

Володько Елизавета Александровна

студент магистратуры
Московский университет имени С.Ю. Витте
Москва, Россия

Марков Сергей Николаевич

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента
Московский университет имени С.Ю. Витте
Москва, Россия

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА****Аннотация**

Рассматриваются теоретические и практические аспекты клиентоориентированной стратегии на предприятиях среднего бизнеса. Названы основные проблемы, которые мешают российским компаниям этого сегмента внедрять клиентоориентированный подход, и предложены направления совершенствования стратегии с учётом цифровизации экономики и изменившегося поведения потребителей.

Ключевые слова: клиентоориентированность, стратегия предприятия, средний бизнес

На перенасыщенных рынках, где товары и услуги всё больше похожи друг на друга, умение выстраивать долгосрочные отношения с клиентами становится одним из главных условий устойчивого развития предприятия. Ценовые и продуктовые преимущества конкуренты быстро копируют, а отношения, построенные на доверии и положительном опыте взаимодействия, воспроизвести куда сложнее.

Актуальность темы исследования усилили перемены последних лет. Потребители привыкли к высокому сервису цифровых платформ и маркетплейсов и ждут того же от всех компаний. Привлекать нового клиента становится дороже, и удержание существующих превращается в экономически обоснованную стратегическую задачу: по оценке Ф. Райхельда, рост доли удержания клиентов на 5 % способен поднять прибыль на 25–95 % [6]. Средний бизнес — по Федеральному закону № 209-ФЗ — это предприятия с численностью от 101 до 250 работников и доходом до 2 млрд рублей [1] — при этом остаётся «пропущенной серединой»: внимание государства и исследователей сосредоточено в основном на малом и крупном бизнесе. Поэтому подходы к совершенствованию клиентоориентированной стратегии именно в этом сегменте важны и теоретически, и практически.

В научной литературе клиентоориентированность понимают как философию бизнеса, свойство организационной культуры и набор управленческих практик. Ф. Котлер связывает её с маркетинговой концепцией: компания достигает целей, удовлетворяя потребности целевых рынков лучше конкурентов [3]. Ж.-Ж. Ламбен подчёркивает, что ориентация на рынок должна пронизывать всю организацию, а не ограничиваться маркетинговой службой [4]. Д. Пепперс и М. Роджерс делают акцент на индивидуализации отношений и управлении ценностью клиента на всём его жизненном цикле [5]. Обобщая эти подходы, клиентоориентированную стратегию можно определить как долгосрочную программу действий предприятия по созданию повышенной ценности для клиента и формированию его лояльности, при которой бизнес-процессы, структура и корпоративная культура подчинены потребностям потребителя.

Практика российского среднего бизнеса показывает заметный разрыв между заявленной и реальной клиентоориентированностью: нередко она сводится к скидкам и программам лояльности. Её считают задачей отдела продаж, а производственные, логистические и финансовые подразделения живут по своим показателям, которые часто противоречат интересам клиента.

Серьёзное препятствие — слабое использование данных о клиентах. Сведения о покупателях разбросаны по таблицам менеджеров, учётным системам и мессенджерам, а внедрённые CRM-системы часто работают как электронная записная книжка. Клиентскую базу редко сегментируют, пожизненную ценность клиента не считают, причины оттока не разбирают, поэтому решения принимаются интуитивно. С этим тесно связано отсутствие измерения клиентского опыта: индексы NPS, CSAT или CES регулярно применяют немногие средние предприятия, а жалобы видят, как неприятность, а не как источник сведений для улучшения процессов.

Не менее значимы проблемы персонала и корпоративной культуры. При централизованном управлении рядовые сотрудники не могут решить проблему клиента без согласования с руководством; мотивация нацелена только на объём продаж и не учитывает качество обслуживания и удержание клиентов; высокая текучесть во фронт-офисе обесценивает вложения в обучение. Положение усугубляют нехватка ресурсов и цифровое отставание: денег на сложные технологические решения и аналитиков обычно мало, а вынужденный переход на отечественное программное обеспечение потребовал

дополнительных затрат. Наконец, руководители часто считают расходы на клиентский сервис издержками, а не инвестициями: влияние лояльности на выручку не измеряется, и в трудные периоды эти расходы режут первыми.

Проблемы связаны между собой: без данных не измерить эффект, без измерения не обосновать инвестиции, а без инвестиций и поддержки руководства корпоративная культура не меняется. Значит, решать их надо комплексно. Начинать стоит с закрепления клиентоориентированности в миссии и стратегических целях предприятия, включив показатели удовлетворённости, удержания и оттока клиентов в систему сбалансированных показателей наравне с финансовыми.

Доступный среднему бизнесу инструмент перестройки процессов — карта пути клиента (Customer Journey Map): её составляет межфункциональная рабочая группа, и она показывает «болевые точки» во всех точках контакта. Опорой для решений служит единая клиентская база на основе CRM-системы с RFM- и ABC/XYZ-анализом, расчётом пожизненной ценности клиента и разными стандартами обслуживания для разных сегментов. Оценивать результат мер помогут регулярное измерение NPS, опросы после ключевых точек контакта и процедура «закрытия петли» — быстрая работа с недовольными клиентами и устранение причин недовольства на уровне процессов.

Без развития человеческого капитала изменения останутся формальными. Мотивацию стоит дополнить показателями качества обслуживания и удержания клиентов, а фронт-офису - дать полномочия решать типовые проблемы самостоятельно. Завершает систему омниканальная модель коммуникаций: клиент переходит из канала в канал, не теряя истории обращения.

Итак, клиентоориентированная стратегия — одна из самых эффективных и доступных среднему бизнесу основ долгосрочной конкурентоспособности. На российских средних предприятиях её сдерживают фрагментарность подхода, слабое использование клиентских данных, отсутствие измерения клиентского опыта, расхождение корпоративной культуры и мотивации персонала с заявленными ценностями, нехватка ресурсов и неочевидная связь клиентоориентированности с финансовым результатом.

Развитие клиентоориентированных стратегий связано прежде всего с искусственным интеллектом и предиктивной аналитикой: они прогнозируют отток, персонализируют предложения и автоматизируют типовые коммуникации. По мере

удешевления таких решений средний бизнес сможет конкурировать с крупными компаниями по качеству клиентского опыта, сохраняя своё традиционное преимущество — гибкость и близость к клиенту. Перспективное направление дальнейших исследований — методики оценки экономической эффективности клиентоориентированных мероприятий с учётом специфики среднего бизнеса.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп.) // СПС «КонсультантПлюс».
2. Гордон Я. Маркетинг партнёрских отношений / пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 384 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с.
4. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с. — ISBN: 978-5-91180-294-3. — EDN: QSRUCL
5. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: как превратить базу ваших клиентов в деньги / пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 480 с. — ISBN: 5-902862-25-6. — EDN: QXPWET
6. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / пер. с англ. — М.: Вильямс, 2005. — 384 с.
7. Райхельд Ф. Искренняя лояльность: ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 232 с.
8. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. — 3rd ed. — Berlin: Springer, 2018. — 452 p. — DOI: 10.1007/978-3-662-55381-7