

Д-р экон. наук **О. А. Третьяк**
А. Г. Рожков

**ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА:
МОДЕЛИРОВАНИЕ И ДИАГНОСТИКА**

В статье проводится анализ концепции ориентации на клиента и основных ее элементов, показывается возможность их применения в логике маркетинга партнерских отношений. Разработана модель ориентации на клиента, а также предложен перечень компетенций сотрудников, необходимых для поддержания межфирменных взаимодействий на разных этапах их развития. Тестирование предлагаемой модели, проведенное на основе анализа данных глубинных интервью, полученных в рамках проекта STROI-NETWORK¹, показало возможность использования модели для оценки текущего состояния клиентоориентированности компании и обоснования направлений ее развития.

Ключевые слова и словосочетания: ориентация на клиента, межфирменные взаимодействия, маркетинг взаимодействия и партнерских отношений.

Ориентация на клиента – центральный элемент маркетинговой концепции управления, предполагающий развитие и поддержание конкурентных преимуществ на рынке за счет наиболее полного удовлетворения потребностей клиента. Так, создание и предложение дополнительной ценности потребителям представляет собой важное условие получения конкурентных преимуществ на рынке. Одним из ожидаемых результатов целенаправленной работы с клиентами является формирование лояльной клиентской базы компании, что в свою очередь несет ряд положительных эффектов: снижение издержек, связанных с обслуживанием клиентов и ценовой чувствительностью потребителей, распространение положительных отзывов и т. д.

Помимо теоретических исследований ориентация на клиента является популярной идеей в деловом сообществе и декларируется многими компаниями как некоторый своеобразный «знак качества» в глазах потребителя или способ дифференциации на высококонкурентном рынке. Часто компании, заявляющие о стремлении удовлетворить любой каприз клиента, не могут, да и не стремятся этого делать. А удовлетворение клиентов не всегда означает высокий уровень ориентации на них компании.

Активное исследование данной проблематики началось еще в 80-х гг. XX в. в рамках маркетинга услуг. Исследователи проводили оценку уровня

¹ STROI-NETWORK – это финско-российский исследовательский проект, объединивший участников из пяти организаций: НАМК, ТУТ, ВШМ СПбГУ и НИУ ВШЭ. Цель проекта – разработка моделей управления сетями межфирменных взаимоотношений на российском рынке. Инициатором проекта выступил Университет прикладных наук Хаменлинны (Финляндия). Проект выполнялся в период с сентября 2007 по декабрь 2009 г.

ориентации торгового персонала на потребности и нужды клиентов и влияния данного показателя на показатели продаж и эффективность работы сбыта в целом. Ориентация на клиента в данном случае рассматривалась на уровне отдельного сотрудника или сбытового подразделения. Первые попытки конкретизации понятия «ориентация на клиента» и его операционализации на уровне всей организации были предприняты лишь в начале 90-х гг. XX в.

Концепция ориентации на рынок (market orientation) получила содержательное оформление в работах целого ряда исследователей¹. Следует отметить, что приоритетность клиента относительно конкурентов и внутренней среды компании в рыночной ориентации признается большинством авторов. Фактически ориентация компании на рынок зачастую отождествляется с ориентацией на клиента. К элементам рыночной ориентации в плоскости внутриорганизационных процессов были отнесены *сбор и анализ информации о клиентах, распространение данных в организации и осуществление обратной реакции на выделенные потребности клиентов*.

Как основная идея маркетинга ориентация на клиента модифицировалась в процессе его развития, перехода от трансакционного маркетинга к отношенческому (relationship marketing – RM). Если основная цель – ориентация на клиента – в трансакционном маркетинге достигалась всевозможными методами и приемами привлечения внимания клиента к товару/услуге и была направлена на осуществление сделки (разовой трансакции), то в отношенческом контексте ориентация на клиента направлена в большей мере на удержание клиента, развитие и поддержание долговременных отношений с ним. Это изменение ориентиров (с разовой покупки на развитие отношений, от краткосрочной ориентации к долгосрочной) приводит к содержательной смене процессов как внутри компании, так и в ее взаимодействиях с окружающей средой. В результате изменяются процессы, технологии их проведения, требуются новые навыки и компетенции для работы компании с клиентами на долгосрочной основе. Поэтому трансформация маркетинга отражается прежде всего на трансформации его основной идеи, что в свою очередь приводит к изменению всей системы ориентации на клиента.

Развитие направления ориентации на рынок в маркетинге взаимодействий и партнерских отношений (RM) предполагает установление и поддержание долгосрочных отношений с клиентом/потребителем, что позволяет еще интенсивнее интегрировать его в цепочку создания стоимости/ценности. Развитие отношений с клиентами трактуется как один из наиболее важных источников конкурентных преимуществ современной компании. Управление отношениями с клиентами включает использование широкого спектра управ-

¹ См.: Deshpande R. and Farley J. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis // Journal of Market-Focused Management. – 1998. – Vol. 2. – N 3; Kohli A. K., Jaworski B. J. and Kumar A. MARKOR: A Measure of Market Orientation // Journal of Marketing Research. – 1993. – XXX-4; Narver J. and Slater S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing. – 1990. – N 54 (4); Ohmae K. Getting Back to Strategy // Harvard Business Review. – 1988. – N 67 (6).

ленческих практик в рамках деятельности компании по анализу, привлечению, удержанию и развитию клиентов¹.

Таким образом, в логике маркетинга взаимодействий основным показателем высокого уровня ориентации на клиента можно считать успешное развитие и поддержание отношений, а также эффективное управление процессом создания ценности. Исследователи рассматривают развитие отношений между поставщиком и потребителем как определенную последовательность этапов. В зависимости от трактовки совокупность этапов называется фазами отношений² или циклом отношений³ (relationship lifecycles). По мнению Даера⁴, в своем развитии отношения между продавцом и покупателем последовательно развиваются и эволюционируют. Помимо изменения в содержании отношений от первоначального анализа потенциального партнера к зрелым взаимодействиям меняются и механизмы их осуществления. По мере того как компании получают опыт совместной работы с потребителями, модифицируются и процессы, обеспечивающие эти взаимодействия. Так, первоначальный сбор информации, осуществляемый в ходе переговоров на уровне межличностных коммуникаций, может быть заменен обменом данных в рамках соответствующих бизнес-процессов. В процессе взаимодействия стороны также получают представление о неявных характеристиках партнера, таких, как соблюдение договорных обязательств, поведение в форс-мажорных ситуациях и т. д. Таким образом, с каждой итерацией поставщик получает все большее возможностей ориентироваться на клиента, используя полученную информацию, а также поэтапно адаптируя внутренние процессы и координируя принимаемые решения.

Следует отметить, что возможность ориентироваться на клиента обеспечивается благодаря увязке и слаженному взаимодействию всех процессов, отмеченных выше, в единую систему. Существование отдельных, разрозненных элементов клиентоориентированности дает некий положительный эффект, но не позволяет говорить об эффективном управлении отношениями, а также последовательной ориентации компании на клиента.

В предлагаемой нами модели ориентации компании на клиента выделяются три основных уровня процессов: первый уровень – информационного обмена, включающий сбор, распространение и обработку данных; второй – аналитический уровень, предполагающий оценку клиентов по совместной деятельности, мониторинг, оценку (с помощью разработанных KPI) и корректировку клиентского потока; и, наконец, третий – адаптационный, включающий реализацию мероприятий по адаптации товаров и услуг, координации, а также контролю обратной реакции клиента.

¹ См.: Kracklauer A. H., Mills D. Q. and Seifert D. (eds). Collaborative Customer Relationship Management : taking CRM to the next level. – Berlin, 2004; Shapiro B. P. What the Hell is 'Market-Oriented'? // Harvard Business Review. – 1988. – Vol. 66.

² См.: Dwyer F. et al. Developing Buyer-Seller Relationships // The Journal of Marketing. – 1987. – Vol. 51. – N 2.

³ См.: Jap S. and Ganesan S. Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment // Journal of Marketing Research. – 2000. – Vol. 37. – N 2.

⁴ См.: Dwyer F. et al. Developing Buyer-Seller Relationships.

Взаимосвязь этих уровней между собой, а также взаимодействие с клиентами, которое наполняет эти процессы содержанием, структурирует динамику и координацию рыночных взаимодействий (рисунок). По-нашему мнению, именно наличие целостной системы с работающими взаимосвязями между процессами (уровнями модели) позволяет говорить об ориентации компании на клиента в рамках взаимоотношений, подразумевающей не только деятельность по сбору и анализу данных о клиенте, но и последовательное формирование соответствующих управлеченческих механизмов отбора клиентов по степени их значимости для компании и адаптации к обслуживаемому клиентскому потоку.

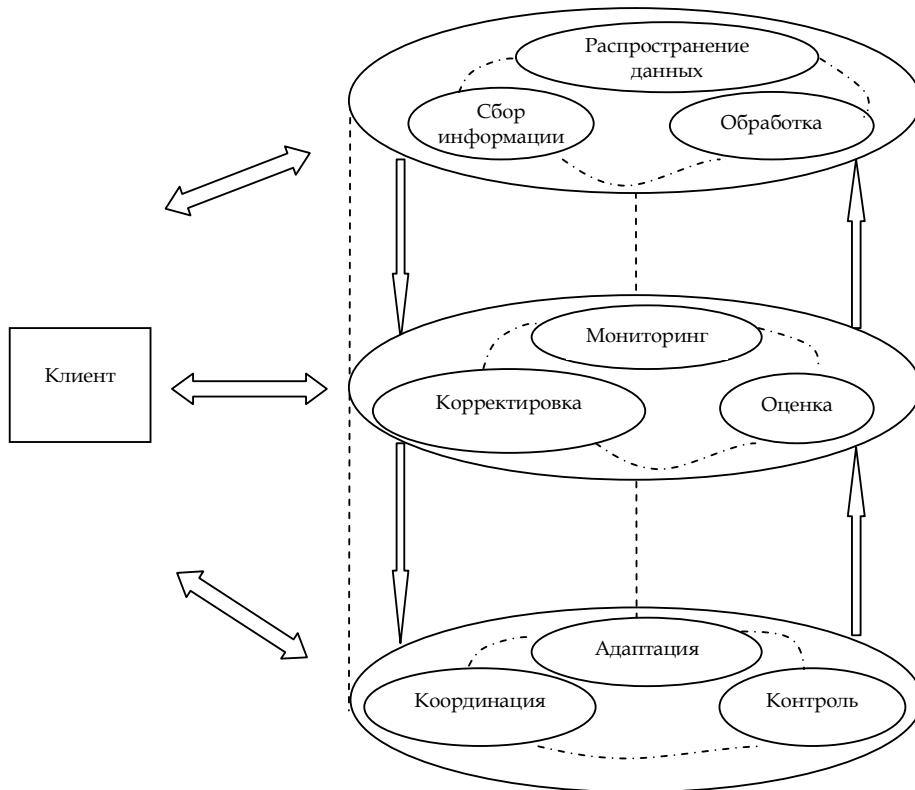


Рис. Основные взаимосвязи между процессами – структурными элементами модели ориентации на клиента

Предлагаемая модель ориентации на клиентов помимо оценки взаимосвязи структурных элементов предъявляет повышенные требования к компетенциям сотрудников компании, отвечающих за практическую реализацию процессов, представленных в модели. Концепция внутреннего маркетинга,

широко известная и используемая в бизнесе сегодня, предполагает активное участие всех сотрудников в достижении основных целей организации¹, ориентацию на удовлетворение потребностей клиентов. Роль сотрудников фронт-офиса, непосредственно работающих с клиентом, остается при этом наиболее значимой для адаптации и персонализации продуктов и услуг². На базе представленной модели можно выделить три основных уровня компетенций сотрудников компании, необходимых для ее практической реализации (табл. 1).

Таблица 1
Уровни компетенций сотрудников в модели ориентации на клиентов

Уровень	Содержание
Информационный	Сбор информации о предпочтениях клиента. Обработка полученных данных в соответствии с внутрифирменными стандартами. Распространение информации в организации
Аналитический	Осуществление текущего мониторинга. Комплексная оценка клиентов по результатам совместной деятельности. Разработка перечня ключевых показателей деятельности (KPI). Отбор и фильтрация клиентов
Адаптационный	Адаптация параметров продукта/услуги и процессов взаимодействия. Координация мероприятий по адаптации. Контроль осуществляемых взаимодействий

Тестирование модели ориентации на клиента на основе данных глубинных интервью

Возможности использования предложенной модели для оценки существующего состояния ориентации на клиента в компании и предложения шагов по ее увеличению тестились в рамках исследовательского проекта STROI-NETWORK, в котором авторы принимали участие (2008–2009). В ходе исследования была проведена серия глубинных интервью представителей среднего и высшего менеджмента шести скандинавских компаний, работающих на российском рынке в строительной отрасли. Для анализа были использованы материалы 16 интервью, средняя продолжительность каждого из них составляла 50 минут. Опрашивались менеджеры по работе с корпоративными клиентами, руководители бизнес-направлений, директора по продажам, в отдельных случаях – генеральные директора компаний. В штате исследуемых компаний работают в основном российские сотрудники, многие из компаний были приоб-

¹ См.: George W. R. Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level // Journal of Business Research. – 1990. – Vol. 20. – Iss. 1.

² См.: Gwinner K., Bitner M., Brown S. W. and Kumar A. Service Customization Through Employee Adaptiveness // Journal of Service Research. – 2005. – N 8 (2).

ретены иностранными партнерами в процессе выхода на российский рынок. В рамках проведенных интервью обсуждались вопросы управления отношениями с клиентами, оценки и ранжирования клиентов, межфирменной координации. В качестве основного метода анализа качественных данных использовался контент-анализ¹. В дополнение к полученным в глубинных интервью данным был проведен анализ доступной вторичной информации.

На первом этапе анализа была рассчитана частота упоминания отдельных элементов модели в соответствии с формой кодирования. Так как индикаторы были объединены в блоки в соответствии с элементами модели, имеет смысл рассмотреть показатели как отдельных индикаторов, так и блоков в целом. Наибольшая частота упоминаний наблюдалась для блоков «распространение информации о клиенте» (65%), «адаптация к потребностям клиентов» (67%) и «координация» (69%). Это достаточно предсказуемый и прогнозируемый результат, так как практически все компании, вне зависимости от уровня клиентаориентированности, в той или иной мере координируют свою деятельность с клиентом в процессе осуществления поставки. Наименьшая частота упоминаний выявлена для блоков «сбор информации» (48%) и «управление отношениями с клиентами» (42%) (табл. 2).

В модели ориентации на клиента можно выделить ряд элементов, относящихся ко всей организации, например, наличие долгосрочных целей в области развития отношений, инструменты распространения информации в компании и т. д. Другие элементы можно, напротив, отнести к профессиональным компетенциям отдельных специалистов. К ним относятся, например, использование тех или иных инструментов сбора и анализа данных, установление и развитие межличностных отношений, формы осуществления деловых коммуникаций и т. д.

Помимо проблем со сбором информации, отмеченных выше, компании испытывают сложности с оценкой уровня удовлетворенности клиентов (44%). Также лишь небольшая часть респондентов (25%) отметила разработку и регулярное использование комплексной системы оценки отношений с клиентами.

Обращает на себя внимание тот факт, что большинство респондентов отмечают значимость клиентов в зависимости от объема закупок (94%), фактор же длительности взаимодействий оказывается крайне малозначимым (6%). Тем более противоречиво выглядит явно высказываемое желание представителей опрашиваемых компаний выстраивать взаимодействия с клиентами в долгосрочной перспективе (81%). Последнее свидетельствует об ориентации на формальные механизмы регуляции взаимодействий. Одним из объяснений такой ситуации может быть недостаток ресурсов в период роста рынка.

Другим важным фактором, выделенным в ходе интервью, является стремление иностранных компаний продвигать на российском рынке продукцию без значительной адаптации. Многие зарубежные рынки являются более

¹ В данном случае используется расширенная трактовка термина «контент-анализ», предполагающая не только количественный семантический анализ исследуемого материала, но и выделение качественных структурных характеристик, на основе чего проводилось тестирование предлагаемой модели.

развитыми с точки зрения используемых материалов и ассортиментного ряда, и отдельные компании-поставщики считают анализ потребностей российских клиентов нецелесообразным. Следует отметить, что многие процессы, в том числе оценка клиентов, разработка соответствующих целей, практически не формализованы, находятся в компетенции отдельных специалистов по работе с клиентами. Поэтому результат работы с клиентом практически полностью зависит от знаний и навыков конкретного менеджера. Это повышает риски взаимодействия, а также приводит к проблемам при расширении клиентской базы компании.

Таблица 2

**Частота упоминания элементов модели клиентоориентированности
в глубинных интервью при тестировании**

Основные компоненты модели ориентации на клиента		Частота упоминания, %
I. Сбор информации о клиенте		
1	Вторичная информация и исследования рынка	38
2	Личные взаимодействия (неформальные каналы коммуникаций)	56
3	Формализованные процедуры получения обратной связи	50
II. Распространение информации о клиенте		
1	Информация концентрируется у менеджера по продажам	88
2	Распространение через неформальные каналы коммуникации	38
3	Распространение знаний о клиентах в рамках соответствующих бизнес-процессов	69
III. Адаптация к потребностям клиентов		
1	Компания готова адаптировать свой продукт или услугу под нужды клиента	75
2	Гибкость (за счет внутренних ресурсов)	75
3	Двусторонняя адаптация в рамках взаимодействий	50
IV. Оценка клиентов		
1	Условия работы с сегментами значительно отличаются	50
2	Компания регулярно оценивает уровень удовлетворенности клиентов	44
3	Ценность (значимость) клиента зависит от объема закупок	94
4	Ценность клиента зависит от длительности совместной работы	6
5	Ценность клиента зависит от перспектив его развития	56
6	Ценность клиента зависит от соблюдения обязательств по договору	81
V. Координация		
1	Координация происходит за счет взаимодействий на личном уровне	75
2	Координация реализуется в рамках формальных процессов	63
VI. Управление отношениями с клиентами		
1	Компания рассматривает взаимодействия в долгосрочной перспективе	81
2	В компании существуют долгосрочные цели по развитию отношений с клиентами	56
3	Компания выделяет стадии развития отношений с клиентом и действует в соответствии с этим фактором	6
4	В компании существуют системы оценки отношений с клиентами	25

По результатам проведенного исследования привлечение новых клиентов оказывается в условиях российского рынка более привлекательным по сравнению с удержанием старых. Вместе с тем согласно целому ряду исследований стратегии привлечения являются значительно более затратными по сравнению с удержанием. Координация и адаптация процессов выстраивается в компаниях на основе длительного взаимодействия с клиентом.

На следующем этапе анализа был рассчитан индекс для основных компонентов модели (т. е. сбор, распространение информации, оценка клиентов и т. д.) путем суммирования упоминания индивидуальных пунктов формы кодирования. Затем был рассчитан непараметрический коэффициент корреляции Спирмена (Spearman) (ρ_s) для ранжированных данных (табл. 3). Для оценки магнитуды ассоциаций использовались корреляции со значениями больше 0,50. Корреляционный анализ показал, что сбор информации (Collect) ассоциирован с адаптацией ($\rho_s = 0,64$), оценкой клиентов ($\rho_s = 0,77$), координацией ($\rho_s = 0,69$) и управлением отношениями ($\rho_s = 0,58$).

Т а б л и ц а 3
Коэффициенты корреляции основных элементов модели

	Collect 1	Dissem 2	Adapt 3	Eval 4	Coord 5	RM 6
Сбор информации (Collect)	1					
Распространение информации (Dissem)	0,370	1				
Адаптация (Adapt)	0,640	0,568	1			
Оценка клиентов (Eval)	0,773	0,288	0,757	1		
Координация (Coord)	0,689	0,494	0,735	0,718	1	
Управление отношениями (RM)	0,587	0,606	0,530	0,457	0,671	1

Более интересными для анализа представляются случаи отсутствия зависимости между элементами модели. Так, не наблюдается взаимосвязь между сбором и распространением информации ($\rho_s = 0,37$), оценкой клиентов и распространением информации ($\rho_s = 0,28$). Распространение информации не связано с процессом координации ($\rho_s = 0,49$), кроме того, процесс оценки клиентов не взаимосвязан ($\rho_s = 0,45$) с процессом управления клиентами.

Такие связи являются критически важными для управления отношениями с клиентами. Их отсутствие сигнализирует о низком уровне ориентации на клиента, фрагментации процесса сбора и распространения информации. Аналитические элементы системы управления отношениями функционируют в отрыве от источников информации. Субъективизм и отсутствие последовательной системы управления отношениями, отмеченные выше, проявляются в независимости систем оценки клиентов и управления отношениями.

Основные выводы и направления практического использования модели

Анализ данных, собранных в логике взаимоувязанных процессов, показанных в модели, выявил, что, несмотря на наличие отдельных элементов/процессов в компаниях, как правило, отсутствуют структурные связи между ними. Остродефицитными являются компетенции сотрудников, позволяющие как взаимодействовать с клиентами, так и координировать процессы внутри компаний. Поэтому зачастую усилия компаний по сбору информации о клиентах оказываются безрезультатными, поскольку не влекут за собой процедуры обоснованного отбора и ранжирования клиентов, а также адаптации к их потребностям. Формальная ориентация на клиентов не является таковой в реальном функционировании исследуемых компаний. Таким образом, использование модели (а именно тестирование компании на предмет наличия/отсутствия указанных процессов и их взаимной увязки и координации) позволяет оценить реальный уровень ориентации компании на клиента, выявить проблемные зоны («узкие места») и наметить шаги по увеличению реальной клиентоориентированности компании, которая в настоящее время признана основным источником ее конкурентоспособности. Такая диагностика не требует дополнительных затрат, но может служить основой для изменения бизнес-модели компании, усиления ее взаимодействий с клиентами.

В рамках следующего этапа исследований предполагается более детальная проработка элементов модели, разработка комплекса контрольных индикаторов и их привязка к количественным показателям деятельности компании. Необходимо создание инструментов оценки уровня ориентации на клиента на основе предлагаемой модели для использования в исследовательской деятельности и практике управления. Важными направлениями дальнейших исследований являются более активное включение клиента в систему оценки клиентоориентированности поставщика, получение обратной связи, а также интеграция в рамках соответствующих бизнес-процессов.

Список литературы

1. Розанова Т. П., Скоробогатых И. И. К вопросу о применении концепции маркетинга отношений в сетевом взаимодействии экономических и социальных акторов // Вестник Российской экономической академии имени Г. В. Плеханова. – 2011. – № 1 (37).
2. Gwinner K., Bitner M., Brown S. W. and Kumar A. Service Customization Through Employee Adaptiveness // Journal of Service Research. – 2005. – N 8 (2).