

---

---

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.2 JEL M31

DOI 10.26425/1816-4277-2018-9-5-10

**Воронцова Юлия Владимировна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва

**e-mail:** jvms2008@yandex.ru

**Горячева Яна Витальевна**

студент, ФГБОУ ВО «Государственный  
университет управления», г. Москва

**e-mail:** gorjacheva555@mail.ru

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** Рассмотрены области допустимого использования традиционных теоретических подходов к оценке и управлению клиентоориентированностью организации и возможности применения их на практике. Уточнено понятие клиентоориентированности, а также исследованы области наиболее целесообразного использования традиционных методов, позволяющих осуществлять различные функции управления клиентоориентированностью организации. Выделены основные индикаторы, позволяющие дать оценку уровню клиентоориентированности организации, логически обоснован их выбор с применением эвристических методов.

**Ключевые слова:** индикатор, инструмент ведения бизнеса, клиентоориентированность, конкурентное преимущество, методическая база, система измерения, фокусирование усилий организации.

**Voroncova Yulia**

Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management, Moscow

**e-mail:** jvms2008@yandex.ru

**Goryacheva Yana**

Student, State University of Management,  
Moscow

**e-mail:** gorjacheva555@mail.ru

## PROBLEMS OF CUSTOMER-FOCUSED MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Abstract.** The fields of admissible use of traditional theoretical approaches to assessment and customer focus management of the organization and a possibility of their application in practice are considered. The concept of customer focus is specified, and the fields of the most expedient use of the traditional methods allowing to carry out various functions of management of customer focus of the organization, are investigated. The main indicators allowing to give an assessment to the level of customer focus of the organization are allocated, their choice with application of heuristic methods logically is proved.

**Keywords:** indicator, instrument of business, customer-focused, competitive advantage, methodical base, system of measurement, focusing of efforts of the organization.

Клиентоориентированный подход в настоящее время воспринимается как ведущая парадигма ведения бизнеса. Это связано со сложностью создания уникальных конкурентных преимуществ продукции с помощью новых цифровых технологий, а также через расширение ассортиментной линейки товаров организации, повышения ее операционной эффективности и введения грамотной ценовой политики ввиду возможности их копирования конкурентами. Однако это не относится к области «отношение к клиенту», так как его скопировать сложно. Зная своего настоящего или потенциального клиента, понимая его насущные потребности и предвосхищая его желания, появляется возможность создания продукта или услуги, от которых сложно/нельзя отказаться, что приводит к повышению лояльности имеющихся у организации клиентов и привлечению новых, а соответственно, увеличению прибыльности организации и ее долгосрочному процветанию.

Уже сегодня большинство компаний предпочитают называть себя клиентоориентированными, используя в качестве аргумента наличие у них специальных программ лояльности для своей клиентуры, куда можно отнести также безупречный сервис или наличие в организации высококвалифицированного персонала. Однако в бизнес-практике клиентоориентированность, как функция, встречается редко: 99 % организаций считают, что они относятся к клиентоориентированным, но про свою клиентоориентированность говорит только 1 %, опираясь на мнение самих покупателей [2].

Сущностное понятие «клиентоориентированность» рассматривается в трудах многих зарубежных и отечественных ученых, а также экспертов в маркетинговой сфере (И. Манн, А. Новиков, А. Мухортова, С. Эверт, Ф. Вебстер, К. Харский, Дж. Фарлей и др.). К сожалению, единой трактовки этого понятия не существует: каждый ученый считает необходимым дать свое толкование клиентоориентированности. Практически все они придерживаются того, что клиентоориентированность непосредственно связана с удовлетворением потребностей клиентов, что позволит в дальнейшем получать дополнительные выгоды для организации. Вместе с тем, необходимо отметить неоднозначность и плюрализм мнений разных авторов относительно того, чем же на самом деле является клиентоориентированность – инструментом, процессом, стратегией, клиентским опытом, способом ведения бизнеса и т. д. Анализ специальной научной литературы в области исследования клиентоориентированности позволил авторам привести все имеющиеся формулировки понятия к единому знаменателю, тем самым уточнив его определение.

Несмотря на то, что у одних авторов клиентоориентированность определяется как один из компонентов рыночной ориентации, у других – как возможный ее аналог, в дальнейшем существует уже как самостоятельное понятие [7]. Анализ концептуальных подходов к определению клиентоориентированности организации позволил конкретизировать основное понятие как деятельность, направленную на максимальное удовлетворение потребностей и интересов существующих и потенциальных клиентов, способствующую получению дополнительной прибыли.

Клиентоориентированность предполагает управление конкурентоспособностью организации с ориентацией на потребности непосредственно потребителя продукции и обеспечивает переход от фокусирования усилий организации на конкурентной борьбе и опережении конкурентов по внедрению уникальных продуктов для удовлетворения потребностей, имеющих место на целевом потребительском рынке.

Зачастую клиентоориентированность отражается в основных стандартах деятельности организации [4]. Это обусловлено следующими причинами.

1. Стандарт организации представляет собой ориентир для достижения ее тактических и стратегических целей, на который в рамках своей рабочей деятельности опираются все сотрудники организации.

2. Использование стандарта позволяет оценить правильность действий организации и ее работников, определить уровень качества продукта, сервисного обслуживания, качество работы с клиентами, пути и способы эффективных коммуникаций, грамотное распределение времени и т. д.

3. На стандарт опираются при мониторинге выполнения работ с первого раза, что позволяет снизить вероятность ошибок и негативных отклонений от заданного им уровня качества.

4. Стандарт организации через отраженные в нем положения способствует формированию культуры (корпоративной, организационной и т. д.) организации. Стандарты, связанные с обслуживанием клиентов, являются важнейшим элементом в составе корпоративной культуры организации, что, с одной стороны, является проявлением господствующих в ней ценностей, а с другой – формирует конкретные параметры поведения ее персонала.

Клиентоориентированность в управлении конкурентоспособностью предприятия следует обозначить такими признаками, как:

- сотрудничество, основанное на отношениях, а не на продукте;
- направления развития конкурентного потенциала организации на максимизацию тех составляющих, которые в будущем обеспечат повышение удовлетворения потребителей ее продуктом, увеличение лояльности к нему и, как следствие, приведут к получению долгосрочных конкурентных преимуществ;
- восприятие организации потребителями как носителя определенной идеи (бренда), имеющей для них особую ценность;
- ориентация на увеличение доли рынка, привлечение новых и удержание существующих клиентов на целевом потребительском рынке;
- основой для сохранения и развития взаимоотношений между организацией и ее клиентами выступает сервисное обслуживание;
- максимизация потенциальных возможностей относительно качества товара, его стоимости, доставки, что обеспечивается показателями гибкости производства, инновационности и воспроизводимости [1];
- индивидуальное взаимодействие организации с клиентами и управление отношениями с клиентами на основе интерактивной технологии для увеличения ее клиентской базы;

– широкое применение информационных технологий, которые на основе разработанных процессов и знании потребностей каждого отдельного клиента дают возможность формировать уникальные предложения или же имитировать эту уникальность.

Обеспечение клиентоориентированности в управлении конкурентоспособностью организаций требует пересмотра всех основных аспектов коммуникационной и организационной деятельности. Другими словами, клиентоориентированной следует считать такую организацию, чьи задачи, структура и основные процессы разработаны для оптимизации ее взаимодействия с клиентами, то есть определении во время учета влияния внешней среды, с одной стороны, и возможностей организации – с другой [3].

Таким образом, сущностное толкование понятия клиентоориентированности учеными демонстрирует его разноплановость и многогранность, что отражается на перечне управленческих мероприятий по реализации клиентоориентированного подхода. Клиентоориентированность – это, прежде всего, способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. В противном случае создается только видимость действий по формированию клиентоориентированности организации.

Проблема оценки управления клиентоориентированностью организаций имеет два аспекта:

1) определение эффективности оценки управления клиентоориентированностью организаций для разработки управленческих решений;

2) выбор оптимального варианта конкурентной стратегии и выявление результативности управленческой деятельности за определенный временной промежуток с учетом фактических результатов.

Оценка управления клиентоориентированностью организаций предполагает определение критериев и факторов, влияющих на уровень эффективности управленческой деятельности, их взаимозависимость, выявление резервов роста эффективности [1].

В отечественной практике управления еще не сформирован общепринятый критериальный базис оценки клиентоориентированности организаций, который включает критерии, индикаторы и сбалансированную систему качественных и количественных показателей оценки. Это обусловлено тем, что он для каждой организации является уникальным и зависит прежде всего от менеджмента организации, его отраслевой принадлежности и специфики управленческой деятельности.

Подавляющее большинство методик, разработанных для оценки уровня ориентации на клиента в организации, дает возможность измерения этого уровня на базе изучения ценностных характеристик, восприятия и поведения ее управленцев. Клиентоориентированный подход должен охватывать все процессы, происходящие в организации.

По мере развития теоретической базы в рамках изучения действий, направленных на клиента, было разработано несколько подходов к измерению уровня клиентоориентированности. Первоначально клиентоориентированность рассматривалась как альтернатива действиям, направленным на увеличение продаж среди торгового персонала, в связи с чем один из первых методов по ее оценке (шкала SOCO) был направлен на анализ степени клиентоориентированности работников и ее связь с конечными результатами продаж. Далее клиентоориентированность стала восприниматься как черта, присущая всей организации.

Некоторые ученые трактуют клиентоориентированность как продолжительный процесс и отмечают, что необходимо оценивать его степень, а не просто факт наличия или отсутствия в организации. Таким образом, появились модели, позволяющие оценить степень клиентоориентированности (рыночной ориентации), ее влияние на деятельность организации в целом, а также установить связь с другими процессами и характеристиками организации.

Авторы выбрали шкалу MKTOR, используемую для различных типов рынков и позволяющую оценить степень ориентации на клиента по сравнению с другими ключевыми элементами рыночной ориентации, такими как ориентация на основных конкурентов и межфункциональное взаимодействие, содержащее шесть показателей-индикаторов [5; 6]. Предложенная система измерения рыночной ориентации (MKTOR) состоит из 15 утверждений, оцениваемых по 5-балльной шкале Ликерта. Серьезным достижением ее авторов стало эмпирическое доказательство взаимосвязи и взаимозависимости между уровнем рыночной ориентации организации и конечными результатами ее деятельности (рост продаж, рост инновационной активности и т. п.), в связи с чем инструмент MKTOR стал очень популярным [7].

Каждая шкала измерений, применяемая для оценки уровня клиентоориентированности, имеет некоторые ограничения. Например, шкалу SOCO не рекомендуется использовать для анализа клиентоориентированности на организационном уровне, поскольку она предназначена для межличностных измерений. Шкала CUSTOR не тестировалась в условиях переходного периода, а также не была изучена зависимость ее результатов от культурных факторов. Шкала MARKOR часто применялась в исследованиях, доказывая свою значимость, однако вопрос о ее применении на рынках с переходной экономикой остается открытым. Кроме того, эта шкала имеет чрезмерное количество индикаторов, что создает эффект перегруженности сформированной на ее основе анкеты. Шкала MORTN имеет в своей основе три шкалы – MKTOR, MARKOR и 9-факторной шкалы Дешпан-де, Фарли и Вебстера – и содержит их ключевые показатели-индикаторы ориентации на клиента.

В настоящее время при оценке клиентоориентированности организации, как правило, используют эвристические методы, а именно методики экспертных оценок, при этом оценкам зачастую подвергается персонал и методы реализации поставленных перед ним целей. Отсутствие единого подхода, пробелы в оценках некоторых специфических проявлений клиентоориентированности, отсутствие количественных показателей этой оценки делают анализ в целом практически невозможным.

Индикаторы оценки эффективности управления клиентоориентированностью организаций целесообразно определить в разрезе отдельных его функций, таких как:

- эффективность анализа (сегментация целевых групп клиентов, рыночные исследования, дефрагментация, позиционирование и выбор целевых групп и рынков);
- эффективность планирования (определение эффективности разработки стратегий, программ, планов мероприятий (в срезе отдельных целевых групп, рынков, продуктов));
- эффективность организации клиентоориентированных мероприятий;
- эффективность организационного дизайна управления;
- эффективность распределения задач, полномочий и ответственности;
- эффективность коммуникационных взаимодействий;
- эффективность принятых управленческих мероприятий;
- эффективность мотивации труда работников, особенно тех, что непосредственно занимаются клиентами;
- эффективность контроля за выполнением стратегий, планов, мероприятий.

Определенные индикаторы рассматриваемой оценки и наличие разносторонних деловых связей обуславливают необходимость формирования такой системы показателей, которая бы не только демонстрировала текущее состояние, но и формировала превентивную информацию о потребителях, их поведении и обеспечивала своевременное реагирование на изменения рыночных условий. Поэтому система этих показателей должна быть многогранной, что позволит поддерживать постоянную комплексную оценку и анализ факторов, влияющих на эффективность бизнеса, и одновременно гибкой, удобной в использовании, быстро адаптируемой к новым запросам целевого рынка, способствующей согласованию экономических интересов организации и претензий клиентов.

Основными условиями при формировании системы показателей оценки управления клиентоориентированностью организации должны стать их комплексность, системность, согласованность, и, безусловно, экономическая целесообразность.

В систему количественных показателей рассматриваемой оценки целесообразно отнести:

- объемы реализации продукции в натуральных и количественных измерениях в целом по организации и в срезе продуктового ассортимента, каналов продаж, клиентских сегментов, коммуникаций;
- величины доходов в целом по организации и в срезе продуктового ассортимента, каналов продаж, клиентских сегментов, коммуникаций;
- количество инноваций и новых видов деятельности, которая покажет объем реализации по новым клиентам в целом по организации, а также в срезе продуктового ассортимента, каналов сбыта, клиентских сегментов, коммуникаций; долю рынка (общую и в срезе продуктового ассортимента);
- количество продуктов и объем продаж на одного клиента в целом по организации и в срезе клиентских сегментов.

Более полную оценку эффективности управления клиентоориентированностью организаций следует проводить с использованием расчета и анализа специфических показателей, в частности: показателей производительности труда работников; капиталотдачи; темпов изменения объема продаж; эффективности

текущих затрат на внедрение клиентоориентированных мероприятий; показателя рентабельности продукции; эффективности коммуникационных процессов; интенсивности труда по продуктам; эффективности использования управленческих ресурсов; эффективности труда по продуктам; коэффициента соотношения темпа роста объема продаж по сравнению со среднерыночным; доли продаж отдельных продуктов; доли продаж на различных территориальных рынках.

Для измерений качественной результативности управления клиентоориентированностью организаций необходимо использовать специальные управленческие показатели, определение которых предполагает проведение конкурентных исследований неустойчивых рыночных факторов, влияющих на поведение и потребности клиентов, уровень их лояльности. Расчеты этих показателей дадут возможность организации осуществлять стратегическое управление своей клиентоориентированностью, поскольку будут сигнализировать о раннем выявлении неблагоприятных тенденций. Эти показатели преимущественно не определяют соотношение эффекта и затрат, а считаются относительными (количество сделок на одну коммуникацию с менеджером), поэтому их следует считать показателями результативности управленческой деятельности. В систему качественных показателей оценки управления клиентоориентированностью организаций стоит также включить: качественные показатели продуктового ассортимента, поскольку они демонстрируют удовлетворенность клиентов ассортиментом организации; коэффициент изменения продуктового ассортимента; коэффициент лояльности клиентов; темпы роста объемов реализации; коэффициент обновления клиентской базы; качественные показатели сбытовой деятельности; долю объема реализации продукции через различные каналы продаж, в частности по каждому товарному сегменту; долю расходов на рекламу и маркетинговые мероприятия в общем объеме реализации; коэффициент количественной изменения сбытовой сети; долю расходов на сбыт; количество продуктов на одного потребителя; количество и мощность пунктов продаж; количество запросов клиентов; количество клиентов, перешедших от конкурентов.

Для более глубокого анализа дополнительно к системе качественных показателей оценки управления клиентоориентированностью организаций целесообразно приобщить результативность управления брендом, уровень которой можно оценить такими показателями, как уровень поддержки бренда, уровень глубины проникновения бренда, степень весомости преимуществ бренда; ценность клиента для организации, которая определяется вкладом клиента в ее доходность и уровнем его лояльности; процент премиум-клиентов, что определяется количеством ключевых клиентов с высоким уровнем лояльности и степенью интерактивности, на которые менеджменту необходимо направлять больше усилий для предоставления специальных премиум-услуг; качество обслуживания (логистические цепи, потребительская логистика, качество коммуникаций, стиль продаж, компетентность работников); показатели оценки эффективности стимулирования сбыта (бонусы, объем и размер скидок, специальных предложений, экономический эффект от мероприятий и программ лояльности); коэффициент удержания клиентов, средняя стоимость удержания клиентов.

Таким образом, оценку клиентоориентированности предлагается проводить по следующим направлениям, представленным в таблице 1.

Таблица 1

**Индикаторы клиентоориентированности по направлениям оценки**

Качество продукта / услуги	Персонал	Удовлетворенность клиента
Функциональность и надежность продукта / услуги	Уровень профессионализма сотрудников	Прирост количества новых клиентов
Использование системного подхода и/или его отдельных элементов к управлению качеством	Наличие у сотрудников корпоративных компетенций, соответствующих их клиентоориентированности	Частота и объем покупаемого продукта / услуги организации

Составлено авторами по материалам исследования



Для проведения анализа выделенных индикаторов в дальнейшем можно использовать систему оценки, подразумевающую сопоставление реального показателя с эталоном, рассчитывая удельный вес каждого показателя в общей оценке.

Таким образом, система показателей оценки клиентоориентированности организаций должна включать количественные и качественные показатели, позволяющие объективно оценить результаты и эффективность реализуемых в организации стратегий, программ и мероприятий по удовлетворению потребностей клиентов, что позволит повысить доходность организаций.

#### *Библиографический список*

1. Воронцова, Ю. В. Обеспечение гибкости стратегии функционирования организации как фактор ее конкурентоспособности / Ю. В. Воронцова, Я. С. Редькина // Вестник университета. – 2012. – № 11. – С. 175-180.
2. Добрынина, О. Секреты клиентоориентированности // Магазин, ресторан, отель. – 2014. – № 5-6. – С. 32-34.
3. Жестков, Н. Клиентоориентированность компании и персонала на реальных примерах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/klientoorientirovannost-kompanii-i-personala-na-realnyh-primerah.html> (дата обращения: 27.08.2018).
4. Малышев, А. А. Организация системы клиентоориентированности компании / А. А. Малышев, Т. И. Кошелева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 11. – С.119-123.
5. Попов, Н. И. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИК / Н. И. Попов, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 12. – № 1. – С. 109-138.
6. Резник, Г. А. Стратегическая клиентоориентированность корпорации как вызов времени / Г. А. Резник, О. В. Яшина // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 2. – С. 67-76.
7. Slater, S. F. Market Orientation, customer value and superior performance / S. F. Slater, J. C. Narver // Business Horizons. – 1994. – Vol. 37. – pp. 1-8.

#### *References*

1. Vorontsova, Yu. V. Obespechenie gibkosti strategii funkcionirovaniya organizacii kak faktor ee konkurentosposobnosti [*Ensuring flexibility of strategy of functioning of the organization as factor of its competitiveness*], Vestnik Universiteta, 2012, I. 11, pp. 175-180.
2. Dobrynina, O. Sekrety klientoorientirovannosti [*Customer-focused secrets*]. Magazin, restoran, otel', 2014, I. 5-6, pp. 32-34.
3. Zhestkov, N. Klientoorientirovannost' kompanii i personala na real'nyh primerah [*Strategic customer focus of corporation as time challenge*]. Available at: <https://in-scale.ru/blog/klientoorientirovannost-kompanii-i-personala-na-realnyh-primerah.html> (accessed: 27.08.2018).
4. Malyshev, A. A. Organizaciya sistemy klientoorientirovannosti kompanii [*Organization of system of customer-focused of the company*], Ekonomika i biznes: teoriya i praktika, 2017, № 11, pp. 119-123.
5. Popov, N. I. Ekonomicheskie faktory nizkoj klientoorientirovannosti kompanij v stranah BRIK [*Economic factors of low customer-focused of the companies in the BRIC countries*], Rossijskij zhurnal menedzhmenta, 2014, T. 12, I. 1, pp. 109-138.
6. Reznik, G. A. Strategicheskaya klientoorientirovannost' korporacii kak vyzov vremeni [*Strategic customer focus of corporation as time challenge*]. Menedzhment i biznes-administrirovanie, 2013, № 2, pp. 67-76.
7. Slater, S. F. Market Orientation, customer value and superior performance, business horizons, 1994., vol. 37, pp. 1-8.