

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

Рассматриваются теоретические, методологические и прикладные аспекты развития маркетинга в условиях конкуренции. Особое внимание уделяется процессам формирования клиентоориентированной стратегии бизнеса.

A. P. DUROVICH

CUSTOMER FOCUS AS STRATEGY OF BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF THE COMPETITION

Theoretic, methodological and practical aspects of marketing development in the conditions of competition are considered in the article. Particular attention is paid to processes of forming of customer-focused business strategy.



ДУРОВИЧ
Александр Петрович,

доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга Международного университета «МИТСО»

В условиях усиления конкурентной борьбы как на внутреннем, так и на внешних рынках перспективы устойчивого развития бизнеса заключаются не в краткосрочных результатах получения прибыли, а в разработке такой стратегии, которая гарантирует достижение экономического эффекта и повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Это может быть обеспечено за счет развития и углубления клиентоориентированного подхода к управлению предприятием.

Термин «клиентоориентированность» (от англ. *customer-oriented / with a customer focus*) означает «ориентированный на клиента». Четкого и однозначного определения данного термина в теории и практике маркетинга не существует.

Анализируя предлагаемые различными авторами [1; 2; 3] определения клиентоориентированности, можно выделить несколько общих характеристик, присущих предприятиям, ориентированным на рынок. Прежде всего, ориентация на рынок обеспечивается определенными бизнес-процессами, в рамках которых действуют сотрудники организации. Эффективное функционирование этих процессов обеспечивается информацией, полученной в результате маркетинговых исследований рынка. В свою очередь, бизнес-процессы охватывают всю организацию и объединяют различные ее функциональные подразделения. Ценность, создаваемая для клиента, рассматривается с экономических позиций и трактуется как разница между ожидаемыми выгодами приобретения и общими издержками приобретения и использования товара или услуги.

Исходя из вышеизложенного, представляется, что клиентоориентированность целесообразно рассматривать как «способность предприятия извлекать дополнительную прибыль за счет формирования и развития длительных взаимовыгодных взаимоотношений с потребителями» [4].

В предложенном нами определении не случайно сделан акцент на том, что это должна быть дополнительная

прибыль (материальная или нематериальная). В ином случае любое смещение внимания в сторону клиента, включая качественный сервис, может выдаваться за клиентоориентированность. Кстати, на практике зачастую именно так и происходит, поэтому многие компании считают себя ориентированными на клиента. Однако если в результате этих мероприятий предприятие не получает дополнительной прибыли или конкурентного преимущества, то понесенные затраты неоправданны. Более того, вредны для бизнеса, так как отвлекают ресурсы от решения других задач.

На практике достаточно часто отечественные предприятия, менеджменту которых нравится идея клиентоориентированности, называют себя таковыми или стараются таковыми казаться. Но быть и казаться имеют разную цену вопроса. Какое предприятие можно действительно отнести к клиентоориентированному?

Во-первых, строящее свою деятельность на основе концепции маркетинга взаимоотношений, основополагающими идеями которого являются удовлетворенность и лояльность потребителей. Причем эти идеи понимают и разделяют все сотрудники. Они действительно являются образом мыслей и действий персонала.

Во-вторых, то, менеджмент которого понимает (и реализует) идею целостности клиентоориентированного поведения предприятия: без лояльных внутренних клиентов не может быть лояльных внешних клиентов. Если сотрудники высоко мотивированы, лояльны, а их самих менеджмент предприятия рассматривает и ценит как личности, данное предприятие действительно сможет эффективно решить задачи достижения удовлетворенности и лояльности клиентов. Во всех остальных случаях останется лишь желание «казаться».

В-третьих, выстраивающее соответствующую этим идеям и ценностям систему деятельности: внешняя среда предприятия (и прежде всего клиенты!) становится определяющей и приоритетной – ситуации и изменения, происходящие с клиентами, определяют ход дальнейших

событий во внутренней среде предприятия; идея предоставления клиентам лучшего выбора и стабильного обеспечения их ожиданий становится центром корпоративной философии (культуры) предприятия и его «ядерным» (основным) бизнес-процессом; положительное отношение и растущий интерес к предприятию, доверие и, как результат, лояльность клиентов рассматриваются в качестве важнейшего критерия эффективности функционирования предприятия.

К сожалению, между декларированием принципа клиентоориентированности и реализацией его на практике дистанция очень велика. Зачастую предприятия, обеспечивающие высокий уровень сервиса и соблюдения персоналом стандартов обслуживания, не могут достичь хороших результатов с точки зрения удовлетворенности и лояльности клиентов.

Существенные характеристики клиентоориентированности вытекают из базовых идей интенсивно развивающейся и получающей все большее распространение концепции маркетинга взаимоотношений. В ряде публикаций маркетинг взаимоотношений часто называют управлением взаимоотношениями с клиентами, маркетингом лояльности, маркетингом отношений с покупателями или маркетингом партнерских отношений [5; 6; 7].

Основная предпосылка интенсивного развития концепции маркетинга взаимоотношений определяется тем, что в условиях высокого уровня конкуренции, обусловленного процессами глобализации мировой экономики, товары становятся все более стандартизированными, а услуги унифицированными. Это приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений, поэтому единственным способом удержания потребителя является достижение лояльности и индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе развития долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества. В этом контексте отношения становятся важнейшим активом, которым (наряду с материальными, финансовыми, человеческими и другими ресурсами) владеет компания.

Концепция маркетинга взаимоотношений переносит акцент с техники маркетинга на социальные аспекты взаимодействия с потребителями – развитие долгосрочного взаимовыгодного партнерства [8, с. 17]. При этом цель маркетинговой деятельности остается прежней – получение прибыли путем более эффективного, чем это делают конкуренты, удовлетворения потребностей рынка. Изменяется лишь способ ее достижения. В случае долгосрочных взаимоотношений формируется потребительская лояльность. Это позволяет предприятию управлять потребителями так же, как и поставляемыми на рынок товарами. Мерой успеха при этом является высокая степень удовлетворенности потребителей в течение длительного времени.

Маркетинг взаимоотношений существенно отличается от традиционно используемого в практике маркетинговой деятельности предприятий транзакционного подхода. Последний включает обменные операции между покупателями и продавцами и характеризуется ограниченными коммуникациями и слабыми связями сторон. Главная его цель – «соблазнить» покупателя низкой ценой, упаковкой, поощрением или сопровождающими покупку удобства-

ми. Маркетинг взаимоотношений, напротив, создает повышенный уровень социального взаимодействия между продавцом и покупателем.

В то же время концепцию маркетинга взаимоотношений едва ли можно назвать революционным скачком в теории маркетинга, поскольку идея маркетинга – обмен на рынке с целью удовлетворения потребностей и получения прибыли – остается в качестве ядра маркетинговой теории [8; 9; 10]. Концепция маркетинга взаимоотношений ставит во главу угла отношения с покупателями, которые рассматриваются как основной маркетинговый ресурс предприятия.

В рамках новой концепции происходит смещение акцентов с управления инструментами комплекса маркетинга на управление взаимоотношениями с покупателями со всеми вытекающими последствиями. Изменяется содержание деятельности по удовлетворению потребностей, а именно удовлетворенность потребителя обеспечивается не только техническими характеристиками товара, но и социальными аспектами совокупного решения, касающимися прежде всего процесса обслуживания покупателя. Следовательно, можно с уверенностью констатировать, что концепция маркетинга взаимоотношений – это развитие теории маркетинга, основанное на современных тенденциях в области поведения и мотивации потребителей, развитии производственных и информационных технологий, особенностях эволюции рынков и предпринимательской деятельности в целом, обусловленных процессами глобализации мировой экономики.

В соответствии с концепцией маркетинга взаимоотношений важнейшей задачей предприятия является управление планомерным ростом лояльности ключевых клиентов с одновременным повышением ценности отношений с ними. Это достигается путем формирования и реализации клиентоориентированной стратегии.

Клиентоориентированная стратегия – это одна из функциональных стратегий предприятия, направленная на формирование наиболее эффективной системы взаимодействия между ним и клиентами за счет привлечения и удержания наиболее прибыльных из них путем обеспечения высокой степени их удовлетворенности и лояльности.

Согласно широко известному закону Парето (закон 80:20), основанному на статистических исследованиях, 20 % покупателей обеспечивают предприятию 80 % прибыли. Именно на удержание этих 20 % потребителей и должна быть ориентирована клиентоориентированная стратегия. Следует отметить, что она имеет два аспекта. С одной стороны, ориентация на клиентов означает пристальное внимание к предпочтениям и пожеланиям клиентов, готовность предприятия удовлетворять их потребности. Но, с другой стороны, работу с различными группами потребителей можно оценивать с точки зрения результатов, которые она приносит предприятию.

Клиентоориентированная стратегия нацелена на формирование портфеля клиентов, который позволит предприятию наиболее эффективно организовать бизнес-процессы и поддерживать эффективность операционной деятельности в рамках существующих возможностей и ситуации на рынке.

Обобщение ряда работ современных ученых в области маркетинга взаимоотношений дает основание выделить основные принципы формирования клиентоориентированной стратегии предприятия, которые можно сформулировать следующим образом:

- сфокусированность на удержании клиентов. Так как наращивание доли рынка и привлечение новых клиентов становятся все более затратными, значительно более эффективно рациональное использование потенциала уже существующей клиентской базы;
- индивидуальные коммуникации с клиентами. В условиях интенсивного развития современных информационных технологий становится реальным поддержание личного интерактивного общения между предприятием и его клиентами с целью учета индивидуальных потребностей и особенностей каждого из них;
- основа сотрудничества – отношения, а не товары. В связи с тем что товары становятся все более однообразными, основой для сохранения и развития сотрудничества между предприятием и его клиентами становятся долгосрочные взаимовыгодные отношения. Согласно результатам исследований, проведенных компанией *McKinsey*, в 68 % случаев причиной отказа клиентов от дальнейшего сотрудничества с компаниями является равнодушное отношение к ним со стороны персонала и лишь в 14 % – неудовлетворенность предлагаемыми товарами [11, с. 294].

Внедрение клиентоориентированной стратегии в практику бизнеса обеспечивает предприятию ряд принципиальных преимуществ. *Во-первых*, повышение прибыльности (увеличивается частота и/или объем сделок и/или снижаются издержки по их осуществлению). *Во-вторых*, получение ценной маркетинговой информации (клиенты становятся источником информации, которая позволяет принимать обоснованные управленческие решения в рамках реализации концепции маркетинга взаимоотношений). *В-третьих*, продвижение бизнеса (клиенты рекомендуют предприятие другим потребителям). *В-четвертых*, выстраивание системы отношений (непрерывный процесс привлечения клиентов, их вовлечения, сопровождения и развития), направленной на формирование лояльности потребителей и долговременные (в противовес разовым сделкам) отношения с ними. *В-пятых*, соблюдение баланса интересов предприятия и удовлетворенности потребителей (на основе изучения покупательского спроса и поведения конкурентов есть возможность предложить клиентам различные варианты взаимовыгодного сотрудничества в зависимости от их значимости для предприятия и стадии, на которой находятся отношения). *В-шестых*, снижение затрат на привлечение клиентов (путем повышения уровня лояльности и удержания наиболее прибыльных из числа уже имеющих). *В-седьмых*, совершенствование системы управления (за счет включения в бизнес-процессы «воспроизводства» клиентов всех подразделений и ресурсов предприятия). *В-восьмых*, достижение согласованности действий различных структурных подразделений предприятия (целевая установка на клиентоориентированность транслируется на всех сотрудников, позволяя разрешить противоречия, связанные с межфункциональным взаимодействием).

Если рассматривать клиентоориентированную стратегию в качестве источника конкурентного преимущества предприятия, то согласно М. Портеру [12, с. 255–256] речь идет о дифференциации, состоящей в предоставлении более высокой потребительской ценности за счет построения доверительных отношений с клиентами. Взаимоотношения компании с клиентами создают дополнительную потребительскую ценность способами, не поддающимися воспроизведению конкурентами. Именно благодаря этому факту клиентоориентированная стратегия обеспечивает формирование устойчивого конкурентного преимущества предприятия на основе обеспечения потребительской лояльности.

Под лояльностью, на наш взгляд, следует понимать высокий уровень приверженности потребителя к определенному предприятию, связанный с минимальной степенью чувствительности к предложениям конкурентов, основанный на доверии, эмоциональной привязанности, а также построении долгосрочных и взаимовыгодных отношений.

Лояльность потребителей, вопреки сложившимся и активно продвигаемым стереотипам, нельзя купить. Ее можно только целенаправленно формировать. На практике это достигается путем формирования и реализации предприятиями программ лояльности как основного инструмента клиентоориентированной стратегии. С прикладной точки зрения программу лояльности целесообразно рассматривать как совокупность структурированных маркетинговых мероприятий предприятия, направленных на повышение воспринимаемой (отношение) и поведенческой (повторные покупки) лояльности потребителей.

Несмотря на широкое использование в практике маркетинговой деятельности различных видов программ лояльности, отсутствует единый методологический подход к их формированию. Каждое предприятие разрабатывает и реализует их, ориентируясь преимущественно на аналогичную деятельность конкурентов, копируя наиболее удачные подходы. В результате многие программы лояльности в различных сферах бизнеса не являются достаточно эффективными как с экономической, так и с имиджевой точки зрения.

Учитывая недостаточную степень проработанности методических основ формирования программ лояльности, на основе изучения актуальных научно-методических публикаций по изучаемой проблеме и примеров из практики бизнеса разработан алгоритм данного процесса. Он включает ряд последовательных и взаимосвязанных этапов: определение целей программы лояльности; определение целевой группы программы лояльности; обоснование вида программы; разработка системы привилегий для участников программы; разработка условий участия в программе. Указанная последовательность этапов применима как для процесса формирования индивидуальных программ лояльности отдельных предприятий, так и для их совместных (кобрендинговых) проектов.

Практическая реализация программ лояльности предполагает систематическую и непредвзятую оценку вкусов, запросов и предпочтений потребителей. Для ее осуществления представляется целесообразным использовать инструментальный маркетинговых исследований, позволя-

ющий проводить систематическую оценку степени удовлетворенности/неудовлетворенности клиентов, изучать их отношения, а также принимать обоснованные ценовые решения, направленные на повышение клиентоориентированности бизнеса в соответствии с принципами маркетинга взаимоотношений.

Таким образом, в условиях усиления конкурентной борьбы за предпочтения потребителей актуальной задачей для отечественных предприятий становится формирование и реализация клиентоориентированной стратегии, обеспечивающей повышение эффективности их функционирования, оптимизацию бизнес-процессов и операционной деятельности, рост доходности, миними-

зацию ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них за счет повышения уровня лояльности.

Для достижения максимального эффекта на пути к реализации клиентоориентированной стратегии все виды деятельности и ресурсы предприятия, а также система его функционирования должны быть подчинены идее предоставления максимальной ценности клиентам выбранного в результате тщательных маркетинговых исследований целевого рынка, а организационные изменения, направленные на повышение степени клиентоориентированности бизнеса, носить системный, а не одномоментный характер.

Список использованных источников

1. Jaworski, B. J. Market-driven versus driving markets / B. J. Jaworski, A. K. Kohli // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2000 – Vol. 2A(1). – P. 45–14.
2. Hennig-Thurau, T. Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention / T. Hennig-Thurau // *International Journal of Service Industry Management*. – 2004 – Vol. 15. – № 5. – P. 4A0–47A.
3. Челенков, А. П. Клиентоориентированный подход в маркетинге взаимоотношений / А. П. Челенков, Т. Е. Сониная // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2012. – № 1. – С. 115–125.
4. Дурович, А. П. Клиентоориентированный подход в управлении предприятием / А. П. Дурович // *Проблемы управления хозяйствующими субъектами в информационном обществе [Электронный ресурс] : материалы IV Междунар. науч.-практ. интернет-семинара, г. Минск, 10 марта – 10 апр. 2015 г. / Междунар. ун-т «МИТСО» ; под общ. ред. Г. В. Подгорного. – Минск : Междунар. ун-т «МИТСО», 2015. – С. 61–63.*
5. Куц, С. П. Маркетинг взаимоотношений / С. П. Куц. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 283 с.
6. Иган, Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Д. Иган ; пер. с англ. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 375 с.
7. Ларкина, Н. Г. Технологии маркетинга взаимодействия: направления использования в деятельности предприятия на высококонкурентных рынках / Н. Г. Ларкина, Н. П. Кетова. – Ростов н/Д : Изд-во «Содействие – XXI век», 2013. – 144 с.
8. Дурович, А. П. Маркетинг : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : Международный университет «МИТСО», 2015. – 344 с.
9. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – СПб. : Питер, 2012. – 560 с.
10. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2012. – 1072 с.
11. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / А. П. Дурович. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 316 с.
12. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 720 с.

21.03.2016