

БАЗОВАЯ ФИЛОСОФИЯ КЛИЕНТИНГА

Цель данной статьи — познакомить читателя с современной философией построения отношений с клиентами, или клиентингом. В статье последовательно обсуждаются концепция маркетинга отношений и более расширенная ее версия — концепция звена «ценность — прибыль» (the value-profit chain), предложенная профессорами Гарвардской школы бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: философия клиентинга, маркетинг отношений, звено «ценность — прибыль», CRM (Customer Relationship Management), или УОК (управление отношениями с клиентами), ERM (Employee Relationship Management), или УОП (управление отношениями с персоналом)



Новаторов Эдуард Владимирович — Ph.D., доцент кафедры менеджмента факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», филиал в Санкт-Петербурге (г. Санкт-Петербург)

ВВЕДЕНИЕ

Однажды русского актера и режиссера К.С. Станиславского спросили, как надо играть спектакли для детей. На что он ответил: «Так же как и для взрослых, но только лучше!» Современные концепции бизнеса переживают сдвиг парадигмы от метафорического определения рынка как поля битвы, с солдатами и оружием, где побеждает сильнейший, к характеристике рынка как драматургического спектакля со сценарием, артистами и зрителями. В связи с этим аналогия бизнеса с театром не случайна. Лучший «бизнес-театр» — это тот коллектив «артистов» и «режиссеров» (менеджеры и персонал), игра которых понравилась «зрителям» (потребителям) и вызвала искренние аплодисменты [5]. Цель данной статьи — познакомить читателя с современной философией построения отношений с клиентами, или просто клиентингом. В статье последовательно обсуждаются концепция маркетинга отношений и более расширенная ее версия: концепция звена «ценность — прибыль».

МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ

В процессе эволюции в среде бизнеса концепция маркетинга отношений прошла через несколько стадий. В своих ранних работах известный маркетолог Ф. Котлер называл их «осознание маркетинга №1», «осознание маркетинга №2» и «осознание маркетинга №3» [8]. Первая стадия — это понимание маркетинга исключительно как бизнес-дисциплины и отношений фирм и клиентов. Вторая стадия — расширенный маркетинг, включающий в себя деятельность некоммерческих организаций. Третья стадия (или, как ее еще называют, обобщенная концепция маркетинга) — это маркетинг, направленный не только на потребителей, но и на любую группу людей или организаций, представляющих интерес для фирмы. Во время последнего визита в Москву в ноябре 2011 г., представляя свою очередную книгу по маркетингу, Ф. Котлер назвал эти концепции «маркетинг 1.0», «маркетинг 2.0» и «маркетинг 3.0»¹.

Маркетинг 1.0 характерен для индустриального общества, в котором главными ресурсами являются промышленное оборудование и природные ресурсы. Суть маркетинга заключается в том, чтобы продавать товары на рынке, не особенно озадачиваясь нуждами и желаниями потребителей. Это маркетинг 1.0, или эпоха товароцентризма (product-centric era).

В современном обществе, которое известный американский социолог Д. Белл называет постиндустриальным, на первый план выходят информационные технологии и знания [3]. Задачей маркетинга становится поиск неудовлетворенных нужд и желаний потребителей, которые позволяют заработать. Это маркетинг 2.0, или эпоха клиентоцентризма (customer-centric era).

Ф. Котлер предсказывает появление эпохи маркетинга 3.0, или человеческого маркетинга (human-centric era). Это маркетинг, рассматривающий потребителей как людей, которые имеют активную жизненную позицию, сыты, образованны,

к чему-то стремятся, обеспокоены благополучием общества и состоянием природы. Потребители будут требовать, чтобы производители товаров и услуг идентифицировали и эффективно удовлетворяли не только их повседневные, но и самые глубокие общественные потребности. Возвращаясь к представленной в начале статьи аналогии бизнеса с театром, можно сказать, что «зритель» изменился.

В академической литературе маркетинг 3.0 часто рассматривается как концепция маркетинга отношений, которая прошла смену нескольких философий. В одном из определений, предложенных профессором Говардом и Кромптоном, говорится, что маркетинг — это, во-первых, философия отношения к клиенту и, во-вторых, инструменты для реализации этой философии [7]. Если инструменты маркетинга относительно статичны, то философия отношения к клиенту прошла интересную и динамичную эволюцию, которую мы можем наблюдать и в России. Это эволюция от полного пренебрежения клиентами (производственная ориентация) через ориентацию на агрессивные продажи (первоочередными являются нужды фирмы) к философии маркетинга (первоочередными являются нужды клиента), «заигрыванию» с общественными проблемами и социальной ответственностью бизнеса (социально-этический маркетинг) и, наконец, к новейшей философии маркетинга отношений.

Маркетинг отношений — это сдвиг парадигмы от одноразового обмена или транзакции с клиентом к напряженным усилиям установления и поддержания долгосрочных отношений с ним. Концепция маркетинга отношений почти одновременно была предложена в Северной Америке профессором Леонардом Берри и в Европе Кристаном Гренроосом [3, 4]. По их общему определению, маркетинг отношений — это создание, развитие и «цементирование» долгосрочных отношений с ключевыми клиентами фирмы. Чуть

¹ См. стенограмму семинара Ф. Котлера в Москве, прошедшего в киноконцертном зале «Пушкинский» 12 ноября 2011 г. [2]. — *Здесь и далее прим. авт.*

позже к этому определению Морган и Хант добавили немаловажное дополнение: «...отношения на основе доверия и преданности». Это хорошо звучит, однако несколько противоречит классическим условиям рынка: self-interest, quid-pro-quo и caveat emptor². В этом признается и Ф. Котлер, когда говорит о том, что до сих пор многие фирмы имеют плохую репутацию, поскольку в погоне за прибылью обманывают клиентов, прибегают к разным трюкам и уловкам, манипулируют ценой, привлекают красивой упаковкой, дают ложные обещания.

Тем не менее позитивный смысл концепции маркетинга отношений — это продолжение тезиса гуру менеджмента Питера Друкера «повторном клиенте», т.е. о клиенте, который посредством своих денег решает, быть фирме на рынке или не быть. Данную концепцию иллюстрирует закон Парето: 20% постоянных покупателей обеспечивают 80% прибыли фирмы. Эту фразу можно дополнить: а 80% разовых потребителей обеспечивают лишь 20% прибыли. Остальные 80% прибыли, которые могли бы остаться в активах фирмы, уходят на новый рекламный бюджет с целью привлечения новых разовых потребителей с повторением разорительного цикла ежегодно. Достаточно метафорично содержание концепции маркетинга отношений, предложенной Темпоралом и Троттом, которые призывают руководство фирмы развивать «роман с покупателем и не разводиться с ним» [1].

В российской бизнес-периодике много пишут о маркетинге отношений, в университетах защищают диссертации на эту тему, но до сих пор нет какого-либо четкого и общепринятого алгоритма, как надо строить долгосрочные отношения с клиентами. Тем не менее принятие «религии» маркетинга отношений и внедрение ее на всех уровнях организации — это отправная точка деятельности высшего руководства фирмы, если оно, конечно, заинтересовано в долгосрочном выживании своей организации на насыщенном

конкурентном рынке. Алгоритм маркетинга отношений детально осмыслен и является звеном концепции под названием «ценность — прибыль».

ЗВЕНО КОНЦЕПЦИИ «ЦЕННОСТЬ — ПРИБЫЛЬ»

Профессора Гарвардской школы бизнеса Д. Хескет, Э. Сассер и Л. Шлессингер предлагают рассматривать философию маркетинга отношений в контексте авторской концепции «ценность — прибыль» [6]. Данное звено — это составная часть целой цепи:

$$\text{Лояльность} + \text{Доверие} + \text{Удовлетворенность} = \text{Прибыль.}$$

В английском языке концепция выражается новой деловой поговоркой, ставшей названием книги указанных авторов: «Обращайтесь с персоналом как с клиентами, а с клиентами как с персоналом». В основе концепции «ценность — прибыль» лежит несколько предположений, подтверждающихся эмпирическими исследованиями:

1) лояльность и преданность клиентов являются основной движущей силой для роста фирмы и увеличения ее прибыльности;

2) лояльность и преданность клиента проистекают из их потребительской удовлетворенности;

3) потребительская удовлетворенность — это результат полученной потребителем ценности (value) от фирмы на конкурентном рынке;

4) ценность, передаваемая внешнему клиенту, создается удовлетворенным, лояльным, преданным и продуктивным внутренним клиентом — персоналом.

Лояльность и преданность клиента — это высший желаемый тип отношений фирмы с клиентом, которые проходят ряд этапов: от простого состояния удовлетворенности к особому уровню

² «Личный интерес», «ты мне — я тебе», «на риск покупающего».

отношений, когда клиент ощущает себя совладельцем фирмы.

Начальный уровень, уровень удовлетворенности клиента продукцией или услугами фирмы, — это простое выполнение компанией своих обещаний, данных клиенту, или, используя научную терминологию, описывающую поведение потребителей, позитивное подтверждение ожиданий согласно парадигме неподтвержденных ожиданий (*disconfirmation paradigm*). Второй уровень — это состояние лояльности клиента, или, говоря словами П. Друкера, наличие повторных клиентов (*repeated customer*). Повторный клиент — это удовлетворенный потребитель, не переключившийся на другого поставщика и пришедший второй раз за покупкой.

Преданность (*loyalty*) — следующий уровень отношений фирмы и клиента. Он характеризуется демонстрацией лояльности потребителя с дополнением функции сарафанного радио, или устной молвы (*word of mouth*). Клиент рассказывает примерно пяти другим людям о своем положительном покупательском опыте. Примечательно, что о негативном опыте клиенты имеют тенденцию рассказывать примерно 10 другим людям, т.е. это в два раза больше, чем в случае с позитивным опытом.

Позитивное сарафанное радио с настойчивой рекомендацией купить продукт или услугу у этой фирмы определяется как «апостольское поведение». Клиент демонстрирует высокий уровень лояльности и высокий уровень усилий по убеждению других потребителей купить этот продукт.

Высший уровень отношений фирмы и клиента — это осознание клиентом чувства «совладения» фирмой. Он считает своим долгом через рекомендации руководству компании помочь сделать продукт лучше. Эта стадия достигается не ранее чем через пять лет отношений клиента с фирмой (рис. 1).

Данный рисунок достаточно полно характеризует первые три предположения концепции звена «ценность — прибыль» относительно фокуса

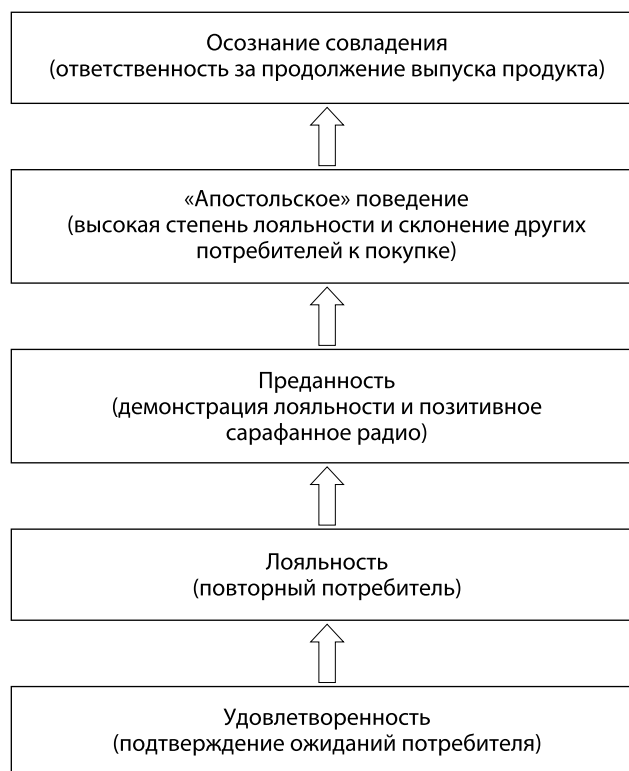
отношений «фирма — потребитель». Однако чуть ли не самым важным условием жизнедеятельности концепции является ее четвертое условие: эффективность отношений «фирма — персонал». Поэтому часто всю конструкцию удобно рассматривать как треугольник отношений «высший менеджмент — персонал — клиент» или «высший менеджмент — внутренний потребитель — внешний клиент» (рис. 2).

Важно отметить, что в первую очередь (особенно в сфере услуг) в фокусе управленческого внимания оказывается особая группа персонала, называемая «контактный персонал» (*front-line employees*). Это та часть сотрудников, которая находится в непосредственном контакте с внешним клиентом. Контактный персонал в литературе также называют «персонал на линии огня», «маркетологи по совместительству», «передняя линия», «фронтлайнеры».

Чтобы конструкция работала, необходимо существование трех подсистем. На уровне «высший менеджмент — внешний потребитель» необходимо создать подсистему эффективного производства ценности для клиента, выражающуюся в создании качественного товара или услуги. Ее часто называют CRM, или менеджментом отношений с потребителем. В промышленном производстве существует множество инструментов для поддержания этой подсистемы: международные стандарты качества ISO, концепция *six sigma*, управление всеобщим качеством TQM, премии и правил в области качества и т.д.

В сфере услуг популярна концепция *Five gaps* (*gaps model of service quality*) (рис. 3). Отношения фирмы с клиентом рассматриваются как пять ступеней или барьеров, которые необходимо преодолеть. Первая ступень — это ожидания клиентов и представление менеджмента об этих ожиданиях. Вторая ступень — правильные представления менеджмента об ожиданиях клиента и перевод этих ожиданий в процессуальные стандарты качества обслуживания. Третья ступень — установленные процессуальные стандарты качественного обслуживания и нежелание контактного персонала

Рис. 1. Иерархия поведения потребителей



выполнять эти стандарты. Четвертая ступень — неправдивая реклама относительно установленных стандартов качества в фирме. Пятая ступень (несоответствие ожиданий и восприятия клиента) — это сумма четырех предыдущих разрывов [10].

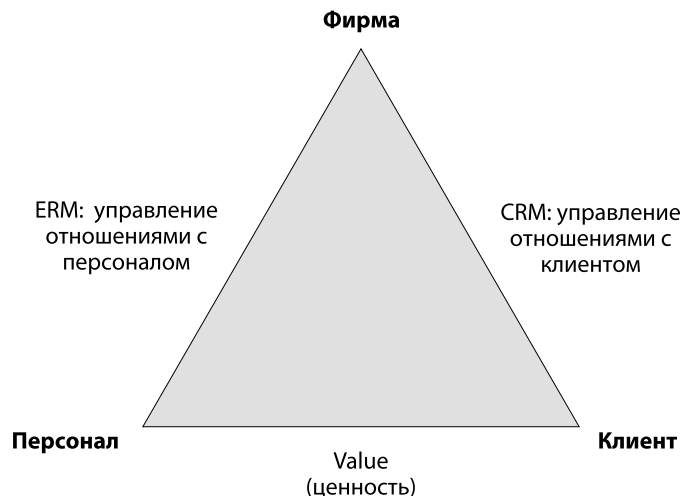
Преодоление первых четырех разрывов автоматически ведет к исчезновению пятого, самого главного — разницы между уровнями предварительно сформированных ожиданий и непосредственного восприятия качества обслуживания клиентами.

В основе данной модели качества лежит известная парадигма неподтвержденных ожиданий (disconfirmation paradigm) и общепринятые критерии качества услуги как товара, выражаемые аббревиатурой МУСОН и вытекающие из специфики услуги как товара «4 НЕ»³.

Однако звено CRM (Customer Relationship Management), или УОК (управление отношениями с клиентами), не может эффективно существовать без поддержки системы ERM (Employee Relationship Management), или УОП (управление отношениями

³ МУСОН: материальность, убежденность, сочувствие, отзывчивость, надежность. «4 НЕ»: нематериальность, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость.

Рис. 2. Треугольник отношений «фирма — клиент — персонал»



с персоналом). Часто эти вопросы рассматриваются в контексте управления персоналом (человеческими ресурсами), человеческого фактора и т.д. В маркетинговой литературе данное звено анализируется с перспективы внутреннего маркетинга. Внутренний маркетинг — это создание и поддержание долгосрочных отношений с персоналом фирмы как с внутренним клиентом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главное достоинство концепции «ценность — прибыль» заключается в попытке собрать в единую конструкцию (или философию клиентинга) множество концепций и результатов отдельных эмпирических исследований, накопленных за последнее десятилетие и опубликованных в литературе по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом.

Практическая значимость гарвардского подхода к философии клиентинга — это управленческие рекомендации по воплощению концепции «ценность — прибыль» в жизнь, изложенные

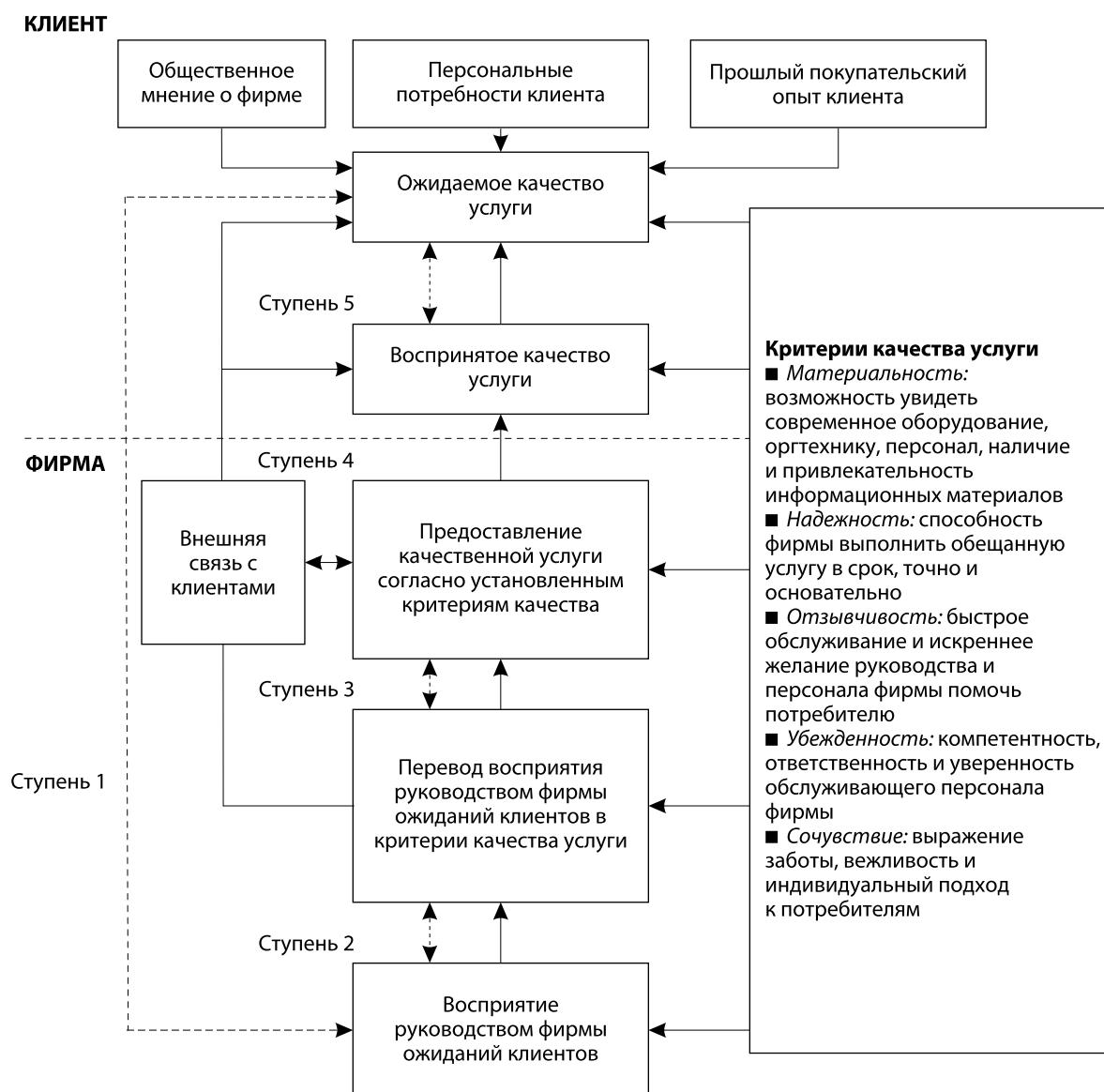
в труде Д. Хескета, Э. Сассера и Л. Шлессингера с избытком традиционных для Гарварда кейсов [6].

Авторы подхода предлагают начать с переосмысления своего бизнеса и перехода от системы «простого удовлетворения клиента» к системе «бизнес, ориентированный на ценность» (value-centered business). Эта рекомендация в управленческой литературе иногда обсуждается в контексте реинжиниринга бизнеса.

Суть первого шага к внедрению системы «ценность — прибыль» состоит в переосмыслении выгоды для организации долгосрочных отношений с клиентами. Второй шаг — внедрение новой конструкции в организацию. Это требует не только перестройки и «перезагрузки» сложившейся организационной культуры, но и создания действующих эффективных подсистем ERM и CRM.

Несмотря на сложные новые и старые термины и концепции, заключительный вывод прост: в каждой организации должна присутствовать философия клиентинга, направленная на то, чтобы обслуживать клиентов «как взрослых, только еще лучше» с целью достижения долгосрочного успеха компании на меняющемся конкурентном рынке.

Рис. 3. Пятиступенчатая модель качества услуги



Источник: [10].

ЛИТЕРАТУРА

1. Темпорал П., Тротт М. Роман с покупателем. — СПб.: Питер, 2002.
2. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. — http://sobolev-events.ru/mod_tickets/event_info/1/from=begun_search.
3. Berry L.L. (1983). «Relationships marketing». In: Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D. (Eds.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, Ill.: American Marketing Association.
4. Grönroos C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland.
5. Grove J., Fisk R. (2004). «Service theater: an analytical framework for services marketing». In: Lovelock C., Wirtz J. *Services Marketing*, 5th ed. Pearson Prentice.
6. Hesskett J., Sasser W.E., Schlessinger L.A. (2003). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. N.Y: The Free Press.
7. Howard D., Crompton J. (1980). *Financing, Managing, and Marketing Recreation and Park Resources*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company.
8. Kotler P. (1972). «A generic concept of marketing». *Journal of Marketing*, Vol. 36 (2), pp. 46–54.
9. Kotler P., Levy S.J. (1969). «Broadening the concept of marketing». *Journal of Marketing*, Vol. 33 (1), pp. 10–15.
10. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1985). «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41–50.