

УДК 005

DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-3-49-57

Научная статья

Клиентоориентированность как управленческая технология

Д-р экон. наук **Калюжнова Н.Я.** 2010nyk@mail.ru

*Иркутский государственный университет
664003, Россия, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1*

Кошурникова Ю.Е. jk_irk@mail.ru

*ООО «Байкальская радуга»
665932, Россия, Иркутская обл. г. Байкальск, мкр. Гагарина, 218*

Ориентация на клиента играет важную роль в усилении конкурентоспособности и создании устойчивого преимущества для компаний. Однако в отечественной литературе клиентоориентированность еще не рассматривается как полноценная управленческая технология. В основном она воспринимается как маркетинговая концепция, для которой пока не разработаны четкие критерии оценки и методы измерения. В работе авторы описывают основные подходы к клиентоориентированности, а также обосновывают новое авторское видение её как управленческой технологии. В этой интерпретации выстраивание долгосрочных отношений, клиентоориентированность компании должна формироваться всеми сотрудниками компании, и даже больше, включать участников цепочки поставок, и производителей, и сервисных компаний, и клиентов. Важно понимать клиентоориентированность как стратегию компании, а также как она отражается на всех бизнес-процессах компании. Определены ключевые бизнес-процессы, направленные на удовлетворение потребностей клиентов: сбор данных о клиентах, их анализ, распространение информации внутри компании, разработка и улучшение товаров и услуг на основе собранных данных, взаимодействие с клиентами и получение обратной связи, обучение персонала и повышение его ориентации на клиента, а также развитие долгосрочных отношений с клиентами. В статье описана методология оценки и внедрения клиентоориентированности в компании. В дальнейшем планируется разработка качественных и количественных показателей для каждого выделенного аспекта, а также проведение анализа применения данной системы в реальных условиях.

Ключевые слова: клиентоориентированность, классификация клиентоориентированности, элементы клиентоориентированности, методы оценки, бизнес-процессы, маркетинговая технология управления.

Scientific article

Customer focusion as a management technology

D.Sc. **Kalyuzhnova N.Ya.** 2010nyk@mail.ru

*Irkutsk State University
664003, Russia, Irkutsk, st. Karda Marx, 1*

Koshurnikova Y.E. jk_irk@mail.ru

*«Baikalskaya raduga» LLC
665932, Russia, Irkutsk region, Baikalsk, st. Gagarina, 218*

Customer focus plays an important role in enhancing competitiveness and creating a sustainable advantage for companies. However, in domestic literature, customer focus is not yet considered a full-fledged management technology. It is mainly perceived as a marketing concept for which clear evaluation criteria and measurement methods have not yet been developed. This article examines the main approaches to the concept of customer focus, and proposes a new author's vision of it as a management technology. In this approach, all business processes of the company are aimed at achieving the main goal - customer satisfaction. At the same time, the company's strategy is formed not only with the participation of employees interacting with customers directly, but also all employees, including participants in the supply chain: from manufacturers to service companies and the customers themselves. The key business processes aimed at satisfying customer needs are identified: collecting customer data, analyzing it, disseminating information within the company, developing and improving goods and services based on the collected data, interacting with customers and

receiving feedback, training personnel and increasing their customer focus, as well as developing long-term relationships with customers. The article describes the methodology for assessing and implementing customer focus in a company. In the future, it is planned to develop qualitative and quantitative indicators for each highlighted aspect, as well as conduct an analysis of the application of this system in real conditions.

Keywords: customer focus, classification of customer focus, elements of customer focus, assessment methods, business processes, marketing management technology.

Введение

Стратегии, основанные на разнообразии ассортимента и формировании цен, которые долгое время доминировали в экономике, утратили свою актуальность. В условиях рынка, переполненного товарами, наиболее результативным становится подход, направленный на удовлетворение потребностей клиентов, известный как стратегия клиентоориентированности. Её основная концепция заключается в создании долговременных конкурентных преимуществ, которые оказываются более устойчивыми по сравнению с традиционными методами, основанными на изменении ассортимента и ценовой политики. С конца XX века тема клиентоориентированности компаний активно развивается, однако в управлении она еще не оформилась как полноценная управленческая технология с четкой структурой. Особенно важно это для отраслей, связанных с услугами, и особенно для индустрии гостеприимства. Для компаний туризма и индустрии гостеприимства клиентоориентированность должна стать основным принципом управления. На сегодняшнем рынке многие компании заявляют о своей работе над клиентоориентированностью, но на практике её реализация часто оказывается недостаточной из-за неэффективных управленческих подходов.

Недостаточное внимание к клиентоориентированности, выстраиванию долгосрочных отношений с клиентами и партнерами, авторы наблюдали в ходе эмпирических исследований. Нами было проведено исследование рынка туристских услуг на Байкале в Иркутской области (лето 2023), которое показало, что многие компании индустрии гостеприимства не являются клиентоориентированными, а также не понимают, как ее достичь. Хотя Байкал как туристское направление приобрел высокую популярность, а в 2024 гг. согласно опросу Правительства об отношении россиян к внутреннему туризму, даже вышел на первое место по популярности, Черноморское побережье Краснодарского края и Крым оказались на втором и третьем месте [5]. Статистические данные центра НАФИ и АТОР, показывают, что 37% россиян хотели бы побывать на Байкале, но отправляются туда только 7% [1]. Можно сделать вывод, что Байкал - интересная локация для жителей России, но согласно исследованиям, туристы чаще едут в сторону Черноморских курортов, на Северный Кавказ, в Москву, Санкт-Петербург и Казань. Кроме того, очень редки повторные поездки туристов из других регионов на Байкал. То есть это, как правило, разовое путешествие, в отличие от туризма на Кавказ, и в Крым. Согласно данным нашего исследования немалую роль в этом, наряду с дороговизной билетов и отдаленностью, играет недостаточный сервис, что свидетельствует о низкой клиентоориентированности сферы гостеприимства.

Основная часть

Исследование причин, по которым компании на российском рынке декларируют клиентоориентированность и цели, для которых они это делают, представляет значительный интерес.

Еще одним доказательством наличия проблемы клиентоориентированности могут служить данные из Индекса международной конкурентоспособности туризма. Одним из его субиндексов является показатель «Впечатление от национального туризма». И если в целом по конкурентоспособности туризма Россия в 2017 г. была на 43-м месте, то по субиндексу «Впечатление от национального туризма» – на 116 месте из 140 стран! [9, 10, 11]. Многие показатели требуют переосмысления и долгой работы над повышением сервиса и клиентоориентированности национального туризма (табл. 1, табл. 2).

Таблица 1

Россия в Индексе международной конкурентоспособности туризма

Показатель	2017	2019*	2021
Место России в международном рейтинге КСП туризма	43	39	РФ нет в рейтинге
Субиндекс «Качество туристической инфраструктуры»	116	69	–

Составлено авторами по [9, 10, 11]

*Примечание автора. Российская Федерация индексировалась в 2019 году последний раз, следующий отчет за 2021 был сделан в 2022 году, где Россия уже не была представлена.

Таблица 2

**Место России по основным факторам конкурентоспособности
 сферы путешествий и туризма**

	2007	2011	2019
ТСИ	68	59	39
Регулирующая основа сферы путешествий и туризма, в том числе	100	73	105
Политические нормы и регулирование	124	126	125
Регулирование окружающей среды	113	98	82
Безопасность и гарантии	99	113	98
Здоровье и гигиена	31	11	6
Приоритетность сферы путешествий и туризма	99	102	86
Бизнес-среда и инфраструктура сферы путешествий и туризма, в том числе	49	53	92
Инфраструктура воздушного транспорта	21	30	23
Инфраструктура наземного транспорта	65	95	68
Туристическая инфраструктура.	58	45	69
Инфраструктура информационных и коммуникационных технологий	51	46	47
Ценовая конкурентоспособность	39	75	27
Человеческие, культурные и природные ресурсы, в том числе	65	45	20
Человеческие ресурсы	70	78	35
Привлекательность туризма и путешествий (в 2007 г.: «Впечатление от национального туризма»)	104	136	48
Природные и культурные ресурсы	41		
Природные ресурсы		27	34
Культурные ресурсы		35	18

Составлено авторами по [7, 8, 10]

Данные таблицы говорят о том, что хотя рейтинг привлекательности туризма и путешествий существенно вырос с 104 до 48 места среди 140 стран, рейтинг туристической инфраструктуры сначала повысившийся с 58 до 45 места, в последний сравниваемый 2019 год упал до 69го места. И все это при том, что Россия занимает высокие позиции в мире по природным (34 место) и культурным (18 место в мире) ресурсам. Все это говорит о том, что индустрия гостеприимства не только может, но и должна работать над инфраструктурой туризма и использовать клиентоориентированный подход для развития эффективных отношений между самыми разными участниками: компаниями сферы гостеприимства, местным населением, туристами.

В 2023 г. нами было проведено исследование, направленное на анализ готовности компаний индустрии гостеприимства на Байкале принимать гостей и обеспечивать высокий уровень сервиса. Особое внимание было уделено тому, как местный бизнес, в условиях отсутствия крупных туроператоров и сетевых отелей, справляется с задачей поддержания стандартов качества обслуживания [3].

В исследовании приняли участие более 300 туристов, посетившим Байкал (туры и однодневные экскурсии), сроки проведения исследования: зима - лето 2023.

Во время пребывания на Байкале у гостей формируется клиентский опыт. Он зависит от сотрудников компании индустрии гостеприимства, их компетентности, профессионализма и желания удовлетворить клиента. Мы знаем, что есть и другие факторы, которые также влияют на восприятие туристами места их отдыха, например, менталитет местных жителей или их собственные представления, ожидания от локации отдыха, а также позитивное мышление. Мы сделали акцент на готовности компаний принимать гостей.

В табл. 3. представлены оценки туристами качества обслуживания по 5-бальной шкале (где 1 – очень плохо, 5 – очень хорошо).

Таблица 3

Оценки туристами качества обслуживания на Байкале

	1	2	3	4	5
Аэропорт Иркутска	12%	13%	40%	23%	12%
Трансферы на Байкал	5%	4%	11%	48%	32%
Отель в Иркутске	16%	18%	32%	21%	13%
Отель на Байкале	28%	25%	21%	19%	7%
Гиды	3%	7%	15%	21%	54%
Магазины, сувенирные лавки	12%	13%	27%	36%	12%
Кафе, рестораны	13%	18%	40%	12%	17%
Музеи	17%	18%	23%	29%	13%
Местные жители	9%	12%	33%	28%	18%
Соотношение цена / качество	23%	31%	25%	16%	5%
Итого поставили 1–5 баллов	14%	16%	27%	25%	18%

Составлено авторами

Из таблицы видно, что 57% гостей оценили качество обслуживания на «очень плохо», «плохо» и «нормально». И лишь 43% поставили высокие оценки: «хорошо» и «очень хорошо». На среднее значение оценки качества обслуживания влияют баллы, которые туристы поставили гидам и водителям (трансферы). На практике так и происходит: они переключают внимание гостей с низкого сервиса на исторические факты и великолепные пейзажи. Все это означает, что Байкал - жемчужина для искушенных путешественников. Природные богатства и рекреационные возможности здесь неисчерпаемы. Но два главных ограничения - поездка на Байкал обойдется вам недешево, а ехать очень далеко. Вопрос клиентоориентированности может решиться в том числе инвестициями в индустрию гостеприимства, подготовкой кадров, увеличением качественного номерного фонда [3].

Рассмотрим теоретические подходы к клиентоориентированности. Можно выделить два основных определения данного понятия. Первый из них говорит о клиентоориентированности как об управлении взаимодействиями с клиентами, внутренними (сотрудниками компании) и внешними, к которому относятся все процессы и действия компании, направленные на поддержку клиента и оказание ему сервиса, формирующие его лояльность. Рыжковский определяет «клиентоориентированность как инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций»; Gebauer говорит, что «организационные структуры компаний должны быть клиентоориентированными. Должна быть установлена взаимосвязь с ориентацией на сервис»; Sahe дает определение: «Клиентоориентированность – это помощь клиентам в совершении таких покупок, которые удовлетворят их потребности; и предоставляемый им сервис». Высокая удовлетворенность клиентов достигается качеством работы и клиентоориентированным отношением сотрудников компании.

Второй подход трактует клиентоориентированность более широко, как всеобъемлющую бизнес-философию, которая затрагивает всю деятельность компании, направленную на удовлетворение потребностей клиентов. Этот подход становится всё более популярным и рассматривает клиентоориентированность как многоуровневую концепцию, охватывающую все элементы управления — от планирования и организации до мотивации, координации и контроля, а также затрагивающую все функциональные области компании. Клиентоориентированность рассматривается как «качество управления, проявляющееся через множество аспектов» и достигается «благодаря улучшению качества обслуживания и удовлетворению их потребностей». Клиентоориентированность определяется как «бизнес-концепция, которая включает в себя целый ряд мероприятий, нацеленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов, в том числе конечных потребителей и торговых посредников. Эти действия реализуются на всех уровнях управления и во всех функциональных подразделениях компании, ориентируясь на инновационное и проактивное развитие».

Мы поддерживаем точку зрения, что профессиональные качества сотрудников, такие как знания, навыки, мотивация, ценности, отношения, личные черты и поведение, играют решающую роль в ориентации на клиента и являются важным критерием оценки качества трудовых ресурсов. Однако первый подход фокусируется в основном на внешней лояльности сотрудников по отношению к клиентам, чего, по нашему мнению, недостаточно. Следует также учитывать внутреннюю лояльность сотрудников, которая существенно влияет на их мотивацию, продуктивность и способность к клиентоориентированности. В российской системе управления персоналом этот

аспект часто игнорируется, хотя практика показывает, что эмоциональное состояние и удовлетворенность коллектива напрямую связаны с их эффективностью.

Клиентоориентированность, по нашему мнению, связана не только с профессионализмом сотрудников и их отношением к клиентам и к компании. Мы считаем, что клиентоориентированность следует рассматривать как управленческую концепцию, направляющую все бизнес-процессы компании на главную цель — достижение удовлетворенности клиентов. В этом контексте клиент становится ключевой фигурой во всех инициативах компании. Как верно отмечено в [3], это «концепция, провозглашающая первенство принципов удовлетворения потребностей клиентов, соответствия их ожиданиям, предвосхищения их желаний при осуществлении всех направлений организационной деятельности», таким образом важно не только хорошо понимать потребности клиентов, но и эффективно их удовлетворять. Данный подход превращает клиентов из пассивных потребителей в активных участников, которые принимают участие в создании продуктов и постоянно взаимодействуют с представителями услуг.

Основой успеха для компаний, внедряющих концепцию клиентоориентированности, является их способность точно определять свою целевую аудиторию, понимать её потребности и использовать эту информацию для разработки и улучшения продуктов. Важно, чтобы такие организации активно собирали и анализировали рыночные данные, включая как текущие, так и будущие запросы клиентов, и делились этими данными со всеми подразделениями. Это необходимо для адаптации на уровне всей компании. Задача заключается не только в удовлетворении потребностей клиентов, но и в их изучении, создании дополнительной ценности и прогнозировании возможных трудностей, предлагая продукт или услугу как решение конкретных задач клиента.

За счет чего можно достигнуть удовлетворенности клиентов? Не только за счет хороших товаров и услуг. Современные глобальные тренды показывают, что наибольшего успеха достигают компании в сфере услуг, которые не только предлагают качественные продукты и дополнительные услуги, но и создают для клиентов уникальный мир бренда. Это достигается за счет активного взаимодействия в онлайн-среде и глубокого вовлечения клиентов в ценности и деятельность компании, а также через предоставление новых, уникальных впечатлений, с помощью инструментов управления вниманием. В экономике впечатлений само по себе потребление отходит в какой-то мере на второй план. Покупателями движут стремление к уникальным впечатлениям, он готов платить за эмоции, которые он получает вместе с продуктом. Эмоциональная составляющая товаров и услуг становится ключевым элементом в клиентоориентированной стратегии управления компанией.

Необходимо подчеркнуть значимость формирования клиентоориентированной культуры, которая становится важной частью данной управленческой технологией. Она включает в себя систему действий и процедур, выполняемых руководством, специалистами и другими сотрудниками компании в определенном порядке с использованием специализированных методов и технологий. Ключевую роль играет развитие долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами, особенно в условиях конкуренции не только между брендами, но и между сетевыми платформами, предлагающими различные программы лояльности. Эти программы помогают удерживать клиентов и значительно увеличивать прибыль компаний, работающих на платформе.

Рассмотрим подробнее клиентоориентированность как управленческой технологии. Охарактеризуем стратегическую цель и состав этой технологии.

Цель управленческой стратегии, направленной на повышение клиентоориентированности на всех этапах создания продукта и взаимодействия с клиентами, состоит в увеличении лояльности целевой аудитории, улучшении качества обслуживания и укреплении долгосрочных отношений с клиентами. Такая стратегия приводит к тому, что клиенты остаются преданными компании на протяжении длительного времени и способствуют привлечению новых покупателей, создавая положительный образ бренда. Клиентоориентированная управленческая модель фокусируется на развитии лояльности как новых клиентов, так и поддержании приверженности существующих.

В состав клиентоориентированного управления входят:

- оценка клиентоориентированности компании (диагноз проблемы и определение путей ее разрешения);
- инструменты, улучшающие работу с клиентами компании (на основе выявления факторов, влияющих на решение потребителей);
- разработка путей достижения клиентоориентированности компании (выработка стратегии и оценка альтернатив);
- внедрение клиентоориентированности (разработка тактики реализации намеченных действий).

Клиентоориентированность в практическом ее применении – это те процессы, которые направлены на выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, повышение приверженности к бренду, воспитание лояльных клиентов, присоединение их к общим ценностям, то есть выполнение задач по работе в интересах своих клиентов. В табл.4 [2] мы представили бизнес-процессы клиентоориентированной компании с указанием авторов, исследовавших основные процессы, в том числе, выделенных нами, а также более детальное описание выделенных бизнес-процессов,

Таблица 4

Бизнес-процессы клиентоориентированности и их составляющие

Бизнес-процесс	Публикации, в которых выделяется данный бизнес-процесс	Составляющие указанных бизнес-процессов
Сбор информации о клиентах	Ламбен, 2007; Ойнер, Латышева, 2009; Юлдашева, Ширшова, 2013; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015; Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande, Farley, Webster, 1993; Narver, Slater, MacLachlan, 2004; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013; American Marketing Association Dictionary, 2015	сбор вторичной информации
		агрегация данных, полученных в ходе личных взаимодействий с клиентом
		наличие CRM-системы
Анализ собранной информации	Лошков, 2008; Ойнер, Латышева, 2009; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015; Ruekert, 1992; Roersen, Kraaijenbrink, Groen, 2013	систематический анализ данных
		анализ данных по запросу/ необходимости
		принятие решений на основе собранной информации
Распространение информации внутри компании	Ойнер, Латышева, 2009; Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Kohli, Jaworski, 1990	свободная передача информации между отделами
		доступ к информации на всех уровнях управления, от топ-менеджеров до специалистов
		централизованная рассылка ключевой информации
Разработка новых и совершенствование существующих товаров/ услуг/ сервисов на основе собранной информации	Ойнер, Латышева, 2009; Семенов, Кубахов, Малкова, 2009; Narver, Slater, 1999	компания инвестирует в разработку новых продуктов/услуг
		компания инвестирует в улучшение текущих продуктов/услуг
		наличие установленных процессов для разработки новых продуктов/услуг
Разработка форм и методов взаимодействия с клиентами	Авторы	на этапе привлечения клиентов (допродажное взаимодействие)
		на этапе заключения договоров (момент продажи)
		на этапе предоставления товара или услуги
		в процессе постпродажного обслуживания
Получение обратной связи от клиента	Авторы	получение обратной связи и её внедрение в продукт
		периодическая оценка клиентской ценности товаров и услуг
Работа с персоналом (обучение персонала, повышение его ориентации на клиента)	Шерешева, Костанян, 2015; Saxe, Weitz, 1982	передача ценностей от руководства к сотрудникам
		проведение обучающих программ для сотрудников
		связь KPI сотрудников с клиентской ориентацией
Развитие отношений с клиентом	Рыжковский, 2005; Бусаркина, 2007; Русанова, 2008; Юлдашева, Ширшова, 2013; Гулакова, Ребязина, Смирнова, 2015	система оценки развития отношений с клиентом
		план по долгосрочному развитию отношений с клиентами

Составлено авторами с использованием [2]

Таким образом, бизнес-процессы, направленные на клиентоориентированность компании, затрагивают практически все области деятельности организации.

Представим более подробно индикаторы бизнес-процессов, на которые можно ориентироваться при разработке и внедрении клиентоориентированности в компании как технологии управления. Эти характеристики были выделены на основе анализа исследований по данной теме и практического опыта в сфере клиентского обслуживания в туризме и индустрии гостеприимства.

Основные бизнес-процессы клиентоориентированной компании и их индикаторы

Сбор информации о клиентах – сегодня мир больших данных, но далеко не все российские компании собирают информацию о своих клиентах и их заказах. Идеально, если интегрирована CRM система, настроены все модули или часть их и эти данные анализируются. По статистике многие компании индустрии гостеприимства используют CRM в качестве записной книжки. Есть также участники рынка, которые делают это в таблицах excel, google, проч. Поэтому рынок автоматизированных систем управления отношениями с клиентами имеет большие перспективы для роста.

Анализ собранной информации. Информация о клиентах, собранная в любом виде и не обработанная, не представляет никакой ценности для компании. Поэтому имеет смысл лишь та информация, которая проанализирована, и результаты анализа использованы в принятии управленческих решений. В индустрии гостеприимства есть свои отраслевые цифровые решения, например, CRM-системы для туристического бизнеса - U-On.Travel, которая учитывает все необходимые отчеты, данные, подсказки и модули для турагентов и туроператоров.

Распространение информации внутри компании – один из самых проблемных вопросов любой компании больше трех человек. Не настроена коммуникация между отделами, не выстроены бизнес-процессы, которые должны идти один за другим с передачей результатов предыдущей итерации и результатов работы одного сотрудника другому. Из-за отсутствия автоматизации бизнес-процессов в компании, все эти проблемы усугубляются и подчас становятся неразрешимой задачей, в условиях которой внедрять клиентоориентированность невозможно. Учитывая, что клиентоориентированность должна охватывать все подразделения компании, важным является наличие системы распространения информации. Еще одной из рекомендаций является регулярное проведение встреч между подразделениями для улучшения межфункциональной координации.

Разработка новых и совершенствование существующих товаров/ услуг/ сервисов на основе собранной информации. Клиенты при клиентоориентированном подходе являются стейкхолдерами, которые принимают участие в разработке и совершенствовании продукта. Это значит, что их мнение учитывается при разработке, производстве, реализации и постпродажном обслуживании. Компании индустрии гостеприимства чаще всего работают с конечным потребителем и формируют продукт индивидуально, то есть они могут быть максимально кастомизированы. И любой отзыв, любое пожелание клиента можно учесть на разных этапах производства и продажи продукта.

Разработка форм и методов взаимодействия с клиентами. На разных этапах взаимодействия с клиентами форматы коммуникаций различаются:

- на этапе привлечения клиентов (допродажное взаимодействие);
- на этапе заключения договоров (момент продажи);
- на этапе предоставления товара или услуги;
- а также в процессе постпродажного обслуживания, важно работать над построением доверительных отношений, чтобы повысить лояльность клиентов.

Этот процесс помогает определить, какие методы привлечения и удержания клиентов будут использоваться, какие маркетинговые стратегии применять на разных этапах взаимодействия, и какие формы заключения сделок, такие как оферта или счёт, будут использоваться, включая вопрос предоплаты.

Получение обратной связи от клиента. Часто видение продукта компанией (в небольших фирмах это мнение руководителя, то есть одного лица) не совпадает с видением клиента. Поэтому проведение маркетинговых исследований, фокус-групп, получение обратной связи - сильные инструменты для совершенствования продукта на разных стадиях его реализации. Самый простой из этих инструментов - получение отзывов от клиентов или возможность просто поговорить и задать вопросы, что ему понравилось и что не понравилось. При правильном сборе и анализе этой информации можно создать идеальный продукт, который будет иметь большой успех на рынке.

Работа с персоналом (обучение персонала, повышение его ориентации на клиента). Менеджмент организации должен понимать принципы клиентоориентированности как стратегии компании и как основа для выстраивания бизнес-процессов. И передавать эти ценности своим сотрудникам на всех уровнях. Инструментами

для этого являются тренинги, воркшопы, карьерные диалоги, которые способствуют развитию навыков и пониманию клиентоориентированности. Эффективность работы компании и её персонала определяется через ключевые показатели эффективности (КПИ), которые должны включать ориентацию на клиента, например, через показатели лояльности и удовлетворённости клиентов.

Традиционные методы обучения, такие как теоретические лекции, тесты и заучивание, часто не обеспечивают необходимого уровня вовлеченности и тренировки практических навыков. В условиях высокой конкуренции компании ищут инновационные подходы к обучению персонала, и одним из таких подходов является геймификация.

Геймификация представляет собой использование игровых элементов и механизмов в неигровых контекстах для повышения вовлеченности и мотивации участников. В результате игры компания повышает уровень сервиса и удовлетворенность клиентов; довольные клиенты будут возвращаются снова, а также приведут новых клиентов, повышая тем самым прибыль бизнеса и сокращая расходы на маркетинг; снижение количества жалоб, благодаря быстрому и корректному решению проблем в моменты обращения клиентов; оптимизацию внутренних процессов, благодаря анализу и обсуждению практических ситуаций; совершенствование и разработку сервисной стратегии, которая включает конкретные цели и меры по их достижению, позволит увеличить LTV клиента; рост доходов благодаря тому, что рост качества сервиса и клиентоориентированность напрямую влияют на рост объема продаж, рост среднего чека и рост общей прибыльности компании; повышение эффективности команды и снижению текучести кадров; бренд начинает ассоциироваться с высоким уровнем клиентоориентированности и сервиса, что укрепит репутацию на рынке.

Развитие отношений с клиентом также требует особого внимания. Для этого важно устанавливать критерии для измерения удовлетворённости и лояльности клиентов, иметь понимание пути клиента во время взаимодействия с компанией и постоянно думать об улучшении этого взаимодействия, выстраивать долгосрочные отношения, применять систему лояльности и увеличивать приверженность бренду.

Выводы

Делая акцент на клиентоориентированный подход, компания ориентируется на определенные качественные критерии указанных бизнес-процессов. Это может быть градация (очень плохо / плохо / нормально/ хорошо / очень хорошо), балльная система оценки или опрос сотрудников компании и их субъективная оценка каждого процесса в компании.

Таким образом, общего понимания концепции клиентоориентированности компанией недостаточно, важно также применять ее принципы на уровне бизнес-процессов. Это даст возможность повысить уровень обслуживания клиентов в реальном бизнесе, а не ограничиваться декларациями применения технологии клиентоориентированности в стратегии [6]. Стратегия, несомненно, важна, но необходима её реализация на уровне бизнес-процессов. Недостатки в операционной деятельности могут сигнализировать о необходимости пересмотра методов управления клиентоориентированностью. Одной из рекомендаций является регулярное проведение встреч между подразделениями для улучшения межфункциональной координации, что является важным элементом клиентоориентированности.

Дальнейшая исследовательская работа предполагает разработку качественных и количественных показателей клиентоориентированности по каждому выделенному элементу, а также анализ применения данной системы на практике.

Литература

1. Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/>
2. Гулакова О.В., Ребязина В.А. Клиентоориентированность компании на российском рынке: декларация или реальность? Исследование осуществлено в рамках Программы исследований факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ в 2017 г. // Вестник СПбГУ. Менеджмент, 2017. Т. 16. Вып. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-kompaniy-na-rossiyskom-rynke-deklaratsiya-ili-realnost>
3. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е. Исследование качества обслуживания на Байкале // Современная экономика: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2024. С.47-50.
4. Кошурникова Ю.Е., Калюжнова Н.Я. Маркетинг отношений и клиентоориентированность в туризме. Для исследователей и практиков туристского рынка, руководителей компаний и маркетологов: монография. Екатеринбург, 2018. 240 с.
5. Опрос Координационного центра Правительства: в России растет популярность автотуризма. 3 мая 2024 г. URL: <http://government.ru/news/51518/>

6. Якунаева С.Г., Кошурникова Ю.Е. Доверие и клиентоориентированность как факторы успеха фирмы // Экономические науки, 2013. № 6. С. 971–975.
7. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tourismlibrary.tat.or.th/medias/WEF0004/WEF0004_fulltext.pdf
8. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011-WEF-Travel-Tourism-Competitiveness-Report.pdf
9. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
10. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. – URL:https://www.weforum.org/publications/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019/
11. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2021. – URL:https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021/

References

1. Analiticheskii tsentr NAFI. URL: https://nafi.ru/
2. Gulakova O.V., Rebyazina V.A. Klientoorientirovannost' kompanii na rossiiskom rynke: deklaratsiya ili real'nost'? Issledovanie osushchestvleno v ramkakh Programmy issledovaniia fakul'teta biznesa i menedzh-menta NIU VShE v 2017 g. // Vestnik SPbGU. Menedzhment, 2017. T. 16. Vyp. 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-kompaniy-na-rossiyskom-rynke-deklaratsiya-ili-realnost
3. Kalyuzhnova N.Ya., Koshurnikova Yu.E. Issledovanie kachestva obsluzhivaniya na Baikale // Sovremennaya ekonomika: aktual'nyi voprosy teorii i praktiki: sbornik statei VII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Penza: MTsNS «Nauka i Prosveshchenie», 2024. S.47-50.
4. Koshurnikova Yu.E., Kalyuzhnova N.Ya. Marketing otnoshenii i klientoorientirovannost' v turizme. Dlya issledovatelei i praktikov turistskogo rynka, rukovoditelei kompanii i marketologov: monografiya. Ekaterinburg, 2018. 240 s.
5. Opros Koordinatsionnogo tsentra Pravitel'stva: v Rossii rastet populyarnost' avtoturizma. 3 maya 2024 g. URL: http://government.ru/news/51518/
6. Yakunaeva S.G., Koshurnikova Yu.E. Doverie i klientoorientirovannost' kak faktory uspekha firmy // Ekonomicheskie nauki, 2013. № 6. S. 971–975.
7. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://tourismlibrary.tat.or.th/medias/WEF0004/WEF0004_fulltext.pdf
8. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011-WEF-Travel-Tourism-Competitiveness-Report.pdf
9. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. – URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
10. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. – URL:https://www.weforum.org/publications/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019/
11. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2021. – URL:https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021/