

Сущность клиентоориентированного сервиса

В современных исследованиях подчеркивается необходимость рассмотрения клиента как сопроизводителя услуги и создателя персонализированного опыта [1]. Сущность клиентоориентированного сервиса заключается в осуществлении потребителем существенного вклада в процесс проектирования и производства конечных продуктов. Вкладом может быть сам потребитель, его имущество либо информация, которой он обладает.

К. Лавлок и Э. Гаммессон в теории «невладения» уточняют понятие «сервис» и отмечают, что экономические взаимодействия, сопровождающиеся (или не сопровождающиеся) могут характеризоваться (а) получением материальных благ во временное пользование, (б) получением квалифицированной помощи других людей или (в) получением доступа к сетевым ресурсам (как с использованием информационно-коммуникационных сетей, так и банковских, коммунальных и прочих услуг) [4 с. 20-41].

Наиболее широко клиентоориентированный сервисный подход представлен в исследованиях С. Варго и Р. Лаш [5, с. 6-10; 6, р. 43-47]. Авторы утверждают, что маркетинг в настоящее время развивается в направлении новой логики от товарно-доминантной (*good dominant logic, GD*) к сервисно-доминантной логике (*service dominant logic, SD*) (рис. 1).

Клиент и компания в процессе совместного создания ценностей взаимодействуют в интерактивном режиме [131], а стоимость товара или услуги не существует *сама по себе*, но зависит от потребительского восприятия контекстного опыта, вложенного в клиентоориентированный сервис. Более того, совместное создание ценностей сопровождается обменом услугами, является в сервисно-доминантной логике фундаментальной основой [129, 131].

Александр Петрович Челенков, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой маркетинга услуг Государственного университета управления

Татьяна Елиферьевна Сокина, заместитель Генерального директора ООО «Ариадна АйТи», ассистент кафедры маркетинга услуг Государственного Университета Управления, аспирант.



Рис. 1. Ориентация производителей товаров/услуг

Основополагающие принципы сервисно-доминантной логики выражаются в следующих постулатах:

- все экономики – это экономики услуг;
- товары – это механизм дистрибьюции услуг;
- основным элементом обмена является использование специальных знаний, как фундаментального источника рыночного преимущества и навыков;
- не прямой обмен может скрывать фундаментальный объект обмена, т.е. обмен услугами может быть неявным (микроспециализация, посредники);
- покупатель непосредственный участник процесса создания ценностей;
- предприятие может лишь создавать предпосылки для увеличения ценности, т.к. ценность всегда определяется покупателем;
- сервисно-доминантная логика базируется на интеракциях (диалоге) с покупателем;
- организации существуют для того, чтобы аккумулировать уникальные знания (интеллектуальный сервис).

Иными словами, в сервисно-доминантной логике при обмене service-for-service материальные товары являются лишь механизмом для дистрибуции (доставки) сервисной услуги, как альтернатива прямому предоставлению услуги. Таким образом, фирмы – это элемент сервисной системы наряду с клиентами, поставщиками, партнерами межфирменной сети [6, с. 145].

Сервисно-доминантная логика реализуется посредством перехода организаций от конкурентного пространства товаров к пространству решений, формируя глобальные цепочки создания ценностей. (рис. 2).

Сервисно-доминантная логика реализуется посредством перехода организаций от конкурентного пространства товаров к пространству решений, формируя глобальные цепочки создания ценностей.



Рис. 2. Трансформация конкурентного пространства

Посредством новых информационных технологий потребители вступают в диалог с производителями продуктовых предложений.

Клиенты изменяют динамику рынка, принимая непосредственное участие в создании ценностей. Отличительная черта нового рынка – превращение потребителей в новый источник опыта для компаний, введение понятия персонализированного опыта как конкурентного преимущества организации [48, с. 12].

Маркетинг взаимоотношений в клиентоориентированном сервисе

Главный принцип маркетинга взаимоотношений в клиенториентированном сервисе – сотрудничество. То есть, все стороны, участвующие или вовлеченные в процесс создания продуктового предложения, рассматриваются в качестве равных партнеров.

Э. Гаммессон выдвинул тезис, согласно которому правильно выстроенная сеть отношений внутри и вне компании становится решающим конкурентным преимуществом и приводит к успеху. В реализации клиенториентированной стратегии управление взаимоотношениями – это не функция одного отдельного взятого подразделения, а основа для проектирования бизнес-процессов компании и неотъемлемая часть корпоративной культуры компании.

Формирование сети создания потребительской ценности, ориентированной на клиентов, – это не просто интеграция систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), управления взаимоотношениями с поставщиками (SCM) и управления ресурсами предприятия (ERP). Сеть создания потребительской ценности – это система, которая расширяет ключевые компетенции компании путем привлечения поставщиков, и других партнеров с уникальными возможностями

По нашему мнению, в исследованиях С. Варго и Р. Лаш наиболее точно определяются будущие тенденции развития теории маркетинга взаимоотношений.

Клиентоориентированный сервис выступает как совокупность компетенций и ресурсов клиентов, поставщиков, сотрудников и партнеров сервисной экосистемы.

к предоставлению дополнительных продуктов и сервисных услуг, чтобы значительно усилить выгоды, предлагаемые компанией, и поддерживать торговую марку [8].

В будущем подобные хорошо скоординированные сети создания потребительской ценности станут еще более важным фактором для успешной работы. Особую значимость приобретут определение ролей партнеров и других участников сервисной цепи, управление взаимоотношениями с партнерами и интеграция взаимоотношений таким образом, чтобы можно было реализовать сквозные бизнес-процессы. Соответственно можно выделить ключевые детерминанты управления маркетингом взаимоотношений в расширенной сети создания ценности: корпоративные программы взаимоотношений, технологические платформы взаимодействия и системы управления взаимоотношениями (рис. 3).

Построение процессов «от клиента» создает новые возможности по обеспечению гибкости организации в конкурентной среде, быстрой реакции на возникающие возможности рыночного поля по развитию клиентоориентированного сервиса.

Изменения происходят по мере того, как накапливается и обрабатывается информация о потребителях, постепенно превращаясь в корпоративную систему знаний компании. А та, в свою очередь, являясь источником прогрессивных изменений, становится тем важным «ноу хау», выделяющим компанию на фоне ее конкурентов.

Клиентоориентированная стратегия

Клиентоориентированность – это характеристика, отражающая ключевое место интереса клиентов в системе приоритетов руководства и владельцев бизнеса. Клиентоориентированность является инструментом маркетинга, повышающим лояльность клиентов по отношению к компании. Поэтому она является средством, позволяющим использовать дополнительные ресурсы компании для победы над конкурентами.

Обычная компания ориентируется на клиента только в определенных сферах, в то время как клиентоориентированный бизнес полностью обращен на клиента, поэтому в современных условиях имеет стратегические конкурентные преимущества (табл. 1).

Таким образом, *клиентоориентированная сервисная стратегия* — это совокупность перспективных целей и наиболее эффективных методов их достижения, позволяющих получать конкурентные преимущества за счет вовлеченности потребителя в бизнес-процессы организации и создания персонализированных продуктовых предложений.

Реальное воплощение клиентоориентированного подхода можно определить по следующим признакам: компания понимает нужды своих клиентов, четко сознавая, что делает ее привлекательной для них; она учитывает мнение клиентов при разработке новых продуктов и отслеживает изменения в системе ценностей своих клиентов. Фактически, наличие клиентоориентированной стратегии определяется как комплекс мер по объединению сотрудников в единый коллектив для достижения стратегических целей организации

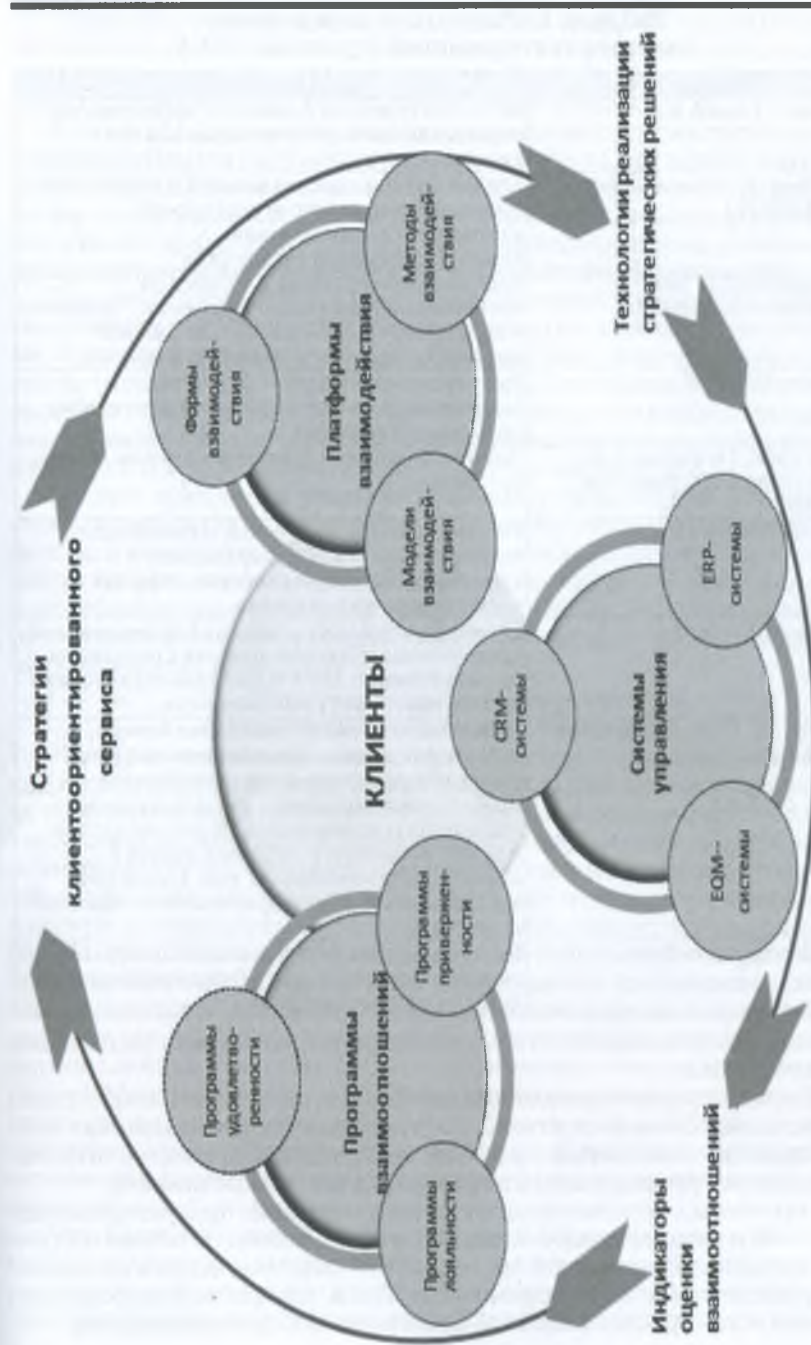


Рис. 3. Ключевые детерминанты управления маркетингом взаимоотношений

Таблица 1. Подходы к определению клиенториентированной стратегии (КС)

Авторы	Определения КС
К. Смитг (Smith K.)	КС — это стратегия бизнеса по эффективному управлению полным жизненным циклом клиента.
М. Стоун, Н. Вудкок (Stone M., Woodcock N.)	Термин для методик, технологий и мощностей электронной торговли, используемых компаниями для управления взаимоотношениями с клиентами
А. Парватияр, Д. Шет (Parvatiyar A. , Sheth J.)	Всесторонняя стратегия и процесс по привлечению, удержанию избранных клиентов и партнерству с ними для создания более высокой ценности для компании и клиента.
Ф. Баттл (Buttle F.)	Развитие и поддержание длительных взаимовыгодных отношений со стратегически значимыми клиентами.
Д. Пепперс, М. Роджерс, В. Дорф (Peppers D., Rogers M., Dorf B)	Работа с отдельным клиентом на основе обмена ценностями
Д. Хоби (Hobby J.)	Разновидность менеджмента, позволяющая компании обнаруживать, привлекать и удерживать выгодных клиентов, управляя взаимоотношениями с ними.
Р. Гласер (Glaser R.)	Стратегический мост между информационными технологиями и маркетинговыми стратегиями по налаживанию длительных взаимоотношений с клиентами и росту прибыльности.
Ф. Блех, Д. Торк (Bligh, Philip and Douglas Turk)	Клиентоцентрическая философия бизнеса, преследующая цель максимизации выручки, прибыли и удовлетворения потребителей
Д. Ли (D. Lee)	Клиентоориентированная деловая стратегия, требующая реинжиниринга бизнес-процессов. Процесс активного углубления знаний о клиентах, и использование этих знаний для удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов.
Д. Пратт (Jennifer Pratt)	Подход к управлению или модель, которая помещает клиента в центр бизнес-процессов и методов работы компании.

и создания уникальности в сервисноориентированных продуктовых предложениях.

К клиентоориентированным сервисным стратегиям необходимо относить все бизнес-стратегии, которые базируются на понятии персонализации отношений с клиентами. Среди направлений, по которым следует реализовывать персонализацию можно назвать:

- процессы, обеспечивающие индивидуализацию продуктовых предложений и каналов коммуникаций с потребителями на основе собранной и проанализированной информации о них, предвидение потребностей каждого клиента на основе анализа всей накопленной информации о клиенте, программы клиентской лояльности и приверженности;

- продажи, основанные на кастомизации продукта под потребности клиента, предложение других продуктов, релевантных выявленным нуждам клиента, организации удобных для клиента процессов продаж, учитывающих особенности каждого из них;

- сервис, базирующийся на индивидуальном обслуживании как составляющей части кастомизированного продукта, что характеризуется безусловной доступностью для каждого клиента, удобными, «на выбор», каналами коммуникаций, возможностью самообслуживания, мониторингом каждого клиента с точки зрения его удовлетворенности уровнем сервиса, широким применением предупредительного обслуживания.

Главными элементами клиенториентированной стратегии являются понятия: клиент и взаимоотношения между компанией и ее клиентами. В отличие от традиционного метода работы с клиентами, бывшего исключительно прерогативой отдела продаж и отчасти, подразделения маркетинга, идеология клиентоориентированного подхода сделала клиента основным звеном клиенториентированной бизнес-модели, центром, куда сходятся все корпоративные бизнес-процессы [3, с. 27].

В такой идеологии взаимоотношения компании с ее клиентами всегда приобретают долгосрочный характер, строятся на системной основе, в которую гармонично укладываются как объективные параметры сотрудничества, так и субъективные, например, хорошие личные отношения менеджера компании с клиентом. Взаимоотношения ценны не сами по себе, а именно как способ увеличить объемы взаимно создаваемых ценностей.

Конкурентные преимущества клиентоориентированного сервиса

Устойчивость конкурентных преимуществ достигается выработкой определенного набора стратегических компонентов, что является творческой задачей и требует для каждой сервисной организации учета всего многообразия факторов, потенциально влияющих на конечный результат. Не может быть универсального набора этих компонентов, подходящего для всех. Успех или неуспех избранной конкурентной стратегии могут определить даже второстепенные факторы. Из этого не следует, что невозможно выделить факторы обязательные. Наличие конкурентных преимуществ предполагает создание продуктов с отличительными качествами (используя приемы дифференцирования), новизной (инновационная составляющая) и определенным имиджем (используя приемы позиционирования). Другой обязательной стороной формирования конкурентных преимуществ должно быть достижение лояльности и приверженности покупателей – реагированием на их быстро меняющиеся запросы, включением их в выстраиваемую организацией долгосрочную систему отношений.

Чем более интенсивный и устойчивый характер имеют эти отношения, тем сильнее заинтересованность потребителей в разнообразных характеристиках предлагаемых услуг и тем сложнее конкурентам скопировать действия компании, повторить ее стратегию с мень-

шими затратами и за счет чужих разработок добиться повышения своей собственной конкурентоспособности.

Фундаментальная идея концепции маркетинга взаимоотношений состоит в том, что центр управления переносится на отношения (коммуникации) с покупателем, а также со всем кругом других субъектов, вступающих в цепочку рыночных отношений. Персонализированные долгосрочные отношения партнеров часто являются единственным способом интегрировать интеллектуальные и информационные ресурсы.

Современная теория маркетинга указывает на необходимость установления таких взаимоотношений. Ф. Рейчелд, изучив сотни компаний, работающих в различных отраслях, пришел к выводу, что наиболее успешные компании делали все для того, чтобы завоевать лояльность своих клиентов, своих работников и своих инвесторов [9, с. 233-235].

В. Зейтамль и М. Битнер приводят ряд аргументов в пользу того, что долгосрочные взаимоотношения с потребителями имеют ряд очевидных преимуществ как для потребителей, так и для компании, выстраивающей эти взаимоотношения. Среди выгод долгосрочных взаимоотношений для потребителя они отмечают следующие [10, с. 52-80].

- *Выгоды доверия.* Данные выгоды подразумевают возникновение у потребителя чувств доверия и пониженной обеспокоенности относительно того, что ожидать от компании. По результатам исследований, как отмечают В. Зейтамль и М. Битнер, выгоды доверия являются наиболее важными для потребителя из всех выгод долгосрочных взаимоотношений.

- *Социальные выгоды.* Сущность социальных выгод состоит в том, что у потребителей возникают чувства близости и социального взаимодействия с поставщиком услуг. Связи, обусловленные такими чувствами, ведут к тому, что вероятность переключения потребителя на другого поставщика услуг снижается.

- *Выгоды особого подхода.* Под особым подходом подразумевается предоставление потребителю специальных предложений или цен, обслуживания с приоритетом и т.п. Несмотря на то, что выгоды специального подхода важны для потребителя, они являются наименее важными из всех выгод, о чем свидетельствуют результаты исследований, приводимых В. Зейтамль и М. Битнер.

Немаловажными являются и аргументы в пользу долгосрочных взаимоотношений с потребителями, рассматриваемые с позиций компании. Среди них В. Зейтамль и М. Битнер отмечают следующие:

- *Увеличение числа покупок.* Ссылаясь на результаты исследований, В. Зейтамль и М. Битнер утверждают: чем лучше потребитель знаком с компанией, чем более он удовлетворен качеством услуг компании относительно качества услуг компаний-конкурентов, тем более он склонен совершать большее число покупок у компании.

- *Снижение издержек.* Снижение общих издержек компании достигается за счет снижения издержек на привлечение новых потребителей. Удержание существующего клиента обходится компаниям гораздо дешевле, чем привлечение нового. Это положение доказано ис-

следованиями, проведенными Ф. Рейчелдом и Э. Сассером [11, с. 27-34]. Они отмечают: «Если бы компании только знали, во что им обходится потеря потребителя, они бы смогли точно рассчитать инвестиции в удержание потребителей. К сожалению, нынешние бухгалтерские системы не позволяют фиксировать стоимость лояльного потребителя. Большинство систем фокусируется на затратах и доходах настоящего периода и не учитывает ожидаемые потоки наличности в течение жизненного цикла потребителя. Обслуживаемые должным образом потребители генерируют рост прибыли каждый год сотрудничества с компанией. Для широкого спектра различных видов бизнеса справедливо одно: чем дольше компания удерживает потребителя, тем больше денег ей удастся заработать».

- *Бесплатная реклама по каналу «из уст в уста».* Приобретение услуг – в силу их неосязаемой и процессной природы – сопряжено с высокой степенью воспринимаемого риска. Обращение к другим людям облегчает процесс принятия решения о покупке. Удовлетворенные, лояльные потребители с большей вероятностью станут рекомендовать сервисную компанию, а такой вид коммуникаций зачастую оказывается гораздо более эффективным, чем любой другой платный способ продвижения.

- *Удержание сотрудников.* Сформировать лояльность сотрудников легче при наличии постоянной клиентской базы. Лояльный сотрудник, как правило, формирует высокое качество предоставляемых потребителю услуг. Систематически предлагаемое потребителю высокое качество услуг ведет к формированию потребительской удовлетворенности, что, как отмечено выше, является залогом удержания потребителей и роста прибыли. Это, в свою очередь, приводит к росту лояльности со стороны сотрудников по отношению к компании.

Помимо упомянутых выше выгод долгосрочных отношений с потребителями для компании, Ф. Рейчелд и Э. Сассер выделяют возможность *установления ценовой надбавки* на продукты компании [11].

Импульсы для развития взаимоотношений должны исходить как от компании, так и от ее клиентов. Очевидно, что импульсы сервисной организации – это ее предложения клиенту, прежде всего сервис и условия приобретения продуктовых предложений, и информацию об этих предложениях фирма пытается донести до нужной целевой аудитории. Импульсы клиента обусловлены его потребностями и выражаются в запросах, мнениях, поиске. Т.е. импульсы клиента чаще всего не направлены на какого то либо конкретного продавца. Концепция управления взаимоотношениями в клиентоориентированном сервисе предполагает возможность улавливания импульсов клиента, чтобы сформировать адекватный рыночный и взаимовыгодный ответ. Современные методики маркетинговых исследований позволяют выявлять общие тенденции потребительских предпочтений. Настроенная система управления взаимоотношения с клиентами способна идентифицировать потребительские потребности и перевести их в плоскость потребительской ценности, которая необходима клиенту.

Тем самым клиент сам поддерживает взаимоотношения, заявляя о той «нижней планке» потребительской ценности, которая ему нужна.

Клиентоориентированные решения сервисной организации состоят из следующих последовательно реализуемых задач (рис. 4).

1. *Привлечение потребителей.* Компания должна быть нацелена на привлечение потребителей, выгодных для компании в долгосрочной перспективе. Реализация данной задачи достигается путем сегментирования рынка.

2. *Достижение удовлетворенности потребителей* возможно путем предоставления сервисноориентированных продуктовых предложений, качество которых соответствует ожиданиям потребителей.

3. *Удержание потребителей.* В основе удержания потребителей лежит систематическое предоставление высокой потребительской ценности на протяжении всего времени сотрудничества потребителя с компанией. Вероятность того, что потребитель предпочтет воспользоваться услугами конкурента снижается, если компания воспринимает меняющиеся с течением времени потребности потребителя и направляет усилия на их удовлетворение.

4. *Расширение взаимоотношений с потребителями.* Лояльные и приверженные потребители могут быть более выгодными для компании, если будут покупать больше и чаще. Таким образом, они не просто составляют базу постоянных клиентов компании, но могут представлять собой значительный потенциал для роста компании.

В силу особой природы услуг маркетинговые технологии взаимоотношений становятся технологиями, способными обеспечить конкурентоспособность сервисной компании. В основе маркетинга взаимоотношений лежит сотрудничество, поэтому все стороны, вовлеченные в процесс создания сервисноориентированных продуктовых предложений, рассматриваются как равные партнеры, а согласованность всех заинтересованных сторон и равные уважительные отношения между сторонами являются неперенными условиями для создания и реализации конкурентных преимуществ компании.

Ведя свою профессиональную деятельность, организация не просто должна взаимодействовать с определенным числом сторон, но, и для того, чтобы преуспеть в конкурентной борьбе в долгосрочном периоде, ей необходимо выстроить выгодные и прочные взаимоотношения со многими сторонами. Э. Гаммессон считает, что компания должна выстроить сеть взаимоотношений внутри и вне компании, а правильно выстроен-



Рис. 4. Цели маркетинга взаимоотношений

ная сеть взаимоотношений приведет ее к успеху. Создание и поддержание сети взаимоотношений, по мнению Э. Гаммессона, и есть ядро маркетинговой деятельности сервисной компании, все остальные виды деятельности – реклама, PR и т.д. – должны быть поддерживающими видами деятельности, но не центральными. Компания должна определить, построить и управлять 30 взаимоотношениями [12, с. 21-29]:

1) Классическими рыночными отношениями: поставщик – клиент, поставщик – конкурент, каналы дистрибуции.

2) Специальными рыночными отношениями, такими, как моменты истины, отношениями с клиентами клиента компании, профессиональными отношениями отдела маркетинга и отдела продаж компании, и т.д.

3) Мега-отношениями, такими как отношения с бизнес сообществом, альянсы с другими компаниями, отношения со СМИ, и т.д.

4) Нано-отношениями, такими как отношения с внутренними клиентами, отношения с работниками компании, отношения с владельцами и акционерами и т.д.

В современном мире, умение компании выстраивать систему взаимоотношений становится одним из условий ее успешной рыночной деятельности. Модель Э. Гаммессона позволяет нам шире взглянуть на деятельность компании и дает конкретные инструменты для эффективного управления деятельностью сервисной компании.

* * *

Принимая во внимание вышесказанное, именно концепция маркетинга взаимоотношений должна стать основой сервисным компаниям