

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ БИЗНЕСА: ПОСТУЛАТЫ И МИФЫ

Дурович А.П.

*Международный университет «МИТСО»,  
ул. Казинца, 21/3 Минск, Республика Беларусь, 220099, apd1957@mail.ru*

В статье рассматриваются теоретические, методологические и прикладные аспекты развития маркетинга в условиях глобализации. Особое внимание уделяется процессам формирования клиентоориентированной стратегии бизнеса в индустрии гостеприимства.

**Ключевые слова:** глобализация; клиентоориентированность; клиентоориентированная стратегия; маркетинг; маркетинг взаимоотношений; потребительская лояльность; программы лояльности.

## BUSINESS CUSTOMER MANAGEMENT: POSTULATES AND MYTHS

Durovich A.

*International University "MITSO",  
st. Kazintsa, 21/3 Minsk, Republic of Belarus, 220099*

Theoretic, methodological and practical aspects of marketing development in conditions of globalization are being considered. Particular attention is being paid for processes to definition of customer-focused business strategy.

**Keywords:** globalization; client focus; customer-oriented approach; marketing, relationship marketing; customer loyalty; loyalty programs.

**1. Введение.** Под влиянием глобализации мировой экономики происходят объективные изменения в содержании и инструментах маркетинговой деятельности предприятий индустрии гостеприимства. При этом перспективы их устойчивого развития заключаются не в краткосрочных результатах получения прибыли, а в разработке такой стратегии, которая обеспечивает достижение экономического эффекта и повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Это может быть обеспечено за счет развития и углубления клиентоориентированного подхода к управлению бизнесом.

**2. Методика / теоретические основы исследования.** Маркетинг – одна из наиболее динамичных сфер экономической деятельности, активно реагирующая на рыночные тенденции и новые идеи. Одним из наиболее существенных факторов, кардинально меняющим содержание и инструментарий реализации концепции маркетинга, является глобализация мировой экономики, в результате которой происходит интеграция

и стандартизация экономических, политических и правовых процессов, унификация культуры и изменения в поведении потребителей. Значимость проблемы «тотальной глобализации» [1] для теории и практики маркетинга обусловлена тенденциями глобализации рынков, обострением конкуренции, развитием коммуникационно-информационных технологий, повышением осведомленности потребителя о товарах и услугах и его требовательности.

Глобализация рынков, которая может быть определена как «процесс всемирного информационно-коммуникационного объединения исторически и географически отдаленных рынков» [2, с. 646], представляет собой непрерывный процесс преобразований и трансформаций рынков, их интернационализации. Это, в свою очередь, приводит к усилению роли транснациональных корпораций, широкому распространению слияний и поглощений компаний, унификации культур, норм и этики, выражающейся в экономическом плане в стирании национальной специфики рынков. Происходит унификация потребностей и, как следствие, гомогенизация спроса.

Стремительное развитие информационных технологий, обострение конкуренции, обусловленное перепроизводством, гомогенизацией предложения и другими факторами, сопровождается такими изменениями, как развитие гиперконкуренции [1; 3], усиление дифференциации товаров, которая, по мнению Ф. Котлера, чаще является «психологической», а не реальной [4, с.29], и, в то же время, становится все более труднодостижимой. Кроме того, конкурентная борьба на основе нововведений сокращает жизненный цикл многих товаров [5, с.252], а любое новшество перенимается очень быстро. В этой связи российский ученый Е.П. Голубков отмечает, что в современных условиях конкуренция осуществляется не столько между товарами, сколько между «альтернативными моделями бизнеса» [6]. При этом именно изменение правил ведения бизнеса становится основным конкурентным преимуществом наряду с внедрением клиентоориентированного подхода к управлению предприятием.

**3. Результаты исследования.** В настоящее время в стране практически каждая вторая компания провозглашает клиента главной ценностью своей деятельности. Впрочем, достойный уровень клиентоориентированности показывают единицы. Причиной этого чаще всего служит тотальное непонимание данной стратегии сотрудниками предприятия и его руководителями. Более того, в условиях отечественного бизнеса клиентоориентированность отошла на последний план под наплывом многочисленных иллюзий и мифов, порожденных ложным восприятием этого процесса. Чтобы воплотить в своем бизнесе суть системы клиентоориентированности, нужно в первую очередь эти мифы развеять и не допустить нового их появления.

Миф первый – бизнесу чрезвычайно важно позиционировать себя в качестве клиентоориентированной компании. Поэтому на практике достаточно часто отечественные предприятия, менеджменту которых нравится идея клиентоориентированности, называют себя таковыми или

стараятся таковыми казаться. Но «быть» или «казаться» имеет очень разную цену вопроса. Дело в том, что клиентоориентированность целесообразно рассматривать как способность предприятия извлекать дополнительную прибыль за счёт формирования и развития длительных взаимовыгодных взаимоотношений с потребителями. В данном определении не случайно сделан акцент на том, что это должна быть дополнительная прибыль (материальная или нематериальная). В ином случае, любое смещение внимания в сторону клиента, включая качественный сервис, может выдаваться за клиентоориентированность. Кстати, на практике зачастую именно так и происходит. Какое предприятие можно действительно отнести к клиентоориентированному?

Во-первых, то, которое строит свою деятельность на основе концепции маркетинга взаимоотношений, основополагающими идеями которого являются удовлетворенность и лояльность потребителей. Причем эти идеи понимают и разделяют все сотрудники. Они действительно являются образом мыслей и действий персонала. Во-вторых, то, менеджмент которого понимает (и реализует) идею целостности клиентоориентированного поведения предприятия: без лояльных внутренних клиентов не может быть лояльных внешних клиентов. Если сотрудники высоко мотивированы, лояльны, а их самих менеджмент предприятия рассматривает и ценит как личности, то данное предприятие действительно сможет эффективно решить задачи достижения удовлетворенности и лояльности клиентов. Во всех остальных случаях останется лишь желание «казаться». В-третьих, то, которое выстраивает соответствующую этим идеям и ценностям систему деятельности: внешняя среда предприятия (и, прежде всего, клиенты!) становится определяющей и приоритетной – события и изменения, происходящие с клиентами, определяют ход дальнейших событий во внутренней среде предприятия; идея предоставления клиентам лучшего выбора и стабильного обеспечения их ожиданий становится центром корпоративной философии (культуры) предприятия и его «ядерным» (основным) бизнес-процессом; положительное отношение и растущий интерес к предприятию, доверие и, как результат, лояльность клиентов рассматриваются в качестве важнейшего критерия эффективности функционирования предприятия. К сожалению, между декларированием принципа клиентоориентированности и реализацией его на практике дистанция очень большая. Очень часто предприятия, обеспечивающие высокий уровень сервиса и соблюдения персоналом стандартов обслуживания, не могут достичь высоких результатов с точки зрения удовлетворенности и лояльности клиентов.

Существенные характеристики клиентоориентированности вытекают из базовых идей интенсивно развивающейся и получающей все большее распространение концепции маркетинга взаимоотношений. В ряде публикаций маркетинг взаимоотношений часто называют управлением взаимоотношениями с клиентами, маркетингом лояльности, маркетингом отношений с покупателями или маркетингом партнерских отношений. Основная предпосылка формирования маркетинга взаимоотношений определяется тем, что в современных рыночных условиях товары

становятся все более стандартизированными, а услуги унифицированными. Это приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений. Поэтому единственным способом удержания потребителя является достижение лояльности и индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе развития долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества. В этом контексте отношения становятся важнейшим активом, которым (наряду с материальными, финансовыми, человеческими и другими ресурсами) владеет компания.

Концепция маркетинга взаимоотношений переносит акцент с техники маркетинга на социальные аспекты взаимодействия с потребителями – развитие долгосрочного взаимовыгодного партнерства [7, с. 17]. При этом цель маркетинговой деятельности остается прежней – получение прибыли путем более эффективного, чем это делают конкуренты, удовлетворения потребностей рынка. Изменяется лишь способ ее достижения. В случае долгосрочных взаимоотношений формируется потребительская лояльность. Это позволяет предприятию управлять потребителями так же, как и поставляемыми на рынок товарами. Мерой успеха при этом является высокая степень удовлетворенности потребителей в течение длительного времени. В то же время концепцию маркетинга взаимоотношений едва ли можно назвать революционным скачком в теории маркетинга, поскольку идея маркетинга – обмен на рынке с целью удовлетворения потребностей и получения прибыли остается в качестве ядра маркетинговой теории [3; 4; 7]. Концепция маркетинга взаимоотношений ставит во главу угла отношения с покупателями, которые рассматриваются как основной маркетинговый ресурс предприятия.

Миф второй – в организации разработана клиентоориентированная стратегия, а поэтому и бизнес является клиентоориентированным. Действительно, в соответствии с концепцией маркетинга взаимоотношений важнейшей задачей предприятия является управление планомерным ростом лояльности ключевых клиентов с одновременным повышением ценности отношений с ними. Это достигается путем формирования и реализации клиентоориентированной стратегии. Это одна из функциональных стратегий предприятия, направленная на формирование наиболее эффективной системы взаимодействия между ним и клиентами путем привлечения и удержания наиболее прибыльных из них путем обеспечения высокой степени их удовлетворенности и лояльности.

Согласно широко известному закону Парето (закон 80:20), основанному на статистических исследованиях, 20% покупателей обеспечивают предприятию 80% прибыли. Именно на удержание этих 20% потребителей и должна быть ориентирована клиентоориентированная стратегия. Следует отметить, что она имеет два аспекта. С одной стороны, ориентация на клиентов означает пристальное внимание к предпочтениям и пожеланиям клиентов, готовность предприятия удовлетворять их потребности. Но, с другой стороны, работу с различными группами потребителей можно оценивать с точки зрения результатов, которые она приносит предприятию.

Клиентоориентированная стратегия нацелена на формирование портфеля клиентов, который позволит предприятию наиболее эффективно организовать бизнес-процессы и поддерживать эффективность операционной деятельности в рамках существующих возможностей и ситуации на рынке.

Обобщение ряда работ современных ученых в области маркетинга взаимоотношений дает основание выделить основные принципы формирования клиентоориентированной стратегии предприятия, которые можно сформулировать следующим образом: сфокусированность на удержании клиентов. Так как наращивание доли рынка и привлечение новых клиентов становятся все более затратными, значительно более эффективным является рациональное использование потенциала уже существующей клиентской базы; индивидуальные коммуникации с клиентами. В условиях интенсивного развития современных информационных технологий становится реальным поддержание личностного интерактивного общения между предприятием и его клиентами с целью учета индивидуальных потребностей и особенностей каждого из них; основа сотрудничества - отношения, а не товары. В связи с тем, что товары становятся все более однообразными, основой для сохранения и развития сотрудничества между предприятием и его клиентами становятся долгосрочные взаимовыгодные отношения. Согласно результатам исследований, проведенных компанией *McKinsey*, в 68% случаев причиной отказа клиентов от дальнейшего сотрудничества с компаниями является равнодушное отношение к ним со стороны персонала и лишь в 14% – неудовлетворенность предлагаемыми товарами [8, с.294].

Внедрение клиентоориентированной стратегии в практику осуществления бизнеса обеспечивает предприятию ряд принципиальных преимуществ. Во-первых, повышение прибыльности (увеличивается частота и/или объем сделок и/или снижаются издержки по их осуществлению). Во-вторых, получение ценной маркетинговой информации (клиенты становятся источником информации, которая позволяет принимать обоснованные управленческие решения в рамках реализации концепции маркетинга взаимоотношений). В-третьих, продвижение бизнеса (клиенты рекомендуют предприятие другим потребителям). В-четвертых, выстраивание системы отношений (непрерывный процесс привлечения клиентов, их вовлечения, сопровождения и развития), направленной на формирование лояльности потребителей и долговременные (в противовес разовым сделкам) отношения с ними. В-пятых, соблюдение баланса интересов предприятия и удовлетворенности потребителей (на основе изучения покупательского спроса и поведения конкурентов предоставляется возможность предложения клиентам различных вариантов взаимовыгодного сотрудничества в зависимости от их значимости для предприятия и стадии, на которой находятся отношения). В-шестых, снижение затрат на привлечение клиентов (путем повышения уровня лояльности и удержания наиболее прибыльных из числа уже имеющихся). В-седьмых, совершенствование системы управления (за счет включения в бизнес-процессы «воспроизводства» клиентов всех подразделений и ре-

сурсов предприятия). В-восьмых, достижение согласованности действий различных структурных подразделений предприятия (целевая установка на клиентоориентированность транслируется на всех сотрудников, позволяя разрешить противоречия, связанные с межфункциональным взаимодействием).

Если рассматривать клиентоориентированную стратегию в качестве источника конкурентного преимущества предприятия, то, согласно М.Портеру [9, с.255–256], здесь речь идет о дифференциации, состоящей в предоставлении более высокой потребительской ценности за счет построения доверительных отношений с клиентами. Взаимоотношения компании с клиентами создают дополнительную потребительскую ценность способами, не поддающимися воспроизведению конкурентами. Именно благодаря этому факту клиентоориентированная стратегия обеспечивает формирование устойчивого конкурентного преимущества предприятия на основе обеспечения потребительской лояльности.

Миф третий – в организации функционирует программа лояльности, а поэтому и бизнес является клиентоориентированным. При этом у менеджмента компаний отсутствует четкое понимание самого термина «лояльность».

Под лояльностью, на наш взгляд, следует понимать высокий уровень приверженности потребителя к определенному предприятию, связанный с минимальной степенью чувствительности к предложениям конкурентов, основанный на доверии, эмоциональной привязанности, а также на построении долгосрочных и взаимовыгодных отношений.

Лояльность потребителей, вопреки сложившимся и активно продвигаемым стереотипам, нельзя купить. Ее можно только целенаправленно формировать. На практике это достигается путем формирования и реализации предприятиями программ лояльности как основного инструмента клиентоориентированной стратегии. С прикладной точки зрения программу лояльности целесообразно рассматривать как совокупность структурированных маркетинговых мероприятий предприятия, направленных на повышение воспринимаемой (отношение) и поведенческой (повторные покупки) лояльности потребителей [10, с.135].

С практической точки зрения важно отличать программы лояльности от различных бонусных и дисконтных систем, которые, как показывает анализ традиционно применяются большинством гостиниц (не только на рынке Республики Беларусь, но и за рубежом). Подобные системы не могут считаться полноценными программами лояльности. Это скорее мероприятия по стимулированию сбыта, которые предлагают лишь разовую акцию для клиентов и стимулируют только активные продажи. Программы же лояльности направлены на обеспечение и развитие длительной приверженности потребителей к торговой марке гостиничного предприятия. При этом следует учитывать, что лояльность – категория эмоциональная. Поэтому программы лояльности призваны не просто удовлетворить потребителя, а создать долговременную привязанность клиента, которая возможна только в случае осознания им своего особого статуса.

Таким образом, бонусные и дисконтные системы в чистом виде программами лояльности являться не могут по определению. Они способны лишь временно повысить лояльность (преимущественно ложную) потребителей – до тех пор, пока конкуренты не предложат более низкую цену. В итоге просто скидки уже не являются стимулом к совершению покупки. Клиенты начинают воспринимать их как должное. Постоянное и бессистемное предоставление скидок вне зависимости от «ценности» для гостиницы клиентов, которые ими пользуются, приводит к уменьшению размера прибыли. Это, в свою очередь, снижает способность гостиницы обслуживать гостей на прежнем высоком уровне. Кроме того, подобная маркетинговая «активность» чревата обострением ценовой конкуренции. Как правило, на очередную акцию по снижению стоимости размещения в той или иной гостинице ее конкуренты отвечают аналогичным образом. В результате прибыльность бизнеса на рынке гостиничных услуг в целом уменьшается со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Проведенный анализ показал, что, несмотря на широкое использование в индустрии гостеприимства различных видов программ лояльности, отсутствует единый методический подход к их формированию. Каждое предприятие разрабатывает и реализует их, ориентируясь преимущественно на аналогичную деятельность конкурентов, копируя наиболее удачные подходы. При этом далеко не всегда принимаются во внимание такие критически важные факторы, как: общая (корпоративная) стратегия предприятия индустрии гостеприимства; специфика предоставляемых услуг; реальные, а не декларируемые конкурентные преимущества и принципы ориентации бизнеса на клиентоориентированность; организация бизнес-процессов, а также степень готовности руководства и персонала к их принципиальному изменению; технологические, информационные возможности и уровень автоматизации управления гостиницей; особенности целевых сегментов потребителей; уровень удовлетворенности клиентов предлагаемыми услугами. В результате многие программы лояльности не являются достаточно эффективными, как с экономической, так и с имиджевой точек зрения.

Учитывая недостаточную степень проработанности методических основ формирования программ лояльности, на основе изучения актуальных научно-методических публикаций по данной проблеме и примеров из практики бизнеса разработан алгоритм данного процесса. Он включает ряд последовательных и взаимосвязанных этапов: определение целей программы лояльности; определение целевой группы программы лояльности; обоснование вида программы; разработка системы привилегий для участников программы; разработка условий участия в программе. Указанная последовательность этапов процесса формирования программ лояльности клиентов применима как для индивидуальных программ предприятий индустрии гостеприимства, так и для их совместных (кобрендинговых) проектов.

Практическая реализация программ лояльности предполагает систематическую и непредвзятую оценку вкусов, запросов и предпочтений

потребителей. Для ее осуществления представляется целесообразным использование инструментария маркетинговых исследований, позволяющего проводить систематическую оценку степени удовлетворенности/неудовлетворенности клиентов, изучать их отношения, а также принимать обоснованные ценовые решения, направленные на повышение клиентоориентированности бизнеса в соответствии с принципами маркетинга взаимоотношений.

**4. Заключение.** Таким образом, внедрение клиентоориентированного подхода в практику бизнеса не является разовой акцией. Для достижения максимального эффекта на пути к реализации клиентоориентированной стратегии все виды деятельности и ресурсы предприятия индустрии гостеприимства, а также система его функционирования должны быть подчинены идее предоставления максимальной ценности клиентам выбранного в результате тщательных маркетинговых исследований целевого рынка, а организационные изменения, направленные на повышение степени клиентоориентированности бизнеса, носить системный, а не одномоментный характер.

#### *Библиографические ссылки*

1. Черенков В.И. Международный маркетинг. Философия и технологии бизнеса. СПб.: Знание, 2003.
2. Багиев Г.Л. Международный маркетинг. СПб.: Питер, 2008.
3. Акулич И.Л. Основы маркетинга. Минск: БГЭУ, 2015.
4. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
5. Дурович А.П. Маркетинг в условиях глобализации. Минск: Международный университет «МИТСО», 2016.
6. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга// Маркетинг в России и за рубежом. 2004. №1. С. 3–18.
7. Дурович А.П. Маркетинг. Минск: Международный университет «МИТСО», 2015.
8. Дурович А.П. Маркетинг в туризме. М.: ИНФРА-М, 2015.
9. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
10. Дурович, А.П., Гришко Н.И. Маркетинговые коммуникации. Минск: Современная школа, 2010.