

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ B2C-СЕКТОРА

***Аннотация.** В данной статье раскрывается понятие клиентоориентированности как одного из основных факторов успешности организации. Для более глубокого понимания рассматриваемого явления приводятся причины перехода от товароориентированной к клиентоориентированной модели бизнеса как устойчивой тенденции современных мировых рынков. Рассмотрены позитивные изменения, которые происходят в компаниях, избравших клиентоориентированную модель при создании потребительской ценности и негативные последствия, к которым приводит игнорирование потребностей клиента. При анализе причин низкой внешней клиентоориентированности организаций выявлена прямая зависимость между эффективностью бизнеса и уровнем внутренней клиентоориентированности. Приведены основные проблемы, с которыми сталкиваются организации, при налаживании процессов внутренней клиентоориентированности, рассмотрены методы повышения ее уровня в компании.*

***Ключевые слова:** клиентоориентированность, внутренняя клиентоориентированность, внешняя клиентоориентированность, факторы эффективности организаций B2C-сектора*

Манорик Г. О.

**ВНУТРІШНЯ І ЗОВНІШНЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ
ЯК ОДИН ІЗ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЙ В2С-СЕГМЕНТУ**

Анотація. В даній статті розкривається поняття клієнтоорієнтованості як одного з основних чинників успішності організації. Для більш глибокого розуміння даного явища наводяться причини переходу від товароорієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі бізнесу як стійкої тенденції сучасних світових ринків. Розглянуто позитивні зміни, які відбуваються в компаніях, що обрали клієнтоорієнтовану модель при створенні споживчої цінності і негативні наслідки, до яких призводить ігнорування потреб клієнта. При аналізі причин низької зовнішньої клієнтоорієнтованості організацій виявлена пряма залежність між ефективністю бізнесу і рівнем внутрішньої клієнтоорієнтованості. Наведено основні проблеми, з якими стикаються організації, при налагодженні процесів внутрішньої клієнтоорієнтованості, розглянуті методи підвищення її рівня в компанії.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, внутрішня клієнтоорієнтованість, зовнішня клієнтоорієнтованість, фактори ефективності організацій В2С-сегмента

Manorik Hanna

**INTERNAL AND EXTERNAL CLIENT-ORIENTEDITY
AS ONE OF KEY FACTORS
OF EFFICIENCY OF B2C-SEGMENT ORGANIZATIONS**

Annotation. In this article, the concept of client-orientedness is revealed as one of the main factors of the organization's success. For a deeper understanding of the consideration, the reasons for the transition from commodity-oriented to client-oriented business model as a stable trend of modern world markets are given. Positive changes are considered that occur in companies that have chosen a client-oriented model when creating a consumer value and negative consequences, resulting in ignoring the client's

needs. When analyzing the reasons for the low external client-oriented of organizations, a direct relationship between the efficiency of the business and the level of internal client-orientedness was revealed. The main problems encountered by organizations are described, with the establishment of internal client-oriented processes. Methods for increasing its level in the company are considered.

Key words: *client orientation, internal client orientation, external client orientation, efficiency factors of B2C-segment organizations*

Постановка проблемы и актуальность исследования. Проблема неэффективности ведения хозяйственной деятельности многих украинских предприятий B2C-сегмента в большой степени заключается в использовании устаревшей товароориентированной модели ведения бизнеса. Актуальность темы состоит в переориентации приоритетов современных организаций на внешнего и внутреннего клиента, что позитивно скажется на динамике экономических показателей компании и ее доходности.

Анализ последних исследований и публикаций. В статье проанализировано понятие клиентоориентированности с точки зрения современных исследователей этого понятия: И.Манна, Б.Рыжковского, В.Лошкова. Приведенные выводы относительно значимости внутренней клиентоориентированности подкреплены исследованиями, проводившимися на российском (который схож по конъюнктуре с украинским) и на американском рынках.

Формирование целей статьи (постановка задания). Целью статьи является раскрытие значимости внутренней и внешней клиентоориентированности компаний в условиях современного бизнеса как ключевого фактора эффективности ведения хозяйственной деятельности. Также рассмотрены основные методы повышения внутренней ориентации на клиента (сотрудника).

Изложение основного материала. В среде современного международного бизнеса понятие «клиентоориентированность» давно не ново и с каждым годом

приобретает все более всеобъемлющий характер при формировании бизнес-процессов и создании конкурентоспособного продукта. Такая четкая ориентированность в первую очередь на клиента и удовлетворение его потребностей продиктована реалиями рынка, а отнюдь не прихотью самого бизнеса.

Понятие «клиентоориентированность» впервые упоминалось еще в 1936 году в американских журналах, выпускаемых ассоциацией маркетологов, как новое явление в системе рекламных подходов по привлечению и удержанию клиентов. Четкого определения клиентоориентированности на сегодняшний день не существует, так как каждая компания или маркетолог вкладывает собственное значение в смысл данного понятия, исходя из субъективного понимания идеального процесса обслуживания клиентов. Например, российский маркетолог, автор-книг и к.э.н. Игорь Манн предлагает такое определение клиентоориентированности: «Инициация 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». Б.Рыжковский отмечает прямую связь с прибылью компании: «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». В. Лошков: «Способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов». Из данных определений можно вывести, что клиентоориентированность – это комплекс маркетинговых и организационных действий компании, направленный на максимальное удовлетворение потребностей и превышение ожиданий клиента (восторг) с целью увеличения оборота и прибыли компании, а также сокращение рекламных издержек.

Для более глубокого понимания клиентоориентированности, как важной составляющей эффективного подхода к обслуживанию клиентов, стоит

обратиться к причинам возникновения этого понятия. Наиболее значимыми причинами зарождения клиентоориентированного подхода обслуживания стали:

1) Смещение фокуса с качественных характеристик товара на уровень сервисного обслуживания, то есть уход от товароориентированной модели ведения бизнеса. До недавнего времени (для западного рынка – примерно до 50-х годов XX века, для рынка бывших стран СНГ – до 90-х годов XX века) на рынке наблюдалась четкая ориентация на качество товара, его преимущества, уникальность, ценность, которые получает клиент, приобретая данный продукт. Однако последние несколько десятилетий данный подход поменял свою направленность на удовлетворение потребностей клиента, его желаний и следование его ценностям при создании самого продукта и в процессе сбыта на целевых рынках. Причины данного явления вполне могут быть логично обоснованы следующими факторами:

- сегодня на рынке товаров и услуг наблюдается довольно сильная перегруженность предложением и жесткая конкуренция, у разных игроков рынка представлен примерно один и тот же ассортимент товаров схожих по качеству и характеристикам. При такой насыщенности и разнообразии товаров потребитель имеет возможность сравнивать и самостоятельно делать выбор в пользу того или иного предложения. Это влечет за собой желание каждого продавца выделиться среди массы, завоевать свою долю рынка и платежеспособных целевых клиентов. Однако качественными и уникальными характеристиками товара выделиться все сложнее и провайдеры товаров и услуг вынуждены искать более эффективные способы обслуживания и разрабатывать различные маркетинговые методы для завоевания новых клиентов и удержания существующих. Этот вывод стоит подкрепить мыслями Питера Друкера о важности понимания того, что фирмам необходимо производить свои продукты, исходя из потребностей рынка, а не своих собственных представлений о качественном продукте: *«Существует лишь одно достоверное определение цели бизнеса -*

создание потребителя. То, что фирма думает о своей продукции - не самое главное, особенно для будущего бизнеса или для его успеха. Что потребитель думает о своей покупке, в чем он видит ее ценность - вот что имеет решающее значение, определяет сущность бизнеса, его направленность и шансы на успех».

- исходя из предыдущего пункта, хотелось бы отметить роль стремительного развития интернет-технологий, которые сыграли особую роль в процессе становления клиентоориентированности: современный потребитель имеет огромные возможности, которые открывает Интернет, ведь сегодня он может оперативно сравнить огромное количество товаров и услуг, не выходя из дому.

2) немаловажную роль играет и процесс улучшения качества жизни и повышения уровня образования потребителей, которые стали более грамотны в отношении потребляемых продуктов и требуют более высокого качества обслуживания. Эта связь особенно ярко просматривается в отношении жителей крупных городов.

Стоит отметить, что клиентоориентированный подход положительно влияет на экономическую эффективность ведения хозяйственной деятельности в долгосрочной перспективе. Компании, внедрившие клиентоориентированный подход, отмечали следующие долгосрочные преимущества и улучшения в результатах своей деятельности:

- 1) Увеличение оборотных средств, дохода и соответственно прибыли компании, за счет увеличения количества удовлетворенных клиентов, совершивших покупку;
- 2) Повторные покупки от лояльных потребителей товаров и услуг, увеличение среднего чека, что также привело к существенному подъему оборотов компании;
- 3) Уменьшение финансовых затрат на рекламное сопровождение товаров и услуг за счет рекомендаций от существующих клиентов, которые остались довольны качеством сервиса;

- 4) Повышение лояльности клиентов к компании в целом, укрепление позиций бренда на рынке товаров и услуг в конкретной нише, способствование его узнаваемости;
- 5) Улучшение качества самого продукта в соответствии с пожеланиями ключевых клиентов при проведении опросов и организации фокус-групп. Это позволило провести критическое переосмысление продукта с точки зрения реальных потребностей целевой аудитории, обратить внимание на слабые стороны продукта и откорректировать их.

При этом, говоря о недостаточной клиентоориентированности или вовсе о ее игнорировании при планировании процессов обслуживания в современных B2C компаниях, отмечается низкая экономическая эффективность, слабая динамика прироста прибыли компании и попытка реализации маловостребованных товаров и услуг, которые не соответствуют реальному спросу и потребностям целевых аудиторий.

Низкая ориентированность на внешнего клиента является следствием многих факторов, основные из которых:

- 1) Неграмотная внутренняя клиентоориентированность компании;
- 2) Неверные ориентиры компании на рынке, «заикленность» на продукте и его характеристиках без учета реальных потребностей целевых рынков;
- 3) Слабое понимание реальных потребностей рынка сбыта и как следствие выстраивание неверных стратегий и долгосрочных целей топ-менеджментом компаний;
- 4) Отсутствие технических и инновационных инструментов централизованного ведения базы клиентов, таких как CRM, что снижает качество обслуживания;
- 5) Монополизация рынков и, как следствие, ухудшение качества обслуживания.

Анализируя перечисленные факторы, можно сделать вывод, что недостаток клиентоориентированности в большей степени зависит от процессов, происходящих внутри компании и, зачастую, проблема берет свои корни во

внутренней клиентоориентированности. Это понятие мы рассмотрим подробнее, проанализируем его особенности и прямое влияние на клиентоориентированность внешнюю.

Говоря о внутренней клиентоориентированности, подразумевается ориентированность на внутреннего клиента компании, то есть на его сотрудника и процессы коммуникации между сотрудниками и подразделениями.

Тенденции современного украинского менеджмента таковы, что руководство компаний склонно приоритизировать внешнего клиента, как прямой источник дохода, и игнорировать потребности клиента внутреннего, то есть своих сотрудников, забывая, что именно сотрудники способны перевести целевую заинтересованную аудиторию в состоявшихся клиентов компании, которые приобрели продукт. Более того, правильно обученный и мотивированный сотрудник способен превратить обычного клиента, однажды совершившего покупку, в лояльного постоянного клиента компании. Этот вывод хорошо подкрепляется результатами исследования М.Н. Шавровской, которое проводилось среди пятидесяти организаций российского рынка для выявления уровня клиентоориентированности персонала. Результаты показали, что данная проблема характерна и для российского рынка: организации уделяют слишком мало внимания внутренней клиентоориентированности, что неизбежно сказывается на уровне внешней. Однако те организации, которые осознали значимость одного из основных своих активов – персонала – и ведут грамотную управленческую политику в этом направлении, отмечали существенное улучшение отношений с клиентами, повышение их лояльности к компании в целом и, как следствие, увеличение прибыли.

Данная закономерность свойственна не только организациям постсоветского пространства, но и зарубежным компаниям: американский профессор Бенжамин Шнайдер отмечал прямую связь между удовлетворенным сотрудником и удовлетворенным клиентом еще в начале 2000-х. Благодаря своим исследованиям, он пришел к выводу, что при увеличении количества

удовлетворенных своей работой сотрудников на 5% наблюдается увеличение удовлетворенных клиентов на 2% и увеличение прибыли на 2%.

Дж.Нарвер и С.Слатер в своих исследованиях также склонны уделять особое внимание внутренней клиентоориентированности, которую они именуют межфункциональной координацией. По их мнению, данное понятие предполагает всеобщее участие членов коллектива организации в создании потребительской ценности, что может привести к высшей экономической эффективности и уменьшению затрат.

Исходя из проведенных исследований, можно сделать общий вывод, что проблемы во внутренней клиентоориентированности почти всегда являются следствием неграмотного менеджмента со стороны руководства. Данные проблемы проявляются в нескольких ключевых направлениях внутреннего менеджмента:

- 1) *Неспособность руководства компании распознавать потребности своих сотрудников и мотивировать их в соответствии с индивидуальными особенностями, что отражается на отношении персонала к клиентам.*

Сотруднику, который не ощущает значимости своей роли в компании и влияния на процессы обслуживания покупателей, сложно подчинить свои действия клиентоориентированному подходу. Частое явление в украинских компаниях, которое пагубно влияет на успешное использование клиентоориентированных методов обслуживания - персонал, чьи интересы и потребности систематически остаются проигнорированными топ-менеджментом. Это заключение кратко можно подкрепить фразой Стивена Кови: *«Всегда обращайтесь с вашими сотрудниками так, как хотели бы, чтобы они обращались с вашими лучшими клиентами»;*

- 2) *Несовершенство каналов коммуникации внутри компании между подразделениями и сотрудниками, что приводит к сложностям при попытке предоставления лучшего сервиса для клиентов.*

Нарушение коммуникации между подразделениями, излишнее соблюдение иерархии или, наоборот, отсутствие иерархической структуры среди

сотрудников, непонимание сотрудниками общего процесса обслуживания клиентов - все эти факторы негативно отражаются на эффективности работы компании, как единого слаженного организма, основной миссией которого является предоставление высочайшего уровня сервиса для клиентов.

3) Неумение внедрять культуру высоких стандартов обслуживания покупателей среди персонала.

Причины этого фактора часто кроются в отсутствии корпоративных стандартов обслуживания потребителей, вследствие чего персонал вынужден следовать хаотичным методам обслуживания, что в перспективе чревато негативным впечатлением клиента от качества сервиса.

Однако среди украинских организаций существуют и успешные примеры эффективного внедрения методов внутренней клиентоориентированности. Например, аутсорсинговые компании. Так как основным активом аутсорсинговых компаний являются человеческие ресурсы, внутренняя клиентоориентированность становится ключевым фактором успешности ведения деятельности этих организаций.

Перенимая успешный опыт аутсорсинговых компаний, можно выделить следующие эффективные методы повышения внутренней клиентоориентированности:

- выявление реальных потребностей сотрудников в финансовом, карьерном, социальном планах для дальнейшего их удовлетворения;
- мотивация персонала, основанная на реальных потребностях и ценностях каждого сотрудника;
- проведение опросов среди сотрудников о степени удовлетворенности условиями работы;
- проведение совместных мероприятий, тим-билдингов для сплочения коллектива;

- назначение в коллективе позиции People Partner, который призван сглаживать конфликты, помогать находить общий язык между сотрудниками, защищать интересы сотрудников перед руководством;
- внедрение CRM-систем для удобства работы персонала с базой клиентов.

Заключение. Современные мировые практики рыночной ориентации уже давно приобрели клиентоориентированный характер. Несостоятельность товароориентированного подхода при создании продукта обусловлена значительными изменениями, которые претерпели мировые рынки за последние несколько десятилетий: основная причина такой смены ориентации в пользу потребностей клиента – высокая конкуренция множества организаций и желание каждого игрока завоевать свою волю рынка и часть целевых потребителей.

В данной статье были рассмотрены понятия внутренней и внешней клиентоориентированности, их влияние на эффективность организаций B2C-сегмента трудно переоценить.

Особое внимание было уделено внутренней клиентоориентированности. Тенденции украинских организаций таковы, что удовлетворяя потребности внешнего клиента, компания недооценивает внутреннего, то есть своих собственных сотрудников. В статье описано, что к таким же выводам пришли российские и американские специалисты, проводившие исследования среди многих компаний.

Учитывая наличие серьезных недоработок во внутреннем менеджменте компаний в отношении управления человеческими ресурсами, были приведены методы, которые способны повысить уровень внутренней клиентоориентированности организаций. Внедрение данных методов способно позитивно повлиять на динамику экономической эффективности и прибыльности компаний.

Принимая во внимание мировые тенденции, рыночная ориентация все больше будет смещаться в сторону следования реальным потребностям потенциальных клиентов, в целях завоевания их интереса к создаваемой потребительской ценности. Это, в свою очередь, приведет организации к высоким

экономическим показателям, завоеванию части рынка, лояльности к бренду и увеличению прибыли.

Литература

1. Смирнов Ю.И. Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли / Ю.И. Смирнов. – М.: ФЛИНТА, 2013.
2. Шикунова Н. Нельзя заставить любить // Персонал-Микс. 2006. №7-8.
3. К.Сьюэлл, П.Браун. Клиенты на всю жизнь. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017 г. 214 с.
4. Апенько Светлана Николаевна, Шавровская Марина Николаевна Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика . 2010. №2.
5. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Пер. с англ. под ред. Н. В. Гришиной и М. Б. Курбатовой. СПб.: Экономическая школа, 2004 г. 560 с.
6. О. І. Дорош. ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «РИНКОВА ОРІЄНТАЦІЯ» // Національний університет «Львівська політехніка», каф. ММП. 2012. №3.

References

1. Smirnov Yu.I. Client-oriented approach as a way to generate additional profit / Yu.I. Smirnov. - Moscow: Flint, 2013.
2. Shikunova N. You can not make love // Staff-Mix. 2006. № 7-8.
3. K. Sewell, P. Brown. Customers for life. - Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. 214 p.
4. Apenko Svetlana Nikolaevna, Shavrovskaya Marina Nikolaevna. Client-oriented personnel in the concept of relationship marketing // Vestnik Omsk State University. Series: The Economy. 2010. № 2.
5. Schneider B., Schmitt N. Personnel for the organization: a scientific approach to the search, selection, evaluation and retention of employees / Trans. With English. Ed. NV Grishina and M. B. Kurbatova. SPb .: The Economic School, 2004. 560 p.

6. O.I. Dorosh. DEFINITION OF THE CONCEPT "MARKET ORIENTATION" // National University "Lvivska Politehnika", cafe. MMP. 2012. № 3.