

# КАЧЕСТВО

## ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: КАК УСЛЫШАТЬ «ГОЛОС КЛИЕНТОВ» ДЛЯ ЗАПУСКА ВНУТРЕННИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Текст: Антон Большаков

”

Маркетинговые сессии, проведенные Маркетинговым агентством ГК Остек в конце 2019 – начале 2020 года, стали интересной площадкой обмена мнениями о состоянии промышленного маркетинга. По мнению 200 маркетологов-практиков, участников мероприятий, сегодня одна из наиболее востребованных в промышленности областей маркетинга – это маркетинговые исследования рынков и потребителей. То есть такой вид маркетинговой деятельности, который с помощью информации связывает потребителя, покупателя и общество с компанией. Получаемая информация — это источник данных о маркетинговых возможностях и проблемах, база для выработки, совершенствования и оценки маркетинговых действий. Один из примеров, вызвавший интерес участников, был посвящен маркетинговому исследованию удовлетворенности и лояльности клиентов.

## Описание проблемы

В Маркетинговое агентство Группы компаний Остек обратился заказчик с просьбой помочь сформулировать предложения по повышению уровня обслуживания клиентов (рис 1). Компания сертифицирована по Системе менеджмента качества, и один из основных принципов ее деятельности – ориентация на клиента. Это означает способность использовать обратную связь от клиентов для улучшения качества оказываемых услуг, что требует измерения удовлетворенности и лояльности клиентов. Уровень удовлетворенности и лояльности является стратегическим показателем деятельности компании, и его значение ежемесячно измеряется клиентской службой с помощью телефонного опроса. Но что необходимо изменить в бизнес-процессах, чтобы повысить показатели удовлетворенности? Да и те ли значения измеряются, или какие-то важные показатели работы, влияющие на удовлетворенность, упускаются из виду?

## Цели и задачи исследования

Совместно с заказчиком были сформулированы цели и задачи исследования:

- Выявить «скрытые» ожидания и потребности клиентов в отношении качества работы заказчика.
- Провести анализ фактического уровня обслуживания на конкретных примерах.
- Определить «сильные» и «слабые» стороны компании по мнению её клиентов.
- Выявить возможности для повышения уровня обслуживания.
- Найти причины отказа от дальнейшего сотрудничества (если клиенты его прекратили).
- Разработать рекомендации по повышению уровня удовлетворенности и лояльности клиентов компании.

## Этапы исследования

Исследование проводилось в шесть этапов.

- Первый этап – формулировка целей и задач исследования, разработка концепции, плана, подготовка бюджета.
- Второй этап – разработка плана: выбор методов проведения маркетинговых исследований, определение типа требуемой информации и источников ее получения, определение методов сбора необходимых данных.
- Третий этап – кабинетное исследование с целью анализа текущей ситуации, формирования контура выборки, т. е. списка потенциальных респондентов для проведения интервью.
- Четвертый этап – основное исследование: проведение глубинных интервью.
- Пятый этап – количественное исследование для получения оценки по выявленным наиболее значимым параметрам, влияющим на удовлетворенность и лояльность клиентов.

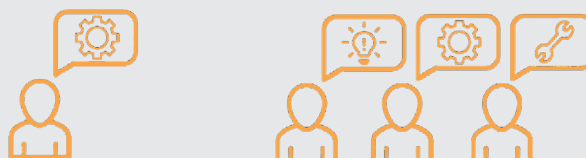
### Маркетинговые исследования: самостоятельно или привлечь агентство?

#### Самостоятельно:

- доступ к источникам информации
- кабинетные исследования узких сегментов рынка

#### Привлекаем:

- новые рынки и специализированная тематика
- временные ограничения
- количественные исследования и фокус-группы



1

Заказчик обратился в агентство, так как были необходимы компетенции в проведении глубинных интервью и количественных исследований

- Шестой этап – интерпретация полученных данных, подготовка отчета и презентация результатов заказчику.

## Разработка плана и выбор методов проведения маркетинговых исследований

При разработке плана и выборе методов проведения маркетингового исследования было решено использовать комплексное исследование, сочетающее качественные и количественные методы маркетинговых исследований. Такое исследование позволяет получить не просто сбор статистических данных, но и понимание причин тех или иных действий клиентов.

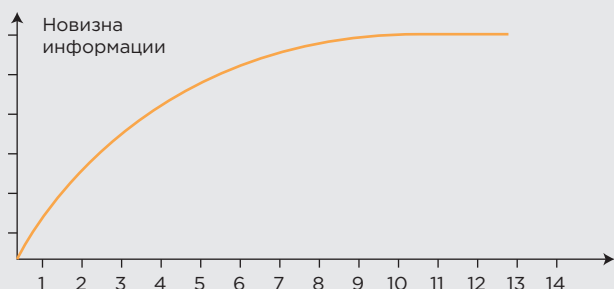
- **Качественные методы** маркетинговых исследований – это поисковые исследования, проводимые с целью выяснения побуждений, реакций и поведения потребителей. Используются для определения тенденций на потребительском рынке. Отвечают на вопросы «как» и «почему». Инструменты: глубинные интервью, фокус-группы, экспертные опросы; личные интервью, телефонные и почтовые опросы, кабинетные исследования.
- **Количественные методы** маркетинговых исследований предусматривают получение информации от большого количества покупателей/потенциальных потребителей для проведения статистического анализа. Отвечают на вопросы «кто» и «сколько». Инструменты: личные интервью, телефонные и почтовые опросы, кабинетные исследования.

## Кабинетное исследование

Кабинетное исследование проводилось с целью проанализировать текущее состояние удовлетворенности и лояльности клиентов и формирования контура выборки для дальнейшего качественного исследования с использованием глубинного интервью.

**12–20**

Достаточное количество респондентов



2

От 12 до 20 интервью с репрезентативными представителями компаний достаточно для получения основного объема информации

Были проанализированы результаты телефонного анкетирования клиентов за несколько предыдущих лет, выявлены важные критерии удовлетворенности с низкими оценками. Однако сформулировать конкретные мероприятия по улучшению работы не удалось, поскольку общий характер вопросов в анкете и отсутствие пояснений к оценкам не позволили разобраться в истинных причинах удовлетворенности и неудовлетворенности клиентов, выявить ожидания и потребности в отношении тех или иных аспектов работы компании, а также сопоставить уровень обслуживания с конкурентами.

Для уточнения и более глубокого понимания сути и содержания результатов количественных опросов было

**СОДЕРЖАНИЕ ОТЧЕТА**

I. Характеристика и рабочий инструментарий исследования.....	4
II. Результаты исследования.....	8
II.I Потребительское поведение в условиях кризиса.....	9
II.II Восприятие компании.....	11
II.III Выбор поставщика и согласование условий поставки.....	13
II.III.I Процесс закупки оборудования.....	13
II.III.II Источники информации.....	15
II.III.III Критерии выбора поставщика.....	19
II.IV Поставка оборудования.....	31
II.V Запуск оборудования и обучение.....	33
II.VI Эксплуатация и послепродажное обслуживание.....	35
II.V Сроки реакции.....	38
III. Выводы исследования.....	40
IV. Рекомендации.....	44
Приложение 1. Вопросы для проведения глубинных интервью (топик-гайд)...	45

3

Содержание отчета, подготовленного заказчику с результатами маркетингового исследования

принято решение провести серию глубинных интервью с ключевыми заказчиками клиента. Был подготовлен список из 40 клиентов с указанием контактных лиц, принимающих решения. По этому списку провели рекрутинг и договорились о 12 интервью. По опыту, такого количества достаточно, так как с каждым новым интервью количество получаемой новой информации уменьшается (рис 2). Но было важно получить репрезентативную выборку, то есть такую выборку, в которой представлены все подгруппы клиентов, важные для исследования. Поэтому при формировании выборки учитывались результаты ABC-анализа клиентов, местоположение, область деятельности и форма собственности.

Также был подготовлен топик-гайд – детальный план, состоящий из основных блоков вопросов, включающих и специфические особенности, на которые необходимо обратить внимание интервьюеру при проведении беседы.

**Проведение глубинных интервью и количественного исследования**

После этого проводились непосредственно глубинные интервью. Это были очные встречи длительностью 1,5-2 часа с использованием ключевых вопросов из подготовленного топик-гайда. С разрешения респондентов велась аудиозапись. Стоит отметить, что глубинное интервью положительно воспринималось целевой аудиторией. Во время встреч респонденты демонстрировали открытость и готовность к общению, охотно делились как позитивным, так и негативным опытом сотрудничества с компанией и ее конкурентами.

После расшифровки полученных аудиозаписей были выявлены наиболее важные критерии оценки работы компании, а также ожидания и потребности ее клиентов в отношении качества работы и уровня обслуживания.

Но необходимо было еще решить задачу оценки работы компании по выявленным наиболее значимым параметрам, влияющим на удовлетворенность и лояльность клиентов. Их оценка была проверена с помощью количественного исследования – телефонного анкетирования выборки 400 респондентов. Опрашивать всех клиентов компании не было необходимости. При правильном формировании выборки выводы, полученные на основе ее изучения, могут быть перенесены и на генеральную совокупность всех клиентов компании.

**Полученный результат**

В результате реализованного маркетингового исследовательского проекта были достигнуты все поставленные заказчиком цели и задачи. Он получил оценку своей компании и конкурентов по наиболее значимым параметрам, влияющим на удовлетворенность и лояльность клиентов (рис 3). Это запустило целую серию проектов внутренних изменений, стало источником корректирующих и предупреждающих действий в работе и со временем отразилось на повышении показателя уровня удовлетворенности и лояльности клиентов.