

*Осик Юрий, Гельманова Зарина, Прокопенко Ольга*

### **КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: К ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОМУ ДОВЕРИЮ ЧЕРЕЗ КОЛЛАБОРАТИВНУЮ ФИЛЬТРАЦИЮ**

В статье проанализированы подходы различных авторов к пониманию сущности термина «клиентоориентированность». На основе модели Мак-Кинси «7С» продемонстрированы различные аспекты проявления клиентоориентированности. Предложена содержательная модель ориентации на клиента, позволяющая, с одной стороны, структурировать ориентацию на клиента, а с другой - проводить оценку данной компетенции в компании. Определены базовые ценности клиентоориентированности, проанализированы основные подходы экономистов к пониманию компетенций и выделению ключевых компетенций. В качестве новых основных компетенций предложены стратегическое видение в контексте современного развития теории управления взаимоотношениями, а также клубные торгово-экономические отношения на основе коллаборативной фильтрации.

**Ключевые слова:** клиент, потребитель, клиентоориентированность, менеджмент ключевых клиентов, ключевые компетенции, стратегическое видение, доверие, клубное потребление.

*Осик Юрий, Гельманова Заріни, Прокопенко Ольга*

### **КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА ПОВЕДІНКА: ДО ПЕРСОНІФІКОВАНОЇ ДОВІРИ ЧЕРЕЗ КОЛАБОРАТИВНУ ФІЛЬТРАЦІЮ**

В статті проаналізовані підходи різних авторів до розуміння суті терміна «клієнтоорієнтованість». На підставі моделі Мак-Кінсі «7С» проілюстровані різні аспекти тлумачення клієнтоорієнтованості. Запропонована змістовна модель орієнтації на клієнта, що дає можливість оцінювати головні компетенції в компанії. Визначені

засадничі цінності клієнтоорієнтованості, проаналізовані основні підходи економістів до розуміння компетенцій і виокремлення головних компетенцій. До наявних головних компетенцій запропоновано додати стратегічне бачення в контексті сучасного розвитку теорії управління взаємовідносинами, а також клубні торгівельно-економічні відносини на підставі колаборативної фільтрації.

**Ключові слова:** клієнт, споживач, клієнтоорієнтованість, менеджмент засадничих клієнтів, засадничі компетенції, стратегічне бачення, довіра, клубне споживання.

*Ossik Yuri, Gelmanova Zoya, Prokopenko Olga*

### **CLIENT-ORIENTED BEHAVIOR: TO PERSONIFIED CONFIDENCE THROUGH COLLABORATIVE FILTERING**

The article analyzes the approaches of different authors to understanding the essence of the term "customer-oriented". Based on the McKinsey "7C" model, various aspects of the client-oriented approach are demonstrated. A substantial customer orientation model is proposed, which, on the one hand, allows you to structure the client's orientation, and on the other hand, to assess the competence in the company. The basic values of client-orientedness are determined. The main approaches of economists to understanding competences and allocation of key competencies are analyzed. The main new competences are proposed the strategic vision in the context of the modern development of the theory of relationship management, as well as club trade and economic relations based on collaborative filtering.

**Keywords:** client, customer, customer orientation, key customer management, key competencies, strategic vision, trust, club consumption.

**Постановка проблемы.** В современном бизнесе компании, занятые созданием устойчивой конкурентной позиции, все больше отходят от ориентации на текущие показатели продаж и стремятся к развитию долгосрочных взаимодействий с ключевыми участниками рынка, прежде всего с клиентами. К созданию устойчивых конкурентных позиций компания приходит через построение системы

партнёрских отношений, позволяющих повысить эффективность процессов создания и распределения ценности. Анализируемому нами повышенному вниманию к клиентам в современной экономике есть по меньшей мере три причины. *Первая причина связана с последствием научно-технического прогресса (НТП), который обуславливает рост доли потребительских товаров усложненной конструкции и состава.*

**Анализ исследований и публикаций.** В зависимости от того, на какой стадии потребитель может определить качество и полезность товаров, их можно подразделить, опираясь на исследования С. Прайса и И.А. Алиева, на априорные (стандартные потребительские товары), приорные (превалируют поисковые характеристики), постприорные (превалируют опытные характеристики) и неопределяемые (превалируют характеристики веры) [1-2]. Причем доля двух последних групп товаров и услуг, в которых доминирует неосязаемая составляющая качества, постоянно растет. *Это приводит к асимметрии информации между продавцом и покупателем: продавец осведомлен о качестве и эксплуатационных свойствах таких товаров гораздо в большей степени, чем покупатель. Вторая причина состоит в том, что глобализация вносит весомую лепту в увеличение многообразия внутривидового ассортимента товаров, что еще больше дезориентирует покупателя. Третья причина связана также с последствием НТП - массофицированным производством и потреблением (о пороках которого писал еще несколько десятилетий тому назад Э. Тоффлер): неэтичное поведение человека в организации усиливается с увеличением размеров коллектива, с которым он контактирует – прямо или опосредованно. С этого благодатного для дезинформации глобального рынка потребители все больше уходят в локальные рынки, предлагающие более достоверную информацию о товарах и услугах.*

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Тем самым сознательные потребители, все более подвергающиеся маркетинговой, в частности, рекламной дезинформации в современном информационном обществе, которое по праву можно переименовать в информационно-дезинформационное, объявляют бойкот деперсонифицированному доверию. Они предотвращают

обман, следовательно и свой экономический ущерб, переходя к локальным персонализированным отношениям. В этом контексте ориентация на клиента и построение системы партнерских взаимоотношений представляется одной из наиболее перспективных областей исследования и управления.

**Цель статьи:** изучение клиентоориентированного поведения в контексте современного развития теории управления взаимоотношениями с использованием торгово-экономических отношений на основе коллаборативной фильтрации.

**Основной материал исследования.** Стремительное ускорение рыночных процессов, быстрая смена технологических платформ и повышение уровня неопределенности в окружении компании делают ориентацию на клиента основным источником конкурентных преимуществ и создания ценности. К числу факторов, препятствующих организации стать клиентоориентированной, можно отнести агрессивную стратегию организации, направленную на существенное увеличение доли рынка, а также ориентацию на краткосрочную прибыль. Для завоевания устойчивой конкурентной позиции необходимо более глубокое понимание ориентации на клиента, когда наиболее востребованными становятся практические механизмы повышения клиентоориентированности. Клиентоориентированный подход (конец XX в. – нач. XXI в.) развивается в ответ на проявления глобализации и информационной революции. Какие конкретно проявления вышеупомянутых процессов инициировали ренессанс в принципе не нового явления – клиентоориентированного поведения (КОП). Что нового несет в себе современная модификация этого поведения и что в этом поведении так привлекает экономических агентов? Поиску ответов на эти и сопутствующие им вопросы посвящена настоящая статья.

В работе использованы методы структурных, функциональных, институциональных, феноменологических и многофакторных подходов, типологического и логического анализа, синхронного и диахронического сравнений. Теоретической основой исследования послужили труды зарубежных и казахстанских исследователей по вопросам клиентоориентированного поведения, ключевых компетенций, стратегического видения, доверия, клубного потребления.

К одной из основных предпосылок развития компаний в современных условиях относится клиентоориентированный подход. Причинами этому служат такие особенности развития предприятий и их отношений с субъектами рынка на современном этапе, как инновационность, самоорганизация, требование особых компетенций, активное взаимодействие, динамичная трансформация. Основными компонентами КОП являются: ориентация на удержание клиентов, индивидуальные коммуникации, основанные на отношениях (а не продукте), сотрудничество с клиентами. Компания, которая видит источник развития в КОП, не отрекается от основных принципов технократического и маркетингового подходов, но управление развитием становится более сложным и комплексным. Можно утверждать, что КОП более эффективен для предприятий, ориентированных на долгосрочную прибыль.

При анализе основных тенденций изменения ситуации на различных корпоративных рынках очевиден постоянный рост конкуренции. Однако большинство руководителей и специалистов не вполне осознает, что нужно конкретно делать, чтобы клиент своими деньгами проголосовал за клиентоориентированность.

Традиционно под «клиентоориентированностью» подразумевают политику успешной организации, осознающей, что в центре ее деятельности находится клиент. Часто происходит подмена понятий: клиентоориентированность отождествляют с наличием в компании стандартов качественного обслуживания. Несмотря на распространенность, понятие клиентоориентированности не имеет однозначного научного определения, адекватного сложившимся новым экономическим условиям. Поэтому представляется важным проанализировать сущность термина «клиентоориентированность» с позиций различных авторов. Для одних авторов клиентоориентированный подход – это стратегический подход к развитию организации, обеспечивающий повышение ее конкурентоспособности и рост доходности, подразумевающий мобилизацию всех ее ресурсов на выявление, вовлечение, привлечение клиентов и удержание наиболее прибыльных из них за счет повышения качества обслуживания клиентов и удовлетворения их потребностей» [3]. Согласно другому определению [4], клиентоориентированность – это «способность организации извлекать

дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов».

И. Манн клиентоориентированность определяет, как «инициацию положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов» [5]. «Это высочайшее значение ориентации предприятия на максимальное удовлетворение клиента» [6]. Еще один автор [7], утверждает, что «это процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом». «Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки создания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала» [8].

Ряд западных авторов считают, что КОП - часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров, работников. Таким образом, в фокусе находится не только понимание потребностей существующих и потенциальных клиентов, но также понимание их ценностей и убеждений [9].

Ориентация на клиентов обязательно должна приводить к увеличению результативности организации. Если нет дополнительной прибыли от более качественного обслуживания, то нет и клиентоориентированности. В этом аспекте нам ближе понятие «клиентоориентированности» у Ю.И. Смирнова и В.Е. Лучкова [10-11]. Первый отмечает, что это - стратегия предприятия, направленная на учет и удовлетворение потребностей клиента и формирование максимально комфортных отношений с ним с целью долгосрочного профессионального взаимодействия [10]. Другой считает, что «Клиентоориентированность – это способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения клиентов» [11]. Непонимание этого факта приводит к неоправданным затратам, так как вкладываемые ресурсы используются неэффективно. На наш взгляд, удачно обсуждаемый термин был охарактеризован Б. Рыжковским: «Клиентоориентированность – это инструмент управления

взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций» [12].

*Формы клиентоориентированности по элементам модели Мак–Кинси.*

Различные аспекты проявления клиентоориентированности хорошо продемонстрированы на основе модели Мак–Кинси «7С», которая рассматривает организацию как систему, состоящую из семи элементов. Результат подобной систематизации форм клиентоориентированности представлен И.Я. Рувенным (таблица 1).

Типичные фронт-офисные функции включают коммуникацию с клиентами, получение и ввод для последующей обработки документов от клиентов, взаимодействие с прочими внутренними подразделениями компании для предоставления клиенту информации, обзвон и рассылку клиентам информационных сообщений, обработку входящих звонков.

Примерами фронт-офисных подразделений являются колл-центры, торговые и демонстрационные залы, кассы клиентского обслуживания. Примеры фронт-офисных информационных систем — портал самообслуживания клиента («личный кабинет»), информационный киоск торгового зала, система дистанционного банковского обслуживания, информационные системы поддержки фронт-офисной деятельности — CRM, модули ERP по вводу клиентских заказов, модули АБС по обеспечению деятельности операционного зала.

Часто понятие фронт-офис используется в противопоставление бэк-офису (подразделениям, осуществляющим обеспечивающую деятельность), иногда (в финансовом секторе) — мидл-офису (подразделениям, занятым проверкой и непосредственной обработкой клиентских операций).

Таким образом, можно определить следующие обязательные условия для организации, претендующей на клиентоориентированность: наличие осознанных и целенаправленно развиваемых ключевых компетенций и отсутствие декларативных ключевых компетенций общего характера (примеры последних: производство качественного товара по справедливой цене,

удовлетворение ожиданий потребителей); однозначное определение целевых групп и выявление их уникальных потребностей; готовность отказать нецелевому клиенту для приоритетного обслуживания ключевого; приоритет долгосрочной прибыли перед краткосрочной выгодой; актуальна задача развития, а не выживания.

Таблица 1  
 Формы клиентоориентированности по элементам  
 модели Мак-Кинси «7С»

Элемент модели «7С»	Сущность элемента	Формы клиентоориентированности
Стратегия	Долгосрочный план развития организации, способствующий росту конкурентоспособности и созданию прочных конкурентных преимуществ	Наличие стратегии позволяет организации добиться ключевых компетенций в различных аспектах взаимоотношений с потребителями
Структура	Способ организации взаимодействия между подразделениями с указанием принципов подчинения и сферы ответственности	Взаимодействие «фронт-офиса»* и «бэк-офиса»* с целью обеспечения слаженной работы персонала в процессе обслуживания потребителей.
Система управления	Методы принятия управленческих решений, ведения ежедневной работы в организации, развития бизнеса	Соответствие принятых правил и процедур требованию максимального удовлетворения потребностей клиентов
Система ценностей	Нормы и стандарты взаимодействия в организации; принципы корпоративной культуры, миссия	Пропаганда ценностей клиентоориентированности среди работников организации
Система навыков	Способности, потенциал и компетенции, которыми обладает персонал организации	Компетенции, которые необходимы для реализации клиентоориентированного подхода
Состав работников	Сколько сотрудников работает в организации, кто они по специальности, как организована работа с персоналом: набор, повышение квалификации, мотивация	Персонал является активным участником коммуникаций между организацией и ее клиентами, т. е. получает и передает информацию о степени удовлетворенности клиентов
Стиль взаимоотношений внутри организации	Стиль управления, принятый в организации; значение руководителей и их роль в принятии стратегических решений по развитию бизнеса	Клиентоориентированный стиль взаимоотношений дает возможность совершенствоваться и соответствовать ожиданиям клиентов

*\*Примечание.* Фронт-офис — общее наименование группы подразделений или процессов в организациях, отвечающих за непосредственную работу с клиентами, заказчиками.

По результатам анализа подходов различных авторов к термину «клиентоориентированность» можно отметить неоднозначность и плюрализм мнений ученых, бизнесменов и экспертов относительно данного понятия. Одни понимают под данным термином – процесс, другие – характеристику, третьи – метод (инструмент).

Кроме того, большинство авторов, формулирующих сущность категории «клиентоориентированность», четко не определяют, что подразумевается под «клиентом». Следует отметить неоднозначность термина «клиент» и его отличие от термина «потребитель». Профессиональный словарь по экономике и праву дает следующие определения: Клиент – это юридическое или физическое лицо, пользующееся услугами другого физического или юридического лица, вступающее с ним в деловые отношения.

Потребитель – потенциальный или реальный покупатель, имеющий намерение приобрести либо приобретающий или использующий товары, работы, услуги исключительно для личных целей, не связанных с извлечением прибыли [14].

Таким образом, «потребитель» и «клиент» - разные экономические термины и не являются синонимами. Понятие «клиент» более широкое и включает в свою структуру «потребителя». В рамках клиентоориентированного подхода целесообразно термин «клиент» сформулировать следующим образом. Под клиентами понимают юридические или физические лица, приобретающие товары и услуги компании на возмездной основе, а именно - существующие или потенциальные торговые посредники и конечные потребители.

С каждым из данных определений можно согласиться, но в данной статье клиентоориентированность мы рассматриваем как «инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций» [12].

Базовые ценности клиентоориентированности:

*Ключевая компетенция* помогает компании достигать определенных результатов с большей эффективностью. Ключевая компетенция должна быть продолжительной во времени (не краткосрочной и не разовой), осознанной руководством компании и

регулярно использоваться (персонал должен уметь повторять свои успешные действия). При этом формулировка должна быть предельно конкретной, дающей однозначное представление о преимуществе данной фирмы [15].

Для выделения ключевых компетенций компании необходимо определить ее основной ресурс для создания конкурентных преимуществ и выбора стратегии изменений бизнеса. Не удивительно, что ряд авторов (М. Портер, К. Прахалад, Г. Хэмел) исследуют проблему понятия и использования категории «компетенции компании». Во-первых, они анализируют историю развития этого термина, но до сих пор не пришли к единому однозначному мнению, что он означает [16]. Во-вторых, практика использования в ключевых компетенциях компаний для формирования конкурентных преимуществ заметно отстает от теоретических работ.

Г. Хэмел и К. Прахалад определяют ключевые компетенции как «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды» [17]. В другой работе [18] компетенция компании определяется как набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций.

Согласно определению, приведенному другой группой авторов (Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф, 2012), ключевая компетенция организации – компетенция, обеспечивающая конкурентное преимущество. При этом ключевая компетенция должна обладать тремя характеристиками: ценностью – она должна быть незаменимой; уникальностью – должна исключать копирование; доступностью – компания должна быть в состоянии ею пользоваться [19]. Некоторые авторы продолжают список признаков ключевых компетенций [20], а другие авторы [21] его дополняют.

Внутренние знания Каплан и Нортон назвали компетенцией более высокого порядка, недоступные непосредственному восприятию потребителя, которые находят косвенное выражение в потребительской стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов организации, с помощью которых производится максимальная потребительская стоимость [22].

Ресурсы, с помощью которых компания может завоевать конкурентное преимущество и сформировать в представлении клиента

исключительную ценность, перечислил Р. Мак-Грат [23]. К настоящему времени Э. Пейн идентифицировал восемь свойств ключевых компетенций [24]. О том, что ключевые компетенции могут принимать различные формы впервые упоминает М. Портер [25]. В междисциплинарном словаре по менеджменту отмечается, что ключевая компетенция – это «все то, что компания или ее подразделения делают лучше других» [26].

Согласно Г. Хэмелу и К. Прахаладу, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес – единиц, а как сочетание ключевых компетенций – навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности [17]. Ключевая компетенция – стратегический потенциал компании. Оперативное управление компанией – способ извлечения выгоды из потенциала [27]. Число ключевых компетенций может быть разным, чаще всего выделяют от 5- до 10 основных компетенций. Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

Возникают два вопроса: а) как определить ключевые компетенции; б) являются ли они постоянными или могут меняться во времени. С. Апенько [27] предлагает один из способов определения ключевых компетенций компании – через выявление ключевых клиентов, характера их потребностей и роли компании в удовлетворении этих потребностей. Такой способ позволяет клиентоориентированной компании получить ответ на вопрос «Чем должна заниматься компания сегодня и завтра для удовлетворения потребностей клиентов?». Представляется, что вышеупомянутый автор, в отличие от предыдущих, не только предполагает отношения с компанией на будущее, но и задается вопросом «чем должна заниматься компания в этом будущем?» Отметим, что в условиях интенсивной конкуренции, перерастающей в гиперконкуренцию, сориентироваться в этом вопросе очень непросто, но очень важно для КОП.

*Видение и стратегия фирмы.* В современном стратегическом менеджменте упорно завоевывает место термин «видение», связанный с интуицией. Было бы очень упрощенным отождествлять видение

только с интуицией. Нам представляется, что для достоверного видения нужны сочетание опыта и базовых знаний менеджера в своем деле с интуицией при условии, что знания и опыт попеременно могут переходить из кристаллизованного (связанного) в текучий (свободный) интеллект. Другими словами, умственная и творческая компоненты должны работать во взаимодействии: «чистая интуиция – стратегия интуитивного поиска – стратегия систематизированного поиска – стратегия направленного поиска - точный расчет», как показано в учебном пособии по креативному менеджменту [28].

Кроме того, мы считаем, что реализация ключевой компетенции, являющейся видением, во взаимосвязи с другими компетенциями должна осуществляться в условиях персонифицированного доверия (об этом чуть ниже – в рубрике «равенство позиций»). Выявление и использование компаниями ключевых компетенций должно приводить к их росту и развитию. Г. Хэмел и К. Прахалад называют такую взаимосвязь компетенций «портфель ключевых компетенций», и с этих позиций целесообразно воспринимать организацию, а не считать ее группой бизнес-единиц [17].

В поисках конкурентного преимущества организации не обойтись без упоминавшегося уже «взгляда вовнутрь себя», стараясь при этом идентифицировать в себе те способности, вокруг которых можно выстроить бизнес-пространство [29]. За счет развития внутренних факторов отдельным компаниям удастся занять лидирующие позиции в традиционных отраслях на зрелом рынке.

Г. Ансофф предлагает «сетку компетенций» в виде шаблонного списка умений и ресурсов, которая должна регулярно составляться как для самой компании, так и для конкурентов с целью проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы конкурентов на данном рынке [30].

Более глубокий поиск возможностей увязать способности организации и внешние факторы среды реализовался в концепции извлечения конкурентного преимущества из соотношения отличительных компетенций и существующих возможностей, описанной в работах таких известных авторов Гарвардской Школы Бизнеса, как Е. Лернд, Р. Кристенсен, К. Эндрюс и У. Гут в 1960-х гг. Это способствовало появлению известной модели стратегического

анализа сильных и слабых сторон компании, внешних возможностей и угроз [31-32].

Таким образом, в современных условиях клиентоориентированность проявляется в углубленном изучении потребительских ценностей, «взгляда вовнутрь себя», обоюдного видения настоящего и будущего той и другой организации – от ассортиментно-производственного до мировоззренческого аспектов. Поэтому видение называют главным стратегическим ресурсом первых руководителей.

*Целевые клиенты* – ограниченный перечень клиентов или клиентских групп, приоритетных для компании в долгосрочной перспективе. Характеристики целевых клиентов должны быть формализованы и соответствовать основным критериям сегментирования, представленным Б.А. Соловьевой [33].

Таким образом, в последнее время все большую популярность завоевывает концепция менеджмента ключевых клиентов, нацеленная на индивидуализацию обслуживания наиболее значимых потребителей услуг и более полное удовлетворение их запросов [18]. Принимая во внимание закон Парето, согласно которому 80% дохода приносят 20% клиентов, можно сделать вывод о том, что к клиентам необходимо относиться дифференцированно и выстраивать свои отношения с ними, принимая в качестве основы их индивидуальность. Как отмечают Ф. Райхельд и Т. Тил, общее количество привлеченных и потерянных клиентов далеко не столь важно, как количество привлеченных и потерянных ключевых клиентов [34].

Важнейшей особенностью ключевых клиентов является их безусловная привлекательность в связи с тем, что работа с ними позволяет значительно снизить издержки через исследование изменяющихся потребностей ключевых клиентов [35]. Значимость клиента для компании-менеджера можно определять по разным критериям. Основные аспекты концепции менеджмента ключевых клиентов М. Старенков [36] раскрывает следующим образом: «В портфеле любой фирмы всегда имеется центральное ядро заказчиков. Это те заказчики, которых поставщик определяет в качестве своих ключевых клиентов. Менеджмент ключевых клиентов означает формирование новой миссии (подобно созданию новых рабочих мест, освоению новых сфер деятельности и т.д.) и ее интеграцию в

действующие фирменные структуры». Менеджмент ключевых клиентов – это концепция, благодаря которому получает возможность ближе ознакомиться с запросами потребителей. Менеджмент ключевых клиентов увязывает специфические организационные решения с данными потребителями. Цель в том, чтобы лучше обслужить их и в перспективе привязать к компании. Как отмечает Дж. Шоул, сервис становится лишь тогда конкурентным преимуществом, когда влияет на принятие решения о покупке и произошедшие изменения становятся заметны для клиентов [37].

*Равенство позиций* (партнерство) – отношения между поставщиком и клиентом, при которых отсутствует доминирование (сознательное или случайное) одной из сторон на любом этапе взаимоотношений, определяющих КОП. Основная особенность партнерских отношений – отсутствие зависимости от контрагента [38].

При менеджменте долгосрочных деловых отношений чисто экономические показатели дают лишь частичное представление об успешности сотрудничества. Это понятие конкретизируется преимущественно по трем главным «неэкономическим» компонентам – доверие между партнерами, обязательность в отношениях и удовлетворенность ими. Рассмотрим их подробнее.

По нашему мнению, доверие – это такая позиция лица, принимающего решение, которая в ситуации, предполагающей выбор из нескольких альтернатив, побуждает его отказаться от определенных моделей поведения, связанных с определенными издержками и потерей времени. Обязательность в отношениях, подобно доверию, преимущественно воспринимается как позиция индивида. Р. Морган и Ш. Хант определяют эту составляющую как положение, когда партнер считает существующие связи с другой стороной настолько важными, что они заслуживают максимальных усилий, чтобы их продолжить. Такая установка является основой для стабилизации отношений и привязки клиента [39].

Как подчеркивают Л. Де Чернатони и М. Макдональд, «новый способ создания ценности подразумевает активное вовлечение потребителей в процесс создания продукта, при котором добавленная ценность создается самими покупателями и обладает большей полезностью». При этом указанные авторы вводят новое понятие «prosumer» (от англ. Producer и consumer), которое определяет лицо,

одновременно являющееся пользователем и частично разработчиком продукта или услуги [40].

Повышение эффективности маркетинга услуг – еще одна весомая часть процесса формирования клиентских отношений. Крайне важно формировать «портрет» целевого клиента. Это позволит моделировать будущее поведение клиентов, позволяющее добиться положительного ответа клиента на предложение приобрести новый продукт и/или услугу. Е. Бердина считает, что для качественного управления взаимоотношениями с клиентами могут быть использованы также частные стратегии [41]. Все вышеизложенные стратегические шаги должны помочь сервисной организации не только улучшить и закрепить взаимоотношения с клиентами, но также и усилить свои конкурентные преимущества.

Таким образом, современные взгляды на развитие теории управления взаимоотношениями весьма разнообразны. В таблице 2 представлена классификация Т.Е. Сониной немецкой школы этой концепции, которая основывается преимущественно на положениях теории обмена и теории неинституциональной экономики [42] с нашим дополнением. Внимание исследователей охватывает прикладные аспекты взаимоотношений, которые могут быть экстраполированы преимущественно на сектор B2B рынков. Однако следует отметить, что аспекты исследований взаимоотношений на B2B рынках, имеют не столько концептуальное, сколько прикладное применение. Анализируя теорию управления взаимоотношениями, можно отметить, что «произошло смещение акцента с транзакций на взаимоотношения». Отличительная черта нового рынка – превращение потребителей в новый источник опыта для компаний, введение понятия опыта как конкурентного преимущества организации [43].

Нам представляется перспективным подход А. Долгина [44], эксперименты которого в сфере общественного питания показывают, что опыт коллаборативной фильтрации можно распространить на другие товары и услуги. В этом случае клиентоориентированная политика завязана на клубном потреблении в относительно закрытых сообществах. Рассмотрим данный подход подробнее.

Во второй половине XX в. неэтичное, эгоистическое поведение богатейших людей планеты разрушила всеобщее, то есть деперсонифицированное доверие, за которое так ратовали Патнем,

Ф.Фукуяма и еще длинный список экономистов и социологов – апологетов либеральной рыночной экономики.

Таблица 2

Немецкая и российская школы управления  
взаимоотношениями

Школы		Представители	Направления исследований
Немецкая школа	Institute for Marketing, LMU Munich	С. Бартш /Silke Bartsch /Дж. Энгел /Jan Engel /А.Мейер/Anton Meyer /	Удовлетворенность и поведение потребителей, клиентоориентированность компании
	University of Leipzig	Х. Лоблер /Heide Lubler/	Понятие ценности в маркетинге отношений, в т.ч. понятие потребительской ценности
	ESMT Berlin	М. Резе /Mario Rese/	Влияние клиентцентрированного поведения продавца на готовность клиента сделать покупку
	Leipzig Graduate School of Management	М. Кирхгеорг /Manfred Kirchgeorg/	Поведение потребителя, целостный анализ взаимоотношений между компаниями, клиентами и иными заинтересованными сторонами.
Российская школа	Высшая школа экономики, Москва	А. Долгин	Коллаборативная фильтрация экономических субъектов, клубное потребление, постфактумная оплата за товар (услугу)

Другими словами, мировая экономическая (в первую очередь

финансовая) элита «кинула» доверительный мир (и отдельные государства в целом) на крупные деньги, извлекая собственные прибыли. Тем самым упомянутой элитой были разрушены социальные каналы капитализации экономики. «Светлое будущее благосостояние» от либеральной рыночной экономики озарило мир настолько ярко, что в начале 2017 г. высветило вопиющие реалии неравенства: по данным euronews, на планете 8 человек владеют таким же богатством, как и 3,6 млрд. бедняков. Это стало красноречивым доказательством того апокалипсиса, который готовит миру либеральная рыночная экономика с ее глобализационным сценарием, финансовыми пузырями, уже наступившим дез- (или псевдо) информационным обществом под знаменем деперсонифицированного доверия. Следовательно, под влиянием таких перспектив субъекты экономической деятельности локализуются, уходят из деперсонифицированного доверия в персонифицированное. Если в силу вышеозначенных причин ширится и набирает силу клубное потребление, то дальнейшим этапом его развития предполагается бурный рост клубной торговли. Ее образец – биржевая торговля с атрибутом листинга – уже распространяются и будут дальше распространяться на низовые уровни (малые и средние предприятия). Именно этот процесс и имеет в виду А. Долгин, называя его коллаборативной фильтрацией. Значит, клиентоориентированное поведение – это долгосрочный тренд в условиях усиления процессов деглобализации, регионализации и либерализации экономики, протекающих в последние годы все более динамично.

### **Выводы.**

Пронализированы вопросы клиентоориентированного подхода к управлению компанией и предпринята попытка систематизировать представления о сущности этого понятия. Высказано предположение, что компания сможет достичь лидирующих позиций на внутренних и внешних рынках через ориентацию на целевых клиентов, используя факторы ключевых компетенций, уникальных потребностей каждого целевого клиента и равенства позиций.

Клиентоориентированность предложено понимать как самоограничение организации, вознаграждаемое ее целевыми клиентами. Для организации, претендующей на клиентоориентированность, можно определить следующие необходимые условия:

1. Наличие осознанных и целенаправленно развиваемых ключевых компетенций, в числе которых стратегическое видение настоящего и будущего развития организации клиента, «просьюмеризм», коллаборационная фильтрация и клубные отношения, а также отсутствие декларативных ключевых компетенций общего характера;

2. Однозначное определение целевых групп и выявление их уникальных потребностей; готовность отказать нецелевому клиенту для приоритетного обслуживания ключевого клиента; приоритет долгосрочной прибыли перед краткосрочной выгодой. Актуальной в этом аспекте становится задача развития, а не выживания.

### *Литература*

1. Price C.M. Welfare economics in theory and practice. – London: Macmillan, 1977. – 175 p.

2. Алиев И.А. Инновационный подход к пониманию рынка услуг. // Государство и общество: новые аспекты взаимоотношений. Матер. Междунар. научно-теор. конф. – Алматы: 2006. – с. 138-146.

3. Кареева Ю.Б. Клиентоориентирование: теория и практика// Методы менеджмента качества. – 2007. – №11. – С. 29-33.

4. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? - URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2) (дата обращения: 12.06.2014).

5. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. – URL [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478> (дата обращения: 11.06.2014).

6. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки//Проблемы современной экономики. – 2007. – №4(24). – С.18-23.

7. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность//Материалы II Всероссийской научно - практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». – Ставрополь. – 2008.

8. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability//Journal of Marketing. 1990. 54 (4): 20-35.

9. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness e Japanes firms: a guardant analysis. *Journal of Marketing*. 1993, 57(1). – p. 23-37.
10. Смирнов Ю.И. Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли. М.: ФЛИНТА, 2013. - 176с.
11. Лучков В.Е. Что такое клиентоориентированность//Бизнес - журнал. - 2010, №19. - С.27-30.
12. Рыжковский Б.Н. Когда клиент голосует деньгами //Управление компанией. - 2005. № 7. - С.42-45.
13. Рувенный И.Я. Клиентоориентированный подход к развитию организации// Альманах современной науки и образования, №6 (96) 2015. С.132-135
14. Энциклопедический словарь экономики и права. - <http://enc-dic.com/ekolaw/Potrebitel-1301.html>
15. Кравченко Н.А., Кузнецова С.А., Маркова В.Д. и др. Инновации и конкурентоспособность предприятий/под ред. В.В. Титова. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2010.
16. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. - М.: Инфра-М, 2002.
17. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня.- М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2002.
18. Ивенс Б. Менеджмент ключевых клиентов // Проблемы теории и практики управления. – 2004, № 3. – 102 с.
19. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. - М.:Альпина Паблишер, 2012. - 144с.
20. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // *American Psychologist*. – 1973, № 28.
21. Ефимов В.С., Ханькин И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002, № 2.
22. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. - М.: Олимп-бизнес, 2014.
23. Мак-Грат Р. Новая стратегия: конкурентное преимущество из идиосинкразического экспериментирования // Хэмел Г. и др. Стратегическая гибкость. - СПб.: Питер, 2005.

24. Пейн Э. Руководство по CRM. – Минск: Гревцов Паблішер. 2007. – 86 с.
25. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. - М.: Альпина Паблішер, 2008.- 720 с.
26. Междисциплинарный словарь по менеджменту/ под общей ред.С.П.Мясоедова.- М.: Дело, 2005. - с. 35 (Мясоедов 2005)
27. Апенько С.Н. Методология основы оценки клиентоориентированности персонала организации // Омский научный вестник. – 2010, № 1.
28. Свидрук И.И., Осик Ю.И. Креативный менеджмент: учебное пособие. – Караганда: Изд-во КарГУ, 2016. – 320 с.
29. Ефремов В.С. Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001.
30. Ancoff H.I. Cotrategy Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw – Hill, New York(1965).
31. Learned E.P., Christensen R.C., Andrews K.R., Guth W.D. Business Policy: Text and Cases, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965(revised edition 1969).
32. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, Illinois. – 1987.
33. Соловьева Б.А. Маркетинг взаимоотношений. – М.: РЭА, 2010.
34. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. – М.: Вильямс, 2005. – 218 с.
35. Мельников К. Работа с ключевыми клиентами //www.akademiki.biz/biblioteka\_jivoi\_informacii/knigi/elnikov\_k\_rabota\_s\_kluchevimi\_klientami
36. Старенков М.Ю. Клиентоориентированный подход как основной аспект организации сервисного обслуживания //Проблемы экономики и менеджмента. - 2011, №3 -. - С. 64-72.
37. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 23 с.
38. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание //Проблемы теории и практики управления. –

2004, № 1. – 109 с.

39. Морган Р.М., Хант Ш.Д. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. - 2004. Т. 2. № 2.

40. De Chernatony L., McDonald M. Creating Powerful Brands. – Oxford: Butter-worth & Heinemann, 1998. – 42 p.

41. Бердина Е.С. Основные положения и элементы клиентоориентированной стратегии банка // Финансы и кредит. – 2007, № 15.

42. Сони́на Т.Е. Маркетинг взаимоотношений: Эволюция концепции.//Маркетинг№3 (118), 2011. - С.111-124.

43. Webster F.E. The Changing Role of Marketing in Corporation//Journal of Marketing.Vol.56, 2015, №4.

44. Долгин А. Манифест новой экономики. Вторая невидимая рука рынка. М.: АСТ, 2010. – 256 с.

2. Alyev Y.A. Ynnovatsyonnyy podkhod k ponymanyyu rynka usluh. // Hosudarstvo y obshchestvo: новые аспекты vzaymootnoshenyy. Mater. Mezhdunar. nauchno-teor. konf. – Алматы: 2006. – s. 138-146.

3. Kareeva Yu.B. Klyentooryentyrovanye: teoryya y praktyka// Metody menedzhmenta kachestva.2007, #11. - S. 29-33.

4. Loshkov V. Klyentooryentyrovannost', v chem sut'? - URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2) (data obrashchenyya: 12.06.2014).

5. Mann Y. Klyentooryentyrovannost': chto delat', kak delat', vzyat' y sdelat'. –URL <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478> (data obrashchenyya: 11.06.2014).

6. Busarkyna V.V. Ponyatyе klyentooryentyrovannosty predpryyatyya y problemy ee otsenky//Problemy sovremennoy ekonomyyu. 2007, #4(24). - S.18-23.

7. Rusanova A.A. Systemnyy vz'hlyad na klyentooryentyrovannost'//Materyaly II Vserossyyskoy nauchno - praktycheskoy konferentsyy « Sovremennyye tendentsyy razvytyya teoryy y praktyku upravlenyya otechestvennyму predpryyatyyamy. Stavropol'. - 2008.

10. Smyrnov Yu.Y. Klyentooryentyrovannost' kak sposob poluchenyа dopolnytel'noy prybyly. М.: FLYNTA, 2013. - 176s.

11. Luchkov V.E. Chto takoe klyentooryentyrovannost' // Byznes - zhurnal. - 2010, #19. - S.27-30.
12. Рыжковскыу В.Н. Kohda klyent holosuet den'hamy // Upravlenye kompanyeu. - 2005. # 7. - S.42-45.
13. Руvenныу Y.Ya. Klyentooryentyrovанныу podkhod k razvytyyu orhanyzatsyy // Al'manakh sovremennoy nauky y obrazovaniya, #6 (96) 2015. S.132-135
14. Энтсыклопедыческыу slovar' экономыку y prava. - [http://enc – dic.com/ekolaw/Potrebitel-1301.html](http://enc-dic.com/ekolaw/Potrebitel-1301.html)
15. Kravchenko N.A., Kuznetsova S.A., Markova V.D. y dr. Ynnovatsyy y konkurentosposobnost' predpryyatiy/pod red. V.V. Tytova. - Novosybyrsk: YЭOPP SO RAN, 2010.
16. Kreynер S. Klyuchevыe ydey menedzhmenta. - M.: Ynfra-M, 2002.
17. Khәmel H., Prakhalad K. Konkuryruya za budushchee. Sozdanye rыnka zavtrashneho dnya. - M.: ZAO «Olymp – Byznes», 2002.
18. Yvens B. Menedzhment klyuchevыkh klyentov // Problemy teoryy y praktyku upravleniya. – 2004, # 3. – 102 s.
19. Kotler F., Berher R., Bykkhoff N. Stratehycheskyy menedzhment po Kotleru. Luchshye pryemy y metody. - M.: Al'pyna Pablysher, 2012. - 144s.
20. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. – 1973, # 28.
21. Efymov V.S., Khanыkyn Y.A. Klyuchevaya kompetentsyya orhanyzatsyy kak obьekt stratehycheskoho analyza // Menedzhment v Rossyy y za rubezhom. – 2002, # 2.
22. Kaplan R., Norton D. Sbalansyrovannaya systema pokazateley. - M.: Olymp-byznes, 2014.
23. Mak-Hrat R. Novaya stratehyya: konkurentnoe preymushchestvo yz ydyosynkrazycheskoho эksperymentyrovaniya // Khәmel H. y dr. Stratehycheskaya hybkost'. - SPb.: Pyter, 2005.
24. Peyn Э. Rukovodstvo po CRM. – Mynsk: Hrevtsov Pablysher. 2007. – 86 s.
25. Porter M. Konkurentnoe preymushchestvo. Kak dostych' vysokoho rezul'tata y obespechyt' eho ustoychyvost'. - M.: Al'pyna Pablysher, 2008.- 720 s.
26. Mezhdystsyplynarnыу slovar' po menedzhmentu/ pod obshchey

red.S.P.Myasoedova.- M.: Delo, 2005. - s. 35 (Myasoedov 2005)

27. Apen'ko S.N. Metodolohyya osnovy otsenky klyentooryentyrovannosti personala orhanyzatsyy // Omskiy nauchnyy vestnyk. – 2010, # 1.

28. Svydruk Y.Y., Osyk Yu.Y. Kreatyvnyy menedzhment: uchebnoe posobyе. – Karahanda: Yzd-vo KarHU, 2016. – 320 s.

29. Efremov V.S. Kontseptsyya stratehicheskoho planirovaniya v byznes-systemakh. - M.: Fynpres, 2001.

33. Solov'eva B.A. Marketynh vzaymootnoshenyy. – M.: RЭА, 2010.

34. Raykhel'd F., Tyl T. Эффе́кт loyal'nosti: dvyzhushchye syly эконоmycheskoho rosta, pryбы́лы y neprekhodyashchey tsennosti. – M.: Vyl'yams, 2005. – 218 s.

35. Mel'nykov K. Rabota s klyuchevymy klyentamy //www.akademiki.biz/biblioteka\_jivoi\_informacii/knigi/elnikov\_k\_rabota\_s\_kluchevimi\_klientami

36. Starenkov M.Yu. Klyentooryentyrovanny podkhod kak osnovnoy aspekt orhanyzatsyy servysnoho obsluzhyvaniya //Problemy эконоmyky y menedzhmenta. - 2011, #3 -. - S. 64-72.

37. Shoul Dzh. Pervoklassnyy servys как konkurentnoe preymushchestvo. – M.: Al'pyna Byznes Buks, 2006. – 23 s.

38. Chernыshev B. Menedzhment v servysnoy эконоmyke: sushchnost' y sodержanye //Problemy teoryy y praktыky upravlenyya. – 2004, # 1. – 109 s.

39. Morhan R.M., Khant Sh.D. Teoryya pryverzhennosti y doveryya v marketynhe vzaymootnoshenyy // Rosсыyskiy zhurnal menedzhmenta. - 2004. T. 2. # 2.

41. Berdyna E.S. Osnovnyye polozhenyya y elementy klyentooryentyrovannoy stratehy banka // Fynansы y kredyt. – 2007, # 15.

42. Sonyna T.E. Marketynh vzaymootnoshenyy: Эволюцyya kontseptsyy //Marketynh#3 (118), 2011. - S.111-124.

44. Dolhyn A. Manyfest novoy эконоmyky. Vtoraya nevydymaya ruка гы́нка. M.: AST, 2010. – 256 s.

**Рецензент:** Балджи М.Д., д.е.н., професор, зав. кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету

6.04.2017