

**КЛИЕНТОРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ОСНОВА
УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА - СУЩНОСТЬ И ПРИЗНАКИ
КЛИЕНТОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ**

**THE CUSTOMER – ORIENTED APPROACH AS THE BASIS FOR
SUSTAINABLE BUSINESS - THE ESSENCE AND CHARACTERISTICS OF
A CUSTOMER-ORIENTED COMPANY**

Латышова Людмила Сергеевна,

канд.экон.наук, доцент, факультет маркетинга,

рекламы и сервиса, Институт отраслевого менеджмента РАНХиГС

E-mail: lat17@yandex.ru

Ludmila S. Latyshova,

PHD in Economics, Associate Professor, Marketing, advertising and service department, Institute of Sectoral Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Ойнер Ольга Константиновна,

Доктор экон. наук, профессор, факультет маркетинга,

рекламы и сервиса, Института отраслевого менеджмента РАНХиГС

E-mail: oynер@mail.ru

Oynер K. Olga,

Dr. in Economics, Professor, Marketing, advertising and service department, Institute of Sectoral Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Сяглова Юлия Владимировна,

канд.экон.наук, доцент, факультет маркетинга,

рекламы и сервиса, Институт отраслевого менеджмента РАНХиГС

E-mail: y.syaglova@mail.ru

Syaglova V. Yulia,

PHD in Economics, Associate Professor, Institute of Sectoral Management,

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

В статье показаны предпосылки, определившие важность клиентоориентирования на современном этапе, рассмотрены различные точки зрения на понятие «клиентоориентированность», дано авторское понимание данной категории, рассмотрено понятие внутренней клиентоориентированности.

The theoretical background of the customer-oriented approach is considered. The author's understanding of this concept was proposed. The article discusses the concept of internal customer focus.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоцентричность, ориентация на клиента, бизнес-процессы, вовлеченность персонала, внутренняя клиентоориентированность.

Keywords: customer-oriented approach, customer-centric company, customer focus, business processes, the employee engagement, internal customer focus.

Рост интереса к изучению клиентоориентирования возник в самом начале XXI века, когда ориентация на клиента окончательно выделилась из концепции рыночной ориентации как самостоятельное направление исследования. основополагающими работами по рыночной ориентации, положившими начало клиентоориентированному подходу, следует считать работу А. Колли и Б. Яворски [1], а также Нарвера и Слэйтора [2]. А. Колли и Б. Яворски считают, что рыночная ориентация – это всефирменная генерация знаний о рынке, имеющих отношение к текущим и будущим потребностям клиентов, распространение знаний среди всех подразделений и общефирменный отклик на них.

Нарвер и Слэйтор [2] выделяют три группы характеристик рыночной ориентации: ориентацию на клиента, ориентацию на конкурента и межфункциональную координацию. Авторы видят концепцию маркетинга как особую организационную культуру, разделяемые внутри компании нормы и ценности, которые помещают потребителя в центр организации.

Анализ более поздних исследований на тему рыночной ориентации показал, что во многих работах понятия «рыночная ориентация» и «ориентация на клиента» являются синонимами.

Новые маркетинговые концепции возникают в ответ на вызовы, сформированные внешней средой. Это не что иное, как реакция бизнеса на изменившиеся экономические, социально-культурные и технологические условия внешней среды.

Развитие концепции ориентации на клиента вызвано следующими предпосылками:

1. Изменения роли и поведения потребителей. В современной экономике происходит все большая дифференциация потребления. Люди, в особенности жители крупных городов, становятся более образованными и обеспеченными. Удовлетворив первичные потребности, они используют товары для

достижения потребностей более высокого порядка, таких как самореализация и уважение [3]. Потребитель становится более активным и у него появляется все больше возможностей взаимодействовать с производителем напрямую или опосредованно (например, через онлайн сообщества, сайты отзывов, организации по защите прав потребителей). Переход к потребностям более высокого порядка, активная роль потребителя требуют адекватных изменений в маркетинге.

2. Развитие Интернет и мобильной связи. Интернет позволяет осуществлять глобальный обмен информацией и знаниями на базе сетей, открывает доступ к информации об интернет-серфинге и электронных покупках, к огромному количеству других данных о поведении потребителей. К примеру, Google и Яндекс ежедневно обрабатывают десятки терабайт информации и продуцируют знания, касающиеся потребительского поведения в Интернете. Специальные сервисы, такие например, как Яндекс-метрика и Google-аналитик, позволяют делать мониторинг поведения потребителей и оценку коммуникационной эффективности сайта: можно увидеть общую картину посещаемости сайта, уровень конверсии, источники трафика посетителей и проводить достаточно глубокие исследования взаимодействия потребителей с сайтом (посещаемость отдельных страниц; страницы, с которых начинаются и на которых заканчиваются визиты; параметры URL страниц; загрузки файлов и др). При помощи данных сервисов можно провести анализ показателей отказов, выявить точки выхода с сайта, найти «обрывы» в пути к цели (цепочка страниц, которые пользователь должен пройти от точки входа на сайт до корзины).

3. Развитие технологий сбора и интеллектуального анализа данных. Используя CRM-технологии, компании имеют возможность аккумулировать огромные массивы информации о клиентах, их действиях, покупательских предпочтениях, социально-демографических и прочих характеристиках. Используя эту информацию, можно прогнозировать поведение клиентов,

сегментировать клиентскую базу, принимать решения, позволяющие склонить клиента к определенным действиям. Сегодня получают все большее применение Data Mining - системы поддержки принятия решений, которые основаны на поиске скрытых закономерностей (шаблонов информации) в данных о клиентах. Эти данные позволяют прогнозировать поведение клиентов и разрабатывать маркетинговые решения по управлению этим поведением.

Таким образом, изменившиеся потребители, распространение Интернет и современных технологий создали предпосылки для построения маркетинга, ориентированного на клиента. Такая компания способна доставлять уникальную ценность каждому клиенту на основе данных о его поведении, индивидуальных характеристик и особых потребностей.

Несмотря на то, что число публикаций по данной тематике стремительно растет, остается еще много вопросов, касающихся как теории, так и практики построения клиентоориентированных компаний, разработки бизнес-процессов взаимодействия с клиентами, оценки их результативности.

Взгляды на понятие «Клиентоориентированность» менялись на протяжении последних лет. В опросах менеджеров и публикациях на эту тему мы встречаем множество разных точек зрения. Часть из них чаще всего сводится к пониманию, схожему с пониманием маркетинга второй половины прошлого столетия: «Клиентоориентированность – это характеристика самого бизнеса. Она отражает место интересов клиента в системе приоритетов руководства и собственников» [4], «Клиентоориентированность – это усилия компании по изучению потребностей потребителей, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые потребительские проблемы» [5], «Клиентоориентированность – это способность компании создавать дополнительные оборот и прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов» [6].

Вместе с тем, современные трактовки понятия клиентоориентирования включают уже дополнительные характеристики. Очевидно, что из-за ограниченности ресурсов компаний невозможно обслужить абсолютно всех и по максимуму. Поэтому необходимо в первую очередь обращать внимание на наиболее выгодных клиентов и стараться удержать их. Как отмечает Филип Котлер «Вы должны заботиться о своих клиентах, но не обязательно обо всех одинаково» [7]. «Ориентация на потребителей – это стратегическое решение о концентрации всех ресурсов фирмы на обслуживание и удовлетворение потребителей, приносящих прибыль» [8], ««Быть клиентоориентированной организацией означает изучение ценности клиента и фокусирование маркетинговых усилий непосредственно на реальном, с высокой добавленной стоимостью потребительском сегменте с целью увеличения прибыли» [9].

Кроме того, в определениях подчеркивается необходимость изменения внутренних бизнес-процессов, создания клиентоцентричной структуры компании, в которой вся организация деятельности подчинена целям понимания, привлечения и удержания наиболее ценных клиентов. Клиентоцентричность – это такая организация, при которой потребности клиента определяют структуру бизнес-процессов компании, и внутренние ресурсы консолидируются для создания и доставки потребительской ценности. Большую роль в клиентоцентричной структуре играет персонал. Клиентоориентирование – это «создание правильной идеологии, клиентоориентированных продуктов и бизнес-процессов и, главное, правильные сотрудники – обученные, тренированные, мотивированные и нацеленные на то, чтобы делать покупателей клиентами на всю жизнь» [10], «Клиентоориентированность — это характеристика бизнеса, компании, отдельного сотрудника. Внутренняя клиентоориентированность — это ориентация компании на удовлетворение потребностей внутреннего клиента, то есть сотрудника компании... Внутренняя клиентоориентированность — это,

другими словами, клиентоориентированность персонала: совокупность знаний, умений, навыков, которые благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников способствуют определенному поведению и установлению и поддержанию отношений с клиентами для достижения целей компании» [11].

Подводя итог, дадим определение понятия клиентоориентированности, которое объединяло бы основные принципиальные характеристики концепции. **Клиентоориентированность – это способность компании получать устойчивый бизнес-результат за счет более полного по сравнению с конкурентами удовлетворения потребностей выгодных клиентов и клиентоцентричной структуры компании.**

Важной особенностью клиентоориентирования является обращение внимания не только на внешнего клиента, но и на внутреннего – сотрудника компании. «Персонал – ключевой ресурс, на который опирается клиентоориентированная компания» [12].

Оценка внутренней клиентоориентированности строится на показателях вовлеченности сотрудников. Вовлеченность персонала относится сегодня к основным средствам достижения лояльности клиентов компании. Вовлеченность – это совокупность следующих показателей: удовлетворенность сотрудников (удовлетворенность сотрудника основными аспектами работы в компании); лояльность (позитивное отношение сотрудников к компании) и поддержка инициативы (готовность и возможность прикладывать значительные усилия для достижения высоких финансовых результатов в компании) [13].

Вовлеченность считается наивысшим уровнем отношения работников к компании, когда человек «болеет» за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой и считает своим долгом внести личный вклад в его

процветание. Таким образом, вовлеченность можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше.

В результате непрерывного совершенствования и развития методики изучения вовлеченности компанией Aon Hewitt Associates в течение последних 20 лет были выделены три поведенческих индикатора, которые позволяют сделать вывод, вовлечен сотрудник или нет.

Во-первых, вовлеченный сотрудник всегда позитивно говорит о компании. Например, без сомнения рекомендует компанию своему другу, который ищет работу.

Во-вторых, вовлеченный сотрудник готов работать в компании продолжительное время и допускает возможность её покинуть лишь в случае возникновения серьезных причин.

В-третьих, вовлеченный сотрудник стремится показывать исключительные результаты для успеха бизнеса. Иными словами, пытается делать больше, чем это необходимо для формального выполнения повседневных обязанностей [14].

Именно желание сотрудников говорить позитивно о компании, оставаться в ней работать продолжительное время и стремиться прикладывать дополнительные усилия в работе отличает наиболее успешные компании.

Вовлеченность персонала всех уровней в деятельность организации и удовлетворенность трудом входят в состав принципов системы менеджмента качества (СМК) по международному стандарту ИСО 9000: 2000. По данным исследований, чем выше вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, тем выше рейтинг компании как HR – бренда, а, соответственно, ниже текучесть кадров, выше лояльность клиентов к продукту и выше прибыль и стоимость самой компании.

Для успешного внедрения клиентоориентированного подхода необходимо провести ряд взаимосвязанных организационных преобразований, включающих изменение структуры компании, пересмотр ее бизнес-процессов, внедрение специализированных информационных систем, разработку программ совершенствования продуктов и сервиса, преобразование корпоративной культуры [15].

К клиентоориентированным относятся компании, которые базируют свою деятельность на следующих принципах [12]:

1. Обратная связь с клиентами анализируется на верхнем уровне управления

2. Результат анализа обратной связи с клиентами служит основой для принятия стратегических решений

3. Организационная структура компании, ориентированной на клиента, кроссфункциональна. Это означает, что все функциональные подразделения компании координируют и интегрируют свою деятельность в рамках процессов по созданию и доставки ценности клиентам.

4. Требования клиентов определяют параметры всех основных бизнес-процессов.

5. Набор ключевых показателей эффективности деятельности компании (Key Performance Indicators, KPI) содержит показатели, связанные с клиентами

Подводя итог, отметим, что клиентоориентирование сегодня требует более глубокого осмысления, проведения качественных исследований, что позволит выстроить эффективные отношения с клиентами и добиться устойчивого положения компании на рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж.** Поведение потребителей. - СПб.: Питер, 2007, с.69.
2. **Варго С. Лаш Р.** Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента №2, 2006 с.73-106.
3. **Власова Е. С.** Организация высоких достижений как пример организации с максимальной вовлеченностью сотрудников. Режим доступа: <http://www.in-nov.ru/doc/conf-up-oct-2011.pdf> .
4. Клиентская ориентация фирмы, Режим доступа: http://www.crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=402.
5. **Лосев С.В.** Равнение на клиента: основные принципы построения клиентоориентированной организации // Маркетинг в России и за рубежом. — 2007. — №6. — С. 31–41.
6. **Лучков В.** Что такое клиентоориентированность?// "Бизнес-журнал", май 2010 год. Режим доступа: <http://victorluchkov.ru/qa/q8/>
7. **Манн И.** Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. - Companion Group, 2012 .
8. Методика исследования вовлеченности сотрудников. Режим доступа: <http://axesgroup.ru/engagement/metodology/>.
9. **Новиков А.** Что такое клиентоориентированность, 13.06.2007. Режим доступа: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting>"
10. **Рожков А.Г.** Формирование и развитие клиентоориентированной компании. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2012, Режим доступа: http://www.hse.ru/data/2012/05/31/1225457000/disser_Rozhkov.pdf .
11. **Шавровская М. Н.** Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2013, режим доступа <http://refdt.ru/docs/780/index-664900.html>.
12. **Dr. Peter Fader**, Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage.
13. **Kohli A., Jaworski B.** (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*. Vol.54, 1-18
14. **Narver J., Slater S.** (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol.56 (October), 20-35.
15. **Philip Kotler** (2003). Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know // Wiley // March.

REFERENCES

1. **Blekuell R., Miniard P., Endgell Dg.** Povedenie Potrebiteley. – SPb. :Piter, 2007, 69 s. (Blackwell R. (ed.) (2007). Customers behaviour. St.Pbg.: Piter).
2. **Vargo C., Lash R.** Razvitie novoy dominiruyeshei logiki marketinga// Rossiyskiy jurnal menedgmenta №2, 2006, c 73-106 (Vargo S., Lash R. (2006). New dominant marketing logic development // Russian Journal of Management, 2, pp. 73-106).
3. **Vlasova E.C.** Organizasia visokih dostizeniy kak primer organizasii s maksimalnoy vovlechnostyu sotrudnikov. Regim dostupa: <http://www.in-nov.ru/doc/conf-up-oct-2011.pdf> . (Vlasova E.S. (2011). The organization of high achievement as an example of an organization with the maximum involvement of employees //: <http://www.in-nov.ru/doc/conf-up-oct-2011.pdf>).
4. Klienteskaya orientasiya firmi, Regim dostupa: http://www.crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=402. (The customer orientation of the company, http://www.crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=402).
5. **Losev C.V.** Ravnenie na klienta : Osnovnie prinsipi postroeniya klientoorientirovannoy organizasii // Marketing v Rossii I za rubezom. – 2007. - №6. – s. 31-41. (Losev S.V. (2007). Eyes on the customer: the basic principles of customer-centric organization // Marketing in Russia and abroad, 6, pp. 31-41).
6. **Luhkov V.** Chto takoe klientoorientirovannost // Bizness Zurnal, may, 2010. Regim dostupa: <http://victorluchkov.ru/qa/q8/>. (Luchkov V. (2010). What is a customer-oriented approach // Business Journal, 2010, may. <http://victorluchkov.ru/qa/q8/>).
7. **Mann I.** Klientoorientirovannost : Chto delat, kak delat, vzat I sdelat, Companion Group, 2012 . (Mann I. (2012). Customer approach: what to do, how to do, go and do it.. - Companion Group).
8. Metodika issledovaniya vovlechnosti sotrudnikov. Regim dostupa: <http://axesgroup.ru/engagement/metodology/>. (Method of research employee engagement. // <http://axesgroup.ru/engagement/metodology/>).
9. **Novikov A.** Chto takoe klientoorientirovannost, 13/06/2007. Regim dostupa: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting>" (Novikov A. (2007). What is a customer-oriented approach, <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting>").
10. **Rozhkov A.G.** Formirovanie i razvitie klientoorientirovannoy kompanii, Regim dostupa:

http://www.hse.ru/data/2012/05/31/1225457000/disser_Rozhkov.pdf".

(Rozhkov A.G. (2012). Formation and development of customer-oriented company, http://www.hse.ru/data/2012/05/31/1225457000/disser_Rozhkov.pdf).

11. **Shavrovskaya M.N.** Klientoorientirovannost personala: formirovanie I ozenka. Regim dostupa <http://refdt.ru/docs/780/index-664900.html>. (Shavrovskaya M. N. (2013). Personnel client oriented approach – the forming and estimation. Author's summary of PhD in Economics dissertation, <http://refdt.ru/docs/780/index-664900.html>, [accessed 28.04.2015]).
12. **Dr. Peter Fader**, Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage.
13. **Kohli A., Jaworski B.** (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*. Vol.54, 1-18.
14. **Narver J., Slater S.** (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol.56 (October), 20-35.
15. **Philip Kotler (2003)**. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know // Wiley // March.