

**Сапрыкина Т. В.**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Налоги и налогообложение»,  
Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет  
e-mail: saprykina@bsu.edu.ru*

## **Клиентоориентированный подход как основа повышения эффективности управленческой деятельности**

*Экономика России в настоящее время претерпевает сложные изменения и хозяйствующим субъектам необходимо как можно быстрее адаптироваться к сложившимся условиям ведения бизнеса. Одной из актуальных задач является сохранение и привлечение потребителей. В статье раскрыта необходимость осуществления клиентоориентированных подходов к ведению бизнеса, уточнены понятия «эффективность» и «результативность» экономического объекта. Рассмотрены понятия «лояльность» и «удовлетворенность» потребителей и их влияние на эффективность управленческой деятельности.*

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, лояльность потребителя, удовлетворенность потребителя, управление, эффективность.

**Saprykina T. V.**

*PhD (Economics), assistant professor of chair of taxes,  
Belgorod National Research University,*

## **Customer-oriented approach as basis of increase of efficiency of administrative activity**

*The economy of Russia undergoes complex changes now and economic entities need to adapt for the developed business conditions as soon as possible. In article need of implementation of customer-oriented approaches to business is opened, the concepts «efficiency» and «productivity» of economic object are specified. The concepts «loyalty» and «satisfaction» of consumers and their influence on efficiency of administrative activity are considered.*

**Keywords:** customer focus, loyalty of the consumer, satisfaction of the consumer, management, efficiency.

Современная экономика под влиянием процессов глобализации приобретает все более явно выраженный потребительский характер, в основе которого лежит диктат спроса, клиента, заказчика. Это можно расценивать и как положительный, и как негативный факт. Но он, несомненно, накладывает отпечаток на дальнейшее развитие как национальных, так и мировой экономики. Вступление в ВТО, а затем осложнившееся положение России на европейском рынке, кризисные явления на Украине и их социально-экономические последствия — все это обостряет и выявляет ряд проблем управления отечественными предприятиями и особенно компаниями малого бизнеса. Высочайшую актуальность сегодня приобретают следующие вопросы:

- дефицитность импортной продукции по ряду значимых товаров и услуг;
- изменение структуры спроса по причине удорожания продукции — как на рынках «В2В», так и на «В2С»;
- сохранение имеющихся клиентов и поиск новых;
- разработка новых стратегических подходов, проектов и схем их финансирования.

Без решения указанных вопросов позиции российского бизнеса могут серьезно пошатнуться, а качество жизни граждан — резко понизиться. Малый бизнес в этих условиях получает с одной стороны мощный удар и угрозу своему существованию, а с другой стороны — он как никогда может пригодиться в обеспечении общества необходимыми товарами, особенно связанными с импортными поставками. Однако для решения такого рода комплексных и насущных проблем требуется обновление промышленного менеджмента — в его способах и приемах, инструментарии оценки и анализа организации, стратегического планирования и контроля за рынками: спросом, поставщиками, торговыми сетями и прочими элементами деловой инфраструктуры, в подходах к реструктуризации и стратегическому планированию.

В этот период новейшей истории возникает жизненная необходимость быстрой адаптации организмов, включая экономически, к опасным и резким переменам, с целью недопущения точек бифуркации, критической аритмии, различного рода взрывов в системе, ведущих к ее гибели, банкротству.

Мы считаем, что в этот самый сложный период адаптационные управленческие механизмы должны обеспечить возможность плавного перехода социально-экономических систем — организаций, бизнеса, с их материальными и трудовыми ресурсами, поставщиками, партнерами и всей совокупностью связей — к иным условиям деятельности, от-

ношений, событий. Как известно, термин «адаптация» от позднелат. *adaptatio* означает прилаживание, приспособление (от лат. *adapto* — приспособляю), процесс приспособления строения и функций организмов (особей, популяций, видов) и их органов к условиям среды<sup>1</sup>.

Особенно важно найти такие концепции, которые помогли бы бизнес-организации выстроить систему управления, способную ориентировать ее на реальный конечный результат и обеспечивать верную и актуальную базу для принятия управленческих решений.

Из этого следует, что сейчас мы имеем тот исторический момент, когда и теория, и практика экономики едины и синхронны в своих целях — сформировать надежный и гибкий механизм управления эффективностью деятельности предприятия, бизнес-организации — в том числе, и в режиме он-лайн.

Для оценки эффективности управления существенное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Но сегодня в силу указанных выше причин самый важный объект управления — это потребитель.

В этой связи представляется весьма полезным исследование и использование положений теории потребительской экономики, маркетинга лояльности и взаимоотношений, а также аппарата клиентоориентированного подхода.

Ниже мы покажем, что эти подходы могут придать большую точность и динамизм оценке эффективности экономического объекта, а также эффективности управления им. Оговоримся, что понятия «эффективность» и «результативность» — не одно и то же. Однако при определенных условиях они могут совпадать. В табл. 1 представлены результаты сопоставления этих двух понятий.

Говоря об эффективности как синониме результативности, мы будем отталкиваться от дефиниции А. Ковалёва, а именно: «результативность — степень реализации политики и достижения целей в области качества, включая удовлетворение потребности и ожиданий потребителей посредством выполнения запланированной деятельности и достижения запланированных результатов»<sup>2</sup>.

Итак, в центр управленческого внимания при таком подходе помещается потребитель и его удовлетворенность — как качеством продукта (услуги), так и его ценой. Здесь стоит остановиться на понятии ценности для потребителя и ценностно-ориентированного менеджмента,

<sup>1</sup> Новейший философский словарь. М. — 1999.

<sup>2</sup> Ковалев А.И. Промышленный маркетинг (Часть II. — М.: «Благовест-В», 2002.

включая маркетинг. Эволюция менеджмента демонстрирует перспективы ценностно-ориентированного управления современными предпринимательскими структурами. Ценностный подход в управлении, в том числе в рамках социальной ответственности бизнеса, рассматривается в работах К. Бланшара, О. В. Даниловой, И. М. Козиной, О. Коннора, А.А. Максименко, В. О. Мосейко, Б. Хруцкого и др.

Мы считаем, что в настоящее время особенность данного подхода заключается в том, что не только персонал, но и потребитель должны ощущать свою ценность для производителя. Этот параметр – ценность клиента – в таком случае можно использовать как один из оценочных управленческих критериев, он может приблизить менеджмент к пониманию источников и уровневой оценке состояния своей эффективности<sup>3</sup>. Здесь одним из важных терминов выступает такое понятие, как «лояльность потребителя»<sup>4</sup>. Он относительно нов для экономики, хотя работ, посвященных проблеме формирования лояльности партнеров и клиентов, прежде всего, немало: Е. Щетинина, М. Старикова, С. Гришутина и др.

Неосвоенными остаются вопросы оценки как самой лояльности, так и увязки ценности, лояльности и эффективности управления фирмой. Практика показывает, что применение партнерских программ лояльности в деятельности структур малого предпринимательства, основанных на ценностном подходе, позволяет им решать сразу несколько задач, которые могут обеспечивать соответственно более высокую управленческую эффективность: во-первых, удовлетворение целевого потребителя; во-вторых, удержание позиций на рынке и обеспечение конкурентоспособности за счет соответствия потребительским предпочтениям; в-третьих, формирование долгосрочных отношений с бизнес- партнерами, особенно, с клиентами, в-четвертых, экономия на трансакционных издержках.

Таким образом, понятия «лояльность» и «ценность клиента» образуют новую парадигмальную базу для формирования экономических взаимоотношений и бизнес-моделей. В связи с этим нужны новые подходы к исследованию и определению эффективности как интегральной оценочной экономической категории.

---

<sup>3</sup> Щетинина Е.Д. Региональные особенности формирования потребительских предпочтений // Белгородский экономический вестник. – Белгород: Изд-во БГТУ. 2014. – № 3.

<sup>4</sup> Гришутина С. Клиентоориентированный подход на предприятиях промышленности // Белгородский экономический вестник. – Белгород: Изд-во БГТУ. – №2 – 2010.

Учитывая мнения многих авторов (в частности, Колочева В.А. определяет результативность как «степень достижения целей бизнес-процесса и удовлетворенности внутренних и внешних потребителей»<sup>5</sup>), мы полагаем, что управлять результативностью вполне правомерно на основе оценки удовлетворенности клиентов, ее достижения альтернативными способами.

«Лояльность» вполне можно рассматривать как специфический экономический ресурс и одновременно результат — пишет И. Аракелова<sup>6</sup>, и с ее мнением стоит согласиться, если исходить из того, что ресурс есть количественная мера возможности выполнения какой-либо деятельности; условия, позволяющие с помощью определенных преобразований получить желаемый результат (эффект). Из этого вытекает возможность теоретической увязки ресурса с понятием эффекта, а также вида и качества ресурса с типом и уровнем, величиной эффекта. Но для этого необходимо разработать методические основы ценностного управления на предприятиях, включая оценку лояльности субъектов бизнеса, факторов ее наращивания, желаемых и обоснованных объемов инвестирования в данный ресурс, а также исследовать ее социально-экономическую природу. В процессе реализации партнерских программ лояльности затрачиваются определенные средства, возникают новые операции и расходы, но с другой стороны — уменьшаются прочие статьи затрат и нарабатывается капитал.

Следует также учесть, что лояльность потребителей и способы достижения являются элементом стратегий предприятия — рыночной и функциональной. По сравнению с такими параметрами, как доля рынка, лояльность уточняет, за счет чего мы добиваемся и сохраняем эту долю, и позволяет организовать клиентоориентированность в управлении предприятием. Так, например, высокая информированность клиентов приводит к тому, что они принимают решения о покупке задолго до того, как приходят в магазин. Отдел продаж предприятия должен адаптироваться к новой модели поведения клиентов.

---

<sup>5</sup> Колочева В.В. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Колочева Влада Владимировна. — Новосибирск, 2010.

<sup>6</sup> Аракелова И.В. Исследование и анализ экономической категории «лояльность» // Экономика, социология и право в современном мире: проблемы и поиски решений: ст. и тез. докл. 14-й междунар. науч.-практ. конф., г. Пятигорск, 8–9 сент. 2012 г. / Междунар. акад. финансовых технологий. — Пятигорск, 2012. — Ч. 1. — С. 50–55.

В первую очередь следует обратить внимание на повышение степени лояльности собственных сотрудников по отношению к клиентам компании. Настоящая лояльность, наряду с использованием услуг именно данной компании, подразумевает приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения. Поэтому они должны быть максимально прозрачны и доступны для каждого из ваших клиентов. А чтобы добиться этого, каждый сотрудник должен быть добровольным носителем и искренним глашатаем идей фирмы. Основой любой программы лояльности является поддержание эмоционального контакта, клиент — это ваш рекомендатель на рынке, ваша реклама и PR, вместе взятые. Такой клиент не отказывается от сотрудничества с вашей компанией, даже если на данном этапе у него нет потребностей в ваших услугах.

Однако неправомерно считать, что критерий лояльности клиентов — это совершение ими повторных покупок. Добиться, чтобы клиенты покупали у вас снова и снова — задача великой важности. Но не менее важно, каким образом это будет достигнуто, то есть, сами способы достижения цели. Сейчас популярны программы лояльности, основанные на скидках. Но не подразумевает ли скидка то, что изначально товар продается по завышенной цене? И кто из конкурирующих продавцов побеждает в таких программах? На наш взгляд, завоевание лояльности клиента не должно полностью опираться на деньги. Часто такие программы ассоциируются с «покупкой» клиента, что не совсем корректно и желательны.

Базовые условия удовлетворенности и лояльности коренятся в технологии бизнес-процессов, качестве и количестве расходуемых материалов, квалификации и отношении персонала. Все это объединяет понятие «ключевые компетенции».

Кроме того, отметим, что разница между понятиями «удовлетворенность» и «лояльность» состоит в том, что в отличие от удовлетворенности как субъективных ощущений, лояльность — что важно — измеряется вполне конкретным числом потребителей, поддается количественной оценке.

В основу оценки лояльности положена разница между ожиданиями и результатом от совершения покупки, которые замеряются с помощью опросов клиентов. Степень удовлетворенности по отдельной (i-той) группе клиентов (или товаров) (Укл. i) предлагается оценивать следующим образом (формула 1):

$$\text{Укл. } i = P_o. - P_f., \quad (1)$$

где  $P_o$  – ожидаемый результат от совершения покупки,

$P_f$  – фактический результат от совершения покупки.

Оценку лояльности как функцию от удовлетворенности предлагается осуществлять с помощью формулы 2.

$$L_{кл.} = F(U_{кл. i}) = a + b \left( \sum U_{кл. i} / n \right) \quad (2)$$

где  $U_{кл. i}$  – удовлетворенность клиентов по  $i$ -тому сегменту,

$b$  – коэффициент, который находится опытным путем,

$n$  – число сегментов.

Тогда эффективность управления фирмой может быть определена на основании изменения среднего значения лояльности клиентов за определенный период времени в сопоставлении с затратами на ее достижение.

Вторая группа проблем связана с анализом и оценкой того, каким образом и за счет чего достигается тот или иной уровень лояльности клиентов. Здесь необходимо рассмотрение ключевых компетенций фирмы: их выделение, оценка в сравнении с конкурентами, а также с точки зрения удовлетворенности потребителей.

Итак, эффективность управления фирмой и ее оценку можно строить на базе клиентоориентированного подхода. Для этого эффективность организации рассматривается с учетом (или даже на основе) изменений в лояльности. Такой подход не противоречит тезису о том, что всеобщим аспектом (признаком) эффективности является соотношение затрат и результатов той или иной деятельности. Это означает, что эффективность как феномен представляет собой вид отношения, а не свойство или связь, причем отношение количественное, поскольку при сравнении всегда говорят о большей или меньшей эффективности.

Механизм управления эффективностью при таком подходе будет включать следующие элементы:

- постановка стратегической цели фирмы и ее конкретизация;
- потребности и их уточнение путем маркетинговых исследований;
- уровень удовлетворения потребностей (конкурентный анализ и оценка);
- лояльность клиентов по факту (ресурс лояльности);
- компетенции фирмы (возможности удовлетворения рынка);
- способы повышения лояльности (планирование инструментов);
- бюджет программ лояльности (расходы);

- приращение ресурса лояльности (эффект);
- оценка эффективности.

Таким образом, выделяются три уровня управления эффективностью через лояльность:

- стратегический уровень;
- функциональный уровень;
- инструментальный уровень.

Конкретизация этих уровней по содержанию представлена в табл. 2.

*Таблица 2*

**Уровни управления эффективностью фирмы  
на основе клиентоориентированного подхода**

Уровни управления эффективностью	Содержание (управленческие задачи)
Стратегический	цель стратегии – количественная и качественная, желаемая позиция; выбор типа стратегии; выделение стратегических бизнес-единиц; инвестиционные планы и проекты; планирование инновационной политики; планирование кадровой политики; стратегические маркетинговые программы
Функциональный	анализ и организация бизнес-процессов, исследования потребителей; обеспечение компетенций; внедрение инноваций; управление персоналом; проведение маркетинговой политики; социальные и рыночные коммуникации
Инструментальный	GAP-анализ, бенчмаркинг, параметрический анализ, функционально-стоимостной анализ, метод САПР, матричные методы, моделирование бизнес-процессов, оценка конкурентоспособности, применение норм и нормативов, мониторинг, брендинг, методы стимулирования сбыта

Подчеркнем, что в соответствии с предлагаемой методологией именно функционирование маркетинговой системы предприятия в значительной степени определяет эффективность его деятельности.

**Используемые источники**

1. Новейший философский словарь. М. – 1999.
2. Ковалев А.И. Промышленный маркетинг (Часть II) – М.: «Благовест-В», 2002.

3. Щетинина Е.Д. Региональные особенности формирования потребительских предпочтений // Белгородский экономический вестник – 2014. – № 3. Белгород: Изд-во БГТУ.
4. Гришутина С. Клиентоориентированный подход на предприятиях промышленности // Белгородский экономический вестник. – 2010. – № 2. – Белгород: Изд-во БГТУ.
5. Колочева В.В. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Колочева Влада Владимировна. – Новосибирск, 2010.
6. Аракелова, И.В. Исследование и анализ экономической категории «лояльность» / И.В. Аракелова // Экономика, социология и право в современном мире: проблемы и поиски решений : ст. и тез. докл. 14-й междунар. науч.-практ. конф., г. Пятигорск, 8–9 сент. 2012 г. / Междунар. акад. финансовых технологий. – Пятигорск, 2012. – Ч. 1. – С. 50–55.