

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

Апатова Анна Валерьевна

**Маркетинговые технологии вовлечения потребителей
в совместное создание ценности на рынке B2B**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(10. Маркетинг)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, профессор
Данченко Лариса Александровна

Москва – 2025

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы маркетинга вовлечения и вовлеченности потребителя в деятельность компании	13
1.1 Вовлеченность потребителя в деятельность компании: понятия, виды, условия и этапы формирования.....	13
1.2 Основные принципы маркетинга взаимодействия и взаимоотношений с потребителем	27
1.3 Основные принципы и направления развития маркетинга совместного создания ценности.....	37
Глава 2 Маркетинговое исследование вовлеченности участников канала распределения в создание ценности продукции компании-производителя на рынке B2B.....	52
2.1 Особенности маркетинга вовлечения на рынках B2B	52
2.2 Методика исследования клиентского опыта и уровня вовлеченности потребителей продукции компании-производителя в канале распределения на рынке B2B	63
2.3 Апробация методики исследования клиентского опыта и уровня вовлеченности потребителя в деятельность компании на рынке производства пластмассовой тары	81
Глава 3 Совершенствование технологий управления маркетингом вовлечения участников канала распределения в процесс совместного создания ценности продукта организации - производителя	100
3.1 Комплекс маркетинга вовлечения компании на рынке B2B	100
3.2 Система показателей маркетинга компании-производителя по вовлечению участников каналов распределения в совместное создание ценности продукта .	122
3.3 Методика оценки результативности маркетинга вовлечения на рынках B2B	129

Заключение	139
Список литературы	143
Приложение А (рекомендуемое) Фильтр-анкетирование для проведения фокус-группы	163
Приложение Б (обязательное) Авторский гайд для проведения фокус-группы ..	164
Приложение В (обязательное) Список вопросов для проведения интервью	166
Приложение Г (рекомендуемое) Оценка приоритетных эмоциональных ценностей продукции производителя (на примере рынка пластмассовой тары).....	172
Приложение Д (рекомендуемое) Оценка приоритетных социальных ценностей продукции производителя (на примере рынка пластмассовой тары).....	173
Приложение Е (обязательное) Облака цитат на основании репутационного исследования компании-производителя В2В по уровням сотрудников	174
Приложение Ж (рекомендуемое) Идеальный портрет сотрудника с максимальной степенью вовлечения в ССЦ для представителей разного уровня управления ...	176

Введение

Актуальность темы исследования. Развитие промышленных структур, смена технологий, ужесточение конкуренции на рынке B2B отражаются на требованиях к механизмам формирования маркетинговых стратегий предприятий. Умение профессионально выстроить концепцию маркетинга становится критически значимым не только для дальнейшего устойчивого развития предприятия, но зачастую и для продолжения его деятельности.

Важным для компаний становится непрерывное создание улучшенных или абсолютно новых продуктов и/или услуг для того, чтобы с одной стороны опережать конкурентов в борьбе за клиента, а с другой - точно соответствовать потребительским ожиданиям и требованиям. Это вынуждает компании искать пути индивидуализированного подхода к производству и сбыту товаров, требует взаимодействия всех заинтересованных сторон в создании и повышении ценности продуктов и услуг. Ценность становится определяющим инструментом измерения результативности маркетинга.

B2B маркетинг в силу особенностей связей с конечным потребителем значительно ограничен в применяемых инструментах по сравнению с маркетингом компаний B2C. Лицами, принимающими решения о покупке (клиентами), являются отраслевые эксперты, профессионалы в области производства, технические специалисты предприятий, которые будут в дальнейшем использовать продукцию производителя в собственном производстве или для перепродажи конечному потребителю. Заинтересованные в последующих продажах, они опосредованно выполняют роль представителей конечных потребителей продукта. Ресурс участия профессионального потребителя (посредника) в процессе совместного создания ценности продукта производителя несет в себе большой потенциал для развития взаимовыгодного сотрудничества. Участие потребителей, способствующее улучшению продукта или услуги, созданию ценности для них самих, может сделать дополненные продукты и услуги более привлекательными и

для других акторов на рынке. При этом особенно важным становится такое свойство потребителя сегмента B2B как профессионализм в сфере закупок и знание качества продукта.

Для того чтобы совместное создание ценности (далее ССЦ) было успешным и обоюдно эффективным, необходимо достоверно знать, что является мотивацией для организаций и их партнеров, вовлеченных в процесс совместного творчества. И здесь определяющую роль играют маркетинговые исследования, которые дают возможность выявить мнение, отношение, особенности поведения, факторы и мотивацию разных категорий потребителей и на основании этого предложить механизмы и усовершенствовать технологии вовлечения участников в процесс совместного создания ценности. При этом вовлеченность клиентов (потребителей) относительно недавно стала выделяться специалистами в качестве одного из итоговых показателей маркетинговой деятельности фирмы.

Сформированный в настоящем исследовании подход к формированию методов маркетинга вовлечения потребителей в совместное создание ценностей на рынке B2B, призван способствовать решению обозначенных задач, что определяет актуальность диссертационной работы, ее значимость для бизнес-среды и развития современной экономической науки в целом.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы понятийного аппарата маркетинга, потребительской ценности и удовлетворенности потребителя исследовались передовыми зарубежными и отечественными учеными: Т. Амблер, Г. Армстронг, К. Басу, В.Батат, Л. Бери, Ю. Ванг, С. Варго, П. Верхоеф, Ч. Ву, Уэстбрук, А. Дик, Н. Кано, Ф. Котлер, К. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Луш, М.МакДоналд, Т. Нейгл, Дж. Отто, А. Смит, С. Тейлор, М. Холбрук, Р. Хольден, К.Форнелл, Г. Л. Багиев, Л.А. Данченко, Ж.Б. Мусатова, М.С. Очковская, Р.Р.Сидорчук, И. И. Скоробогатых, В. С. Старостин, О.А. Третьяк, А. П. Цивлин, О. И. Юдин, О. У. Юлдашева.

Исследования, посвященные типологизации потребительского поведения, нашли свое отражение в публикациях Е. Бойла, Л. Бэкерс, Д. Рю, Р.Санчес-Фернандес и Фэйк.

Значительный вклад в развитие теории маркетинга отношений внесли С.Бекерс, Блау, П. Верхоеф, Р. Кропанцано, Мальтхаус, Р. Морган, Р. Пальматье, С. Хант, К. Хармелинг. Взаимодействие заинтересованных сторон и их вклад в совместное создание ценности представлены в работах М. Акака, Л. Аксой, Р.Виссер, Р. Броуди, А. Илич, М. Ислам, Б. Кальдер, Ю. Оджасало, Кл. Остром, Ф.Полесе, Потцан, Г. Симмонс, Дж. Фюлье, В. Хойер, Д. Цвик, Х. Шау, Х. Шетц, М. Этгар, Б. Юрич.

Вовлеченность потребителя как многомерный конструкт представлена в работах Дж. Ван Доорн, С. Вивек, С. Гренроос, В. Кумар, К. Лемон, Б. Либаи, С.Намбисан, А. Пансари, С. Прахалад, В. Рамасвами, Дж. Рахеджа, С. Хармелинг, П. Харриган, Т. Хенниг-Турау.

Оценка влияния потребительской лояльности на повышение конкурентоспособности организаций присутствует в исследованиях С. Балоглу, Э.Дельгадо-Баллестер, Р. Дью, Дж. Зайчковски, С. Тэнфорд, Р. Халлоуэл, О.Криворученко, И. Федотова, В. Шинкаренко.

Исследования, рассматривающие влияние негативного опыта вовлеченности на лояльность и вовлеченность потребителя, представлены в трудах М.Александр, К. Бахледа, В. Блазевич, Я. Боуден, Д. До, Д. Долан, К. Леки, Л. Ли, К. Науманн, Х.Риссанен, Т. Чен, С. Фурнье, Е. Яааккола.

Областью измерений совместного создания ценности занимались Л. Боув, Дж. Гилмор, С. Намбисан, М. Мерц, А. Пэйн, К. Ранджан, С. Рид, К. Сторбака, П.Фроу, О. К. Ойнер, О. В. Сагинова. Вопросам маркетинговых исследований совместного создания ценности в B2B уделено внимание в работах В. Амбросини, К. Боумэн, К. Ванг, М. Галларца, И. Гил-Саура, М. Котмэки, Д. Ламберт, Р. Ристо, В. Салес-Виво, Б.Форсстрем, В. Фу, Т. Хаканен.

В исследованиях отечественных и зарубежных ученых недостаточно в отличие от рынка B2C оценена значимость маркетинговых технологий взаимодействия для промышленных предприятий, в то время как возможности совместного создания ценности и повышения эффективности организации на основе применения методов вовлечения участников цепи товародвижения в данной сфере растут, особенно с учетом активного процесса цифровизации. В связи с этим возрастает необходимость разработки маркетинговых технологий вовлечения различных категорий потребителей, включая посредников в цепи товародвижения, в процесс совместного создания ценности товаров предприятия - производителя, базирующихся на фундаментальных особенностях и закономерностях развития промышленных фирм, что определило постановку целей и задач исследования.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методического обеспечения маркетинга вовлечения участников каналов распределения в процесс совместного создания ценности на основе адаптации инструментов маркетинга к специфике рынка B2B.

Для достижения цели были сформулированы следующие **задачи**:

1. Развить понятийный аппарат, актуализировать основные принципы и различия маркетинга взаимоотношений, взаимодействия и вовлечения потребителей; определить задачи, этапы и инструменты маркетинга вовлечения потребителя в совместное создание ценности.

2. Выявить особенности маркетинга вовлечения и совместного создания ценности продукта и услуги на рынках B2B.

3. Разработать и апробировать методику исследования клиентского опыта (включая негативный) и уровня вовлеченности потребителя в деятельность компании на рынке B2B.

4. Разработать методический инструментарий реализации маркетинга вовлечения в совместное создание ценностей для компании на рынке B2B.

5. Предложить подход к оценке состояния вовлеченности потребителя в совместное создание ценности продукта и эффективности маркетинга вовлечения на рынке B2B.

Объект исследования – организации-производители на рынке B2B.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе реализации маркетинга вовлечения участников канала распределения в процесс совместного создания ценности продукта компании - производителя.

Область исследования соответствует пунктам паспорта специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: 10.5. Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов; 10.8. Методы и технологии проведения маркетинговых исследований; 10.9 Поведение потребителей как фактор определения маркетинговых стратегий; 10.14. Маркетинговые коммуникации. Развитие современных форм и методов рекламной деятельности, организация и оценка эффективности рекламы в системе маркетинговых коммуникаций.

Теоретической и методологической основой исследования послужили работы российских и зарубежных ученых в области теории и практики B2B, совместного создания ценностей, маркетинга вовлечения потребителей. Применялись методы исследования: структурно-логический и сравнительный анализ, синтез, формализация, классификация, индексный метод, опросы, в том числе с применением технологий онлайн-анкетирования, метод экспертных оценок, парных выборок, ранжирования, графические и табличные методы представления информации. Информационную базу составили эмпирические данные, полученные в ходе исследований, проведенных автором в 2020 - 2023 гг. (фокус-групповое исследование и глубинные интервью с представителями заказчика, поставщиков, пульс-опросы сотрудников производителя с применением сервиса ISpring Learn).

Научная новизна исследования заключается в разработке и научном обосновании принципов и технологий маркетинга вовлечения различных категорий участников каналов распределения в процесс совместного создания потребительской ценности продукта компании-производителя, адаптированных к специфике рынка B2B и учитывающих мотивацию участников, что способствует повышению уровня их удовлетворенности и результативности коммерческой деятельности промышленных предприятий в условиях ограниченных ресурсов и информатизации бизнес-среды.

Наиболее существенные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Дополнены и развиты теоретические положения маркетинга вовлечения в части совершенствования определений пирамиды вовлеченности (удовлетворенность – лояльность – вовлеченность – совместное создание ценности) на основе ресурсного подхода и выделения платформ взаимодействия, эволюции отношений и типологии потребительских ценностей. (п.10.5).

2. Систематизированы и развиты положения маркетинга вовлечения на рынках B2B в части систематизации поведения вовлеченности и получаемых преимуществ субъектов, формирования маркетинга вовлечения на основе органического и инициативного подхода. Выявлены особенности применения маркетинга вовлечения на рынках B2B, включая принципы и состояния коллективной вовлеченности. Предложена схема системы совместного создания потребительской ценности продукта производителя, характеризующая специфические взаимосвязи и взаимодействия акторов. (п.10.9; п.10.14).

3. Разработана и апробирована методика исследования факторов и закономерностей поведения вовлеченности потребителей на разных уровнях канала распределения, учитывающая особенности бизнес-процессов и инструментов маркетинга в цепочке создания ценности на рынке B2B (многоэтапность производства и продаж, различие видов и приоритетов ценностей,

отношений сотрудников к продукции производителя на уровнях канала распределения, возможность коллективной вовлеченности). (п10.8).

4. Предложен методический подход к процессу совершенствования маркетинговых технологий вовлечения потребителя в процесс совместного создания ценности на рынке B2B в разрезе задач и этапов вовлечения, направлений комплекса маркетинга для различных категорий участников каналов распределения, особенность которых состоит в учете и преемственности задач и инструментов вовлечения на сопредельных этапах распределения в точках соприкосновения взаимодействующих сторон. (п. 10.5).

5. Предложен подход к оценке состояния вовлеченности потребителя в совместное создание ценности продукта, позволяющий оценить поведенческий и ресурсный вклад участников, а также подход к оценке результативности маркетинга вовлечения на рынке B2B для разных участников канала распределения. Предложена и обоснована система метрик и показателей для количественной и качественной оценки эффективности маркетинга вовлечения для рынков B2B. (п.10.5; п.10.14).

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических положений маркетинга вовлечения, направленных на совершенствование определений и характеристик понятий, систематизацию этапов и методов исследования клиентского опыта и потребительского поведения, маркетинговых инструментов, стимулирующих поведение вовлеченности и совместного создания ценности на предприятиях B2B.

Практическая ценность исследования заключается в возможности использования предприятиями сектора B2B маркетинговых технологий по вовлечению потребителя в процесс совместного создания ценности, нейтрализации негативной вовлеченности, методических подходов к оценке состояния вовлеченности потребителя в совместное создание ценности продукта и эффективности маркетинга вовлечения на рынке B2B с целью совершенствования маркетинговой деятельности, направленной на улучшение ценностного

предложения, повышение удовлетворенности потребителей на каждом уровне канала распределения и потребления продукции производителя и финансовых результатов оперативной деятельности.

Апробация результатов. Результаты исследования были успешно представлены на всероссийских и международных научно-практических конференциях: Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса: IV Научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов, студентов. Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского (Симферополь), 2019; XXXII Международные Плехановские чтения (Москва), 2019; Проблемы устойчивого развития регионов Республики Беларусь и сопредельных стран: IX Международная научно-практическая интернет-конференция (Республика Беларусь), 2020; Управление бизнесом в цифровой экономике» (Санкт-Петербург), 2021; Международный научный форум «Наука и инновации - современные концепции» (Москва), 2023; Международный круглый стол «Маркетинг в высшей школе: цифровизация, конкуренция, трансформация ценностей» (Москва), 2024.

Система оценки состояния вовлеченности потребителя в совместное создание ценности продукта и эффективности маркетинга вовлечения на рынке B2B внедрена в деятельность производственной компании ООО «Джокей Могилёв» и компании-дистрибьютора ООО ТД «Джокей Рус», что подтверждается актами о внедрении.

Публикация результатов исследования. Полученные результаты научного исследования по теме диссертации отражены в 13 публикациях (объемом 5,68 п.л.), из них 4 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК (2,46 п.л., в т ч авторских 2,27 п.л.).

Достоверность и обоснованность результатов и выводов диссертационного исследования определяется примененными в работе теоретическими и методологическими положениями маркетинга, методами маркетинговых исследований поведения и опыта клиентов, применением общенаучных методов исследования, отвечающих поставленным целям и задачам работы, а также

использованием актуальной и достоверной эмпирической информации для обоснования полученных результатов.

Структура и объем диссертации соответствуют задачам исследования. Диссертация включает в себя введение, 3 главы, заключение, список литературы и 7 приложений. Работа выполнена на 162 страницах, включает в себя 20 таблиц и 11 рисунков. Список использованной литературы включает 169 источника, в том числе 134 на иностранных языках.

Глава 1 Теоретические основы маркетинга вовлечения и вовлеченности потребителя в деятельность компании

1.1 Вовлеченность потребителя в деятельность компании: понятия, виды, условия и этапы формирования

Вовлеченность клиентов с относительно недавнего времени [59]; [111]; [162] выделяется в качестве итогового показателя маркетинговой деятельности фирмы. В оценке эффективности маркетинговой деятельности на разных этапах используются различные клиентоориентированные характеристики: удовлетворенность, лояльность, участие, доверие, приверженность, а также потребительская ценность бренда.

Спрос потребителей, являясь ключевым фактором существования и развития компании на рынке, определяется рядом базовых характеристик. Одной из ключевых характеристик потенциального спроса потребителя является степень удовлетворенности его от реализованного ранее спроса на товар этой компании. Только те компании, которые ставят в основу своей маркетинговой деятельности достижение удовлетворенности потребителя на различных этапах реализации его спроса, могут рассчитывать на стабильность и успех своего бизнеса в долгосрочной перспективе.

Понятие «удовлетворенность» - многогранное. Потребители, совершающие покупку определенного товара, обычно уже имеют уточненные требования, касающиеся его качества, назначения или использования. Они платят не за продукт в его физическом смысле, а за его ценность для них лично, за реализацию их ожиданий. Воспринимаемая потребителем ценность, а не ее объективная оценка, оценка производителя или продавца является основой выбора и определяет удовлетворенность потребителя, а значит и является важным показателем для маркетинга [35]. Имеются различия в воспринимаемой оценке потребителями

ценности товаров и услуг: восприятие потребителем услуг, как правило, более эмоционально, чем восприятие продуктов.

В литературе существует множество определений удовлетворенности, в которых в той или иной степени подчеркиваются индивидуальные аспекты данного понятия. В результате обзора публикаций различных авторов были выделены 3 основных подхода:

- 1) реакция на предлагаемую услугу или продукт,
- 2) мнение о соответствии требованиям,
- 3) чувства, сопровождающие приобретение товара.

Авторы, сосредоточенные на реакции клиентов как ключевом факторе определения удовлетворенности от товаров и услуг, рассматривают данный показатель через такие аспекты: индивидуальное восприятие - это субъективные ощущения покупателя при сопоставлении его первоначальных представлений о качестве товара или ожиданий результатов использования с фактическими характеристиками [110]; эмоциональное восприятие включает в себя синтез личных переживаний и эмоций, возникающих у потребителя после взаимодействия с продуктом или услугой по отношению к предварительным ожиданиям; психологическая оценка представляет собой процесс сравнения клиентом воспринимаемого уровня успешности компании со внутренними стандартами, которые в основном формируются на основе его личных ожиданий [118].

Авторы, выделяющие в качестве основы определения мнение потребителя о соответствии товара его требованиям, оценивают удовлетворенность как: суждение, мнение, выраженное потребителем. Степень удовлетворенности отражает разрыв между видением потребителем ожидаемого продукта и восприятием потребителем поставляемого продукта [35]; восприятие потребителем степени выполнения требований потребителя.

Авторы, выделяющие в качестве основы определения чувства, сопровождающие приобретение товара, оценивают удовлетворенность как: чувство, испытываемое потребителем после того, как он воспользовался

предложением, отвечающим его ожиданиям [128]; предоставление потребителям набора ценностей, который наилучшим образом отвечает их потребностям, а общая оценка, основанная на общем опыте покупки и потребления товара или услуги с течением времени [73].

Обращает на себя внимание, что данные подходы учитывают разные аспекты понятия удовлетворенности: не только как результат покупки, но и удовлетворенность в процессе потребления товара или услуги, не только как адекватность полученной от товара или услуги выгоды, затратам, которые понес покупатель, но и чувство удовольствия или разочарования, которое возникает после сравнения ожидаемой потребителем ценности и тем, как продукт (услуга) восприняты им в реальности.

Перечисленные подходы не отражают такие важные, на наш взгляд, характеристики удовлетворенности, как соответствие ожиданиям потребителя не только в процессе покупки, но и в процессе долгосрочного использования, например, удовлетворенность качеством товара, обслуживанием в процессе продажи и доставки, условиями его эксплуатации, обеспечением сервиса и постпродажными коммуникациями. Частично об этом в своих работах упоминал японский ученый Кано и использовал в предложенной им модели Кано [105].

Кроме того, в перечисленных выше подходах не учитывается то, что удовлетворенность как таковая не является однозначной характеристикой, имеет разные уровни состояния, в частности, неудовлетворенность и восторженность – крайние точки этой характеристики.

В связи с тем, что данные факторы автору необходимо будет учитывать в последующем исследовании, авторское определение дополняет указанные выше подходы: удовлетворенность потребителя – это отношение потребителя к факту покупки и процессу потребления товара, имеющее различную степень и форму выражения в виде мнения, чувства, ощущения по вопросу соответствия ожиданиям уровня качества товара, обслуживания в процессе продажи и доставки, условий его эксплуатации, обеспечения сервиса и постпродажных коммуникаций.

Потребитель, находящийся в состоянии нейтральной или высокой степени удовлетворенности после каждой покупки или коммуникаций с представителями компании, с течением времени может стать лояльным к этой компании или бренду.

Поэтому, для компании важно помнить, что потребитель, удовлетворенный сервисом или продуктом, с течением времени может стать лояльным и предпочитать именно эту компанию или бренд.

Несмотря на то, что удовлетворенность потребителей является важной метрикой эффективности работы компании, сама по себе она не означает, что в следующий раз потребитель вновь обратится к услугам этой же компании. Для компании важны долгосрочные отношения с потребителем в сочетании с объемом сделок и их регулярностью, поэтому необходима концентрация стратегических усилий на формировании потребительской лояльности.

Вопросам определения лояльности потребителя уделялось значительное внимание в работах многих ученых (Котлер, Келлер, Дик и Басу, Тейлор и российские исследователи: И.И. Скоробогатых, Р.Р. Сидорчук, Л.А. Данченко, О.А. Третьяк). В маркетинговой литературе можно выделить три наиболее распространенных подхода к определению лояльности: лояльность как поведение, отношение или комплексный подход.

Первый основан на рассмотрении лояльности как определенного типа потребительского поведения, выражающегося в долгосрочном взаимодействии с компанией и совершении повторных покупок. Это самая популярная точка зрения на лояльность, поскольку поведенческий аспект лояльности тесно связан с экономическими результатами предприятия. Этот тип лояльности называется поведенческой (транзакционной) лояльностью [36]; [114].

Согласно второму подходу, лояльность рассматривается как отношение или предпочтение потребителей, которое формируется в результате обобщения чувств, эмоций, мнений об услуге (или ее поставщике). Этот тип лояльности называется воспринимаемой (перцептивной, установочной) лояльностью [46]; [85]; [103].

Третий подход предполагает, что лояльность определяется сочетанием поведенческих и воспринимаемых характеристик. Сочетание этих аспектов называется комплексной лояльностью [64]; [92]; [122]; [128].

В своем исследовании автор опирается на комплексный подход к лояльности. Особенно важным в рамках применения теории лояльности на практике является определение типа потребительской лояльности и построение на этой основе программ лояльности.

Потребительская лояльность – многомерна, она не определяется только полюсами: потребитель лоялен или не лоялен, она имеет множество оттенков. Недостатком приведенных выше подходов является укрупненное разделение критериев на два уровня, что влечет за собой отсутствие для маркетингового управления учета переходных состояний потребительской лояльности от одного типа к другому. Потребитель, характеризующийся показателем поведенческой или установочной лояльности чуть ниже среднего уровня, считается нелояльным, но при незначительном превышении среднего уровня показателей его лояльность становится в такой классификации абсолютной (истинной). Избежать этой условности в классификации лояльности позволит разделение показателей и установочной, и поведенческой лояльности на три уровня – высокий, средний и низкий.

В основе матрицы лояльности, предложенной рядом авторов [70], лежит разделение потребителей на сектора в зависимости от частоты их покупок и отношения к компании (поведенческая и воспринимаемая лояльность, соответственно) (таблица 1). Матрица является развитием теории исследователей С. Тэнфорд и С. Балоглу [158], а также стоявшей на заре научного интереса к теме лояльности - работы авторов Дик и Басу [64].

Матрица формализует девять кластеров по уровню двух типов лояльности (уровень поведенческой и уровень установочной лояльности), для потребителей каждого кластера необходимо разрабатывать отдельные программы лояльности.

Таблица 1 – Матрица типов лояльности

Уровень установочной лояльности	Уровень поведенческой лояльности (частота покупок)		
	Низкая	Средняя	Высокая
Высокая	Латентная (скрытая) лояльность	Активная лояльность	Истинная (абсолютная) лояльность
Средняя	Базовая лояльность	Нейтральная лояльность	Прогнозируемая лояльность
Низкая	Отсутствие лояльности	Пределная лояльность	Ложная лояльность

Источник: составлено автором на основании [70]

1. Истинная (абсолютная) лояльность - высокий уровень воспринимаемой лояльности потребителя соответствует высокому уровню его поведенческой лояльности, что является наиболее благоприятным состоянием лояльности потребителя для компании. Это часть потребителей с наиболее устойчивой лояльностью, наименее чувствительная к действиям конкурентов (снижение цен, введение дополнительных сервисов и т.д.). Истинно лояльные потребители, оставаясь периодически не в полной мере удовлетворенными взаимодействием с компанией, вновь делают выбор в ее пользу.

2. Активная лояльность специфична для потребителя, когда он эмоционально привязан к предприятию, выделяет его из ряда конкурентов и имеет средний уровень потребления услуг. Компании необходимо укреплять и поддерживать те позиции, которые у нее есть и повышать поведенческую лояльность с помощью различных мероприятий.

3. Латентная (скрытая) лояльность означает, что высокий уровень воспринимаемой лояльности не поддерживается поведением потребителей. То есть они выделяют это предприятие среди конкурентов, но покупают его продукцию или услуги реже, или не в таком количестве, как абсолютно лояльные потребители. К причинам этого относятся в основном внешние факторы: недостаточный доход, высокая цена, юридические барьеры (например, действующие долгосрочные контракты с другими поставщиками). В такой ситуации организации необходимо укрепить свои позиции за счет развития поведенческой лояльности.

4. Прогнозируемая лояльность означает, что при высоком уровне потребления услуг потребителем привязанность к предприятию растет. Это благоприятная ситуация, поскольку в дальнейшем потребитель может перейти на стадию абсолютной лояльности.

5. Нейтральная лояльность имеет место при средних уровнях воспринимаемой и поведенческой лояльности: потребитель заинтересован во взаимодействии с предприятием, что подтверждается его поведением. Этот интерес следует поддерживать и развивать, качество услуг должно быть улучшено, а потребителю в таком случае предлагаются особые индивидуализированные предложения.

6. Базовая лояльность - это вид лояльности, при котором уровень потребления услуг не меняется и остается низким, но наблюдается тенденция к улучшению потребительского восприятия предприятия. В такой ситуации предприятию необходимо выяснить причины низкой поведенческой лояльности и внедрять программы, направленные на ее улучшение.

7. Ложная лояльность возникает, когда поведенческая лояльность находится на низком уровне. Эта ситуация является угрожающей, поскольку потребитель эмоционально не привязан к предприятию. Покупки могут быть вызваны ограниченными предложениями, скидками, привычками, недостаточной осведомленностью о конкурентных предложениях, поэтому, как только потребители найдут предприятие, которое их больше удовлетворяет они откажутся от обслуживания.

8. Предельная лояльность - средний уровень поведенческой лояльности соответствует низкому уровню воспринимаемой лояльности. Появление такого типа лояльности не совсем желательно для предприятия, поскольку развитие в этом направлении приводит к ложной лояльности. Рост потребления корпоративных услуг может ввести в заблуждение относительно истинной природы мотивов покупателя.

9. Отсутствие лояльности обеспечивает минимальное удержание. Предприятию следует либо отказаться от удержания этой части потребителей (что зачастую является самым разумным решением компании с точки зрения затрат и получаемого эффекта), либо принять специальные меры по повышению, прежде всего, воспринимаемой лояльности. В эту категорию входят потребители конкурентов, которые соответствуют как истинным, так и ложным группам лояльности.

В соответствии с положениями теории управления лояльностью и публикациями ряда авторов (в том числе Ж.Б. Мусатовой, Р.Р. Сидорчука и соавторов [21]; [26]) можно утверждать, что движение по квадрату лояльности является для потребителя следующей стадией после достигнутого им состояния удовлетворенности покупкой на пути формирования вовлеченности потребителя.

Каждое состояние лояльности требует своей траектории маркетингового воздействия. При этом и установочная, и поведенческая лояльность многомерна, т.к. характеризуют различные аспекты отношения потребителя и могут изменяться независимо друг от друга. Поведенческая лояльность может изменяться в зависимости от внешних факторов, таких как цена, качество продукта, акции и скидки, в то время как установочная лояльность обычно более устойчива и не подвержена изменениям внешних обстоятельств.

В связи с этим для маркетингового управления необходим учет ее переходных состояний между полюсами (потребитель лоялен или нет), предложено разделение показателей на уровни (высокий, средний, низкий).

Основываясь на понимании того, что повышение лояльности - это шаг к достижению вовлеченности, выходящий за рамки удовлетворения, обратим наше внимание на концепции участия и вовлеченности клиентов.

Понятие участия клиентов (с англ. *involvement*) появилось в исследованиях раньше понятия вовлеченности – еще в конце 70-х – начале 80-х годов XX века.

Участие клиентов рассматривается в трудах того периода, как показатель, отражающий уровень релевантности, возбуждения, ценности, привлекательности,

желаний и выгод. Показатель использовался для классификации продуктов на основе уровня участия клиента и указывал на уровень мотивации клиента к поиску информации в процессе принятия решений [62].

Первое определение вовлеченности клиентов (с англ. engagement) в 2006 г. анонсировал Фонд рекламных исследований как «привлечение потенциальных клиентов к идее бренда, усиленной окружающим контекстом» [78]. С точки зрения аспектов маркетинга взаимоотношений и логики доминирования услуг вовлечение можно в общих чертах определить, как «активный вклад потребителей в совместное создание их персонализированного опыта и воспринимаемой ценности с организациями посредством активного, явного и постоянного диалога и взаимодействий» [111]. Таким образом, вовлеченность потребителя представляет собой различные виды деятельности клиента, влияющие на эффективность фирмы и включающие покупки, стимулирующие рекомендации, которые предоставляет клиент, обсуждения о бренде в социальных сетях и обратную связь / предложения потребителя компании для повышения эффективности.

В литературе выделяются разные подходы к определению и концептуализации понятия вовлеченности: уровень взаимосвязанности между потребителями, потребителями и сотрудниками внутри и вовне компании [112], интенсивность участия потребителя в деятельности фирмы [162], психологическое состояние потребителя, которое происходит в определенном контексте [59].

Комплексный подход, на котором базируется диссертационное исследование, подтвержден различными исследователями в 2014-2018 гг.: вовлеченность потребителя представляет собой многомерный конструкт, состоящий из когнитивного, эмоционального и поведенческого элементов соответственно [95]; [101].

Позитивная вовлеченность вознаграждает организации эмоциональной приверженностью потребителя, адвокатами бренда, доверием, связью потребителя с брендом, удержанием потребителей, лояльностью, прибыльностью и положительным сарафанным радио [54]; [90]; [101]; [149]; [159]. На протяжении

многих лет исследования вовлеченности в основном фокусировались на воздействии позитивного вовлечения, однако эта узкая перспектива привела к дисбалансу в исследованиях и научных данных [90]; [95]; [151]. Со временем исследователи пришли к идее того, что конструкция вовлеченности потребителей имеет две формы - позитивную и негативную вовлеченность, противоположные друг другу.

Впервые на необходимость дальнейшего изучения не только позитивной, но и негативной вовлеченности указали Линда Холлебек и Том Чен [94]. Потребители могут быть негативно вовлечены в отношения в сфере обслуживания, и «негативные отношения с брендом на самом деле встречаются чаще, чем позитивные отношения, со средним распределением по категориям 55%/45%» [74, р. 253]. Негативная вовлеченность потребителя фиксирует «неблагоприятные мысли, чувства и поведение потребителей, связанные с брендом» [94, pp. 62-74]. Это оказывает пагубное влияние на репутацию и ценность бренда из-за негативного отношения потребителя, смены бренда, избегания, неприятия и даже потенциального возмездия.

Можно выделить две категории потребителей с негативной вовлеченностью:

- 1) негативно вовлеченные «сознательно, активно и самоотверженно» участвуют в выражении негатива в течение всего процесса [66], активно и сознательно делятся негативным опытом и чувствами по отношению к конкретной фирме;
- 2) отстраненные потребители имеют пассивную негативную ориентацию в ситуациях, когда они отделяют себя от фирмы.

Перейдя от различий в негативной вовлеченности, обратим наше внимание на первоначальные исследования поведения вовлеченности, которые были сосредоточены на 2 типах такого поведения: участие потребителя в инновациях и разработке новых продуктов и роль потребителя в привлечении новых потенциальных покупателей посредством реферальных программ, сарафанного радио и других методов потребительского взаимодействия [59]; [111].

Авторы Яаакола и Александер [102] обозначают эти 2 типа поведения со-создающим поведением и поведением воздействия соответственно. В проведенных ими эмпирических исследованиях выделяется еще 2 типа поведения вовлечения: усиливающее и мобилизующее поведение.

Со-создающее поведение может быть определено, как вклад потребителя таких ресурсов, как знания, навыки и время, в деятельность компании и ее предложений [102, р. 255]. Такой тип поведения может включать в себя идеи новых продуктов, участие в конкурсах разработки дизайна, работа в составе инновационных групп (например, [69]). Принимая участие в инновационных проектах, потребитель также может приобрести знание продукта или технологии, что способствует его обучению [126]. Помимо того, что потребитель предлагает бесценный внутренний взгляд на функциональность продукта или сервиса с точки зрения пользователя, потребители могут также располагать знаниями, навыками и экспертизой, которые внесут значительный вклад в ресурсы компании [99].

Многие исследования показывают, что потребитель вовлекается в совместное развитие в связи с неудовлетворенностью имеющимися предложениями и желанием усилить развитие продуктов или сервисов, которые бы более полно удовлетворяли их потребности [75]; [102]. Финансовые выгоды могут мотивировать со-создающее поведение, однако большинство исследований подчеркивает роль психологических выгод: потребитель получает признательность и репутацию, демонстрируя свои идеи и экспертизу в области продукта [126].

Поставщики могут содействовать проявлению со-создающего поведения, предлагая такие инструменты как хорошо функционирующие формы обратной связи, инновационные платформы и инструменты [99], а также проявляя открытость и признательность за обратную связь [102]. Исследования показывают, что такой тип поведения вовлеченности очень благоприятен для поставщика.

Поведение воздействия относится к вкладу таких ресурсов потребителя, как знания, опыт и время, для воздействия на восприятие, предпочтения или знания других акторов в отношении фокальной компании-поставщика [102, р. 256].

Среди бесчисленного множества поставщиков и предложений потребители становятся все более зависимыми друг от друга в отношении получения достоверной информации по поиску и оценке брендов, продуктов и услуг. Откровения других, более опытных, потребителей помогают смягчить риски выбора поставщиков и снизить зависимость от информации, предоставляемой ими. Поведение воздействия может принимать формы сарафанного радио, электронного сарафанного радио, рекомендаций или отзывов, характеристик и может включать в себя процесс передачи позитивного или негативного опыта взаимодействия с компанией, брендом или продуктом/услугой [102].

Развитие онлайн-каналов внесло значительный вклад в расширение возможностей взаимосвязей клиентов, которые теперь находят информацию и делятся ею через социальные сети, блоги и онлайн-сообщества, а также могут публиковать отзывы практически обо всем, что они приобретали или использовали так, чтобы это было доступно глобальной аудитории [91]; [117]. Потребители создают реальную рекламу и транслируют ее онлайн, беря на себя маркетинговые функции компании-поставщика [45]. Таким образом, поведение воздействия имеет очень широкий охват, а особенно потребители, которые воспринимаются как эксперты в данной области, могут изменить предпочтения и намерения о покупке множества людей с помощью поста в блоге или обзора продукта.

Для основного потребителя ценность поведения воздействия связана с его способностью вознаграждать или наказывать поставщика за качественный или неудовлетворительный сервис. Потребители, удовлетворенные взаимодействием или получившие негативный опыт, хотят ответить взаимностью, рекомендуя поставщика или предупреждая других не заключать сделки с данной компанией [48]. Кроме того, потребители используют поведение воздействия для того, чтобы продемонстрировать свой опыт и привлечь внимание общественности (самореклама) [45]; [91].

С точки зрения компании, позитивное поведение воздействия, такое как благоприятное сарафанное радио, влияет на воспринимаемую ценность

предложения поставщика и лояльность потребителей [83], что может привести к привлечению новых клиентов, увеличению продаж и более быстрому распространению новых предложений [37]; [117]. В то же время такое поведение может также иметь негативные последствия (например, ухудшение восприятия бренда потребителями, когда сообщение направлено против фирмы или ее предложения [94].

Усиливающее поведение определяется как вклад потребителем таких ресурсов, как знания, навыки, рабочая сила и время, для непосредственного расширения предложения основной фирмы сверх того, что является основополагающим для сделки [102, р. 254]. Примером такого поведения являются потребители, действующие по собственной инициативе с целью адаптации, модификации и создания новых видов использования или контент, связанный с основной компанией или брендом. В отличие от совместной разработки, когда фирма отвечает за реализацию разработки и может учитывать, а может и не учитывать вклад потребителя, усиливающий тип поведения дает потребителю осознание того, что предложение модифицировано, независимо от того, уведомлена ли об этом сама компания-поставщик [102].

Многие существующие исследования показывают, что усиливающее поведение носит неосязаемый характер. Это может быть, как вклад в онлайн-сообщество [152]; [156], где добавление пользовательского контента или взаимодействие с потребителем позволяет потребителям придать бренду свой собственный смысл и тем самым повысить ценность предложений компании [71]. Предоставление компанией платформы взаимодействия может обеспечить дополнительные преимущества в рамках системы обслуживания [58]. К примеру, это могут быть сообщества P3 (peer to peer problem solving – одноранговое решение проблем) - в таких сообществах клиенты решают проблемы, связанные с ремонтом IT-оборудования, тем самым расширяя существующие знания, предлагаемые фирмой.

Не всякое усиливающее поведение является неосязаемым. Фон Хиппель [163, р. 56] рассматривает, как пользователи продуктов и услуг часто внедряют инновации сами, вместо того, чтобы «полагаться на производителей в качестве своих (часто очень несовершенных агентов)». Фон Хиппель приводит доказательства того, что «от 10% до 40% пользователей занимаются разработкой или модификацией продуктов», которые приводят к расширению функциональных возможностей и другим улучшениям [163]. Такие изменения также подтверждаются дальнейшими исследованиями сообществ брендов [150], где выявленные практики использования бренда «включают кастомизацию и коммерциализацию различных продуктов; и географических сообществ, где местные жители могут стать владельцами общественных зданий и настраивать их значимыми для сообщества способами» [86].

Для потребителя ценность усиливающего поведения кажется очевидной. Преимущества включают в себя адаптированные продукты или услуги, получение социальной, культурной и интеллектуальной ценности взаимодействия с сообществами брендов. Компании в свою очередь получают дополнительную информацию, благодаря изменениям, вносимым заказчиками, которые дополняют существующие инновации и увеличивают интеллектуальный капитал [63]. Существует также мнение, что с помощью усиливающего поведения можно выстроить более глубокие отношения между потребителями [140].

Мобилизирующее поведение является конечной формой поведения вовлеченности и возникает, когда вовлеченные потребители выходят за рамки влияния на восприятие других заинтересованных сторон и стимулируют реальные действия по отношению к основной компании. Мобилизирующее поведение определяется как предоставление потребителем таких ресурсов, как отношения и время, для мобилизации действий других заинтересованных сторон по отношению к основной компании [102].

Мобилизирующее поведение, например, применительно к социально ответственным действиям потребителя, при которых другие участники

выстраиваются определенным образом по отношению к центральной организации. Это может быть либо путем «бойкота», либо путем «выкупа» определенных продуктов [130]. Потребители извлекают выгоду из мобилизующего поведения, заставляя (или поощряя) фирмы изменять поведение или решения, или инвестируя в то, что волнует потребителей и стимулирует поведение, связанное с взаимодействием. Они также извлекают выгоду из улучшений, к которым приводит вклад других заинтересованных сторон в предложение, и испытывают чувства выполненного долга и расширения прав и возможностей [102]. Ценностные результаты для компаний могут включать положительные или отрицательные изменения в продажах и привлечении потребителей, в зависимости от того, направлена ли мобилизация на «бойкот» или «анти-бойкот». Действия мобилизованных потребителей вновь приносят пользу другим заинтересованным сторонам и могут стимулировать изменение отношения или поведения по отношению к основной фирме.

Таким образом, вовлеченность потребителя в деятельность компании является ключевым аспектом, который определяет успешность взаимодействия между брендом и клиентами. Вовлеченность потребителя состоит из когнитивного, эмоционального и поведенческого элементов. Условия формирования вовлеченности зависят от качества взаимодействия, уровня удовлетворенности и персонализации опыта. Подробно описаны позитивная и негативная вовлеченность, также, как и различные типы поведения вовлеченности.

1.2 Основные принципы маркетинга взаимодействия и взаимоотношений с потребителем

Взаимодействие - случайные или преднамеренные, личные или публичные, короткие или длительные контакты и связи двух и более людей - вызывают взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений и т.д. Взаимодействие может принимать различные формы: отношения противников,

конкурентов или дружеские отношения, может иметь зависимый или независимый характер и др. Взаимодействие всегда базируется на опыте прошлых взаимодействий конкретного участника и его представлениях о нормах и ценностях. Далее в ходе взаимодействия участники могут проходить этапы переживания сопринадлежности, эмпатию, идентификацию, что приводит к обратной связи и перетекает в совместную деятельность. После перехода взаимодействия на этап совместной деятельности начинается построение взаимоотношений: от единичных сделок партнеры переходят к укреплению связей, далее к долгосрочным контрактам, стратегическому партнерству и как высшей ступени взаимоотношений – совместному созданию ценности.

В истории развития маркетинга, как известно, произошли значительные сдвиги от транзакционного маркетинга, в котором аксиомой служила идея эгоистичных интересов и создания прибыли, как единственной цели деятельности фирмы (ориентировочно до 1990-х годов), к маркетингу взаимоотношений, когда основной целью фирм было установление позитивных отношений с клиентами и обеспечение удовлетворенности и лояльности клиентов с помощью более качественных продуктов и услуг [154]. Кроме того, в литературе этого периода появляются подробные обсуждения [97]; [153] связи между удовлетворенностью клиентов, лояльностью и возможностью получения прибыли.

Сравнение традиционного маркетинга, основанного на разовых транзакциях, и маркетинга взаимоотношений впервые было предложено Пейном и коллегами [134, p.viii] для дифференциации подходов в отношении с покупателями (таблица 2).

Удовлетворенность потребителя в ходе отдельных контактов с работой компании не является достаточным условием для стабильного и долгосрочного получения прибыли в интенсивной конкурентной среде и на насыщенном рынке. Отношения с потребителем должны перейти на новую ступень – уровень желаемой отстройки от конкурентов и устойчивого конкурентного преимущества. Этого можно добиться только если потребитель становится лояльным к компании, т.е.

реализуются долгосрочные маркетинговые программы лояльности, выстраиваются системные взаимоотношения с потребителем, который в той или иной степени становится вовлеченным в интересы или деятельность компании.

Таблица 2 - Сравнение характеристик транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений

Характеристика	Транзакционный маркетинг	Маркетинг взаимоотношений
Основная ориентация	на быстрое получение прибыли за счет новых клиентов	на долгосрочное сотрудничество
Акцент в продуктовой политике	на характеристики продукта	на потребительскую ценность продукции/услуг
Масштаб деятельности	Краткосрочный	долгосрочный
Отношение к качеству	ответственность производственного звена	ответственность всех подразделений
Отношение к обслуживанию покупателя	незначительный интерес	высокая значимость
Контакт с покупателем	анонимность клиента	длительный
Выполнение ожиданий покупателя	ограниченные обязательства следования потребительским ожиданиям	высокие требования к выполнению ожиданий и следованию сверх ожиданий покупателя

Источник: составлено автором на основании [31]

Таким образом, маркетинг организации эволюционирует от целей получения денежной выгоды и единичности покупок (транзакционного маркетинга) через маркетинг взаимоотношений, основанный на доверии и приверженности потребителя к организации (лояльности), к его высшему проявлению - маркетингу вовлечения потребителей во взаимодействие всеми возможными способами.

В своих исследованиях Хармелинг и соавторы предполагают, что маркетинг взаимоотношений с клиентами - это целенаправленные усилия фирмы по мотивации, расширению возможностей и измерению добровольного участия клиента в маркетинговых функциях фирмы, выходящих за рамки основной экономической сделки. Хотя вовлечение клиентов может происходить органически, маркетинг вовлечения означает, что фирма пытается направлять эту

роль клиента таким образом, чтобы это было выгодно для фирмы, так что она сознательно инициируется и активно управляется [87]. Маркетинг взаимоотношений включает в себя маркетинговую деятельность, направленную на установление, развитие и поддержание успешных взаимоотношений [125], поэтому его основной целью является удержание фокусного клиента и мотивация будущих, повторных транзакций. Например, программы лояльности используют вознаграждения, полученные в результате прошлых транзакций клиентов, для мотивации будущих транзакций [132]; [161].

Обзор научных источников позволил выявить два основных подхода к формированию поведения при построении маркетинга взаимоотношений с потребителями: ориентированный на отношения (получивший название «органический путь») и инициированный фирмой («продвигаемый путь»). Бойл [57] предложил 2 движущих силы совместного создания ценности: инициируемое предприятием и инициируемое потребителем.

Органический путь отражает такой маркетинг взаимоотношений, в котором отношения между потребителем и компанией органичны и со временем приводят к поведению по взаимодействию с потребителем [54]; [55]. Компании традиционно сосредоточены на развитии отношений со своими текущими покупателями, чтобы влиять на покупку и повторную покупку и производительность фирмы [111]; [132], тем самым рассматривая потребителей с более транзакционным поведением, как лучших с точки зрения прибыльности компании [112]. Однако с точки зрения взаимодействия, вклад потребителей в деятельность компании не ограничивается показателями, связанными с покупками, поскольку поведение при взаимодействии приводит, например, к новым идеям продукта или привлечению новых потребителей [159]. Таким образом, взаимодействие с потребителями расширяет оценку от простой транзакционной и включает как транзакционные, так и нетранзакционные показатели [111].

Органический подход часто используется в организационных исследованиях и стратегическом планировании и относится к натуралистической и

самоорганизующейся системе управления, а не к методам управления, которые придерживаются определенных правил и процедур. Можно определить органический подход к взаимодействию с потребителями как добровольное взаимодействие потребителей с сообществом брендов с минимальным участием и рекламными усилиями со стороны бренда.

Большинство исследований, посвященных области клиентской вовлеченности, сосредоточено на потребительской вовлеченности, инициированной заказчиком [79]; [107]; [170].

Вовлеченность клиентов, инициированная предприятием, как относительно новая область, остается гораздо менее изученной. Рассмотрение вовлеченности, как ресурса, инициируемого фирмой, особенно важно, так как обычно именно организации проявляют инициативу по привлечению клиента [162], и как раз компаниям следует активно управлять опытом потребительской вовлеченности [116]; [159]. Тем не менее, существующие исследования, исследующие маркетинг вовлечения с управленческой точки зрения, включающие в себя «голос фирмы», встречаются редко (за исключениями [95]; [162]), и управленческие последствия в основном выводятся из исследований, основанных на данных потребителей.

В отличие от органического взаимодействия, продвигаемый путь основан на различных инициативах компании, которые напрямую влияют на взаимодействие с потребителями [44]. Использование инициатив для повышения вовлеченности не является новым в маркетинговой практике, поскольку финансовые стимулы для направления или участия клиентов в разработке новых продуктов использовались еще до появления концепции вовлечения клиентов [146]; [168].

Однако эти методы ограничены и являются функциональными, ориентированными на выполнение задач. Недавнее развитие литературы по взаимодействию, инициированному компанией, расширяет понятие стимулируемого взаимодействия, включая как функциональные инициативы, так и инициативы посредством создания опыта потребителя [88]. Так, например, совместное творчество в интернете усиливает влияние взаимодействия, повышая

воспринимаемую ценность, позитивный настрой, намерение совершить покупку и поведение вовлеченности. Также актуальной становится концепция совместного создания ценности, где потребитель выполняет активную роль, формируя предложение или даже создавая продукт, исходя из своих потребностей, целей и задач. Для потребителя помимо получения продукта, созданного с учётом его идей и предложений, и удовлетворяющего его потребности более эффективно, дополнительной ценностью становится получение новых знаний и приобретение уникального опыта взаимодействия с компанией.

Литература по взаимодействию расширяет маркетинг взаимоотношений, включая в него как материальные, так и нематериальные результаты [162] и охватывает взаимодействие с точками соприкосновения компании для повышения качества отношений между потребителями и фирмами [133]. Вовлечение потребителя служит механизмом увеличения его ценности для компании за счет прямого и/или косвенного вклада в деятельность компании. При этом прямой вклад состоит из покупок, а косвенный - из ссылок, которые предоставляет потребитель, обсуждений опыта взаимодействия с брендами в социальных сетях, а также отзывов и предложений.

Особенности взаимодействия и вовлечения основаны на специфике бренда, продукта или услуги, профиле аудитории, отношениях и поведении, а также сообщениях и каналах коммуникации, которые используются для взаимодействия с потребителем. Группа исследователей [104, pp. 278-289] выдвинула гипотезу о том, что существует не только положительное и отрицательное взаимодействие.

Различают два понятия негативного взаимодействия:

- 1) негативное взаимодействие с потребителями (на основе опыта);
- 2) взаимодействие с отрицательной валентностью (зависит от намерений потребителей в дополнение к факторам, вызывающим их).

В рамках исследований негативного опыта взаимодействия было высказано предположение, что для негативного взаимодействия препятствием является лояльность. Однако несмотря на то, что лояльность потенциально может

предотвратить негативное взаимодействие, она не исключает возможность негативного опыта и, как следствие, негативного вовлечения потребителя. Угасание отношений с потребителями и, наконец, прекращение их, приводит к переходу от положительного к отрицательному взаимодействию [55]. Риски здесь представляют собой негативно настроенные потребители, которые могут быть замотивированы предупреждать или консультировать других, а иногда выплескивать свой гнев и мстить фирмам, делясь своим негативным опытом взаимодействия с компанией [66].

Д. До и соавторами предложено определение негативного взаимодействия – «неблагоприятные мысли, чувства и поведение клиента по отношению к бренду услуг или поставщику, возникающие в результате негативных критических событий, которые воспринимаются клиентом, как угрозы. Таким образом, негативное взаимодействие с клиентами понимается как негативная валентность взаимодействия с клиентами, которая включает в себя как отсутствие вовлеченности, так и отрицательное вовлечение» [65].

Подобно негативному взаимодействию, негативно-валентное поведение по своей природе является вирусным. Следовательно, потенциально может оказывать пагубное воздействие на организации [52]. С развитием информационных технологий и среды расширяются возможности негативного эффекта таких отношений для компании. Так, с появлением социальных сетей заинтересованные стороны взаимодействуют более публично. Таким образом, эмоции заинтересованных сторон чаще выражаются в наглядной форме. Через социальные сети стороны получают возможность быстро и широко выражать негативный опыт, публикуя негативные комментарии [94]. Кроме того, использование социальных сетей и цифровых платформ еще больше увеличило вес негативной вовлеченности [127]. Онлайн-платформы обладают способностью собирать более широкую аудиторию, быстро распространяя сообщения с негативной валентностью, которые и изначально более заразительны [115]; [143]. Существует также так называемый

побочный эффект в социальных сетях, когда негативное обсуждение одного объекта усиливает негативность к другим объектам.

И хотя охват негативных онлайн-отзывов и электронного сарафанного радио часто шире, личное сарафанное радио зачастую более эффективно меняет отношение потребителей к брендам. Негативный отзыв из известного, заслуживающего доверия источника в некоторых случаях оказывал большее влияние как на воспринимаемый имидж организации, так и на намерение покупателя совершить покупку [41].

Совместное создание ценности требует маркетингового сопровождения. Основные принципы маркетинга взаимоотношений, взаимодействия и вовлечения потребителей отражают эволюцию отношений между взаимодействующими сторонами. Маркетинг взаимоотношений с потребителем/клиентом - это целенаправленные усилия фирмы по мотивации, расширению возможностей и измерению добровольного его участия в маркетинговых функциях фирмы. Маркетинг вовлечения направляет его для решения конкретных маркетинговых задач предприятия. Маркетинг эволюционирует от целей получения денежной выгоды и единичности покупок транзакционного маркетинга через маркетинг взаимоотношений, основанный на доверии и приверженности потребителя к организации (лояльности), к его высшему проявлению - маркетингу вовлечения потребителей во взаимодействие всеми возможными способами. Обзор научных источников позволил выявить два основных подхода к формированию поведения при построении маркетинга вовлечения: ориентированный на отношения («органический путь») и инициированный фирмой («продвигаемый путь»), что позволяет выделить две движущие силы совместного создания ценности: инициируемое предприятием и инициируемое потребителем (рисунок 1).

Одним из путей развития маркетинга вовлеченности является объединение перспективы маркетинга вовлечения как ресурса, инициированного фирмой [44]; [88] с теорией социального обмена [47]; [61].

Теория социального обмена подталкивает к изучению того, как и почему потребители взаимодействуют с брендами и компаниями [95]. Несмотря на интерактивный, двусторонний характер маркетинга вовлечения, текущее состояние исследований вовлеченности клиентов в разрезе теории социального обмена остается односторонним, предлагая рассматривать клиентов как субъектов взаимодействия, а бренды или фирмы в качестве объектов взаимодействия [44]; [95]. Наше исследование основывается на том, что такое различие между субъектами и объектами взаимодействия противоречит первоначальным принципам теории социального обмена, которые утверждают, что социальный обмен может быть инициирован любым участником диадических отношений или сети [124]. Следовательно, можно предположить, что и сами компании, а не только клиенты, могут инициировать вовлеченность потребителя.

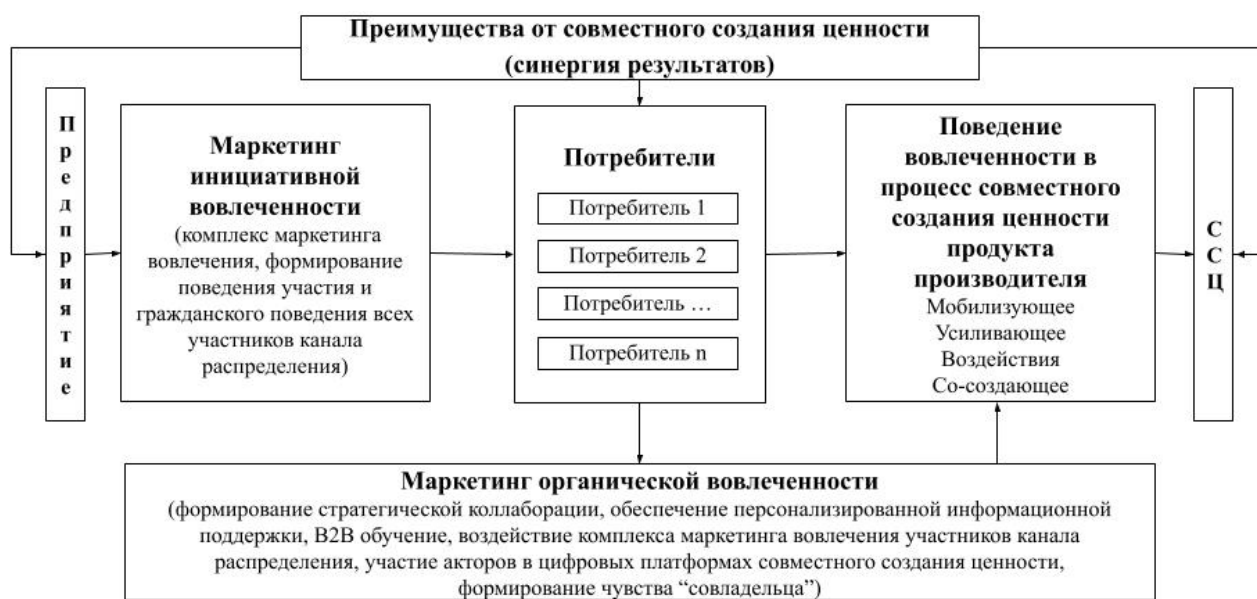


Рисунок 1 - Органический и инициативный путь маркетинга вовлечения потребителя в процесс совместного создания ценности

Источник: составлено автором на основании [121]

Успешность вовлечения клиентов, инициированного предприятием, зависит от способности предприятий выявлять и использовать свои ресурсы, включая доступные инструменты взаимодействия, учитывая и клиентов, и конкурентов. Ряд исследователей уже предложили модели, которые исследуют не только

вовлеченность клиентов, но и ее драйверы. Например, Верхоеф и др. [159] и ванДоорн и др. [162] предлагают три группы факторов, которые могут повлиять на вовлеченность: ориентированные на клиентов, на предприятия и на контекст.

Большинство драйверов, рассмотренных в литературе на данный момент, ориентированы на клиента, например, было обнаружено, что удовлетворенность клиентов, а также предполагаемые выгоды и предполагаемые потребности в ресурсах были связаны с вовлеченностью клиентов. Вивек и др. [162] в своих исследованиях признают бессилие движущих сил предприятия, например, организационной поддержки и социализации, но несколько недавних исследований включали в свои модели клиентской вовлеченности движущие силы предприятия. Так, ряд исследователей обнаружили, что репутация фирмы играет важную роль в вовлеченности клиентов [89], Вонг и соавторы [166] определили ориентацию на бренд как важную движущую силу взаимодействия с брендом. Среди факторов, основанных на контексте, в исследованиях вовлеченности потребителя обычно рассматривались инструменты онлайн-взаимодействия [38].

Таким образом, в ходе проведенного исследования конструкторов маркетинга взаимоотношений и взаимодействия определены формы взаимодействия, взаимосвязь взаимодействия и совместной деятельности, сравнение характеристик транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений, подходы к формированию поведения при построении маркетинга взаимоотношений (органический и продвигаемый), драйверы вовлеченности (ориентированные на клиентов, на предприятия и на контекст). Выявлено, что большинство исследований, посвященных области клиентской вовлеченности, сосредоточено на вовлеченности, инициированной самим клиентом, несмотря на то что на практике именно организации проявляют инициативу и рассматривают вовлеченность как ресурс. В настоящее время также отсутствует согласованность теории и практики в подходе к вовлеченности потребителя по инициативе предприятия по вопросу ее драйверов и результатов для предприятия.

1.3 Основные принципы и направления развития маркетинга совместного создания ценности

Основой для формирования маркетинга взаимоотношений и вовлечения с целью поэтапного формирования удовлетворенности, лояльности, вовлеченности потребителя является понятие потребительской ценности.

В ходе изучения маркетинговой литературы можно выделить множество определений потребительской ценности [110]; [160]. Так, Ф. Котлер определяет потребительскую ценность в виде разницы между общей ценностью товара для потребителя (совокупность всех выгод, ожидаемых к получению) и его общими расходами, необходимыми при приобретении и использовании продукта. Согласно Ф. Котлеру, потребительскую ценность можно выразить формулой:
$$\text{потребительская ценность} = \frac{\text{общая ценность для потребителя}}{\text{совокупные расходы потребителя}} = \frac{(\text{функциональные выгоды} + \text{эмоциональные выгоды})}{(\text{денежные затраты} + \text{материальные затраты} + \text{расходы энергии})}$$
 На уровень удовлетворенности покупателя продукцией влияет то, насколько ее свойства соответствуют его представлению о потребительской ценности. Если преимущества товара ниже ожиданий человека, то он останется неудовлетворенным.

По мнению других авторов, [43] потребительскую ценность можно рассматривать как результат потребительского опыта, в значительной степени зависящего от личного восприятия потребителей. Следовательно, потребительская ценность может быть определена экономически, функционально, индивидуально и социально в зависимости от определенного потребительского опыта. Потребительская ценность описывается как ценность в опыте. Это соответствует типологии эмпирической потребительской ценности Холбрука, которую он определяет, как «интерактивный опыт релятивистских предпочтений» [93]. Модель Холбрука опирается на три основополагающих измерения:

1. воспринимаемая ценность от использования товара или услуги как средства достижения цели или использование продукта в качестве самого продукта (внешняя ценность против внутренней ценности),
2. ценность лично для потребителя или для других (от использования продукта самостоятельно или же другими пользователями),
3. активная - реактивная ценность (как результат непосредственного использования или как реакция на товар или услугу).

На основе сочетания этих измерений разработана матрица, представляющая восемь типов потребительской ценности: эффективность, совершенство, статус, уважение, игра, эстетическая ценность, духовность и этика. Поскольку статус и уважение взаимосвязаны и их трудно реализовать по отдельности, более поздние исследования объединили их во всеобъемлющую категорию, названную социальной ценностью [50]; [68]; [76]; [157].

Этика и духовность сочетаются в альтруистической ценности. Бурдо и др. [50], и Дю и др. [68] наряду с другими авторами ассоциируют с убеждением покупателей, о том, что, например, в розничной торговле - магазин является социально ответственным. Кроме того, ценность, согласно М. Холбрук, подразделяется на две отдельные конструкции: превосходство продукта и превосходство сервиса [93], учитывая, что розничная торговля предлагает сочетание продуктов и услуг.

Понимание важности того, что компании могут учитывать различные виды ценности и вовлекать тем самым потребителей в совместное создание ценности, основываясь на их уникальных знаниях и опыте, привело к развитию теоретической базы маркетинга. Высшей точкой развития поведения вовлеченности является вовлеченность в совместное создание ценности.

Традиционно в научной литературе выделяют два вида ценности: ценность в обмене и ценность использования.

Классически в маркетинге используется экономический подход, согласно которому ценность является результатом компромисса между затратами и

выгодой, ориентированного на полученную полезность. Ценность рассматривается как заложенная в продукте или услуге, подлежащих обмену, и может быть количественно определена тем, сколько клиент готов заплатить за них с точки зрения, как финансовых, так и других видов затрат. Такой подход стал известен как концепция ценности в обмене.

Далее происходит очередной сдвиг парадигмы: от маркетинга, основанного на концепции ценности в обмене, к маркетингу, основанному на концепции создания потребительской ценности, где ценность приравнивается к ценности в использовании. С этой точки зрения ценность в обмене является лишь функцией ценности в использовании и является тем, что меняет ценность компании-ориентирован на клиента и полностью перешел от транзакционной модели к реляционной.

Концепция ценности в обмене рассматривает ценность как одномерную конструкцию, в которой экономические и когнитивные рассуждения используются для оценки соответствующих выгод и затрат с точки зрения соотношения цены и качества. Одномерные конструкции ценности чаще всего выражаются в терминах функциональности и воспринимаемой полезности, выгод, качества и ценности от покупки товара или услуги и от использования продукта в сравнении с тем, что было оплачено с точки зрения цен, себестоимости.

Потребительскую ценность товара или услуги формируют составляющие, интеграция которых отражает взаимосвязь между потребителем и предприятием на этапах производственной цепи формирования этой услуги. В классическом подходе в процессе создания ценности главную роль играет компания, но в условиях современного потребительского рынка всё больше авторов признают необходимость вовлечения потребителя как активного участника в этот процесс наряду с компанией. Ценность использования - это эмпирическая оценка потребителями предложения продукта или услуги, выходящая за рамки его функциональных характеристик и соответствующая их индивидуальной

мотивации, специализированным компетенциям, действиям, процессам и результативности [142].

Таким образом, воспринимаемая ценность включает продуктовую, экономическую социальную, альтруистическую ценность и ценность сервиса. Оценивая взаимодействие с компанией на основании данных видов ценности, потребитель переходит в состояние различной степени удовлетворенности, с которой напрямую связаны состояния лояльности и намерения повторной покупки, сочетание которых ведет в дальнейшем к поведению вовлеченности. Более информированный и подготовленный потребитель — требует от компаний создания большей ценности [148].

В современном бизнесе важным аспектом успешного функционирования цепи товародвижения является создание ценности для всех участников взаимодействия, каждый из которых получает свои ключевые преимущества в результате различных форм создания ценности. Эти преимущества не только способствуют укреплению партнерских отношений, но и повышают общую эффективность цепочки поставок, создавая взаимовыгодные условия для всех сторон. В частности, потребители обладают комбинацией из четырех отдельных, но взаимосвязанных ценных ресурсов, которые без вовлечения были бы недоступны для компании-производителя: сетевые активы, капитал убеждения и инновационных идей, креативность [136]. Эти ресурсы представляют собой материальные и нематериальные активы, которые фирмы могут использовать для разработки и реализации своих стратегий. Удовлетворенность клиентов, доверие и приверженность компании или бренду могут быть как факторами, так и результатом проявления поведения вовлеченности, а мотивация потребителей к взаимодействию связана с их ожиданиями ценных результатов.

Первым аспектом являются активы клиентской сети, которые отражают разнообразие и структуру межличностных связей потребителя в пределах его социальной сети. Потребители вовлечены в социальные цепочки, связывающие их с другими существующими и потенциальными потребителями. Доступ к этим

сетям может значительно расширить охват компании за пределы её собственных ресурсов, обеспечив доступ к широкой и разнообразной аудитории, которая иначе была бы недоступна (таблица 3).

Таблица 3 - Преимущества для участников взаимодействия от проявления форм создания ценности в маркетинговых каналах распределения

Формы создания ценности	Преимущества		
	для фокусного потребителя	для компании	для других контрагентов
Со-создающее поведение	Достижение уровня продукта/ услуги в соответствии с требованиями Финансовое вознаграждение Социальное вознаграждение Социальная идентичность	Взгляд изнутри на потребности потребителя Инновационные идеи Ресурсы для развития, навыки и компетенции (сетевые активы, капитал убеждения, креативность) Поведенческая и отношенческая лояльность	Расширение сотрудничества Возрастание ответственности всех сторон Совершенствование торгового предложения
Поведение воздействия	Поощрение/наказание поставщика за клиентский опыт Проявление компетенций Социальный престиж и внимание	Привлечение новых потребителей Корректировка уровня продаж Более осведомленные потребители	Снижение рисков в ходе принятия решения о покупке Надежный источник информации о поставщике и/или предложении
Усиливающее поведение	Индивидуализированное предложение с высоким соответствием целям и потребностям Социальные выгоды от сотрудничества Социальная, культурная и интеллектуальная ценность	Взгляд изнутри за счет усиления потребителем Улучшенные предложения, более подходящие потребителю Формирование более глубоких отношений	Создание новых способов использования продукции/услуг Внесение, адаптация, модификация предложений со стороны фокусного потребителя
Мобилизующее поведение	Принуждение/поощрение компаний к изменению поведения или решений Гарантии инвестирования компаний в области, важные для потребителя Поддержка и признание	Возможность стратегического инвестирования, которое будет оценено потребителями Увеличение или снижение продаж	Совершенствование торгового предложения Изменение восприятия бренда компании-производителя

Источник: составлено автором

Второй аспект связан с капиталом убеждения потребителя, который отражает степень доверия, доброжелательности и влияния клиента на других существующих или потенциальных акторов. Исследования показывают, что информация от знакомого кажется более надежной для других клиентов, чем информация, полученная через маркетинговые каналы.

Третий аспект представляет собой запасы знаний о продукте, бренде и других потребителях, которые могут быть использованы для улучшения коммуникации, клиентской поддержки и разработки новых продуктов.

Четвертый аспект касается креативности и способности потребителя предлагать новые идеи и решения, которые могут стать источником конкурентных преимуществ, таких как инновации продуктов и маркетинговая коммуникация. Исторически исследования часто посвящены изучению различных форм маркетинга вовлеченности как отдельных форм (таких как сарафанный маркетинг, привлечения потребителей и других авторов для сбора мнений и формирования гипотез, бренд-фестивали и др.).

Одним из новых направлений маркетинга, позволяющих обеспечить увеличение потребительской ценности, является вовлечение потребителей в совместное создание ценности. В основе концепции маркетинга совместного создания ценности (далее сокращенно ССЦ) лежит положение о том, что потребитель обладает особыми знаниями и опытом, которые компании не всегда могут отследить и понять. Авторство концепции принадлежит Прахаладу и Рамасвами [138].

В настоящее время активно исследуется концепция вовлечения потребителя в совместное творчество ценностей в области маркетинга. Значительный вклад в данную тему внесли такие исследователи как К. Прахалад, В. Рамасвами, А. Пэйн, К. Сторбак, П. Фроу, С. Варго, П. Маглио, М. Акака. В России также проводится исследование на тему вовлечения потребителя, например, в работах О.К. Ойнер, Г.Л. Азоева, М.С. Очковской, О.А. Третьяк, Т.П. Розановой, И.И. Скоробогатых, В.С. Старостина, О.У Юлдашевой.

Концепция совместного создания ценности приобрела значительную известность благодаря своему включению в логику доминирования услуг (S-D logic) - радикально новый взгляд на маркетинг [160]. Логика доминирования услуг (S-D) является альтернативной традиционной логике поведенческой экономики для объяснения процесса создания ценности посредством обмена между действующими лицами. Основная идея заключается в том, что люди применяют свои компетенции на благо других и взаимно извлекают выгоду из прикладных компетенций других посредством обмена услугой за услугу.

Данная теория маркетинга меняет понимание о том, как создается ценность. Согласно этому подходу, компании не создают ценность, они разрабатывают ценностные предложения. А ценность создает сам потребитель посредством использования продуктов или услуг [119]. Одной из фундаментальных предпосылок этого подхода является совместное создание ценностей. Эта концепция основана на идее, что основные бизнес-компетенции уже находятся не в цепочке создания стоимости, а в точке взаимодействия между заказчиком и компанией. В любом случае, именно потребитель является соавтором ценности [169].

Потребитель перестал быть просто пользователем и взял на себя функции потребителей, кооператоров и сотворцов ценностей [166]. Таким образом, концепция совместного создания ценности позволяет компании создавать общий с потребителем опыт. Это источник ценности для пользователя услуги, хотя компании могут достичь состояния совместного создания ценности только при взаимодействии со своими потребителями. До этого взаимодействия организации берут на себя роль посредников в создании ценности, поскольку они пытаются предоставить своим потребителям товары и услуги, которые те в свою очередь могут использовать для получения ценности [82].

Формирование понятия совместного создания ценности прошло несколько этапов развития. Так, например, сначала совместное создание ценности определялось как совместное создание ценности компанией и потребителями,

позволяющее потребителям совместно создавать опыт обслуживания в соответствии с их контекстом [137]. Впоследствии, учитывая, что совместное создание ценности влияет не только на двусторонние отношения между потребителем и компанией, определение было преобразовано и включило в процесс множество агентов: совместное создание ценности описывает то, как действующие лица ведут себя, взаимодействуют, интерпретируют, испытывают, используют, и оценивают предложения на основе социальной конструкции, частью которой они являются [142].

Данные определения не включают в себя 2 важных элемента конструкции – платформу взаимодействия и взаимозаменяемость ролей в ходе процесса совместного создания ценности. Совместное создание ценности - совместный процесс, в ходе которого взаимно создается ценность для каждого участника (отдельных лиц, организаций или сетей). Эти субъекты участвуют в процессе, взаимодействуя и обмениваясь друг с другом своими ресурсами. Взаимодействия происходят на платформе взаимодействия, где каждый участник делится своими собственными ресурсами, интегрирует ресурсы, предоставляемые другими, и потенциально развивает новые ресурсы в процессе обучения. Это определение описывает совместное создание ценности как процесс, в ходе которого участники обмениваются ресурсами и совместно создают ценность. Обмен ресурсами требует, чтобы они выполняли две роли: поставщика и выгодоприобретателя [134]. Поставщики предлагают свои ресурсы другим, а выгодоприобретатели интегрируют эти внешние ресурсы и создают ценность за счет своего потребления [119]. В процессе совместного создания ценности каждый участник по очереди выполняет обе роли, так что ценность создается взаимно [155]. Эти взаимодействия происходят централизованно на платформе взаимодействия, которая может быть автономной (например, телефонный звонок) или онлайн (например, веб-сайт) [141]. Благодаря этому процессу создания ценности путем совместного использования и интеграции ресурсов участники потенциально развивают новые

навыки и участвуют в циклах обучения, которые обогащают их участие в будущей совместной деятельности.

Концепция совместного создания ценности отвергает идею того, что фирмы (и другие организации) могут создавать ценность для другой стороны. Совместное создание ценности - это не создание ценности, осуществляемое в сотрудничестве, утверждает в своем исследовании Хаас [84]. Скорее, «совместное создание» применимо к конкретным взаимодействиям внутри диадных отношений, таких как те, которые рассматриваются в немецких концепциях интеграции клиентов [108] или других сервис-ориентированных подходах [82]. Расширяя перспективу диадных отношений до системных, Вебстер и Люш [167] указывают, что ценность «создается совместно всеми участниками системы (покупателями, продавцами, партнерами по цепочке поставок, правительством и т.д.)». По мнению Вебстера и Люша, «совместное создание» означает контроль, возможности для действий, а также ответственность всех участников системы. Прахалад и Рамасвами [137] описывают 4 базовых элемента совместного создания ценности, включая в них диалог, доступ к информации, оценку рисков и прозрачность.

Первые исследования по совместному созданию ценности объединили эту концепцию с концепцией совместного производства, определяемой как участие потребителя в некоторых фазах разработки новых продуктов, в основном применяемых в ведущих брендах [144]; [145].

Аналогичным образом, тесные отношения, установленные между потребителями и поставщиками услуг во время предоставления услуги, способствуют сотрудничеству между субъектами, поэтому изучение совместного творчества в литературе по услугам также стало частым. Примером является вовлечение пользователей в создание собственного опыта, когда они вместе с поставщиком услуг разрабатывают мероприятия поездки, места для посещения и т.д.

В своих исследованиях Прахалад и соавторы выделяют следующие 5 ступеней вовлеченности: убеждение потребителя посредством рекламы и

продвижения, самообслуживание, демонстрация опыта, возможность решения проблем самим потребителем и, наивысшая ступень процесса – совместный дизайн и создание продуктов и услуг.

Методы вовлечения зависят от этапа вовлеченности и включают в себя следующие: эмоциональное и физическое вовлечение в процесс совместного создания на первичном этапе вовлеченности, переход части обязанностей от предприятия к потребителю, что делает потребителя со-производителем на этапе самообслуживания, демонстрация опыта – это та стадия, где потребитель уже вовлечен, однако инициатива происходит еще со стороны организации (не самостоятельно), на 4 этапе, несмотря на доступность сервиса со стороны компании, потребитель самостоятельно ищет решение возникающих проблем, вкладывая свое время, усилия и навыки, а в процессе совместного дизайна и совместного производства потребитель получает часть работ и в то же время рисков от компании-производителя, в результате чего выигрывают все стороны.

В настоящее время достигнут консенсус в отношении того, что сотворчество - это многомерная концепция. Его измерения сгруппированы, согласно Мерц и соавторам [123] вокруг двух категорий: (1) способность участников совместно создавать ценность и (2) их склонность к этому.

Первая из категорий взята из литературы по вовлечению и относится к ресурсам, которые участвующие стороны добровольно предлагают для совместного творчества: знания, навыки, креативность и сеть. Эта группа показателей - то, что К. Ранджан и С. Рид [142] понимают, как совместное производство и включают такие переменные, как знания, справедливость и взаимодействие.

Вторая категория измерений относится к склонности к сотворчеству. Описывается, как правило, в литературе по взаимоотношениям и определяется мотивацией участников участвовать в процессе сотворчества. Склонность к сотворчеству измеряется такими переменными, как страсть, приверженность и

доверие. К. Ранджан и С. Рид [142] называют эту категорию ценностью в использовании с измерениями опыта, персонализации и взаимоотношений.

Однако, несмотря на то значение, которое ученые и руководители компаний в последнее время придают теме ССЦ, знания о том, каким образом клиенты принимают участие в ССЦ, остаются недостаточными [134]. Одной из причин является отсутствие шкал измерения, ориентированных на потребителя. До сих пор большинство исследований было сосредоточено на измерении восприятия компанией отношения потребителя к совместному созданию ценности.

Первой шкалой, в которой предпринимается попытка учесть многомерность оценки участия потребителя в области совместного создания ценности с точки зрения потребителя, стала шкала, предложенная Йи и Йонг [169]. С сотворчеством ценностей тесно связано, но все же отличается от него, поведение, связанное с сотворчеством. Авторы утверждают, что поведение ССЦ - это конструкция, состоящая из двух измерений: поведения участия и гражданского поведения. Поведение участия - это поведение, необходимое для достижения соответствующих результатов в ССЦ, для нормального развития сервиса и принимаемое потребителем во время предоставления услуги. Гражданское поведение может создать высшую ценность для организации, но не является необходимым для совместного создания ценностей, дополняет этот процесс [51]; [169].

Переменными, определяющими поведение, связанное с участием клиентов, являются поиск информации, обмен информацией, ответственное поведение и личное взаимодействие.

Поиск информации. Чтобы иметь возможность участвовать в процессе совместного создания ценности, клиенты должны иметь доступ к информации, касающейся основных характеристик услуги, которую они собираются получить. Они специально ищут информацию, касающуюся наилучшего способа развития своей роли сотворца ценности и того, что от них ожидается во время предоставления услуг. Эта информация может быть получена из различных

источников. Они варьируются от консультаций до наблюдения за поведением других клиентов во время пользования сервисом. Такие знания уменьшают неопределенность клиентов, одновременно облегчая их интеграцию в процесс совместного создания ценности, что в конечном итоге оказывает важное влияние на участие пользователей в предоставлении услуг. Действительно, если клиент не знает или не понимает, как работает или предоставляется услуга, ему будет довольно сложно принять участие в ее создании, и он, вероятно, станет пассивным субъектом. Следует отметить, что, хотя есть авторы, которые утверждают, что поиск информации не является поведением совместного творчества (например, [131]), существуют и другие исследования, которые поддерживают противоположный тезис [100]; [169].

Обмен информацией. Для надлежащего развития процесса создания ценности необходимо, чтобы клиенты активно принимали в нем участие. Они должны предоставлять сотрудникам информацию об их потребностях и технических характеристиках услуги, которую они ожидают получить. Без такой передачи информации процесс предоставления услуг усложнится, поскольку работник не будет обладать необходимыми знаниями о проблеме, которую необходимо решить, и о наилучшем способе ее решения с точки зрения клиента. Этот аспект совместного творчества имеет жизненно важное значение для успеха сервиса, поскольку от этого зависит способность сотрудников предоставлять услугу, адаптированную к конкретным потребностям клиента.

Ответственное поведение. В процессе совместного создания ценностей клиенты должны сотрудничать с сотрудниками, следуя их рекомендациям и ориентирам. Это предполагает, что пользователи знают свои права и обязанности при разработке программного обеспечения и готовы сотрудничать в этом процессе. Без такого типа поведения взаимодействие с сервисом будет иметь низкий уровень совместного создания ценности.

Личное взаимодействие. Межличностные отношения между клиентами и сотрудниками, основанные на вежливости, дружелюбии и уважении, являются

основополагающими для успеха совместного создания ценностей. Следовательно, для того, чтобы этот процесс развивался удовлетворительно, необходимо создать атмосферу доверия и приятную обстановку для клиентов, способствующую их вовлечению в процесс совместного создания ценности.

Переменные, определяющие гражданское поведение клиентов, - это обратная связь, выступление в качестве адвоката бренда, помощь и терпимость.

Обратная связь. Это относится к информации, которую клиенты предоставляют сотрудникам (предложения и ориентировки) и которая способствует долгосрочному улучшению предоставления услуг. Это не то поведение, которое необходимо для успешного взаимодействия с сервисом, но оно в значительной степени способствует его улучшению, поскольку предполагает использование опыта и знаний клиента для совершенствования сервиса.

Пропаганда включает в себя рекомендацию фирмы или ее сотрудников семье и друзьям. Этот аспект не является необходимым для успеха совместного творчества, но он способствует известности фирмы, а также привлечению и удержанию клиентов. Это также показатель лояльности клиентов.

Помощь другим клиентам. Эта спонтанная готовность консультировать или оценивать других пользователей сервиса способствует улучшению сервиса без необходимости вмешательства сотрудников.

Терпимость - готовность потребителей быть терпеливыми, когда предоставление услуги не соответствует их ожиданиям. Принимая во внимание, что сбои в обслуживании являются одной из основных причин, объясняющих поведение при переключении, этот аспект жизненно важен для удержания клиентов и улучшения показателей прибыльности организации.

Согласно Н. Рубио и соавторам [145] в последующих исследованиях стало заметно изменение поведения в зависимости от контекста приложения (сообщества брендов, цифровые платформы и социальные сети). Например, просмотр видео, комментирование видео, создание видео и совместное использование видео - это поведение совместного творчества, характерное для сообществ, занимающихся

совместным использованием видео (исследовано авторами Ху и Чен [100]). Создание групп и/или мероприятий, участие в них, отправка приглашений друзьям и ответы на них, а также посещение профилей других пользователей - это поведение, характерное для социальных сетей [60].

Согласно недавнему исследованию, основанному на серии углубленных интервью с лидерами маркетинга, успех организации потребует более глубокого участия в цифровых преобразованиях. Одна из таких ключевых трансформаций - виртуальная реальность. Данная технология способствует координации и интеграции ресурсов между компаниями и потребителями и улучшает восприятие ценности [56]. Таким образом, в парадигме маркетинга 4.0 и при переходе к маркетингу 5.0 совместное творчество остается фундаментальным видом деятельности для создания ценности как для организаций, так и для потребителей [80].

Выводы по главе 1.

В настоящее время отсутствует согласованность теоретических постулатов и практики того, как предприятия подходят к вовлеченности потребителя по инициативе предприятия, что в таком случае оказывается драйверами клиентской вовлеченности и как вовлеченность клиента по инициативе предприятия в дальнейшем влияет на производительность предприятия. Следовательно, предприятия, которым необходимо разработать и внедрить эффективный механизм инициативного вовлечения потребителя, имеют недостаточное представление о том, что необходимо учитывать и на какие выгоды они могут рассчитывать.

На основании проведенного литературного обзора была выявлена необходимость в уточнении выгод от поведения вовлеченности и предложена схема преимуществ для участников взаимодействия от различных типов поведения вовлеченности. Высшей точкой развития поведения вовлеченности является вовлеченность в совместное создание ценности. Формирование понятия «совместного создания ценности» прошло несколько этапов развития. Сначала совместное создание ценности определялось как совместное создание ценности

компанией и потребителями, позволяющее потребителям совместно создавать опыт обслуживания в соответствии с их контекстом. Впоследствии, учитывая, что совместное создание ценности влияет не только на двусторонние отношения между потребителем и компанией, определение было преобразовано и включило в процесс множество агентов, описывая то, как действующие лица ведут себя, взаимодействуют, интерпретируют, испытывают, используют, и оценивают предложения на основе социальной конструкции, частью которой они являются. Данные определения не включают в себя 2 важных элемента конструкции – платформу взаимодействия и взаимозаменяемость ролей в ходе процесса совместного создания ценности. В связи с этим автором было дополнено понятие «совместное создание ценности».

Глава 2 Маркетинговое исследование вовлеченности участников канала распределения в создание ценности продукции компании-производителя на рынке B2B

2.1 Особенности маркетинга вовлечения на рынках B2B

Большинство исследований в рамках тематики маркетинга вовлечения не отражает отраслевую специфику рынков, не разделено по признаку B2C или B2B, что напрямую снижает возможности их практического применения [148].

Несмотря на обширные научные исследования и управленческий интерес, выводы о привлечении клиентов и эмоциональных связях в бизнес-маркетинге остаются недостаточными для использования и развития. Исследователи, как правило, сосредоточены на уровне индивидуального взаимодействия, что концептуально не подходит для решения изначально многосторонней с точки зрения вовлеченности природы маркетинга B2B.

Маркетинг вовлечения на промышленном рынке имеет ряд отличий от маркетинга вовлечения на розничном рынке, определяемый как особенностями бизнес-процессов, так и особенностями применения инструментов маркетинга. Покупатель на рынке B2B зачастую не совпадает с потребителем, но является профессиональным покупателем, специалистом по закупке. На рынке B2B конечная продукция после закупки обычно используется не тем, кто делал выбор и подтверждал заказ, это сотрудники компании-заказчика либо конечные покупатели готовой продукции после завершения производственного цикла. В связи с различиями каналов связи между потребителем и конечным пользователем продукции общая удовлетворенность клиентов зависит от восприятия всех сторон процесса, что значительно затрудняет комплексную оценку удовлетворенности. Спрос на B2B рынках спрос имеет производный характер и основан на потребностях. Размер рынка (география, количество участников) также является важным отличительным фактором на рынке B2B. С точки зрения объема рынка

продажи B2B ограничены количеством специализированных производителей в данном регионе (на рынке B2C - географическими зонами, численностью населения территории, хотя развитие онлайн-торговли постепенно снимает этот ограничитель с B2C товаров). В то же время сектор B2B обычно располагает заказами большего объема, есть ограничения минимальной партии. Сам цикл продаж и обслуживания потребителей более сложный и комплексный в B2B, чем B2C. Характеристики рынков B2B и B2C, которые в дальнейшем определяют особенности бизнес-процессов представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Характеристики рынка, определяющие особенности бизнес-процессов на рынках B2B и B2C

Характеристика	B2B	B2C
Покупатель	Специалист закупочной организации/дистрибьютер	Конечный потребитель, покупка для личных и семейных нужд
Потребитель	Специалист производства и сбыта	Конечный потребитель
Спрос	Производный характер/ основан на потребностях	Основан на желании
Размер рынка (география, количество участников)	Ограниченный	Значительный
Объем продаж одного товара	Значительный, партиями	Единичные покупки
Принятие решений о покупке	Несколько участников – профильных специалистов	Лично конечным потребителем
Основа для принятия решения	Рациональная	Эмоциональная
Взаимодействие покупателя/потребителя с компанией-производителем	Высокая степень, повторяющийся характер взаимодействия	Минимальная степень
Длительность процесса покупки	Длительный цикл	Короткий цикл
Оплата, транзакции	Моментальная оплата не требуется, сложные виды оплат	Зачастую моментальная, наличными или по карте
Риски, связанные с покупкой	Высокие	Низкие

Источник: составлено автором

Ключевое различие с маркетинговой точки зрения между рынками «бизнес-бизнес» и «бизнес-потребитель» заключается в том, кто принимает решение о покупке: специалист организации или конечный потребитель. На рынках B2B же в большинстве случаев решение о покупке принимается группой лиц, в связи с чем

знания лиц, принимающих решения, и процесса принятия решений становятся ключевыми. Основа для принятия решения в B2C является скорее эмоциональной в то время, как на промышленных рынках это рациональное, хорошо взвешенное решение. В случае продаж B2B принятие решения займет гораздо больше времени, чем в B2C. А в процедуру принятия решения будет вовлечено более одного человека. Каждый из входящих элементов должен быть проверен и детализирован: бюджет, сроки, технологические, юридические и другие аспекты. Это означает, что эмоциональный аспект принятия решений в B2B будет практически исключен.

B2B рынок подразумевает взаимодействие производителя с другими бизнес-единицами (оптовыми поставщиками, или же оптовых поставщиков с розничными), а не с конечными потребителями. Процесс покупки более простой и короткий в сделках потребительского рынка, в то время как сделка на рынке B2B, как правило, более длительная. По особенностям оплаты B2B рынок также отличается от рынка B2C – на промышленном моментальная оплата не требуется: здесь актуальны частичная предоплата и отсрочки платежей. Транзакции будут выполняться наличными или по карте в случае покупок B2C и более сложными в B2B. Различия касаются и рисков, связанных с процессом покупки - риски B2B выше, так как сделка связана с производственным циклом других товаров или услуг.

Анализ результатов исследований, отраженных в отечественных и зарубежных источниках, позволил выявить, что в модели взаимодействия на рынках B2B, как правило, выделяются области взаимодействия, атмосфера взаимоотношений и окружающая среда. Число взаимосвязанных бизнес-субъектов, вовлеченных в долгосрочные отношения «покупатель-продавец», ограничено, а путь клиента B2B как часть долгосрочных деловых отношений возникает в результате серии кратковременных взаимодействий между поставщиками и потребителями, имеющей важное значение для отношений в целом, т.к. формирует их развитие, адаптирует процессы взаимодействия, разделяя

роли и обязанности вовлеченных субъектов, что потенциально создает реляционные связи между сторонами.

Вовлечению клиента в создание ценности продукта/услуги компании предшествует выявление основных для рынка B2B потребительских ценностей целевой аудитории (таблица 5).

Таблица 5 - Типы потребительской ценности на рынке B2B

Ценности	Характеристики
Продуктовая ценность	Базовые - соответствие техническим требованиям, соблюдение законов и этических норм, приемлемая цена; Эксплуатационные - качество продукции, инновационность
Экономическая ценность	Повышение доходов и сокращение издержек компании при использовании того или иного вида продукции или сервиса
Ценность сервиса (обслуживания)	Бесперебойность всех фаз взаимодействия с поставщиком (начиная от выбора и оценки продукции, заказа, доставки и включая, в том числе, постпродажное взаимодействие); экономия времени; сокращение конфликтных ситуаций; информированность; минимизация усилий и прозрачность ведения бизнеса; доступность (готовность продукции к использованию, конфигурируемость); оперативность, компетентность, лояльность, надежность, культурная совместимость в отношениях с поставщиком
Социальная ценность	Деловые социальные ценности (расширение деловых связей, карьерный рост, репутационные гарантии), а также личные социальные ценности представителей компании (личностный рост и развитие, снижение тревоги, дизайн и эстетика, приятные бонусы)
Альтруистическая ценность	Ответственность за процессы и результаты, уверенность и видение будущего

Источник: составлено автором на основании [39]

Так, к основным характеристикам продуктовой ценности для B2B можно отнести базовые (соответствие техническим требованиям, соблюдение законов и этических норм, приемлемая цена) и эксплуатационные ценности (качество продукции, ее инновационность). Экономическая ценность: повышение доходов и сокращение издержек компании при использовании того или иного вида продукции или сервиса. Ценность сервиса (обслуживания) определяет в общем смысле легкость ведения бизнеса для клиента и включает следующие характеристики: продуктивность: бесперебойность всех фаз взаимодействия с

поставщиком (начиная от выбора и оценки продукции, заказа, доставки и включая, в том числе, постпродажное взаимодействие), экономия времени, сокращение конфликтных ситуаций, информированность, минимизация усилий и прозрачность ведения бизнеса; доступность: готовность продукции к использованию, конфигурируемость (возможность различных сочетаний); отношения: оперативность, компетентность, лояльность, надежность, культурная совместимость. Социальная ценность в широком смысле в свою очередь подразделяется на личные социальные ценности (личностный рост и развитие, снижение тревоги, дизайн и эстетика, приятные бонусы) и деловые социальные ценности (расширение деловых связей, карьерный рост, репутационные гарантии). Альтруистическая ценность подразумевает под собой социальную ответственность, уверенность в будущем и видение будущего.

Исследование исходит из того, что вовлеченность заинтересованных сторон (коллективная вовлеченность) также состоит из некоторого минимального уровня коллективных когнитивных, эмоциональных и поведенческих установок, а также коллективного поведения участников. Коллективная когнитивная вовлеченность предполагает совместное сосредоточение внимания на выполнении задач. Коллективная эмоциональная вовлеченность может проявляться в общей сильной вовлеченности в выполнение задачи и разделяемом «чувстве значимости, энтузиазма, вдохновения, гордости и вызова при выполнении этой задачи». Наконец, свидетельства коллективной поведенческой вовлеченности, вероятно, включают высокий уровень коллективной энергии, совместные усилия, вложенные в выполнение задач, и настойчивость перед лицом трудностей.

Объективные различия рынков B2C и B2B, связанные с особенностями их характеристик и бизнес-процессов, требуют различных подходов и особенностей в применении инструментов маркетинга вовлечения. Такие характеристики маркетинга вовлечения, как цепочка создания ценности, коллективная вовлеченность на рынках B2B и ее состояния, типы поведения вовлеченности, определяют различия в инструментарии маркетинга вовлечения. В связи с этим

были структурированы и формализованы объективные различия рынков B2B и B2C, связанные с особенностями применения маркетинга вовлечения (таблица 6).

Таблица 6 - Особенности применения маркетинга вовлечения на рынках B2B и B2C

Характеристики	B2B	B2C
Цепочка создания ценности	Вертикальная и горизонтальная на основе принципа коллективного вовлечения	Горизонтальная
Принцип коллективного вовлечения	Вовлеченность одного из акторов влияет на восприятие фокусной компании/продукции, может усиливать поведение вовлеченности и негативное восприятие	Не применим
Поведение вовлеченности	Со-создающее поведение, поведение воздействия, усиливающее поведение, мобилизующее поведение	Обучение, обмен идеями, социализация, совместное производство, пропаганда
Состояния коллективной вовлеченности	Когнитивная; эмоциональная; поведенческая	Не применимы
Объекты воздействия маркетинговых коммуникаций	Внешние и внутренние акционеры; инвесторы, кредитно-финансовые организации; поставщики, партнеры; потребители; государственные структуры различных уровней; конкуренты; СМИ; персонал предприятия; общественные объединения	Конечный потребитель или его доверенные лица (родители, опекуны и др.)
Цели коммуникаций	Формирование долгосрочных альянсов ССЦ (совместная разработка решений, адаптация продуктов под специфические бизнес-процессы участников каналов распределения), оптимизация B2B-экосистем (вовлечение клиентов в процесс совершенствования B2B-платформ за счёт обмена данными, стандартизации и снижения транзакционных издержек), управление знаниями и образовательные инициативы (вебинары, white papers, отраслевые исследования), направленные на повышение экспертного статуса компании и формирование лояльности на основе интеллектуального лидерства)	Эмоциональная коллаборация и персонификация опыта, геймификация как инструмент мгновенного вовлечения, создание "цифровых племён" вокруг бренда
Этапы совместного создания ценности	Совместное создание идей, совместная оценка проектов; совместная диагностика предложенных идей; совместное тестирование; совместное создание дизайна; совместный запуск продукта/проекта; интеграция регламентов (разработка правил, норм и стандартов по конкретному аспекту)	Обратная связь, сервисная инновация, кастомизация, совместное создание персонализированной ценности (сотворчество)

Источник: составлено автором на основании [109]

В процессе совместного создания ценности на рынке B2B реализуется взаимообмен ролями и ресурсами, при этом для промышленных рынков ресурсы, которые стороны могут предоставлять друг другу также имеют специфику. Арнольд и соавторы [40] одними из первых подробно описывали классификацию ресурсов потребителя (физические, социальные и культурные ресурсы), а ресурсы компаний, как экономические ресурсы. Впоследствии было предложено еще несколько классификаций различными участниками процесса взаимодействия. В таблице 7 представлен обзор различных ресурсов, которые предоставляют друг другу производители и поставщики, а также заказчики, используемая для дальнейших целей исследования автором.

Таблица 7 - Ресурсы ССЦ, предоставляемые участниками на рынке B2B

Ресурсы производителя/поставщика	Ресурсы заказчика/потребителя
экспертные знания (навыки и знания специалистов, навыки проект-менеджмента, понимание потребителя); навыки диагностики (проактивный подход, способность предвидеть риски, уверенность); мощности и профессиональное оборудование; опыт (аккумулированные знания, способность видеть картину более масштабно, способность структурировать процессы); объективность и соблюдение этических норм; капитал связей и отношений (отношения с другими участниками товаросопроводительной цепи и дополнительными навыками).	информация о потребностях (требования, цели, сроки, бюджеты); информация о контексте (операционная/производственная среда, ранее предложенные/ используемые решения); знание отрасли (особые знания об отрасли, соглашения, регулирующие нормы); производственные материалы (имеющиеся решения и сырье); финансовые ресурсы.

Источник: составлено автором на основании [40]

Исследование опирается на концепцию цепочки создания ценности Майкла Портера, которая представляет собой модель, позволяющую анализировать деятельность компании и выявлять источники конкурентного преимущества. Она делится на две основные категории: основные и вспомогательные виды деятельности. Основные виды деятельности включают в себя: логистика (входящая): получение, хранение и распределение материалов, производство, преобразование сырья в конечный продукт, логистика (исходящая): распределение готовой продукции клиентам, маркетинг и продажи, сервис: обслуживание

клиентов и поддержка после продажи. Вспомогательные виды деятельности: инфраструктура: управление, планирование и финансирование, управление человеческими ресурсами: набор, обучение и развитие персонала; разработка технологий: исследования и инновации для улучшения продуктов и процессов, закупки: приобретение ресурсов, необходимых для основных операций [135]. Модель подчеркивает взаимосвязь между этими видами деятельности и их влияние на создание ценности для клиентов. Оптимизация каждой стадии позволяет компании повышать свою конкурентоспособность и получать прибыль.

Маркетинг вовлечения на промышленном рынке как межканальный подход использует различные инструменты маркетинга для создания программы маркетинга с высокой степенью вовлеченности в сложной системе цепочки создания стоимости (вертикальной и горизонтальной перспективы, коллективного, а не индивидуального вовлечения). Спрос нижестоящих в цепочке создания стоимости партнеров в конечном счете определяет поведение и результаты деятельности производителя на бизнес-рынках.

Различие ценностей участников бизнес-рынков сопровождается и различным проявлением поведения вовлеченности, так, например, со стороны потребителя можно выделить основные типы поведения:

- мобилизующее поведение социально ответственных потребителей (предоставление ресурсов отношения и времени для мобилизации действий других заинтересованных сторон по отношению к компании);
- усиливающее поведение (действия с целью адаптации, модификации, создания новых видов использования продукции или контента компании);
- поведение воздействия (передача опыта взаимодействия с компанией, брендом или продуктом (в т.ч. онлайн), рекомендаций, отзывов, характеристик, но при этом поставщики могут способствовать проявлению такого поведения, предлагая платформы и инструменты для обратной связи и инноваций);

- со-создающее поведение (предложение идей новых продуктов, участие в конкурсах разработки дизайна, работа в составе инновационных групп, иницируемых компанией-поставщиком).

Цели процесса совместного создания ценности со стороны предприятия включают в себя получение синергетических преимуществ в части создания и совершенствования товарного предложения, брендового или товарного позиционирования, роста продаж и лояльной аудитории. На основании вышеизложенного автором выделены и подробно охарактеризованы шесть основных этапов процесса совместного создания ценности:

1.совместное генерация идей (сбор идей, предложений, дизайнерских решений посредством проведения мероприятий);

2.совместная оценка проектов представляет собой комментирование и отбор идей для их передачи в дальнейшую диагностику;

3.совместная диагностика – процесс сбора и сортировки информации для нужд совместной деятельности;

4.совместное тестирование включает в себя прототипирование и улучшение выдвинутых предложений и обратную связь;

5.совместное создание дизайна предполагает создание концепций и знаний и предшествует совместному запуску продукта/проекта - рекламе, маркетингу и распределению информационных потоков;

6.совместная интеграция - разработка правил, норм и стандартов по конкретному аспекту проекта/продукта.

Поведение вовлеченности запускает итеративный, повторяющийся процесс, в котором возрастающее количество акторов вносит свои ресурсы как вклад в создание ценности, что в свою очередь приводит к различным ценностным результатам для каждой из сторон. Автором предложен подход к оценке и трансформации таких ценностей. Так, непосредственная ценность определяется уровнем участия каждого из участников цепочки взаимодействия, качеством взаимодействия, уровнем вовлеченности, удовлетворенности и рефлексии;

потенциальная - необходимыми навыками, социальными связями, инструментарием и документацией, новыми подходами к взаимодействию; прикладная - внедрением идей, практикой инноваций, обновлением использования продуктов и социальных связей, подходов к генерации идей; осознаваемая - личной и организационной эффективностью, репутацией организации; переосмысление ценности характеризуется изменением стратегии, новыми метриками и ожиданиями, институциональными ценностями.

На рынке B2B ценность товара или услуги имеет особое значение, существенно влияя на бизнес участников товародвижения, цепочка создания ценности включает вертикальные и горизонтальные связи, важную роль играет коллективная вовлеченность, практически не применимая на рынках B2C. В связи с тем, что различаются объекты маркетингового воздействия, различаются и цели коммуникаций. Маркетинг вовлечения помогает привлечь и удержать участников в системе маркетинга, направленной на получение синергетического эффекта от бизнес-деятельности по увеличению общей потребительской ценности товарного предложения. Таким образом, система совместного создания ценности представляет собой систему взаимодействия на основании коллективного вовлечения, где каждый участник приносит свой вклад и совместно создает ценность, удовлетворяющую потребности всех сторон.

Принципы стимулирования взаимодействия включают в себя поощрение сотрудничества, обмен знаниями и ресурсами, а также реализацию совместных целей и стратегий. Преимуществами совместного создания ценности для каждого участника является рост конкурентоспособности, расширение клиентской базы, повышение лояльности потребителей и увеличение прибыли. Эти преимущества создают центростремительную силу для вовлечения участников и укрепления связей в системе.

Таким образом, отношения B2B, как правило, более утилитарны, долгосрочны, организационно и технически сложны, предполагают повторяющиеся взаимодействия между различными группами отдельных лиц и

заинтересованных сторон в вовлеченных организациях. При этом в рамках исследования рынков B2B особую ценность представляет изучение коллективного взаимодействия: важно участие не только покупателя и продавца, но и потребителей, поставщиков, сотрудников, поэтому на конечный результат оказывают влияние и индивидуальные, и групповые действия. Коллективное взаимодействие предполагает, что каждый из субъектов является интегрирующим ресурсом и предоставляющим услуги «предприятием», все они совместно создают ценность в системах обслуживания (рисунок 2).



Рисунок 2 - Система совместного создания потребительской ценности продукта производителя на основе принципа коллективного вовлечения

Источник: составлено автором

Разнообразие участников и форм взаимодействия в системе цепочки создания ценности на рынке B2B требует разработки методики исследования потребностей каждого участника, детализации стратегий совместного создания ценности для обеспечения эффективности и успешного функционирования всей системы.

Выявленные закономерности формируют теоретическую основу для дальнейшего исследования в направлении дифференциации инструментария, форм и степени вовлеченности потребителя в деятельность компании на рынке B2B.

2.2 Методика исследования клиентского опыта и уровня вовлеченности потребителей продукции компании-производителя в канале распределения на рынке B2B

Цель исследования – выявить маркетинговые возможности формирования высокой степени вовлеченности в процесс совместного создания ценности продукции производителя в разрезе различных видов ценности (были рассмотрены в главе 1) и для всех типов участников рынка B2B.

Предложенная автором методика служит основой для формирования системы метрик, позволяющих на практике оценить уровень вовлеченности и эффект реализации маркетинга вовлечения, цель которой - создать методические и инструментальные рекомендации по формированию поведения разных участников процесса, вовлеченного в совместное создание ценности продукции производителя на любом рынке B2B (будет представлена в главе 3).

Исследование построено по принципу многоуровневой триангуляции: глубинные мотивы и барьеры вовлеченности выявляются на основе качественных методов, формируются гипотезы; верификация гипотез реализуется на репрезентативной выборке с помощью количественных методов; аналитические методы позволяют изучить цифровые следы и выстроить корпоративные нарративы; задачей динамического мониторинга является отслеживание эволюции уровней и структуры вовлеченности сотрудников.

Предложенный автором адаптированный комплекс методов исследования вовлеченности потребителей в процесс совместного создания ценности на рынке B2B представлен на рисунке 3.

Предварительное фильтр-анкетирование на основании анализа организационной структуры компаний-участников канала распределения с учетом рекомендаций кадровых служб позволит распределить представителей по признаку гомогенности, а также определить, что участники одной группы формально не знакомы друг с другом и модератором, а также не являются профессионально погруженными в предмет исследования (не связаны с научным или практическим изучением вовлеченности в совместное создание ценности). Анализируются характеристики респондентов, среди которых: пол, возраст и уровень образования респондентов, отрасль, в которой работает компания, должности респондента (собственник бизнеса, высшее руководство, руководитель департамента, руководитель отдела, ведущий специалист, специалист), опыт работы (менее 3 лет; 3 - 5 лет; более 5 лет) (Приложение А).

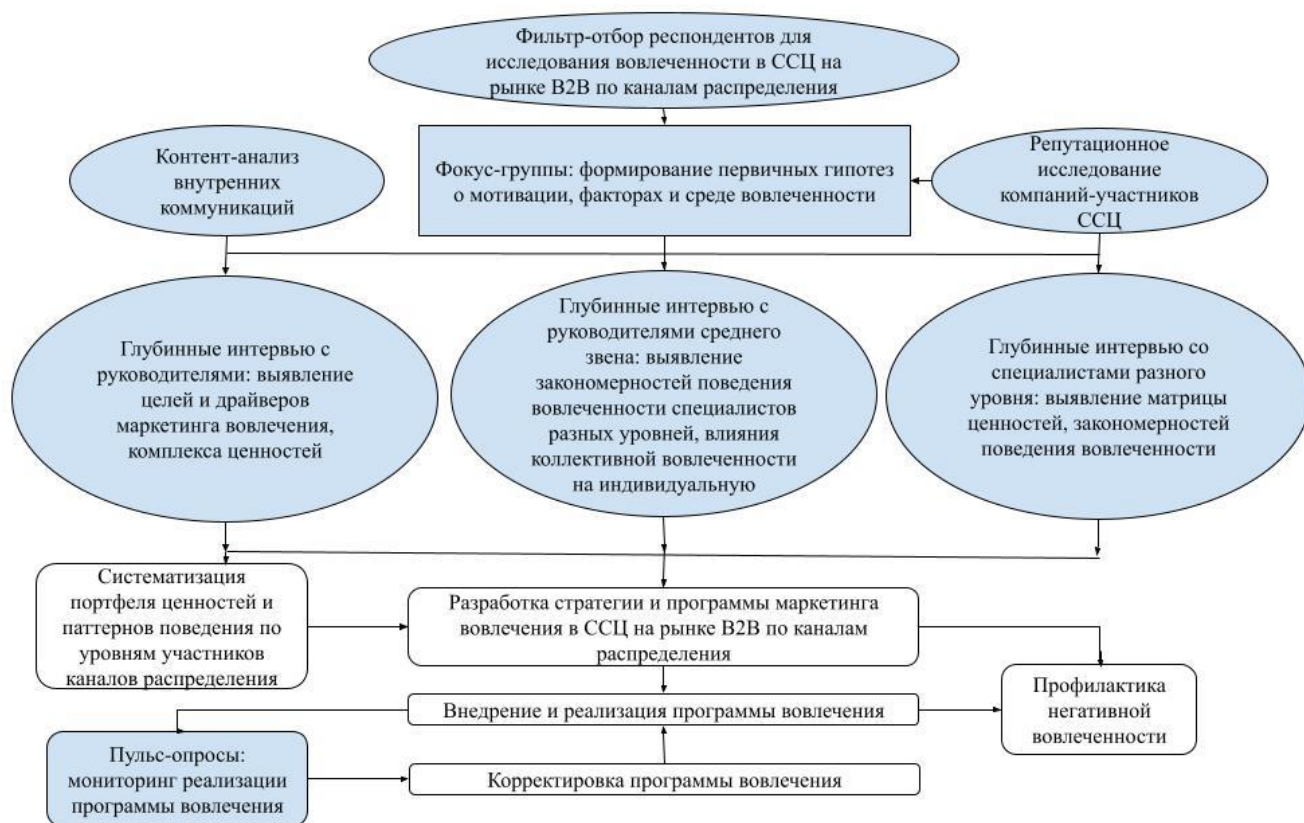


Рисунок 3 - Методы исследования вовлеченности потребителей в процесс совместного создания ценности на рынке B2B

Источник: составлено автором

Одним из этапов исследования является формирование фокус-групп (качественный этап). Цели данного этапа включают конкретизацию понятийного аппарата и формирование первичных гипотез о факторах вовлечения в совместное создание ценности и выявление первичных мотивов, барьеров и ожиданий участников B2B-рынка в отношении ССЦ. Фокус обсуждения: репутация компании в цепочке распределения, удовлетворенность условиями труда, восприятие корпоративной культуры. Исследование базируется на использовании комплексной методологии оценки корпоративной культуры компании, включающей в себя определение ключевых репутационных характеристик группы компаний работодателя, оценку силы бренда, оценку миссии и ценностей компании, оценку EVP — ценностного предложения компании как работодателя. Также в рамках полевого качественного исследования методом опроса фокус-группы устанавливаются ключевые проблемы в области предмета исследования и категории отбора респондентов для последующего этапа исследования - проведения интервью.

В качестве респондентов привлекаются представители организаций-участников процесса совместного создания ценности, различающихся по задачам и функционалу в цепочке создания ценности продукта: сотрудники организации - продавца (производителя продукции); сотрудники организации - покупателя продукции для использования на собственном производстве (производитель другой продукции с использованием продукции первого производителя); сотрудники организации - представителей закупщиков продукции для торговли (оптовиков и дистрибьютеров); ритейлеры (информированные о ценностях и специфике поведения конечных покупателей продукции для личного использования).

Этапы проведения фокус-групп:

1. Определение целей: изучение глубинных мотивов участия клиентов в совместном создании ценности; выявление ожиданий и предпочтений потребителей; анализ барьеров и проблем, с которыми сталкиваются участники.

2. Разработка пошагового руководства - гайда ("guide"): создание сценария обсуждения, включающего ключевые темы: роль клиента в совместном создании ценности, преимущества и недостатки процесса, предложения по улучшению, вопросы которого должны быть открытыми и стимулировать дискуссию. Авторский гайд представлен в Приложении Б.

3. Отбор участников: участники — сотрудники разных уровней производства и управления (специалисты, менеджеры, топ-менеджмент) - представители компаний-клиентов, вовлеченные в процессы совместного создания ценности, оптимальный размер группы — 6–10 человек, важно обеспечить учет разнообразия мнений (разные отрасли, размеры компаний).

4. Проведение фокус-группы (длительность — 1,5–2 часа): модерация дискуссии опытным исследователем; запись обсуждения (аудио или видео) для последующего анализа, в том числе дискуссия о личном опыте вовлечения и кейс-анализ негативных примеров.

5. Обработка и анализ данных: транскрибирование записей и их качественный анализ, использование методов тематического анализа для выявления ключевых тем и паттернов; интерпретация результатов в контексте рынка B2B. Анализ данных в дальнейшем проводится на основании проведенных тематических кодирований дискуссий и выявления паттернов восприятия.

На следующем этапе исследования целесообразно проведение полуструктурированных интервью, состоящих из набора заранее определённых вопросов, включающего открытые и дополнительных вопросы, основанные на ответах участника. Гибридные интервью методом CBIS (Case-Based Interview Survey) имеют целью глубинное изучение механизмов вовлечения.

Основными задачами интервью являются выявление и оценка:

- комплекса и приоритетов (рейтинга) профессиональных, эмоциональных и социальных ценностей торгового предложения, воспринимаемых специалистами как стимулирующие факторы к формированию поведения вовлеченности;

- закономерностей поведения вовлеченности специалистов в области закупок и маркетинга на разных этапах товародвижения на рынке B2B;
- влияния коллективной вовлеченности на индивидуальное поведение вовлеченности акторов;
- инструментов маркетинга вовлечения в процесс совместного создания ценности для сотрудников организации – производителя на рынке B2B;
- инструментов маркетинга вовлечения по предотвращению влияния негативной вовлеченности на поведения потребителей на рынке B2B.

Разработанный список вопросов для проведения интервью (76 вопросов) включает базовые вопросы для всех категорий респондентов и комплекс вопросов, учитывающих специфику проявлений индивидуальной и коллективной вовлеченности, приоритетов ценностей в структуре маркетинга-микс на разных уровнях товародвижения, влияния негативного опыта взаимодействия на вовлеченность (макет анкеты приведен в Приложении В). В исследовании использовалась концепция вовлеченности, базирующаяся на трех поведенческих индикаторах: «говорит», «остается», «стремится» (методика компании Aon Hewitt¹), дополненная моделью из 14 признаков, объединенных в группы: руководство, эффективность, работа, качество жизни, практики компании, бренд.

Для оценки показателей предложено использовать балльные оценки, метод ранжирования и шкалу Лайкерта. Для оценки характеристик, важных для принятия решения о покупке, применена следующая система оценок в баллах: 5 – очень важно, 4 в принципе важно, 3 – важно, но не принципиально, если представлены другие хорошие характеристики, 2 – не важно) – это позволит дать средние оценки и проанализировать важность каждого показателя (сколько % респондентов выбрали данный фактор и какой средний балл важности). Ранжирование касается вопросов о характеристиках продукции, но не связанных между собой прямым образом. Шкала Лайкерта позволяет измерить «отношение» к чему-либо и

1) Онисифорова, Е.В. (2020). Методы повышения вовлеченности персонала: зарубежный опыт. Менеджмент социальных и экономических систем, 1 (17), 41–46.

предпочтительные способы поведения или реакции в определенных обстоятельствах, основанных на наличии устойчивого набора ценностей.

Аналитическая часть разработанного автором опросника для интервью касается оценки представлений и поведения профессиональных покупателей, взаимосвязей между показателями и механизмами, способствующими развитию процессов совместного создания ценности: развитие интереса, восприятие преимуществ, создание ценностных предложений. Каждой задаче посвящен отдельный раздел анкеты (в каждом из разделов несколько вопросов с учетом определенных в главе 1 категорий понятийного аппарата, типов поведения, этапов и инструментов вовлечения, а также типов вовлеченного поведения). Каждый вопрос аналитической части предваряет краткое определение ситуации, чтобы свести к минимуму возможность разночтения терминов. Предусмотрена возможность дополнительно указать важные на взгляд респондента характеристики, не указанные в перечне выбора.

Первый блок содержательных вопросов анкеты для проведения глубинного интервью посвящен изучению характеристик профессиональных ценностей – под этим понятием объединены для респондентов совокупность базовых, эксплуатационных, экономических ценностей и ценностей легкости ведения бизнеса (продуктивность, доступность и общение).

Вопросы интервью позволят оценить важность различных характеристик торгового предложения при принятии решений. Респондентам предложен перечень критериев, которые они должны оценить по степени важности. Предложенные характеристики профессиональной ценности включают в себя оценку важности для принятия решения по закупке: качества продукции, сервиса (с возможностью ранжирования по уровню), цены (с возможностью ранжирования по уровню), конкурентоспособного соотношения цены и качества, соответствия продукции техническим требованиям, деятельности предприятия законам и этическим нормам, продуктивности (бесперебойность всех фаз взаимодействия с поставщиком, экономия времени, сокращение конфликтных ситуаций,

информированность, минимизация усилий и прозрачность ведения бизнеса), доступность (готовность продукции к использованию, конфигурируемость (возможность различных сочетаний); отношения с представителями бизнеса (оперативность коммуникаций, компетентность сотрудников и др.), доставки (возможность выбрать способ доставки, оперативность доставки, уведомление о доставке), репутация компании-производителя (по уровню).

Второй блок вопросов касается эмоциональных и социальных ценностей, на которые обращает внимание специалист по закупкам в процессе принятия решения о закупке. Эмоциональные ценности закупки определены утверждениями: «мне нравится продукция компании», «я не чувствую напряжения, выбирая продукцию компании», «приобретение продукции компании оставляет хорошее впечатление», «репутация бренда Вашей продукции является для меня гарантией успешного сотрудничества» и т.п. Социальные ценности закупки в анкете предлагается отследить и проранжировать на основании ряда выражений: «при выборе поставщика, для меня важно, чтобы это была социально-ответственная компания», «эта организация уделяла внимание созданию безопасных условий труда», «уделяла внимание развитию персонала и т.п.

Третий блок вопросов касается поведения вовлеченности. Такое поведение влияет на совместное создание ценности другими заинтересованными сторонами, косвенно влияя на их восприятие, знания, предпочтения, ожидания или действия в отношении компании или продукта. Ценность, которую потребители получают или воспринимают в результате потребления, побудит их создавать выгоды для предприятий посредством поведения вовлеченности, которое можно обобщить как концепцию «получает ценность и передает ценность». Тем не менее, детально вводить респондента в контекст не представляется обоснованным, так как может усложнить восприятие вопросов. В связи с этим третий пул вопросов звучит следующим образом: «производитель, как правило, рассчитывает на равнодушное, а может быть и вовлеченное поведение специалистов по закупке. Просим Вас выразить свое мнение о том, что должен делать лояльный к

производителю специалист по закупкам (поставьте метку напротив каждого утверждения: 1 – категорически не согласен, 2 – не согласен, 3 – затрудняюсь ответить, 4 – согласен, а 5 – абсолютно согласен).

Значительная часть вопросов для проведения интервью касается маркетинговых коммуникаций как инструмента вовлечения и средства распространения информации уже вовлеченным и лояльным потребителем о продукции и компании производителя. Поведение вовлечения в продвижение и поддержку репутации производителя – означает делиться позитивными впечатлениями о компании и ее продукции с другими, рекомендовать продукцию компании и ее сотрудников своим коллегам и партнерам, вдохновлять партнеров и коллег использовать продукцию компании-производителя в будущем, выступать в защиту репутации компании, быть готовым прояснить недопонимания, возникающие у других потребителей или посторонних лиц, касательно компании или ее продукции. Поведение вовлечения в укрепление взаимоотношений с производителем – это проявлять проактивность в коммуникациях с компанией-производителем по проблемам, связанным с продукцией/услугами компании, сообщать компании- производителю о том, какими способами можно лучше удовлетворить потребности нашей компании. Для специалиста по закупкам быть вовлеченным в обмен информацией и собственными знаниями с заинтересованными лицами – это помогать другим потребителям, если им необходима помощь в использовании продукции, делиться советами, обучать других потребителей корректно использовать продукцию компании, самостоятельно осуществлять поиск дополнительной информации по продукции и возможностей ее применения, публиковать фото или видео применения продукции в личных или корпоративных социальных сетях, публиковать заметки в личном блоге о своем позитивном опыте использования продукции компании и др.

Отдельно выделены вопросы компромиссного вовлеченного поведения, в частности, в ситуациях негативного опыта, негативного или нейтрального отношения других участников принятия решения о закупках. Специалист по

закупкам является вовлеченным во взаимодействие с компанией-производителем при негативном опыте сотрудничества, если готов сообщить представителям компании-производителя в случае, когда не полностью удовлетворен или абсолютно не удовлетворён сотрудничеством. Специалист закупки склонен продолжать сотрудничество с компанией-производителем в случаях, когда не только вопрос был решен оперативно и успешно, но и мог быть не решен. Если вопрос не был решен оперативно и успешно, вовлеченный специалист готов поделиться негативным опытом различными способами с руководством и партнерами, в онлайн-сообществах и среди коллег.

Отличительной особенностью B2B маркетинга вовлечения является коллективное взаимодействие (рассмотрено в 2.1). Специалист по закупкам может считаться вовлеченным в коллективное взаимодействие с компанией-производителем, если он настроен по отношению к производителю позитивно совместно с другими лицами, участвующими в принятии решения о закупках, которые настроены позитивно или нейтрально. В случае, когда другие лица настроены по отношению к производителю негативно, можно утверждать проявление вовлеченности в сотрудничество с производителем.

Важно разделять вовлеченность в коллективное взаимодействие и коллективную вовлеченность в сотрудничество с компанией-производителем. Специалист по закупкам может считаться вовлеченным в сотрудничество с компанией-производителем, если он стал проявлять вовлеченность после участия в коллективном взаимодействии. Если специалист по закупкам, как и другие лица, участвующие в цепочке производственного цикла (поставщики сырья, оборудования, комплектующих, сотрудники, конкуренты или другие потребители), проявляет поведение вовлеченности, то можно говорить о коллективной вовлеченности специалиста в сотрудничество с компанией-производителем.

Коллективная вовлеченность будет когнитивной в случаях, когда совместно с другими заинтересованными лицами, внимание специалиста по закупкам сосредоточено на выполнении совместных задач; эмоциональной - если совместно

с другими заинтересованными лицами специалист по закупкам ощущает общее чувство значимости, энтузиазма, вдохновения, гордости и вызова при выполнении этой задачи; поведенческой - когда специалист по закупкам совместно с другими заинтересованными лицами ощущает высокий уровень коллективной энергии, совместные усилия, вложенные в выполнение задач, и настойчивость перед лицом трудностей.

Четвертый блок интервью касается практики совместного создания ценности и реализуется в ответах на открытые вопросы, например, «наивысшей степенью вовлеченности считается вовлеченность покупателя в совместное создание ценности (ССЦ). Поясните, пожалуйста, какие условия необходимы для того, чтобы специалист по закупкам оптового/розничного звена или конечный потребитель стал принимать участие в различных направлениях ССЦ». Далее перечисляются типы совместного создания ценности на рынке B2B (описаны в разделе 2.1). Респондентам предложено привести примеры условий вовлеченности самостоятельно в различные категории ССЦ: совместное создание идей (генерирование и предложение идей), коммуникации (с целью поделиться своими идеями); совместная оценка проектов (комментирование и отбор идей); совместная диагностика (сбор и сортировка информации для нужд коллаборации); совместное создание дизайна (создание концепций и знаний); совместное тестирование (прототипирование и улучшение предложения, обратная связь); совместный запуск продукта/проекта (создание и управление информацией, реклама, маркетинг и распределение информационных потоков); интеграция регламентов (разработка правил, норм и стандартов по конкретному аспекту).

Описательная часть анкеты включает характеристики респондентов, позволяет выявить их влияние на восприятие респондентами разных видов ценности и их склонность к дальнейшему участию в совместном создании ценности. Среди таких характеристик - должность респондента, степень самостоятельности в принятии решения, опыт работы, знание вопросов организации и позиционирования предприятия (позиция предприятия на рынке,

финансовое состояние, кадровая политика и степень участия сотрудников разных должностей в оценке качества продукции производителя). Включен важный вопрос, позволяющий понять, специалисты каких отделов участвуют в принятии решения о закупке (вопрос открытый, с возможностью разделения на тех, кто принимает участие в оценке и выборе продукции компании-поставщика, и тех, кто участвует в формировании окончательного решения о выборе поставщика). В этом же блоке предусмотрен вопрос о самостоятельности в принятии решений («у меня есть полномочия совершать закупки», «я могу совершать закупки с одобрения моего руководителя», «я могу влиять на решения о закупке, но я не могу их принимать»). Ряд вопросов позволяет определить позицию компании закупщика на рынке: количество поставщиков, схожей с фокусной продукцией (1, 2, 3 и более), положение компании среди конкурентов (монополист, несколько сильных конкурентов, множество компаний предлагает продукцию, схожую с нашей), размер компании по численности сотрудников (малое предприятие (до 100 чел. включительно, если ваша отрасль – промышленность, строительство, транспорт, до 60 человек в сельскохозяйственной и научно-технической сфере, до 50 человек в оптовой торговле, до 30 человек в розничной торговле и бытовом обслуживании); среднее предприятие (до 500 человек включительно); крупное предприятие (свыше 500 человек)) и мнение специалиста по закупкам о финансовом состоянии компании (устойчивое, неустойчивое, кризисное).

Этап анализа данных включает в себя обработку количественных данных - с помощью статистических методов (средние значения, корреляционный анализ, t-тесты) и качественных данных (открытые вопросы), которые обрабатываются методом контент-анализа для выявления ключевых тем и трендов, а также облака смыслов респондентов. Способ представления для обработки финальных данных - расшифровки. Результаты интервью систематизированы (плюсы / минусы; за / против; оценки / ожидания), выделяются лишь наиболее значимые для анализа цитаты (с указанием порядкового номера респондента). Затем проводится сравнительный анализ реплик (цитат) респондентов.

Кабинетным этапом исследования клиентского опыта и уровня вовлеченности потребителей продукции компании-производителя в канале распределения на рынке B2B является репутационное исследование компании-производителя: репутация - это важнейшая движущая сила цепочки каналов распределения в процессе совместного создания ценности. В рамках исследования был разработан комплексный методологический подход к определению ключевых репутационных характеристик (КРХ), включающий взаимосвязанные этапы.

1. Этап идентификации КРХ - на основе анализа 31 базовой характеристики компании-работодателя с применением методов: контент-анализа корпоративной документации, экспертных интервью с топ-менеджментом, фокус-групп с сотрудниками.

2. Система оценки КРХ включает четыре взаимодополняющих компонента: фактор важности - степень влияния характеристики на выбор работодателя (измеряется по 5-балльной шкале Лайкерта); оценка топ-менеджмента - восприятие реализации характеристики в компании (5-балльная шкала); сильные стороны - характеристики с оценкой выше среднеотраслевого значения ($+0,5\sigma$); зоны роста - характеристики с оценкой ниже среднеотраслевого значения ($-0,5\sigma$).

3. Методы сбора данных: количественный онлайн-опрос сотрудников, глубинные интервью с руководителями, контент-анализ внутренних коммуникаций. Схематично репутационный профиль компании-производителя B2B, предложенный автором в рамках исследования, представлен на рисунке 4.

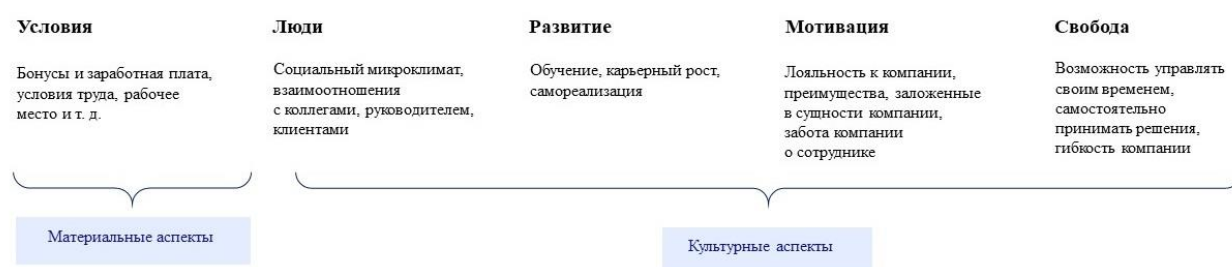


Рисунок 4 - Репутационный профиль организации-производителя

Источник: составлено автором по результатам исследования

Ключевые репутационные характеристики — основные качества, которые формируют восприятие бренда в глазах целевых аудиторий. В рамках кабинетного этапа исследования выявляется перечень характеристик компании как работодателя, который впоследствии оценивается как состоящий из совокупной оценки значений: важный фактор — характеристики, которые оказывают значительное влияние на выбор места работы; оценка топ-менеджмента — средняя оценка проявления характеристики в компании, по мнению руководства; сильные стороны — характеристики, которые воспринимаются как преимущества компании; зоны роста — характеристики, которые воспринимаются как требующие улучшения или развития в компании.

Формулировки вопросов репутационного исследования позволяют выявить: важный фактор (какие факторы важны для вас при выборе работы?); оценки топ-менеджмента (оцените по 5-балльной шкале насколько данные характеристики проявляются для сотрудников в вашей компании, где 1 - совершенно не проявляются, 5 — проявляются максимально); сильные стороны (какие из нижеперечисленных характеристик вам кажутся ключевыми сильными сторонами компании?); зоны роста (какие из нижеперечисленных характеристик вам кажутся ключевыми зонами роста компании?).

Респондентам предлагается оценить степень реализации инициатив по усилению корпоративной культуры в разрезе характеристик с высоким потенциалом, на основании интегрального показателя, состоящего из уровня реализации, качества исполнения и степени распространения инициатив корпоративной культуры. Уровень реализации — насколько инициатива доведена до конца; качество исполнения — насколько эффективно и профессионально реализована инициатива; степень распространения — насколько широко инициатива охватила сотрудников и процессы. Предлагаемая шкала для оценки уровня реализации инициатив (насколько инициатива доведена до конца): 0 — инициатива не рассматривалась или отсутствует; 1 — не реализована, находится на этапе обсуждения или заморожена; 2 — находится на стадии запуска; 3 — реализация

в процессе, есть сложности, могут быть задержки или частичные доработки; 4 – инициатива успешно запущена, может требовать небольших корректировок; 5 – полностью реализована и функционирует в штатном режиме.

Качество (насколько эффективно и профессионально реализована инициатива): 0 – качество не поддается оценке, так как инициатива отсутствует или не реализована; 1 – реализация низкого качества, есть значительные проблемы, много негативных отзывов; 2 – реализовано с большими недоработками, требуется серьезная доработка; 3 – качество на среднем уровне, есть как плюсы, так и минусы; 4 – хорошее качество, инициатива работает без серьёзных проблем; 5 – высокий уровень исполнения, превосходит ожидания, лучший практический опыт.

Степень распространения инициативы в компании (насколько широко охватила сотрудников и процессы): 0 – инициатива не внедрена ни в одном подразделении или процессе; о ней неизвестно сотрудникам; 1 – ограниченный охват (только одна команда, отдел или тестовая группа); 2 – охват отдельных подразделений, но не всей компании; 3 – распространение на половину сотрудников, но есть группы, которых инициатива не затронула; 4 – почти полное распространение, но есть исключения (например, филиалы, процессы, удаленные сотрудники); 5 – полное внедрение во всей компании, инициатива стала стандартной практикой.

Ключевая метрика: средний балл — среднее значение 3 параметров. На основании среднего балла по 3 показателям определяется интегральный индекс: 5 - инициатива реализована полностью, высочайшее качество, полный охват компании, превосходит ожидания и может быть эталонным примером; 4-5 - высокий уровень реализации, инициатива успешна: она качественно выполнена, хорошо охватывает процессы; 2-3 - средний уровень реализации, инициатива реализована на базовом уровне, основные элементы работают, есть области для улучшения; 1-2 - низкий уровень реализации, инициатива начата, но не реализована; качество низкое, охват минимальный, требуются значительные усилия для улучшения; 0-1 - очень низкий уровень реализации или ее отсутствие,

реализация, качество и степень распространения практически на нулевом уровне. На основании полученного интегрального уровня внедрения далее будут предложены тактические рекомендации по работе с ключевыми характеристиками (касательно инструментов коммуникации).

Данный методологический подход позволяет:

1. систематизировать процесс идентификации КРХ;
2. обеспечить сопоставимость результатов оценки;
3. выявить приоритетные направления развития корпоративной репутации;
4. установить количественные взаимосвязи между элементами репутационного профиля.

В качестве ключевых характеристик репутационного профиля рекомендуется включать в опрос: конкурентный уровень заработной платы; профессионализм коллег и руководителей; интересные и амбициозные проекты; социальный пакет (ДМС, спортзал, компенсация жилья, питания, транспорта и т.д.); уважительное отношение к сотрудникам со стороны руководства; доброжелательный, сплоченный и отзывчивый коллектив; официальное трудоустройство; ценный/полезный опыт для будущей карьеры; баланс работы и личной жизни; комфортное рабочее место; стабильность и надежность компании; гибкий график; экспертиза компании в отрасли; международная карьера; возможность видеть результаты своей работы; удобное месторасположение работы; премии, бонусная программа и другие дополнительные выплаты; возможность удаленной работы; безопасность на рабочем месте; смысл и ценность работы; яркая корпоративная жизнь; престижное место работы; использование компанией современных технологий в работе; обучение за счет компании (внутреннее и внешнее); прозрачные пути карьерного роста и развития; четкие рабочие процессы внутри компании; система менторства/наставничества и обратной связи в компании; быстрый карьерный рост; социальная ответственность компании (экологические, благотворительные инициативы и т.д.); прозрачность принятия управленческих решений в компании; релокация внутри страны.

После определения ключевых репутационных характеристик проводится выявление сильных сторон компании, характеристик с высоким потенциалом и зон роста, оценки уровня внедрения корпоративной культуры и оценки качества корпоративной культуры с применением методов количественного опроса и качественной оценки инициатив.

Результаты представлены в виде: рейтинга значимости характеристик, сравнительного анализа по отделам/регионам, а также рекомендаций по усилению репутационного капитала.

Оценка миссии и ценностей компании включает в себя оценку силы бренда и замеры показателей: лояльности, вовлеченности, удовлетворенности, сопричастности и информированности сотрудников методом количественного опроса.

Оценку степени значимости параметров эксперты производят путем присвоения рангового номера (1 – наивысшая оценка). На основе данных интервью составляется сводная матрица рангов. В случае, когда в матрице имеются связанные ранги (одинаковый ранговый номер) в оценках экспертов, производится их переформирование без изменения мнения эксперта с сохранением соответствующих соотношений между ранговыми номерами (больше, меньше или равно). На основании переформирования рангов строится новая матрица рангов. Матрицу опроса преобразуем в матрицу преобразованных рангов.

$$d = \sum x_{ij} - \sum \sum x_{ij} / n, \quad (2.2.1),$$

где d – отклонение ранга для конкретного параметра (критерия, объекта) от среднего значения. Если $d > 0$, ранг выше среднего; если $d < 0$, ранг ниже среднего;

x_{ij} – ранг (или преобразованный ранг), который i -й эксперт присвоил j -му параметру (объекту, критерию);

n – количество i -х параметров оценивания.

Проверка правильности составления матрицы осуществляется на основе исчисления контрольной суммы и соответствия ее ожидаемому значению:

$$\sum x_{ij} = ((1+n)*n)/2 \quad (2.2.2);$$

где $\sum x_{ij}$ – сумма всех рангов в матрице (по всем экспертам и объектам);

n – количество ранжируемых параметров (объектов, критериев).

Последовательно производится оценка средней степени согласованности мнений всех экспертов коэффициентом конкордации (W) для случая, когда имеются связанные ранги (одинаковые значения рангов в оценках одного эксперта):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m^2(n^3 - n) - m \cdot \sum T_i} \quad (2.2.3);$$

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum (t_l^3 - t_l) \quad (2.2.4);$$

где S — сумма квадратов отклонений сумм рангов от среднего; m — количество экспертов;

t_i — количество одинаковых рангов в одной связке у эксперта;

T_i — поправочный коэффициент для связанных рангов у эксперта (сумма по всем связкам эксперта).

Если оценки всех экспертов совпадают, то $W = 1$; $W < 0,4$ соответствует слабой согласованности экспертов; если $W > 0,7$ — сильная степень согласованности.

В исследовании применяется двухэтапная процедура:

1. исчисление коэффициента конкордации Кендалла (W), который количественно измеряет степень согласованности мнений экспертов ($0 \leq W \leq 1$) и учитывает связанные ранги (совпадения оценок у одного эксперта);

2. критерий χ^2 , позволяющий проверить статистическую значимость полученного W :

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \cdot \sum T_i} \quad (2.2.5);$$

Вычисленный χ^2 сравнивается с табличным значением для числа степеней свободы K и при заданном уровне значимости $\alpha = 0.05$. На основе суммы рангов вычисляются показатели весомости параметров.

В промежутке между глубокими исследованиями, обоснованным является проведение пульс-опросов (кратких, повторяющихся опросов сотрудников: (не более 10-15 вопросов, 1 раз в 3-4 месяца), которые позволяют проводить экспресс-диагностику для оценки промежуточных результатов, тестировать изменения после нововведений для оценки эволюции состояний вовлеченности – лонгитюдный этап. В контексте исследования вовлечения потребителей в совместное создание ценности на рынке B2B, пульс-опросы позволяют отслеживать изменения в восприятии, удовлетворенности и вовлеченности всех уровней каналов распределения в реальном времени.

Целью проведения пульс-опросов является мониторинг динамики восприятия и корректировка стратегий. Целевая группа: постоянные респонденты из первоначальной выборки и репрезентативная довыборка. Метод отбора - добровольное участие с мотивацией и контролем репрезентативности. Этапы: разработка краткой анкеты (5-7 вопросов); ежеквартальная и полугодовая волны сбора данных; текстовая расшифровка открытых ответов; анализ временных рядов. Результатами являются индекс вовлеченности в динамике, ранние индикаторы изменений и рекомендации по адаптации стратегий. Анкета пульс-опросов ориентирована на конкретные аспекты совместного создания ценности и проявления поведения вовлеченности. Рекомендовано использование закрытых вопросов (шкалы Лайкерта, бинарные вопросы) для упрощения анализа, а также включение открытых вопросов для получения качественных данных. Для проведения пульс-опроса целесообразно использование онлайн-платформ для удобства сбора данных – в проведенном исследовании применялась корпоративная платформа интранет, при ее отсутствии могут быть применены онлайн сервисы для опросов.

Предложенная методика позволяет комплексно и поэтапно исследовать разные стороны вовлечения потребителей в совместное создание ценности на рынке B2B. Инновационные аспекты сконструированного автором исследования включают в себя интеграцию анализа негативной вовлеченности (сопротивление,

псевдо-участие), дифференциацию индивидуального и коллективного уровней вовлечения, комбинацию лингвистического и репутационного анализа для выявления латентных факторов вовлеченности.

Преимуществом подхода является сочетание субъективных и объективных данных, практическая ориентированность, возможность динамической корректировки. Ограничения: трудоемкость качественных этапов, сложность сохранения лонгитюдной выборки, субъективность интерпретации лингвистических данных.

Для повышения валидности результатов исследования рекомендуется использовать программные средства анализа (NVivo, LIWC, SPSS); ввести контрольную группу для пульс-опросов; проводить аудиозаписи с последующей независимой расшифровкой.

Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий повышения вовлеченности клиентов и оптимизации процессов совместного создания ценности. Апробация данного исследования послужит основой для создания (в главе 3) методических и инструментальных рекомендаций по формированию поведения вовлеченности разных участников процесса на любом рынке B2B.

2.3 Апробация методики исследования клиентского опыта и уровня вовлеченности потребителя в деятельность компании на рынке производства пластмассовой тары

Апробация методики реализована автором на рынке пластиковой тары Центрального, Северо-Западного, Южного, Северо-Кавказского, Приволжского и Уральского региона Российской Федерации с учетом пропорций представительности мнений участников в цепи товародвижения. По результатам

исследований рынка пластиковой тары и упаковки в России за 2019-2023 гг² на рынке РФ 6 крупных, порядка 20 средних производителей, 30 крупных оптовиков и дистрибьютеров с точечным применением онлайн-анкетирования (для целей фильтр-анкетирования и пульс-опросов).

Продукция рынка обладает рядом уникальных характеристик, обеспечивающих достаточность выборки: вместимость (объем) тары - это важный параметр, который определяет, сколько продукции можно упаковать в тару, материал - пластиковая тара может быть изготовлена из различных видов пластиков, каждый из которых обладает своими характеристиками (прочность, устойчивость к температуре, ударопрочность и др.), форма и размеры тары - важно, чтобы тара соответствовала размерам и форме упаковываемого продукта, обеспечивая его защиту и сохранность, дизайн и внешний вид - эстетические характеристики тары также играют роль, особенно при продаже в розничной торговле, удобство использования - легкость открывания и закрывания тары, наличие удобных ручек или горловины для фасовки продукции, экологичность - все большее внимание уделяется использованию экологически чистых материалов и обеспечению возможности повторного использования тары, инновационные решения - возможность использования технологических новинок в производстве тары (например, антибактериальное покрытие, сенсоры для контроля температуры и влажности и т.д.).

Это упаковка промышленного назначения, которая используется далее для расфасовки пищевых продуктов (как для личного использования, так и для применения в сегменте HoReCa), строительных, химических смесей, а также для использования в медицине. В основном это герметичные ведра с крышкой, изготовленные из полипропилена (PP), изредка из полиэтилена низкого давления (HPDE) методом литья под давлением, объемом от 150 мл до 33 л. Как ведра, так и крышки могут быть изготовлены в любом цвете, кроме того, доступны различные

2) Анализ рынка тары и упаковки в России в 2019-2023 гг, прогноз на 2024-2028 гг. – 2023. BusinesStat. Анализ рынка пластиковой тары в России - 2025. Показатели и прогнозы. – 2024, 164 стр. Источник: <https://tebiz.ru/mi/rynok-plastikovo-j-tary-v-rossii> (дата обращения: 08.12.2024).

виды декорации – печать методом сухого офсета и IML (in-mould labelling), когда сторонняя типография по проекту заказчика изготавливает полипропиленовую пленку с нанесением печати. Такая пленка далее уже на производстве ведер захватывается роботом и впаивается прямо в ведро или крышку в момент впрыска. Все ведра имеют ручки, которые могут быть как пластиковыми, так и металлическими. Заготовки для металлических ручек поставляются отдельно.

На данном рынке можно выделить следующих участников каналов распределения: поставщики сырья и материалов (полипропилена, полиэтилена, красителей, металлической заготовки, пленки IML, пластин для накатывания на конусы проекта офсета, поддонов, термоусадочной пленки и полиэтиленовых рукавов, а также картонных коробов, которые используются для групповой упаковки), партнеры, которые оказывают логистические услуги, торгово-сбытовая сеть (представительства, дочерние компании, дистрибьютеры, дилеры), сотрудники компании-производителя, потребители (компании B2B, которые далее используют продукцию в своем производственном цикле), а также конечные потребители B2C.

Объектами исследования в ходе апробации авторской методики исследования стали каналы распределения продукции заводов, расположенных в странах СНГ – ООО «Джокей Могилёв» (Республика Беларусь) и ООО «Джокей Ульяновск» (РФ). Эти заводы являются дочерними заводами компании «Джокей» - мирового производителя пластиковой тары (основана 55 лет назад в Германии, представлена 16 заводами в 13 странах, 8000 клиентов в 86 странах и 2300 сотрудников). Зона ответственности данных производств – территория стран СНГ с собственной сетью представительств, дочерних компаний, дистрибьютеров и дилеров. Среди долгосрочных партнеров такие производители известных компаний, как Unilever, Knauf, Akzo Nobel, Henkel, Barry Callebaut и др.

В ходе апробации методики на рынке пластиковой тары РФ в фокус-группе были представлены руководители отделов продаж - представители крупных производителей пластиковой тары, представляющих порядка 80% рынка, выявлена

целесообразность участия в интервью специалистов отдела закупок с уровнем знаний и опыта 6 и 7 уровня квалификации. Автором собраны данные в общей сложности от 12 респондентов.

Данные для исследования были получены от партнеров компании, с которыми уже имеется опыт сотрудничества более 1 года. Глубинные интервью проводились как онлайн (через сервис Survey Monkey) для проведения первичного фильтр-анкетирования, так и офлайн (в ходе личных встреч и выставок). По результатам интервью осуществлен сбор мнений респондентов по проблемам, выявленным на первом этапе исследования, и ранжирование показателей по каждой из групп респондентов (число экспертов $m=24$, число факторов $n=51$).

Поскольку объектами опроса являются действующие заказчики, данное исследование не учитывало намерение совершить покупку. По итогам исследования выявлен комплекс профессиональных, эмоциональных и социальных ценностей торгового предложения, приоритетных и воспринимаемых специалистами.

С учетом выявленных видов поведения вовлеченности (состояния) и вовлечения (действия) были выделены утверждения. Для специалиста по закупке поведение вовлечения в повышение качества продукции раскрывается в оценке перечня конструктивных предложения по улучшению: функционала продукции, качественных характеристик продукции, доставки продукции. Поведение вовлечения в повышение сервиса - это вносить конструктивные предложения по улучшению сервиса компании в целом, качества обслуживания потребителя на этапе принятия решения о заказе, качества обслуживания потребителя в процессе заказа, качества обслуживания потребителя в процессе заказа, качества обслуживания потребителя после транзакции, качества обслуживания потребителя в случае возникновения рекламаций. Поведение вовлечения в процесс ценообразования - это вносить конструктивные предложения по оптимизации затрат, по формированию прозрачного ценообразования.

Так, представителями разных уровней каналов распределения высокими баллами оценен перечень профессиональных ценностей, которые служат стимулирующими факторами для формирования поведения вовлеченности. Профессиональные ценности схожи между близлежащими категориями представителей экосистемы и различны на ее полюсах. Было выявлено, что специалисты производственных этапов цепочки имеют близкие ранги важности профессиональных ценностей (в порядке убывания): соответствие продукции техническим требованиям и производственного цикла законам и этическим нормам, качество продукции и репутация производителя. Наименьшую важность из набора характеристик показал сервис как категория ценности для сотрудников производителя и доставка - для потребителей в производстве. При этом наиболее ценными для представителей всех звеньев торговли признаны цены, для оптового звена – доставка и готовность продукции к использованию, для розничного – качество. Значительные различия выявлены по рангам важности показателя продуктивности: наименее важный критерий для розничной торговли, высокий – для производственного потребителя (таблица 8).

Аналогичный анализ проведен и по другим видам ценностей (Приложения Г и Д). Эмоциональные ценности закупки оказались важны для представителей всех звеньев цепочки, при этом для сотрудников производителя важнее всего оказались снижение уровня тревоги (87%), расширение деловых связей (74%) и развитие в данной сфере (63%). Для представителей бизнеса для собственного производства репутация бренда продукции является гарантией успешного сотрудничества (73%). Для более чем 70% оптовиков и дистрибьютеров особую значимость имеют отсутствие напряжения в процессе выбора продукта и ощущение легкости ведения бизнеса с участием данной продукции. В целом, эмоциональные ценности закупки по итогам исследования оказались схожими для представителей оптовиков и дистрибьютеров, и конечного потребителя и отличными от них, но схожими между собой – у представителей сотрудников производителя и конечного потребителя.

Таблица 8 - Оценка приоритетных профессиональных ценностей продукции производителя (на примере рынка пластмассовой тары)

Приоритетные и воспринимаемые специалистами профессиональные ценности торгового предложения	Балльные оценки сотрудников организации (5-наивысший приоритет)			
	производителя продукции	покупателя для производственного использования	закупщика продукции для торговли (дистрибьюторов)	розничной торговли
Качество продукции	4.5	4.8	4.2	4.6
Цены	4.2	4.5	4.6	4.3
Сервис	3.9	4.1	3.8	4.0
Соответствие продукции техническим требованиям	5.0	4.9	4.4	4.8
Соответствие продукции и производственного цикла законам и этическим нормам	4.6	5.0	4.3	4.7
Продуктивность	4.4	4.7	4.0	4.5
Готовность продукции к использованию	4.3	4.6	4.1	4.4
Отношения с вышестоящим звеном цепочки распределения	4.0	4.3	3.7	4.2
Доставка	4.1	4.4	3.8	4.3
Репутация компании-производителя	4.7	4.9	4.5	5.0

Источник: составлено автором по результатам исследования

Социальные ценности закупки (социальная ответственность компании, безопасные условия труда, благотворительность и другие) в целом имеют значимость для представителей конечного потребителя и представителей бизнеса для собственного производства, в то время как для оптовиков и дистрибьюторов эти критерии не оказывают влияния на выбор поставщика.

Предложенная методика позволила также выявить основные закономерности поведения вовлеченности специалистов в области закупок и маркетинга в разных каналах распределения. Так, например, сотрудники производителя показали большую по сравнению с розницей долю коллективной вовлеченности в работу компании (69% против 41%), т.к. напрямую связаны со стратегией и целями организации. Представители розницы проявляют различную степень

вовлеченности в зависимости от уровня удовлетворенности продуктом или услугой. Именно они более склонны к проявлениям негативной вовлеченности (67% опрошенных утверждают, что в случае негативного опыта взаимодействия с компанией готовы активно делиться с окружающими своей неудовлетворенностью сотрудничества). Таким образом, проявления вовлеченности различаются в зависимости от этапа распределения и опыта взаимодействия. Коллективная вовлеченность позитивно отражается на других участниках создания ценности продукта, побуждая их проявлять индивидуальное поведение вовлеченности (74% респондентов подтверждают повышение уровня лояльности и склонности к дальнейшему участию в процессе совместного создания ценности).

Исследование позволило определить применяемые на практике инструменты маркетинга вовлечения для сотрудников организации – производителя, а также мнение сотрудников о действенности этих технологий. В ходе проведенного исследования выявлено 4 основных инструментов воздействия маркетинга вовлеченности сотрудников организации-производителя: вдохновляющее лидерство, консолидированная корпоративная культура, интеграция персонала, формирование чувства сопричастности (рисунок 5).



Рисунок 5 - Карта инструментов воздействия маркетинга вовлечения на мотивацию сотрудников организации-производителя

Источник: составлено автором по результатам исследования

Большинство респондентов (87%) в качестве действенного инструмента маркетинга вовлечения в рамках каждой категории для организации – производителя на рынке B2B выделяют именно инструменты коммуникации, среди них наибольшее значение придают контент-маркетингу (в виде статей, кейсов, видео, инфографики и др.), email-маркетингу, социальным сетям, вебинарам и онлайн-тренингам, мобильным приложениям (рисунок 6).

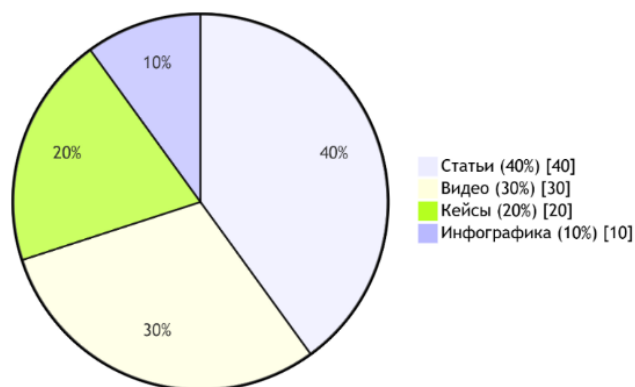


Рисунок 6 – Распределение предпочтений респондентов по инструментам контент-маркетинга в сегменте B2B, %

Источник: составлено автором по результатам исследования

В результате проведенного анализа уровня внедрения цифровых и информационных каналов и технических инструментов коммуникации выявлена необходимость в мобильном приложении для сотрудников, а также усиление корпоративных блогов с участием сотрудников (с последующим созданием подкаста или корпоративного телевидения).

Диаграмма на рисунке 7 наглядно показывает высокий уровень внедрения соцсетей и email-рассылок, критически низкие показатели по мобильным решениям, а также необходимость развития дополнительных каналов коммуникации (шкала оценки: 0 – отсутствует/не функционирует, 5 – оптимальный уровень развития).

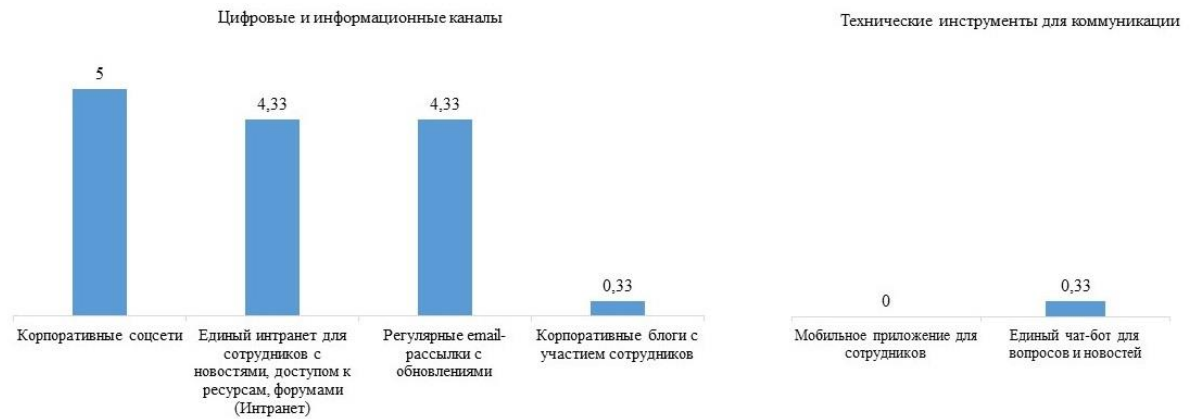


Рисунок 7 – Уровень внедрения каналов коммуникации компании-производителя на рынке B2B в процесс формирования вовлеченности участников каналов распределения

Источник: составлено автором по результатам исследования

На рисунке 8 представлены результаты контент-анализа корпоративных коммуникаций, отражающие частотность употребления ключевых концептов тремя категориями респондентов: топ-менеджментом, руководителями среднего звена и специалистами. Исследование проводилось методом автоматизированного анализа текстов (345 документов) с последующей экспертной верификацией.



Рисунок 8 – Лексический профиль ключевых концептов в корпоративных коммуникациях сотрудников различных уровней управления (частота упоминаний)

Источник: составлено автором по результатам исследования

Оранжевым цветом на рисунке выделены темы, по которым выявлено пересечение у разных категорий респондентов.

Формулировки "проект" и "команда" доминируют во всех группах (70-88 упоминаний), триада "возможность-развитие-опыт" характерна для топ-менеджмента и специалистов. Что касается дифференциации по уровням управления, то топ-менеджмент делает акцент на рыночных аспектах ("рынок" - 49, "клиент" - 41), руководители среднего звена держат фокус на процессных характеристиках ("коммуникация" - 70, "процесс" - 30), а специалисты показывают выраженную ориентацию на результат ("результат" - 32, "проблема" - 22). Кроме того, понятия "доверие" и "ценность" присутствуют во всех группах, но с разной частотой (23-38 упоминаний), профессиональная лексика наиболее характерна для специалистов ("профессиональный" - 24). Частотность указана в абсолютных значениях после лемматизации и нормализации текстов, погрешность измерения $\pm 3,2\%$, данные собраны за период 2022-2023 гг. в исследуемых компаниях промышленного сектора (N=3), которые были представлены производителем и промышленным потребителем (для собственного производства).

Одним из разделов предложенной методики исследования является диагностика репутационных профилей компании на разных уровнях взаимодействия (топ-менеджмент, руководители среднего звена, специалисты). Апробация методики подтвердила: репутационные профили действительно различаются, и их анализ помогает компаниям не просто вовлекать, а делать это осознанно, с фокусом на долгосрочную взаимную ценность. В ходе апробации методики исследования собраны репутационные профили компании для разных уровней сотрудников (рисунки 9-11).

По результатам интервью топ-менеджмента автором систематизированы преимущества и недостатки репутационного профиля исследуемой компании B2B (рисунок 9).

	Условия	Люди	Развитие	Мотивация	Свобода
Преимущества		Смешанная и многообразная команда		Стратегическое лидерство и видение компании	
		Комфортная рабочая атмосфера	Нацеленность на совершенство и преодоление вызовов	Фокус на миссии и ценностях компании	
		Международный опыт и лучшие мировые практики	Возможности профессионального и карьерного роста	Ориентация на инновации и прогрессивные подходы	
		Командная сплочённость и сильный командный дух	Крупные и значимые проекты	Гибкость и адаптивность компании	
	Мотивирующий уровень зарплаты	Высокий профессионализм и экспертиза команды	Уникальность и сложность проектов	Открытость и доступность руководства	Гибкий график
Недостатки	Неконкурентная зарплата по сравнению с другими компаниями	Нехватка правил коммуникации между подразделениями	Необходимость укрепления кадрового потенциала	Недостаточная формализация процессов	Недостаток возможности удаленной работы
	Необходимость развития бонусной системы для сотрудников		Необходимость диверсификации клиентов, проектов и географии	Нестабильность	
			Необходимость финансовой независимости	Непрозрачность процессов и решений	
				Непрозрачность системы карьерного роста и развития	

Рисунок 9 – Репутационный профиль компании производителя B2B с позиции топ-менеджмента

Источник: составлено автором по результатам исследования

Укрепление кадрового потенциала и диверсификация клиентов, проектов и географии деятельности, наряду с недостаточной формализацией процессов и коммуникаций между сотрудниками приведены представителями топ-менеджмента в качестве слабых сторон репутационного профиля. В то время как нацеленность на совершенствование и преодоление вызовов, международная команда профессионалов и высокий уровень зарплат рассматриваются этой категорией сотрудников в качестве сильных сторон.

Уникальность и сложность проектов, международный характер компании и многонациональная среда, баланс работы и личной жизни, а также атмосфера доверия и открытости были выделены представителями руководства среднего звена в качестве приоритетных характеристик репутационного профиля. В то время как недостаточная прозрачность в стратегических решениях и недостаточная формализация процессов отмечены в качестве недостатков (рисунок 10).

	Условия	Люди	Развитие	Мотивация	Свобода
Преимущества		Профессионализм и интеллектуальная рабочая среда		Международный характер компании и многонациональная среда	
		Забота о клиенте	Нацеленность на совершенство и преодоление вызовов	Четкие ценности и приверженность идеям	
		Атмосфера доверия и открытости	Возможности профессионального и карьерного роста	Иновационность и уникальность бренда	
Недостатки	Конкурентный уровень зарплаты	Эффективное и вовлеченное руководство	Крупные и значимые проекты	Фокус на социальных аспектах	Гибкий график
	Программы мотивации: бонусы, подарки, скидки	Мультикультурный коллектив	Уникальность и сложность проектов		Баланс работы и личной жизни
	Недостаточность условий работы для вахтовых сотрудников	Нехватка правил коммуникации между подразделениями	Необходимость расширения клиентской базы и диверсификации проектов Необходимость расширения географии присутствия компании	Недостаточная формализация процессов Недостаток прозрачности в решениях Неравномерность социальной активности в разных локациях	

Рисунок 10 – Репутационный профиль компании производителя B2B с позиции руководителей среднего звена

Источник: составлено автором по результатам исследования

Рисунок 11 представляет собой интерпретацию репутационного профиля компании B2B, составленную на основе анализа восприятия специалистов. Профиль отражает совокупность факторов, формирующих имидж компании в глазах сотрудников, и структурирован по тем же пяти ключевым критериям, что и профили других групп респондентов.

	Условия	Люди	Развитие	Мотивация	Свобода
Преимущества			Усиление карьерных перспектив		
			Корпоративное обучение	Чувство общности, система миссии и ценностей	
		Дружный и поддерживающий коллектив	Карьерный рост и продвижение по должности	Международная компания	
Недостатки	Конкурентный уровень зарплаты	Позитивная рабочая атмосфера	Самореализация и профессиональный рост	Значимость выполняемой работы	
	Поддержка спортивных мероприятий	Высокие компетенции команды	Проекты, дающие челленджи и новые вызовы	Разнообразие корпоративных активностей	Гибкий график
		Эффективное и вовлеченное руководство	Уникальные и стратегически важные проекты	Понятные, прозрачные и современные процессы	Баланс работы и личной жизни
Недостатки	Нехватка дополнительных мер поддержки сотрудников	Недостаток обратной связи и признания опыта сотрудников	Отсутствие прозрачных путей для карьерного роста	Недостаточная формализация процессов	Сложности с балансом работы и личной жизни
		Нехватка межкомандных взаимодействий и обмена знаниями	Необходимость систематического подхода к развитию сотрудников	Нестабильность контрактов и сроков проектов	

Рисунок 11 – Репутационный профиль компании производителя B2B с позиции специалистов

Источник: составлено автором по результатам исследования

Специалисты отметили конкурентный уровень зарплат, самореализацию и профессиональный рост, разнообразие корпоративных активностей, высокие компетенции команды, наряду с этим в качестве зон роста выделены отсутствие прозрачных путей карьерного роста, нехватка межкомандного взаимодействия и недостаточность формализации процессов.

Облака цитат о компании на разных уровнях организационной структуры представлены в Приложении Е.

На основе проведенных интервью и сегментации респондентов по принадлежности к определённому уровню организационной структуры автором разработан идеальный портрет сотрудника с точки зрения топ-менеджмента, руководителей среднего звена и специалистов (Приложение Ж).

В исследовании маркетинговых технологий вовлечения в совместное создание ценности на рынке B2B понимание ожиданий сотрудников разных уровней играет ключевую роль. Идеальный портрет сотрудника, разработанный на основе анализа мнений респондентов, позволяет оптимизировать внутренние коммуникации – выявить ценности и мотиваторы, которые способствуют вовлечению персонала в процессы совместного создания ценности, адаптировать программы лояльности, обучения и корпоративной культуры под ожидания топ-менеджмента, руководителей и специалистов, повысить эффективность кросс-функциональных команд - в B2B-проектах, где сотрудники напрямую взаимодействуют с клиентами, соответствие "идеальному профилю" усиливает синергию и качество совместного создания ценности.

Особый интерес представляют различия в поведении вовлеченности среди представителей организаций-участников различных каналов распределения. Предложенная методика позволила также выявить основные закономерности поведения вовлеченности специалистов в области закупок и маркетинга на разных этапах товародвижения на рынке B2B. Так, например, сотрудники производителя показали большую по сравнению с розницей долю коллективной вовлеченности в

работу компании (69% против 41%), т.к. напрямую связаны со стратегией и целями организации. Представители розницы проявляют различную степень вовлеченности в зависимости от уровня удовлетворенности продуктом или услугой. Именно они более склонны к проявлениям негативной вовлеченности (67% опрошенных утверждают, что в случае негативного опыта взаимодействия с компанией готовы активно делиться с окружающими своей неудовлетворенностью сотрудничества). Таким образом, проявления вовлеченности различаются в зависимости от этапа товародвижения и опыта взаимодействия. Коллективная вовлеченность позитивно отражается на других участниках создания ценности продукта, побуждая их проявлять индивидуальное поведение вовлеченности (74% респондентов подтверждают повышение уровня лояльности и склонности к дальнейшему участию в процессе совместного создания ценности).

Исследование позволило определить применяемые на практике технологии маркетинга вовлечения для сотрудников организации – производителя, а также мнение сотрудников о действенности этих инструментов.

Анализ результатов проведенного исследования показал, что представители различных групп цепочки процесса взаимодействия на рынке B2B по-разному воспринимают и проявляют поведение вовлеченности. Например, заинтересованность в совместном формировании ценовой политики характерна для дистрибуторов, т. к. от незначительных изменений в цене они получают большую выгоду на объемах перепродаж (90 % ответивших респондентов проголосовали за прозрачное ценообразование). Сотрудники компании-производителя склонны проявлять вовлеченность в продвижение и поддержку репутации производителя, чему безусловно будет способствовать и удовлетворенность условиями работы самих сотрудников (большинство респондентов отмечают важность готовности прояснять недопонимания потребителей или посторонних лиц, а также выступать в защиту бренда компании). Склонными проявлять вовлеченность через обмен информацией и собственными знаниями с заинтересованными лицами оказались по результатам исследования

представители компаний-потребителей (36% респондентов), в то время как большинство представителей компании производителя склонно помогать другим потребителям, если им необходима помощь в использовании продукции (27%), дистрибьютеры скорее выберут публикацию фото или видео с использованием продукции в личных или корпоративных социальных сетях (36%), а конечные потребители готовой продукции вовлечены в обмен информацией и собственными знаниями через самостоятельный поиск дополнительной информации по продукции и возможностей ее применения (29%).

Отдельным разделом апробированного исследования является исследование влияния негативного опыта при формировании программы вовлечения. Стоит разделять результаты в зависимости от уровней участников управления и уровней каналов распределения (со стороны специалиста-закупщика). При исследовании возможностей маркетинга вовлечения по предотвращению влияния негативной вовлеченности выявлено, что необработанный негативный опыт с поставщиками значительно влияет на лояльность клиентов (73% респондентов). В то же время снижают частоту возникновения негативной вовлеченности и/или улучшают отношения с участниками канала на рынке B2B использование со стороны поставщика средств маркетинга вовлечения - персонализированный подход, обратная связь и проактивные действия (87%). Важно также, что более 65% респондентов не станут инициативно обращаться к поставщику для информирования его о неудовлетворительном опыте взаимодействия. Выявлена высокая отрицательная корреляция поведения индивидуальной вовлеченности в процесс совместного создания ценности с общей негативной вовлеченностью, при этом 89% респондентов готовы проявлять негативную вовлеченность. Но на акторов с высоким уровнем вовлеченности негативный опыт взаимодействия не оказывает значительного влияния. Совместное преодоление неудач является важным элементом развития долгосрочных отношений между бизнес-партнерами, т.к. создаются новые ценности и улучшаются бизнес-процессы.

Особый интерес представляет влияние негативного опыта на вовлеченность разных групп респондентов. Согласно данным исследования, специалист по закупкам является вовлеченным во взаимодействие с компанией-производителем при негативном опыте сотрудничества, если готов сообщить представителям компании-производителя о том, что оказался не полностью удовлетворен сотрудничеством. Склонность продолжать сотрудничество с компанией-производителем в случаях, если специалист сообщил о возникших проблемах, и вопрос не был решен оперативно и успешно, выделяют в качестве признака поведения вовлеченности все респонденты, хотя для представителей компании-закупщика этот показатель выше (73% респондентов), что может быть обусловлено длительным процессом выбора поставщика и согласования условий поставок. В случаях, когда специалист сообщил о возникших проблемах представителям компании-производителя, но вопрос не был решен оперативно и успешно, он готов поделиться негативным опытом различными способами: здесь большинство единогласно, выбрав руководство и партнеров своих компаний, что может подтвердить положительное влияние лояльности на поведение вовлеченности.

Финальным блоком в решении поставленных исследовательских задач рассматривалась коллективное взаимодействие и вовлеченность. Респонденты компаний покупателей и товарораспределительной сети в своих ответах отражают нейтральность по отношению к настроениям других лиц, участвующих в принятии решения о закупках (61% и 41% соответственно), а сотрудники компании и конечные потребители более чувствительны к положительному настроению других при проявлении поведения позитивной вовлеченности (58 и 43% респондентов). Данные предыдущего вопроса подтвердили и результаты, полученные от изучения влияния вовлеченности других лиц, участвующие в цепочке производственного цикла, на проявления сотрудников компании и конечных потребителей (24% и 20% респондентов). Проявления эмоциональной коллективной вовлеченности оказались выше у сотрудников производителя и конечных покупателей (что объяснимо склонностью потребителя рынка B2C к

эмоциональному восприятию ценностей приобретаемых благ), а когнитивная вовлеченность с небольшим отрывом перевесила у сотрудников организации покупателя продукции, оптовиков и дистрибьютеров.

Результаты проведенных пульс-опросов отразили необходимость в управлении вовлеченностью инструментов укрепления социальных взаимосвязей внутри команды и с руководством, улучшения технологии обучения (в том числе удаленно) и усиления внимания к вопросам баланса «работа-отдых» с учетом возрастающего числа сотрудников с гибридным форматом занятости. Пульс-опросы также показали, что присутствует сезонный спад уровня энергии сотрудников, направленный на совместное создание ценности (в период с сентября по декабрь), имеются различия в зависимости от региона и климатических особенностей, уровня устойчивости и толерантности, основанные на особенностях социоэкономического статуса, например, сотрудники с более низким уровнем дохода и сложными условиями труда показали более высокий уровень сезонного спада энергии.

Представленные выше результаты исследования статистически обоснованы и показывают высокую степень согласованности мнений экспертов. На основании переформирования рангов строится новая матрица рангов, где $d = \sum \sum x_{ij} - 306$;

Проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы отражает математическое обоснование согласованности мнений экспертов:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+50)50}{2} = 1275$$

Контрольная сумма 1275 представляет собой сумму всех элементов преобразованной матрицы рангов и служит верификационным параметром корректности расчетов. Суммы по столбцам матрицы равны между собой и с контрольной суммой. Значение 306 ($d = \sum \sum x_{ij} - 306$) является расчетной величиной, где: $\sum \sum x_{ij}$ - двойная сумма элементов матрицы, 306 - поправочный коэффициент для данной размерности матрицы (12×12).

Рассчитаем коэффициент конкордации для проведенного исследования.

$$W = \frac{1160839.5}{\frac{1}{12} \cdot 12^2(50^3 - 50) - 12 \cdot 7592} = 0.82$$

где $\sum Ti = 566.5 + 732.5 + 647.5 + 557 + 596.5 + 595 + 661 + 619.5 + 682 + 635 + 620.5 + 679 = 7592$.

$$T1 = [(113-11) + (43-4) + (133-13) + (83-8) + (143-14)]/12 = 566.5$$

$$T2 = [(123-12) + (43-4) + (183-18) + (103-10) + (63-6)]/12 = 732.5$$

$$T3 = [(103-10) + (83-8) + (173-17) + (43-4) + (113-11)]/12 = 647.5$$

$$T4 = [(93-9) + (103-10) + (143-14) + (43-4) + (133-13)]/12 = 557$$

$$T5 = [(123-12) + (23-2) + (103-10) + (123-12) + (143-14)]/12 = 596.5$$

$$T6 = [(113-11) + (153-15) + (93-9) + (123-12) + (33-3)]/12 = 595$$

$$T7 = [(113-11) + (43-4) + (173-17) + (113-11) + (73-7)]/12 = 661$$

$$T8 = [(83-8) + (63-6) + (173-17) + (113-11) + (83-8)]/12 = 619.5$$

$$T9 = [(63-6) + (73-7) + (83-8) + (113-11) + (183-18)]/12 = 682$$

$$T10 = [(73-7) + (73-7) + (123-12) + (173-17) + (73-7)]/12 = 635$$

$$T11 = [(123-12) + (53-5) + (63-6) + (113-11) + (163-16)]/12 = 620.5$$

$$T12 = [(123-12) + (23-2) + (73-7) + (153-15) + (143-14)]/12 = 679$$

Статистическая значимость результатов подтверждается коэффициентом конкордации $W=0.82$ и свидетельствует о высокой степени согласованности мнений экспертной группы. Полученное значение $W=0.82$ превышает критический уровень 0.5, что позволяет подтвердить репрезентативность экспертной выборки; обосновать надежность полученных данных.

Проверим полученные результаты о согласованности мнений экспертов с помощью критерия Кенделла:

$$\chi^2 = \frac{1160839.5}{\frac{1}{12} 12 \cdot 50(50 + 1) + \frac{1}{50-1} 7592} = 484.68$$

Так как χ^2 расчетный $484.68 \geq$ табличного (67.50481) для числа степеней свободы $K = n-1 = 50-1 = 49$ при заданном уровне значимости $\alpha = 0.05$, то W - величина не случайная и отражает неслучайную согласованность мнений экспертов, что подтверждает достоверность результатов.

Аналогичные расчеты по другим группам респондентов также показали достаточную согласованность мнений.

В целом, проведенное исследование позволило выявить ряд важных закономерностей, знание которых позволит сформировать релевантные предложения по разработке программ управления маркетингом вовлечения на рынке B2B. Участники на разных этапах цепочки создания ценности

демонстрируют различный уровень вовлеченности. Например, производители и дистрибьюторы чаще вовлечены в процессы совместного создания ценности, чем ритейлеры. Основными стимулами (драйверами) вовлеченности являются прозрачность коммуникации, доверие к партнерам, возможность влиять на процесс и получать выгоды (экономические, репутационные). Среди ключевых барьеров - недостаток ресурсов (время, финансы), различия в целях и приоритетах, а также низкий уровень информированности о процессах и результатах. В рамках изучения пользовательского опыта участники отмечают необходимость улучшения инструментов коммуникации, автоматизации процессов и повышения гибкости в сотрудничестве. Выявленные закономерности играют существенную роль для совершенствования технологий управления вовлеченностью в совместное создание ценности. Так, выявленные барьеры и драйверы позволяют разработать целенаправленные мероприятия для повышения вовлеченности в рамках оптимизации маркетинговых процессов; учет различий в уровне вовлеченности и потребностях участников на разных этапах цепочки позволяет разработать персонализированные стратегии вовлечения; выявление факторов, которые могут привести к негативной вовлеченности, позволяет разработать превентивные и персонализированные меры для минимизации их влияния. Таким образом, апробация предложенной методики оценки уровня вовлеченности участников на разных этапах каналов распределения B2B подтвердила ее реализуемость для решения поставленных задач. Методика позволяет получить интегральную оценку вовлеченности (удовлетворенность, информированность, креативность, вовлеченность), выявить ключевые драйверы и барьеры для формирования вовлеченности, возможности для улучшения пользовательского опыта, Сочетание качественных и количественных методов исследования позволило получить глубинное понимание и статистически значимые данные. Данные выводы представляют ценность для разработки конкретных рекомендаций и стратегий, направленных на повышение эффективности процессов совместного создания ценности на рынке B2B.

Глава 3 Совершенствование технологий управления маркетингом вовлечения участников канала распределения в процесс совместного создания ценности продукта организации - производителя

3.1 Комплекс маркетинга вовлечения компании на рынке B2B

На основе результатов исследования клиентского опыта и факторов вовлеченности акторов рынка B2B производителем формируется программа маркетинга вовлечения, цель которой вовлечь разных участников процесса в совместное создание ценности продукции. В рамках рекомендаций по совершенствованию маркетинговых технологий предлагается поэтапная карта вовлечения потребителя, включающая его задачи и активности, соответствующие степени вовлеченности на этом этапе, цели и действия поставщика по вовлечению своего потребителя (следующего звена товаропроводящей цепи) в точках соприкосновения взаимодействующих сторон (таблица 9 и таблица 10).

Карта включает информацию о решении задач и проблем потребителя на каждом этапе, реализации соответствующих целей поставщика, о точках соприкосновения между клиентом и поставщиком при реализации задач (мониторингу метрик на каждом из этапов посвящен следующий раздел диссертационного исследования). Так, например, целями финального этапа карты движения потребителя являются надежность покупок на основе успешного опыта, поддержание производителя, а активностями - повторный заказ, обратная связь и обмен опытом с другими участниками рынка. При этом для поставщика важно превратить потребителя в адвоката компании с позитивным опытом взаимодействия, получать повторные заказы, для этого он предпринимает ряд действий по оптимизации процессов повторной покупки, перекрестных продаж, по управлению обратной связью и замене негативного опыта взаимодействия позитивным. В качестве точек взаимодействия рекомендуется личный контакт, социальные медиа и использование возможностей референтных групп.

Таблица 9 - Карта поэтапного вовлечения потребителя на рынке B2B

Этапы пути потребителя	Вовлеченность потребителя (участника цепочки)		Воздействие поставщика на вовлеченность потребителя (представителя следующего звена цепочки распределения)	
	цели	активности	цели	активности
Поиск информации	получить дифференцированное представление о возможностях рынка	посещение отраслевых форумов, конференций, выставок, поиск информации в интернете, рекомендации участников рынка	уведомить потенциального потребителя о компании и продукции производителя и создать интерес к продукции, увеличить круг потенциальных клиентов	поисковая оптимизация, обзоры рынка, пресс-релизы, участие в отраслевых конференциях и форумах, публикация инфографики и чеклистов, посты в блогах.
Обдумывание, обсуждение в рабочих группах и с руководством	выбор лучшего поставщика для решения проблемы	сравнение и оценка возможных решений проблемы	поделиться опытом решения схожих задач, продемонстрировать свою компетентность и надежность, увеличить количество новых посетителей сайта и новых запросов	адаптация и персонализация инструкций на веб-сайте, специализированных каналах, проведение вебинаров и встреч; решение проблемы потребителя в контексте соответствия его ценностям.
Принятие решения и оформление покупки	облегчение процессов выбора продукции заказа	тестирование образцов продукции у выбранного поставщика, размещение заказа	повысить стоимость заказа и конверсию, увеличить количество заказов	оптимизировать воронку продаж, сделать процесс размещения заказа и получения его подтверждения приятным и понятным для потребителя, оптимизировать время обработки заказа
Доставка и использование продукции	получить заказ, помощь в процессе доставки и использования продукции, реализация производственного цикла без осложнений	получение заказа, использование его в собственном производстве	своевременная доставка, сокращение среднего времени выполнения заказа, соответствие продукции задачам потребителя, повышение уровня удовлетворенности потребителя качеством обслуживания	оптимизация и мониторинг организация производства, доставки или самовывоза, разработка ассортимента и забота о потребителе через службу поддержки
Лояльность и поведение вовлечения	надежность покупок на основе успешного опыта, поддержание производителя	сделать повторный заказ, дать обратную связь и поделиться ощущениями, опытом с другими участниками рынка	превратить потребителя в адвоката компании с позитивным опытом взаимодействия, получать повторные заказы, увеличить частоту и стоимость заказов	оптимизация процесса повторной покупки, перекрестных продаж и повышения общего чека, управление обратной связью, создание и развитие возможностей для обмена опытом и вовлечения, заменить негативный опыт взаимодействия позитивным

Источник: составлено автором по результатам исследования

Таблица 10 – Точки взаимодействия для вовлечения на рынке B2B

Этапы пути потребителя	Точки взаимодействия для вовлечения
Осведомленность, поиск информации	«сарафанное» радио, традиционные и социальные каналы коммуникации
Обдумывание, обсуждение в рабочих группах и с руководством	«сарафанное радио», веб-сайт, разбор примеров практики применения продукции, видео-инструкции, вебинары, обзоры, социальные продажи (развитие личного профиля в социальных сетях с целью привлечения потенциальных клиентов, партнёров и сотрудников)
Принятие решения и оформление покупки	личный контакт (встреча, телефонный звонок), веб-сайт или специализированная платформа, приложение, e-mail подтверждение о заказе
Доставка и использование продукции	личный контакт (встреча, телефонный звонок, чат) касательно производства и доставки продукции, доставка продукции (контакт со службой доставки), групповая упаковка продукции
Лояльность и поведение вовлечения	личный контакт (встреча, телефонный звонок, чат), социальные медиа, «сарафанное радио»

Источник: составлено автором по результатам исследования

На этапе «осведомленность» потребитель еще ничего не знает о компании, у него нет задач по взаимодействию с компанией производителя на данном этапе. Активности потребителя здесь включают в себя посещение отраслевых форумов и конференция, выставок, поиск информации в интернете, рекомендации других участников рынка. Цель поставщика – уведомить потенциального потребителя о своей компании и создать интерес к своей продукции или услугам. Активности поставщика: поисковая оптимизация, обзоры рынка, пресс-релизы, участие в отраслевых конференциях и форумах, публикация инфографик и чеклистов, посты в блогах. Точки соприкосновения на этом этапе – «сарафанное» радио, традиционные и социальные каналы коммуникации.

На этапе «обдумывание» задача потребителя – выбор наилучшего поставщика для решения своей проблемы. Активности потребителя: сравнение и оценка возможных решений его проблемы. Цель поставщика – поделиться опытом решения схожих задач, продемонстрировать свою компетентность и надежность. Активности поставщика: облегчить процесс выбора оптимального решения за счет легких инструкций на веб-сайте, специализированных каналах, проведения вебинаров и живых встреч; объединить решение проблемы потребителя с

демонстрацией соответствия его ценностям через ответы на часто задаваемые вопросы. Точки соприкосновения: «сарафанное радио», веб-сайт, разбор примеров применения данной продукции на практике, видео-инструкции, вебинары, обзоры, социальные продажи (развитие личного профиля в социальных сетях).

На этапе «принятия решения о покупке» задача потребителя – легкий выбор и понятный процесс заказа, поэтому активности потребителя здесь: тестирование образцов продукции у уже определенного на предыдущем этапе поставщика, размещение заказа. Цель поставщика – повысить стоимость заказа и конверсию, активности поставщика включают оптимизацию воронки продаж, облегчение процесса размещения заказа и получения его подтверждения. Точки соприкосновения: личный контакт (встреча, телефонный звонок), веб-сайт или специализированная платформа, приложение, e-mail подтверждение о заказе.

Далее клиент переходит на этап «доставки и использования продукции». Задачей потребителя по взаимодействию становится получение размещенного заказа, помощь в решении возникающих в процессе доставки и использования продукции вопросов, использование продукции в собственном производственном цикле без осложнений. Активности потребителя: получение заказа, использование его в собственном производстве. Целью поставщика становится своевременная доставка, сокращение среднего времени выполнения заказа, соответствие продукции задачам потребителя, повышение уровня удовлетворенности потребителя качеством обслуживания. Активности поставщика: организация производства, доставки или самовывоза, разработка ассортимента и забота о потребителе через службу поддержки. Точки соприкосновения: личный контакт (встреча, телефонный звонок, чат) касательно производства и доставки продукции, доставка продукции (контакт со службой доставки), групповая упаковка продукции.

При условии успешного движения по всем этапам карты вовлечения клиента и достижения удовлетворенности при повторных взаимодействиях клиент может перейти на этап «лояльности» и поведение вовлеченности. Задача потребителя на

этой ступени - повторить успешный опыт покупки, дать обратную связь, поделиться ощущениями. Потребитель проявляет свою активность через получение повторного заказа, обмен своим опытом с другими участниками рынка. Цель поставщика – получить повторный заказ, увеличить стоимость заказа и/или его частоту, превратить потребителя в адвоката компании, заменить негативный опыт взаимодействия с компанией позитивным. И для этого поставщик организует следующие активности: оптимизирует процесс повторной покупки, перекрестных продаж и повышения общего чека, управляет обратной связью, создает и развивает возможности для обмена опытом и проявления поведения вовлечения (тренингов, обсуждений, участие в обзорах или инструкциях в качестве примера для других пользователей). Точки соприкосновения: личный контакт (встреча, телефонный звонок, чат), социальные медиа, сарафанное радио.

Различия функционала и набора ценностей, выявленных на предыдущем этапе исследования, послужили основанием для выделения автором специфического набора методов вовлечения в разрезе комплекса маркетинга для каждого участника товародвижения. Ключевыми направлениями маркетинга вовлечения в B2B-секторе является подход на основе 4Р – маркетинга-микс со спецификой инструментального обеспечения (таблицы 11, 13, 15). Но ключевую роль играют именно инструменты маркетинга отношений (внутреннего маркетинга) по всему каналу распределения, обеспечивающие внутреннюю вовлеченность сотрудников организаций – участников канала (таблицы 12, 14, 16).

Представленный в таблице 11 комплекс маркетинга вовлечения демонстрирует, как производитель может трансформировать традиционные инструменты 4Р (продукт, цена, сбыт, продвижение) в интерактивные практики, стимулирующие активное участие клиентов в создании ценности - переход от одностороннего предложения продукта к совместной работе с сотрудниками компаний-потребителей на всех этапах — от разработки до внедрения.

Таблица 11 – Комплекс маркетинга вовлечения сотрудников производственных организаций в процессы совместного создания ценности продукта собственного производства

Комплекс маркетинга	Методы вовлечения
Продуктовая политика	создание внутренних команд или рабочих групп для анализа и разработки новых продуктов и улучшения существующих; систематический сбор идей по совершенствованию качества и УТП, инновационных идей для развития продуктовой линейки (ящик обращений, мозговые штурмы, креативные сессии, конкурсы, хакатоны); обучающие семинары по продуктовой политике, периодические встречи с сотрудниками для обсуждения текущих и планируемых продуктовых изменений
Ценовая политика	обучающие сессии и тренинги для сотрудников по корректному управлению и реализации ценообразования; внедрение системы мотивирования (премирования/бонусов) сотрудников к активной работе над улучшением ценовой стратегии; разработка отчетности KPI, использование CRM-систем для отслеживания динамики цены, анализа рыночной конкуренции и быстрого реагирования на изменения рынка; внедрение интерактивной онлайн-платформы для проведения расчетов стоимости продукции, определения оптимальной цены и прогноза влияния изменений на прибыль
Сбытовая политика и политика коммуникаций (продвижения продукции)	проведение конференций, тренингов, семинаров, подкастов и мастер-классов для сотрудников производства с целью разъяснения сбытовой политики компании; организация рабочих групп из сотрудников различных подразделений (производства, маркетинга, продаж) для обсуждения и разработки новых идей и стратегий в сфере сбыта; организация регулярных обзоров результатов и обратной связи с сотрудниками производства по их вкладу в сбытовую политику, обсуждение ошибок и улучшений, предложения по оптимизации процессов; привлечение производственных сотрудников к участию в маркетинговых мероприятиях по продвижению (выставках, презентациях); создание системы поощрения и премирования для сотрудников за активное участие в мероприятиях по улучшению сбытовой и коммуникационной политики компании

Источник: составлено автором по результатам исследования

Так как, компания-производитель больше других участников заинтересована в совместном создании ценности по всей цепочке товародвижения, поэтому использует максимально возможный к применению пакет методов вовлечения. Ее

продуктовая политика направлена на разработку и совершенствование продуктов компании. Для вовлечения сотрудников в этот процесс используются следующие методы: создание внутренних команд или рабочих групп: сотрудники объединяются в команды для анализа и разработки новых продуктов, а также улучшения существующих; систематический сбор идей: внедряются механизмы для сбора предложений по улучшению качества и уникального торгового предложения (УТП), включая ящики обращений, мозговые штурмы, креативные сессии, конкурсы и хакатоны; обучающие семинары и встречи с сотрудниками для обсуждения текущих и планируемых изменений в продуктовой линейке.

Среди ценовых методов вовлечения сотрудников: обучающие сессии и тренинги по корректному управлению ценообразованием; внедряются премии и бонусы для сотрудников, активно работающих над улучшением ценовой стратегии (система мотивирования); используются KPI и CRM-системы для отслеживания динамики цен, анализа конкуренции и быстрого реагирования на изменения рынка; создается платформа для расчетов стоимости продукции, определения оптимальной цены и прогнозирования влияния изменений на прибыль (интерактивная онлайн-платформа).

Сбытовая политика и политика коммуникаций направлены на улучшение процессов продаж и продвижения продукции. Предложенные методы вовлечения сотрудников включают: конференции, тренинги, семинары: проводятся образовательные мероприятия для сотрудников производства, чтобы разъяснить сбытовую политику компании; рабочие группы: создаются кросс функциональные команды для разработки новых идей и стратегий в сфере сбыта; регулярные обзоры и обратная связь: сотрудники получают обратную связь по их вкладу в сбытовую политику, обсуждаются ошибки и предложения по оптимизации; участие в маркетинговых мероприятиях: сотрудники привлекаются к участию в выставках и презентациях; система поощрения: внедряются премии и бонусы за активное участие в улучшении сбытовой и коммуникационной политики.

В рамках маркетинга отношений формирование лояльности сотрудников к компании-производителю и ее партнерам по цепочке каналов распределения (таблица 12) предложено усиливать следующими методами: участие в формировании и регулярная трансляция миссии и ценностей; внедряются системы наставничества и коучинга от более опытных; формируется сильная и понятная сотрудникам корпоративная культура, ориентированная на сотрудничество и достижение общих целей; в HR-процессах обеспечивается информационное сопровождение через рассылки, дайджесты, корпоративное ТВ и интранет; создаются клубы для семей сотрудников, что укрепляет имидж компании; в рамках корпоративного университета внедряется система оценки достижений, электронного обучения и развития навыков.

На этапе участия сотрудников в формировании вовлеченности партнеров по товародвижению используются персонализированные подходы для сотрудников производственной компании: сегментация сотрудников: программы участия разрабатываются с учетом отдела, стажа работы и предпочтений сотрудников; создается система поощрений, включающая материальные (бонусы, подарки) и нематериальные (дополнительные выходные, награды) вознаграждения; геймификация: внедряются игровые элементы, такие как задания, бонусы и рейтинги, для активизации участия сотрудников.

Участие сотрудников в формировании вовлеченности потребителей обеспечивается в данном исследовании не через традиционную HR-модель, а интегративно, так персонал становится ключевым актором со-создания ценности в B2B. Это достигается за счёт того, что вовлечение сотрудников в социальные и экологические инициативы (*pro bono*) не только укрепляет репутацию, но и формирует эмоциональные связи с клиентами, разделяющими те же ценности, декларирование принципов КСО на всех этапах взаимодействия превращает сотрудников в трансляторов ценностей, что повышает прозрачность и доверие, геймификация сбора отзывов и рейтинги сотрудников стимулирует не только продажи, но и глубину взаимодействия, а участие в опросах, комментариях и

внутренних активностях (с поощрением) создаёт эффект "внутреннего амбассадора".

Таблица 12 – Направления внутреннего маркетинга и методы вовлечения сотрудников производственных организаций в процессы совместного создания ценности продукта собственного производства

Направления маркетинга	Методы вовлечения
Формирование лояльности сотрудников к компании и ее партнерам по товародвижению	регулярная трансляция миссии, целей и системы ценностей компании; внедрение и поддержка системы наставничества, менторинга, коучинга; формирование корпоративной культуры, ориентированной на сотрудничество для достижения общих целей; информационное сопровождение HR-процессов (внутренняя информационная рассылка и программа обмена опытом с другими подразделениями, дайджесты, пресс-релизы, корпоративное ТВ, плакаты, интранет); создание и поддержка семейных клубов и активностей для усиления имиджа бренда работодателя в глазах семей сотрудников; реализация принципа «корпоративного университета» (оценка персональных достижений, фиксация целей и задач на следующий период, корпоративная библиотека, система электронного обучения, подразделение навыков и компетенций, лидерства)
Участие сотрудников в формировании вовлеченности партнеров по товародвижению	персонализация программ участия на основе сегментации сотрудников по различным критериям (отделы, стаж работы, результаты работы и т. д.) и выявления их предпочтений и возможностей; создание каталога вознаграждений на основе принципа достижимости вознаграждений для выбора поощрения за участие в программе (материальные - бонусы, подарки, нематериальные - дополнительные выходные, награды; внедрение элементов игрового процесса (геймификация, например, задания, бонусы, рейтинги), активизирующего участие сотрудников в программе
Участие сотрудников в формировании вовлеченности потребителей	внедрение системы корпоративного волонтерства (pro bono и традиционное волонтерство): участие в социальных и экологических программах, благоустройстве территорий; внедрение и декларирование в цепочку товародвижения принципа корпоративной социальной ответственности; система поощрения сотрудников сбыта на основе сбора отзывов о работе по взаимодействию с клиентами и рейтингования по балльной оценке; организация участия сотрудников разных служб в социальных сетях для активизации вовлеченности (отзывы, комментарии) потребителя (участие сотрудников в опросах и активностях работодателя, благодарность коллег, поощрение руководителя во внутрикорпоративной системе интранет с присвоением баллов и обменом на подарки).

Источник: составлено автором по результатам исследования

В таблице 13 автором консолидирован комплекс маркетинга вовлечения сотрудников компаний - производственных потребителей в процессы совместного создания ценности продукта производителя.

Таблица 13 - Комплекс маркетинга вовлечения сотрудников компаний - производственных потребителей в процессы совместного создания ценности продукта производителя

Комплекс маркетинга	Методы вовлечения
Продуктовая политика	совместное обучение по атрибутам и качеству продукции; создание кросс-функциональных команд акторов для определения возможностей адаптации свойств продукта к потребностям развития производства покупателя; встречи в формате «голос клиента» и «видение будущего» с целью обмена опытом и идеями; АВ маркетинг; А/В и сплит-тестирование новых свойств и продуктов.
Ценовая политика	приглашение к посещению предприятия-поставщика с проведением аудита; внедрение предложенных инициатив для повышения эффективности деятельности компании клиента; применение CRM с возможностью интеграции производственных планов и размещения заказов из системы в систему; минимальное количество нареканий на качество товара; встречи в формате «голос клиента».
Сбытовая политика и политика коммуникаций (продвижения продукции)	приглашение к посещению предприятия-поставщика с проведением аудита; внедрение предложенных инициатив для повышения эффективности деятельности компании клиента; применение CRM с возможностью интеграции производственных планов и размещения заказов из системы в систему; минимальное количество нареканий на качество товара; встречи в формате «голос клиента».

Источник: составлено автором по результатам исследования

В рамках исследования выделены ключевые направления внутреннего маркетинга и методы вовлечения, направленные на повышение вовлеченности представителей бизнеса, которые приобретают продукцию производителя для собственного производства. Каждая из групп методов включает специфические подходы, которые способствуют укреплению взаимоотношений между компанией и ее партнерами, а также повышению готовности к совместному созданию ценности (таблица 14).

Таблица 14 - Направления внутреннего маркетинга и методы вовлечения сотрудников компаний - производственных потребителей в процессы совместного создания ценности продукта производителя

Направления маркетинга	Методы вовлечения
Формирование лояльности сотрудников к партнерам по товародвижению	индивидуализация предложения цены и прозрачность ценообразования; структурированная и обоснованная система скидок, возможность отсрочек платежа; возможность фиксации цен и скидок в зависимости от объема поставок и срока контрактов, долгосрочные контракты с фиксированным объемом и ценами поставок.
Участие сотрудников в формировании вовлеченности партнеров по товародвижению	Информирование о появлении новых продуктов или функций товаров; Капельный маркетинг на основании цепочки ценности; Продвижение связей и совместных проектов по обмену опытом и знаниями между компаниями; Обучающие тренинги и встречи; Вовлечение методами контекстной рекламы, таргетированной рекламы; Вовлечение в долгосрочные отношения и формирование лояльности методами организации закрытых бизнес-клубов, программ лояльности, в которых баллы начисляются за использование товаров и услуг партнеров, представление новинок и разработок на конференциях и в профессиональных сообществах; e-mail маркетинг, контент-маркетинг (пресс-релизы, обучающие тренинги и встречи, партнерство), ретаргетинг, поисковая оптимизация, веб-аналитика, классические брошюры и печатная реклама, влоги, маркетинг социальных сетей.
Участие сотрудников в формировании вовлеченности конечного потребителя	развитие поведенческой и воспринимаемой лояльности за счет индивидуализированных предложений; мероприятия, направленные на повышение готовности к совместному созданию ценности: элементы геймификации для участников сообщества, готовых к сотворчеству взамен на личные консультации, рейтинг лидеров, доступы в закрытые клубы; создание платформ и хорошо функционирующих форм обратной связи, позволяющих делиться негативным опытом и чувствами по отношению к компании (для негативно вовлеченных потребителей); создание и модерация платформ типа P3 (peer to peer problem solving – одноранговое решение проблем), где потребители могут делиться своим опытом и знаниями с такими же участниками производственной цепочки.

Источник: составлено автором по результатам исследования

Представители оптовиков и ритейлеров оказались особенно чувствительны к вопросу ценообразования, но при этом роль ценового фактора в стратегии продаж B2B часто ограничивается соответствием бюджету покупателя, и на первый план

выходят партнерские программы (эксклюзивные условия сотрудничества) и совместные маркетинговые кампании (мероприятия, рекламные кампании, продвижение новых продуктов и услуг). Большую роль в вовлеченности посредника для оптовиков и ритейлеров в рамках сбытовой политики играют организованные производителем совместные программы обучения сервисному сопровождению, проекты по обмену опытом и передаче знаний (таблица 15).

Таблица 15 - Комплекс маркетинга вовлечения сотрудников компаний - оптовиков и ритейлеров в процессы совместного создания ценности продукта производителя

Комплекс маркетинга	Методы вовлечения
Продуктовая политика	обеспечение соответствия качества продукции атрибутам бренда производителя и продавца; обучение по атрибутам и качеству продукции; оперативное предоставление договоров, сертификатов и лицензий; встречи в формате «голос клиента»; АВ маркетинг; А/В и сплит-тестирование новых свойств и продуктов; Консультации.
Ценовая политика	наличие в ассортименте поставщика необходимых товарных позиций; бесперебойный объем складских запасов в сезон; доступная инфраструктура и географическое положение поставщика или возможность доставки транспортом поставщика; консультации по различным вопросам поставок; обучающие тренинги и встречи.
Сбытовая политика и политика коммуникаций (продвижения продукции)	приглашение к посещению предприятия-поставщика с проведением аудита; внедрение предложенных инициатив для повышения эффективности деятельности компании клиента; применение CRM с возможностью интеграции производственных планов и размещения заказов из системы в систему; минимальное количество нареканий на качество товара; встречи в формате «голос клиента».

Источник: составлено автором по результатам исследования

Для сотрудников оптовых компаний и ритейлеров рекомендуются следующие методы вовлечения: формирование комплексного ассортимента, включающего все необходимые товарные позиции, оптимизация логистической инфраструктуры (удобное географическое расположение складов), развитие консультационных сервисов (техническая поддержка, помощь в подборе

ассортимента), внедрение цифровых платформ для оперативного обмена информацией, предоставление услуг транспортной доставки.

Внутренний маркетинг играет ключевую роль в вовлечении сотрудников оптовых и розничных компаний (таблица 16), формируя их лояльность и стимулируя участие в развитии партнерских отношений.

Таблица 16 – Направления внутреннего маркетинга и методы вовлечения сотрудников компаний - оптовиков и ритейлеров в процессы совместного создания ценности продукта производителя

Направления маркетинга	Методы вовлечения
Формирование лояльности сотрудников к компании и ее партнерам по товародвижению	индивидуализация предложения цены и прозрачность ценообразования; структурированная и обоснованная система скидок, возможность отсрочек платежа. возможность фиксации цен и скидок в зависимости от объема поставок и срока контрактов, долгосрочные контракты с фиксированным объемом и ценами поставок.
Участие сотрудников в формировании вовлеченности партнеров по товародвижению	информирование о появлении новых продуктов или функций товаров капельный маркетинг на основании цепочки ценности продвижение связей и совместных проектов по обмену опытом и знаниями между компаниями; обучающие тренинги и встречи вовлечение методами контекстной рекламы, таргетированной рекламы. вовлечение в долгосрочные отношения и формирование лояльности методами организации закрытых бизнес-клубов, программ лояльности, в которых баллы начисляются за использование товаров и услуг партнеров, представление новинок и разработок на конференциях и в профессиональных сообществах. e-mail маркетинг, контент-маркетинг (пресс-релизы, обучающие тренинги и встречи, партнерство), ретаргетинг, поисковая оптимизация, веб-аналитика, классические брошюры и печатная реклама, влоги, маркетинг социальных сетей.
Участие сотрудников в формировании вовлеченности потребителей	удобство взаимных расчетов, оперативное взаимодействие с персоналом, оперативное решение проблем, участие в визуальном оформлении сайта/магазина и составлении контент-плана, аналитика данных, геймификация основного обучения возможность дополнительного обучения за счет поставщика, вознаграждения за выполненные сделки, первоочередное оповещение о новинках и изменениях на рынке и приоритетный клиентский сервис 24/7.

Источник: составлено автором по результатам исследования

Для организаций-посредников предлагается: развитие омниканальных коммуникаций (email-маркетинг, контент-маркетинг), внедрение таргетированных рекламных кампаний, оптимизация digital-инструментов (SEO, веб-аналитика), создание экспертного контента (влоги, кейсы, вебинары). Использование веб-аналитики и ретаргетинга позволяет не только отслеживать вовлеченность, но и оперативно адаптировать взаимодействие под потребности конкретных сотрудников (например, таргетированные предложения для менеджеров по закупкам). Внедрение экспертного контента на портале для партнеров позволяет достичь роста вовлеченности на 34% и увеличить конверсии в продажи на 7 п.п. Персонализированные коммуникации (e-mail, контент-маркетинг) строятся не на массовых рассылках, а на анализе поведения сотрудников партнерских компаний в CRM-системах, а внедрение интерактивных методов (бонусы за обучение, бизнес-клубы) превращает профессиональное развитие в инструмент вовлечения, а совместные проекты (например, воркшопы между поставщиком и ритейлером) формируют единую экспертно-ориентированную среду.

Уделяя приоритетное внимание взаимодействию с конечными пользователями, B2B-компании стремятся создать беспроигрышный сценарий, при котором все участники системы получают выгоду от повышения эффективности создания и предоставления услуг. Определение приоритетов взаимодействия с конечными пользователями имеет важное значение в сложной сети B2B-отношений. В конечном счете, вовлечение конечных пользователей является не просто приоритетом — это стратегический императив для достижения устойчивого роста и успеха на рынках B2B.

Для конечных потребителей разработаны следующие решения: цифровые платформы: создание специализированных разделов на корпоративном сайте, разработка мобильных приложений для обмена опытом, организация онлайн-воркшопов и вебинаров; мотивационные программы: проведение конкурсов с денежными вознаграждениями, система поощрений за лучшие идеи по улучшению

продукта; образовательные инициативы: создание библиотеки обучающих материалов, разработка видеокейсов успешного применения продукции.

Внедрение части предлагаемых практик позволило увеличить количество инновационных идей на 28% за анализируемый период, что является достаточно высоким показателем для высокотехнологичной отрасли закрытого типа.

Компания-производитель наиболее заинтересована в лояльности и вовлеченности конечных потребителей. Важно создать среду, благоприятную для вовлеченности: специальный раздел на сайте компании для обмена опытом использования продукта, советов; вебинары и онлайн-тренинги, конкурсы и акции с призами за лучшие отзывы и идеи по улучшению продукта; блог компании с полезными материалами; видеоролики для презентации продукта, обучающие материалы и кейсы успешного использования; информация о сравнении качества продуктов и сервисов на рынке; бенчмаркинг для контроля актуальности продукта и сервиса компании, а также для выявления лучших практик и возможностей для улучшения. Портфели продуктов и услуг B2B сложные и требуют экспертного понимания функций и деталей торгового предложения. Это требует разъяснений и обучения со стороны маркетологов и отделов продаж. Технические характеристики, нормы и стандарты занимают центральное место в информации о продуктах и услугах, при этом степень владения этой информацией и интересы участников товаропроводящей цепи объективно отличаются. На основе предложенных рекомендаций в компании была внедрена инжиниринговая академия, в рамках которой специалисты открыто обмениваются уникальным опытом пусконаладочных работ сложного оборудования, фасовки, штабелирования и паллетирования, настройки систем розлива. По оценкам респондентов в ходе проведенных пульс-опросов возможность получить прямой доступ к специалистам высокого класса и повысила доверие к компании-производителю практически вдвое. Это подтвердило первичную гипотезу исследования о том, что чем короче цепочка создания добавленной стоимости, тем более дифференцированным он становится.

На основании проведенного исследования автором разработан комплекс рекомендаций по организации маркетинга вовлечения конечных потребителей через каналы прямой коммуникации.

1. Цифровые каналы взаимодействия: развитие диалоговых площадок в социальных сетях с регулярным мониторингом обратной связи (не менее 3-4 постов в неделю), создание корпоративных блогов с возможностью комментирования (частота обновления контента - 2-3 раза в неделю), организация e-mail рассылок с персонализированным контентом (оптимальная периодичность - 1-2 раза в месяц).

2. Стимулирование пользовательского контента: внедрение реферальных программ с бонусной системой, разработка механизмов поощрения за генерацию UGC-контента, организация конкурсов пользовательских кейсов.

Рекомендации по внутреннему маркетингу вовлечения включают в себя формирование и укрепление корпоративной культуры: создание межфункциональных рабочих групп по работе с потребителями, регулярное обучение сотрудников (не менее 2 тренингов в квартал), развитие системы мотивации персонала и оценки сотрудников с картированием стратегий возможного карьерного роста и индивидуальных планов развития.

Инструменты вовлечения сотрудников предполагают организацию воркшопов с привлечением экспертов, производство обучающего видео-контента, развитие платформ обмена знаниями РЗ-типа.

В сложной и взаимосвязанной экосистеме рынков B2B привлечение конечного пользователя является не просто дополнительной стратегией, но и важнейшим приоритетом для совместного создания ценности и достижения устойчивого конкурентного преимущества. В то время как операции B2B традиционно сосредоточены на взаимоотношениях между производителями, поставщиками, дистрибьюторами и отделами закупок, конечный пользователь — часто конечный потребитель продукта или услуги — играет ключевую роль в формировании спроса, влиянии на решения о покупке и стимулировании инноваций.

Проведенное исследование отражает, что на высококонкурентных рынках B2B дифференциация часто достигается за счет превосходного обслуживания клиентов, предоставления им преимуществ, а также привлечения конечных покупателей на основе интенсивного продвижения, поэтому в основе рекомендаций автора по совершенствованию технологий маркетинга вовлечения лежит приоритет инструментов сервисного обслуживания для участников канала распределения и в особенности инструментов продвижения продукта на рынке конечных потребителей.

Выявлено, что основным инструментом маркетинга вовлечения в совместное создание ценности для рынка B2B являются комплексные маркетинговые коммуникации. Коммуникация включает в себя внешнюю, ориентированную на рынок коммуникацию (коммуникацию с партнерами: потребителями, поставщиками, инвесторами) и внутреннюю - коммуникацию с сотрудниками.

Подтвержден в ходе исследования постулат о том, что взаимодействие в B2B зачастую менее эмоционально и основано на фактах, в ходе опросов подтверждена важность ориентации коммуникаций на образование контрагента. Для этого применяется образовательный контент, который помогает подтвердить авторитет производителя и укрепить доверительные отношения с потенциальными партнерами. Основные рекомендации для дистрибьюторских сетей включают в себя внедрение чат-ботов с функцией прогнозирования дефектов: снижение количества рекламаций на 40%, сокращение времени обработки запросов до 15 минут (в 78% случаев), а для конечных пользователей: развитие корпоративного обучающего видеопортала, что привело к увеличению охвата в 3 раза по сравнению с email-рассылками и положительной оценке формата 62% респондентов.

Рекомендации учитывают отраслевую специфику и масштабируемость решений не только в рамках дистрибьюторских сетей производства пластиковой тары (объект исследования), но и в других секторах, где критичны прогнозирование дефектов (например, машиностроение), массовое обучение партнеров (фармацевтика), автоматизация поддержки (телеком).

Универсальность обеспечивается модульной архитектурой инструментов искусственного интеллекта и адаптивностью обучающего контента.

Внутреннюю платформу целесообразно использовать для тренингов и усиления корпоративной культуры, проверки знаний сотрудников, обучения новым концепциям и оценки эффективности тренингов. Здесь же могут быть размещены опросы сотрудников для сбора обратной связи - уведомления о регистрациях в свою очередь позволят выделить демографические особенности и информационные предпочтения и проводить таргетирование на основании данной информации. Викторины для сотрудников являются динамичным способом образования и вовлечения сотрудников, определения и решения образовательных нужд сотрудников и снижения организационных рисков, улучшения корпоративной культуры за счет механики игровой активности и возможность добавления результатов пройденных испытаний для формирования легкой степени конкуренции между сотрудниками. В ходе исследования выявлено, что тип маркетинговой коммуникации B2B существенно различается в зависимости от этапа покупки, на котором находится потенциальный потребитель. На начальном этапе повышения осведомленности используется фирменный контент и основное внимание уделяется повышению осведомленности, за которым следует предоставление образовательных материалов. На этапе действий, применяя модель AIDA, акцент смещается на демонстрацию способности компании предоставлять исключительные продукты и услуги. Рекламные коммуникации, такие как отзывы или эмоциональная реклама, здесь не так важны, как в B2C. В соответствии с результатами исследования основное внимание следует уделять укреплению доверия для построения прочных отношений с потребителями. Коммуникация, ориентированная на продукт, развивается вокруг фактов, стандартов, норм и уникального торгового предложения. Многие элементы маркетинговой коммуникации с потребителями противоречат маркетинговой коммуникации с бизнесом. В то время как сильные бренды B2C используют истории и сторителлинг, чтобы вызвать эмоции, основанные на сильной репутации бренда, а

также меньше фактов, чем в B2B, если только этого не требуют конкретные рынки (например, IT-индустрия) – в ходе анкетирования выявлено, что основное внимание коммуникаций B2B необходимо уделять этапу обязательного предварительного информирования потребителей о компании.

Несмотря на особенности каждого из рынков, B2B часто адаптирует каналы маркетинга B2C для собственных целей. В настоящее время профессиональные сети, в том числе HH.ru и LinkedIn, например, выделяются респондентами в качестве основного канала B2B-маркетинга для контент-маркетинга и платных маркетинговых мероприятий в социальных сетях на рынках СНГ.

Для компаний B2B в ходе исследования отмечается важность сильного присутствия в Интернете. Однако подходы компаний B2B и B2C к онлайн-маркетингу могут существенно отличаться. Онлайн-маркетинг B2B часто опирается на тактику входящего маркетинга, такую как поисковая оптимизация (SEO), контент-маркетинг и маркетинг в социальных сетях. Цель состоит в том, чтобы привлечь трафик и потенциальных клиентов. Поскольку циклы продаж B2B, как правило, более длительные и сложные, усилия по онлайн-маркетингу сосредоточены на построении отношений с потенциальными клиентами. Здесь важно предоставлять целевой аудитории ценную информацию на каждом этапе воронки продаж. Необходимо сосредоточиться на создании высококачественного контента, который затрагивает конкретные болевые точки целевой аудитории. Затем этот контент распространяется по нескольким каналам, например, через веб-сайт, блог, социальные сети и маркетинговые кампании по электронной почте. Основное внимание уделяется построению прочных отношений с потенциальными клиентами с помощью кампаний по привлечению лидов. Для этого возможно использовать персонализированный маркетинг по электронной почте и таргетированную рекламу на платформах социальных сетей.

Маркетинг в поисковых системах (SEM – search engine marketing) является жизненно важной частью маркетинговой деятельности. Портфолио B2B часто является нишей, которая ведет к созданию специфического контента с

образовательной направленностью. Из-за относительно небольшой группы конкурентов, как правило, легче выделиться по длинным сочетаниям ключевых слов. Стоимость за клик также дешевле, чем на рынках с высокой конкуренцией. Более того, поисковые запросы о бренде легко отследить. Тем не менее, это не означает, что поисковый маркетинг в B2B-системах может быть второстепенным. Чтобы занять место на первой странице поисковой выдачи, в любом случае требуется профессиональный подход. Несмотря на свой потенциал, B2B-компании часто имеют зачаточные формы представления в онлайн и не используют весь набор онлайн-маркетинга в полном объеме.

Контент-маркетинг становится стратегическим инструментом создания и распространения ценного, релевантного и последовательного контента для привлечения определенной целевой аудитории, для повышения узнаваемости бренда и авторитета, стимулирования продаж. В контент-маркетинге B2B производителю рекомендуется фокусироваться на предоставлении информативного и образовательного контента, который затрагивает конкретные болевые точки потенциальных потребителей. Контент более технический и углубленный, чем в B2C. Таким образом, создание контента занимает больше времени и направлено на привлечение потенциальных и выстраивание отношений с потенциальными потребителями с течением времени. Природа B2B-маркетинга требует, чтобы образовательный контент подробно объяснял продукт или услугу. Таким образом, функциональность, особенности и перспектива «за кадром» имеют значение. Образовательный контент доказывает компетентность компании. Это стратегическая концепция под названием «продуманное лидерство». Такой тип контента нацелен на то, чтобы стать экспертным источником в отрасли. Стратегия контент-маркетинга должна учитывать различные роли людей в центре принятия решений о закупках: пользователю нужен контент, чтобы понять принцип работы продукта, лицо, принимающее решение, может захотеть узнать технический или физический принцип, который приводит к появлению определенной функции, а руководитель или собственник бизнеса, как правило, хочет получить сравнение

различных доступных решений. Различные требования требуют различных типов контента, в связи с этим даны рекомендации по оптимизации контент-стратегии для различных каналов распределения в B2B-секторе.

Стратегические рекомендации по контент-маркетингу, основанные на выводах проведенного исследования, включают в себя специализацию контента по целевым группам: для технических специалистов: углубленные технические обзоры, white papers, case studies (рекомендуемая периодичность - 2-3 материала в месяц), для руководителей: аналитические отчеты, сравнительные исследования решений (1-2 материала в квартал), для конечных пользователей: инструкции, видео-гайды, FAQ-базы (ежемесячное обновление).

Оптимизация форматов подачи информации включает в себя внедрение модульной системы контента (базовый/углубленный/экспертный уровни), использование интерактивных форматов (калькуляторы, конфигураторы), разработку серийного образовательного контента. Система контент-маркетинга для различных участников цепочки создания ценности представлена в таблице 17.

Таблица 17 - Система контент-маркетинга для различных участников цепочки создания ценности

Целевая группа	Рекомендуемые форматы контента	Частота публикации	Ключевые показатели эффективности
Технические специалисты	Технические white papers, вебинары, инженерные блоги	2-3 в месяц	Глубина изучения, количество скачиваний
Руководители подразделений	Стратегические обзоры, кейсы ROI, отраслевые анализы	1 в 2 месяца	Количество запросов на презентацию
Конечные пользователи	Инструкции, видео-гайды, чек-листы	Еженедельно	Снижение количества обращений в поддержку

Источник: составлено автором по результатам исследования

Рекомендации по цифровым каналам распространения включают в себя интегрированный подход к ведению профессиональных социальных сетей

(разработка контент-плана для профессиональных социальных сетей (1-3 поста в месяц), созданию экспертных групп в отраслевых сообществах, внедрение системы мониторинга отраслевых дискуссий), а также видеоконтенту (производство образовательных серий (рекомендуемая длина 8-12 минут), создание библиотеки микророликов (1-3 минуты), организация регулярных live-сессий (1-2 в месяц).

Маркетинг социальных сетей B2B использует профессиональные сетевые платформы для общения с лицами, принимающими решения, и влиятельными представителями отрасли. Такие платформы рекомендуется использоваться для демонстрации интеллектуального лидерства, обмена отраслевыми знаниями и продвижения своего портфолио. Контент, которым делятся в социальных сетях, как правило, более формальный и профессиональный. Цель состоит в том, чтобы установить доверие с потенциальными партнерами. Тем не менее, постепенно проявление эмоций также становится все более важным в социальных сетях B2B. Типичными примерами использования являются брендинг работодателя и связи со СМИ. Видеоролики образовательного содержания подходят для общедоступных и профессиональных хабов видеоконтента.

Комплексная система контент-маркетинга в B2B с рекомендациями по каналам распределения, инструментов и периодичности представлена в таблице 18.

Таблица 18 - Комплексная система контент-маркетинга в B2B

Канал распространения	Рекомендуемые инструменты	Периодичность	Ожидаемый эффект
Профессиональные социальные сети	Экспертные посты, отраслевые анализы, кейсы	3-5 в неделю	Рост вовлеченности на 25-30%
Корпоративный блог	Технические статьи, инструкции, обзоры	2-3 в неделю	Увеличение трафика на 40-45%
Печатные материалы	Модульные брошюры, каталоги, презентационные наборы	По требованию	Повышение эффективности продаж на 15-18%

Источник: составлено автором по результатам исследования

Классические брошюры и печатная реклама пусть и в меньшей степени, но по-прежнему являются распространенным инструментом в B2B. Печатные брошюры, например, широко используются на выставках и в качестве инструмента презентации во время переговоров с клиентами. Из-за сложности продукции усилия команды продаж часто подкрепляются печатными материалами. Зачастую на территории заказчика не допускается использование электронных устройств и в таком случае печатные материалы могут оказать поддерживающее значение с точки зрения информационно-просветительских материалов.

Предложенные специфические инструменты комплекса маркетинга способствуют эффективному взаимодействию производителя с представителями других компаний на рынке B2B, укрепляя долгосрочные отношения и стимулируя рост. Во всех рекомендациях сделан акцент на методах маркетинга отношений и коммуникаций как наиболее быстродействующих и результативных для достижения целевого уровня вовлеченности.

3.2 Система показателей маркетинга компании-производителя по вовлечению участников каналов распределения в совместное создание ценности продукта

В ходе проведенных теоретических и эмпирических исследований была выявлена необходимость в формировании системы показателей и метрик процесса достижения задач уровня вовлеченности для разных участников производственно-сбытовой цепи на рынке B2B.

Формирование надежной системы ключевых показателей эффективности (KPI – key performance indicators) и метрик имеет важное значение в контексте маркетинговых технологий, направленных на вовлечение клиентов в совместное создание ценности на рынках B2B. Эта необходимость обусловлена сложностью и многогранностью процессов совместного создания ценности, которые

предполагают постоянное взаимодействие между предприятиями и всеми участниками процесса, описанные в теоретической части и подтвержденные в рамках исследования. Без четко определенных ключевых показателей эффективности и системы показателей становится сложно объективно оценить эффективность маркетинговых технологий в стимулировании взаимодействия с клиентами и совместного создания ценности. С другой стороны, показатели дают детальную информацию о конкретных аспектах процесса взаимодействия, позволяя компаниям выявлять сильные и слабые стороны и области, требующие улучшения. Кроме того, на рынках B2B, где отношения часто носят долгосрочный характер, а стоимость сделок высока, способность продемонстрировать ощутимую отдачу от инвестиций в маркетинговые технологии имеет решающее значение для поддержания заинтересованности взаимодействующих сторон и осмысления обоснованности дальнейших инвестиций. Таким образом, комплексная система ключевых показателей эффективности и метрик не только облегчает мониторинг и оптимизацию стратегий взаимодействия с клиентами, но и обеспечивает соответствие более широким бизнес-целям, что в конечном итоге обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество при совместном создании ценности.

Задачами создания системы показателей и метрик процесса достижения задач уровня вовлеченности для разных участников производственно-сбытовой цепи на рынке B2B являются:

- изучение существующих моделей вовлечения потребителя в процесс совместного создания ценности;
- разработка методики оценки поведенческого и ресурсного вклада участников в процессе совместного создания ценности;
- исследование факторов, влияющих на эффективность маркетинга вовлечения на рынке B2B;
- разработка инструментов для оценки эффективности маркетинга вовлечения для различных участников производственно-сбытовой цепи;

- проведение практических исследований для проверки эффективности разработанного подхода на примере реальных кейсов в различных отраслях.

В системе показателей маркетинга вовлеченности следует различать: 1) собственно показатели вовлеченности как набор характеристик вовлеченности, из которого предприятие может сделать релевантный для него набор, позволяющий утверждать, что его клиент считается вовлеченным; 2) показатели степени (уровня) вовлеченности (высокий или низкий); 3) результативность маркетинга вовлечения, которая выражается в изменении (приросте) уровня вовлеченности или достижении поставленных целей как результат маркетинга по повышению уровня позитивной и снижению уровня негативной вовлеченности; 4) эффективность маркетинга вовлечения (сопоставимость результатов с затратами).

В таблице 19 автором предложены и охарактеризованы конкретные показатели для измерения уровня вовлеченности как результата маркетинговых действий по вовлечению, которые важно регулярно отслеживать бизнесу на каждом из этапов движения клиента к высокой степени вовлеченности.

Показатели состояния и уровня клиентской вовлеченности можно разделить на 2 блока: поведенческие и ресурсные метрики и по возможности рассчитываются для каждой организации - участника товаропроводящей цепи в процессе и после реализации мероприятий маркетинга вовлеченности, также могут измеряться на разных этапах реализации программы маркетинга.

Поведенческие метрики в свою очередь распределены по следующим характеристикам: валентность, формат взаимодействия потребителя с компанией, масштаб, характер воздействия и цели клиента. Поведенческие метрики касаются создающего поведения и оценивают поведение, связанное с сотворчеством: гражданское поведение (обратная связь, защита бренда, помощь и терпимость) и поведение, связанное с участием (поиск информации и обмен ею, ответственное поведение и личное взаимодействие).

Эти показатели оценивают степень активного участия клиентов в совместном создании ценности.

Таблица 19 - Показатели состояния и уровня клиентской вовлеченности

Характеристики	Метрики
Поведенческие метрики (со-создающее поведение: гражданское (обратная связь, адвокат бренда, помощь и терпимость) и поведение участия (поиск и обмен информацией, ответственное поведение и личное взаимодействие)).	
валентность (финансовый эффект взаимоотношений потребитель-компания)	• <i>прибыль, полученная от покупок новых и перспективных потребителей</i>, а также от обратной связи, предложений или идей, переданных компании в течение определенного периода времени. • <i>пожизненная ценность клиента CLV (customer lifetime value)</i> – ожидаемая сумма денег, которую клиент может потратить на продукты компании в течение жизни. • <i>стоимость привлечения нового клиента CAC (customer acquisition cost)</i> – (отношение суммы общих расходов компании на продажи и маркетинг к количеству новых клиентов). • <i>эффективность маркетинговых инвестиций в привлечение (CLV/CAC)</i> - прогноз пожизненной доходности от клиента.
формат взаимодействия потребителя с компанией (жалобы, помощь другим, предложение о достижении целей и др)	• <i>доля обращений в службу поддержки, реализованных с первой попытки, % (FCRR, first contact resolution rate)</i> – доля решивших проблему при первом обращении). • <i>метрики мониторинга социальных сетей (Social listening metrics)</i> – количество отзывов и комментариев после успешного или сложного взаимодействия с компанией (как онлайн, так и оффлайн), количество упоминаний бренда или компаний, требующих ответа и т.п. • <i>количество активных пользователей мобильных приложений (DAU, WAU, MAU – в день, неделю, месяц)</i> • <i>неполученный доход в связи с потерей клиента (RC, revenue churn)</i>
масштаб (временная и географическая составляющая вовлеченности)	• <i>индекс потребительской лояльности (NPS).</i> – балльная оценка готовности рекомендовать компанию друзьям и коллегам: 9-10 баллов – «промоутеры» (нравятся продукты и услуги компании); 7-8 баллов – «нейтралы» (нужна дополнительная мотивация обращаться в компанию, например, выгодная скидка или акция); 0-6 баллов – «критики» (имеют негативный опыт, связанный с компанией).
характер воздействия (по времени, интенсивности, глубине с целью расширения валентности)	• <i>показатель здоровья клиента CHS (customer health score)</i> – комплекс из числовых оценок, характеризующих продолжительность отношений с клиентом, уровень удовлетворенности клиента, частота и глубина использования продуктов или услуг компании: количество логинов, скорость завершения регистрации, принятие и использование функций, время до первого действия после первой регистрации, средняя продолжительность сеанса, количество обращений в службу поддержки.
цели клиента (согласованность с целями фирмы)	• <i>оценка уровня взаимодействия - усилий клиента для решения проблемы или получения помощи от компании CES (customer effort score), определяется посредством опроса об уровне усилий после достижения клиентом цели (оценка по 5-балльной шкале: 1 - совсем не сложно, 5 - очень сложно) CES = сумма оценок / количество ответов * 100%.</i>

Характеристики	Метрики
Ресурсные метрики <i>(материальные и нематериальные активы, которые фирма может использовать для разработки и реализации своих стратегий)</i>	
сетевые активы <i>(социальные связи клиента)</i>	• <i>охват (доступ) широкой и разнообразной аудитории: социальных сетей, связей клиента с другими людьми на профессиональных и личных платформах социальных сетей</i>
капитал убеждения	• <i>степень доверия, доброжелательности и влияния клиента на других существующих или потенциальных клиентов (содержание и количество отзывов, рейтинги производителя в социальных сетях и других онлайн-платформах)</i>
запасы знаний	• <i>знания клиента о продукте, услуге, методах использования и других клиентах, ноу-хау (показатели осведомленности и имиджа)</i>
креативность	• <i>разработанные клиентом новые, полезные идеи, процессы, решения проблем, креативный контент, продуктовые инновации и др.</i>

Источник: составлено автором по результатам исследования

Показатели гражданского поведения, такие как обратная связь и защита бренда, измеряют, насколько клиенты способствуют улучшению продуктов или услуг и продвижению бренда среди других. Показатели поведения участников, такие как обмен информацией и ответственное поведение, оценивают, как клиенты сотрудничают с компанией для решения проблем или внедрения инноваций. Эти показатели имеют решающее значение, поскольку они отражают степень вовлеченности клиентов и их готовность внести свой вклад в успех компании, что является краеугольным камнем совместного создания ценности на рынках B2B.

В рамках оценки валентности (финансового влияния отношений между клиентом и компанией) важно отслеживать прибыль от новых и потенциальных клиентов - этот показатель позволяет отслеживать доходы, полученные от новых клиентов и тех, кто предоставляет отзывы, предложения или идеи, подчеркивает финансовую ценность взаимодействия с клиентами и инноваций; пожизненная ценность клиента (CLV – customer lifetime value) оценивает общий доход, который клиент может принести за свой жизненный цикл сотрудничества с компанией (помогает компаниям отдавать предпочтение долгосрочным отношениям, а не краткосрочной выгоде); стоимость привлечения клиентов (CAC – customer acquisition cost) отражает стоимость привлечения нового клиента, позволяя получить представление об эффективности маркетинговых усилий и продаж;

эффективность маркетинговых инвестиций (CLV/CAC) - коэффициент оценивает отдачу от маркетинговых инвестиций (более высокий коэффициент указывает на более высокую прибыльность от взаимодействия с клиентами).

Для измерения формата взаимодействия клиента с компанией (жалобы, помощь другим, предложения по достижению целей и другое) предложены: коэффициент разрешения проблем при первом контакте (FCRR – first contact resolution rate): высокий показатель FCRR свидетельствует об эффективном обслуживании клиентов, что в свою очередь повышает удовлетворенность и лояльность; метрики мониторинга социальных сетей позволят отслеживать настроения клиентов и их активность в социальных сетях, включая отзывы, комментарии и упоминания бренда (позволяют в режиме реального времени анализировать восприятие клиентов и области, требующие улучшения); ежедневные, еженедельные и ежемесячные активные пользователи (DAU – daily active users, WAU – weekly active users, MAU – monthly active users): показатели, отражающие уровень вовлеченности клиентов, использующих мобильные приложения или цифровые платформы, а также эффективность цифровых инструментов компании; неполученный доход в связи с потерей клиента (RC – revenue churn) измеряет потерю выручки из-за сокращения числа клиентов, показывает финансовые последствия неспособности удержать клиентов и подчеркивает важность стратегий взаимодействия.

Масштаб (временные и географические аспекты взаимодействия) можно оценить посредством индекса потребительской лояльности (NPS – net promoter score). NPS классифицирует клиентов на промоутеров, нейтральных и недоброжелателей и дает представление о лояльности и удовлетворенности клиентов, которые имеют решающее значение для долгосрочного взаимодействия.

Характер воздействия (время, интенсивность, глубина для расширения валентности) оценивается посредством показателя здоровья клиентов (CHS – customer health score). CHS объединяет множество факторов, таких как продолжительность отношений, уровень удовлетворенности и частота

использования продукта, для оценки общего состояния отношений с клиентами. Это помогает выявить клиентов из группы риска и возможности для более глубокого взаимодействия.

Цели клиентов (и их соответствие целям компании) измеряются легкостью, с которой клиенты могут достигать своих целей при взаимодействии с компанией (CES – customer effort score). Низкий CES указывает на безупречное качество обслуживания клиентов, что способствует лояльности и совместному творчеству.

Показатели состояния и уровня клиентской вовлеченности, касающиеся ресурсных метрик, определяется посредством сетевых активов (социальных связей клиента) как охват аудитории. Этот показатель оценивает широту и разнообразие социальных и профессиональных связей клиента. Клиенты с обширными связями могут расширить охват и влияние компании, что делает их ценными партнерами в совместном творчестве.

Капитал убеждения определяется доверием и влиянием: этот показатель оценивает уровень доверия, доброжелательности и влияния клиента на других. Клиенты с высоким потенциалом убеждения могут выступать в качестве защитников бренда, способствуя принятию и лояльности среди своих коллег.

Показатель знания продуктов и услуг показатель отражает понимание клиентом предложений компании, методов их использования и тенденций в отрасли. Осведомленные клиенты лучше подготовлены к тому, чтобы вносить значимые идеи и инновации.

Креативность определяется инновационным вкладом. Показатель позволяет отслеживать количество и качество новых идей, решений или креативного контента, разработанных заказчиками. Он подчеркивает роль актора в продвижении инноваций и решении сложных проблем, что является ключевым фактором совместного создания ценности. Эти показатели подчеркивают ценность опыта работы с клиентами, их влияния и инновационного вклада, что особенно актуально на рынках B2B, где сотрудничество обеспечивает конкурентные преимущества.

Предлагаемые показатели обеспечивают комплексную основу для оценки вовлеченности клиентов и использования ресурсов в процессе совместного создания ценности на рынках B2B. Поведенческие показатели отражают активное участие и финансовое влияние клиентов, в то время как ресурсные показатели оценивают материальные и нематериальные активы, которые клиенты предлагают клиентам. В совокупности эти показатели позволяют компаниям оценивать эффективность своих стратегий взаимодействия, определять области для улучшения и развивать более глубокие и продуктивные отношения со своими клиентами. Используя эти показатели, компании могут оптимизировать свои маркетинговые технологии и инициативы по совместному созданию, что в конечном итоге обеспечивает устойчивый рост и конкурентные преимущества.

3.3 Методика оценки результативности маркетинга вовлечения на рынках B2B

Интеграция поведенческих, ресурсных и экономических показателей обеспечивает комплексную основу для оценки эффективности маркетинговых технологий вовлечения акторов в процесс совместного создания ценности на рынках B2B.

Исходя из положений раздела 3.2, предложена методика формирования количественной оценки финансовых результатов стратегий взаимодействия. Такие показатели связывают взаимодействие с осязаемыми бизнес-результатами, такими как увеличение выручки, снижение затрат на приобретение и повышение прибыльности. Объединяя поведенческие, ресурсные и экономические показатели, эта интегрированная система не только измеряет глубину и качество взаимодействия с клиентами, но и количественно оценивает его экономический эффект, обеспечивая эффективность маркетинговых стратегий взаимодействия и их соответствие более широким бизнес-целям. Такой целостный подход позволяет

компаниям оптимизировать свои маркетинговые технологии, развивать устойчивые отношения с клиентами и способствовать совместному созданию ценности на рынках B2B.

Активность по составляющим поведения вовлеченности выражается в показателях с разными единицами измерения (процент, количество человек или обращений, единица времени, абсолютные или удельные стоимостные единицы и т.п.). В этом случае интегрированная оценка уровня вовлеченности формируется на основе рейтингов или экспертных балльных показателей, например, по 5-ти балльной системе шкалирования, где 4.5-5 баллов характеризуют высокий уровень вовлеченности потребителя (специалиста по закупкам), 3,1-4,4 – средний, 3 и менее – низкий.

Показатель уровня вовлеченности по всей совокупности j -сотрудников ($j=1, m$) исчисляется как средняя арифметическая из уровней вовлеченности каждого сотрудника по i -составляющим показателя вовлеченности ($i=1, n$):

$$\overline{UB} = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n UB_{ji}}{m} \quad (3.1.1);$$

где $\overline{UB}$ – средний уровень вовлеченности по всей совокупности сотрудников;

$\sum_{i=1}^n UB_{ji}/n$ – средний из i -составляющих уровень вовлеченности одного сотрудника.

Явные метрики основаны на прямых действиях потенциальных контрагентов (скачать отчет, подписаться на рассылку, прослушать подкаст - они демонстрируют однозначный интерес к предложению компании и имеют больший вес в интегральной оценке в сравнении с неявными. Неявные метрики предполагают оценку заинтересованности без прямых действий: показатели посещения сайта, индекс прочтения рассылок, взаимодействия в социальных сетях. Более высокий уровень вовлеченности отражается в поведенческих метриках (прослушивание серии подкастов или участие в живом вебинаре).

Результативность маркетинга вовлечения в совместное создание ценности на рынке B2B может быть охарактеризована на основе триединого подхода.

1. Оценка конверсии вовлеченности на t -дату (или за t -период)

$$KB_t = B_t/O_t \quad (3.1.2);$$

где B_t - количество сотрудников и потребителей на всех уровнях канала, вовлеченных в совместное создание ценности;

O_t - количество сотрудников и потребителей, охваченных мероприятиями маркетинга вовлечения.

2. Оценка показателей роста и прироста индивидуального или интегрированного уровня вовлеченности каждого типа участника товаропроводящей цепи после реализации программы маркетинга вовлеченности ($УВ_1$) по сравнению с аналогичным показателем до внедрения программы вовлечения ($УВ_0$):

$$I_{ув} = УВ_1/УВ_0*100\% \quad (3.1.3); \quad T_{ув} = (УВ_1 - УВ_0)/ УВ_0*100\% \quad (3.1.4);$$

где $I_{ув}$ - показатель роста уровня вовлеченности;

$УВ_1$ – уровень вовлеченности после реализации программы маркетинга вовлеченности;

$УВ_0$ - уровень вовлеченности до внедрения программы вовлечения;

$T_{ув}$ - показатель прироста уровня вовлеченности.

3. Оценка степени достижения целей маркетинга вовлеченности:

- коммуникационных (повышение уровня узнаваемости и капитала бренда, ценности товарного предложения и партнерских отношений),
- социальных (повышение уровня удовлетворенности и социального благополучия потребителя).

Уровень достижения поставленных целей коммуникации в результате применения инструментов маркетинга вовлечения можно считать одним из основных показателей коммуникационной результативности маркетинга вовлечения. В качестве целей могут быть показатели прироста силы, узнаваемости бренда, числа постоянных клиентов и т.п. Оценка коммуникативной эффективности на рынке B2B затрудняется ограниченным доступом к респондентам и высокой вовлеченностью самих экспертов. При этом, в зависимости от отрасли и типа контента для рынка B2B уровни конверсии

различаются, но в среднем уровень конверсии³ для промышленного производства составляет около 1%.

Социальный эффект маркетинга вовлечения на рынке B2B отражает прирост общественных ценностей и благосостояния потребителей, создаваемый предприятием. Список конкретных социальных метрик маркетинга вовлечения детализируется в зависимости от отрасли и типа организации. Например, результатом маркетинга вовлечения на предприятии на рынке пластиковой упаковки становится создание экологического клуба, внедрение удобного личного кабинета в электронном документообороте, льгот для женщин, работающих на производстве и другие.

Для оценки экономического эффекта и эффективности маркетинга вовлечения в совместное создание ценности на рынке B2B используются базовые финансовые показатели (прибыль, чистая приведенная стоимость (NPV), возврат инвестиций (ROI), внутренняя норма доходности (IRR), ставка дисконтирования средств, вложенных в программу вовлечения), дополняющие ключевой показатель эффективности маркетинга ROMI (return on marketing investments), характеризующий возврат инвестиций в маркетинг вовлечения:

$$\text{ROMI (мв)} = (\text{ВП} - \text{З}_{\text{мв}}) / \text{З}_{\text{мв}} * 100\% \quad (3.1.5);$$

где ВП - валовая прибыль;

$\text{З}_{\text{мв}}$ – затраты на маркетинг вовлечения.

Интегральный показатель результативности мероприятий по вовлечению формируется из суммы экспертных оценок достижения экономических, коммуникационных и социальных целей маркетинга вовлечения с учетом рангов важности каждого показателя:

$$\text{ЭМВ/общ} = (\text{ЭМВ/э} * V_{\text{э}} + \text{ЭМВ/к} * V_{\text{к}} + \text{ЭМВ/с} * V_{\text{с}}) \quad (3.1.6);$$

³ First Page Sage. (2024). Conversion Rates By Industry – 2024. Retrieved from URL: <https://firstpagesage.com/reports/b2b-conversion-rates-by-industry-fc/> (дата обращения: 07.11.2024).

где ЭМВ/общ – общий показатель эффективности маркетинга вовлечения;
 ЭМВ/э – показатель экономической эффективности маркетинга вовлечения;

ЭМВ/к – показатель коммуникационной эффективности маркетинга вовлечения;

ЭМВ/с – показатель социальной эффективности маркетинга вовлечения;

$V_э, V_к, V_с$ – ранги важности влияния на общий показатель эффективности экономической, коммуникационной и социальной эффективности маркетинга вовлечения ($V_э+V_к+V_с=1$).

Расчет стоимости единицы прироста конверсии или общего результата маркетинга вовлечения, сравнение их с целевыми показателями позволит предпринять корректирующие действия в области маркетингового бюджета (важна для оценки стоимости корректировки в динамике):

$$C_{ув} = Z_{мв} / T_{ув} \quad (3.1.7);$$

$$C_{мв} = Z_{мв} / \text{ЭМВ/общ} \quad (3.1.8),$$

где $C_{ув}$ – стоимость единицы прироста конверсии;

$C_{мв}$ – стоимость общего результата маркетинга вовлечения.

Коэффициент конверсии представителей отдела закупок и снабжения - показатель измеряет процент специалистов по закупкам и цепочке поставок всех каналов распределения, которые из пассивных наблюдателей превращаются в активных участников совместного создания ценности. Это особенно важно на рынках B2B, где решения о закупках часто принимаются комитетами или департаментами. Высокий коэффициент конверсии указывает на то, что стратегии взаимодействия эффективно нацелены на ключевых лиц, принимающих решения, напрямую влияют на поведение покупателей и способствуют установлению долгосрочных партнерских отношений.

Уровень вовлеченности сотрудников отражает степень вовлеченности внутренних заинтересованных сторон в инициативы по привлечению клиентов и

их поддержки. На рынках B2B сотрудники часто выступают в качестве посредников между компанией и ее клиентами. Высокая вовлеченность сотрудников обеспечивает постоянное распространение и укрепление ценностного предложения организации, повышая доверие клиентов и их удовлетворенность.

Уровень вовлеченности партнеров: партнеры, такие как дистрибьюторы, торговые посредники или поставщики технологий, играют решающую роль в экосистемах B2B. Этот показатель оценивает степень активного сотрудничества партнеров в области совместного творчества. Заинтересованные партнеры могут расширить охват и влияние маркетинговых технологий, способствуя взаимному росту и инновациям.

Уровень узнаваемости поставщиков определяет, насколько хорошо компания известна и воспринимается в своей отрасли. На рынках B2B узнаваемость бренда напрямую влияет на доверие, что имеет решающее значение для установления долгосрочных отношений. Более высокий уровень узнаваемости коррелирует с повышением лояльности клиентов и укреплением конкурентных позиций.

Уровень лояльности сотрудников - это показатель стабильности организации и последовательности в предоставлении преимуществ клиентам. Лояльные сотрудники с большей вероятностью будут продвигать продукты и услуги компании, способствуя положительному опыту работы с клиентами и укрепляя репутацию компании на рынке.

Интегральный показатель результативности мероприятий по вовлечению - данный сводный показатель объединяет результаты различных инициатив по вовлечению в единую оценку, обеспечивая целостное представление об их эффективности. Он помогает определить, какие стратегии приносят наибольшую отдачу от инвестиций (ROI) и наиболее точно соответствуют целям организации.

Стоимость единицы прироста конверсии рассчитывает затраты, связанные с повышением коэффициента конверсии взаимодействия на единицу продукции. Он особенно актуален на рынках B2B, где затраты на привлечение и удержание

клиентов, как правило, высоки. Оптимизируя этот показатель, компании могут обеспечить эффективность своих стратегий взаимодействия и снижение затрат.

Стоимость общего результата маркетинга вовлечения позволяет оценить общие финансовые вложения, необходимые для достижения конкретных результатов взаимодействия. Он дает четкое представление о ресурсах, необходимых для привлечения клиентов к совместной деятельности, что позволяет лучше распределять бюджет и осуществлять стратегическое планирование.

Товарооборот на рынках B2B, где сделки часто являются дорогостоящими и долгосрочными, этот показатель напрямую отражает экономический эффект от стратегий привлечения клиентов. Увеличение товарооборота свидетельствует о том, что клиенты не только участвуют в совместном творчестве, но и превращают свое участие в ощутимые финансовые результаты.

Возврат маркетинговых инвестиций (ROMI) количественно оценивает финансовую отдачу от маркетинговых мероприятий по вовлечению клиентов по отношению к их стоимости. Это важнейший показатель для обоснования выделения ресурсов на инициативы по вовлечению клиентов и демонстрации их вклада в прибыль компании. На рынках B2B, где маркетинговые инвестиции часто значительны, ROMI предоставляет четкий ориентир для оценки эффективности стратегий взаимодействия.

Предлагаемые показатели особенно актуальны для рынков B2B из-за совокупности уникальных характеристик этих сред, таких как длительные циклы продаж, высокая ценность для клиентов на протяжении всего жизненного цикла товара и важности выстраивания долгосрочных отношений. В отличие от рынков B2C, где сделки часто носят краткосрочный характер, отношения B2B в значительной степени основаны на доверии, сотрудничестве и создании взаимной ценности. Кроме того, приведенные выше показатели отражают как качественные, так и количественные аспекты взаимодействия с клиентами, обеспечивая комплексную основу для оценки его экономического воздействия.

В частности, такие показатели, как конверсия вовлеченности представителей отделов закупок и снабжения и уровень вовлеченности сотрудников организации, напрямую отражают многосторонний характер процесса принятия решений B2B. Аналогичным образом, показатели товарооборота и ROMI являются весомыми доказательствами финансовой отдачи от взаимодействия, что имеет решающее значение для привлечения внимания руководства и продолжения инвестиций. Используя эти показатели, компании могут не только оценивать эффективность своих стратегий взаимодействия, но и совершенствовать их, чтобы максимизировать экономический эффект, обеспечивая устойчивый рост и конкурентоспособность на рынке B2B.

Ряд предложений по совершенствованию технологий маркетинга вовлечения, таких как формирование базы знаний в личном кабинете, запуск персонализированных каналов коммуникаций, регулярных подкастов с сотрудниками, рост участия аудитории в опросах, квизах, обучающих тренингах и другие, был успешно внедрен в 2024 г. в СООО «Джокей Могилёв» и ООО ТД «Джокей Рус», имеются справки о внедрении (таблица 20).

Эффективность предложенных мероприятий маркетинга вовлечения подтверждается динамикой ключевых показателей, зафиксированной после их внедрения в 2024 году на предприятиях СООО «Джокей Могилёв» и ООО ТД «Джокей Рус». В таблице 20 представлены сравнительные данные, отражающие рост конверсии вовлеченности, лояльности сотрудников и партнеров, а также финансовые результаты, включая товарооборот и возврат маркетинговых инвестиций (ROMI). Полученные значения свидетельствуют о значительном повышении эффективности взаимодействия между производителем и дистрибьютором в рамках совместного создания ценности.

Таким образом, внедрение усовершенствованных маркетинговых технологий характеризуется ростом большинства показателей вовлеченности за период внедрения (календарный год) в пределах 103-117% на обоих уровнях цепи

товародвижения, а также экономических показателей по сравнению с аналогичными показателями до внедрения.

Таблица 20 - Показатели результативности маркетинга вовлечения в деятельность предприятия-производителя и дистрибьютера на рынке пластиковой упаковки

Показатели	Темп роста показателей после внедрения мероприятий маркетинга вовлечения в ССЦ, %	
	СООО «Джокей Могилёв» (производитель)	ООО ТД «Джокей Рус» (дистрибьютер)
конверсия вовлеченности представителей отделов закупок и снабжения	184,5	193,9
уровень вовлеченности сотрудников организации	117,0	115,3
уровень вовлеченности партнеров	102,6	104,5
уровень узнаваемости поставщика	102,8	103,1
уровень лояльности сотрудников	104,3	106,4
интегральный показатель результативности мероприятий по вовлечению	106,7	107,3
стоимость единицы прироста конверсии	119,7	121,3
стоимость общего результата маркетинга вовлечения	126,1	136,0
товарооборот	111,0	108,0
возврат маркетинговых инвестиций (ROMI)	154,0	127,4

Источник: результаты исследования

При оценке результативности маркетинга вовлечения важно учитывать пролонгированность маркетинговых действий по вовлечению: по результатам опросов, проведенных автором, от 60 до 80 % участников рынка B2B совершают сделки через 3-6 месяцев после первого взаимодействия с компанией, количество точек информационного касания (контакта) B2B составляет 25-30.

Выводы, представленные в этой главе, подчеркивают преобразующий потенциал передовых маркетинговых технологий в содействии вовлеченности потребителя в совместное создание ценности на рынках B2B. Результаты проведенной апробации свидетельствуют об эффективности маркетинговых стратегий вовлечения в процесс привлечения клиентов, расширения сотрудничества и достижения поддающихся измерению финансовых результатов.

Объединяя в анализе поведенческие, ресурсные и экономические показатели, эта глава предоставляет методическую основу для оценки результативности технологий маркетинга вовлечения в достижении целей каждого участника канала распределения. Поведенческие показатели отражают глубину и качество взаимодействия с клиентами, ресурсные показатели оценивают материальный и нематериальный вклад заинтересованных сторон, а экономические показатели количественно определяют финансовую отдачу от инициатив по вовлечению. В совокупности эти показатели дают полное представление о том, как маркетинговые технологии могут способствовать совместному созданию ценности, укреплению отношений с клиентами и повышению конкурентных преимуществ продукции производителя за счет участия каждого участника канала на рынках B2B.

Заключение

Диссертационное исследование позволило решить актуальную научную задачу по развитию теоретико-методических основ маркетинга вовлечения в процесс совместного создания ценности с учетом специфики рынка B2B. Вовлеченность всех участников цепи товародвижения в создание потребительской ценности продукта производителя позволяет использовать ресурс каждого для формирования общих преимуществ от взаимодействия. Основная роль в процессе формирования вовлеченности принадлежит маркетингу, организация которого требует научного подхода. Как концепция, совместное создание ценности в настоящее время достигло той точки, когда теоретические разработки должны быть подкреплены эмпирическими исследованиями и практическими рекомендациями.

В ходе проведенного литературного обзора выявлено, что в научном сообществе все еще достаточно мало исследований, сфокусированных на маркетинге вовлечения в разрезе специфики рынков, что влияет на возможность практического применения и достоверность получаемых данных.

В исследовании выявлены особенности маркетинга вовлечения на рынках B2B, выделены основные подходы к формированию маркетинга вовлечения, необходимость исследований в сфере вовлеченности, инициированной предприятием.

Разработана и апробирована на примере B2B рынка тары из пластмасс методика исследования клиентского опыта (включая негативный) и уровня вовлеченности потребителя в деятельность компании. Методика учитывает особенности бизнес-процессов и инструментов маркетинга в цепочке создания ценности на рынке B2B.

Несмотря на очевидность того, что совместного создания ценности нелегко достичь на практике, приведенное исследование показывает, что устойчивое целенаправленное взаимодействие в системах B2B может быть налажено только

путем тщательной и стратегической калибровки возможностей и практик совместного взаимодействия всех участников сети.

Предложен комплекс предложений по совершенствованию маркетинговых технологий по вовлечению потребителя в процесс совместного создания ценности на рынке B2B, учитывающий выявленные характеристики состояний вовлеченности, преимущества, получаемые от поведения вовлеченности разными категориями участников процесса товародвижения, а также возможности методов маркетинга вовлечения с учетом специфики фокусного рынка.

Внедрение практики совместного создания ценности посредством реализации конкретных инструментов маркетинга вовлечения имеет ряд последствий как для потребителей, так и для оптовых поставщиков и ритейлеров.

Во-первых, ценностное предложение, традиционно исходившее от поставщика, теперь заключается во взаимодействии между ключевыми игроками сети. Таким образом, подход «донесения ценности» необходимо переориентировать на усилия по содействию устойчивому целенаправленному взаимодействию. Достичь этого возможно, разрабатывая и согласовывая гибкие контракты, содержащие соглашения, ориентированные на конечный результат, который будет способствовать согласованию и реализации общих целей.

Во-вторых, необходимо определить новые формы распределения рисков и выгод, особенно в тех случаях, когда риск либо выше, либо более непредсказуем, чем потенциальная ценность, создаваемая только в рамках одной организации.

В-третьих, последствия все более высокого уровня сервиса оказывают свое влияние на взаимодействие с потребителем. Обычно отделы продаж привлекались тогда, когда услуги или продукты разрабатывались организацией-поставщиком. В комплексных предложениях услуг, отдел продаж может понадобиться еще до того, как решение будет найдено. Специалисты по продажам и закупкам должны будут взаимодействовать с потребителем для совместного создания услуги, а затем использовать возможности согласованного взаимодействия, чтобы задействовать различные функции организации-поставщика для ее предоставления. Таким

образом, отделы промышленных продаж во многих контекстах должны будут стать более согласованными, а в некоторых случаях и интегрированными с функциями НИОКР, операционной деятельности и цепочки поставок.

Так как потребительская ценность создается «в процессе использования», продавцам необходимо будет применять проактивный подход к сотрудничеству с потребителем, чтобы полностью понять его потребности, используя методы, отличные от общепринятого анализа потребностей клиентов. Поскольку знание потребителя может стать более важным, чем знание продукта, деловые отношения по-прежнему будут фундаментально лежать в основе B2B-обменов и выйдут за рамки традиционных обменов, превратившись в сложные динамичные взаимодействия с клиентами и другими участниками сети.

Эти тенденции изменяют общепринятые представления о роли продавцов - от «прямой продажи» до «совместного создания ценности».

В-четвертых, менеджерам необходимо развивать коллективный социальный капитал, который способствует согласованности действий и совместным смыслам. Общественные собрания, взаимодействие, игры, упражнения по командной работе, дни выездов за пределы предприятия и тому подобное будут способствовать созданию «социальной структуры», которая лежит в основе значимых отношений, способствующих совместному созданию ценностей.

Таким образом, в разделе 3.1 определены методы комплекса маркетинга вовлечения по направлениям и участникам системы совместного создания ценностей организации производителя на рынке B2B, а также проведено поэтапное углубление в путь вовлечения клиента B2B: задачи и активности потребителя, цели и действия поставщика, точки соприкосновения взаимодействующих сторон.

Предложен подход к оценке состояния вовлеченности потребителя в совместное создание ценности продукта, позволяющий оценить поведенческий и ресурсный вклад участников, а также подход к оценке эффективности маркетинга вовлечения на рынке B2B для разных участников производственно-сбытовой цепи. Впервые предложена и обоснована система метрик и показателей для

количественной и качественной оценки эффективности маркетинга вовлечения для рынков B2B. Предложенные автором разработки способствуют совершенствованию и дифференциации принципов и технологий маркетинга вовлечения потребителей в процесс совместного создания ценности на рынке B2B, результаты внедрения которого повышают уровень удовлетворенности участников и результативность коммерческой деятельности промышленных предприятий в условиях ограниченных ресурсов.

В разработанной программе автор ориентировался на продукты и компании с широким спектром характеристик рынка B2B, тем не менее в дальнейшем требуется более систематическое исследование того, какие типы продуктов (например, универсальные, класса люкс) в большей степени способствуют эффективному маркетингу.

Таким образом, предложенная в исследовании программа может служить руководством для ученых, которые стремятся продвигать исследования в данной области, а также для практиков, которым необходимо разрабатывать и внедрять эффективные маркетинговые стратегии вовлечения.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. ГОСТ Р 54732-2011/ISO/TS 10004:2010 Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению. Москва. Стандартинформ. 2014.

Монографии

2. Данченко, Л. А. 2.2. Подходы к оценке эффективности вовлечения потребителя в процесс совместного создания ценности на рынке B2B / Л. А. Данченко, А. В. Апатова. – Текст : непосредственный // Маркетинг в новой реальности : монография. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс» 2024. – С. 72-80. – ISBN: 978-5-466-07821-3.

Статьи

3. Азоев, Г.Л. Персонализированный маркетинг / Г.Л. Азоев, В.С. Старостин // Маркетинг. – 2012а. – № 5. – С. 38 – 62.

4. Азоев, Г.Л. Персонализация продуктовых предложений / Г.Л. Азоев, В.С. Старостин // Маркетинг. – 2012b. – № 6(128). – С. 19 – 41.

5. Анализ рынка тары и упаковки в России в 2019-2023 гг., прогноз на 2024-2028 гг. – 2023. BusinesStat. Анализ рынка пластиковой тары в России - 2025. Показатели и прогнозы. – 2024. - 164 стр. Источник: <https://tebiz.ru/mi/rynok-plastikovoij-tary-v-rossii> (дата обращения: 08.12.2024).

6. Апатова, А. В. Анализ эффективности маркетинга вовлечения на рынке B2B для разных участников производственно-сбытовой цепи / А.В. Апатова. – Текст : непосредственный// Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Том 15, № 1А, – С. 178-187. – ISSN: 2222-9167.

7. Апатова, А. В. Возможности применения искусственного интеллекта и машинного обучения в качестве маркетинговых технологий вовлечения потребителей на рынке B2B: литературный обзор / А. В. Апатова. – Текст : непосредственный // Наука и инновации - современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 10 августа 2023 года / Отв. редактор Д.Р. Хисматуллин. Том 1. – Москва: Инфинити, 2023. – С. 47-51. – ISBN: 978-5-905695-78-0.

8. Апатова, А. В. Лонгитюдное исследование вовлеченности потребителей в совместное создание ценности: понятие, уровни, дуальность / А. В. Апатова. – Текст : непосредственный // Московский экономический журнал. – 2022. – Т. 7, № 10. – С. 792-809. – DOI 10.55186/2413046X_2022_7_10_644. – eISSN: 2413-046X.

9. Апатова, А. В. Формирование категорийного аппарата элементов пирамиды вовлеченности потребителей / А. В. Апатова. – Текст : непосредственный // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 3. – С. 82-86. – ISSN: 2658-3917.

10. Апатова, А. В. Фундаментальные основы концепции совместного создания ценности на рынке B2B / А. В. Апатова. – Текст : непосредственный // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10, № 12(80). – С. 3076-3085. – DOI 10.35679/2226-0226-2020-10-12-3076-3085. – ISSN: 2226-0226.

11. Багиев Г. Л. Маркетинговая концепция вовлечения покупателей во взаимодействие с брендом / Г. Л. Багиев, О. У. Юлдашева, Е. А. Боброва // Креативная Экономика. – 2008. – №8. – С. 70-78. Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-kontseptsiya-vovlecheniya-pokupateley-vo-vzaimodeystvie-s-brendom> (дата обращения: 20.01.2025).

12. Бутова, Т. Г. Развитие научных подходов к исследованию творческих индустрий в современных условиях / Т. Г. Бутова, Л. А. Данченко, О. Л. Егошина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2021. – № 4(57). – С. 102–108.

13. Вапнярская О. И. Генезис и современные подходы к определению кастомизации. / О.И. Вапнярская // Сервис в России и за рубежом. – 2014. - №6 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-i-sovremennye-podhody-k-opredeleniyu-kastomizatsii> (дата обращения: 20.01.2025).
14. Варго, С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Варго, Р. Лаш // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №2. – С. 73 – 106.
15. Виноградова Т.Г. Методы отбора целевого рынка и рыночные стратегии. / Т.Г. Виноградова // Известия СПбГАУ. – 2015. - №38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otbora-tselevogo-rynka-i-rynochnye-strategii> (дата обращения: 20.01.2025).
16. Данченко, Л.А. Формирование системы маркетинга совместного создания ценности на рынке B2B / Л. А. Данченко, А. В. Апатова // Финансовые рынки и банки. – 2023. – №8. – С. 72-77.
17. Зайцева Н. А. Роль корпоративной культуры в разработке стратегии развития предприятий функционирующих в условиях продолжающейся пандемии ковид-19 / Н. А. Зайцева // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2021. – №2. Источник: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-razrabotke-strategii-razvitiya-predpriyatiy-funktsioniruyuschih-v-usloviyah-prodolzhayuscheysya> (дата обращения: 20.01.2025).
18. Лукина А. В. Исследование мировой практики маркетинга экологичной продукции / А. В. Лукина // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. – 2012. – №1. Источник: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-mirovoy-praktiki-marketinga-ekologichnoy-produktsii> (дата обращения: 20.01.2025).
19. Мусатов Б.В., Перепелкин Н.А. Инструменты событийного маркетинга как средство формирования бренда работодателя / Б. В. Мусатов, Н. А. Перепелкин // Бренд-менеджмент. — 2016. — №3. — С.178–187. Источник: URL: <https://grebennikon.ru/article-td05.html>

20. Мусатова, Ж. Б. Влияние информационных технологий на трансформацию потребительского опыта / Ж. Б. Мусатова, И. И. Скоробогатых, И. В. Аввакумова // Инициативы XXI века. – 2018. – №№3–4. – С. 55–59.

21. Корелина, А.С. О вовлечении потребителей в совместное создание ценности с компанией в гостиничной индустрии: контент-анализ отзывов на туристическом сайте tripadvisor.com / А.С. Корелина, О.К. Ойнер // Известия Санкт-Петербургского Государственного Экономического Университета. – 2015b. – №6. – С. 84 – 91.

22. Мусатова, Ж. Б. Трансформация моделей потребительского поведения и управление клиентским опытом / Ж. Б. Мусатова, И. И. Скоробогатых // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – 1(1). – С. 294 – 298. – EDN YZCEYP

23. Онисифорова, Е.В. Методы повышения вовлеченности персонала: зарубежный опыт / Е.В. Онисифорова // Менеджмент социальных и экономических систем. – 2020. - 1(17). – С. 41–46.

24. Ойнер, О.К. Маркетинг совместного творчества / О.К. Ойнер // Бренд менеджмент. – 2010. – 06(55). – С. 352 – 358.

25. Сагинова, О. В. Концепция просвещенного маркетинга как развитие теории совместного создания ценности / О. В. Сагинова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2020. – № 1. – С. 6-13. – EDN MARLHZ.

26. Сидорчук, Р. Р., Мхитарян, С. В. Использование интернет-ресурсов и мобильных приложений потребителями / Р.Р. Сидорчук, С.В. Мхитарян // Маркетинг услуг. – 2017. – №2. – С. 104 – 113.

27. Сидорчук, Р.Р. Ценностные ориентиры и потребительские предпочтения молодежной аудитории / Р. Р. Сидорчук, И. И. Скоробогатых, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов, Д. М. Ефимова, Т. А. Тультаев, Д. М. // Креативная экономика. – 2017. – 182 с. – ISBN: 978-5-91292-157-5 – doi: 10.18334/9785912921575

28. Скоробогатых, И. И., Розанова Т. П. К вопросу о применении концепции маркетинга отношений в сетевом взаимодействии экономических и социальных акторов / И.И. Скоробогатых, Т.П. Розанова // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2011. – №1. – С. 67 – 71.

29. Твердохлебова М. Д., Никишкин В. В. Роль маркетинговых площадок на рынке розничных торговых услуг / М. Д. Твердохлебова, В. В. Никишкин // Практический маркетинг. – 2019. – №6 (268). Источник: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketingovykh-ploshchadok-na-rynke-roznicnykh-torgovykh-uslug> (дата обращения: 20.01.2025).

30. Тимохина Г. С. Устойчивое поведения потребителей: исследование через призму теории поколений / Г. С. Тимохина, С. В. Мхитарян, И. И. Скоробогатых, И. А. Корягина, А. В. Лукина // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. №3. Источник: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-povedenie-potrebitелей-issledovanie-cherez-prizmu-teorii-pokoleniy> (дата обращения: 20.01.2025).

31. Третьяк, О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2011. – 9(3). – С. 55 – 68.

32. Третьяк, О.А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока / О.А. Третьяк, И.А. Слоев // Российский журнал менеджмента. – 2012. – 10(1). – С. 29 – 50.

33. Цветкова А. Б., Шишкин А. В. Влияние репутации медицинского учреждения на выбор потребителя / А. Б. Цветкова, А. В. Шишкин // Российское предпринимательство. – 2018. – №11. – С. 3381 – 3390.

34. Чкалова О. В., Хайруллина Д. Р. Социально-экономическая эффективность управления малыми предприятиями сферы услуг / О. В. Чкалова, Д. Р. Хайруллина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – №12(72). Источник: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskaya-effektivnost-upravleniya-malymi-predpriyatiyami-sfery-uslug>

ekonomicheskaya-effektivnost-upravleniya-malymi-predpriyatiyami-sfery-uslug (дата обращения: 20.01.2025).

35. Юлдашева, О.У. Персонализация маркетинговых коммуникаций – ориентир адаптации маркетинг-микса к требованиям потребителей в условиях информатизации общества / О.У. Юлдашева, И.В. Окольнішнікова // Маркетинговые коммуникации. – 2012. – 4(70). – С. 204 – 214.

Зарубежная литература

36. Aaker, D. A. Measuring Brand Equity across Products and Markets / D. A. Aaker // California Management Review. – 1996. – 38(3). – P. 102-120. <https://doi.org/10.2307/41165845>

37. Adjei, M. T., Noble, S. M., Noble, C. H. The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior / M. T. Adjei, S. M. Noble, C. H. Noble // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2010. — 38(5). – P. 634 – 653.

38. Ahmad, F. Online customer experience leads to loyalty via customer engagement: Moderating role of value co-creation / F. Ahmad, K. Mustafa, S. A. R. Hamid, K. F. Khawaja, S. Zada, S. Jamil, N. Anwer // Frontiers in Psychology. – 2022. – 13.

39. Almquist, E. Cleghorn, J., Sherer L. The B2B elements of value / E. Almquist, J. Cleghorn, L. Sherer L. // Harvard Business Review. – 2018. – 3(96). – P. 18.

40. Arnould, E. J. Service-dominant logic and resource theory / E.J. Arnould // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2008. – 36. – P. 21 – 24.

41. Bachleda, C., Berrada-Fathi, B. Is negative eWOM more influential than negative pWOM? / C. Bachleda, B. Berrada-Fathi // Journal of Service Theory and Practice. – 2016. – No. 26 – P. 109-132. 10.1108/JSTP-11-2014-0254.

42. Bakanauskas, A., Pilelienė, L. Vartotojų lojalumas: teoriniai ir praktiniai aspektai / A. Bakanauskas, L. Pilelienė // Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. – 2009.

43. Batat, W. Experiential marketing: Consumer behavior, customer experience and the 7Es / W. Batat // New York, NY, USA: – Routledge. – 2019.
44. Beckers, S.F., van Doorn, J., Verhoef, P.C. Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value / S. F. Beckers, J. van Doorn, P.C. Verhoef // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2017. – 46(3). – P. 366 – 383.
45. Berthon, P., Pitt, L., Campbell, C. Ad lib: When customers create the ad / P. Berthon, L. Pitt, C. Campbell // California Management Review. – 2008. – 50 (4). – P. 6 – 30.
46. Blanchard, R. F., Galloway, R. L. Quality in Retail Banking / R. F. Blanchard, R. L. Galloway // International Journal of Service Industry Management. – 1994. – 5(4). – P. 5 – 23.
47. Blau, P. M. Exchange and power in social life / P. M. Blau // New York: John Wiley & Sons. – 1964. – 44(1). – P. 128 – 128. DOI:10.2307/2574842.
48. Blazevic, V. Beyond Traditional Word-of-Mouth: An Expanded Model of Customer-Driven Influence / V. Blazevic, W. Hammedi, I. Garnefeld, R. T. Rust, T. Keiningham, T. W. Andreassen, N. Donthu // Journal of Service Management. – 2013. – 24(3). – P. 294-313. DOI:10.1108/09564231311327003.
49. Bougie, R., Pieters, R., Zeelenberg, M. Angry Customers don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services / R. Bougie, R. Pieters, M. Zeelenberg // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2003. – 31(4). – P. 377–393. DOI:10.1177/0092070303254412.
50. Bourdeau, L., Chebat, J., Couturier, C. Internet consumer value of university students: E-mail vs. web-users / L. Bourdeau, J. Chebat, C. Couturier // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2002. – 9. – P. 61–69.

51. Bove, L. et al. Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors / L. Bove, P. Simon, B. Sharon, S. Edward // *Journal of Business Research*. – 2009. – 62(7). – P. 698-705.
52. Bowden, J.L.-H. Engagement valence duality and spillover effects in online Brand communities / J.L.-H. Bowden, J. Conduit, L.D. Hollebeek, V. Luoma-Aho, B.A. Solem // *Journal of Service Theory and Practice*. – 2017. – 27(4). – P. 877-898.
53. Bowden, J.L.-H. Developing a spectrum of positive to negative citizen engagement / J. L.-H. Bowden, V. Luoma-Aho, K. Naumann, R. Brodie, L.D. Hollebeek, J. Conduit // *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges*. – Routledge, 2015. – P. 257-277.
54. Bowden, J. The process of customer engagement: a conceptual framework / J. Bowden // *Journal of Marketing Theory and Practice*. – 2009. – 17(1). – P. 63.
55. Bowden, J., Gabbott, M., Naumann, K. Service relationships and the customer disengagement–engagement conundrum / J. Bowden, M. Gabbott, K. Naumann // *Journal of Marketing Management*. – 2015. – 31(7/8). – P. 774-806.
56. Boyd, D., Koles, B. An Introduction to the Special Issue “Virtual Reality in Marketing”: Definition, Theory and Practice / D. Boyd, B. Koles // *Journal of Business Research*. – 2019. – P. 41.
57. Boyle, E.A. Process Model of Brand Co-Creation: Brand Management and Research Implications / E.A. Boyle // *Journal of Product and Brand Management*. – 2007. – 16. – P. 8-24.
58. Breidbach, C., Brodie, R., Hollebeek, L. Beyond virtuality: from engagement platforms to engagement ecosystems / C. Breidbach, R. Brodie, L. Hollebeek, L. // *Managing Service Quality*. – 2014. – 24(6). – P. 592-611.
59. Brodie, R. et al. Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis / R. Brodie, B. Juric, A. Ilic, L. Hollebeek // *Journal of business research*. – 2013. – 66(1). – P. 105-114.

60. Chen, A. et al. Classifying, Measuring, and Predicting Users' Overall Active Behavior on Social Networking Sites / A. Chen, Y. Lu, P. Chau, S. Gupta // *Journal of Management Information Systems*. – 2015. – 31. – P. 213-253.
61. Cropanzano, R., Mitchell, M.S. Social exchange theory: An interdisciplinary review / R. Cropanzano, M.S. Mitchell // *Journal of Management*. – 2005. – 31(6). – P. 874–900.
62. Delgado-Ballester, E., Luis Munuera-Alemán, J. Brand trust in the context of consumer loyalty / E. Delgado-Ballester, J. Luis Munuera-Alemán // *European Journal of Marketing*. – 2001. – 35(11/12). – P.1238–1258.
63. Dholakia, U. et al. Communal service delivery: How customers benefit from participation in firm-hosted virtual P3 communities / U. M. Dholakia, V. Blazevic, C. Wiertz, R. Algesheimer // *Journal of service research*. – 2009. – 12(2). – P. 208.
64. Dick, A., Basu, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework / A. Dick, K. Basu // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1994. – 22(2). – P. 103-117.
65. Do, D., Rahman, K., Robinson, L. Determinants of negative customer engagement behaviours / D. Do, K. Rahman, L. Robinson // *Journal of Services Marketing*. – 2019. – P. 117-135.
66. Dolan, R. Social media engagement behaviour: a uses and gratifications perspective / R. Dolan, J. Conduit, J. Fahy, S. Goodman // *Journal of Strategic Marketing*. – 2016. – 24. – P. 261 – 277.
67. Dolan, R. Social media engagement behavior: A framework for engaging customers through social media content / R. Dolan, J. Conduit, C. Frethey-Bentham, J. Fahy, S. Goodman // *European Journal of Marketing*. – 2019. – 53(10). – P. 2213-2243.
68. Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning / S. Du, C. B. Bhattacharya, S. Sen // *International Journal of Market Research*. – 2007. – 24. - P. 224–241.

69. Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach / B. Edvardsson, B. Tronvoll, T. Gruber // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2011. – 39(2). – P. 327-339.
70. Fedotova, I., Kryvoruchko, O., & Shynkarenko, V. Theoretical aspects of determining the types of customer loyalty // *SHS Web of Conferences*. – EDP Sciences, 2019. – 67. – P. 04004.
71. Ferrell, L., Ferrell, O. Redirecting direct selling: High-touch embraces high-tech / L. Ferrell, O. Ferrell // *Business horizons*. – 2012. – 55(3) – P. 273-281.
72. First Page Sage. (2024). Conversion Rates By Industry – 2024. Retrieved from URL: <https://firstpagesage.com/reports/b2b-conversion-rates-by-industry-fc/> (дата обращения: 07.11.2024).
73. Fornell, C. et al. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings / C. Fornell, D. M. Johnson, W. E. Anderson, J. Cha, E. Bryant // *Journal of marketing*. – 1996. – 60(4). – P. 7-18.
74. Fournier, S., Alvarez C. Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between / S. Fournier, C. Alvarez // *Journal of consumer psychology*. – 2012. – 22(2). – P. 177-185.
75. Füller, J. Refining virtual co-creation from a consumer perspective / J. Füller // *California management review*. – 2010. – 52(2). – P. 98-122.
76. Gallarza-Granizo, M. G., Ruiz-Molina M. E., Schlosser C. Customer value in Quick-Service restaurants: A cross-cultural study / M. G. Gallarza-Granizo, M. E. Ruiz-Molina, C. Schlosser C. // *International Journal of Hospitality Management*. – 2020. – 85. - URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431919301446> (дата обращения: 26.01.2024).
77. Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con

clientes y empleados / N. G. Rodríguez, B. Á. Álvarez, L. S. Vijande // Cuadernos de gestión. – 2011. – 11(2). – P. 53-75.

78. Garner, R. Search and social: the definitive guide to real-time content marketing / R. Garner // John Wiley & Sons, Indianapolis, Indiana, USA. – 2012. – P. 380.

79. Geng, R., Chen J. The influencing mechanism of interaction quality of UGC on consumers' purchase intention—an empirical analysis / R. Geng, J. Chen // Frontiers in psychology. – 2021. – 12. – URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.697382/full> (дата обращения: 26.01.2024).

80. Gómez-Suárez, M., Martínez-Ruiz, M. P., Martínez-Caraballo, N. Consumer-brand relationships under the marketing 3.0 paradigm: a literature review / M. Gómez-Suárez, M. P. Martínez-Ruiz, N. Martínez-Caraballo // Frontiers in psychology. – 2017. – 8. – P. 252.

81. Grönroos, C. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface / C. Grönroos // Industrial marketing management. – 2011. – 40(2). – P. 240-247.

82. Grönroos, C. Service Logic Revisited: Who creates value? And who co-creates? / C. Grönroos // European Management Review. – 2008. – 20 (4). P. 298-314.

83. Gruen, T. W., Osmonbekov, T., Czaplewski, A. J. eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty / T. W. Gruen, T. Osmonbekov, A. J. // Journal of Business research. – 2006. – 59(4). – P. 449-456.

84. Haase, M. Social value cocreation: a mode of value cocreation / M. Haase // Social Enterprise Journal. – 2021. – 17(4). – P. 493-512.

85. Hallowell, R. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study / R. Hallowell // International journal of service industry management. – 1996. – 7(4). – P. 27-42.

86. Hamilton, K., Alexander, M. Organic community tourism: A cocreated approach / K. Hamilton, M. Alexander // *Annals of Tourism Research*. – 2013. – 42. – P. 169-190.
87. Harmeling, C. Transformational relationship events / C. Harmeling, R. Palmatier, M. Houston, M. Arnould, S. Samaha // *Journal of Marketing*. – 2015. – 79(5). – P. 39-62.
88. Harmeling, C. Toward a theory of customer engagement marketing / C. Harmeling, J. Moffett, M. Arnold, B. Carlson // *Journal of the Academy of marketing science*. – 2017. – 45. – P. 312-335.
89. Hassan, S. Exploring mediating role of corporate image between service quality and student loyalty using PLS-SEM / S. Hassan, R. Rahmat, M. Wahab, M. Shamsudin, M. Hasim // *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. – 2020. – 9. – P. 2726-2730.
90. Heinonen, K. Positive and negative valence influencing consumer engagement / K. Heinonen // *Journal of Service Theory and Practice*. – 2018. – 28(2). – P. 147-169.
91. Hennig, T., Gwinner, P., Walsh, G. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? / T. Hennig, P. Gwinner, G. Walsh // *Journal of interactive marketing*. – 2004. – 18(1). – P. 38-52.
92. Hofmeyr, J., Rice, B. Commitment-led marketing: the key to brand profits is in the customer's mind / J. Hofmeyr, B. Rice // (No Title). – 2000.
93. Holbrook, M. B. / Consumer value / Holbrook, M. B. et al. // *A framework for analysis and research*. – 1999. – Routledge: London, UK.
94. Hollebeek, L. D., Chen, T. Exploring positively-versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model / L. D. Hollebeek, T. Chen // *Journal of Product & Brand Management*. – 2014. – 23(1). – P. 62-74.

95. Hollebeek, L. D., Conduit, J., Brodie, R. J. Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement / L. D. Hollebeek, J. Conduit, R. J. Brodie // *Journal of Marketing Management*. – 2016. – 32(5-6). – P. 393-398.
96. Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., Brodie, R. J. Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation / L. D. Hollebeek, M. S. Glynn, R. J. Brodie // *Journal of interactive marketing*. – 2014. – 28(2). – P. 149-165.
97. Homburg, C., Giering A. Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty - an empirical analysis / C. Homburg, A. Giering // *Psychology & marketing*. – 2001. – 18(1). – P. 43-66.
98. Howe, J. The rise of crowdsourcing / J. Howe // *Wired magazine*. – 2006. – 14(6). – P. 176-183.
99. Hoyer, W. Consumer cocreation in new product development / W. Hoyer, R. Chandy, M. Dorotic, M. Krafft, S. Singh // *Journal of service research*. – 2010. – 13(3). – P. 283-296.
100. Hu, X., Chen, X., Davison, R. M. Social support, source credibility, social influence, and impulsive purchase behavior in social commerce / X. Hu, X. Chen, R. M. Davison // *International Journal of Electronic Commerce*. – 2019. – 23(3). – P. 297-327.
101. Islam, J. U., Rahman, Z. The transpiring journey of customer engagement research in marketing: A systematic review of the past decade / J. U. Islam, Z. Rahman // *Management Decision*. – 2016. – 54(8). – P. 2008-2034.
102. Jaakkola, E., Alexander, M. The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective / E. Jaakkola, M. Alexander // *Journal of service research*. – 2014. – 17(3). – P. 247-261.
103. Javalgi, R. R. G., Moberg, C. R. Service loyalty: implications for service providers / R. R. G. Javalgi, C. R. Moberg // *Journal of services marketing*. – 1997. – 11(3). – P. 165-179.

104. Juric, B., Smith, S. D., Wilks, G. Negative customer brand engagement: An overview of conceptual and blog-based findings / B. Juric, S. D. Smith, G. Wilks // Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges. – 2015. – P. 278-294.
105. Kano, N. Attractive Quality and Must-Be Quality / N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi, S. Tsuji // Journal of the Japanese Society for Quality Control. – 1984. – 41. – P. 39-48.
106. Kartajaya, H., Kotler, P., Hooi, D. H. Marketing 4.0: moving from traditional to digital / H. Kartajaya, P. Kotler, D. H. Hooi // World Scientific Book Chapters. – 2019. – P. 99-123.
107. Kim, M., Song, D. When brand-related UGC induces effectiveness on social media: the role of content sponsorship and content type / M. Kim, D. Song // International Journal of Advertising. – 2017. – 37(1). – P. 105–124.
108. Kleinaltenkamp, M., Ehret, M. The value added by specific investments: a framework for managing relationships in the context of value networks / M. Kleinaltenkamp, M. Ehret // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2006. – 21(2). – P. 65-71.
109. Kohtamäki, M., Rajala, R. Theory and practice of value co-creation in B2B systems / M. Kohtamäki, R. Rajala // Industrial Marketing Management. – 2016. – 56. – P. 4-13.
110. Kotler P., Keller K. Marketing Management / P. Kotler, K. Keller // Pearson Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ, USA. – 2006.
111. Kumar, V., Bhagwat, Y. Listen to the customer / V. Kumar, Y. Bhagwat // Marketing Research. – 2010. – 22(2). – P. 14–19.
112. Kumar, V., Pansari, A. Competitive advantage through engagement / V. Kumar, A. Pansari // Journal of Marketing Research. – 2016. – 53(4). – P.497-514.
113. Kumar, V., Bhagwat, Y. Customer engagement in service / V. Kumar, Y. Bhagwat // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2019. – 47. – P. 138-160.

114. Lambin, J. J. Strategic marketing: a European approach / J. J. Lambin // London: New York: McGraw-Hill. – 1993.
115. Leckie, C., Nyadzayo, M. W., Johnson, L. W. Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty / C. Leckie, M. W. Nyadzayo, L. W., Johnson // Journal of Marketing Management. – 2016. – 32(5-6). – P. 558-578.
116. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey / K. N. Lemon, P. C. Verhoef // Journal of marketing. – 2016. – 80(6). – P. 69-96.
117. Libai, B. Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research / B. Libai, R. Bolton, M. S. Bügel, K. De Ruyter, O. Götz, H. Risselada, A. T. Stephen // Journal of service research. – 2010. – 13(3). – P. 267-282.
118. Lotko, A. Zarządzanie relacjami z klientem / A. Lotko // Strategie i systemy. Radom: Wydawnictwo Politechniki Radomskiej. – 2003.
119. Lusch, R. F., Vargo, S. L. Service-dominant logic: a necessary step / R. F. Lusch, S. L. Vargo // European Journal of Marketing. – 2011. – 45(7/8). – P. 1298-1309.
120. Lusch, R. F., Vargo, S. L., Tanniru, M. Service, value networks and learning / R. F. Lusch, S. L. Vargo, M. Tanniru // Journal of the academy of marketing science. – 2010. – 38. – P. 19-31.
121. Marolt, M., Zimmermann, H. D., Pucihar, A. Enhancing marketing performance through enterprise-initiated customer engagement / M. Marolt, H. D. Zimmermann, A. Pucihar // Sustainability. – 2020. – 12(9). – P. 3931.
122. McKean, J. Managing customers through economic cycles / J. McKean // John Wiley & Sons. – 2010.
123. Merz, M. A., Zarantonello, L., Grappi, S. How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale / M. A. Merz, L. Zarantonello, S. Grappi // Journal of business research. – 2018. – 82. – P. 79-89.

124. Molm, L.D. The social exchange framework / L. D. Molm, edited by P. J. Burke // Contemporary social psychological theories. – Stanford, CA: Stanford University Press. – 2006. – P. 25-45.
125. Morgan, R. M. The commitment-trust theory of relationship marketing / R. M. Morgan // Journal of Marketing. – 1994. – P. 20-38.
126. Nambisan, S., Baron, R. A. Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities / S. Nambisan, R. A. Baron // Journal of product innovation management. – 2009. – 26(4). – P. 388-406.
127. Naumann, K., Bowden, J., Gabbott, M. A multi-valenced perspective on consumer engagement within a social service / K. Naumann, J. Bowden, M. Gabbott // Journal of Marketing Theory and Practice. – 2017. – 25(2). – P. 171-188.
128. Oliver, R. L. Whence consumer loyalty? / R. L. Oliver // Journal of marketing. – 1999. – 63(4). – P. 33-44.
129. Otto, J. Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie / J. Otto // Zeszyty Naukowe. Rozprawy Naukowe/Politechnika Łódzka. – 2004. – P. 3-445.
130. Paek, H. J., Nelson, M. R. To buy or not to buy: Determinants of socially responsible consumer behavior and consumer reactions to cause-related and boycotting ads / H. J. Paek, M. R. Nelson // Journal of current issues & research in advertising. – 2009. – 31(2). – P. 75-90.
131. Pai, P., Tsai, H. T. Reciprocity norms and information-sharing behavior in online consumption communities: An empirical investigation of antecedents and moderators / P. Pai, H. T. Tsai // Information & Management. – 2016. – 53(1). – P. 38-52.
132. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., Evans, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis / R. W. Palmatier, R. P. Dant, D. Grewal, K. R. Evans // Journal of Marketing. – 2006. – 70(4). – P.136–153.

133. Pansari, A., Kumar, V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences / A. Pansari, V. Kumar // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2017. – 45. – P. 294-311.
134. Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. Managing the co-creation of value / A. F. Payne, K. Storbacka, P. Frow // *Journal of the academy of marketing science*. – 2008. – 36. – P. 83-96.
135. Porter, M. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. M. Porter // NY: Free Press. – 1985.
136. Pöyry, E. et al. Engaged, but with what? Objects of engagement in technology-aided B2B customer interactions / E. Pöyry, P. Parvinen, O. Mattila, J. Holopainen // *Journal of marketing management*. – 2020. – 36(3-4). – P. 334-360.
137. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. Co-creating unique value with customers / C. K. Prahalad, V. Ramaswamy // *Strategy & leadership*. – 2004. – 32(3). – P. 4-9.
138. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. Co-opting customer competence / C. K. Prahalad, V. Ramaswamy // *Harvard business review*. – 2000. – 78(1). – P. 79-90.
139. Prentice, C., Wang, X., & Lin, X. An Organic Approach to Customer Engagement and Loyalty / C. Prentice, X. Wang, X. Lin // *Journal of Computer Information Systems*. – 2018. – P. 1–10.
140. Ramaswamy, V. Co-creating value through customers' experiences: the Nike case / V. Ramaswamy // *Strategy & leadership*. – 2008. – 36(5). – P. 9-14.
141. Ramaswamy, V., Gouillart, F. Building the co-creative enterprise / V. Ramaswamy, F. Gouillart // *Harvard business review*. – 2010. – 88(10). – P. 100-109.
142. Ranjan, K. R., Read, S. Value co-creation: concept and measurement / K. R. Ranjan, S. Read // *Journal of the academy of marketing science*. – 2016. – 44. – P. 290-315.
143. Rissanen, H., Luoma-Aho, V. L., Coombs, T. (Un) willing to engage? engagement types of millennials”, corporate communications / H. Rissanen, V. L. Luoma-Aho, T. Coombs // *An International Journal*. – 2016. – 21(4). – P. 1-33.

144. Rubio, N., Villaseñor, N., Yagüe, M. J. Value co-creation in third-party managed virtual communities and brand equity / N. Rubio, N. Villaseñor, M. J. Yagüe // *Frontiers in Psychology*. – 2020. – 11. – P. 927.
145. Rubio, N., Villaseñor, N., Yagüe, M. J. Does Use of Different Platforms Influence the Relationship between Cocreation Value-in-Use and Participants' Cocreation Behaviors? An Application in Third-Party Managed Virtual Communities / N. Rubio, N. Villaseñor, M. J. Yagüe // *Complexity*. – 2019. – 1. – URL:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/2019/7562903> (дата обращения: 23.12.2024).
146. Ryu, G., Feick, L. A penny for your thoughts: Referral reward programs and referral likelihood / G. Ryu, L. Feick, // *Journal of marketing*. – 2007. – 71(1). – P.84-94.
147. Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., Holbrook, M. B. The conceptualisation and measurement of consumer value in services / R. Sánchez-Fernández, M. Á. Iniesta-Bonillo, M. B. Holbrook // *International Journal of Market Research*. – 2009. – 51(1). – P. 1-17.
148. Sánchez, J. Á. L., Vijande, M. L. S., Gutiérrez, J. A. T. Value-creating functions, satisfaction and loyalty in business markets: a categorical variable approach using a robust methodology under structural equation modeling / J. Á. L. Sánchez, M. L. S. Vijande, J. A. T. Gutiérrez // *Quality & Quantity*. – 2012. – 46. – P. 777-794.
149. Sashi, C. Customer engagement, buyer-seller relationships, and social Media / C. Sashi // *Management Decision*. - 2012. – 50(2). – P. 253-272.
150. Schau, H. J., Muñiz, Jr, A. M., Arnould, E. J. How brand community practices create value / H. J. Schau, A. M. Muñiz Jr, E. J. Arnould // *Journal of Marketing*. – 2009. – 73(5). – P. 30-51.
151. Sembada, A. The two sides of empowering consumers to co-design innovations / A. Sembada // *Journal of Services Marketing*. – 2018. – 32(1) – P. 8-18.

152. Seraj, M. We create, we connect, we respect, therefore we are: intellectual, social, and cultural value in online communities / M. Seraj // *Journal of Interactive Marketing*. – 2012. – 26(4). – P. 209-222.
153. Shankar, V., Smith, A. K., Rangaswamy, A. Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments / V. Shankar, A. K. Smith, A. Rangaswamy // *International Journal of Research in Marketing*. – 2003. – 20(2). – P. 153–175.
154. Sheth, J. N., Parvatiyar, A. The evolution of relationship marketing / J. N. Sheth, A. Parvatiyar // *Thousands Oaks, CA: Sage Publications*. – 2020.
155. Simmons, G., Palmer, M., Truong, Y. Inscribing value on business model innovations: Insights from industrial projects commercializing disruptive digital innovations / G. Simmons, M. Palmer, Y. Truong // *Industrial Marketing Management*. – 2013. – 42. – P. 744-754.
156. Sussan, F. Consumer interaction as intellectual capital / F. Sussan // *Journal of Intellectual Capital*. – 2012. – 13(1). – P. 81-105.
157. Sweeney, J. C., Soutar, G. N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale / J. C. Sweeney, G. N. Soutar // *Journal of Retail*. – 2001. – 77. – P. 203–220.
158. Tanford, S., Baloglu, S. Applying the Loyalty Matrix to Evaluate Casino Loyalty Programs / S. Tanford, S. Baloglu // *Cornell Hospitality Quarterly*. – 2013. – 54. – P. 333-346.
159. Van Doorn, J. Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions / J. Van Doorn, K. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P. Verhoef // *Journal of Service Research*. – 2010. – 13(3) – P. 253-266.
160. Vargo, S. L., Lusch, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution / S. L. Vargo, R. F. Lusch // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2008. – 36(1) – P. 1-10.
161. Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., Krafft, M. Customer engagement as a new perspective in customer management / P. C. Verhoef, W. J. Reinartz, M. Krafft // *Journal*

of Service Research. – 2010. – 13(3). – P. 247–252.

162. Vivek, S.D., Beatty, S.E., Morgan, R.M. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase / S.D. Vivek, S.E. Beatty, R. M. Morgan // Journal of Marketing Theory & Practice. – 2012. – 20(2). – P. 122-146.

163. Von Hippel, E. Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation / E. Von Hippel // Journal für Betriebswirtschaft. – 2005. – 55(1). – P. 63-78.

164. Wallin Andreassen, T., Lindestad, B. Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise / T. Wallin Andreassen, B. Lindestad // International Journal of Service Industry Management. – 1998. – 9. – P. 7-23.

165. Wang, Q., Oshri, I., Zhao, X. Value cocreation in new service development: a process-based view of resource dependency / Q. Wang, I. Oshri, X. Zhao // European Journal of Marketing. – 2022. – 56. – P. 184-208.

166. Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., Yang, Y. An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China / Y. Wang, H. P. Lo, R. Chi, Y. Yang // Managing Service Quality. – 2004. – 14(2/3). – P. 169-182.

167. Webster, F. E. Jr., Lusch, R. F. Elevating marketing: marketing is dead! Long live marketing! / F. E. Jr. Webster, R. F. Lusch // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2013. – 41(4). – P. 389–399.

168. Wirtz, J. Managing brands and customer engagement in online brand communities / J. Wirtz, A. den Ambtman, J. Bloemer, C. Horváth, B. Ramaseshan, J. van de Klundert, J. Kandampully // Journal of Service Management. – 2013. – 24(3). – P. 223–244.

169. Yu, J., Ko, E. UGC attributes and effects: implication for luxury brand advertising / J. Yu, E. Ko // International Journal of Advertising. – 2021. – 40. – P. 1-23.

Приложение А
(рекомендуемое)

Фильтр-анкетирование для проведения фокус-группы

Данные о Вас помогут установить влияние на ответы по основным вопросам **социально-демографических характеристик** специалистов по закупке.

Подчеркните или впишите нужное.

Укажите ваш пол _____

Возраст: младше 25 лет; 26-35; 36-55; старше 55 лет

Уровень образования: среднее специальное; высшее; ученая степень

Отрасль, в которой задействована Ваша компания:

- Пищевая промышленность
- Химическая промышленность
- Сельское хозяйство
- Строительство
- Другие промышленные производства
- Медицина и здравоохранение
- Оптовая торговля
- Розничная торговля
- Другое: укажите, пожалуйста _____

Укажите, пожалуйста, Вашу должность:

- Собственник бизнеса
- Высшее руководство
- Руководитель департамента
- Руководитель отдела
- Ведущий специалист
- Специалист

Укажите, пожалуйста, кто является Вашим непосредственным руководителем

- Собственник бизнеса
- Совет директоров
- Руководитель департамента
- Руководитель отдела
- Другое _____

Ваш опыт работы в данной сфере: менее 3 лет; 3 - 5 лет; более 5 лет

Приложение Б

(обязательное)

Авторский гайд для проведения фокус-группы

Тема: *Изучение мотивационных и репутационных факторов вовлеченности в совместное создание ценности (ССЦ) на рынке B2B*

Цель:

Выявить ключевые барьеры, драйверы и ожидания участников цепочки распределения в отношении вовлечения в ССЦ, а также определить критерии отбора респондентов для углубленных интервью.

Метод:

Онлайн/оффлайн фокус-группа (6–10 человек)

Длительность: 1,5–2 часа

Участники:

Специалисты по закупкам

Менеджеры по продажам B2B

Топ-менеджеры компаний-партнеров

Сценарий обсуждения

1. Введение (10 мин)

Приветствие, объяснение целей исследования.

Правила дискуссии:

Конфиденциальность

Свобода выражения мнений

Отключение гаджетов

Вопросы для разминки:

1. Как вы понимаете термин «совместное создание ценности» в контексте B2B?
2. Назовите 1–2 примера успешного взаимодействия с поставщиками, где вы чувствовали личную вовлеченность.

Блок 1: Репутация компании (25 мин)

Ключевые темы:

Восприятие компании в цепочке поставок

Факторы доверия к поставщику

Вопросы:

1. Какие характеристики поставщика наиболее важны для вас при принятии решения о сотрудничестве? (Ранжирование: качество, цена, сервис, инновации)
2. Как репутация компании влияет на вашу готовность участвовать в совместных проектах?
3. Приведите пример, когда репутация поставщика повлияла на ваше решение о продолжении/прекращении сотрудничества.

Блок 2: Условия труда и корпоративная культура (25 мин)**Ключевые темы:***Удовлетворенность взаимодействием**Восприятие корпоративных ценностей***Вопросы:**

1. Опишите, какие условия сотрудничества мотивируют вас предлагать улучшения поставщику?
2. Какие элементы корпоративной культуры поставщика для вас наиболее значимы? (Примеры: прозрачность, обратная связь, гибкость)
3. Как вы относитесь к инициативам по совместному созданию продуктов/услуг? Что вас останавливает?

Инструмент:

Шкала от 1 до 5: «Насколько вы удовлетворены текущим уровнем вовлеченности в ССЦ?»

Блок 3: Барьеры и предложения (30 мин)**Ключевые темы:***Препятствия для вовлеченности**Рекомендации по улучшению***Вопросы:**

1. Какие сложности вы видите в процессе совместной работы с поставщиками? (Конфликты, бюрократия, нехватка ресурсов)
2. Какие инструменты могли бы повысить вашу вовлеченность? (Примеры: цифровые платформы, геймификация, система бонусов)
3. Если бы вы могли изменить 1 правило взаимодействия с поставщиком, что бы это было?

Метод: групповое голосование за топ-3 барьера.

Заключение (10 мин)

1. Резюме: модератор кратко фиксирует ключевые идеи.
2. Открытый вопрос: «Что мы не обсудили, но это важно?»
3. Благодарность, информация о следующих этапах исследования.

1. Чек-лист для модератора:

Контроль времени каждого блока.

Фиксация невербальных реакций.

Проверка записывающего оборудования.

2. Материалы:

Анкета для участников (сбор демографических данных).

Шаблон отчета с разделами: «Цитаты», «Паттерны», «Рекомендации».

3. Критерии отбора для интервью:

Участники, проявившие наибольшую активность.

Представители разных уровней принятия решений.

Важно использовать технику «лестницы» для углубления ответов: «Почему это для вас важно? Можете привести пример?» и избегать наводящих вопросов.

Приложение В

(обязательное)

Список вопросов для проведения интервью

АНКЕТА

Уважаемые партнеры!

Благодарим Вас за участие в опросе. Все ответы останутся анонимными и помогут нам улучшить качество предлагаемых Вашей компании продуктов и услуг.

- 1) При принятии решения о закупке продукции у производителя специалисты компании оценивают торговое предложение по ряду характеристик, представляющих **профессиональную ценность**. Оцените, пожалуйста, важность таких характеристик для Вас в баллах (5 – *очень важно*, 4 - *в принципе, важно*, 3 – *важно, но не принципиально*, если представлены другие хорошие характеристики, 2 – *не важно*)

Характеристики продукции	Важность для принятия решения о покупке/сотрудничестве (балл)
Качество продукции	
А) высокий уровень	
Б) приемлемый уровень	
В) постоянный (стабильный) уровень	
Сервис	
А) высокий уровень	
Б) приемлемый уровень	
В) постоянный (стабильный) уровень	
Цены	
А) низкий уровень	
Б) приемлемый уровень	
В) постоянный (стабильный) уровень	
Г) конкурентоспособное соотношение цены и качества	
Соответствие продукции техническим требованиям	
А) в высокой степени	
Б) в приемлемой степени	
Соответствие продукции и производственного цикла законам и этическим нормам	
А) в высокой степени	
Б) в приемлемой степени	
Продуктивность	
А) Бесперебойность всех фаз взаимодействия с поставщиком	
Б) Экономия времени	
В) Минимизация моих усилий и усилий моих коллег	
Г) Сокращение конфликтных ситуаций	
Д) Информированность	
Е) Прозрачность ведения бизнеса	
Готовность продукции к использованию	
А) Продукция готова к использованию после поставки	

Б) Продукцию можно конфигурировать и использовать в различных сочетаниях	
Отношения	
А) Оперативность коммуникаций	
Б) Компетентность сотрудников	
В) Стабильность сотрудничества	
Г) Культурная совместимость	
Доставка	
А) Возможность выбрать способ доставки	
Б) Оперативность доставки	
В) Уведомление о доставке	
Репутация компании-производителя	
А) высокий уровень	
Б) приемлемый уровень	
Если в перечне не указаны важные характеристики, впишите их, пожалуйста.	

2) На принятие решения специалиста компании о закупке продукции у производителя влияет и человеческий фактор: **эмоциональные, социальные** ценности специалиста по закупкам. Оцените, пожалуйста, важность таких характеристик для Вас в баллах (5 – *очень важно*, 4 в *принципе*, важно, 3 – *важно, но не принципиально*, если представлены другие хорошие характеристики, 2 – *не важно*)

Факторы принятия решений о покупке	Важность для принятия решения о покупке/сотрудничестве (балл)
Эмоциональные ценности закупки	
А) Мне нравится продукция компании	
Б) Я не чувствую напряжения, выбирая продукцию компании	
В) Приобретение продукции компании оставляет хорошее впечатление	
Г) Репутация бренда вашей продукции является для меня гарантией успешного сотрудничества	
Д) Выбирая Вашу продукцию, я рассчитываю на легкость ведения бизнеса	
Е) Делая выбор в пользу продукции Вашей компании, я чувствую себя спокойно и уверенно	
Ж) Делая выбор в пользу продукции Вашей компании, я чувствую, что уровень моей тревоги снижается	
З) Сотрудничая с Вашей компанией, я получаю рост и развитие в данной сфере	
И) Сотрудничая с Вашей компанией, я расширяю свои деловые связи	
Социальные ценности закупки	
При выборе поставщика, для меня важно, чтобы	
А) это была социально-ответственная компания	
Б) эта организация уделяла внимание созданию безопасных условий труда	
В) эта организация уделяла внимание развитию персонала	
Г) эта организация уделяла внимание природоохранной деятельности	

Д) эта организация уделяла внимание развитию местного сообщества через спонсорство и благотворительность	
Если в перечне не указаны важные характеристики, впишите их, пожалуйста.	

3) Производитель, как правило, рассчитывает на равнодушное, а может быть и **вовлеченное поведение** специалистов по закупке. Просим Вас выразить свое мнение о том, что должен делать лояльный к производителю специалист по закупкам (поставьте метку в нужной ячейке: 1 – категорически не согласен, 2 – не согласен, 3 – затрудняюсь ответить, 4 – согласен, а 5 – абсолютно согласен).

Утверждение	1	2	3	4	5
Для специалиста по закупкам быть вовлеченным в повышение качества <u>продукции</u> производителя – это вносить конструктивные предложения по улучшению					
функционала продукции					
качественных характеристик продукции					
доставки продукции					
Для специалиста по закупкам быть вовлеченным в повышение <u>сервиса</u> производителя – это вносить конструктивные предложения по улучшению					
сервиса компании в целом					
качества обслуживания потребителя на этапе принятия решения о заказе					
качества обслуживания потребителя в процессе заказа					
качества обслуживания потребителя после транзакции					
качества обслуживания потребителя в случае возникновения рекламаций					
Для специалиста по закупкам быть вовлеченным в <u>ценообразование</u> – это вносить конструктивные предложения					
по оптимизации затрат					
по формированию прозрачного ценообразования					
Для специалиста по закупкам быть вовлеченным в <u>продвижение и поддержку репутации</u> производителя - это					
делиться позитивными впечатлениями о компании и ее продукции с другими					
рекомендовать продукцию компании и ее сотрудников своим коллегам и партнерам					
вдохновлять партнеров и коллег использовать продукцию компании-производителя в будущем					
выступать в защиту репутации компании					
быть готовым прояснить недопонимания, возникающие у других потребителей или посторонних лиц, касательно компании или ее продукции					
Для специалиста по закупкам быть вовлеченным в укрепление <u>взаимоотношений с производителем</u> - это					
проявлять проактивность в коммуникациях с компанией-производителем по проблемам, связанным с продукцией/услугами компании					
сообщать компании- производителю о том, какими способами можно лучше удовлетворить потребности нашей компании					
Для специалиста по закупкам быть вовлеченным в <u>обмен информацией и собственными знаниями с заинтересованными лицами</u> – это					
помогать другим потребителям, если им необходима помощь в использовании продукции					

делиться советами с другими потребителями, касающихся продуктов и услуг компании					
обучать других потребителей корректно использовать продукцию компании, когда это необходимо					
самостоятельно осуществлять поиск дополнительной информации по продукции и возможностей ее применения					
публиковать фото или видео применения продукции в личных или корпоративных социальных сетях					
публиковать заметки в личном блоге о своем позитивном опыте использования продукции компании					
Специалист по закупкам является вовлеченным во взаимодействие с компанией-производителем при негативном опыте сотрудничества, если					
специалист закупки <u>готов сообщить</u> представителям компании-производителя в случае, когда					
• <i>не полностью удовлетворен</i> сотрудничеством					
• <i>абсолютно не удовлетворён</i> сотрудничеством					
специалист закупки склонен <u>продолжать сотрудничество</u> с компанией-производителем в случаях, если					
• специалист <i>сообщил</i> о возникших проблемах и вопрос <i>был решен</i> оперативно и успешно					
• специалист <i>сообщил</i> о возникших проблемах, и вопрос <i>не был решен</i> оперативно и успешно					
специалист закупки сообщил о возникших проблемах представителям компании-производителя, но вопрос <i>не был</i> решен оперативно и успешно, он готов <u>поделиться негативным опытом различными способами</u> :					
• с руководством и партнерами					
• в онлайн-сообществах и среди коллег					
Специалист по закупкам может считаться <u>вовлеченным в коллективное взаимодействие</u> с компанией-производителем и быть <u>позитивно настроенным к ней</u>, если другие лица, участвующие в принятии решения о закупках, <u>настроены по отношению к производителю</u>:					
• <i>позитивно</i>					
• <i>нейтрально</i>					
• <i>негативно</i>					
Специалист по закупкам может считаться <u>коллективно вовлеченным в сотрудничество</u> с компанией-производителем, если					
• он некоторое время участвовал в коллективном взаимодействии					
• в случае, когда и другие лица, участвующие в цепочке производственного цикла, проявляют поведение вовлеченности по отношению к производителю					
• совместно с другими заинтересованными лицами <i>внимание</i> специалиста по закупкам сосредоточено на выполнении задач в пользу своей компании (когнитивная вовлеченность)					
• совместно с другими заинтересованными лицами специалист по закупкам <i>ощущает общее чувство</i> значимости, энтузиазма, вдохновения, гордости и вызова при выполнении задач в пользу своей компании (эмоциональная вовлеченность)					
• совместно с другими заинтересованными лицами специалист по закупкам <i>ощущает</i> высокий уровень коллективной энергии, <i>совместные усилия</i>, вложенные в выполнение задач своей компании, и настойчивость перед лицом трудностей (поведенческая вовлеченность)					

- 4) Наивысшей степенью вовлеченности считается **вовлеченность покупателя в совместное создание ценности (ССЦ)**. Поясните, какие условия необходимы для того, чтобы специалист по закупкам оптового/розничного звена или конечный потребитель стал принимать участие в различных направлениях ССЦ:

Направления ССЦ	Условия вовлечения (Ваше мнение)
Совместное создание идей – генерирование и предложение идей, коммуникации с целью поделиться своими идеями.	
Совместная оценка проектов – комментирование и отбор идей.	
Совместная диагностика – сбор и сортировка информации для нужд коллаборации.	
Совместное создание дизайна – создание концепций и знаний.	
Совместное тестирование – прототипирование и улучшение предложения, обратная связь.	
Совместный запуск продукта/проекта – создание и управление информацией, реклама, маркетинг и распределение информационных потоков.	
Совместная интеграция – разработка правил, норм и стандартов по конкретному аспекту.	

В какие сроки после первого контакта с представителями новой компании, Вы (ваша компания), как правило, заключает сделку:

- Менее чем через 1 месяц
- Через 1-2 месяца
- Через 3-6 месяцев
- Более чем через 6 месяцев

Укажите, пожалуйста, специалисты каких отделов участвуют в принятии решения о закупке.

Специалисты / подразделения	Принимают участие в принятии решения о закупке	
	в оценке и выборе продукции компании-поставщика	в формировании окончательного решения о выборе поставщика

Оцените, пожалуйста, степень самостоятельности в принятии Вами решений:

- у меня есть полномочия совершать закупки.
- я могу совершать закупки с одобрения моего руководителя.
- я могу влиять на решения о закупке, но я не могу их принимать.

Укажите, пожалуйста, позицию Вашей компании на рынке:

Сколько поставщиков схожей с нашей продукцией сейчас регулярно сотрудничают с Вашей компанией

- наша компания – единственный поставщик
- 2 поставщика
- 3 и более

Как вы оцениваете положение Вашей компании на рынке:

- она монополист, конкурентов нет
- есть несколько сильных конкурентов

- множество компаний предлагают продукцию, схожую нашей

Укажите размер Вашей компании по численности сотрудников:

- малое предприятие (до 100 чел. включительно, если ваша отрасль – промышленность, строительство, транспорт, до 60 человек в сельскохозяйственной и научно-технической сфере, до 50 человек в оптовой торговле, до 30 человек в розничной торговле и бытовом обслуживании);
- среднее предприятие (до 500 человек включительно);
- крупное предприятие (свыше 500 человек).

Укажите, как Вы воспринимаете финансовое положение Вашей компании:

- устойчивое
- неустойчивое
- кризисное.

Благодарим за уделенное внимание!

Приложение Г
(рекомендуемое)

**Оценка приоритетных эмоциональных ценностей продукции производителя
(на примере рынка пластмассовой тары)**

Таблица Г.1 - Оценка приоритетных эмоциональных ценностей продукции производителя (на примере рынка пластмассовой тары)

Приоритетные и воспринимаемые специалистами эмоциональные ценности торгового предложения	Балльные оценки сотрудников организации (5-наивысший приоритет)			
	производителя продукции	покупателя для производственного использования	закупщика продукции для торговли (дистрибьюторов)	розничной торговли
Снижение уровня тревоги	4.7	3.5	3.2	3.0
Расширение деловых связей	4.3	3.8	3.5	3.3
Развитие в профессиональной сфере	3.8	3.2	2.9	2.7
Репутация бренда как гарантия сотрудничества	3.5	4.4	3.7	3.9
Отсутствие напряжения при выборе продукта	3.0	3.3	4.2	4.0
Ощущение легкости ведения бизнеса	3.2	3.6	4.3	4.1

Источник: составлено автором по результатам исследования

Приложение Д
(рекомендуемое)

Оценка приоритетных социальных ценностей продукции производителя (на примере рынка пластмассовой тары)

Таблица Д.1 - Оценка приоритетных социальных ценностей продукции производителя (на примере рынка пластмассовой тары)

Приоритетные и воспринимаемые специалистами социальные ценности торгового предложения	Балльные оценки сотрудников организации (5-наивысший приоритет)			
	производителя продукции	покупателя для производственного использования	закупщика продукции для торговли (дистрибьюторов)	розничной торговли
Социальная ответственность компании	4.5	4.3	3.8	3.7
Безопасные условия труда	4.7	4.5	3.5	3.3
Участие в благотворительности	3.9	3.7	2.9	2.8
Экологичность производства	4.4	4.2	3.5	3.7
Поддержка локальных сообществ	3.8	3.5	3.2	2.5

Источник: составлено автором по результатам исследования

Приложение Е

(обязательное)

Облака цитат на основании репутационного исследования компании-производителя В2В по уровням сотрудников

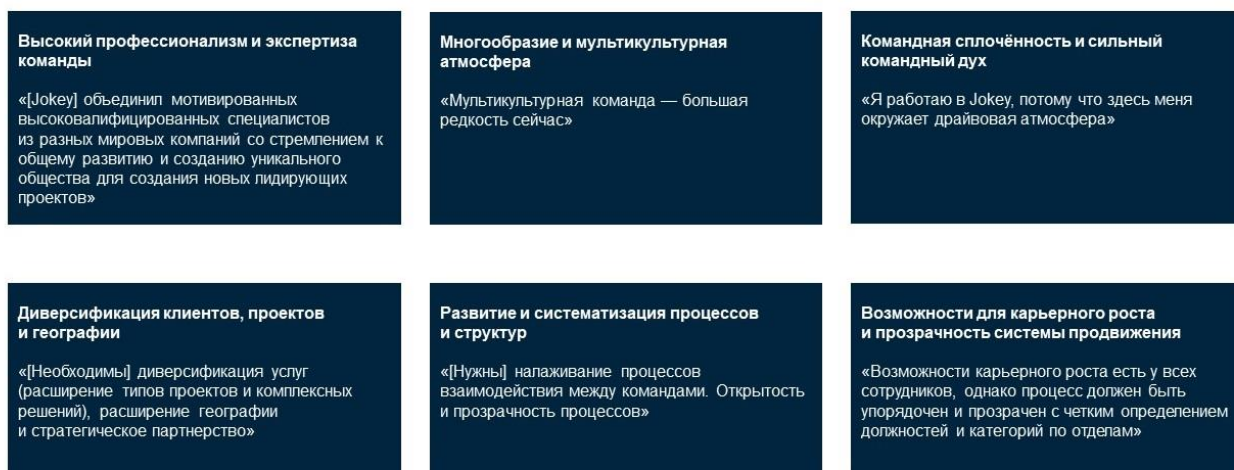


Рисунок Е.1 – Облако цитат на основании репутационного исследования компании-производителя В2В на уровне топ-менеджмента

Источник: составлено автором по результатам исследования



Рисунок Е.2 – Облако цитат на основании репутационного исследования компании-производителя В2В на уровне руководителей среднего звена

Источник: составлено автором по результатам исследования

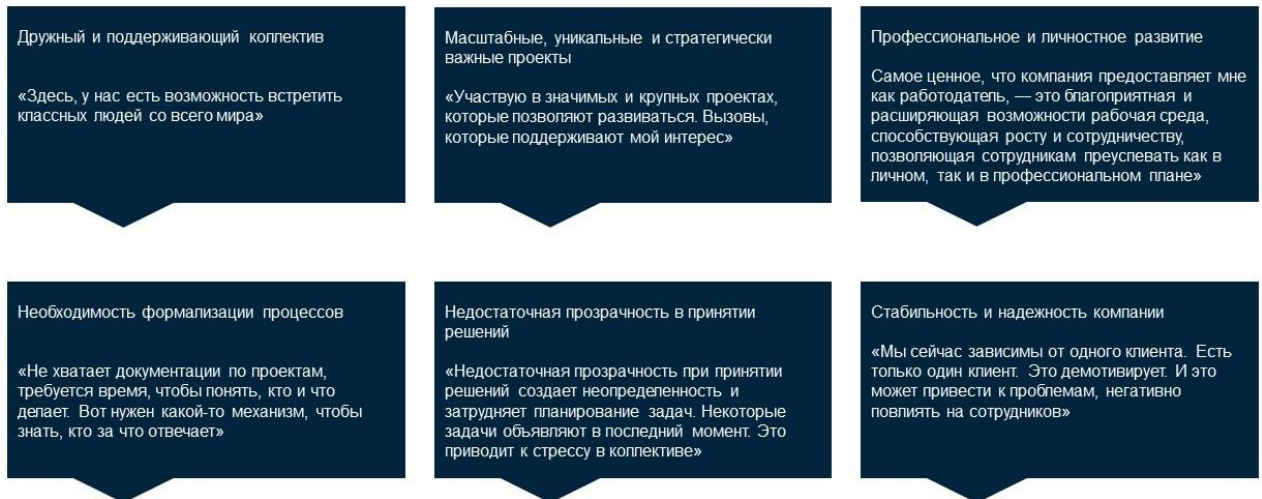


Рисунок Е.3 – Облако цитат на основании репутационного исследования
компании-производителя В2В на уровне специалистов

Источник: составлено автором по результатам исследования

Приложение Ж

(рекомендуемое)

Идеальный портрет сотрудника с максимальной степенью вовлечения в ССЦ для представителей разного уровня управления

	Топ-менеджмент	Руководители среднего звена	Специалисты
Люди	Командный игрок	Командный игрок	Командный игрок
	Эмоционально зрелый	Эмоционально зрелый	Эмоционально зрелый
	Имеющий внутреннюю энергию	Надежный	Надежный
	Имеющий лидерские качества	Ответственный	Честный
		Устойчивый	Устойчивый
Развитие	Профессиональный	Профессиональный	Профессиональный
	Креативный	Креативный	Креативный
	Компетентный	Открытый к обучению и развитию	
Мотивация	Приверженный ценностям компании	Приверженный ценностям компании	Идейный
	Ориентированный на результат	Целеустремленный	Ориентированный на успех
	Инициативный		Активный
Свобода	Адаптивный	Адаптивный	Адаптивный
	Гибкий	Гибкий	Гибкий

Специалисты видят идеального коллегу как профессионала, который объединяет в себе надежность, открытость, инициативность и креативность. Такой человек готов к изменениям, работает в команде, ориентирован на результат, принимает вызовы, и активно поддерживает и вдохновляет своих коллег.

Руководители среднего звена видят идеального сотрудника как профессионала с опытом и готовностью адаптироваться к новым условиям, способного работать в команде, проявлять инициативу и придерживаться ценностей компании. Такие сотрудники отличаются ответственностью, нестандартным мышлением, устойчивостью к вызовам и желанием расти как профессионально, так и лично.

Топ-менеджмент видит идеального сотрудника как профессионала с высоким уровнем компетентности, мотивированного, инициативного и преданного своей работе. Такой сотрудник готов к сложностям, открыт для инноваций, разделяет ценности компании и стремится к совершенству.

Рисунок Ж.1 - Идеальный портрет сотрудника с максимальной степенью
вовлечения в ССЦ для представителей разного уровня управления

Источник: составлено автором по результатам исследования