

УДК 338 DOI: 10.14451/1.236.439

Роль стратегии клиентоориентированности в развитии бизнеса: инновации в области управления

© 2024 Сураева Мария Олеговна

Доктор экономических наук, профессор. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: marusyasuraeva@mail.ru

© 2024 Кондратьев Алексей Вячеславович

Аспирант. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: Alex-kond163@yandex.ru

© 2024 Кондратьев Валерий Вячеславович

Аспирант. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: target100.vk@yandex.ru

© 2024 Смирнов Дмитрий Алексеевич

Аспирант. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: Ds@satv.ru

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоцентричность, инновации, стратегия бизнеса, модель управления, мегакомпетенции, тильт, цифровая трансформация.

В статье анализируется роль стратегии клиентоориентированности в развитии бизнеса для формирования комплексного внедрения стратегии клиентоориентированности для сокращения разрыва между компанией и клиентами. Так, укрупнённый план будет базироваться на четырех основных этапах: формирование клиентоориентированной культуры (культура), создание бизнес-процессов (процессы), вовлечение сотрудников для развития «сотрудникоориентированности» (сотрудники), создание клиентоориентированного продукта (продукт). Предметом исследования становится стратегия клиентоориентированности. Объектом исследования является стратегия развития бизнеса.

Вопросами исследования влияния клиентоориентированности занимались практики и бизнесмены в лице М. А. Солнцева, В. Виджай, Л. А. Петровой, Е. А. Бадеевой, Ю. В. Малаховой, О. Ф. Бочаровой, Н. А. Левочкина, которые позволили сравнить современный этап развития бизнеса и подтвердить ориентацию компании на успех и процветание клиента, где базовыми принципами являются технологии удовлетворения клиента, а на высшей степени пирамиды располагается успех клиента с самоактуализацией и уважением.

Актуальность выбранной темы обусловлена объединением клиентского опыта и опыта сотрудника компании, что приводит к составлению «матрицы мегакомпетенций», по которой корректируются

общекорпоративные компетенции, способствующие формированию клиентоориентированной организации, а также повсеместным использованием сверхтехнологий. Так, происходит четкое разделение причинно-следственных связей в рамках покупательской стратегии, определяется путь клиента, выбирается оптимальный метод управления и подбирается соответствующий продукт и цифровая платформа, интегрируются ключевые осознанные «мегакомпетенции», способные справляться с «тильтром» и эмоциональным напряжением сотрудников.

Степень разработки исследования включает в себя систематизацию данных в виде сформированной дорожной карты клиентоориентированного бизнеса, которая позволяет определить ключевые уровни развития бизнеса с подробным описанием критериев. Цифровая трансформация создает ценность для человека и бизнеса, появляется система заботы о сотрудниках через программы well-being, что позволяет обеспечивать психологическую безопасность в коллективе. Технологии позволили усилить программы вовлеченности сотрудников, ликвидировать ограничивающие убеждения, позволили сделать ставку на мобильность (для категории свободолюбивых сотрудников), адаптировать платформы инновационного управления и создать свою геймификацию, что привело к появлению новых карьерных маршрутов среди сотрудников и внедрило маркетплейс талантов для формирования гибкого кадрового резерва.

Системные изменения в бизнес-среде сегодня предполагают бережные трансформации в области формирования культуры клиентоцентричности, которая объединяет линейку специализированных платформ и программ по управлению бизнесом, менторинг топ-менеджмента и линейных подразделений, адаптацию действующей стратегии, вовлечение членов команды для формирования результативной среды, разработку клиентоориентированного подхода для предоставления качественных услуг или улучшения клиентского опыта. Это целостный подход, направленный на создание позитивных и долгосрочных отношений между организацией и ее клиентами, гарантирующий, что голос клиента будет услышан и его потребности будут удовлетворены [7].

Практический опыт внедрения данного подхода ориентирован на градацию уровней клиентоцентричной культуры по степени видимости и значимости применения. Так, расписываются ключевые инструменты и практики реализации стратегии, среди которых описывается невербальное поведение клиента и сотрудника, правила работы с обратной связью и отзывами в системе BPM и CRM, формируется «чек-лист»

контроля над сервисным поведением [3]. Далее в стратегии трансформационного подхода описываются основные принципы (омниканальность, недискриминационный доступ к данным) и ценности («каждый клиент уникален»), которые становятся основой трансформационного мышления бизнеса. В графическом виде данный подход показан на рисунке 1.

Клиентоориентированность в общем виде – это бизнес-стратегия, которая ставит во главу угла потребности, желания и предпочтения клиентов во всех аспектах деятельности организации. Это фундаментальный сдвиг в работе бизнеса, поскольку обеспечивается лучший клиентский опыт, что приводит к повышению эффективности бизнеса. Сосредоточившись на клиенте, организации могут выявить области для улучшения, что приводит к повышению эффективности и конкурентоспособности. [4]

В сегодняшней гиперконкурентной бизнес-среде организации, которые уделяют приоритетное внимание своим клиентам, с большей вероятностью смогут выделиться на фоне конкурентов, что означает увеличение доходов и доли рынка. Так, клиентоориентированность – это

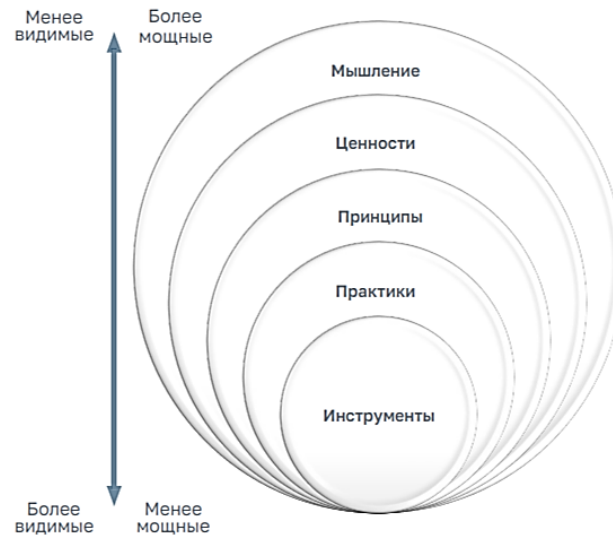


Рис. 1. Уровни клиентоцентричной культуры по степени видимости и значимости применения в стратегии трансформации бизнеса.

организационная трансформация, в результате которой клиент становится центром принятия бизнес-решений, процессов, разработки продуктов, услуг и процедур. Некоторые компании заявляют о своей клиентоориентированности, но им не удается внедрить данную концепцию во все функциональные области бизнеса. Несмотря на важность превосходного обслуживания клиентов, клиентоориентированность — это нечто большее. Так, составляется схема путешествия клиента, чтобы выявить его потребности и желания, понять, что работает, чтобы принять меры по улучшению клиентского опыта. Лояльность клиентов формируется за счет предоставления исключительного опыта обслуживания. Это, в свою очередь, увеличивает доходы за счет положительного имиджа компании, привлечения рефералов и увеличения пожизненной стоимости клиента. Большинство организаций сегодня понимают, что для сохранения конкурентоспособности им необходимо сосредоточиться на клиенте [5].

Современные инструменты формирования клиентоориентированной организации агрегируют психологические аспекты (мотивация, стимулирование, мышление, корпоративная культура, agile-подход), технологические платформы и программы (омниканальность, Big Data, CRM-

системы, knowledge-sharing, Lean-процессы, CustDev), сервисные технологии и SCRUM-системы для оптимизации внутренних бизнес-процессов. Так, создается эффективная экосистема с сильной интеграцией результатов в бизнес-процессы, разрабатываются клиентские метрики с количественными показателями и качественными оценками, оцифрованными посредством анализа обратной связи и обращений. В результате, объединяется клиентский опыт и опыт сотрудника компании для составления «матрицы мегакомпетенций», по которой будут скорректированы общекорпоративные компетенции, способствующие формированию клиентоориентированной организации [6].

За каждым сотрудником закрепляется «дерево компетенций», среди ключевых принципов отмечается забота, обучаемость и открытость к новому, забота о клиенте, готовность к сотрудничеству, понимание своей роли и эмпатия [2]. Для команды описываются основные компетенции, исходя из профиля компании: умение работать с голосом клиента, находить «инсайты», знать инструменты разработки клиентоцентричных решений, «мультикультурность» (технические навыки, методология исследований, аналитические способности, эмпатические данные), критическое мышление, умение воодушевлять и ориен-

тировать на результат. Для топ-менеджмента формируется матрица основных компетенций, по которой на первый план выносятся прогнозирование и «трендвотчинг», управление метриками и стимулирование изменений и инноваций. Так, стратегия развития бизнеса становится адаптированной под потребности рынка, акцентируется внимание на умении доносить информацию, управлять процессами, внедрять инновации, управлять знаниями, проявлять адаптивность и гибкость при условии стремления к клиентоориентированной организации [1].

Сформированная дорожная карта клиентоориентированного бизнеса позволяет определить ключевые уровни развития бизнеса с подробным описанием критериев. Первый уровень ориентирован на «гигиену сервиса» посредством описания выдвинутых инициатив и экспериментов клиентского блока, формирует стратегию ориентированности на клиента за счет целеполагания и стратегического планирования, внедрения перспективных метрик и проведения оперативного тестирования гипотез. Второй уровень отвечает за составление функциональных особенностей с гибкими и адаптивными методами работы, выделением центров клиентского опыта, внедрением цифровой интегрированной платформы, составлением перечня коммуникаций, системы управления сопротивлением, плана обучаемости команд и сотрудников. Третий уровень направлен на «эмоциональную связность» аспектов новой системы, в рамках которых происходят формирование улучшенной экосистемы и эволюция бизнес-процессов, составляется новое позиционирование для клиента, подключается продвинутая аналитика и запускается синергия между отделами компании. Данный процесс приводит к формированию высокой корпоративной культуры с форматом кооперации, мотивацией сотрудников и циклом непрерывных улучшений. Четвертый уровень включает в себя «превосходство ожиданий» за счет постоянной оценки стратегии бизнеса, корректировки культуры и бизнес-процессов. Наглядно данный процесс отобразим на рисунке 2.

Таким образом, бизнес закрывает функциональные потребности клиента путем постоянного улучшения процессов на каждом уровне дорожной карты, формируя квинтэссенцию мультизадач через поступательные исследовательские процессы и клиентоцентричные инновации. Анализируя профайл использования стратегии клиентоориентированности, можно сделать вывод о применении технологии в финансовом секторе (свыше 25%), IT-индустрии (более 25%), торговле / услугах (свыше 15%), производственном секторе (более 11%), строительстве (3%) [9].

Современный этап развития бизнеса подтверждает ориентацию на успех и процветание клиента, где базовыми принципами являются технологии удовлетворения клиента, а на высшей степени пирамиды располагается успех клиента с самоактуализацией и уважением. Комплекс мероприятий включает систему выявления проблемных зон (болевых точек и пожеланий клиента) с системой улучшения качества услуг. Так, используются показатели дружелюбности и партнёрства, полезности обращения, показатели минимизации усилий клиента, адресности персонализации и внешнего комфорта. Способы оценки данных показателей включают анализ обратной связи (через аналитику обращений), непосредственную аналитику исполнения требований, что позволяет формировать рейтинг клиентоцентричности. Одним из эффективных инструментов работы с клиентским сервисом является программа лояльности, позволяющая увеличивать средний чек (свыше 35%), удерживать клиентов (более 56%), увеличивать повторные посещения (более 76%), используя процессинг, систему управления коммуникациями, инструменты управления клиентской базой и аналитическими данными [10].

Функциональной областью данной системы выступают дашборды, кастомизированные отчеты, структуризация чека, сегментация клиентов, использование истории покупок с аналитикой, интеграции с кассами API, изменения системы под требования бизнеса и иные форматы. Помощником для бизнеса служат готовые ком-



Рис. 2. Сформированная дорожная карта клиентоориентированного бизнеса.

плексные решения для выстраивания отношений с потребителями, обладающие высоким технологическим преимуществом [8].

Так, в сервисе RightWay работает свыше 50 компаний по выстраиванию системы клиентского сервиса, через программы которых совершается более 10 миллионов покупок с оборотом свыше 35 миллиардов рублей. Средняя эффективность за полгода позволяет увеличивать средний чек на 25%, осуществлять ROMI по маркетинговым метрикам на 3660%, запускать решения и инициативы с гибким функционалом и рекомендательным сервисом. Важным инструментом системы является регламентация целей и их декомпозиция с сегментацией клиентов и составлением сценариев взаимодействия. А сервис программ лояльности Теуса позволяет внедрять современные инструменты коммуникаций, формировать осознанные решения на основе глубокой аналитики, предлагает пройти путь клиента для роста эффективности коммуникаций посредством запуска рассылок, сегментации клиентов по 100 параметрам, автоматизации сбора отзывов, расширенной аналитики для различных сфер бизнеса. Так, компания LuxDry увеличила средний чек на 28%, усилила внедряемость программы лояльности на 50%, выручку – на 11%, коэффициент новых клиентов – на 20%. Сервис предоставляет бесплатное месячное обслуживание для тестирования продук-

та, далее по итогам оценки работ определяется стоимость.

Систематизируя полученные данные, следует сформировать комплексное внедрение стратегии клиентоориентированности для сокращения разрыва между компанией и клиентами. Так, укрупнённый план будет базироваться на четырех основных этапах: формирование клиентоориентированной культуры (культура), создание бизнес-процессов (процессы), вовлечение сотрудников для развития «сотрудникоориентированности» (сотрудники), создание клиентоориентированного продукта (продукт).

На первом этапе необходимо разработать артефакты и сформировать поведение, нормы и правила, принятые в компании, описать основополагающие убеждения, которые станут уровнями проявления видоизмененной корпоративной культуры. Важно внедрить политику работы с обратной связью с учетом работы с поколением Z для формирования долгосрочных отношений.

На втором этапе необходимо донести ценность продукта до каждого клиента посредством определения корневых потребностей (Что необходимо клиенту и почему?), глубокого изучения клиента в контексте (определение эмоций, поведения, ситуативного контекста), изучить процессы и сформировать идею (от разработки и тестирования до внедрения конечного ре-

шения, которое способствует удовлетворению потребности современного клиента). Примером эффективной интеграции данного этапа служит компания Subaru, которая создала бесшовные покупки через программу трейд-ин, что сократило время приобретения автомобиля на 4,5 часа (на основе оценки продаж), позволило сместить опциональную точку оформления кредита и ускорило сделку.

Третий этап ознаменован повышением лояльности к бренду за счет увеличения вовлеченности сотрудников. Практический опыт показывает, что вовлеченные компании на 30% продуктивнее и на 23% рентабельнее, чем консервативный бизнес под жесткой диктатурой. Бизнес оценивает действующую систему поощрения сотрудников, формирует новые решения (например, посредством брейншторма), определяет способы стимулирования.

Четвертый этап включает в себя оценку эмоциональных впечатлений клиента через характеристику продукта, при этом интенсивность оценки варьируется от привлекательности продукта до нежелательности приобретения. Так, бизнес получит обязательный набор привлекательности для клиента, исключит проблемные стороны и персонализирует продукт.

Использование системы комплексного внедрения стратегии клиентоориентированности позволит перейти к упорядоченной сложной системе бизнеса от неупорядоченной комплексной и хаотичной системы (опираясь на Модель Киневина). Так, будет четкое определение причинно-следственных связей в рамках покупательской стратегии, определен путь клиента, выбран оптимальный метод управления и подобран соответствующий продукт и цифровая платформа, описаны ключевые осознанные «мегакомпетенции», способные справляться с «тильтром» и эмоциональным напряжением сотрудников.

Работа с клиентоориентированностью неразрывно связана с изменениями в области управления бизнесом. Трансформация бизнеса обусловлена появлением интегрированной техно-

логической системы, в рамках которой формируется новая бизнес-модель управления процессами, меняется контекст и технологии, повышается субъективность сотрудника, сокращается асимметрия информации, особое внимание уделяется раскрытию потенциала сотрудника. Теперь технологии оказывают прямое влияние на бизнес-модель, которая формирует новую культуру поведения сотрудников и клиентов.

Видоизмененная стратегия бизнеса теперь опирается на управление настоящим через эффективную автоматизацию процессов и управление будущим за счет усиления благосостояния сотрудников и помощи в осознании приоритетов в жизни. Мотивация имеет характер итога описания долгосрочных последствий. Цифровая трансформация создает ценность для человека и бизнеса, появляется система заботы о сотрудниках через программы well-being, что позволяет обеспечивать психологическую безопасность в коллективе. Технологии позволили усилить программы вовлеченности сотрудников, ликвидировать ограничивающие убеждения, позволили сделать ставку на мобильность (для категории свободолюбивых сотрудников), адаптировать платформы инновационного управления и создать свою геймификацию, что привело к появлению новых карьерных маршрутов среди сотрудников и внедрило маркетплейс талантов для формирования гибкого кадрового резерва.

Таким образом, высокая роль стратегии клиентоориентированности в развитии бизнеса обусловлена конечными эффектами, которые бизнес получает по итогам внедрения инноваций в области клиентского сервиса (в том числе посредством использования технологичных продуктов). Так, формируется современная программа лояльности, автоматические триггеры для возвращаемости клиентов, проводится автоматизированная фильтрация отзывов, корректируется стоимость удержания внимания клиентов и проводится сегментация клиентской базы. Бизнес закрывает функциональные потребности клиента путем постоянного улучшения процессов на каждом уровне дорожной карты,

формируя квинтэссенцию мультизадач через поступательные исследовательские процессы и клиентоцентричные инновации. Так, составляется схема путешествия клиента, чтобы выявить его потребности и желания, понять, что работает, чтобы принять меры по улучшению клиентского опыта. Лояльность клиентов формируется за счет предоставления исключительного опыта

обслуживания. Это, в свою очередь, увеличивает доходы за счет положительного имиджа компании, привлечения рефералов и увеличения пожизненной стоимости клиента. Большинство организаций сегодня понимают, что для сохранения конкурентоспособности им необходимо сосредоточиться на клиенте.

Библиографический список

1. Бочарова О. Ф., Левочкин Н. А. Проблемы управления предпринимательским риском в условиях неопределенности // *Деловой вестник предпринимателя*. – 2022. – 8 (2). – С. 57–60.
2. Виджай В., Кумар Ч. Интрапренерство как драйвер инноваций в бизнесе // *Форсайт*. – 2024. – 2(18). – С. 97–106.
3. Гулакова О. В., Смирнова М. М., Ребязина В. А. – М. : Высшая школа экономики, 2023. – 280 с.
4. Ковальжина Л. С., Сайтмаметова Э. А., Юрко В. А. Корпоративная культура: институциональная регуляция и опыт практической реализации // *Социодинамика*. – 2024. – № 4. – С. 22–31.
5. Куликова О. М., Суворова С. Д. Клиентоориентированность как основной вектор развития бизнеса // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. – 2021. – 1 (51). – С. 102–107.
6. Петрова Л. А., Е. А. Бадеева Ю. В. М. Конвергенция ключевых цифровых технологий в бизнес-практике // *ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика*. – 2024. – № 2. – С. 31–52.
7. Солнцев М. А. Проблемы оценки клиентоориентированности в организациях сферы услуг и пути их решения // *Экономические системы*. – 2024. – Т. 17, 1 (64). – С. 51–62.
8. Customer Centricity.
9. Defining Customer Centricity. – URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/customercentricstrategy/chapter/chapter-1-defining-customer-centricity> (visited on 07/15/2024).
10. Fader P. Customer centricity. – URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/customercentricstrategy/chapter/chapter-1-defining-customer-centricity> (visited on 07/15/2024).