

Национальный исследовательский университет  
Высшая школа экономики

*На правах рукописи*

**Рожков Александр Геннадьевич**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ  
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(маркетинг)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва

2012

Работа выполнена в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики».

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
Третьяк Ольга Анатольевна

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук,  
Куц Сергей Павлович профессор, зав.  
кафедрой маркетинга, декан Высшей школы  
менеджмента Санкт-Петербургского  
государственного университета  
кандидат экономических наук,  
Семенов Игорь Владиславович доцент  
кафедры маркетинга Института маркетинга  
Государственного университета управления.

**Ведущая организация:** Санкт-Петербургский государственный  
университет экономики и финансов

Защита состоится «29» мая 2012 г. в 15.00 на заседании диссертационного совета Д 212.048.06 в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) по адресу: 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33, ауд. 903

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке НИУ ВШЭ.

Автореферат разослан « » апреля 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук

Царьков И.Н.

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** В современном бизнесе компании, занятые построением устойчивой конкурентной позиции, все больше отходят от ориентации на текущие показатели продаж и стремятся развивать долгосрочные взаимодействия с ключевыми участниками рынка и прежде всего клиентами. Тесное взаимодействие с клиентом требует согласования целей, планов и бизнес-процессов партнеров, а также предполагает установление и поддержание устойчивых связей, как на организационном уровне, так и на уровне личных контактов. К созданию устойчивых конкурентных позиций компания приходит через построение системы партнёрских отношений, позволяющих сделать процесс создания и распределения ценности более эффективным. С этим связано увеличение популярности маркетинга взаимоотношений, в рамках которого классифицируются и анализируются взаимоотношения с клиентами, а также предлагаются инструменты по их управлению.

Глобализация экономического пространства и все более тесная интеграция России в мировое экономическое сообщество делают еще более актуальными вопросы поиска источников конкурентных преимуществ, которые были бы устойчивы и трудновоспроизводимы. В этом контексте ориентация на клиента и построение системы партнерских взаимоотношений представляется одной из наиболее перспективных областей исследования и управления. Несмотря на постепенное распространение передовых управленческих практик, одной из наиболее сложных проблем, как для существующих участников рынка, так и для новых игроков является встраивание в действующую систему взаимоотношений потенциального потребителя товаров и услуг. Стремительное ускорение всех рыночных процессов, быстрая смена технологических платформ и повышение уровня неопределенности в окружении компании делают ориентацию на клиента основным источником конкурентных преимуществ и создания ценности. В этих условиях успех

компании в конкурентной борьбе зависит не столько от ее собственных ресурсов и компетенций, сколько от той системы взаимодействий с клиентами, частью которых она является.

Для завоевания устойчивой конкурентной позиции необходимо более глубокое понимание ориентации на клиента, наиболее востребованными становятся практические механизмы повышения клиентоориентированности. В связи с этим тема ориентации на клиента представляется актуальной как в плоскости теоретических исследований, так и в области решения прикладных задач. Актуальность рассмотренной проблематики определяет выбор темы настоящего исследования, которое посвящено разработке модели управления процессом формирования и развития отношений компании, ориентированной на клиента.

**Степень разработанности проблемы.** Научные позиции автора сформировались на основе изучения и анализа теоретических и методологических работ отечественных и зарубежных исследователей в области теории маркетинга и маркетинга взаимоотношений.

Первые упоминания о необходимости исследования проблемы ориентации на клиента ведутся с середины 1950-х гг., первоначально в рамках формирующейся концепции рыночной ориентации (market orientation) (П.Дракер, Дж.МакКитерик, Т.Левитт). Развивая положения этой концепции, Х.Барксдэйл, Б.Дарден, Р.Хиз, Р.Лаш, К.Макнамара и др. оценивали степень практического применения рыночной ориентации в компании. А.Фелтон, Р.Лир, Ф.Вебстер изучали факторы и степень их влияния на внедрение концепции рыночной ориентации в компании.

Первый этап роста числа публикаций посвященных ориентации на рынок пришелся на начало 1990-х (Дж. Нарвер, С.Слейтер, А.Коули, Б.Яворски, Р.Дешпанде и др.). Именно в этот период были предложены содержательные модели ориентации компании на рынок, а также подходы к их измерению. В

работах этого периода ориентация на клиента рассматривается и исследуется в качестве наиболее значимого элемента рыночной ориентации компании. Второй этап роста интереса к изучению тематики ориентации на клиента возникает в самом начале XXI века. В этот период ориентация на клиента окончательно выделилась из концепции рыночной ориентации как самостоятельное направление исследования. Число публикаций по данной тематике в ведущих рецензируемых журналах Industrial Marketing Management, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Business and Industrial Marketing и др. продолжает стремительно расти. Ряд исследователей (Дж. Шет, П.Энгардио и др.) ставят вопрос о существовании и форме ориентации на клиента на развивающихся рынках. По их мнению, в условиях развивающихся рынков компании должны в большей степени способствовать развитию рынков (обучение клиентов), а не обслуживать существующие потребности (ориентация на клиентов).

Российские исследователи также все больше обращаются к тематике ориентации на клиента (С.П.Куц, В.А.Ребязина, И.В.Семенов, М.М.Смирнова, О.А.Третьяк, и др.), рассматривают особенности поведения клиентов, стратегические аспекты управления клиентским потоком, взаимодействия с клиентами инновационных компаний. Однако остается еще много открытых вопросов как в теоретическом плане, так и в разработке конкретных технологий выстраивания отношений с клиентами, оценки их результативности.

Клиентоориентированность в свете новых направлений исследования маркетинга все больше изучается в рамках маркетинга партнерских взаимоотношений. Разработка наиболее значимых моделей взаимоотношений и оформление ключевых направлений исследования произошло в 1990-х гг. в работах Р. Моргана, Ш. Ханта, Дж. Шета, Э. Гумессона, К. Гренрооса, П. Турнбула, Д. Форда и др., где были систематизированы основные типы отношений и выделены факторы, определяющие эффективность их развития.

По мере развития исследовательской базы маркетинга взаимоотношений в этой области были выделены специальные области исследования: процессы развития межфирменных отношений (Ф.Даер, С.Джап и С.Ганесан), а также источники создания ценности в ходе развития отношений (Л.Берри, Д.Уилсон, К.Гронроос, Э.Гумессон, Р.Блаттберг, Дж. Нэрвер, С.Слэйтер С.Ханнеберг, К.Пардо, С. Моузас и П.Науде ).

Интенсивное развитие информационных технологий сыграло свою роль в развитии исследовательской базы в проблематике ориентации на клиента. В частности системы CRM (Customer Relationship Management) позволили многим компаниям собирать и обрабатывать информацию о потребительской активности клиентов, буквально в режиме реального времени. Тем не менее, наличие значительных объемов данных еще не делает компанию ориентированной клиента.

Несмотря на обилие рассмотренных подходов и исследований, очень размытым и неструктурированным является определение клиентоориентированности, еще не сложилось единого мнения о процессах, обеспечивающих ориентацию компании на клиента, наблюдается дефицит практических инструментов оценки клиентоориентированности и механизмов управления ею. Попытка восполнить существующий пробел предпринята в данном диссертационном исследовании.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка подхода к формированию и построению отношений компании с клиентами, как источника повышения конкурентоспособности. Для достижения цели исследования поставлены и решены следующие *задачи*:

1. обобщить и систематизировать существующие подходы к определению понятия ориентация на клиента и их увязке с наличием определенных процессов в компании;
2. систематизировать модели, описывающие процесс и этапы развития межфирменных взаимодействий, обеспечивающих ориентацию

компании на клиента;

3. на основе проведенных обобщений разработать универсальную содержательную модель ориентации на клиента, позволяющую, с одной стороны, структурировать понятие ориентации на клиента, а с другой проводить оценку данной компетенции в компании;
4. доказать возможность использования данной модели на практике для оценки существующего состояния ориентации на клиента и разработки последовательности действий, направленных на развитие отношений с клиентом;
5. содержательно определить специфические типы взаимоотношений с клиентами, складывающиеся на российском рынке;
6. выявить совокупность факторов, позволяющих на индивидуальном уровне формировать клиентоориентированное поведение сотрудника компании.

**Объектом исследования** являются взаимоотношения между компаниями-поставщиками и их клиентами.

**Предметом исследования** являются процессы построения и развития клиентоориентированных отношений.

**Теоретическая и методологическая база исследования** включает: отечественную и зарубежную литературу, ресурсы сети Интернет (публикации и рабочие материалы ученых-исследователей, статистические базы данных, официальные сайты международных организаций, университетов, бизнес-школ).

**Информационной базой исследования** являются эмпирические данные, собранные в ходе проектов, в которых автор принимал непосредственное участие, а также вторичные данные. Основным источником эмпирического материала являются результаты исследований 2009, 2010 и 2011 гг.:

- Исследовательский проект STROI network (2008-2010), посвященный межфирменным взаимодействиям. В качестве основного метода

сбора информации использовалось глубинное интервью. Было проведено 16 глубинных интервью с представителями среднего и топ-менеджмента 6 международных компаний, оперирующих на российском рынке.

- Исследование практики взаимоотношений с клиентами на российском рынке (2010). На этом этапе был проведен экспертный опрос и структурированные интервью представителей 25 компаний производственного сектора и сферы бизнес-услуг, работающих на территории Северо-Западного федерального округа.
- Исследование российской индустрии прямых продаж (2011). В рамках мониторинга индустрии прямых продаж проведен опрос 6380 дистрибуторов, продвигающих товары 16 компаний-производителей в 74 регионах РФ. На примере индустрии прямых продаж исследовались факторы, влияющие на результаты деятельности дистрибуторов и специфику их взаимодействия с клиентами.

Для анализа данных эмпирического исследования в качестве программного обеспечения использованы статистические пакеты LISREL 8.8 и SPSS 18.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке подхода, позволяющего идентифицировать ключевые процессы и взаимосвязи в системе построения отношений с клиентом, оценивать текущее состояние клиентоориентированности и управлять дальнейшим развитием ориентации компании на клиента. Автором получены следующие результаты, носящие характер **нового знания**:

1. На основе проведенного анализа разработана классификация существующих подходов к определению ориентации на клиента, позволяющая структурировать понятие клиентоориентированности, выделить и систематизировать уровни и основные процессы, обеспечивающие ориентацию компании на клиента.



2. Анализ существующих инструментов оценки ориентации на клиента позволил выделить границы и области их возможного применения, определил существенные ограничения их использования: субъективный характер оценки, выявление отдельных элементов, без учета связей и взаимодействия между ними.
3. На основе анализа ранее проведенных исследований были выделены этапы развития отношений между компанией и клиентом, и показаны четкие различия в содержании процессов сбора информации, оценки клиентов и адаптации, осуществляемых на разных этапах.
4. Разработана оригинальная модель ориентации компании на клиента, включающая набор ключевых процессов и структуру взаимосвязей между ними. На основе модели предложен алгоритм диагностики существующих систем клиентоориентированности компании и последующего управления отношениями компании с клиентом.
5. В ходе апробации модели на практическом материале выявлено наличие всех предложенных процессов в практике деятельности рассматриваемых компаний. Однако, ориентация на клиентов оказалась в большей степени декларируемой менеджерами, так как в результате исследования было обнаружено отсутствие необходимых структурных связей между процессами, определяющими реальную клиентоориентированность.
6. На основе анализа лучших практик клиентских взаимоотношений были выявлены профили компетенций, позволяющих эффективно работать с клиентами на российском рынке и определены их отличия от теоретических подходов, разработанных на развитых рынках.

**Теоретическая и практическая значимость.** Теоретическая значимость заключается в разработке комплексного подхода к рассмотрению ориентации компании на клиента. В рамках данного подхода была операционализирована концепция ориентации на клиента, структурированы

основные элементы данной концепции и выделены их связь с процессами в компании. Также предлагаемый подход включает модель оценки клиентоориентированности, алгоритм оценки ориентации на клиента и разработки шагов по усилению данной компетенции, также дополнительные характеристики и подходы к взаимодействию с клиентами на российском рынке. Практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Разработана схема объективной оценки ориентации на клиента, позволяющая выделить наличие основных элементов и ключевые взаимосвязи между ними.
2. Предложен алгоритм оценки ориентации на клиента в компании и разработки мероприятий по усилению клиентоориентированности в компании.
3. Выделены профили компетенций, воспринимающиеся как клиентоориентированные на российском рынке и позволяющие российским компаниям осуществлять эффективную работу с клиентами.
4. Материалы и результаты эмпирического этапа исследования могут быть использованы в практике управления компаниями, консалтинге, учебных курсах «Маркетинг», «Маркетинговые стратегии», «CRM».

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования были представлены на российских и международных научных конференциях:

XI Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества (НИУ ВШЭ, Москва, Россия, 2010 г.), Ежегодная международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (НИУ ВШЭ, Москва, Россия, ноябрь 2008 и 2011 гг.), Международная конференция «Маркетинговые стратегии российских компаний: поиск путей повышения эффективности», (Санкт-Петербург, ВШМ СПбГУ, 2007 г.);

Ежегодный международный коллоквиум по маркетингу взаимоотношений (г. Сванси, Великобритания, 2008; г. Маастрихт, Нидерланды, 2009, г. Хенли, Великобритания, 2010; г. Рочестер, США, 2011.).

Автор выступал с докладами по теме диссертационного исследования на семинарах по исследовательскому проекту «Построение клиентоориентированной сети при выходе на российский рынок» STROI-network (Хаменлинна, Финляндия, 2008 г., Санкт-Петербург, РФ, 2009, Москва, РФ, 2009).

Положения диссертации использовались в процессе ведения практических занятий по курсам «*Маркетинг взаимодействия и партнерских отношений*» и «*Стратегии в менеджменте: Маркетинговые стратегии*» на факультете менеджмента НИУ ВШЭ.

**Структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографии и приложений; текст сопровождается рисунками и таблицами. Объем работы составляет 184 страниц, включая 18 таблиц и 15 рисунков. Список использованной литературы включает 124 наименований, в том числе 108 на английском языке.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

**Во введении** обоснованы актуальность темы исследования, важность его проблематики, степень разработанности, охарактеризована научная новизна и практическая значимость выводов и предложений, выносимых на защиту.

**В первой главе** диссертации было произведено структурирование, детализация центрального понятия данной работы – клиентоориентированности, и выделено влияние данного параметра на различные аспекты результативности деятельности компании. Сравнительный анализ и классификация определений ориентации на клиента позволили систематизировать терминологию и выделить сферы исследования по данной тематике. На ранних этапах исследования до середины 90-х годов XX века

наибольшее распространение получил термин «рыночная ориентация» (market orientation), ориентация на клиента при этом рассматривалась в качестве одного из основных элементов концепции рыночной ориентации. Позже, с начала XXI века, ориентация на клиента выделилась в самостоятельную область исследований. Помимо терминов «ориентация на рынок» и «ориентация на клиента» в рамках исследований клиентоориентированных продаж использовались термины «близость к клиенту» (close to customer) и «продажи, ориентированные на клиента» (customer oriented selling). В ходе анализа были идентифицированы основные походы к рассмотрению ориентации на клиента: 1) на основе процессов, обеспечивающих учет потребностей клиента в процессе работы компании; 2) на основе личных навыков, компетенций и установок сотрудников; 3) как результат развития в компании особой корпоративной культуры; 4) стратегические инициативы по работе с клиентами на уровне организации. В работе обосновано положение о том, что наиболее перспективным для дальнейших исследований представляется подход к трактовке ориентации на клиента на основе процессов с точки зрения его операционализации и разработки механизмов управления клиентскими взаимоотношениями. На основе проведенного анализа была предложена авторская трактовка понятия ориентации на клиента.

Анализ исследований влияния ориентации на клиента на результаты деятельности компании позволил классифицировать основные направления этого влияния, выделить компетенции, необходимые для его осуществления. По результатам анализа выявлено наличие положительной зависимости между ориентацией на клиента и результативностью фирмы. На основании этого был сделан вывод о необходимости измерителей, инструментов оценки для целенаправленного управления ориентацией на клиента. Для этого в ходе проведенного анализа были рассмотрены такие шкалы оценки ориентации на клиента как SOCO, MARKOR, MTKOR, CUSTOR и выделены основные

ограничения использования этих инструментов, как в теоретических исследованиях, так и в практике бизнеса. В частности:

- 1) отсутствует увязка рассматриваемых шкал с количественными показателями деятельности компании;
- 2) во всех случаях измерение клиентоориентированности проводится на основе формального наличия в компании у сотрудника определенных характеристик, а не по фактическим результатам деятельности;
- 3) информация со стороны клиента практически не используется. В большинстве случаев, клиент упоминается как объект действия, либо в качестве критерия рассматривается наличие системы обратной связи с клиентом;
- 4) из-за отсутствия связи с объективными показателями деятельности компании достаточно сложно использовать результаты опроса в качестве основы для принятия управленческих решений.

По результатам проведенного анализа сделан вывод о необходимости разработки нового подхода к оценке клиентоориентированности, позволяющего сделать измерения более объективными, а также отразить специфику реализуемых в практике бизнеса долгосрочных взаимодействий с клиентами и основанных на них взаимоотношений.

На следующем этапе рассмотрены основные положения процессного подхода к клиентоориентированности как основы для дальнейшего построения модели ориентации на клиентов. В рамках проведенного анализа, выделены основные процессы ориентации на клиента, механизмы получения конкурентных преимуществ. В результате была разработана модель ориентации на клиента в рамках транзакционного маркетинга.

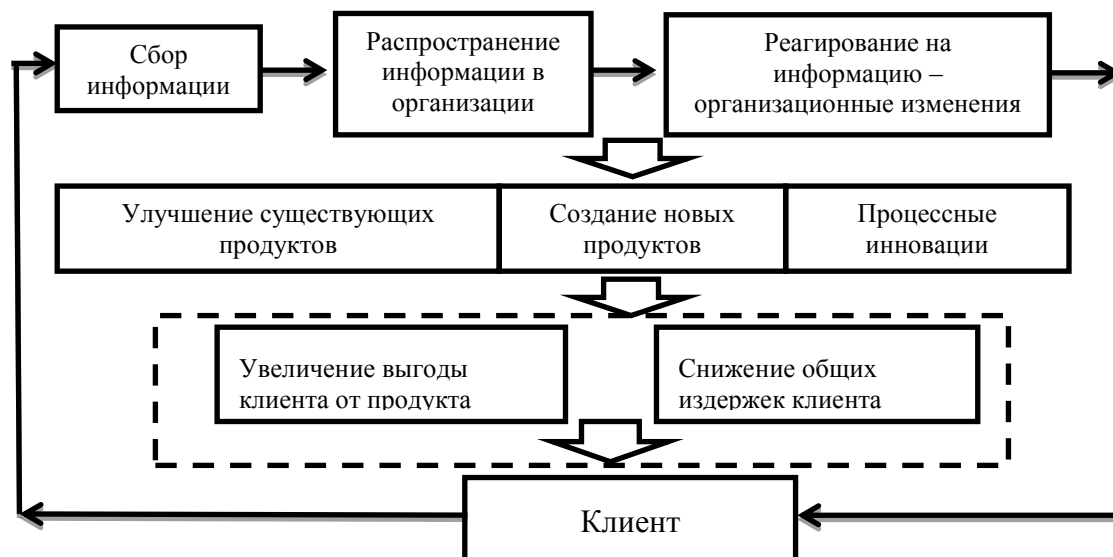


Рис.1 Процессная модель ориентации на клиента в транзакционном маркетинге

В данной модели обобщены основные принципы рассмотренных ранее концепций ориентации на клиента: односторонний характер взаимодействия, перечень ключевых процессов, обеспечивающих ориентацию компании на клиента, а также этапы создания ценности в рамках транзакционного маркетинга. Компания, собирая, обрабатывая и анализируя информацию о потребностях и предпочтениях клиента, более эффективно работает в области создания новых и улучшения уже существующих продуктов, осуществляет инновационную деятельность. В итоге это приводит к снижению издержек по обслуживанию клиента и увеличению размера создаваемой ценности, которая распределяется между компанией и клиентом. Транзакционный подход, лежащий в основе данной модели, не отражает постепенной эволюции содержания рассматриваемых процессов, двустороннего характера взаимодействий, развития отношений, наблюдающихся в практике бизнеса. Поэтому в работе обосновывается необходимость дальнейшей доработки предлагаемой модели с включением в нее результатов исследования отношенческой компоненты, полученных в маркетинге партнерских взаимоотношений.

**Во второй главе** исследования представлен анализ изменений в концепции ориентации на клиента, связанных с переходом от принципов

транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений. Выделен и проанализирован перечень основных содержательных элементов маркетинга взаимоотношений, определяющих специфику рассмотрения концепции ориентации на клиента в новых условиях. Сравнительный анализ транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений позволил выделить перечень ключевых элементов, которые нашли отражение в модели ориентации на клиента. К таким элементам были отнесены ориентация на долгосрочные взаимоотношения, совместное создание ценности, координация деятельности, активов, планов и стратегий в рамках взаимоотношений.

Концепция маркетинга отношений предполагает рассмотрение компании в контексте комплекса отношений с основными стейкхолдерами. В ходе анализа литературы был выделен и систематизирован перечень моделей систем взаимоотношений компании (таб. 1).

*Таблица 1*

### **Модели систем взаимоотношений**

Автор, год	Название модели	Основные характеристики
Christopher et al., 1991	Модель шести рынков	Рынки потребителей, внутренние рынки, референтные рынки, рынки влияния, рынки найма, рынки поставщиков.
Kotler, 1992	Модель 10 игроков	Классификация заинтересованных сторон (основных стейкхолдеров)
Morgan, Hunt, 1994	Модель 10 видов взаимодействий	Десять видов взаимоотношений в рамках четырех основных групп: отношения с потребителями, отношения с поставщиками, горизонтальные отношения, отношения внутри компании
Buttle, 1999	модель SCOPE	Потребители, сотрудники, партнеры, поставщики, владельцы. Потребитель как центральная заинтересованная сторона.
Gummesson, 1999	Модель «30R»	Выделено 30 видов взаимоотношений в четырех группах: классические рыночные, специальные рыночные, мегавзаимоотношения, нановзаимоотношения.
Payne, Holt, Frow, 2001	Модель трех заинтересованных групп	Объединение предшествующих подходов. Рассматриваются потребители, сотрудники, внешние заинтересованные стороны.

Анализ систем взаимоотношений позволил выделить из всего многообразия отношения с клиентами как наиболее приоритетные для

рассмотрения в контексте данной работы. Далее был проанализирован процесс развития отношений между поставщиком и клиентом, обобщены результаты существующих исследований, и на основе метаанализа выделен универсальный перечень этапов взаимоотношений: *формирование, становление и зрелость*. Для каждого из этапов был выделен специфический набор содержательных характеристик взаимоотношений, что позволило соотнести содержание процессов ориентации на клиента с уровнем развития самих взаимоотношений. Каждый из этапов отличается специфическим содержанием взаимодействий поставщика и клиента, происходит постепенная выработка норм взаимодействия, согласование ожиданий и процедур совместной работы и т.д. Помимо рассмотрения основных этапов развития отношений, было выделено четыре блока факторов, оказывающих влияние на развитие и содержание отношений:

- *Экономические* - затраты на поддержание и прекращение отношений, специфические инвестиции, различные виды транзакционных издержек.
- *Социальные* – доверие, приверженность, кооперация, власть, конфликты, удовлетворенность отношениями.
- *Управленческие* – совместно создаваемая ценность, структурные связи, общие цели или совместимость целей, ценность потребителей для компании, результативность отношений, процесс выбора партнера, координация совместной деятельности.
- *Технологические* – инновации, в том числе совместные, создание новых стандартов и т.д.

Представленная классификация факторов позволяет структурировать данные, полученные в ходе анализа практики взаимодействий с клиентом и обеспечивает более глубокое понимание процесса формирования и развития клиентоориентированных отношений.

**В третьей главе** работы, на основе обобщений, полученных в результате анализа концепций ориентации на клиента и процессов взаимодействия,



разработана оригинальная модель ориентации компании на клиента, в которой используется системный подход к трактовке клиентоориентированности. Процессы ориентации на клиента в контексте маркетинга взаимодействий претерпевают значительные изменения. Постепенное изменение взаимоотношений с клиентами по мере их эволюции приводит к трансформации входящих и исходящих потоков рассматриваемых процессов, а также и самого их содержания.

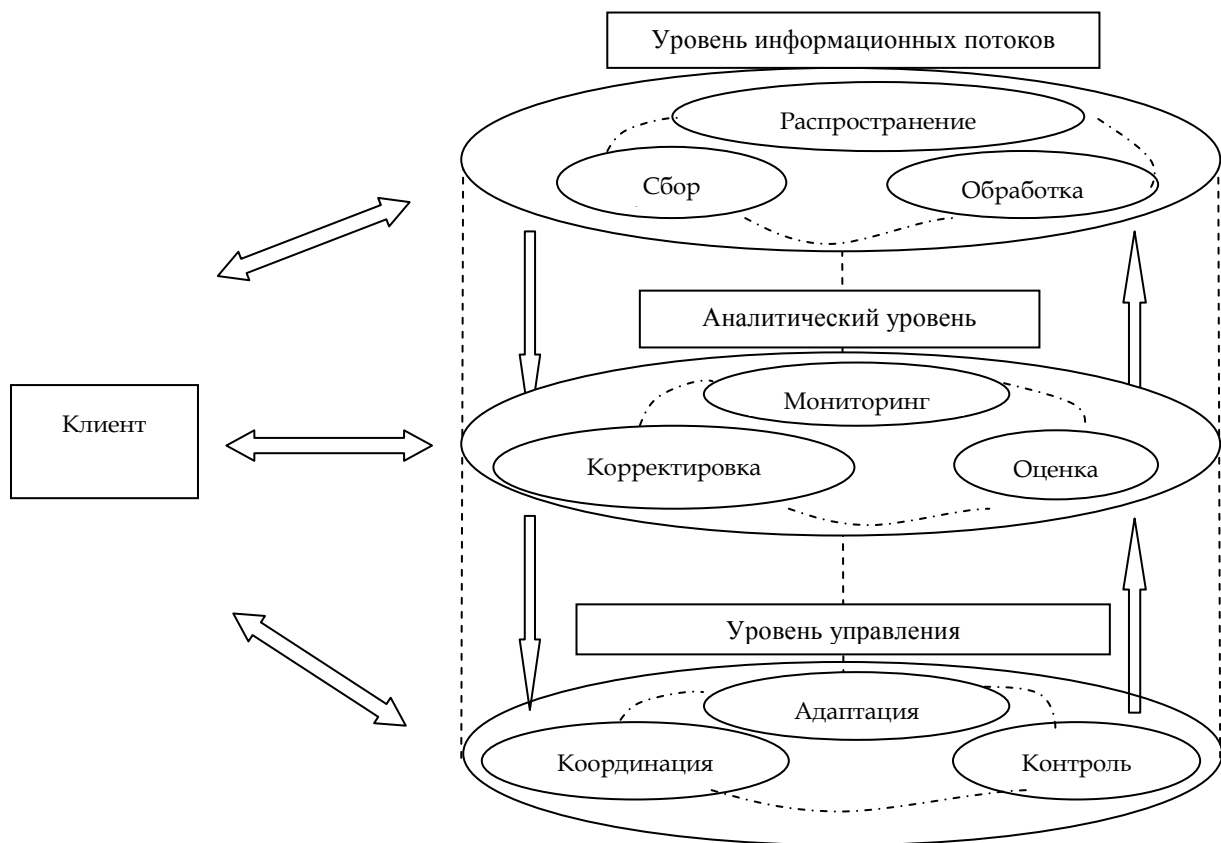


Рис. 2 Модель ориентации компании на клиента: основные процессы

В модели рассмотрена взаимосвязь структурных элементов ориентации на клиента. Модель задает структуру элементов и указывает на важность взаимосвязей, координации между ними. Наличие отдельных процессов в организации не означает ориентацию компании на клиента, необходимым условием является последовательное и согласованное выполнение указанных процессов, т.е. их взаимосвязь и координация.

Использование модели ориентации на клиента возможно также в рамках транзакционных взаимодействий, когда первоочередной задачей компании является осуществление продажи. В этом случае основными являются уровень информационных потоков и аналитический уровень процессов. Это обусловлено тем, что компания, собрав и проанализировав информацию от клиента, использует результаты для планирования комплекса маркетинга, не вовлекая клиента в двусторонние взаимоотношения и не занимаясь их управлением.

Одним из основных преимуществ и отличий данной модели по сравнению с более ранними подходами к определению ориентации на клиента является возможность оценки компании на основе объективно существующих процессов и взаимосвязей между ними. Менеджеры многих компаний декларируют клиентоориентированность, однако, анализ практики их работы с использованием разработанной модели демонстрирует обратные результаты. Именно отсутствие внутренней координации, согласованности в работе отдельных функциональных блоков приводит к снижению эффективности работы компании с клиентами.

Проверка модели проводилась на основе качественного исследования. Сбор данных осуществлялся в форме глубинных интервью с 16 представителями среднего и топ-менеджмента 6 международных компаний, оперирующих на российском рынке. Обработка материалов осуществлялась по методу контент-анализа, позволившего осуществить объективное и систематическое изучение семантических данных. После перевода материалов в текстовый формат было проведено кодирование интервью по наличию в них упоминаний отдельных процессов разработанной модели. При этом учитывались возможные вариации процессов, связанные со спецификой деятельности той или иной компании. По завершении кодирования была составлена таблица с частотой упоминания отдельных элементов. Далее был рассчитан индекс для основных процессов модели (сбор и обработка данных,

оценка и т.д.) путем суммирования числа упоминаний. На основе этого был рассчитан непараметрический коэффициент корреляции Спирмена (Spearman) ( $\rho_s$ ) для ранжированных данных (таблица 2).

Таблица 2

**Анализ коэффициентов корреляции основных элементов модели**

	Collect 1	Dissem 2	Adapt 3	Eval 4	Coord 5	RM 6
Сбор информации (Collect)	1					
Распространение информации (Dissem)	0,370	1				
Адаптация (Adapt)	0,640	0,568	1			
Оценка клиентов (Eval)	0,773	0,288	0,757	1		
Координация (Coord)	0,689	0,494	0,735	0,718	1	
Управление отношениями (RM)	0,587	0,606	0,530	0,457	0,671	1

Коэффициенты корреляции более 0,5 сигнализируют о наличии устойчивых взаимосвязей между процессами компании. Наиболее интересными для анализа представляются случаи отсутствия зависимости между процессами, существующими в компании. Так, не наблюдается устойчивой взаимосвязи между сбором и распространением информации ( $\rho_s=0,37$ ), оценкой клиентов и распространением информации ( $\rho_s= 0,28$ ). В свою очередь распространение информации не связано с процессом координации ( $\rho_s= 0,49$ ), а процесс оценки клиентов не взаимосвязан ( $\rho_s= 0,45$ ) с процессом управления клиентами.

Такие связи являются критически важными для управления отношениями с клиентами. Их отсутствие сигнализирует о низком уровне ориентации на клиента, фрагментации процесса сбора и распространения информации.

Аналитические элементы системы управления отношениями функционируют в отрыве от источников информации. Субъективизм и отсутствие последовательной системы управления отношениями, отмеченные выше, проявляются в независимости систем оценки клиентов и управления отношениями. Далее на основе модели оценки ориентации на клиента разработан алгоритм диагностики и развития клиентоориентированности в компании (рис. 3):

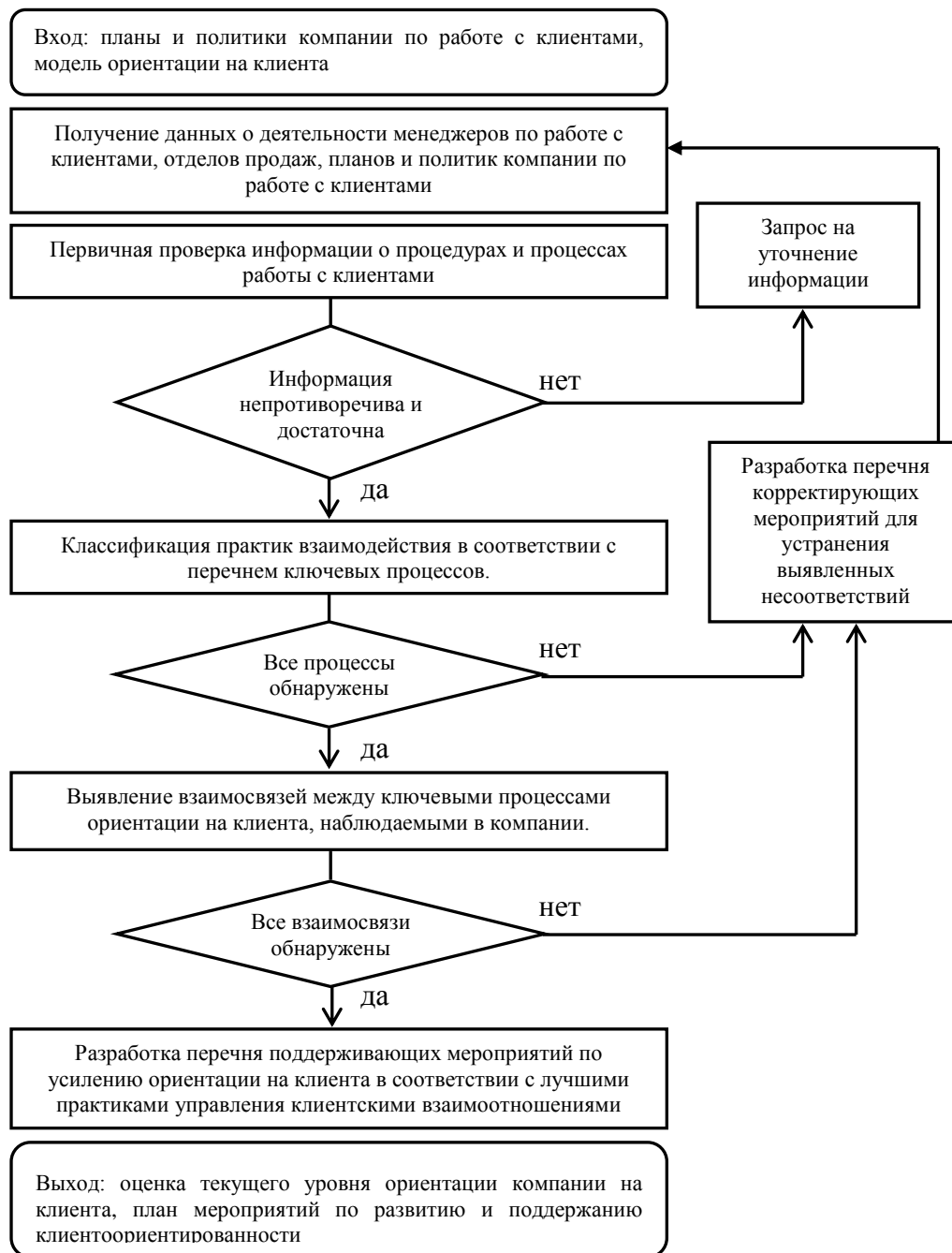


Рис.3 Алгоритм диагностики и развития ориентации на клиента в компании

Обнаружение формальной, а не реальной ориентации на клиента ставит задачу более детального анализа процессов клиентоориентированности в существующих практиках взаимодействия с клиентами. В 2010 году автор принял участие в исследовании компетенций по построению и развитию отношений с клиентами на российском рынке. Исследовательский проект был направлен на выявление лучших практик построения отношений с клиентами и состоял из двух основных этапов: экспертного опроса и серии глубинных интервью с представителями 25 компаний. В качестве экспертов выступили сотрудники среднего и высшего уровня управления компаний, имеющие большой опыт работы с клиентами на российском рынке. Компании, выбранные для исследования, характеризуются успешным опытом развития отношений с клиентами, а также устойчивым конкурентным положением в своей отрасли. На первом этапе экспертизы был сформирован перечень компетенций по ориентации на клиента. Были выделены следующие группы компетенций: навыки деловой коммуникации, мотивация сотрудников и внутренние взаимодействия, организация текущих взаимоотношений с клиентом, а также стратегическое управление взаимоотношениями. Далее эксперты оценили важность таких компетенций (эталонный уровень), а также их уровень развития в исследуемых компаниях. В ходе сравнения фактического и эталонного уровней компетенций по работе с клиентами наибольшие различия были выделены для навыков текущего взаимодействия и стратегического аспекта ориентации на клиента (рис. 4 и рис.5).



Рис. 4 Соотношение воспринимаемой важности и фактического уровня компетенций (факт) в текущем взаимодействии с клиентами.



Рис. 5 Соотношение воспринимаемой важности и фактического уровня компетенций в стратегическом управлении взаимоотношениями.

При оценке согласованности мнений экспертов на основе показателя вариационного размаха было выявлено значительное отставание производственных компаний по уровню развития компетенций (рис.6).



Рис. 6 Компетенции в области управления взаимоотношениями для производственных компаний и поставщиков услуг.

Наибольший уровень несоответствий выделен для компетенций по встраиванию потребностей и ожиданий клиентов в бизнес-процессы компании. Аналогичная ситуация наблюдается во всех группах компетенций. Таким образом, помимо наличия разрывов между структурными элементами модели, выявленными на предыдущем этапе, можно сделать вывод о несоответствии текущего уровня компетенций компаний и воспринимаемого менеджерами степени их важности для достижения ориентации на клиента. Анализ практики взаимодействия с клиентами позволил конкретизировать содержание отдельных процессов ориентации на клиента в практике исследуемых компаний.

Помимо организационных компетенций и соответствующих бизнес-процессов ориентация на клиента во многом определяется индивидуальными ценностями и мотивацией сотрудников, взаимодействующих с клиентами. Если попытаться перейти на индивидуальный уровень анализа в рассматриваемых компаниях, это очень усложнит систему взаимосвязей в рамках модели. Поэтому для анализа была выбрана отрасль, где весь комплекс решений по взаимодействию с клиентом принимается на индивидуальном уровне – индустрия прямых продаж. В этой отрасли координация взаимодействия между компанией-производителем и конечным потребителем осуществляется в рамках одного посредника, фактически дистрибутор одновременно работает и на промышленном и на потребительском рынке. Несмотря на своеобразие отрасли и отношений, которые в ней формируются, мы сочли возможным исследовать своеобразие ориентации на клиента и ее влияние на комплекс показателей, связанных с результатами деятельности дистрибутора.

Индивидуальные особенности дистрибуторов, такие как опыт работы, образование и др. влияют на эффективность развития дистрибуторской сети и уровень доходов самих участников. Факторный анализ позволил выделить взаимосвязи между основными социально-демографическими и профессиональными характеристиками дистрибуторов и результативностью их деятельности, а также подходами к обслуживанию клиентов.

**В заключении** обобщены основные результаты и выводы диссертационного исследования, которые представлены в следующих положениях.

1. Сделан вывод, что ориентация на клиента является одним из наиболее важных источников конкурентных преимуществ компании и оказывает значимое воздействие на основные показатели результативности компании: финансовые показатели, долю рынка, успех выведения новых товаров на рынок, удержание и удовлетворенность клиентов, удовлетворенность и приверженность сотрудников.



2. На основе анализа многообразия подходов к ориентации на клиента, выделены универсальные процессы ориентации на клиента, применимые как в рамках транзакционного маркетинга, так и в контексте маркетинга взаимоотношений. Обоснована необходимость существенной доработки существующего инструментария оценки ориентации компании на клиента, в направлении уменьшения субъективности данных, получаемых в результате опроса менеджеров компании.
3. В результате разработана авторская модель ориентации на клиента, включающая перечень процессов, отношений с клиентом и их взаимосвязей. Клиентоориентированность компании обеспечивается интегрированным функционированием трех уровней взаимосвязанных процессов: информационного, аналитического и управленческого. Обоснована необходимость наличия устойчивых взаимосвязей, т.е. взаимоувязки процессов для обеспечения высокого уровня клиентоориентированности.
4. Проведенное тестирование модели подтверждает возможность ее использования для исследования текущего состояния клиентоориентированности в практике бизнеса и определения направлений дальнейшего развития взаимоотношений с клиентами.
5. Анализ практики взаимодействия с клиентами позволил выделить набор компетенций, играющих ключевую роль в ориентации на клиента, и оценить соответствие между эталонным уровнем и уровнем их фактического развития в российских компаниях.
6. При переходе к анализу индивидуального уровня взаимоотношений было выявлено, что на клиентоориентированность дистрибуторов влияет опыт работы, уровень дохода и другие социально-экономические факторы, на основе чего возможна разработка ряда мероприятий по повышению ориентации на клиента.

### III. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Основные положения диссертации изложены автором в 9 печатных работах общим объёмом 6,65 п.л. (в том числе, авторский объём – 3,8 п.л.).

**Статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:**

1. *Рожков А.Г.* Ориентация на клиента: моделирование и диагностика /Рожков А.Г., Третьяк О.А.// Вестник Российского Экономического Университета имени Г.В. Плеханова, 2012. № 4(46) С.76-84. – 0,65 п.л. (вклад автора 0,4 п.л.).
2. *Рожков А.Г.* Подходы к оценке ориентации на клиента в современном бизнесе //Российское предпринимательство, 2009. № 09.С.47-51. – 0,4 п.л.

**Другие публикации:**

3. *Рожков А.Г.* Новые технологии формирования и оценки отношений с клиентами/ Рожков А.Г., Третьяк О.А.// Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества, НИУ ВШЭ, 2011. С. 316-325. – 0,6 п.л. (вклад автора 0,4 п.л.).
4. *Рожков А.Г.* What is a Market-Oriented Interfirm Network? Bridging Marketing and SCM Concepts. / Третьяк О.А., Попов Н.И., Рожков А.Г. // EMAC Regional Conference – Marketing Theory Challenges in Emerging Societies, Corvinus University, Budapest, 2010. С. 323-331. – 1,1 п.л. (вклад автора 0,4 п.л.).
5. *Рожков А.Г.* Управление сетью поставок: концепция цепочки спроса, власти и рыночной ориентации/ Третьяк О.А., Попов Н.И., Рожков А.Г. //Современный менеджмент: Проблемы, гипотезы, исследования, 2010. С. 117-132. – 0,9 п.л. (вклад автора 0,3 п.л.).
6. *Рожков А.Г.* Developing Marketing for the Stroi-Network / Третьяк О.А., Бузулукова Е.В., Попов Н.И., Рожков А.Г. // STROI-network - BUSINESS NETWORKS IN RUSSIA. HAMK University of Applied Sciences, Nameenlinna, Finland, 2010. С. 78- 106. – 1,4 п.л. (вклад автора 0,3 п.л.).
7. *Рожков А.Г.* Ориентация на клиентов в контексте развития маркетинга взаимодействий и сетевого подхода//Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. ГУ-ВШЭ, 2009. С. 143-159. – 0,9 п.л.
8. *Рожков А.Г.* STROI-network - Business Networks in Russia Intermediate Report 2008// HAMK University of Applied Sciences, Nameenlinna, Finland, 2008. С. 60- 65. – 0,3 п.л.
9. *Рожков А.Г.* Ориентация на клиента в межфирменных сетях// Современный менеджмент: вопросы теории и практики, сборник статей студентов и аспирантов факультета менеджмента, ГУ-ВШЭ, 2008. С. 242 -252. –0,4 п.л.

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.  
Подписано в печать 26 апреля 2012 г. Формат 60x84/16  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 1.  
Тираж 100 экз. Заказ № \_\_\_\_\_  
Типография издательства ГУ - ВШЭ,  
125319, г. Москва, Кочновский пр-д., д. 3