

DOI: 10.18721/JE.10602  
УДК 334

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

**И.А. Аренков, Ю.В. Крылова, М.К. Ценжарик**

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург,  
Российская Федерация

Одним из вызовов современности для компаний является стремительное развитие цифровых технологий, которые не только упрощают и ускоряют документооборот, позволяют аккумулировать и анализировать большие объемы данных, моделировать события и проводить сложные расчеты, но и изменяют способы коммуникации потребителей с компаниями. Для коммуникаций характерны высокая скорость и многоканальность — они происходят как традиционными способами, так и онлайн, что обусловлено ростом аудитории, имеющей доступ в Интернет с мобильных устройств. Последнее обстоятельство существенно меняет ожидания потребителей — они хотят получать полную информацию о компании, о продукте, о возможностях доставки, т. е. о ценности, предлагаемой компанией, в любое время и с любого устройства. Это приводит к тому, что вся деятельность компании строится вокруг удовлетворения запросов клиентов, что является клиентоориентированным подходом к управлению. Раскрыто содержание клиентоориентированности компании и показаны основные направления эволюции этого подхода в цифровой экономике. Систематизирована специфика диджитализации как условия развития клиентоориентированности. Показано, что одним из инструментов клиентоориентированного подхода является стратегический CRM. Выявлено, что в цифровой экономике понятие «клиент» намного шире понятия «потребитель», в качестве клиентов рассматриваются все внутренние и внешние стейкхолдеры компании. Показано влияние клиентоориентированности на управление бизнес-процессами (BPM) компании, в частности при принятии решений информация о клиентах и их потребностях должна использоваться не только сотрудниками front-office, но и остальными подразделениями компании. Это требует трансформации бизнес-процессов по различным параметрам, начиная с формирования интегрированной информационной системы до изменения системы управления человеческими ресурсами и корпоративной культуры компании. Предложена архитектура дальнейшей разработки темы на основе анализа направлений трансформации бизнес-процессов в цифровой экономике.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность; цифровая экономика; интернет-маркетинг; информация; трансформация бизнес-процессов; внутренние и внешние клиенты

**Ссылка при цитировании:** Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 6. С. 18–30. DOI: 10.18721/JE.10602

## CUSTOMER-CENTRIC APPROACH TO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

**I.A. Arenkov, Yu.V. Krylova, M.K. Tsenzharik**

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation

The article considers a rapid development of digital technologies as one of the modern challenges for business. First of all, digital technologies affect communication between the company and its customers. Communications are established both by traditional and online

means, so we can observe multi-channel communication. This is caused by the growing number of customers using mobile Internet. As a result, we see a significant change in customers' expectations: they wish to get full information on the company, product, delivery conditions, e.g., on the value offered, at any time and with any device. That leads to the fact that all company's activities are organized around the customers' requests, which demonstrates the customer-centric approach to company management. The article investigates the specifics of a customer-centric company. Evolution of the customer-centric approach in the digital economy is considered. Contemporary problems of creating a customer-centric company caused by development of digital technologies and customers' needs are analyzed. The specificity of digitalization as a condition for developing the customer-centric approach is classified. We have demonstrated strategic CRM to be an important characteristic of a customer-centric company. We have also revealed that in the digital economy, the term 'client' is broader than the term 'customer': both internal and external stakeholders can be regarded as clients. Impact of the customer-centric approach on BPM is shown. That means that the customers' information should be used not only by front office units, but also by the other company's departments. This requires complex business process transformation, from creating integrated information system to changing human resource management and corporate culture. We propose the architecture for further developing the topic on the analysis of business process transformation in the digital economy.

**Keywords:** customer-centricity; digital economy; e-marketing; knowledge; business processes transformation; internal and external clients

**Citation:** I.A. Arenkov, Yu.V. Krylova, M.K. Tsenzharik, Customer-centric approach to business process management in the digital economy, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 10 (6) (2017) 18–30. DOI: 10.18721/JE.10602

*Введение.* Современная макро- и микро-среда становится все более динамичной. Радикальные изменения происходят практически во всех областях человеческой деятельности под влиянием сменяющих друг друга экономических кризисов, усиливающегося политического противостояния в различных частях мира и многих других современных вызовов, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на поведение и развитие компаний.

Одним из важнейших вызовов, на наш взгляд, является стремительное развитие цифровых технологий, использующих потенциал Интернета как инструмента взаимодействия не только людей, но и машин, оборудования и товаров (Интернет вещей). Для этого все чаще используются мобильные технологии, облачные системы, социальные сети и различные электронные устройства. Последние годы характеризуются уже революционным развитием цифровых технологий, поэтому для сохранения конкурентоспособности компаний в средне- и долгосрочной перспективе необходимо учитывать и реализовывать возможности цифровизации во всех сферах и направлениях деятельности компа-

ний. Это касается формирования коммуникаций с клиентами и соответствующие выстраивания бизнес-процессов, чем и определяется актуальность данного исследования.

Поставлена задача – исследовать влияние клиентоориентированного подхода к управлению компанией на управление бизнес-процессами в цифровой экономике.

*Методика исследования.* Методика базируется на обобщении и анализе теоретического материала, изучении материалов ранее выполненных социологических и маркетинговых исследований, а также на систематизации и группировке полученных данных.

Цифровые технологии оказывают существенное влияние на трансформацию практически всех аспектов деятельности компании, начиная от бизнес-моделей и процессов и заканчивая формами взаимодействия с потребителями и партнерами. Кроме возникающих новых возможностей, связанных с реализацией коммуникативных процессов, которые позволяют взаимодействовать с потребителями и клиентами фактически в режиме реального времени и накапливать соответствующую знания, постепенно формируется принципиально новый потребитель,

поведение и целевые установки которого в значительной мере отличаются от среднестатистического потребителя 1990-х – начала 2000-х гг. [2].

Многие исследования социологического и маркетингового характера показывают, что современная молодежь «родилась с кнопкой на пальце».<sup>1</sup> Это определяет онлайн-тренды и онлайн-зависимость нового поколения, которое в перспективе станет основным клиентом для многих компаний. В указанном исследовании даются рекомендации о способах и форме взаимодействия с молодежью с учетом выявленных факторов. Подчеркивается, что реклама и информация для молодежи должна быть сдвинута в Интернет, необходимо искать своих агентов влияния, своих блогеров, и не только в уже традиционных (например, ВКонтакте), а и других появляющихся сетях. Что молодые люди входят в сеть отовсюду, причем преимущественно с мобильных устройств. Клаус Шваб в [9] совершенно справедливо отмечает, что «урок первой промышленной революции остается сегодня по-прежнему актуальным: главным показателем прогресса до сих пор является мера принятия обществом технологических новшеств» [9].

Проанализируем проникновение Интернета и особенности его использования населением России, так как это будет характеризовать возможности компаний по ее применению в маркетинговых целях. По данным Mediascope TNS Россия на март 2017 г. интернет-аудитория в России составила 87 млн чел., т. е. 71 % от всего населения страны, при этом 20 млн человек (16 %) используют для этого только мобильные устройства.<sup>2</sup> Половина этой аудитории, т. е. около 10 млн чел. – наиболее перспективны с точки зрения рекламодателей в сети Интернет и онлайн-торговли.

Ежегодно фиксируется рост интернет-аудитории как за счет старшей возрастной категории (55+), так и за счет детей младше-

го школьного возраста. Прирост аудитории ограничен зачастую доступом к Интернету. Самый быстрый рост демонстрирует аудитория смартфонов: 46 % населения России заходят в Интернет через эти устройства. Снижается число пользователей, заходящих в Интернет через стационарные компьютеры и планшеты (на 4 и 8 % соответственно).

Самый популярный ресурс в мобильном интернете – Google, его ежемесячная аудитория 12+ составляет 16,1 млн жителей России, самое популярное мобильное приложение – ВКонтакте, с ежемесячной аудиторией 10,7 млн чел. По совокупной аудитории (мобильные устройства и стационарные компьютеры) лидирует Яндекс (табл. 1).

Таблица 1

**Топ ресурсов desktop+mobile  
(Россия 700k+, 12–64, февраль 2017 г.)**

**Top sites desktop+mobile  
(Russia 700k+, 12–64, February 2017)**

Место в рейтинге	Название ресурса	Среднемесячная аудитория	
		млн чел.	%
1	Яндекс	20,7	79,1
2	Google	20,3	77,5
3	ВКонтакте	19,4	73,8
4	Youtube	19,1	72,9
5	Mail.Ru	18,7	71,3
6	Wikipedia	13,2	50,5
7	Facebook	12,4	47,2
8	AliExpress	11,6	44,4
9	Instagram	11,3	43,2
10	Одноклассники	11,0	42,1

Источник. Mediascope WEB-index России, 2017 г. URL: <http://mediascope.net/press/news/744498>

Таким образом, можно констатировать, что в России существует необходимая аудитория для интернет-маркетинга, а в сети многократно увеличиваются возможности ориентации маркетинга на клиента. Появляются возможности создавать постоянное представительство в сети в виде сайта компании, проводить on-line опросы, анкетирование, воз-

<sup>1</sup> Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи. URL: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml>

<sup>2</sup> Global Online Retail Spending – Statistics and Trends, 2017. URL: <https://www.invespcro.com/blog/global-online-retail-spending-statistics-and-trends>

действовать на потребителя с использованием различных инструментов рекламы, проводить поисковую оптимизацию сайта (англ. SEO – search engine optimization), ориентированную на конкретные сегменты рынка, продвижение в социальных медиа (англ. SMO – social media optimization), организацию процесса привлечения трафика на сайт (англ. SMM Social Media Marketing) и осуществлять продажу товаров.<sup>3</sup>

Полученные результаты и современная бизнес-практика говорят о необходимости еще большей дифференциации потребителей, кастомизации товарно-ценностного предложения, таргетированной рекламе.

Диджитализацию первостепенно следует учитывать в процессе проектирования и формирования бизнес-модели субъекта хозяйственной деятельности, поскольку именно в этой части скрыты резервы и новые возможности роста и развития компании. Бизнес-модели в цифровой экономике имеют следующие особенности:

- являются высоко-клиентоориентированными;
- базируются преимущественно на электронных платформах;
- обеспечивают бизнес-коммуникации между участниками рынка в онлайн-среде с использованием всевозможных гаджетов;
- основываются на омниканальных системах продаж, коммуникаций и источников доходов;
- носят сетевой характер – основаны на стратегическом сотрудничестве и партнерстве с другими участниками рынка.

По мере развития цифровой экономики и соответствующей трансформации бизнеса все острее встает проблема совершенствования клиентоориентированного подхода в деятельности компаний. Ввиду этого возникает несколько вопросов, которые остаются недостаточно изученными.

Прежде всего, это уточнение сущности клиентоориентированного подхода, поскольку до настоящего времени нет единого понимания данного термина. В период цифровой трансформации бизнеса, которая опре-

деляется потенциалом использования цифровых технологий в бизнес-процессах компаний, формированием принципиально новых бизнес-моделей, создаются условия для развития клиентоориентированного подхода. Поэтому другим вопросом является изучение потенциала цифровых технологий в развитии клиентоориентированности компаний.

В теории маркетинга давно известно, что ориентация на потребителя составляет сущность классического маркетинга, становление которого начинается с 60-х гг. [7]. Позднее, в конце 80-х, начале 90-х годов маркетологи заговорили о концепции маркетинговой ориентации (market orientation), основоположниками которой считаются Shapiro, Kohli and Jaworski [12, 14 и др.]. Обобщая результаты множества исследований, выделим следующие основные принципы клиентоориентированности компании:

- ключевым направлением остается ориентация на потребителя, которая дополняется межфункциональным взаимодействием человеческих ресурсов компании в процессе принятия управленческих решений;
- интеграция персонала в процессы принятия решений и развитие человеческого капитала персонала компании;
- увеличение скорости поступления маркетинговой информации, появление новых способов ее генерации и методов обработки (при цифровой трансформации бизнеса это становится возможным на основе анализа больших данных – BigData);
- встраивание клиентоориентированности в корпоративную культуру и концепцию менеджмента компании.

Представим сравнительные характеристики клиентоориентированности в традиционной и цифровой экономике (табл. 2).

Рассмотрим более подробно инструменты реализации клиентоориентированного подхода. Он базируется на использовании CRM, которая в цифровом бизнесе интегрирована в IT-архитектуру компании и является одним из важнейших источников данных, которые распространяются внутри компании и обеспечивают понимание проблем клиентов с позиции разных функциональных направлений. Тем самым повышается фокусирование на клиентах для построения долгосрочных взаимовыгодных отношений.

<sup>3</sup> Global Online Retail Spending – Statistics and Trends, 2017. URL: <https://www.invespro.com/blog/global-online-retail-spending-statistics-and-trends>

**Клиентоориентированность в обычной и цифровой экономике**  
**Client-centricity in traditional and digital economies**

Признаки	Традиционная экономика	Цифровая экономика
Определение клиенто-ориентированности	Удовлетворение потребностей клиентов в целом	Удовлетворение конкретных запросов конкретного потребителя
Уровень встроенности концепции в систему управления компанией	Операционный уровень	Стратегический уровень; концепция является основополагающей для построения корпоративной культуры
Обеспечивающие подразделения	front-office: отдел продаж, отдел маркетинга, отдел рекламы и PR	Все функциональные подразделения компании
Ресурс обеспечения клиентоориентированности	Количество и компетентность сотрудников служб маркетинга, продаж и обслуживания потребителей	Технологии и омниканальность связи с потребителями, обеспечивающие доступность товара или услуги. CRM, встроенная в IT-архитектуру компании
Определение качества товара или услуги	Зависит от периодичности планирования в компании	Практически мгновенная реакция на запросы потребителей
Подход к понятию «качество товара/услуги»	Компания стремится обеспечить высокое качество товара/услуги, ориентированное на «среднего» представителя целевой аудитории	Компания обеспечивает высокое качество товара/услуги, ориентированное на конкретного потребителя
Товарное предложение	Ассортимент товаров и услуг, разработанный компанией, ориентированный на целевую группу потребителей	Высококастомизированное предложение
Каналы коммуникаций и продаж	Преимущественно офлайн- коммуникации, классические формы продаж (магазины)	Омниканальность на основе Интернета – социальные сети, интернет-реклама, SEO оптимизация, наличие мобильных приложений, позволяющих осуществить транзакцию, e-commerce
Основные показатели клиентоориентированности	Уровень сервиса, качество продукта, цена, представленность продукта в точках продаж	Полнота информации во всех коммуникационных каналах, время ответа на запросы, время доставки продукта или ожидания предоставления услуги, уровень качества товара или услуги
Источники информации, используемые компанией для принятия решений	Маркетинговые и социологические исследования: опросы, интервью, фокус-группы, компьютерные интервью (CAWI, CATI)	Данные, получаемые с использованием цифровых технологий: Big Data, SMART Data, BI-системы

И с т о ч н и к . Составлено авторами.

Некоторые практики интернет-маркетинга склонны воспринимать CRM как IT-проект, внедряемый для сбора и хранения информации о клиентах, который можно использовать для организации рекламных кампаний путем рассылок СМС или e-mail, а также для оптимизации работы персонала торговых

предприятий. На наш взгляд, CRM является стратегией взаимоотношений компании с клиентами, поставщиками и партнерами. Аналитические возможности системы позволяют руководству предприятия принимать обоснованные решения о товарных запасах, прогнозировать объемы продаж и т. д.

Нам представляется более верным подход к определению CRM Эдриана Пэйна [8]: «CRM – это стратегический подход к управлению компанией, объединяющей в себе потенциал интеллектуальных технологий и стратегий маркетинга взаимоотношений для поддержания выгодных, длительных взаимоотношений с клиентами. Что особенно важно, CRM открывает расширенные возможности для использования информации как для понимания клиентов, так и для лучшего применения стратегий маркетинга взаимоотношений. Решение этой задачи требует кросс-функциональной интеграции людей, операций, процессов и рыночных мощностей, которая становится возможна с использованием информации, технологий и программных приложений».

Подтверждение такой трактовки CRM можно найти и в концепции Бартон Голденберга [11], являющегося известным специалистом в области CRM-технологий: он также считает CRM стратегическим подходом к управлению основными стейкхолдерами компании.

Цифровые технологии, которые в настоящее время активно используют в процессе бизнес-трансформации (облака, большие данные, машинное обучение, мобильные устройства, Интернет вещей, 3D, дроны и т. д.), позволяют за счет маркетинга вовлеченности создать уникальную потребительскую ценность. Это достигается за счет формирования принципиально новых высококлиентоориентированных бизнес-моделей. Одной из современных бизнес-моделей является бизнес-платформа.

Выделим три этапа создания бизнес-платформ.

1. Появление Интернета и его использование в direct marketing в процессе формирования, развития и работы с клиентской базой, которой компания предоставляет различные товары и услуги. Эта технология используется для рынков b2b и b2c.

2. Появление крупных корпораций в сфере коммуникаций, Android и Apple, построивших свой бизнес на основе уникальной бизнес-модели, которая позволила им очень быстро переориентировать на свои продукты потребителей компаний, давно и, как казалось, прочно закрепившихся на рынке мо-

бильных устройств. Ведущие компании-производители смартфонов «Nokia, Samsung, LG, Sony Ericsson, которые к 2007 г. получали 90 % прибыли отрасли в мире, стремительно утратили свои позиции. В этом же году появился iPhone, который начал завоевывать рынок, к 2015 г. он генерировал уже 92 % прибыли отрасли. Apple и Android обошли старожилов рынка потому, что воспользовались возможностями платформ и стали работать по новым правилам стратегий, которые появились вместе с платформами» [1].

Особенности этих бизнес-платформ заключаются в том, что они предоставляют комплексную услугу и затягивают потребителя в освоение все новых и новых мобильных приложений и сервисов. Это делает бизнес более клиентоориентированным и затрудняет переход к конкурентам. Такой переход является отказом от привычного коммуникационного процесса и порядка операций, которые необходимо осуществить. Поэтому потребители становятся фанатами своего бренда и очень позитивно относятся к его расширению. Переход клиентов к конкурентам затруднен техническими и технологическими барьерами. Эта технология также используется для рынков b2b и b2c.

3. Особенности современной бизнес-платформы заключаются в том, что она может не иметь клиентской базы. Потребители могут иметь на своих мобильных устройствах несколько приложений и не являться приверженцами услуги или продукта конкретной компании. Привлечение потребителей происходит на основе предоставления наиболее дешевой или наиболее удобной услуги, соединяя любого потребителя и любого человека, готового предоставить услугу. При таком бизнес-формате достаточно нескольких минут, чтобы потребитель «ушел» к конкуренту, поскольку мы столкнулись на этом этапе с полным отсутствием дифференциации товара. К таким платформам можно отнести компанию Uber, рыночная стоимость которой в 2015 г. в 1,5 раза превышала стоимость Газпрома.

Очевидно, что это платформы будущего, хотя бизнес-платформы второго этапа не готовы сдавать позиции. Во всем мире Uber сталкивается с интересами государственных и частных служб такси, которые пытаются сохранять дифференциацию и отстаивают

свои права на создание цепочки ценностей для потребителя. Однако произошедшее в июле 2017 г. слияние российского Uber и Яндекс-такси, с взаимопроникновением сервисов и дополнительным расширением возможностей как для потребителей услуги, так и лиц ее предоставляющих, все-таки указывает на продолжающийся в бизнесе процесс глобализации и стремление предоставить максимально клиентоориентированную услугу. Хотя портрет клиента становится более абстрактным, создается услуга, которая подходит по своему уровню и стоимости почти любому потребителю. При этом форматирование бизнеса минимально, компания не знает, кому будет оказана услуга. Эта технология также используется для рынков b2b и b2c, однако добавляется совершенно новый формат c2c, когда любой человек может предоставлять услугу, зарегистрировавшись на платформе, и являться потребителем этой же услуги в другое время.

Таким образом, при цифровой трансформации бизнеса происходит существенное переформатирование компании, обеспечивается максимальная потребительская ценность, развивается клиентоориентированность, закладываются или пересматриваются базовые принципы ее деятельности и соответствующие бизнес-модели.

Основной вектор цифровой трансформации должен быть направлен на обеспечение клиентоориентированности, что соответствует концепции рыночно-ориентированного менеджмента и может быть достигнуто за счет использования процессного подхода.

Процессный подход подразумевает представление компании в виде процессов и использует различные инструментарию их описания и оптимизации. Согласно процессному подходу, клиентом процесса является субъект (физическое или юридическое лицо, функциональное подразделение, другой процесс), использующий результаты процесса. Определение основных процессов ведется от их клиентов (потребителей).

Развитие клиентоориентированного подхода будет, на наш взгляд, базироваться на следующих ключевых положениях [2]:

– деятельность компании направлена на работу со стейкхолдерами и удовлетворение их потребностей;

– конкуренция существует и будет только усиливаться, скорость перехода к конкуренту увеличивается;

– очень часто рынок предоставляет новые возможности для развития, и их необходимо вовремя находить;

– организация бизнес-процессов компании во многом определяет ее рыночные позиции и конкурентоспособность;

– инновационная активность предприятий становится важнейшим фактором развития компании;

– удовлетворенный и вовлеченный потребитель готов участвовать в процессе создания ценности и генерировать продуктивные инновации.

Таким образом, развитие клиентоориентированных бизнес-моделей на основе цифровых технологий может оказать положительное влияние не только на деятельность компании, но и на потребителя.

Для компании это:

– упрощение проникновения на новые рынки, например, Amazon или AliExpress;

– повышение эффективности внутренних бизнес-процессов, повышение операционной эффективности за счет роботизации, повышения гибкости, оптимизации запасов, 3D печати и т. д.;

– возможность получения лучшей рабочей силы, развитие человеческого потенциала с использованием цифровых каналов, например на основе управления талантами или интернет-рекрутинга (HeadHunter);

– повышение прозрачности отношений с государственными структурами, например, электронные торговые площадки и т. д.

Для потребителя это:

– возможность получения лучших товаров и услуг по лучшим ценам, например компания MICHELIN устанавливает в шинах специальные умные сенсоры, которые способствуют экономии топлива;

– возможность получения ранее не доступных товаров или услуг, например, поминутная аренда автомобиля (car-sharing);

– упрощение получения информации о товарах, услугах, работе и т. д.;

– упрощение доступа к государственным услугам через цифровые порталы;

– участие в совместном процессе создания ценности, например энергогенерация и про-

даже излишней энергии энергосбытовым компаниям.

В цифровой экономике привычная модель коммуникаций компании с потребителями радикально изменяется. Так, потребители используют множество каналов коммуникации с компаниями, имеют онлайн-доступ к информации и становятся более требовательными, так как могут практически мгновенно получить любую информацию; ожидается, что обслуживание должно быть индивидуальным и все вопросы решены при первом контакте. При этом большинство потребителей используют и социальные сети, и сайты компаний, и мобильные приложения, и личный контакт с сотрудниками компании, т. е. налицо многоканальность связей между компанией и ее клиентами.

Ожидания клиентов становятся более конкретными. Во-первых, вся запрашиваемая клиентом информация должна быть доступна в любое время, в любом месте, в том формате и на том мобильном устройстве, которым он пользуется. Во-вторых, предлагаемая ценность должна быть ясно продемонстрирована покупателю, включая цену, свойства продукта и качество обслуживания. В-третьих, клиенты предпочитают устанавливать и поддерживать долгосрочные отношения с теми компаниями, которым доверяют, расширяя спектр покупаемых у них товаров.

Таким образом, успешные отношения с клиентами в цифровой экономике предполагают выстраивание коммуникаций в соответствии с ожиданиями потребителей. Агентство электронного консалтинга Econsultancy провело опрос среди компаний, посвященный цифровой экономике [10]. На вопрос «какие характеристики, на ваш взгляд, являются наиболее важными для успешности в цифровой экономике (digital native)?» ответы распределились следующим образом:

- клиентоориентированность (58 %);
- основанное на анализе данных (data-driven) управление (40 %);
- инновационность (28 %);
- готовность к сотрудничеству (28 %);
- гибкость (25 %).

Как видим, более половины опрошенных компаний считают клиентоориентированность необходимым условием формирования цифровых компетенций. В то же время на

вопрос «с какими проблемами вы сталкиваетесь при построении действительно клиентоориентированной организации?» были получены такие ответы:

- функциональная разобщенность препятствует обмену данными (52 %);
- корпоративная культура не выстроена вокруг требований клиента (39 %);
- отсутствие технологических платформ, позволяющих управлять данными (35 %);
- отсутствие общепринятого определения клиентоориентированности (31 %);
- ИТ-подразделения не способны поддерживать коммуникацию с клиентами (28 %);
- недостаточная компетентность в анализе данных (28 %);
- организация сфокусирована на продажах, а не на потребителе (28 %).

Таким образом, клиентоориентированность и цифровая экономика связаны самым тесным образом, и полная ориентация на клиента достигается за счет организации аккумуляции, структурирования и обмена информацией, а высокая конкурентоспособность в цифровой экономике невозможна без клиентоориентированности.

Это подтверждают и различные рейтинги клиентоориентированности. Так, в рейтинге 10 наиболее клиентоориентированных компаний находятся Amazon, Hilton Worldwide, Marriott International, UPS, Sony, Hewlett Packard, Apple. Можно выделить отличительные черты этих компаний.<sup>4</sup>

С одной стороны, они признают важность управления отношениями с клиентами, отражают это в стратегии, ориентируются на лучшие практики в управлении потребителем. В то же время эти компании реализуют направленность на клиента и на операционном уровне: они сформировали детальные базы данных о потребителях, связали их с системами управления компанией и персоналом и таким образом демонстрируют клиентоориентированность при каждом контакте с потребителем, непрерывно и по всем каналам коммуникации.

Постоянная готовность к коммуникации с клиентом требует интеграции работы раз-

<sup>4</sup> Top 10 Customer-Centric Companies of 2014. URL: <https://www.talkdesk.com/blog/top-10-customer-centric-companies-of-2014>

личных сотрудников и служб. Основной проблемой при множестве каналов коммуникации в большинстве компаний является изолированная работа каждого канала, разрозненные функциональные информационные системы и отсутствие регулярной связи между отдельными подразделениями и службами. Поэтому задачами информационной системы клиентоориентированной компании становятся:

- аккумуляция всех данных, связанных с потребителем, не важно, как и где они получены (по телефону, в результате онлайн-запроса или в Google-аналитике) и в какой форме хранятся (в корпоративной базе данных, в электронной почте, на диктофоне или в записной книжке сотрудника);

- представление и стандартизация данных из разных систем, полная аналитика по потребителю в режиме реального времени (какие вопросы решены в том канале коммуникации, в котором получены; что переадресовано на другие каналы; степень удовлетворенности потребителя в результате взаимодействия; влияние каждого контакта с потребителем на ведение бизнеса);

- обработка данных демографического и маркетингового характера, данных о продажах, качестве обслуживания, ряда финансовых показателей, из разных каналов (записи телефонных разговоров, электронные сообщения, текстовые сообщения, чаты, поиск в интернете и комментарии в социальных сетях).

Анализ таких данных является основой для управления клиентским опытом (customer experience). Прежде всего, необходимо определить, какие атрибуты взаимодействия с клиентами (цена, внимание сотрудников, время ответа на запросы и претензии) будут иметь наибольшее влияние на формирование позитивного клиентского опыта, а какие не влияют на восприятие клиента и являются потенциалом для снижения издержек. Далее необходимо отслеживать состояние и результат коммуникации по всем запросам и контактам.

В современной экономике понятия «внутренний клиент» и «внешний клиент» расширены. Согласно теории стейкхолдеров, цель компании – не только приносить прибыль собственникам, реализуя продукты или услуги, но и вести бизнес, удовлетворяя тре-

бования (правовые, финансовые, экологические) других заинтересованных лиц. Поэтому в качестве внешних клиентов организации рассматриваются не только потребители ее продукции или услуг, но и остальные стейкхолдеры: собственники (акционеры, инвесторы), кредиторы, общество, органы власти, экологические организации, СМИ. В качестве внутренних клиентов рассматриваются не только элементы внутри организации, но и участники цепочки поставок: персонал, поставщики материалов и комплектующих, субподрядчики и партнеры, аутсорсинговые компании, выполняющие отдельные бизнес-процессы, например сборку.

Таким образом, каждое функциональное направление деятельности компании сопрягается со своим клиентом. Современная компания является своего рода «системным интегратором» в создании ценности для потребителя. В процессе создания ценности участвует огромное количество фирм, деятельность которых скоординирована по целям, срокам, задачам, проектам и т. д. в рамках сети создания ценности, т. е. непрерывного процесса взаимодействия компаний [3]. Это требует анализа и трансформации бизнес-процессов компании.

Рассмотрим направления управления бизнес-процессами клиентоориентированной компании в цифровой экономике.

**Стратегическое выравнивание.** Приведение в соответствие реальных экономических процессов и приоритетов компании. В эпоху цифровых технологий компании должны сосредоточиться на построении цепочек создания ценностей. Бизнес-процессы должны быть организованы таким образом, чтобы клиенты компании, ориентированные на цифровую среду, получали ожидаемую ценность. Необходимо ранжирование процессов по приоритетности и времени их реализации, чтобы повысить их вклад в реализацию корпоративных целей. Необходима прозрачность того, как процессы размещаются в корпоративной архитектуре и внутриорганизационных сетях [5].

**Трансформация управления.** Установление полной прозрачности: в отчетности, принятии решений, в определении справедливого, связанного с личными достижениями и ре-

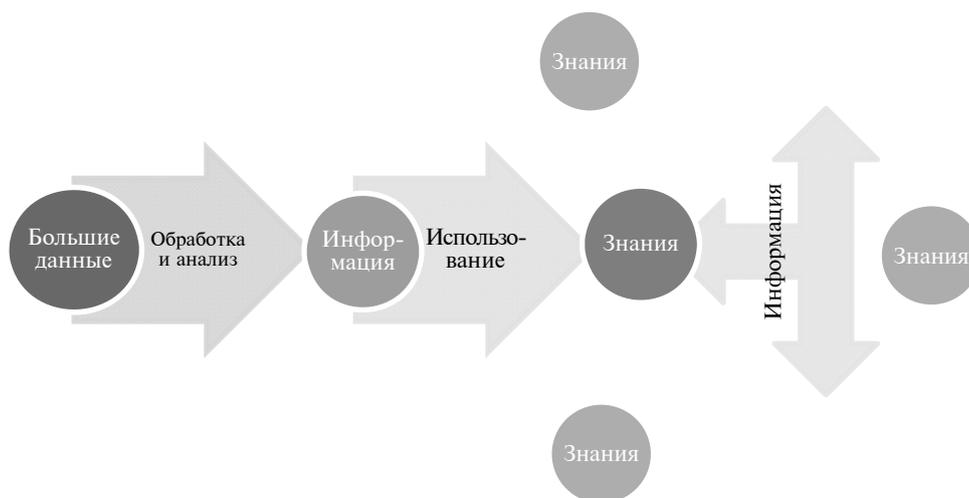
зультатами работы компании, вознаграждения работников. Процесс управления должен быть основан на трех важнейших концепциях – управление изменениями, управление качеством и управление эффективностью. Компания использует процессный подход к управлению. Руководство определяет основные принципы управления архитектурой процессов, анализом данных и эффективностью. Необходимо не только собрать данные, необходимо найти адекватные методы их обработки, анализа и применения для улучшения BPM. В цифровой экономике появляются новые участники процессов – crowd workers, роботы, умные вещи.

**Использование информационных технологий в управлении.** Гибкость бизнес-процессов, способность к трансформации на основе обратной связи с клиентами компании (под клиентами мы понимаем всех стейкхолдеров). Оценка эффективности бизнес-процессов. Автоматизация процессов должна позволять решать неструктурированные задачи и обеспечивать новые формы взаимодействия человека и машины, используя возможности цифровых технологий, таких как автоматизация познавательной деятельности, социальная робототехника и интеллектуальные устройства.

**Управление человеческими ресурсами.** Необходимо внедрять в организации межфункциональное мышление специалистов разных

уровней. Сотрудники должны быть вовлечены в процесс принятия управленческих решений на основе совместного анализа проблем и разработанных KPI. Компания должна стремиться к повышению качества знаний своих сотрудников, накоплению знаний, совершенствовать поведенческие и технические компетенции, с тем чтобы более четко формулировать требования к методам и результатам работы. Х. Скарбороу сформулировал в 1999 г. понятие «управление знаниями». По его мнению, это «любой процесс, или практика, создания, приобретения, распределения и использования знаний, который увеличивает знания и показатели труда в организациях» [4]. Однако одного накопления знаний недостаточно для эффективной работы организации, необходимо превращать знания в информацию и распространять их в организации. Передача знаний может осуществляться через следующие каналы: информационные системы, совещания, курсы повышения квалификации, обучение на рабочем месте, мастер-классы, телеконференции, видеоконференции.

Цифровая экономика привносит в процесс накопления знаний большое количество структурированной и неструктурированной информации, полученной из разных внутренних и внешних источников, BigData. Тогда процесс распространения знаний можно изобразить следующим образом (см. рисунок).



Процесс распространения знаний  
Process of knowledge diffusion

Очень важно, чтобы знания максимально быстро и в полном объеме распространялись как в организации, так и за ее пределы. Безусловно априори важная научная информация, обладающая научной новизной, должна быть защищена авторскими правами, но чем быстрее организации получают информацию, тем быстрее внедряются новые методы управления, бизнес-модели, инновации. Те, кто быстрее превратит информацию в знания, распространит их и использует в своей работе, победят в конкурентной борьбе. При этом необходимо задуматься и о методах защиты конфиденциальной информации. Нужно стремиться к тому, чтобы организация владела «зафиксированными» знаниями, или знаниями «человек–документ», которые используются для организации рутинных процессов в организации.

Однако в эпоху цифровых технологий большую роль и значение приобретают «неписанные» данные: «человек–человек». Организация должна найти способы фиксации и распространения этих данных, поскольку первый вид информации, или знания «человек–документ», является интеллектуальным капиталом компании и может распространяться в виде знаний, методов, алгоритмов решения задач, а второй – «человек–человек» является интеллектуальным капиталом человека, может распространяться с искажениями и быть утерян при уходе работника из организации. Однако именно неформальные знания начинают играть все большую роль в инновационном процессе. Так, сотрудники региональных отделений фирмы «Бостон консалтинг групп» в Сан-Франциско и Мюнхене предлагают новый подход к управлению и использованию рабочего времени менеджеров – Т-образный подход, отход от корпоративной циркуляции знаний и переход к свободной циркуляции знаний внутри организации при сохранении строгого отслеживания результатов деятельности подразделений.

Нужны механизмы, стимулирующие и дисциплинирующие распространение знаний в организации. Хансен М.Т. и Отингер фон Б. [6] изучили опыт нескольких крупнейших энергетических и фармацевтических компаний и выявили следующий метод распространения информации в английской фармацевтической компании ТНК «Glaxo» – «перекрестное опыление идей» на основе обмена информацией.

Суть – обмен информацией между менеджерами разных подразделений компании, своеобразный «мозговой штурм» для решения конкретной проблемы. В ТНК «Ispat International» создана система «перекрестного директората»: руководитель каждого операционного подразделения входит в директорат другого отделения. Т-образные менеджеры создают вертикальную и горизонтальную ценность.

**Корпоративная культура.** Необходимо формировать новые коллективные ценности – принятие решений должно основываться на результатах обработки данных по всем видам процессов в организации. Большое внимание нужно уделять такому направлению PR, как отзывы клиентов. Обработка полученной информации должна использоваться для оптимизации деятельности организации.

*Полученные результаты.* Таким образом, трансформация бизнес-процессов в клиентоориентированной компании должна быть направлена на:

- ориентацию на клиентов с мобильным доступом в Интернет;
- обеспечение спектром данных о клиентах всех подразделений компании;
- децентрализацию принятия решений и возможность непрерывного участия различных типов клиентов (в том числе поставщиков и дистрибьюторов) в проектировании цепочки создания ценности.

Поэтому необходимо тщательно подойти к выбору программного обеспечения ВРМ, которое обеспечит вовлеченность участников цепочки создания ценности и интеграцию всех бизнес-процессов в компании, а также создаст условия для изменений корпоративной культуры за счет новых моделей мышления и организации.

*Выводы.* В итоге можно заключить следующее:

- клиентоориентированность означает выстраивание всех процессов компании вокруг потребностей клиентов;
- клиентоориентированность является важным фактором конкурентоспособности компаний в цифровой экономике и реализуется не только в стратегии, но и в текущем взаимодействии с клиентами, которое носит многоканальный характер;

– клиентоориентированность в цифровой экономике реализуется с помощью цифровых технологий, обеспечивающих анализ данных, доступ клиентов к информации и организацию коммуникации как с внешними, так и внутренними клиентами;

– принятие решений основано на анализе широкого спектра структурированных и неструктурированных данных о потребителях, которые должны быть доступны всем подразделениям компании;

– трансформация бизнес-процессов в рамках клиентоориентированности должна проводиться с помощью инструментов BPM и создавать основы для формирования цифровой культуры компании.

Будущие исследования могут быть направлены на эмпирическую проверку влияния цифровой трансформации бизнеса на развитие клиентоориентированности, увеличение CSI и NPS, рост конечных экономических показателей, на выявление последовательности этапов и глубины проведения цифровой трансформации бизнес-процессов, на определение параметров цифровой культуры компании.

В рамках исследований необходимо провести серию глубинных интервью с менеджерами, осуществляющими переход к цифровым бизнес-моделям и процессам для понимания проблем и основных узких мест, возникающих в процессе трансформации.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] **Альстайн М., Паркер Д., Чаудари С.П.** Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review, январь–февраль 2017.
- [2] **Аренков И.А.** Маркетинговое управление компанией: клиентоориентированные бизнес-модели и цифровые технологии // Проблемы современной экономики. 2015. № 1(53). С. 161–162.
- [3] **Аренков И.А., Кнут Р., Лобарева Ю.С.** Принципы формирования клиентоориентированной компании // Маркетинг-менеджмент в цифровой экономике. [Журнал] = Marketing management in the digital economy. [Journal]. 2016. № 1. С. 4–20.
- [4] **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / под ред. И. Малковой. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012. 848 с.
- [5] **Kerpedzhiev G., König U., Röglinger M., Rosemann M.** Business Process Management in the Digital Age // BPTrends. BPM Analysis, Opinion and Insight, July, 2017. URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)
- [6] **Hansen M.T., Oetinger von B.** Introducing T-scaped managers: Knowledge management's next generation // Harvard business rev. 2001. Vol. 79, no. 3. P. 107–116.
- [7] **Левитт Т.** Маркетинговая миопия // Классика маркетинга: [сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг]: пер. с англ. / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 11–34.
- [8] **Пэйн Э.** Руководство по CRM. М.: Гревцов Паблишер, 2007.
- [9] **Шваб К.** Четвертая промышленная революция: пер. с англ. М., 2017. 208 с. (Top Business Awards).
- [10] **Building a Digital Culture, Best practice guide, 2017.** URL: <https://www.econsultancy.com/reports/building-a-digital-culture/>
- [11] **Goldenberg B.J.** The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profit, Kindle edition, 2015.
- [12] **Kohli A.K., Jaworski B.J.** Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. P. 1–18.
- [13] **Pinzaru F.** Managing in the digital economy: an introductory discussion Pannon Management Review, 2015. URL: [http://pmr.uni-pannon.hu/articles/4\\_2\\_pinzaru.pdf](http://pmr.uni-pannon.hu/articles/4_2_pinzaru.pdf)
- [14] **Shapiro B.** What the hell is market oriented? // Harvard Business Review. 1988. No. 66 (6). P. 119–125.
- [15] **Tapscott D.** The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, 1994.
- [16] **Tapscott D.** Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World, McGraw-Hill, 2008.
- [17] **Анализ мирового опыта развития промышленности и подходов к цифровой трансформации промышленности государств-членов Евразийского экономического союза: инфор.-аналит. отчет. М., 2017.** URL: <http://www.eurasiancommission.org>

**АРЕНКОВ Игорь Анатольевич.** E-mail: [igorarenkov@gmail.com](mailto:igorarenkov@gmail.com)  
**КРЫЛОВА Юлия Владимировна.** E-mail: [krylova-julia@yandex.ru](mailto:krylova-julia@yandex.ru)  
**ЦЕНЖАРИК Мария Казимировна.** E-mail: [matiac@yandex.ru](mailto:matiac@yandex.ru)

*Статья поступила в редакцию 02.11.17*

## REFERENCES

- [1] **M. Al'stain, D. Parker, S.P. Chaudari**, Setevoi effekt kak novyi dvigatel' ekonomiki, *Harvard Business Review*, ianvar'-fevral' (2017).
- [2] **I.A. Arenkov**, Marketingovoe upravlenie kompaniei: klientorientirovannye biznes-modeli i tsifrovye tekhnologii, *Problemy sovremennoi ekonomiki*, 1 (53) (2015) 161–162.
- [3] **I.A. Arenkov, R. Knut, Iu.S. Lobareva**, Printsipy formirovaniia klientorientirovannoi kompanii, *Marketing-menedzhment v tsifrovoi ekonomike. Zhurnal = Marketing management in the digital economy. Journal*, 1 (2016) 4–20.
- [4] **M. Armstrong**, *Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami: per. s angl. Ed. I. Malkova. 10-e izd., St. Petersburg, Piter, 2012.*
- [5] **G. Kerpedzhiev, U. König, M. Röglinger, M. Rosemann**, Business Process Management in the Digital Age, *BPTrends. BPM Analysis, Opinion and Insight*, July, (2017). URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)
- [6] **M.T. Hansen, Oetinger von B.**, Introducing T-scaped managers: Knowledge managerment's next generation, *Garvard business rev*, 79 (3) (2001) 107–116.
- [7] **T. Levitt**, Marketingovaia miopiia, *Klassika marketinga: sb. rabot, okazavshikh naibol'shee vliianie na marketing*: per. s angl. Sost. B.M. Enis, K.T. Koks, M.P. Mokva; ed. T. Vinogradova, D. Raevskaia, L. Tsaruk, A. Chekh; ed. Iu.N. Kapturevskii, St. Petersburg, Piter, (2001) 11–34.
- [8] **E. Pein**, *Rukovodstvo po CRM*, Moscow, Grevtsov Publisher, 2007.
- [9] **K. Shvab**, *Chetvertaia promyshlennaia revoliutsiia: per. s angl., Moscow, 2017. (Top Business Awards).*
- [10] *Building a Digital Culture, Best practice guide*, 2017. URL: <https://www.econsultancy.com/reports/building-a-digital-culture/>
- [11] **B.J. Goldenberg**, *The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profit*, Kindle edition, 2015.
- [12] **A.K. Kohli, B.J. Jaworski**, Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54 (1990) 1–18.
- [13] **F. Pinzaru**, *Managing in the digital economy: an introductory discussion* Pannon Management Review, 2015. URL: [http://pmr.uni-pannon.hu/article/s/4\\_2\\_pinzaru.pdf](http://pmr.uni-pannon.hu/article/s/4_2_pinzaru.pdf)
- [14] **B. Shapiro**, What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 66 (6) (1988) 119–125.
- [15] **D. Tapscott**, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill, 1994.
- [16] **D. Tapscott**, *Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World*, McGraw-Hill, 2008.
- [17] *Analiz mirovogo opyta razvitiia promyshlennosti i podkhodov k tsifrovoi transformatsii promyshlennosti gosudarstv-chlenov Evraziiskogo ekonomicheskogo soiuza: infor.-analit. otchet*, Moscow, 2017. URL: <http://www.eurasiancommission.org>

**ARENKOV Igor' A.** E-mail: [igorarenkov@gmail.com](mailto:igorarenkov@gmail.com)

**KRYLOVA Yuliya V.** E-mail: [krylova-julia@yandex.ru](mailto:krylova-julia@yandex.ru)

**TSENZHARIK Mariya K.** E-mail: [matiac@yandex.ru](mailto:matiac@yandex.ru)