

М.В. Сигова

ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Уточнены особенности понятия «клиентоориентированность». Дан анализ специфики маркетинговых стратегий предприятия сферы услуг. Предложена клиентоориентированная модель развития предприятия сферы услуг.

Ключевые слова: клиентоориентированность; клиентоориентированная модель развития; сфера услуг.

We offer a more exact definition of client-centered approach. The specifics of marketing strategies of service sphere business are analyzed. A client-centered development model of service sphere business is suggested.

Keywords: client-centered approach; client-centered development model; service sphere.

Клиентоориентированность предприятий сферы услуг является одним из наиболее важных и значимых элементов современной модели развития экономики. Суть такой модели в формировании на предприятии команды клиентских менеджеров – специально обученных, натренированных, знающих поведенческие и прочие особенности сегмента, с которым они работают. Эти клиентские менеджеры фактически берут на себя полное сопровождение определенной группы клиентов, формируя клиентский портфель. Таким образом формируется система обратной связи с клиентом, появляется возможность внедрить методы CRM (customer relationship management), позволяющие анализировать степень лояльности клиентов и выявлять их невысказанные запросы.

Нужно отметить, что, несмотря на возрастающую популярность, единого определения понятия «клиентоориентированность» вы не встретите ни в одном словаре.

По мнению некоторых специалистов, клиентоориентированность – средство, позволяющее использовать дополнительные «кумулятивные» ресурсы организации для победы в острой конкурентной борьбе [1]. Однако для предприятий сферы услуг такое определение не совсем релевантное, так как на рынке услуг работа

с клиентами требует использования основных ресурсов компании, а не дополнительных, и обычно все возможные средства используются в целях повышения конкурентоспособности.

Согласно А.А. Чубатюку, клиентоориентированный подход предполагает активное внедрение в систему управления предпринимательством философии маркетинга, маркетинговой концепции и инструментария. Быть клиентоориентированным – значит все свои решения оценивать с точки зрения их влияния на изменение удовлетворенности потребителей. Клиентоцентричная компания – это компания, вся система управления которой нацелена на достижение важнейшей цели – повышение удовлетворенности потребителей [8. С. 9].

Данное определение, по мнению автора, наиболее близко подходит для создания клиентоориентированной модели развития предприятия сферы услуг. Для предприятий сферы услуг клиентоориентированность означает принятие маркетинговой философии управления, когда все решения оцениваются не только с точки зрения их прибыльности (выгодности) для организации, но и с точки зрения влияния на удовлетворенность потребителей (клиентов) организации и на достижение их лояльности. В сфере услуг очень часто предприятие переносит акценты в

системе управления с решения своих индивидуальных задач на решение проблем клиентов. При этом под клиентами понимаются не только потребители услуг, но и работники компании и представители компаний-партнеров. Клиентоориентированность, таким образом, становится формой корпоративной культуры и внешних взаимосвязей организации. Недостаточно просто изображать клиентоориентированность компании, надо уметь управлять обратной связью с клиентами, ожиданиями клиентов и позиционировать свою компанию и предоставляемые услуги как элементы стиля жизни.

Все это требует внедрения философии и корпоративной культуры с позиции маркетинговых коммуникаций. Помимо этого, необходимо общее понимание всем персоналом ответственности перед потребителем, постоянная нацеленность на выявление и решение его проблем, умение предвосхитить потребности, адаптировать существующие услуги в соответствии с реальными желаниями клиента.

Такая модель развития означает смену основных ориентиров системы управления: с максимизации прибыли к максимизации удовлетворенности потребителей и лояльности клиентов. Однако есть глобальное несоответствие между легкостью фразы «переход на клиентоориентированную модель бизнеса» и сложностью ее практической реализации. За этой фразой стоит невероятно сложная работа, связанная с перестройкой структуры управления, распределением основных функций, организацией рабочих мест, внедрением стандартов корпоративной культуры.

Корпоративная культура является одной из важнейших составных частей любой компании. Её роль сейчас, с нашей точки зрения, явно недооценивается. Ведь именно она определяет способность организации к саморазвитию и при прочих равных условиях даёт стратегическое преимущество перед конкурентами. Во многом корпоративная культура является причиной провала в одной компании тех нововведений, которые имели успех в другой. При эффективном формировании и использовании корпоративная культура

является действенным инструментом управления, определяя способность компании реализовывать свои функции, внутренние и внешние, затратив при этом как можно меньше усилий.

Сложно предложить универсальные подходы к формированию и внедрению корпоративной культуры, но необходимо определить тот минимум информации, знаний и навыков, который должен быть привит сотрудникам и принят ими на эмоциональном и социальном уровне для того, чтобы их поведение и методы работы в наибольшей степени способствовали достижению целей.

Концепция создания клиентоориентированной системы управления предприятием сферы услуг должна опираться на понимание роли и места данного предприятия на рынке, специфики потребительского сегмента, половозрастных особенностей потребителей. От эффективности работы с базами данных потребителей зависит конкурентоспособность и клиентоориентированность компании, работающей в сфере услуг.

Неотъемлемым элементом клиентоориентированной системы управления является система сбалансированных показателей контроля деятельности предприятия. Среди показателей, обеспечивающих клиентоориентированность системе управления, наиболее важным является мониторинг показателя удовлетворенности потребителей, который обеспечивает повторные обращения и лояльность клиента.

Таким образом, клиентоориентированная модель развития предполагает разработку алгоритма проведения маркетингового исследования рынка потребителей, позволяющего определить ключевых потребителей и на основании этого разработать стратегию управления ключевыми потребителями (см. рисунок) [2].

С момента внедрения стратегии ключевых потребителей начинается переход предприятия к клиентоориентированной модели развития. С нашей точки зрения, главное в деятельности компании не просто предложение и оказание услуг, а человек, который несет ответственность и

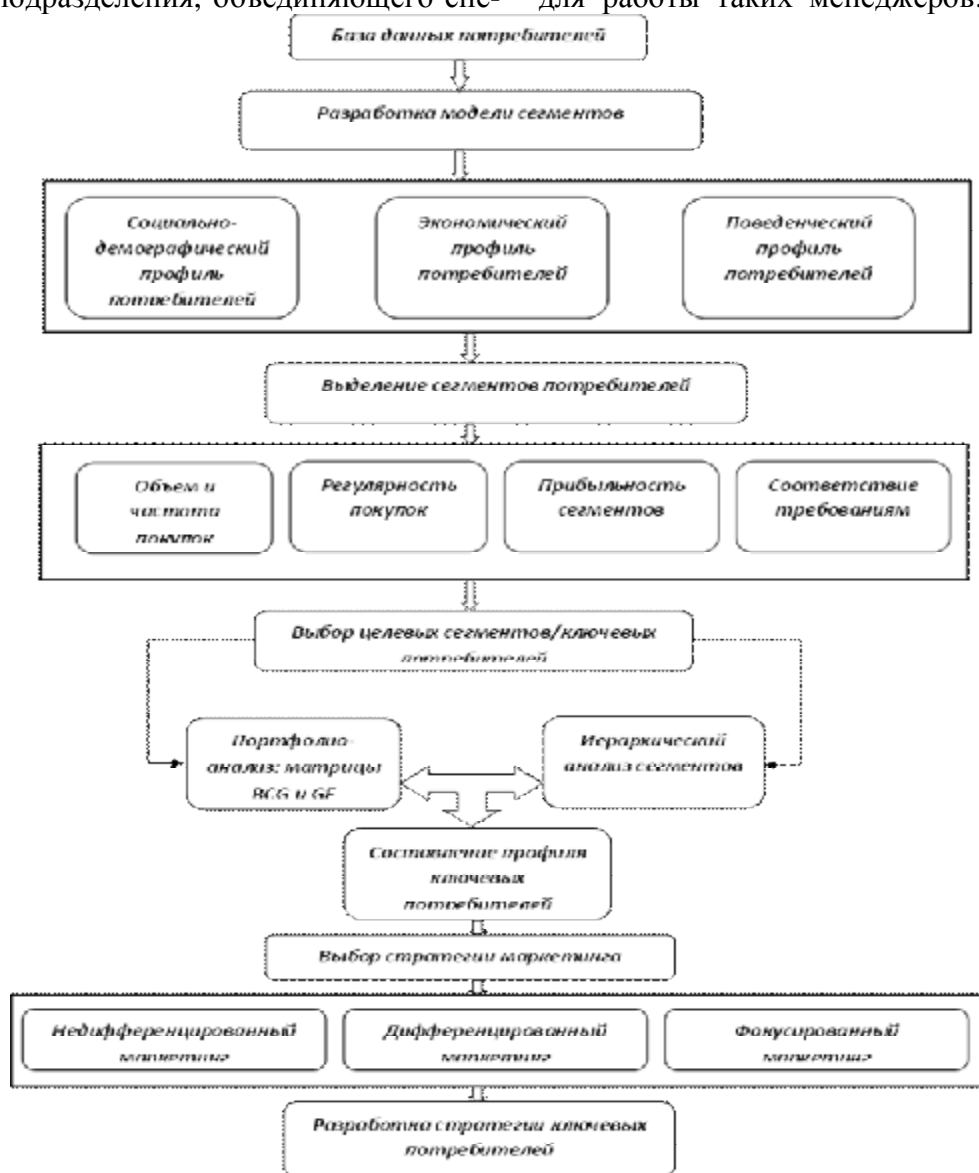
обеспечивает взаимодействие компании с клиентами. И только в этом случае появляется особое понимание потребностей клиента и взаимоотношения между клиентом и работником переходят на совершенно другой – более доверительный – уровень контакта.

Внедрение клиентоориентированного подхода в деятельность компании предполагает реорганизацию и создание клиентоориентированной организационной структуры, то есть фактически внедрение в организацию маркетингового подразделения. Маркетинговое подразделение не обязательно должно называться службой маркетинга. Это может быть должность коммерческого директора, маркетолога, либо подразделения, объединяющего спе-

циалистов по комплексному обслуживанию ключевых клиентов. Суть в том, что структура должна измениться и включить специалистов, реализующих взаимодействия с потенциальными и реальными клиентами, а также изучающих их невысказанные потребности.

Изменение организационной структуры потребует внедрения новой клиентоориентированной системы мотивации персонала, обеспечивающей заинтересованность работников в реализации клиентоориентированного подхода.

Поэтому менеджеры компании должны уделять как можно больше времени работе с клиентами, а руководство должно создать в этом случае особые условия для работы таких менеджеров: не загру-



Разработка стратегии ключевых потребителей

жать их ненужными административными функциями. При этом каждый сотрудник должен осознавать цель своей работы: удовлетворение потребностей клиента. Это один из ключевых элементов всей модели. Такая мотивация может быть реализована с помощью программы нематериальных привилегий.

Цели программы нематериальных привилегий:

Стратегические:

- увеличить эмоциональную стоимость бренда;
- обеспечить необходимый уровень поддержки в случае снижения конкурентоспособности материальных привилегий;
- закрепить в сознании целевой аудитории лидирующее место.

Существующие лояльные клиенты:

- убедить клиентов в правильности выбора;
- стимулировать клиентов к новым обращениям;
- увеличить количество новых клиен-

тов;

- увеличить показатели узнаваемости.

Таким образом, переход на концепцию продвижения комплексного решения проблем клиента будет способствовать развитию компании и росту ее потенциала, в том числе потенциального объема реализации услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Клиенторинетированность // Бизнес без серости: блог Э. Колотухина. URL: <http://eduardk.livejournal.com/93553.html> (дата обращения: 12.04.2012)
2. Материалы лекций А.В. Арно // Андрей Арно – КонсалтингТренинг. Коучинг-Маркетинг. Развитие бизнеса: [сайт]. URL: <http://www.andrey-arno.ru/services/consaltingcentr/consalting> (дата обращения: 12.04.2012)
3. Чубатюк А.А. Теория и методология формирования клиентоориентированного предпринимательства. СПб.: Изд-во СЗТУ, 2011.