoods*<sup>15</sup>, в марте 2020 года спрос на доставку продуктов вырос в три-четыре раза. Сервис доставляет продукты из гипермаркетов *Metro*, «Лента», *Prisma*, «Карусель» и других. Наибольший прирост количества заказов произошел в Москве и Санкт-Петербурге, чаще всего заказывают продукты длительного хранения — сахар, гречневая крупа, рис, макароны, консервированный горох, кукуруза, тушеная говядина, а также туалетная бумага. Такой набор обусловлен выбором продуктом с максимальным сроком хранения на случай, если продовольственные магазины окажутся закрыты или возникнет дефицит продуктов.

Если рассматривать изменения с точки зрения частоты покупок и среднего чека, то можно отметить обратную тенденцию — частота покупок растет, а средний чек — снижается. Если изначально гипермаркеты (*Ашан, METRO Cash & Carry*) предлагали потребителям более выгодные цены, теперь появление специализированных магазинов и развитие супермаркетов и их собственных торговых марок (*Перекресток, Дикси, Пятерочка, Билла*) позволяют купить товары по сопоставимой цене в пешей доступности. Больше нет необходимости заку-

паться на выходных про запас, что приводит к более частым покупкам малыми партиями. Более того, с появлением карт лояльности вышеупомянутых торговых сетей покупатели получили скидки, а магазины — данные о покупках, которые за большие деньги в обезличенном виде покупают рекламодатели с целью персонализации рекламных сообщений.

**4. Рост покупок по промоакциям.** На фоне снижения реальных доходов и, как следствие, покупательской способности еще один фактор снижения среднего чека — рост покупок по промо-акциям. По данным *GFK*, в 2018 году 46% россиян говорили, что ищут способ сэкономить и используют для этого товары по спецпредложениям<sup>16</sup>. Такому росту способствуют сами производители, предлагая регулярно свои товары со скидкой. Также растет осведомленность о скидках среди потребителей — в этом им помогают онлайн-сервисы, агрегирующие промопредложения (*Едадил, СкидкаОнлайн, Акции всех магазинов России*). Так, в 2019 году доля покупок по акциям в обороте упакованной продукции составила 27%.

Важно отметить, что стремление покупать по акции мотивировано не только желанием сэкономить, но также имеет психологический мотив. Человек испытывает удовольствие от найденного со скидкой товара, аналогичное удачному торгу на рынке. Это превращает потребление в разновидность игры: найти, где дешевле, даже если разница в цене не слишком принципиальна для игрока.

<sup>14</sup> Официальный сайт службы доставки Самокат 2019 – [Электронный ресурс] URL: <https://samokat-dostavka.ru/> Дата обращения: 31.03.2020.

<sup>15</sup> Онлайн-ритейлеры резко нарастили продажи продуктов и увеличили сроки доставки, *Interfax*, 16.03.2019 – [Электронный ресурс] URL: <https://www.interfax.ru/russia/699424>. Дата обращения: 01.04.2020.

<sup>16</sup> FMCG тренды в России, *GFK*, 03.04.2019г – [Электронный ресурс] URL: <https://www.gfk.com/ru/insaiity/press-release/fmcg-trendy-v-rossii/>, Дата обращения: 08.02.2020.

Технологии позволяют легко ориентироваться среди специальных предложений магазинов, и с большой долей вероятности покупатель будет больше внимания уделять соотношению цены и качества.

В то же время продажи по акциям уменьшают маржинальность товаров и снижают выгоды производителя. Чтобы нивелировать эффект, производители и поставщики развивают программы повышения эффективности промо. Наблюдается замедление динамики роста промопродаж (рис. 4).

Несмотря на то, что ретейлеры стали активнее вводить акции на продукты питания, среди продаж категорий товаров по промоакциям лидирующие позиции занимают товары бытовой химии (рис. 5)<sup>17</sup>.

В то время как крупные торговые сети регулируют продажи по промо, в ответ на желание потребителей покупать дешево появился и активно растет формат жестких дискаунтеров (+59,2% июль 2019 vs июль 2018 по доле от оборота в стоимостном выражении среди каналов продаж FMCG)<sup>18</sup>. К жестким дискаунтерам относятся магазины самообслуживания с низкими ценами и ограниченным ассортиментом от локальных производителей, такой формат прежде всего привлекает группу покупателей, для которых цена важнее всего. Основным драйвером роста среди жестких дискаунтеров выступает сеть магазинов «Светофор», занимающая в 2019 году 11-е место в рейтинге FMCG-ритейлеров в России (28-е место в 2018 году). Также среди успешных примеров можно выделить

дискаунтер «Хороший», принадлежащий ТД «Командор», а также «Батон», принадлежащий сети гастрономов «Красный яр». С учетом ухудшения экономической ситуации в России после пандемии коронавируса, когда цена станет одним из главных факторов принятия решения о покупке, формат дискаунтеров расширит свою аудиторию. В первую очередь, в регионах России и среди социально уязвимых групп населения.

**5. Популяризация здорового образа жизни и осознанного потребления.** Если не брать во внимание период ухудшения экономической ситуации, для финансово стабильного населения справедлива тенденция, обратная экономике, — набирают популярность здоровый образ жизни и осознан-

ное потребление. Еще несколько лет назад, немногие задумывались о переработке мусора, парниковом эффекте и заботе об окружающей среде. Однако сегодня, когда изменение климата и влияние экологии стали ощутимы всему миру, СМИ, лидеры мнений и специальные сообщества призывают людей к осознанности. По данным потребительской панели GfK<sup>19</sup>, 58% покупателей в России говорят, что следуют правилам ЗОЖ при покупке товаров повседневного спроса. Растет популярность продуктов, содержащих в составе полезные ингредиенты: например, витаминизированный и цельнозерновой хлеб, низкокалорийные фитнес-продукты, гранола, мюсли, натуральные каши. Как правило, продукты с натуральным составом стоят дороже.



Рис. 4. Доля продаж по промоакциям в России в натуральном и денежном выражении. Источник: Составлено автором на основе данных исследования «Лаборатория ритейла» центра социального проектирования «Платформа».

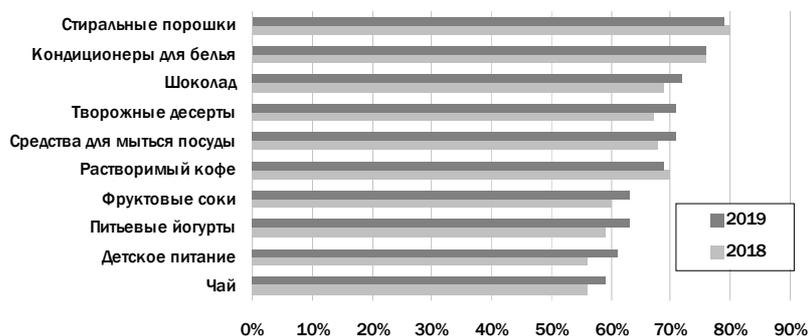


Рис. 5. Топ-10 категорий с самой большой долей продаж по промоакциям в денежном выражении, %.

<sup>17</sup> Последние тенденции на рынке розничной торговли и производства потребительских товаров, 2ой квартал 2019. – [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/assets/q2-rus-fin.pdf>. Дата обращения: 17.05.2020.

<sup>18</sup> GfK: Жесткие дискаунтеры: угроза или возможность? Retail.ru, 09.10.2019 г.– [Электронный ресурс] URL: <https://www.retail.ru/news/gfk-zhestkie-diskauntery-ugroza-ili-vozmozhnost-9-oktyabrya-2019-187277/>, Дата обращения: 08.02.2020.

<sup>19</sup> FMCG тренды в России, GfK, 03.04.2019 г – [Электронный ресурс] URL: <https://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/fmcg-trendy-v-rossii/>, Дата обращения: 08.02.2020.

Анализ реального покупательского поведения показал, что покупатели мигрируют с менее здоровых к нейтральным категориям. При этом активно растут продажи продуктов, которые потребитель определяет для себя как более здоровые. Так, продажи индейки выросли на 16% (в натуральном выражении), соков с витаминами, антиоксидантами, без сахара — на 7,7% (в натуральном выражении). Потребление макарон твердых сортов увеличилось на 7,9%. Практически каждый четвертый россиянин интересуется фермерскими продуктами (28%), каждый пятый — продуктами Био/Эко/Органик — 22%.

Примером успеха среди торговых сетей в этом сегменте является Вкусвилл, которые предлагает товары отечественных производителей и фермеров для здорового питания под собственной торговой маркой<sup>20</sup>. Сеть делает акцент на контроле качества и натуральности, а также поддерживает маленькие производства в России, что нашло двойной отклик у российского потребителя. Помимо самой концепции, секрет успеха заключается в жесткой системе лояльности, мотивирующей покупателей регулярно возвращаться в магазин: сеть дает ограниченные по времени скидки на отдельные товары в размере 15–20%.

Так, годовая выручка компании выросла за 4 года практически в 10 раз — с 5,6 млрд рублей в 2015 году до 54,6 млрд руб. в 2019 году<sup>21</sup>. Стоит отметить, что Вкусвилл стал вторым проектом его основателя Андрея Кривенко в сфере магазинов здорового питания — первый проект «Избенка»

появился, когда здоровое питание было еще не так популярно — в 2009 году, — в нем был допущен ряд стратегических ошибок.

Стоит отметить, что для потребителя становится также важна упаковка товаров и дальнейшая ее переработка. По данным исследования PWC в 2019 году<sup>22</sup>, 86% российских потребителей готовы заплатить дополнительную сумму за экологически чистые продукты и свыше 40% потребителей готовы платить надбавку за экологичную упаковку.

Также потребители готовы заплатить надбавку за экологически рациональное или этическое производство товаров (свыше 77%), практику устойчивого развития ретейлеров (42%) и за взносы на благотворительность (35%). Особенно внимательно относятся к вопросу эко-составляющей товаров представители поколения Z. Основными критериями доверия к бренду являются независимая сертификация товаров и экомаркировка. С помощью специальных приложений (например, ЭкоГид) можно проверить товары на экологичность состава.

Вместе с появлением и развитием экологически чистых продуктов питания, возрос интерес к натуральной косметике и средствам

личной гигиены. Такие средства принято считать безопасными, так как они не приводят к развитию заболеваний. Продукты, входящие в основу таких средств, имеют природное происхождение, а в процессе их переработки не используются химические или какие-либо другие добавки.

К примеру, в Германии, в натуральных средствах по уходу за собой не может быть продуктов животного происхождения. Также в них не могут присутствовать вещества, которые добыты из генномодифицированных растений. Во Франции в составе косметики должно быть 95% экологических продуктов. Также выдвигают особое требование к таре, в которой средства продают.

Аналогично продуктам, в этом сегменте растут специализированные магазины, однако крупные производители товаров массового потребления также делают особый акцент на натуральности и безопасности, добавляя на упаковку и в коммуникацию слова «био», «без ГМО», «эко», «натуральный».

Информацию об экологически чистых товарах покупатели получают в основном из Интернета, от лидеров мнений и в специализированных магазинах (рис. 6).



Рис. 6. Источники информации об экологически чистых товарах  
Источник: «Как покупатели выбирают экотовары?», исследование, проведенное НП «Экологический союз» и Экобюро, GREENS 2018 г.

<sup>20</sup> Официальный сайт Вкусвилл, — [Электронный ресурс] URL: <https://vkusvill.ru/developers/> Дата обращения: 16.02.2020.

<sup>21</sup> От «Избенки» к супермаркету, совместный проект РБК и Сбербанк — [Электронный ресурс] URL: <http://strategy.rbc.ru/vkusvill/>, Дата обращения: 06.03.2020.

<sup>22</sup> Глобальное исследование потребительского поведения за 2019 год, PWC, 2019 г.— [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/publications/consumer-insights-survey.html>, Дата обращения: 18.02.2020.

Таким образом, главным источником информации остается Интернет, сообщества и сайты специализированных магазинов.

**6. Новые технологические решения.** Если говорить о влиянии технологических решений на потребление, важно отметить растущий интерес среди российских потребителей к умным голосовым помощникам. В 2018 году количество респондентов, которые начали пользоваться системами умных голосовых помощников для дома при совершении покупок в интернете, возросло на 17%. По данным PWC, в 2019 году 8% российских потребителей имели дома голосового помощника, а 26% — планировали приобрести его.

В настоящее время приблизительно 40% миллениалов используют умных голосовых помощников для дома при совершении покупок онлайн, 13 и 11% из них делают покупки с помощью этих устройств не реже одного раза в месяц и в неделю соответственно.

Жители Москвы являются лидерами в России по использованию

умных голосовых помощников для дома. Мужчины в большей степени, чем женщины, склонны пользоваться голосовыми помощниками при совершении покупок онлайн.

Более половины (53%) потребителей пользуются умными голосовыми помощниками для поиска и изучения товаров, соответственно у ретейлеров существует большой потенциал для использования новых каналов продаж, которыми могут стать голосовые помощники. Лидеры цифрового ретейла, такие как *Amazon* и *Aliexpress*, давно начали использовать своих собственных голосовых помощников; в России Яндекс разработал Яндекс.Станцию — умную колонку с встроенным голосовым помощником Алиса.

Для адаптации контента интернет-магазинов под голосовых помощников необходим комплексный подход. При голосовом поиске товаров потребители используют разговорную речь, бытовые фразы и синонимы. Чтобы товары отображались по результатам голосового поиска, компаниям не-

обходимо оптимизировать контент страниц, генерирующих трафик и описания товаров с использованием соответствующих ключевых слов.

Таким образом, основными факторами, влияющими на потребительское поведение на рынке FMCG, являются:

- ◆ Развитие электронной торговли.
- ◆ Адаптация маркетинговой стратегии к реалиям цифровой экономики.
- ◆ Развитие формата агрегаторов онлайн-магазинов.
- ◆ Рост покупок по промоакциям.
- ◆ Популяризация здорового образа жизни и осознанного потребления.
- ◆ Появление новых технологических решений, таких как чат-боты, голосовые помощники и умные колонки.

Лидерство тех или иных производителей и брендов в категории определяет наилучшее сочетание большого количества факторов: от внедрения новых технологий и расширения портфолио до медиастратегии.

## Changes in Consumer Behavior in the Consumer Goods Market under the Influence of Digitalization in Russia

**Voronkevich Alena Borisovna,**

PHD student of the Department of Logistics and Marketing, Financial University under the Government of the Russian Federation; Kibalchicha 1, Moscow, Russia, 129164 (ABVoronkevich@fa.ru)

Based on the analysis of the transformation of consumer behavior in the market of consumer goods under the influence of the development of digitalization in Russia, the article offers a description of the specifics and structure of consumption in the selected market; highlights the main trends in consumption and factors affecting them. The impact of social changes on consumer behavior is highlighted separately, and modern tools for media strategies of major FMCG brands are described. The main trend in 2020 was the coronavirus pandemic, which strongly influenced the transformation of product consumption processes towards a significant increase in online sales.

Factors that influence consumer behavior in the FMCG market are:

- \* Development of e-Commerce.
- \* Adapting the marketing strategy to the realities of the digital economy.
- \* Development of the format of online store aggregators.
- \* Increase in purchases based on promotions.
- \* Promoting a healthy lifestyle and conscious consumption.
- \* The emergence of new technological solutions.

The information obtained during the analysis of changes in consumer trends will allow top managers of FMCG companies to develop an effective strategy for product development and promotion in a changing environment.

**Keywords:** fast moving consumer goods; marketing; digitalization; market research; pandemic; online shopping; transformation; consumer behavior.

## ВЛИЯНИЕ ОЦЕНКИ УРОВНЕЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ НА РАЗРАБОТКУ СЦЕНАРИЕВ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ В2В



**Виничук Оксана Юрьевна,**

к.э.н., доцент кафедры маркетинга, коммерции и логистики, Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ); 690922, г. Владивосток, остров Русский, бухта Аякс 10, корпус G (22)  
kv23@list.ru

В статье представлены основные этапы оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов на В2В-рынке безалкогольной продукции Приморского края с целью разработки сценариев развития его ключевых игроков. Проблемы с уровнем удовлетворенности клиентов имеют региональную специфику, что актуально для крупных компаний, к которым относится Coca-Cola HBC Россия. В настоящее время большинство компаний не занимается разработкой сценариев развития и упускают возможность управления уровнем удовлетворенности клиентов, что в свою очередь не позволяет им оптимизировать ресурсы, принимать управленческие решения, адаптированные к запросам своих клиентов. В результате проведенного исследования были сформулированы и доказаны гипотезы, способные обеспечить выбор оптимального сценария развития компании с учетом специфики регионального рынка В2В безалкогольной продукции. В работе представлен алгоритм разработки сценария развития компании, а также предложены рекомендации по повышению уровня удовлетворенности и лояльности ее клиентов, что может представлять практический интерес для всех участников данного рынка.

**Ключевые слова:** уровень удовлетворенности клиентов; индекс лояльности; сценарий развития компании; маркетинговые исследования; рынок безалкогольной продукции.

В современных условиях при разработке стратегических управленческих решений широкое распространение получил метод сценариев, который дает возможность оценить не только наиболее вероятный ход развития событий, но и возможные последствия принимаемых решений. Это актуально в период экономической нестабильности, так как сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации, понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная перспектива развития. При правильном стратегическом планировании выбор оптимального сценария развития позволяет руководителю компании сделать ставку на возможный, наиболее вероятный вариант будущего развития своего бизнеса. Особую значимость применение данного метода имеет при оценке стратегических маркетинговых перспектив развития производственных компаний в области оцен-

ки и прогнозирования удовлетворенности клиентов, что определяет эффективность их деятельности на конкретном рынке.

Для эффективной разработки сценария развития компании на первом этапе необходимо сформировать алгоритм исследования факторов внешней среды, которые позволят выделить основные варианты развития компании при разной комбинации элементов (в условиях управления изменениями). К таким факторам можно отнести оценку маркетинговых показателей удовлетворенности и лояльности клиентов. Это направление исследований и составит канву данной работы. На данный момент существует достаточно вариаций показателей оценки удовлетворенности клиентов, но основными и наиболее распространенными являются такие из них, как *CSI* (индекс удовлетворенности) и *NPS* (индекс лояльности) [1].

*Индекс удовлетворенности* – маркетинговый показатель и ме-

тод оценки качества маркетинга компании, который основан на опросе потребителей, совершивших то или иное действие в отношении товара, марки или их владельца. В общем виде, это среднее между всеми компонентами, которые вносят свой вклад в удовлетворенность потребителей. Поскольку эти компоненты по-разному могут влиять на удовлетворенность, они часто имеют свой весовой коэффициент [2]. *Индекс лояльности* – показатель степени приверженности клиентов, их готовности рекомендовать компанию знакомым или друзьям на основе своего клиентского опыта. Он показывает взаимосвязь количества лояльных покупателей с перспективами роста компании. Для расчета индекса все клиенты также проходят опрос, в ходе которого они делятся на (в зависимости от набранных баллов от 0 до 10) (формула 1, [3]):

♦ «критиков» – от 0 до 6 баллов (недовольных клиентов, которые

могут давать негативные отзывы о компании);

- ◆ «нейтралов» — от 7 до 8 баллов (удовлетворенных клиентов, но не приверженцев компании, которые при более выгодных предложениях уйдут к конкурентам);
- ◆ «промоутеров» — от 9 до 10 баллов (лояльных клиентов, которые рекомендуют компанию, товар или услугу своим друзьям и знакомым, обеспечивая приток новых покупателей).

$$NPS = \% \text{ «промоутеров»} - \% \text{ «критиков»} \quad (1)$$

Исследование и оценка данных индексов представляют интерес для большинства крупных и средних российских компаний, работающих на разных рынках, поскольку являются одними из ключевых показателей их маркетинговой активности. В данной работе приведен пример исследования уровней удовлетворенности и лояльности клиентов компании *Coca-Cola HBC* Россия как первый этап разработки сценариев ее развития для улучшения данных показателей на региональном рынке *B2B* безалкогольной продукции Приморского края. Результаты исследования помогут выявить сильные и слабые стороны деятельности компании, которые влияют на общую удовлетворенность клиентов к компании.

#### ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сформулированы следующие гипотезы для исследования уровней удовлетворенности и лояльности клиентов компании:

1. Выбор оптимального сценария развития компании зависит от правильной оценки сложившихся уровней удовлетворенности и лояльности ее клиентов.

2. Процесс оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов компании должен соответствовать алгоритму разработки сценария развития по их улучшению.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является компания *Coca-Cola HBC* Россия, которая входит в Группу *Coca-Cola HBC* и является одним из крупнейших партнеров — ботлеров напитков под брендами *The Coca-Cola Company* в мире. На данный момент *Coca-Cola* производит и продает 17 брендов и 110 видов безалкогольных прохладительных напитков, таких как сладкие газированные напитки, соки, нектары, сокосодержащие напитки, вода, спортивные и энергетические напитки, холодный чай, напитки на растительной основе\*.

Чтобы разработать сценарии развития данной компании по увеличению уровней удовлетворенности и лояльности ее клиентов на региональном рынке *B2B* безалкогольной продукции, в работе предложен алгоритм разработки прогнозного сценария (сценарий возможного развития объекта в будущем с учетом изменений). В данных сценариях учитываются возможные изменения факторов внешней среды (активного прогнозного фона) и их влияние на поведение компании в новых условиях.

Алгоритм разработки сценария развития компании *Coca-Cola HBC* Россия включает следующие этапы:

1. Постановка задачи и структурирование области прогнозирования (анализ изменений).
2. Определение факторов рынка и ограничений в рамках развития компании (факторы основ-

ного внешнего и внутреннего воздействия на поставленные цели увеличения удовлетворенности).

3. Формирование гипотетических показателей увеличения уровней удовлетворенности и лояльности, к которым должна стремиться компания.
4. Группировка факторов, влияющих на динамику и развитие удовлетворенности и лояльности клиентов компании.
5. Построение матрицы «фактор-фактор» (анализ приоритетности факторов).
6. Определение показателей для факторов и ожидаемых диапазонов уровня их изменений (от оптимальных до негативных). На этом этапе необходимо учесть фазу экономического цикла компании, региона и т.д.
7. Построение прогнозных моделей (ситуационное моделирование).
8. Оценка разных вариантов сценариев развития компании по увеличению уровней удовлетворенности и лояльности ее клиентов на рынке *B2B* безалкогольной продукции Приморского края (оптимистичный, пессимистичный, оптимальный или базовый).
9. Утверждение выбранного варианта сценария путем тестирования результата и экспертной оценки.

В рамках предложенного для компании алгоритма разработки сценария видно, что основной этап — это исследование уровней удовлетворенности и лояльности клиентов компании на рынке *B2B*, с целью выявления факторов и предложения вариантов развития событий по улучшению данных показателей.

\* *Coca-Cola HBC* Russia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.coca-colahellenic.com/>.

Далее в работе рассмотрен алгоритм проведения исследования и оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов компании на рынке *B2B* Приморского края. При проведении исследования на основании разработанной анкеты в интерактивной форме было опрошено 177 компаний – партнеров *Coca-Cola HBC* Россия на территории Приморского края, из них: 5 АЗС, 11 алкомаркетов, 11 киосков/павильонов, 6 кондитерских/кофейней, 6 минимаркетов, 11 пит-стопов, 85 продуктовых магазинов, 37 кафе/ресторанов и 5 супермаркетов [4].

При исследовании уровня лояльности респондентам был задан вопрос: «Какова вероятность того, что вы порекомендуете работу с компанией *Coca-Cola* своим коллегам? (оценить по шкале от 0 до 10, где 0 – точно не посо-

ветовал бы, 10 – точно посоветовал бы)». Клиенты, которые ответили в диапазоне от 0 до 6 баллов включительно, являются «критиками», их набралось 62 компании (35%). Клиенты, которые выбрали 7 и 8 баллов, являются «нейтралами», их количество равно 22 компаниям (12%). Компании, которые выбрали 9 и 10 баллов, являются «промоутерами», т.е. клиентами, максимально положительно настроенными к *Coca-Cola HBC* Россия (их количество равно 93 компании или 53%). Для оценки уровня лояльности используется индекс лояльности (Индекс *NPS*):

$$\text{Индекс } NPS = 53\% - 35\% = 18\%.$$

Положительное значение показателя сигнализирует о том, что доля сторонников «промоутеров» компании *Coca-Cola HBC* Россия

превышает количество «критиков», следовательно, имеется определенный потенциал к естественному росту клиентской базы исключительно за счет лояльности покупателей, в том случае, когда довольный клиент приводит еще одного клиента. Однако, если учитывать, что индекс *NPS* варьируется от –100 до +100, а показатель равен 18%, то это очень пограничная для развития компании ситуация.

Для расчёта уровня удовлетворенности был использован индекс *CSI*. Для этого в анкету добавили два вопроса на выявление удовлетворенности и важности (по шкале от 1 до 7) следующих 22 показателей, представленных в *таблице 1* по результатам обработки анкет.

Колонки «Средняя оценка важности показателя» и «Средняя

Таблица 1

Сводные данные для расчета индекса *CSI* для компании *Coca-Cola HBC* Россия, 2020 г.

№	Показатель	Средняя оценка важности параметра	Вес параметра в общей оценке удовлетворенности, %	Средняя оценка уровня удовлетворенности параметром	Взвешенная оценка уровня удовлетворенности
1	2	3	4	5	6
1	Деятельность торгового представителя	5,76	4,55	5,88	0,27
2	Скорость принятия и обработки заказа	6,26	4,55	6,01	0,27
3	Общение торгового представителя с сотрудниками торговой точки	5,90	4,55	6,41	0,29
4	Установка, замена и обслуживание холодильного оборудования торговым представителем	5,80	4,55	5,46	0,25
5	Предложения по развитию бизнеса от торгового представителя	5,12	4,55	4,71	0,21
6	Надежность и выполнение обещаний торговым представителем	6,39	4,55	5,43	0,25
7	Информированность торгового представителя (о новых товарах, акциях)	6,00	4,55	4,99	0,23
8	Работа маркетинга	5,25	4,55	5,60	0,25
9	Выпуск новых продуктов и инноваций	4,83	4,55	5,36	0,24
10	Организация эффективных промоакций	6,02	4,55	4,24	0,19
11	Оборудование, POP и POS материалы	5,36	4,55	4,35	0,20
12	Гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки	6,30	4,55	4,84	0,22
13	Работа логистического отдела	6,27	4,55	5,30	0,24
14	Гибкость графика поставок	6,16	4,55	5,28	0,24
15	Аккуратность, своевременность и точность доставки заказов	6,31	4,55	5,51	0,25
16	Скорость реагирования на некачественную доставку	6,39	4,55	5,41	0,25
17	Качество предоставляемой продукции: внешний вид и срок годности	6,24	4,55	6,05	0,28
18	Внешний вид водителя и общение с ним	5,40	4,45	6,40	0,28
19	Замена товара с истекшим сроком годности	6,26	4,55	5,34	0,24

Таблица 1 (Окончание)

1	2	3	4	5	6
20	Холодильное оборудование	5,77	4,55	5,78	0,26
21	Оперативность сервисных работ с холодильным оборудованием	5,87	4,55	5,73	0,26
22	Грамотность и скорость установки холодильного оборудования	5,91	4,55	5,90	0,27

оценка уровня удовлетворенности параметром» были рассчитаны как среднее арифметическое по каждому параметру. Колонка «Вес параметра в общей оценке удовлетворенности» была заполнена равнозначно для каждого показателя за исключением внешнего вида водителя, так как данный показатель удивил респондентов. Колонка «Взвешенная оценка уровня удовлетворенности» была получена путем умножения колонки «Средняя оценка уровнем удовлетворенности параметром» на колонку «Вес параметра в общей оценке удовлетворенности». Для того чтобы посчитать индекс *CS/* необходимо определить сумму взвешенной оценки уровня удовлетворенности.

Индекс  $CS/ = \sum$  «Взвешенная оценка уровня удовлетворенности» = 5,45.

В процентном выражении индекс *CS/* равен 78%, что говорит о высоком уровне удовлетворенности клиентов компании предоставляемой услугой. В результате такие показатели, как: надежность и выполнение обещаний торговым представителем, информированность торгового представителя (о новых товарах, акциях), организация эффективных промоакций, гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки, работа логистического отдела, гибкость графика поставок, скорость реагирования на некачественную доставку, замена товара с истекшим сроком годности важны для клиентов. Однако результаты исследования показывают, что уровень удовлетворенности ими ниже среднего. Поэтому для повышения уровня удовлетворенности клиентов данными параметрами необходимо разра-

ботать и предпринять ряд мер в рамках сценариев развития.

Далее, чтобы понять, какие конкретно параметры влияют на уровень лояльности, в работе вычислен отдельно индекс удовлетворенности «критиков» и «промоутеров». Как уже говорилось выше, количество «критиков» составляет 62 компании. Проанализировав результаты анкеты только этих компаний на предмет важности и удовлетворенности, ранее указанных 22 параметров, в результате получили сводную таблицу для вычисления индекса *CS/* среди «критиков» (табл. 2). Индекс *CS/* для «критиков» = 4,04. В процентном выражении индекс *CS/* равен 58%, что говорит о среднем уровне удовлетворенности клиентов компании предоставляемой услугой.

Как видно из таблицы 2, такие параметры, как: установка, замена

Таблица 2

Сводная таблица для расчета индекса *CSI* среди клиентов -«критиков»

№	Показатель	Средняя оценка важности параметра	Вес параметра в общей оценке удовлетворенности, %	Средняя оценка уровня удовлетворенности параметром	Взвешенная оценка уровня удовлетворенности
1	2	3	4	5	6
1	Деятельность торгового представителя	5,02	4,55	4,72	0,21
2	Скорость принятия и обработки заказа	5,61	4,55	5,03	0,23
3	Общение торгового представителя с сотрудниками торговой точки	4,95	4,55	6,05	0,28
4	Установка, замена и обслуживание холодильного оборудования торговым представителем	5,34	4,55	4,03	0,18
5	Предложения по развитию бизнеса от торгового представителя	3,54	4,55	2,49	0,11
6	Надежность и выполнение обещаний торговым представителем	5,89	4,55	3,80	0,17
7	Информированность торгового представителя (о новых товарах, акциях)	4,98	4,55	3,41	0,16
8	Работа маркетинга	3,13	4,55	4,34	0,20
9	Выпуск новых продуктов и инноваций	2,67	4,55	5,07	0,23
10	Организация эффективных промоакций	5,59	4,55	2,25	0,10
11	Оборудование, POP- и POS-материалы	4,82	4,55	1,97	0,09
12	Гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки	5,93	4,55	2,92	0,13

Таблица 2 (Окончание)

1	2	3	4	5	6
13	Работа логистического отдела	5,66	4,55	3,03	0,14
14	Гибкость графика поставок	5,69	4,55	3,34	0,15
15	Аккуратность, своевременность и точность доставки заказов	6,03	4,55	3,62	0,16
16	Скорость реагирования на некачественную доставку	6,16	4,55	3,52	0,16
17	Качество предоставляемой продукции: внешний вид и срок годности	5,67	4,55	5,36	0,24
18	Внешний вид водителя и общение с ним	4,00	4,45	6,23	0,28
19	Замена товара с истекшим сроком годности	5,67	4,55	3,59	0,16
20	Холодильное оборудование	5,08	4,55	4,85	0,22
21	Оперативность сервисных работ с холодильным оборудованием	5,20	4,55	4,49	0,20
22	Грамотность и скорость установки холодильного оборудования	5,18	4,55	4,80	0,22

и обслуживание холодильного оборудования торговым представителем; надежность и выполнение обещаний торговым представителем; организация эффективных промоакций; гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки; работа логистического отдела; гибкость графика поставок; аккуратность, своевременность и точность доставки заказов; скорость реагирования на некачественную доставку; замена товара с истекшим сроком годности важны для клиентов-«критиков». Однако результаты исследования показывают, что уровень удовлетворенности ими ниже среднего. Поэтому для повышения уровня удовлетворенности клиентов данными параметрами необходимо разработать и предпринять ряд мер при разработке соответствующего варианта сценария развития компании.

Кроме того, чтобы более точно указать на параметры, которые не удовлетворяют клиентов-«критиков», в работе определены факторы, в которых наблюдается разрыв более чем 1,5 пункта между важностью и удовлетворенностью. Ими оказались такие показатели:

- 1) организация эффективных промоакций (3,34);
- 2) гибкость в обсуждении цен,

- дополнительные услуги и скидки (3,02);
- 3) оборудование, *POP*- и *POS*-материалы (2,85);
- 4) скорость реагирования на некачественную доставку (2,64);
- 5) работа логистического отдела (2,62);
- 6) аккуратность, своевременность и точность доставки заказов (2,41);
- 7) гибкость графика поставок (2,34);
- 8) надежность и выполнение обещаний торговым представителем (2,08);
- 9) замена товара с истекшим сроком годности (2,08);
- 10) информированность торгового представителя (о новых товарах, акциях) (1,57).

Как видно, все 9 параметров, которые находились в матрице в разделе удовлетворенности ниже среднего, были продублированы, однако, добавился и новый параметр: гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки, разрыв которого равен 3,02, что является достаточно большим. Поэтому при разработке сценария развития компании и рекомендаций данный параметр необходимо учесть. Стоит также заметить, что разрыв отмечается в 10 параметрах, что составляет практически половину.

Количество «промоутеров» в исследовании составило 92 компании. Проанализировав результаты анкеты только этих компаний на предмет важности и удовлетворенности ранее указанных 22 показателей, получили сводную таблицу для вычисления индекса *CSI* среди «промоутеров» (табл. 3).

Индекс *CSI* для промоутеров = 6,38. В процентном выражении индекс *CSI* равен 91%, что говорит о достаточно высоком уровне удовлетворенности клиентов компании предоставляемыми услугами.

Как видно из таблицы 3, такие параметры, как: информированность торгового представителя (о новых товарах, акциях) и гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки важны для клиентов-промоутеров, однако результаты исследования показывают, что уровень удовлетворенности ими ниже среднего. Поэтому для повышения уровня удовлетворенности клиентов данными параметрами необходимо при разработке соответствующего сценария развития компании предпринять ряд мер.

В результате проведенного исследования видно, что «промоутеры» довольны большим количеством параметров, в то время,

Сводная таблица для расчета индекса CSI среди клиентов - «промоутеров»

№	Показатель	Средняя оценка важности параметра	Вес параметра в общей оценке удовлетворенности, %	Средняя оценка уровня удовлетворенности параметром	Взвешенная оценка уровня удовлетворенности
1	Деятельность торгового представителя	6,19	4,55	6,58	0,30
2	Скорость принятия и обработки заказа	6,55	4,55	6,62	0,30
3	Общение торгового представителя с сотрудниками торговой точки	6,45	4,55	6,60	0,30
4	Установка, замена и обслуживание холодильного оборудования торговым представителем	6,23	4,55	6,44	0,29
5	Предложения по развитию бизнеса от торгового представителя	6,34	4,55	6,18	0,28
6	Надежность и выполнение обещаний торговым представителем	6,62	4,55	6,47	0,29
7	Информированность торгового представителя (о новых товарах, акциях)	6,53	4,55	5,87	0,27
8	Работа маркетинга	6,49	4,55	6,43	0,29
9	Выпуск новых продуктов и инноваций	6,06	4,55	5,65	0,26
10	Организация эффективных ПРОМО акций	6,35	4,55	5,57	0,25
11	Оборудование, POP и POS материалы	5,98	4,55	5,92	0,27
12	Гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки	6,63	4,55	6,13	0,28
13	Работа логистического отдела	6,53	4,55	6,61	0,30
14	Гибкость графика поставок	6,36	4,55	6,48	0,30
15	Аккуратность, своевременность и точность доставки заказов	6,38	4,55	6,61	0,30
16	Скорость реагирования на некачественную доставку	6,49	4,55	6,66	0,30
17	Качество предоставляемой продукции: внешний вид и срок годности	6,57	4,55	6,44	0,29
18	Внешний вид водителя и общение с ним	6,37	4,45	6,53	0,29
19	Замена товара с истекшим сроком годности	6,63	4,55	6,52	0,30
20	Холодильное оборудование	6,37	4,55	6,58	0,30
21	Оперативность сервисных работ с ХО	6,46	4,55	6,69	0,30
22	Грамотность и скорость установки ХО	6,54	4,55	6,72	0,31

когда «критики» этими же параметрами не удовлетворены. Проанализировав состав «промоутеров» предположили, что в ряде районов работают ответственные торговые представители, из-за чего параметры, касающиеся взаимодействия непосредственно с торговым представителем находятся в зоне удовлетворенности.

Таким образом, оценив результаты опроса, можно сделать вывод, что на уровне удовлетворенности и лояльности отрицательное влияние оказывают следующие факторы:

- 1) установка, замена и обслуживание холодильного оборудования торговым представителем;
- 2) надежность и выполнение обещаний торговым представителем;

3) информированность торгового представителя (о новых товарах, акциях);

4) организация эффективных промоакций;

5) оборудование, POP- и POS-материалы;

6) гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки;

7) работа логистического отдела;

8) гибкость графика поставок;

9) аккуратность, своевременность и точность доставки заказов;

10) скорость реагирования на некачественную доставку;

11) замена товара с истекшим сроком годности.

Именно этими параметрами максимально не удовлетворены «критики», а также в матрице общей удовлетворенности они также занимают позиции ниже среднего. Именно на улучшение этих

параметров и будут направлены рекомендации при разработке сценариев развития компании *Coca-Cola HBC* Россия.

В результате проведенного исследования, в ходе которого необходимо было оценить уровни лояльности и удовлетворенности клиентов компании *Coca-Cola HBC* Россия, были выявлены проблемные области. Данные области или параметры отрицательно влияют на ранее упомянутые показатели, требуют дальнейшего решения и устранения при разработке сценариев развития компании.

Поэтому на следующем этапе в работе выделены из 11 факторов пять наиболее значимых параметров (по приоритетности решения проблем), которые являются ключевыми и оказывают отрицательное влияние на удовлетворенность

и лояльность клиентов компании *Coca-Cola HBC Россия*:

- ◆ организация эффективных промоакций;
- ◆ гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки;
- ◆ информированность торгового представителя (о новых товарах, акциях);
- ◆ гибкость графика поставок;
- ◆ работа логистического отдела.

Далее в общем виде представлены рекомендации по улучшению данных показателей (табл. 4) [5].

Данные рекомендации являются необходимыми и экономически обоснованными с позиции разработки сценариев развития компании на рынке *B2B* безалкогольной продукции Приморского края и могут способствовать повышению уровней удовлетворенности и лояльности клиентов компании *Coca-Cola HBC Россия*.

После применения данных рекомендаций можно прогнозировать, что уровень удовлетворенности компанией *Coca-Cola HBC Россия* увеличится. Для этого в работе предложена разработка трех возможных вариантов сценариев развития компании с учетом выявленных факторов и сделанных рекомендаций: оптимистичный, оптимальный (базовый) и пессимистичный (рис.)

Оптимистичный сценарий развития предполагает, что после применения рекомендаций более 70% клиентов-«критиков» перейдут в разряды «промоутеров» и «нейтралов». То есть, те компании, которые при ответе на вопрос «Какова вероятность того, что вы порекомендуете работу с компанией *Coca-Cola* своим коллегам? (Оценить по шкале от 0 до 10, где 0 — точно не посоветовал бы, 10 — точно посоветовал бы)», — выбра-

ли 4–6 (33 компании), станут «промоутерами», а те, кто ответили 3 (11 компаний), перейдут в разряд «нейтралов». Что касается «нейтралов», то можно прогнозировать, что они все перейдут в разряд «промоутеров». Таким образом, уровень лояльности по данному сценарию получится 74%.

Оптимальный (базовый) сценарий развития предполагает, что после применения рекомендаций 17 компаний, которые выбрали варианты ответа 3–4, перейдут в разряд «нейтралов». 27 компаний-«критиков», которые ответили 5–6, перейдут в разряд «промоутеров». А что касается «нейтралов», то можно прогнозировать их переход в разряд «промоутеров». Таким образом, уровень лояльности по оптимальному сценарию развития компании получится 70%.

Пессимистичный сценарий развития предполагает, что после

Таблица 4

Рекомендации по улучшению уровней удовлетворенности и лояльности клиентов компании *Coca-Cola HBC Россия*, 2020 г.

Параметры, оказывающие влияние на удовлетворенность и лояльность	Рекомендации по улучшению параметров
1. Организация промоакций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка мобильного приложения для своевременного информирования клиентов о проводимых акциях, новых товарах и предложениях;</li> <li>• повышение информированности торговых представителей о проводимых акциях и периодический контроль знаний</li> </ul>
2. Гибкость в обсуждении цен, дополнительные услуги и скидки	
3. Оборудование, POP и POS материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставлять POP и POS материалы представителям малого бизнеса;</li> <li>• своевременно оплачивать аренду полок в магазинах во избежание недовольства руководства торговых точек</li> </ul>
4. Скорость реагирования на некачественную доставку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка платформы для совершения оптовых онлайн-заказов и коммуникаций с клиентами <i>B2B</i> сегмента;</li> <li>• разработка эффективной обратной связи между компанией и клиентами по результатам каждой доставки;</li> <li>• предоставление скидки на следующий заказ во избежание причинения ущерба репутации компании при обнаружения некачественного товара в определенной торговой точке</li> </ul>
5. Работа логистического отдела	<ul style="list-style-type: none"> <li>• добавление дополнительных маршрутов для малогабаритного транспорта, чтобы обеспечить доступ к труднодоступным точкам города;</li> <li>• расширение календарной доставки товара по торговым точкам в выходные дни</li> </ul>

Сейчас	Оптимистичный	Оптимальный (базовый)	Пессимистичный
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 62 Критики</li> <li>• 22 Нейтралы</li> <li>• 93 Промоутеры</li> <li>• NPS = 18%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 Критики</li> <li>• 11 Нейтралы</li> <li>• 148 Промоутеры</li> <li>• NPS = 74%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 Критики</li> <li>• 17 Нейтралы</li> <li>• 142 Промоутеры</li> <li>• NPS = 70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 Критики</li> <li>• 27 Нейтралы</li> <li>• 115 Промоутеры</li> <li>• NPS = 45%</li> </ul>

Рис. Сценарии развития компании по улучшению уровней удовлетворенности и лояльности клиентов

применения рекомендаций 27 компаний-«критиков», которые ответили 5–6, перейдут в разряд «нейтралов», а «нейтралы» (22 компании) в свою очередь перейдут в разряд «промоутеров». Таким образом, уровень лояльности по данному сценарию (более пессимистичное влияние факторов внешней среды) получится 45%.

В результате проведенного исследования были выявлены факторы, влияющие на уровни удовлетворенности и лояльности клиентов компании, что позволило разработать сценарии ее развития. Данный алгоритм разработки сценария развития компании дает возможность предвидеть риски, их минимизировать и разрабатывать соответствующие ре-

комендации с учетом тех изменений, которые выявлены в процессе исследований. Исходя из этого, можно отметить, что какой бы из сценариев не воплотился в жизнь, уровень лояльности клиентов компании *Coca-Cola HBC Россия* увеличится (даже при наступлении пессимистичного сценария уровень лояльности увеличится в 2,5 раза).

#### ИСТОЧНИКИ

1. Папикян М.А. Лояльность и удовлетворенность клиентов // *Economics*. – 2019. – № 7. – С. 21–24.
2. Демцура С.С. Теоретико-методологические аспекты проблемы оценки удовлетворенности клиентов // *Вестник Челябинского государственного университета*. – 2017. – № 10. – С. 7–14.
3. Копкова Е.С., Власова Ю.Е. Индекс лояльности клиента – рычаг управления стратегией компании // *Фундаментальные исследования*. – 2018. – № 12. – С. 119–124.
4. Отчет о научно-исследовательской работе Проект № 008-190С «Оценка уровня удовлетворенности клиентов Coca-Cola HBC Россия на территории г. Владивосток (по заказу ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия»)» Направление 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Стратегический маркетинг» (руководитель Виничук О.Ю., исполнители: Михайлова А.Э., Кнаус В.П., Осолихина В.С., Карелина Е.Ю., Дьяченко А.В.)
5. Виничук О.Ю., Гарбар А.С., Тимошенко Н.А. Основные этапы оценки уровня удовлетворенности и лояльности клиентов компании Coca-Cola HBC Евразия на территории г. Владивосток // Сборник статей Апрельской научно-практической конференции молодых ученых «Новая экономика, бизнес и общество»: ДВФУ-2020.

### The Impact of Assessing Customer Satisfaction and Loyalty on the Elaboration of Company's Development Scenarios in the B2B Market

**Vinichuk Oksana Yurievna,**

Ph.D., assistant professor of marketing, commerce and logistics, the Far Eastern Federal University (FENU); Bay Ajax 10, building G (22), Russian island, Vladivostok, Russia, 690922 (kv23@list.ru)

The article presents the main stages of assessing the levels of customer satisfaction and loyalty in the B2B market of non-alcoholic beverages in Primorsky Krai in order to evolve scenarios for the development of its key players. Problems with the level of customer satisfaction have regional specifics, which is relevant for large companies, such as Coca-Cola HBC Russia. Currently, most companies do not evolve development scenarios and miss the opportunity to manage customer satisfaction, which in turn does not allow them to optimize resources and make managerial decisions adapted to the needs of their customers. As a result of the research, hypotheses were formed and proved that can ensure the choice of the optimal scenario for the company's development, taking into account the specifics of the regional B2B soft drinks market. The paper presents an algorithm for the Elaboration a scenario for the company's development, as well as recommendations for improving the level of satisfaction and loyalty of its customers, which may be of practical interest to all participants in this market.

**Keywords:** customer satisfaction level; loyalty index; company development scenario; marketing research; non-alcoholic products market.

#### REFERENCES

1. Papikyan, M.A. (2019) Loyalty and customer satisfaction. *Economics*, 2019, No. 7, pp. 21–24.
2. Demtsura, S.S. (2017) Theoretical and methodological aspects of the problem of assessing customer satisfaction. *Bulletin of the Chelyabinsk State University*, 2017, No. 10, pp. 7–14.
3. Kopykova, E.S.; Vlasova, Yu.E. (2018) Customer Loyalty Index – Leverage to Manage Company Strategy. *Fundamental research*, 2018, No. 12, pp. 119 – 124.
4. Report on research work Project No. 008-190S “Assessment of the level of customer satisfaction of Coca-Cola NVS Russia in the territory of Vladivostok (by order of LLC Coca-Cola HBC Eurasia)” Direction 38.04.02 “Management” Master’s program “Strategic marketing” (supervisor Vinichuk O.Yu., performers: Mikhailova A.E., Knaus V.P., Osolikhina V.S., Karelina E.U.
5. Vinichuk, O.Yu.; Garbar, A.S.; Timoshenko, N.A. (2020) The main stages of assessing the level of satisfaction and customer loyalty of Coca-Cola HBC Eurasia in the territory of Vladivostok. *Collection of articles of the April scientific-practical conference of young scientists “New Economy, Business and Society”*: FEFU -2020.

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ ОПЫТОМ ПОКОЛЕНИЯ Z



**Соловьева Дина Витальевна,**

кандидат экономических наук, доцент факультета технологического менеджмента и инноваций, Университет ИТМО; 191187, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского д. 11/2  
dinasolovieva@yandex.ru



**Савостин Даниил Александрович,**

магистр, факультет технологического менеджмента и инноваций, Университет ИТМО; 191187, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского д. 11/2  
daniilsavostin96@gmail.com



**Землянная Анастасия Станиславна,**

магистр, факультет технологического менеджмента и инноваций, Университет ИТМО; 191187, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского д. 11/2  
szemlyannaya@gmail.com

Управление потребительским опытом – одно из важнейших направлений стратегического маркетинга, способ построения долгосрочных отношений потребителей с брендом. В условиях высокой конкуренции не только товарных, но и ценностных предложений важно формировать тесную эмоциональную связь бренда с его целевой аудиторией. Средством создания такой связи является построение системы множественных точек контакта потребителя с брендом, в каждой из которых могут быть сформированы эмоционально окрашенные впечатления потребителей. В данной статье предложен метод построения системы управления потребительским опытом, где в качестве целевой аудитории рассмотрено поколение Z – поколение, для которого особую роль играют эмоциональные факторы товара и сервиса и которое особенно внимательно к эмоциям, транслируемым брендам в коммуникациях. Эмоциональный маркетинг как способ управления потребительским опытом поколения Z требует методологической проработки на уровне не только концепции, но и алгоритмов и инструментов. В статье предложен комплексный метод и в его рамках ряд моделей, направленных на анализ эмоциональных полей бренда и его целевой аудитории и на разработку решений по созданию системы точек контакта, в каждой из которых потребитель получает эмоциональный потребительский опыт. Метод предназначен для проектирования системы управления потребительским опытом на основе концепции эмоционального маркетинга.

**Ключевые слова:** эмоциональный маркетинг; потребительский опыт; управление потребительским опытом; поколение Z; омниканальность; точки контакта.

Концепция эмоционального маркетинга в настоящее время находится на начальной стадии развития, как с точки зрения проработки методологии и инструментального аппарата, так и с точки зрения ее применения в практических кейсах в сфере управления потребительским опытом. В то же время высок интерес специалистов к использованию данной концепции в прикладных проектах: маркетологи говорят о важности формирования тесной эмоциональной связи потребителей с брендом, о зна-

чимости апелляции к эмоциям в коммуникациях и о ценности понимания эмоциональных факторов потребительского поведения на всем пути клиента для выбора соответствующих стимулов и рычагов влияния на потребителя.

Результаты исследований показывают, что эмоции являются важной частью продукта для поколения Z, зумеры хотят получать новый опыт и впечатления от взаимодействия с брендом. По данным исследования университета Иннополис, 80% компаний верят, что

они обеспечивают отличный потребительский опыт, и только 8% их клиентов с ними согласны, поэтому также важно понимать, как формировать нужные потребительские эмоции и управлять опытом клиента.

Впервые идея эмоционального брендинга возникла в книге Марка Гобэ [1]. Автор утверждает, что устоявшаяся модель узнаваемости бренда для построения бренда уже потеряла свою актуальность в настоящее время. Вместо этого он предлагает новую парадигму

брендинга — эмоциональную, где брендинг базируется на взаимоотношениях, сенсорных практиках, фантазии и видении. Концепцию эмоционального маркетинга специалисты рассматривают в ключевых следующих основных подходах: 1) в качестве метода, с помощью которого бренд может вызвать эмоции у потребителя, затрагивая все органы чувств (зрение, слух, вкус, осязание и обоняние) [2], 2) как парадигму вовлечения клиентов в долгосрочную интимную эмоциональную связь с брендом, которая формирует между ними доверительные отношения [3]. Вовлечение потребителей в эмоциональную связь невозможно без формирования потребительского опыта соприкосновения и взаимодействия с брендом. Б. Шмитт определил потребительский опыт как сумму впечатлений клиентов, сознательных и подсознательных, полученных от взаимодействия с брендом на всём протяжении жизненного цикла клиента [4].

Рассмотрение потребительского опыта поколения Z имеет смысл в плане создания модельных конструкций по следующим причинам: для зумеров важен эмоциональный опыт и формирование эмоциональных связей с брендом; зумеры являются потребителями-инфлюенсерами, они активно делятся своим мнением и отзывами на товары в социальных сетях, т.е. транслируют свой эмоциональный опыт; зумеры вскоре станут одной из самых активных категорий потребителей, а значит — будут влиять не только на свое поколение, но и на смежные, и будут являться движущей силой, вносящей значительный вклад в успех брендов.

В гуманитарных науках понятие «поколение» рассматривается как «объективно складывающаяся социально-демографическую

и культурно-историческую общность людей, объединенную границами возраста и общими условиями формирования и развития в конкретный промежуток времени» [5]. В данной работе в качестве поколения Z рассматриваются люди, родившиеся в период 2000—2010 гг. В ходе анализа поколения Z нами были рассмотрены исследования Сбербанка, К. Симлера и М. Грейс [6], Джини М. Твендж [7], Г.У. Солдатовой [8] и прочих специалистов. Выделим следующие черты поколения: для зумеров характерно выбирать бренды с высокой социальной ответственностью, которые приносят пользу социуму и формируют положительный вектор развития; представителям этого поколения важно быть вовлеченными и уверенными в том, что их мнение услышали и оно важно для бренда. Зумеры прислушиваются к лидерам мнений, они лучше воспринимают коммуникации через видео, поэтому отдают предпочтение *YouTube* и *TikTok*. Навязчивая реклама вызывает негатив у данного поколения, поэтому важно использовать нативные инструменты и неявные механики эмоционального маркетинга, предпочтительно в развлекательном ключе (адвертаймент, хакдвертайзинг), также потребителями высоко ценятся искренние коммуникации, преподносящие продукт «как есть, без прикрас» и говорящие с потребителем естественным человеческим языком, без пафоса. Такие коммуникации нацелены на то, чтобы вызывать у потребителей реальные эмоции, и тем самым привязывать потребителя к бренду на основе эмоционального опыта: «этот бренд смог меня развлечь/рассмешить/удивить, он понимает меня», «этот бренд не пытается казаться лучше, чем он есть, он ува-

жает меня», «этот бренд общается со мной на одном языке, он близок мне» и в итоге формируется эмоциональная связь «это мой бренд».

На основе анализа вторичных источников, а также серии глубинных интервью, проведенных авторами с представителями поколенческой группы зумеров, были сделаны следующие выводы, которые мы положили в основу метода управления потребителем опытом:

1. Зумеры предпочитают бренды, которые отражают их индивидуальность. Брендам важно соответствовать принципам, ценностям, ожиданиям или даже комплексам потребителя.
2. Эмоции являются важной частью продукта для зумеров. Зумерам интересно получать новый опыт и впечатлений от взаимодействия с брендом.
3. Зумеры ценят персонализированное предложение и взаимодействие. Возвращаясь снова и снова к одному и тому же бренду, зумеры верят, что он помнит прошлый опыт взаимодействия и хотят, чтобы в будущем учли ошибки.
4. Зумерам важно контактировать с брендом на тех площадках, которые удобны им и в то время, когда они хотят, здесь и сейчас. Они активно используют две и более социальных сети, среди которых наиболее популярны *Instagram* и *TikTok*.
5. Зумеры — потребители-инфлюенсеры. Получив яркий, нестандартный опыт взаимодействия с брендом, делятся информацией об этом. При негативном опыте более активны в своих отзывах, а также задействуют больше платформ для публикации. Говоря об эмоциональном маркетинге как концепции управления

потребительским опытом, мы рассматриваем его не просто как точечные механики, направленные на стимуляцию эмоций потребителей, а как методологию формирования целостной системы стратегических и тактических решений, целенаправленно формирующих уникальный эмоциональный опыт в каждой точке контакта потребителя с брендом, вовлекающих в долгосрочную эмоциональную связь для создания доверительных отношений. В рамках данного исследования потребительский опыт рассматривается нами как индивидуально прожитый и прочувствованный, личностно окрашенный результат взаимодействия потребителя с брендом, суммарно отражающий совокупность всех актов взаимодействия потребителя с брендом во всех точках контакта в виде полученных эмоций, представлений и ассоциаций с брендом. Точки контакта мы рассматриваем как все моменты взаимодействия потребителя с брендом, прямого или косвенного, в которых потребитель идентифицирует бренд и формирует по отношению к нему эмоцию, будь то мимолетную или устойчивую. Для удобства использования в рамках метода мы разработали многокритериальную классификация точек контакта:

- ◆ по частоте взаимодействия потребителя с брендом (однократные или повторяющиеся),
- ◆ по наблюдающейся тональности реакции целевой аудитории (позитивные, негативные или нейтральные),
- ◆ по длительности привлечения внимания и вовлечения потребителя (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное),
- ◆ по способу воздействия на органы чувств (визуальная, аудиальная, тактильная).

Обращаясь к теме точек контакта, важно вспомнить о такой особенности современного пути потребителей, как омниканальность – свободное переключение потребителя на разные каналы получения информации и платформы в зависимости от того, насколько выбранный канал и платформа ему удобны. Брендам необходимо рассматривать пул разных каналов для создания единой и целостной коммуникации с потребителем, чтобы потребитель получал «бесшовный» опыт, не ощущая перехода из одного канала в другой и разницы между платформами взаимодействия.

Грамотное управление потребительским опытом является ключом к успешному взаимодействию бренда с потребителем и достижения целей по формированию обра-

за бренда в сознании потребителя и повышения лояльности по отношению к бренду. Процесс управления опытом сложен, он включает в себя целый ряд этапов и множество деталей, которые важно не упустить; необходима разработка целостной системы управления потребительским опытом. Далее представлено наше видение этой системы и подхода к ее созданию применительно к потребительскому опыту поколения Z, управление которым рассмотрено через призму эмоционального маркетинга.

Метод представляет собой алгоритм (последовательность логически связанных этапов) и используемых на каждом этапе моделей, направленных на решение аналитических задач и задач проектирования системы управления потребительским опытом (табл. 1):

Таблица 1  
Метод управления потребительским опытом на основе концепции эмоционального маркетинга

ЭТАП 1. БРИФИНГ		
Опрос представителей компании (владельца бренда) и постановка задачи формирования системы управления потребительским опытом		
ЭТАП 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ		
Определение целей управления потребительским опытом в отношении данного бренда (модель SMART)		
ЭТАП 3. АНАЛИЗ КОМПАНИИ И БРЕНДА		
Исследование компетенций и ресурсов компании и аудит потенциала бренда	Анализ позиционирования бренда	Анализ эмоций, транслируемых брендом
Модель VRIO-анализа	Адаптированная модель ДНК бренда по А. Элвуду	Адаптированный метод контрольных вопросов
ЭТАП 4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ		
Анализ трендов и бенчмаркинг	Анализ конкурирующих брендов	
PEST-анализ. Адаптация глобальных трендов под релевантный рынок	Анализ позиционирования брендов	Анализ транслируемых эмоций
	Адаптированная модель ДНК бренда по А. Элвуду	Адаптированный метод контрольных вопросов
ЭТАП 5. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ		
Формирование портрета целевого потребителя. Сегментирование	Анализ воспринимаемых потребителями эмоций и ценностей бренда	
Аудит эмоционального профиля и ожиданий потребителей	Карта важности/выраженности эмоций и ценностей	
ЭТАП 6. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЫТОМ		
Выявление пула альтернативных точек контакта	Оценка и выбор релевантных точек контакта. Формирование системы точек контакта для взаимодействия бренда с потребителем и управления потребительским опытом	
Модель формирования альтернатив эмоциональных точек контакта	Модель оценки альтернатив эмоциональных точек контакта	
ЭТАП 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА		



транслировать их не только через каналы коммуникации, а также через своих сотрудников, создавая целостный образ бренда с единым эмоциональным полем.

Следующий шаг — аудит вербальной и визуальной айдентики бренда. На этом этапе анализируем нейминг и фирменный стиль бренда, его *Tone of voice*, используемый в коммуникациях, оцениваем символы бренда (цвета, бренд-персонаж, графические элементы) и т. д. Чем больше основных элементов бренда мы выделим и проанализируем на данном этапе, тем проще будет далее разработка тактических решений, касающихся коммуникаций в точках контакта. В таком же ключе на следующем этапе необходимо будет проанализировать коммуникации конкурирующих брендов.

**Третий этап — анализ внешней среды**, на данном этапе сконцентрируемся на изучении конкурентов и трендов, это позволит сформировать целостную картину относительно положения эмоционального поля конкурентов, а также локальных и глобальных трендов, поскольку соответствие бренда актуальным трендам является одним из важных пунктов при выборе продуктов поколением Z.

Первым шагом третьего этапа будет аудит трендов глобальных и отраслевых трендов, а также возможность и способы их адаптации к рассматриваемому бизнесу. На основе экспертных интервью и ка-

бинетного исследования мы сможем выдвинуть ряд трендов, оказывающих влияние на исследуемый бизнес и рынок в целом.

Далее приступаем к следующему шагу — **анализ конкурентов**. В первую очередь обратимся к позиционированию конкурентов, при помощи уже знакомого нам уточнённого метода контрольных вопросов, рассмотрим информацию о компании-конкуренте, отвечаем на ряд вопросов для выявления рационального или эмоционального ядра позиционирования. Рассмотрим позиционирование, приступаем к аудиту ДНК бренда конкурентов (по ранее приведенной модели А. Элвуда), выделяем: эмоциональные и рациональные преимущества, а также изучаем брендовое предложение и имидж бренда.

Проведя анализ конкурентов важно определить схожесть эмоциональных посылов и точки соприкосновения в позиционированиях брендов. Для удобства полученные данные систематизируются в *таблице 3*.

Данный этап является важнейшим, поскольку, выделив и про-

анализировав эмоциональные послылы, мы сможем понять, как бренд может отстроиться от конкурентов. Также этот этап позволяет решить задачи бенчмаркинга, выявить интересные практики, используемые конкурентами.

Следующий этап — **анализ потребителей**. Понимание целевых потребителей является сердцем бренда, основой его идеи, сути и характера. На данном этапе важно просегментировать потребителей, сформулировать портрет аудитории, проанализировать восприятие ценностей и эмоций бренда потребителями, рассмотреть эмоциональный профиль, привычки и ожидания.

Для построения портрета потребителей предлагается использовать разработанную нами карту важности эмоциональных и рациональных характеристик бренда (*рис. 2*). Данная модель позволяет понять, насколько потребители позитивно реагируют на эмоциональные послылы бренда, в какой мере они близки потребителям и соответствуют их запросам.

Для оценки понимания потребителями эмоций при проведении

Таблица 2

Адаптированная модель ДНК бренда

РАЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ
Функциональные преимущества бренда, которые он предоставляет потребителю	Нематериальные выгоды на базе эмоциональных стимулах
БРЕНДОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ	ИМИДЖ БРЕНДА
Эмоциональный и рациональные преимущества бренда, которые он предоставляет потребителю	Характер и совокупность ассоциаций, связанных с брендом

Таблица 3

Сравнительная характеристика бренда и его конкурентов в рамках концепции эмоционального маркетинга

	Продукт	ЦА	Позиционирование	Эмоциональные послылы	Рациональные выгоды	Коммуникация
Бренд	Описание конкурирующего бренда	Основные характеристики целевой аудитории конкурирующего бренда	Образ бренда, его место в сознании потребителей, особенности позиционирования конкурентов	Ценности конкурирующего бренда, описание его нематериальных выгод на эмоциональной базе (какие вызывает эмоции, чувства, ассоциации и т.д.)	Описание функциональных выгод, предлагаемых конкурентами (цена, качество, расположение и т.д.)	Вербальные и визуальные составляющие бренда, каналы коммуникаций, точки контакта с потребителями (цвета бренда, логотип, TOV и т.д.)

опроса целевой аудитории можно воспользоваться колесом эмоций Р. Плутчика. Помимо важных эмоций, которые являются обязательными в бренде для потребителя, нам также необходимо определить неприемлемые эмоции, которые будут являться барьерами для потребителей.

Далее в процессе формирования рамочной структуры разрабатываемых решений предлагается воспользоваться моделью *CJM* (табл. 4), которая позволяет подробно рассмотреть факторы, задающие потребительское поведение на этапах «до покупки», «во время покупки» и «после покупки». На данном этапе воспользуемся стандартизированной картой путешествий клиентов, она позволит определить основные точки контакта, выявить ключевые проблемные точки. На этапе проектирования следует дополнить полученную карту альтернативными эмоциональными точками контакта.

Этап исследования потребителей является завершающим в блоке анализа, по итогам которого формируется

рамочная структура решений и производится их обоснование, т.е. все ключевые выводы, полученные в результате аналитического блока, должны лечь в основу разрабатываемых решений.

Далее следует **блок проектирования решений**. На 6-м этапе приступаем к моделированию потребительского опыта, определяем список альтернативных точек контакта, где возможно соприкосновение потребителя с брендом. Важно отметить, что выявленные на данном этапе точки контакта не дублируют точки контакта, выделенные на этапе анализа потребителей при формировании карты путешествия клиента, а дополняют их. Выделенные точки контакта необходимо разделить по этапам:

до, во время и после покупки (табл. 5), необходимо обратить внимание на точки контакта до покупки и распределить их для текущих и потенциальных клиентов.

На данном этапе выделяем точки контакта менее очевидные, необычные и интересные, которые помогают сблизиться с потребителем и сформировать действительно уникальный опыт взаимодействия. При определении точек контакта важно охватить все каналы коммуникации, в которых потребителям удобно контактировать с брендом, т.е. придерживаться омниканального подхода.

Сгенерировав необходимое количество точек контакта, приступаем к оптимизации списка, для чего необходимо выбрать наиболее



Рис. 2. Карта важность/выраженность эмоциональных ценностей бренда для потребителя

Таблица 4

Модель CJM

Параметры потребительского опыта	Стадии процесса потребления		
	До покупки	Во время покупки	После покупки
Действия потребителей	Проблемы потребителя, сомнения и поиск вариантов, триггеры, отвлекающие факторы, взаимодействия с брендом и т.д. на каждом из этапов		
Каналы взаимодействия потребителей и компании, точки контакта	Онлайн и офлайн точки контакта, каналы взаимодействия (где и как потребитель соприкасается с брендом) на каждом из этапов		
Барьеры, проблемные точки	Проблемы и трудности потребителя на каждом из этапов, риски, ведущие к отказу от покупки		
Мотивы	Мотивы потребителей на каждом из этапов процесса потребления		
Эмоциональная окраска	Нематериальные выгоды и причины, спектр эмоций, получаемый и испытываемый потребителем на каждом из этапов		
Решения	Действия бренда на каждом из этапов для снижения рисков, преодоления барьеров, способствованию продвижению потребителя с этапа на этап		

Таблица 5

Альтернативные точки контакта и характеристика их эмоциональной окраски

До покупки		Во время покупки		После покупки	
Точка контакта	Эмоциональная окраска	Точка контакта	Эмоциональная окраска	Точка контакта	Эмоциональная окраска
Точка n	Описание эмоциональной окраски точки	Точка n	Описание эмоциональной окраски точки	Точка n	Описание эмоциональной окраски точки

характерные для бренда точки контакта и формирующие целостное поле коммуникаций. Для выбора наиболее характерных точек предлагается модель оценки альтернативных точек контакта (табл. 6).

Выбранные точки контакта могут повысить узнаваемость бренда и подчеркнуть его уникальность. Когда потребители соприкасаются с точками контакта, они смогут легко идентифицировать бренд среди массы конкурентов, что позволит лучше прочувствовать эмоциональные послылы бренда.

Определенные точки контакта дополняют уже сформированный

на предыдущем этапе путь клиента и будут являться идентифицирующими бренд пунктами для потребителей. Далее следует проанализировать альтернативные точки контакта по значимости и определить те точки, которые будут выделять бренд.

Проанализировав, какие точки контакта есть, какие точки контакта нужно дополнить и как каждая из них может быть улучшена или реализована, необходимо приступить к разработке плана действий от самого высокого приоритета (самые видимые точки соприкосновения) до самого низкого приоритета (наименее видимые точки соприкосновения). Далее необхо-

димо разработать тактические решения — действия, которые будут осуществлены в выбранных точках. Для этого в рамках предлагаемого нами метода используется дополненная модель «5P+S» (табл. 7).

После внедрения разработанных решений важно оценить результативность точек контакта. Необходимо соотнести достигнутые результаты с поставленными целями и оценить соответствие транслируемых и воспринимаемых эмоций потребителями от взаимодействия с брендом.

Метод был апробирован при разработке программы коммуникаций

Таблица 6

Модель оценки альтернативных точек контакта

Критерий	Описание	Точка контакта 1	Точка контакта 2	Точка контакта 3
Очевидность и неповторимость	Насколько эта точка контакта очевидна для потребителя, формируется ли уникальный потребительский опыт	Оценка каждой точки по каждому критерию происходит по 5-бальной шкале. Где 5 – совершенно соответствует, 1 – не соответствует, 0 – не влияет.		
Эмоциональность	Соответствует ли определённым ранее транслируемым эмоциям			
Ценность	Соответствует ли определенным ценностям бренда			
Конкуренты	Выделяет ли это бренд среди конкурентов			
Новые клиенты	Будет ли это привлекать к бренду новых клиентов			
Существующие клиенты	Будет ли мотивировать существующих клиентов совершать целевое действие			
Удобство	Насколько это удобно клиенту			
Сумма	В результате полученные баллы суммируются, наиболее характерными признаются точки с наибольшим количеством баллов			

Таблица 7

Уточненная модель 5P+S для разработки тактических решений по точкам контакта

Описание	Точки контакта		
<b>Product</b>	Вербальные и невербальные точки контакта и их описание (упаковка, логотип, фирменные цвета, TOV)		
Подробное описание товара и бренда (Рациональные и эмоциональные характеристики).			
<b>Place</b>	Точки контакта на местах продаж и их описание		
Способы совершенствования площадки, на которой реализуется товар или услуга			
<b>Price</b>	Точки контакта, связанные с механикой ценовых акций		
Ценообразование и способы ценового стимулирования			
Описание	Точки контакта		
	До	Во время	После
<b>Promotion</b>	Разработка точек контакта, ориентированных на продвижение в соответствии с эмоциональными послылами бренда;		
<b>People</b>	Описание персонала, а также всех ключевых персон, которые задействованы на всех этапах пути клиента		
<b>Service</b>	Обучение персонала Разработка точек контакта для повышения клиентоориентированности компании		

государственного классического драматического театра — Санкт-Петербургского Молодежного театра на Фонтанке — с молодой целевой аудиторией (табл. 8). В рамках проекта было проведено исследование потребителей, проанализирован бренд театра и его позиционирование. Представим далее основные выводы проведенного анализа.

Театр находится в эмоциональном блоке матрицы, поскольку в позиционировании театра акцент сделан на высокие нематериальные цели и ценности. Эмоции и переживания, транслируемые театром, соответствуют эмоциональным запросам зрителей. Для зрителей важны следующие транслируемые эмоции: любовь, свет души, вера в человека, дух Петербурга, интеллигентность и традиции. Более полную картину позволил сформировать анализ ДНК бренда (табл. 9).

Анализ ДНК бренда показывает, что преобладает эмоциональные факторы бренда: театр может предложить своему зрителю чувства и возможность их пережить.

В ходе конкурентного анализа был сделан вывод, что театры не могут рассматриваться как конкуренты в традиционном значении этого слова, так как каждый из них имеет свой стиль, творческий почерк и вместе они образуют единую творческую среду. Схожие эмоциональные ценности можно наблюдать у театра «Мастерская», который, однако в большей мере ориентирован на молодёжь. В процессе анализа потребителей была проведена оценка важности и выраженности эмоций с точки зрения потребителей (табл. 10). В процессе опроса потребителями были выделены следующие эмоции: любовь, трепет, доверие, оптимизм и восхищение. Опрошенные рес-

понденты оценили важность эмоций по 5 бальной шкале (1 — совсем не важно, 5 — очень важно) и аналогичным образом выраженность эмоций (1 — совсем не выражено, 5 — максимально выражено).

Анализ показал, что эмоции, важные для потребителей, достаточно высоко выражены в эмоциональном поле театра. Таким образом, этот эмоциональный ряд следует использовать при разработке тактических решений в точках контакта. На основе данных эмоций были разработаны точки контакта.

С точки зрения маркетинга, для создания и обеспечения наилучшего опыта взаимодействия необходимо поддерживать высокий уровень сервиса и транслировать характерные эмоции. Для этого выделим ряд альтернативных точек контакта (табл. 11), которые дополнят и обогатят потребительский опыт в соответствии с желаемыми эмоциями (Любовь, трепет, доверие, оптимизм, восхищение).

Определив ряд точек контакта, необходимо оценить их и выбрать

Таблица 8  
Адаптированный метод контрольных вопросов для анализа бренда

Вопрос	Описание
Почему?	Театр хочет нести людям свет. Давать чувства и возможности их пережить. Показывать жизнь здесь и сейчас, отображать её глубину, легко говорить о сложном.
Кто?	Люди театра, это те, кому важны свет души, любовь, вера в человека, победа добра, дух Петербурга, интеллигентность, традиции. Они хотят чувствовать любовь, оптимизм и трепет
Как?	Театр транслирует перечисленные ценности и эмоции в основном через свои спектакли. В коммуникации для лояльных зрителей эти ценности и эмоции считываются, для новых зрителей не посещавших данный театр понять их затруднительно. На процессе акцента в позиционировании нет.
Что?	45 спектаклей: 2 — для детей, 6 — для зрителей старше 18 лет, 37 — для зрителей старше 16 лет; классические произведения в привычной трактовке; моноспектакли, драмы, трагикомедии, комедии, «этюды о светлых людях».
Где?	Театр расположен на набережной реки Фонтанки в Санкт-Петербурге на территории Измайловского сада. Имеет две сцены большую и малую.

Таблица 9  
Анализ ДНК бренда Молодёжного театра на Фонтанке

РАЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ВЫГОДЫ
Место для отдыха и развития, единственный в Петербурге театр-сад, культурное пространство. Классические произведения, которые звучат современно и дают зрителю «свет»	Давать чувства и возможности их пережить. Показывать жизнь здесь и сейчас, отображать её глубину, легко говорить о сложном. Посещая театр, зритель может ощутить любовь, оптимизм и трепет
БРЕНДОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ	ИМИДЖ БРЕНДА
Приятное и интеллектуальное времяпрепровождение место для проведения досуга всей семьей, проверено временем	Искусство, классика, оптимизм, свет, любовь. Молодой, но уверенный и опытный, пропагандирует искусство, современный, но ценящий классику

Таблица 10  
Матрица важности эмоций Молодёжного театра на Фонтанке

Эмоции	Усредненная оценка важности эмоций	Усредненная оценка выраженности эмоций
Любовь	4,2	4
Трепет	3,9	3,9
Доверие	4,8	4,7
Оптимизм	4	4,9
Восхищение	4,3	3,7

наиболее подходящие и соответствующие выделенной концепции. Оценка точек контакта важна, поскольку они могут создать все условия для трансляции спектра эмоций и для осуществления полноценного взаимодействия актёров и зрителей. Оценку произведем на основе авторской модели оценки альтернативных точек контакта (табл. 12). Оценка по 5-балльной шкале, где 5 – совершенно соответствует, 1 – не соответствует, 0 – не влияет.

На основе полученных данных для коммуникации с молодой целевой аудиторией был определен список значимых для потребителей точек контакта, рекомендован и внедрен ряд решений по их обновлению и развитию. Так были обновлены социальные сети теат-

ра, введен в использование бренд-персонаж «Петербургский ангел», который стал официальным символом театра, рекомендованы к разработке аудиоэкскурсии по городу от персонажей спектакля и подкасты. Выбранные точки контакта несут в себе ранее выделенные эмоции. Благодаря использованию в обновленном виде рекомендованных нами точек контакта театр получил увеличение вовлечения молодёжной целевой аудитории в социальных сетях на 25%, а также увеличение UGC на 32%. Данные показатели демонстрируют результативность реализованного проекта даже на начальных стадиях внедрения.

Данный метод разрабатывался для управления потребительским

опытом поколения Z, но также может быть адаптирован и для других поколенческих групп. Метод может быть использован как непосредственно отделом маркетинга компаний, так и маркетинговыми агентствами. В случае использования метода агентствами ключевое значение приобретает этап брифинга, на котором необходимо максимально погрузиться в эмоциональное поле бренда заказчика и проанализировать культурный код коллектива компании, для чего могут использоваться не только опросные методы, но и наблюдение за деятельностью сотрудников, или специально выстроенный эксперимент по проведению корпоративных мероприятий, в ходе которых фиксируются неосознаваемые эмоциональные реакции.

Таблица 11

Альтернативные точки контакта Молодёжного театра на Фонтанке

До покупки		Во время покупки		Во время посещения		После посещения	
Точка контакта	Эмоциональная окраска	Точка контакта	Эмоциональная окраска	Точка контакта	Эмоциональная окраска	Точка контакта	Эмоциональная окраска
Аудиоэкскурсии по городу, возможно подкасты	Доверие, трепет	Обратная сторона билета	Восхищение, любовь	Спинки кресел с предсказаниями	Оптимизм, восхищение	Аудиоэкскурсии по городу, возможно подкасты	Трепет, любовь
Коллаборация с книжным магазином (вкладыш в случайные книги писем от героев постановок)	Интерес, оптимизм	Разработанные фразы для кассиров (при покупке билетов в кассе)	Оптимизм, удивление	Изменение программы (добавление интерактивных технологий)	Восхищение, трепет	Рассылка с подписью, связанной с посещённым спектаклем, также возможно использование фото в рассылке	Восхищение, доверие, оптимизм
Инсталляция «Молодёжный театр» на воде реки Фонтанки	Интерес, оптимизм	Добавить музыкальное сопровождение в помещении кассы	Оптимизм	Тематическая фотозона	Оптимизм, любовь	-	-

Таблица 12

Авторская модель оценки альтернативных точек контакта Молодёжного театра на Фонтанке

Критерий	Описание	Т.к. 1	Т.к. 2	Т.к. 3	Т.к. 4	Т.к. 5	Т.к. 6	Т.к. 7	Т.к. 8	Т.к. 9
Очевидность и неповторимость	Насколько эта точка контакта не очевидна для потребителя, формируется ли уникальный потребительский опыт	4	3	5	2	3	3	5	3	4
Эмоциональность	Соответствует ли определённым ранее транслируемым эмоциям	5	4	4	4	4	4	5	4	5
Ценность	Соответствует ли выбранный вариант определённым ценностям бренда	5	3	4	5	4	4	5	4	5
Конкуренты	Выделяет ли это среди конкурентов	4	3	5	5	2	3	4	3	4
Новые клиенты	Будет ли это привлекать новых клиентов	5	4	4	3	3	2	4	2	2
Существующие клиенты	Будет ли мотивировать существующих клиентов совершать действие	3	2	3	2	3	3	3	3	3
	Сумма	26	19	25	21	19	19	26	19	23

#### ИСТОЧНИКИ

1. Гобэ М. Эмоциональный брендинг. Новая парадигма, соединяющая брэнды с людьми. – М.: издательство «BestBusinessBooks», 2014, – 345 с.
2. Линдстром М. Чувство бренда. Роль пяти органов чувств в создании выдающихся брендов, – М.: издательство «Эксмо», 2006, – 272 с.
3. Morrison, Sharon, and Frederick G. Crane, Building the Service Brand by Creating and Managing an Emotional Brand Experience // Journal of Brand Management, 14 (5) – 2007
4. Шмит Б., Роджерс Д., Вроцос К., Бизнес в стиле шоу. Маркетинг в культуре впечатлений. – М.: Вильямс, 2005, – 302 с.
5. Глотов М.Б. Поколение как категория социологии // Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» – 2004 [Электронный ресурс]: <http://ecsocman.hse.ru/data/295/764/1231/005.GLOTOV.pdf> (Дата обращения: 21.02.20)
6. Seemiller C., Grace M. Generation Z Goes to College. San Francisco: Jossey-Bass, 2015.
7. Твендж Джин М. Поколение селфи. Кто такие миллениалы и как найти с ними общий язык. – М.: издательство «Эксмо», 2018, – 336 с.
8. Солдатова Г.У., Рассказова Е.И., Нестик Т.А. Цифровое поколение России: компетентность и безопасность. М.: Смысл, 2017.

#### **Emotional Marketing as a Concept of Generation Z Consumer Experience Management**

##### ***Solovieva Dina Vitalievna,***

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Faculty of Technological Management and Innovations, ITMO University; Chaykovskiy 11/2, St. Petersburg, Russia, 191187 (dinasolovieva@yandex.ru)

##### ***Savostin Daniil Aleksandrovich,***

Master of Innovation, Faculty of Technological Management and Innovations, ITMO University; Chaykovskiy 11/2, St. Petersburg, Russia, 191187 (daniilsavostin96@gmail.com)

##### ***Zemlyannaya Anastasia Stanislavna,***

Master of Innovation, Faculty of Technological Management and Innovations, ITMO University; Chaykovskiy 11/2, St. Petersburg, Russia, 191187 (szemlyannaya@gmail.com)

Consumer experience management is one of the most important areas of strategic marketing. It is a way to build long-term consumer relations with brands. It is important to form a close emotional connection between the brand and its target audience because of high competition not only product but also value propositions. A means of creating such connection is to build a system of multiple points of contact between a consumer and a brand, in each of which emotionally colored consumer impressions can be formed. This article proposes a method for constructing a consumer experience management system. Generation Z is considered as the target audience (because for it the emotional factors of the product and service play a special role and this generation is especially attentive to the emotions broadcast by the brands in communications). Emotional marketing as a way of managing the consumer experience of the Z generation requires a methodological study of the concept, algorithms and tools. The article proposes a comprehensive method focused at analyzing the emotional fields of the brand and its target audience and focused at developing solutions for creating a system of contact points, in each of which consumers get emotional consumer experience. The method is developed to design a consumer experience management system based on the concept of emotional marketing.

**Keywords:** emotional marketing; consumer experience; Generation Z, customer experience management; points of contact.

#### REFERENCES

1. Gobe M. (2014) Emotional branding. A new paradigm connecting brands with people. – M.: publishing house «BestBusinessBooks» – 345 p.
2. Lindstrom M. (2006) The sense of brand. The role of the five senses in creating outstanding brands, – M.: Eksmo Publishing House – 272 p.
3. Morrison, Sharon, and Frederick G. Crane (2007) Building the Service Brand by Creating and Managing an Emotional Brand Experience. Journal of Brand Management, 14 (5)
4. Schmit B., Rogers D., Wrocos K., (2005) Business in the style of the show. Marketing in a culture of experience. – M.: Williams – 302 p.
5. Glotov M.B. (2004) Generation as a category of sociology. Federal educational portal “Economics. Sociology. Management” [Electronic resource]: <http://ecsocman.hse.ru/data/295/764/1231/005.GLOTOV.pdf> (Date of access: 21.02.20)
6. Seemiller C., Grace M. (2015) Generation Z Goes to College. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Tweenge Gene M. (2018) Selfie Generation. Who are the millennials and how to find a common language with them. – M.: Eksmo Publishing House – 336 p.
8. Soldatova G.U., Rasskazova E.I., Nestik T.A. (2017) The digital generation of Russia: competence and security. M.: Sense.