

# РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.46 JEL L80

DOI 10.26425/1816-4277-2020-9-54-57

**Акопян Дмитрий Вячеславович**  
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
г. Москва, Российская Федерация  
*e-mail:* akopyan.dv@ya.ru  
*ORCID:* 0000-0001-8074-8796

**Суворов Иван Алексеевич**  
начальник группы маркетинга,  
НП «РФПЛ», г. Москва,  
Российская Федерация  
*e-mail:* 19johansuvorov@gmail.com  
*ORCID:* 0000-0002-5455-4856

**Акопян Dmitry**  
Postgraduate student, State University  
of Management, Moscow, Russia  
*e-mail:* akopyan.dv@ya.ru  
*ORCID:* 0000-0001-8074-8796

**Suvorov Ivan**  
Head of the marketing group,  
NP «RFPL», Moscow, Russia  
*e-mail:* 19johansuvorov@gmail.com  
*ORCID:* 0000-0002-5455-4856

## РОЛЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

*Аннотация.* Охарактеризована сущность услуги и сервиса как продукта бизнеса сферы услуг, включая ядро услуги, ее кастомизированные варианты, атмосфера, архитектура и контактный персонал. Выяснено, что клиентоориентированность является ключевой характеристикой бизнеса в сфере услуг и отражает сочетание понимания его стратегических векторов, его сущностных характеристик и видение организации глазами клиента (внутренний сотрудник и внешний потребитель). Определено, что клиентоориентированный сервис заключается в фокусировании внимания на клиенте, а не на продуктоцентрированной маркетинговой стратегии. Выделены составляющие успешного клиентоориентированного сервиса, базирующиеся на качестве предоставляемых услуг, уровне сопровождающего сервиса, ассортименте предоставляемых услуг и наличии послепродажного обслуживания. Отмечено, что в наши дни происходит смещение взаимоотношений продавцов и покупателей с единичных транзакций на долгосрочные партнерские отношения.

**Ключевые слова:** бизнес, клиентоориентированность, конкурентоспособность, конкурентоустойчивость, рыночная конкуренция, маркетинг, менеджмент, услуги.

**Цитирование:** Акопян Д.В., Суворов И.А. Роль клиентского сервиса в повышении конкурентоспособности и конкурентоустойчивости организаций сферы услуг // Вестник университета. 2020. № 9. С. 54–57.

## THE ROLE OF CUSTOMER SERVICE IN INCREASING THE COMPETITIVE ABILITY AND COMPETITIVENESS OF SERVICE ORGANIZATIONS

*Abstract.* The essence of service and service as a product of the service business, including the core of the service, its customized variants, atmosphere, architecture and contact personnel, has been characterized. It has been found out that customer orientation is a key characteristic of a business in the service sector and reflects a combination of understanding of its strategic vectors, its essential characteristics and the vision of the organization through the eyes of the client (internal - employee and external - consumer). It has been determined that a customer-oriented service consists in focusing attention on the customer, rather than on a product-centered marketing strategy. The components of a successful customer-oriented service have been highlighted, based on the quality of services provided, the level of accompanying service, the range of services provided and the availability of after-sales service. It has been noted that nowadays there is a shift in the relationship between sellers and buyers from one-time transactions to long-term partnership relations.

**Keywords:** business, client orientation, competitive ability, competitiveness, management, market competition, marketing, service.

**For citation:** Akopyan D.V., Suvorov I.A. (2020) The role of customer service in increasing the competitive ability and competitiveness of service organizations. *Vestnik universiteta*. 1. 9, pp. 54–57. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-54-57

© Акопян Д.В., Суворов И.А., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Сфера услуг от производственной или товарной сферы отличается тем, что услуга (сервис) предоставляется и ею пользуются одновременно, что дает возможность для исправления недостатков в обслуживании только в процессе ее предоставления, развитие бизнеса и повышение его конкурентоустойчивости и конкурентоспособности становятся возможными лишь при высоком качестве обслуживания клиентов.

Если принять во внимание, что приобретение новых клиентов требует в среднем примерно в 6 раз больше затрат, чем обслуживание существующих, мероприятия по улучшению обслуживания, разработке гибкой ценовой политики и новых услуг являются приоритетными для любой ориентированной на потребителя компании [3].

Многие отечественные и зарубежные ученые изучали вопросы формирования клиентоориентированного управления на предприятиях: П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок, П. Браун, Ф. Котлер, А. Папирян, К. И. Роглев, М. Мальская, К. Сьюэлл, С. Эверт, И. Манн, Д. Линг, Р. Йен, С. Варго, Р. Лаш, С. Апельбаум, Б. Пратт, А. Румянцева, Н. Рябоконт, К. Прахалад, В. Рамасвами, А. Прончева, осветив в своих трудах основы клиентоориентированности предприятий.

Вместе с тем, несмотря на высокую степень изученности в научных исследованиях вопросов клиентоориентированности, отдельно роль клиентского сервиса в повышении конкурентоустойчивости и конкурентоспособности бизнеса в сфере услуг, исследованы недостаточно.

Термин «клиентоориентированность» становится все более популярным в бизнесе, в том числе в сфере индустрии услуг. Это специфическая сфера, где процесс производства связан с взаимодействием «человек–человек», а не «человек–машина» (оборудование).

Именно поэтому менеджменту организаций сферы услуг в современных условиях хозяйствования необходимо понимать разницу между сервисом и клиентоориентированным сервисом.

Ориентация на клиента – маркетинговый инструмент, который повышает лояльность клиентов к компании. Следовательно, это также средство повышения конкурентоспособности и конкурентоустойчивости предоставляемых услуг, а также использования дополнительных ресурсов предприятия для победы над конкурентами. Обычно предприятие ориентируется на клиента только в определенных сферах, тогда как клиентоориентированный сервис, как своего рода бизнес-процесс, полностью нацелен на клиента, и поэтому в современных условиях такой бизнес имеет стратегические конкурентные преимущества [4]. Новый бизнес-словарь объясняет понятие «ориентация на клиента» в контексте обслуживания или маркетинга, а иногда в смысле одного из основных элементов [6]. Ориентация на клиента интерпретируется как формирование позитивного опыта у покупателя при приобретении товара или услуги, а также при их последующем использовании. Также отмечается, что клиентоориентированный подход увеличивает ценность организации в глазах потребителей, выделяя ее среди конкурентов [7]. Ориентированный на клиента подход к работе и развитию бизнеса представлен в исследованиях С. Варго и Р. Лаши. Авторы считают, что современный маркетинг развивается в направлении от товарно-доминантной логики к сервисно-доминантной логике [1].

Обязательными составляющими клиентоориентированности являются: клиентоориентированная стратегия, учет пожеланий и ожиданий клиента, корпоративная культура, клиентоориентированное руководство, стратегия найма персонала, обучение сотрудников.

Таким образом, клиентоориентированность заключается не в наборе услуг или ценовой политике, а в характере взаимодействия предприятия сферы услуг с клиентом внешним – потребителем услуг и внутренним – персоналом. Для большей наглядности можно детализировать такое взаимодействие на примере гостиничного клиентоориентированного сервиса.

С маркетинговой точки зрения, гостиничный сервис рассматривается как продукт, удовлетворяющий потребности потребительских гостиничных услуг, поэтому целесообразно выделить следующие элементы:

- ядро услуги: размещение + питание + дополнительные и сопутствующие услуги;
- кастомизация услуги для клиентов (гибкость дополнительных услуг);
- атмосфера (интерьер, оснащение, корпоративная культура и др.);
- архитектура (стиль, парковка, интерьер, территория, парковые зоны, бассейны);
- контактный персонал (профессионализм и клиентоориентированность).

Главное отличие клиентоориентированного сервиса заключается в фокусировании внимания на клиенте, а не на продуктоцентрированной маркетинговой стратегии.

Ориентированный на клиента подход фокусируется на понятии «клиент», которое шире, чем «конечный пользователь», поскольку оно также включает сотрудников, которые являются клиентами для отделов в структуре отеля; немотивированный персонал вряд ли сможет качественно удовлетворить потребности клиентов в любой сфере гостиничного сервиса.

Клиентоориентированный подход означает, что клиент для компании становится на первое место: услуги создаются для решения его проблем, процесс покупки делается максимально комфортным и приятным, ценовая политика формируется исходя из анализа возможностей целевой аудитории. Начинается такой подход с возникновения у руководства организации желания поставить клиента в центр своего бизнеса. Затем следует обучение сотрудников. И только в самом конце выход к клиенту с предложением начать партнерские отношения.

Так как сотрудники компании становятся неотъемлемым звеном во взаимодействии с клиентами, руководству организации необходимо запустить процесс разделения клиентоцентризм на два подвиды. Внутренний подвид сосредоточен на развитии партнерских отношений с работниками и повышении эффективности и результативности работы как каждого отдельно взятого работника, так и структурных подразделений в целом. Очевидно, что сотрудники организации сами становятся клиентами компании, поскольку именно для них начинают создаваться специальные условия, мотивирующие их и упрощающие выполнение трудовых функций. Внешний подвид напротив, вытесняет сотрудников из системы партнерских отношений и ставит на первое место систему продаж и количественные показатели. Организация вкладывает большое количество ресурсов – деньги, время, энергию – в создание непрерывной и бесперебойной цепочки продажи услуг клиентам. При этом акцент делается не только на количестве проданных услуг, но также соответствия оказанных услуг ожиданиям клиентов.

При этом важно понимать, что общая для всех компаний тенденция в развитии бизнес-процессов – это повышение качества работы с покупателями, а также оказание послепродажного сервиса. В результате подход к разовой продаже клиенту сменяется партнерским подходом, согласно которому цель продавца – выстроить долгосрочные отношения с покупателем, который вернется в качестве клиента еще несколько раз и приведет с собой новых покупателей. Так формируется доверительная продажа, с помощью которой и появляются постоянные клиенты [5].

Не стоит забывать еще об одной важной составляющей клиентоориентированности – многообразии предоставляемых услуг. Это означает, что организации необходимо совершенствовать свои бизнес-процессы, проводить исследования рынка, брать обратную связь у покупателей, создавать новые тестовые услуги, которые в случае успешного запуска станут частью возможного коммерческого предложения, искать новые точки контакта с потенциальными клиентами, расширять список дополнительных услуг, а также формировать индивидуальные предложения постоянным клиентам. Становится очевидно, что для любой компании критически важно показать своим покупателям, что их понимают, о них заботятся и их готовы выслушать.

Клиентоориентированность компании по своей сути опирается на лояльность покупателей, которая формируется с помощью специальных программ развития клиентов, способствующих формированию у них постоянного чувства приверженности бренду, что проявляется в их стабильной сосредоточенности на покупке услуг и рекомендациях.

На наш взгляд, лояльность клиентов базируется на четырех основных столпах: процессе покупки, который ложится на плечи клиента с момента возникновения потребности до ее удовлетворения; качестве оказываемых клиенту услуг; наличии маркетинговых инструментов послепродажной работы с клиентами (получение NPS (англ. Net Promoter Score), предложение персональных скидок на следующие покупки и пр.); количестве доступных для покупки услуг (ассортимент).

Процесс покупки и оказания связанных с ним услуг не должен быть причиной возникновения неудовлетворенности клиента и информирования его о его способности развивать дальнейшие партнерские отношения.

Основой клиентоориентированного подхода является исследование, понимание и наблюдение интересов клиентов, в основе которых лежат непрерывное получение обратной связи от клиентов, предоставление высококачественных услуг, индивидуальный подход к удовлетворению потребностей, разработке новых продуктов (услуг). Запросы целевого сегмента обеспечиваются хорошо мотивированными и обученными лояльными сотрудниками, удовлетворенный персонал влияет на качество услуг, что в конечном итоге влияет на развитие конкурентных преимуществ компании [2].

Стратегия ориентации на клиента позволяет повысить прибыльность компании в целом; увеличить конкурентоспособность услуг и конкурентоспособность компании посредством ее соответствия современным тенденциям и правилам рынка; выстроить систему отношений с клиентом, направленную на формирование их лояльности

и долгосрочного взаимодействия (непрерывный процесс привлечения клиентов, сопровождение и развитие), продвижение бизнеса (когда клиент выступает в качестве юриста бренда, то есть рекомендует компанию и ее услуги другим потребителям); удовлетворить потребности клиентов при соблюдении экономической целесообразности.

Основными направлениями стратегии ориентации на клиента организации сферы услуг являются: увеличение лояльности клиентов и их мотивации к рекомендациям своим знакомым, а также оказание услуг с добавленной потребительской ценностью с последующим увеличением продаж таких услуг.

Таким образом, понятие «клиентоориентированность» является ключевой характеристикой бизнеса сферы услуг и отражает сочетание понимания стратегических векторов бизнеса, его существенных характеристик и видение организации глазами клиента. С маркетинговой точки зрения клиентоориентированный сервис рассматривается как продукт, включающий ядро услуги, ее кастомизированные варианты, атмосферу предоставления услуг, архитектуру и контактный персонал.

В клиентоориентированном сервисе клиенты делятся на два подвида: внутренние и внешние. На основе изучения предпочтений своих аудиторий организации модернизируют бизнес-процессы, разрабатывают новые услуги, формируют индивидуальные торговые предложения, внедряют передовые технологии.

Задача клиентоориентированного сервиса в сфере услуг – максимально соответствовать ожиданиям клиента и опережать его желания, что и составляет базис ценностного предложения услуги, ее конкурентных преимуществ.

Выявленные характеристики понятийного аппарата маркетингового менеджмента могут стать основой дальнейших теоретических исследований и практических рекомендаций по маркетинговому планированию мероприятий клиентоориентированного сервиса бизнес-сферы услуг.

#### Библиографический список

1. Куш, С. П. Комментарии к статье Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 4. – С. 107-121.
2. Казначеева, М. Г. Клиентоориентированность как направление коммуникативной деятельности // Научный вестник Невинномысского государственного гуманитарно-технического института. – 2019. – № 3. – С. 126-131.
3. Папирян, Г. А. Маркетинговый менеджмент в туристическом бизнесе. – М.: Экономика и финансы, 2017. – 375 с.
4. Петриченко, П. Клиентоориентированный подход в деятельности предприятий индустрии гостеприимства // Экономист. – 2019. – № 1. – С. 79-82.
5. Рябokonь, Н. П. Система реализации страховых продуктов: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.08. – Москва, 2014. – 210 с.
6. Харский, К. В. Принципы клиентоориентированного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://harsky.livejournal.com/97641.html> (дата обращения: 15.06.2020).
7. Business dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-centric.html> (дата обращения: 20.06.2020).

#### References

1. Kushch S. P. Kommentarii k stat'e Vargo S., Lash R. Razvitie novoi dominiruyushchei logiki marketinga [*Comments to the article Vargo, S., Lash R. "Development of a new dominant marketing logic"*]. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta [*Russian Management Journal*], 2016, no. 4, pp. 107-121.
2. Kaznacheeva M. G. Klientoorientirovannost' kak napravlenie kommunikativnoi deyatel'nosti [*Client orientation as a direction of communication activity*]. Nauchnyi vestnik Nevinnomysskogo gosudarstvennogo gumanitarno-tekhnicheskogo instituta, 2019, no. 3, pp. 126-131.
3. Papiryani G. A. Marketingovyi menedzhment v turisticheskome biznese [*Marketing management in the tourism business*]. Moscow, Ekonomika i finansy, 2017. 375 p.
4. Petrichenko P. Klientoorientirovanniy podkhod v deyatel'nosti predpriyatii industrii gostepriimstva [*Customer-oriented approach to the activities of hospitality industry enterprises*]. Ekonomist, 2019, no. 1, pp. 79-82.
5. Ryabokon' N. P. Sistema realizatsii strakhovykh produktov [*The system of sale of insurance products*]: dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08. Moscow, 2014. 210 p.
6. Kharskii K. V. Printsipy klientoorientirovannogo biznesa [*Principles of customer-oriented business*]. Available at: <https://harsky.livejournal.com/97641.html> (accessed 15.06.2020).
7. Business dictionary. Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-centric.html> (accessed 20.06.2020).