

Научная статья
<https://doi.org/10.23672/SAE.2024.47.57.004>
УДК 332



КЛИЕНТОКРАТИЯ КАК ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Апаршев Д.А.

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Аннотация. В статье освещаются ключевые аспекты, связанные с реализацией на практике концепции клиентократии как эффективного подхода к управлению организацией.

Цель: изучить клиентократию как подход к управлению организацией

Методы: анализ, синтез, обобщение и систематизации научных источников по проблеме исследования.

Результаты. Обозначены преимущества и возможности клиентократии. Отдельное внимание уделено особенностям и шагам перехода к клиентократии. Описаны наиболее эффективные стратегии переориентации бизнеса на клиентов. Представлен разработанный алгоритм перехода организации к клиентократии, включающий четыре взаимосвязанных этапа.

Выводы. Сделан вывод о том, что клиентократия представляет собой философию бизнеса, которая ставит клиентов выше всех бизнес-решений организации, поэтому все продукты или услуги, стратегии и политики разрабатываются только с учетом предпочтений клиентов.

Ключевые слова: клиентократия, бизнес, прибыль, организация, рынок

CLIENTOCRACY AS AN APPROACH TO ORGANIZATION MANAGEMENT

Dmitry A. Aparshev

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

Abstract. The article highlights key aspects related to the implementation in practice of the concept of clientocracy as an effective approach to managing an organization.

Object: to study clientocracy as an approach to organizational management

Methods: analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific sources on the research problem.

Findings. The advantages and opportunities of clientocracy are outlined. Special attention is paid to the features and steps of the transition to clientocracy. The most effective strategies for reorienting business towards customers are described. The developed algorithm for the organization's transition to clientocracy, which includes four interrelated stages, is presented.

Conclusions. It is concluded that customerocracy is a business philosophy that puts customers above all business decisions of the organization, therefore all products or services, strategies and policies are developed only keeping in mind the preferences of customers.

Key words: clientocracy, business, profit, organization, market

Введение.

В эпоху цифровой революции и развития информационного общества ожидания клиентов высоки как никогда, и они внимательно изучают каждую компанию, с которой имеют дело, где они покупают продукт или услуги. Сегодня, когда 89% организаций конкурируют, в первую очередь, на основе клиентского опыта, клиентократия имеет важное значение. Однако по-прежнему существует разрыв между тем, сколько компаний считают себя клиентоориентированными, и тем, сколько клиентов с этим согласны. На самом деле, если 80% компаний считают,

что они предоставляют «превосходный опыт», то только 8% клиентов придерживаются такого же мнения [1].

Клиентократия — структура управления организацией, в которой все её сотрудники работают на внешнего клиента или внутреннего заказчика, а не на начальника и не для выполнения каких-то установленных сверху правил и требований [2].

Работа на внешнего клиента или внутреннего заказчика — это не просто пиар-ход. На самом деле, это жизненно важно для успеха любого бизнеса и его устойчивого развития. Иссле-

дование HubSpot показало, что 70% компаний с растущим доходом утверждают, что удовлетворенность клиентов «очень важна». Кроме того, 96% лидеров рынка отметили, что удовлетворенность клиентов является ключевым компонентом их роста [3]. Это объясняется тем, что они могут удерживать лояльных клиентов, одновременно выделяясь на фоне конкурентов. Сосредоточившись на успехе клиентов, компании извлекают выгоду из взаимовыгодных отношений.

В 2019 году более 200 руководителей крупнейших корпораций мира пересмотрели официальную цель своей работы. Ассоциация руководителей под названием Business Roundtable опубликовала заявление с новыми задачами для ведущих компаний: «Мы обязуемся приносить пользу нашим клиентам. Мы продолжим традицию компаний, лидирующих в удовлетворении или превышении ожиданий клиентов».

Однако, несмотря на кажущуюся простоту, клиентократия как подход к управлению организацией вызывает много вопросов и споров, поскольку она не ограничивается высококлассным обслуживанием клиентов и контролем за качеством предлагаемых товаров.

Менеджмент, базирующийся на клиентократии — это концепция, которая выходит далеко за рамки простых улыбок сотрудников, ответов на вопросы и общения с покупателями. Она гораздо больше, чем обучение работе с клиентами. Клиентократия предполагает, что компании должны переключить свое внимание с продуктов и процессов на ценности, которые они разделяют с клиентами. Вместо того, чтобы ориентироваться, прежде всего, на прибыль, организации, поставившие во главу угла клиентократию, принимают решения, исходя из того, как они повлияют на клиентов. Это - долгосрочная стратегия, которая развивает лояльность, укрепляет доверие и создает конкурентное преимущество [4].

Таким образом, принимая во внимание вышеизложенное, а также учитывая недостаточный опыт современных руководителей и собственников компании в сфере проактивного менеджмента, основанного на клиентократии, особую актуальность приобретает вопрос применения данной концепции на практике, что и обуславливает выбор темы данной статьи.

Исследованием сущности клиентоориентированности и эволюции концепции управления взаимоотношениями с клиентами занимались такие ученые, как Халтурина Е.Н., Кренева С.Г., Шувалова Ю.А., Лизовская В.В., Щербина Н.С.,

Салихова Я.Ю., Stefan Wuyts, Aric Rindfleisch, Alka Citrin, Sendil K Ethiraj, Narayan Ramasubbu, M.S. Krishnan.

Над разработкой практических рекомендаций, касающихся формирования стратегии развития компании, основанной на концепции клиентократии, трудятся Степанов А.А., Игнатова Я.С., Ласточкина Г.А., Малькова А.В., Напалкова А.А., Лобода А.А., Neeraj Bharadwaj, John R. Nevin, Jeffrey P. Wallman.

Методы и инструменты клиентоориентированного управления современным бизнесом прорабатываются такими учеными, как: Солдатенко Т.А., Скоробогатых И.И., Есимжанова С.Р., Федорова Т.Л., Никонец О.Е., Глушак О.В., Hyun Sik Kim, Jun Youb Lee, Suna La, Beomjoon Choi.

Однако, отдавая должное теоретической и практической ценности имеющихся на сегодняшний день научных достижений, следует отметить, что ряд проблемных вопросов в данной предметной плоскости все еще остается открытым и требует дополнительного внимания. Так, в уточнении нуждаются приемы клиентократии, которые позволяют компании адаптироваться к вызовам и потрясениям внешней среды. Кроме того, в более углубленном исследовании нуждаются способы развития в организации культуры ориентации на клиента и его потребности.

Таким образом, цель статьи заключается в изучении особенностей клиентократии как подхода к управлению организацией.

Сегодня потребители выбирают компании, которые уделяют время тому, чтобы узнать своих клиентов, удовлетворять и предугадывать их желания. Стратегия, ориентированная на клиента, сосредоточена на нем и предусматривает предоставление набора услуг, продуктов и впечатлений, которые удивляют и восхищают, способствуют лояльности и увеличивают пожизненную ценность. Исследование Deloitte and Touche показало, что компании, использующие клиентократию для управления своим бизнесом, на 60% более прибыльны по сравнению с теми, которые не ориентированы на клиента. Также о значимости клиентократии свидетельствует тот факт, что объем мирового рынка управления клиентским опытом в 2022 году оценивался в 10,65 млрд. долларов США и, как ожидается, в период с 2023 по 2030 год он будет расти со сложным годовым темпом роста (CAGR) в 15,4% [5].

Рост рынка объясняется растущей важностью понимания поведения клиентов и их предпочтений, что побуждает различные бренды и

организации внедрять стратегии клиентократии, такие как регулярное общение и взаимодействие с клиентами, разработка долгосрочной программы и использование автоматизации для обеспечения наилучшего обслуживания клиентов в режиме реального времени.

Однако, несмотря на то, что бренды признают важность того, чтобы ставить клиентов на первое место, многие из них сталкиваются с трудностями. Отчасти, причина того, что организации только говорят, что ставят клиентов на первое место, а не в действительности реализуют это, заключается в том, что достичь обозначенной цели достаточно проблематично.

Результаты. Клиентократия требует, чтобы компания взяла на себя обязательство ставить клиента на первое место во всем, что она делает, а это означает весь цикл, начиная от разработки до производства, доставки, выставления счетов, поддержки и так далее. Каждый сотрудник должен иметь одинаковое представление о том, что значит ставить клиента на первое место, и какие конкретные действия необходимо предпринять для достижения этой цели [6]. Более того, их усилия должны быть последовательными и автоматическими, или, другими словами, естественными.

Рис. 1 наглядно демонстрирует переход к клиентократии в процессе управления организацией.

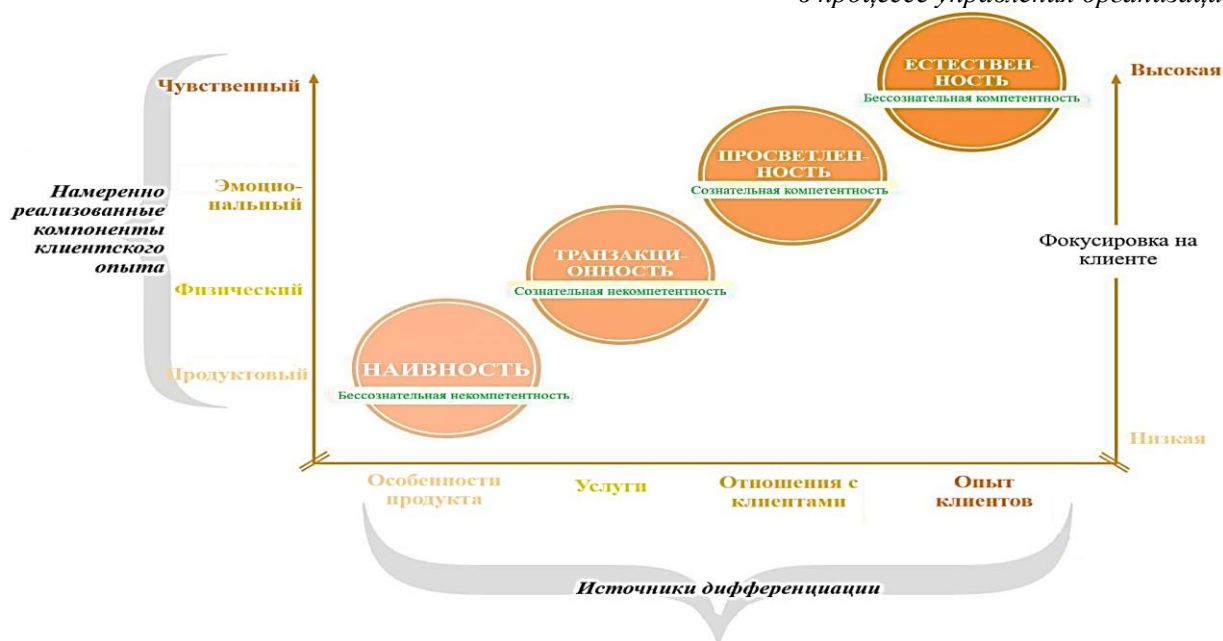


Рис. 1 Этапы перехода организации к клиентократии.

Как свидетельствует рис. 1 в процессе перехода к концепции клиентократии организации преодолевают 4 стадии: наивность, транзакционность, просветленность и, наконец, естественность. Рассмотрим их более подробно.

Наивность: организации, ориентированные на то, что выгодно именно им. Это может быть потому, что они не знают ничего лучшего или потому, что им это не нужно, ярким примером этой ситуации является монополия.

Транзакционность: на данной стадии организации относятся к клиентам как к сделкам, которые необходимо обрабатывать. У них обычно есть отделы по работе с клиентами, менеджеры утверждают, что клиенты для них на первом месте, но при этом отнюдь не ставят их в центр

своих интересов.

Просвещенность: на этой стадии организации знают, что им нужен целостный взгляд, и понимают, что эмоциональные аспекты очень важны для включения в дизайн клиентского опыта и эффективного управления им. Другое название этой стадии - «почти у цели».

Естественность: это та стадия, когда организации отчетливо понимают, что значит клиентократия. Постановка клиента в центр внимания является неотъемлемой частью каждой операции [7]. Однако, чтобы достичь этого естественного состояния, организации должны изучить составляющие всех своих бизнес-процессов и сознательно внести изменения во все действия, политики, стратегии, чтобы создать клиентоори-

ентированную архитектуру работы.

Смену целей после внедрения концепции клиентократии в деятельность организации

наглядно можно продемонстрировать следующим образом (см. рисунок 2):

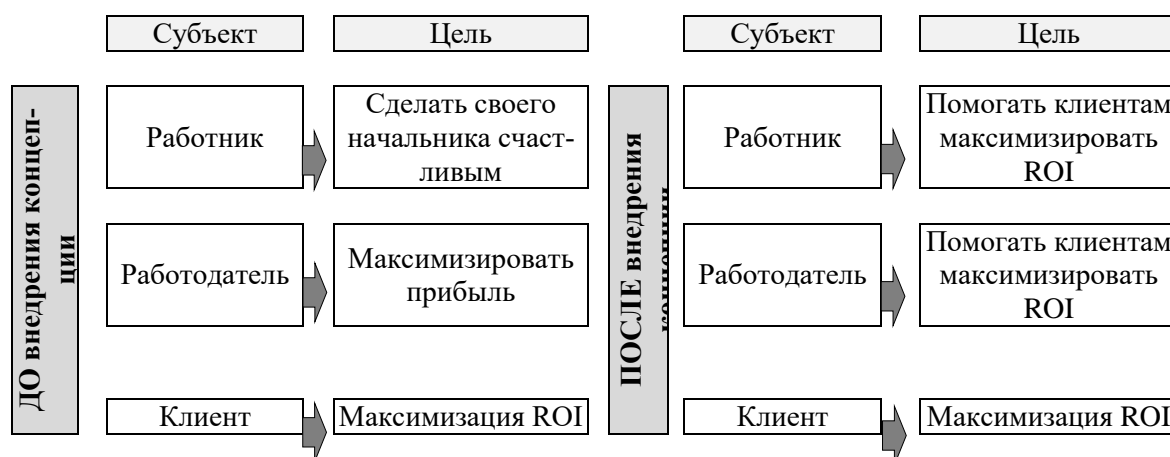


Рис. 2 Динамика смены целей после внедрения концепции клиентократии в деятельность организации.

Мировой опыт и практика позволяют выделить несколько эффективных стратегий, которые дают возможность организациям перейти к клиентократии.

1. Сотрудничество и согласование стратегий различных отделов организации.

Организации, стремящиеся к клиентократии, должны согласовывать стратегии отделов поддержки, продаж и маркетинга. Это поможет создать более упорядоченный и последовательный клиентский опыт. Чтобы добиться согласованности, эти команды должны подходить к работе с клиентами на основе совместных усилий [8]. Хотя внедрение сотрудничества между командами может быть непростым делом, требующим от компаний перестройки процессов и выделения ресурсов на их реализацию, оно может принести значительные выгоды в плане продаж.

Пример: в компании Tesco отделы поддержки и продаж сотрудничают для привлечения новых клиентов и улучшения процесса закрытия сделок. Когда сотрудники службы поддержки узнают, что клиенты заинтересованы в новом продукте, они отмечают профили этих клиентов в специальной системе управления взаимоотношениями с потребителями. Затем отдел продаж использует эту информацию для прогнозирования потребностей клиентов, развития отношений и налаживания долгосрочных контактов.

2. Помощь клиентам в том, чтобы они почувствовали свою значимость для организации.

Компании могут повысить клиентоори-

ентированность, помогая покупателям чувствовать себя как дома рядом с конкретным брендом. Первый шаг к достижению этой цели - внедрение в процессы компании систем связанных данных с помощью CRM. Эти системы данных собирают информацию о клиентах, включая их имя, информацию о счетах и последних действиях, в одном месте, легко доступном для всей организации [9]. Это позволяет персоналу использовать соответствующую информацию, чтобы помочь клиентам почувствовать себя услышанными и оптимизировать процессы в целом за счет персонализации.

Пример: компания Pool Works внедрила систему взаимосвязанных данных с помощью своей CRM. В этой системе члены команды могут легко получить информацию об именах клиентов, их конкретных покупках и сведения о счетах. Это избавляет клиентов от необходимости пересказывать всю эту информацию, когда они обращаются в компанию, и тем самым обеспечивает бесшовный, индивидуальный подход к различным процессам.

3. Развитие ценностей, ориентированных на клиента, через культуру организации.

Для того чтобы организации перешли к концепции клиентократии, целесообразно развивать клиентоориентированные ценности с помощью целенаправленных культурных инициатив. Каждый сотрудник должен согласовывать свои мыслительные процессы и действия, чтобы поддерживать общие цели построения клиентоориентированного бизнеса. Это поможет всем чле-

нам команды, независимо от того, выполняют ли они функции, связанные с обслуживанием клиентов, понять, как их обязанности влияют на клиентский опыт. Для этого компании могут использовать различные подходы, такие как обучение членов команды, использующих схожие процессы работы с клиентами, или проведение общекорпоративных мероприятий по встрече с клиентами [10].

Пример: компания Rich решила пересмотреть процесс обучения и развития членов своей команды, чтобы улучшить культуру. Каждый новый сотрудник начинает свою работу в компании с выполнения обязанностей по поддержке клиентов в течение двух недель, прежде чем он специализируется на своей роли. Это позволило объединить членов команды в рамках ценности клиентоориентированности и дать всем сотрудникам, независимо от их роли, представление о клиентском опыте.

Используя имеющиеся на сегодняшний день наработки и результаты исследования различных учёных, на рис. 3 представлен разрабо-

танный алгоритм перехода организации к клиентократии в процессе управления своим бизнесом.

Рассмотрим выделенные на рис. 3 этапы более подробно.

Этап 1. Переход начинается с создания централизованного хранилища информации о клиентах, в котором фиксируется каждое взаимодействие клиента с организацией. Создание такого хранилища — это двухэтапный процесс.

Во-первых, организация собирает и стандартизирует информацию, полученную из точек соприкосновения с клиентами по всей структуре, в единый пул.

Во-вторых, полученные данные аккумулируются по клиентам, то есть основной единицей анализа становится клиент, а не счет, покупка, продукт или местоположение. На данном этапе отделам организации не обязательно контактировать друг с другом напрямую. Вместо этого каждая группа вносит свою информацию в общий пул отдельно от других, а затем использует ее по мере необходимости.

	ЭТАП 1	ЭТАП 2	ЭТАП 3	ЭТАП 4
	Общественная координация	Серийная координация	Симбиотическая координация	Интегральная координация
Основная организационная цель	сопоставление информации	получение информации о клиентах на основе прошлого поведения	развитие понимания вероятного будущего поведения	реагирование в режиме реального времени на потребности клиента
Требование к координации	координация между нейтральным владельцем информации и источниками информации о клиентах	последовательная координация между нейтральным сборщиком информации, экспертами по аналитике и отраслевыми организациями	симбиотическая координация между нейтральным сборщиком информации, экспертами по аналитике и отраслевыми организациями	комплексная координация между всеми сотрудниками компании независимо от подразделений, регионов и других границ
Место лидерства	лидеры корпоративной стратегии и информационных технологий	руководители корпоративной стратегии, нейтральный поставщик, который сопоставляет информацию (например, ИТ) эксперты по аналитике и маркетингу	корпоративные лидеры, менеджеры клиентского сегмента/и или ключевые лица, которые перемещают данные по вертикали и горизонтали внутри организации	корпоративные лидеры и кросс-бизнес интеграторы

Рис. 3 Алгоритм перехода организации к клиентократии.

Этап 2. Организация не просто собирает информацию о клиентах, но и делает на ее основе выводы. Координация становится намного сложнее, поскольку роль централизации расширяется, чтобы управлять не только постоянным сбором данных, но и последовательностью задач, выполняемых определенными функциональными подразделениями, чтобы информация могла быть проанализирована, а полученные выводы распространены по всей организации. Последова-

тельность, обычно, начинается с того, что собранная на первом этапе информация, передается экспертам по бизнес-аналитике. Они анализируют информацию и затем передают результаты пользователям в бизнес-подразделениях, которые определяют, как лучше применить ее в деятельности, основываясь на своем знании производственных процессов и местных рынков.

Этап 3. На этом этапе делается шаг вперед с точки зрения сложности и необходимости

координации, поскольку он требует, чтобы организации сместили акцент с анализа прошлых взаимодействий с клиентами на прогнозирование и даже формирование будущего. Решение этих вопросов требует перехода от одностороннего потока информации, характерного для предыдущего этапа, к динамичному взаимодействию. Информация и решения циркулируют между центральными аналитическими подразделениями, операционными подразделениями, подразделениями маркетинга, продаж и другими организационными единицами. Тем самым, все работники организации вовлекаются в процессы ориентации своей работы на клиентов.

Этап 4. Если на стадии симбиоза организации переносят акцент с прошлого на будущее, то на стадии интегральной координации они сосредотачиваются на том, чтобы перенести в настоящее понимание своих клиентов, внедряя это понимание во все свои повседневные операции. Организации начинают выходить за рамки отдельных формальных инициатив и вплетать

клиентоориентированность в неформальные ценности и повседневное поведение всех сотрудников. Клиентократия начинает определять организацию и пронизывать все ее аспекты.

Результаты.

Таким образом, резюмируя результаты проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Клиентократия – это новая философия бизнеса, которая ставит клиентов выше всех бизнес-решений организации. В рамках данной концепции все продукты или услуги, стратегии и политики разрабатываются только с учетом предпочтений клиентов.

Клиентоориентированные организации работают над удовлетворением потребностей клиентов, концентрируясь на работе для них, а не на зарабатывании денег или думая только о выгоде для руководства.

Переход к клиентократии – это нетривиальный процесс, поэтому необходимо придерживаться четкого плана и алгоритма действий.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. Куликова О.М., Суворова С.Д. Клиентоориентированность как основной вектор развития бизнеса // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2021. № 1 (51). С. 102-107.
2. Милованов П.Д. Организация управления бизнес-процессами на основе клиентоориентированного подхода в информационно-цифровой экономике // *СТИН*. 2021. № 11. С. 16-19.
3. Трушкина Н.В., Рынкевич Н.С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению // *Бизнес информ*. 2019. № 8 (499). С. 244-252.
4. Гулакова О. Основные направления изучения клиентоориентированности: предпосылки формирования, уровни, результативность // *Вестник Московского университета*. 2021. № 2. С. 73-117.
5. Норвин В.Н. Понятие и методы формирования клиентоориентированной организации // *Тенденции развития науки и образования*. 2023. № 99-4. С. 174-176.
6. Аксёнов А.О. Модель внедрения и оценки эффективности клиентоориентированных практик в компаниях цифрового маркетинга // *Проблемы теории и практики управления*. 2021. № 5. С. 145-159.
7. Ферафонтова М.В. К вопросу о важности развития клиентоориентированной политики на предприятиях малого бизнеса в сфере услуг // *Агентство «Слияния и Поглощения»*. 2022. № 3 (8). С. 35-37.
8. Солдатенко Т.А. Путь клиента как инструмент улучшения клиентского опыта в малом и среднем бизнесе // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2022. № 2. С. 112-119.
9. Кренева С.Г. Сценарное планирование как инструмент повышения клиентоориентированности в социальном предпринимательстве // *Управленческий учет*. 2021. № 12-3. С. 702-708.

10. Шарова В.О. Методы формирования и управления финансовыми показателями клиентоориентированного подхода // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 5 (92). С. 11-14.

References:

1. Kulikova O.M., Suvorova S.D. Customer focus as the main vector of business development // *Innovative economics: prospects for development and improvement*. 2021. No. 1 (51). pp. 102-107.

2. Milovanov P.D. Organization of business process management based on a client-oriented approach in the information and digital economy // *STIN*. 2021. No. 11. pp. 16-19.

3. Trushkina N.V., Rynkevich N.S. Customer focus: main approaches to definition // *Business inform*. 2019. No. 8 (499). pp. 244-252.

4. Gulakova O. Main directions of studying customer focus: prerequisites for formation, levels, effectiveness // *Bulletin of Moscow University*. 2021. No. 2. P. 73-117.

5. Norvin V.N. Concept and methods of forming a client-oriented organization // *Trends in the development of science and education*. 2023. No. 99-4. pp. 174-176.

6. Aksenov A.O. Model of implementation and evaluation of the effectiveness of customer-oriented practices in digital marketing companies // *Problems of management theory and practice*. 2021. No. 5. pp. 145-159.

7. Ferafontova M.V. On the issue of the importance of developing a customer-oriented policy at small businesses in the service sector // *Mergers and Acquisitions Agency*. 2022. No. 3 (8). pp. 35-37.

8. Soldatenko T.A. The customer journey as a tool for improving customer experience in small and medium-sized businesses // *Marketing and Marketing Research*. 2022. No. 2. P. 112-119.

9. Kreneva S.G. Scenario planning as a tool for increasing customer focus in social entrepreneurship // *Management accounting*. 2021. No. 12-3. pp. 702-708.

10. Sharova V.O. Methods of formation and management of financial indicators of a client-oriented approach // *Economics and management of innovative technologies*. 2019. No. 5 (92). P. 11.

Информация об авторе:

Апаршев Дмитрий Александрович, аспирант, НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»», г. Москва, e-mail: dmi.aparshev@ya.ru

Dmitry A. Aparshev, postgraduate student, Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow.