

УДК 331.108

DOI: 10.17223/19988648/41/7

**А.В. Мухачёва, Э.В. Димов**

## **КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ПЕРСОНАЛА: ДЕФИНИЦИОННЫЕ ОСНОВЫ И ОЦЕНОЧНАЯ ПРАКТИКА**

*Цель статьи: изучить дефиниционную и классификационную модели клиентоориентированности персонала, разработать методический инструментарий для ее оценки. Методология исследования предполагает задействование данных управленческого учета о потребительской активности и проведение опроса среди клиентов. Представлены данные о ее апробации на примере регионального автодилера марки Volkswagen ООО «ФЦ Кемерово». Анкетирование проводилось устно, по телефону и электронной почте. Данные обрабатывались в программе SPSS Statistic. Результаты исследования позволили получить объективные и субъективные оценки клиентоориентированности персонала компании и провести дифференциацию потребительского «пласта» для более эффективной адресной работы с ним.*

*Ключевые слова: клиентоориентированность предприятия, клиентоориентированность персонала, клиентоориентированный подход, конкурентоспособность, предприятие.*

### ***Введение***

Исследователи-современники констатируют все большую экономическую и социальную дифференциацию во всем мире, обусловленную нематериальными факторами производства [1]. В указанных условиях клиентоориентированность становится определяющим фактором конкурентоспособности предприятия и представляет собой стратегию бизнеса, предполагающую ориентацию фирмы на потребности клиентов для достижения целей организации. Научно-технический прогресс привел к тому, что сегодня любой клиент может оставить оперативный отзыв о продукте и услугах компании, потребители становятся все грамотнее, а значит, и взыскательнее к качеству товаров и услуг. Однако НТР обеспечила и компаниям расширяющиеся возможности установления новых контактов с клиентами, настоящими и потенциальными, поддержания эффективной коммуникации с внешней средой [2]. При этом данные ресурсы стали значительно дешевле, но не только для организации, но и для ее конкурентов.

Программы повышения лояльности потребителей к компаниям начали разрабатываться большим количеством организаций. Стоимость привлечения потребителя неизменно растет вместе с удельным весом данного вида затрат в себестоимости. Сегодня нужно, чтобы клиент потреблял как можно больше в единицу времени, а потому именно долгосрочные отношения становятся наиболее перспективными [3].

Многие компании приветствуют концепцию клиентоориентированности, часто даже называют себя ее последователями, однако на деле редко таковыми являются, так как имеют невысокий уровень сервиса и клиентской лояльности, напрямую зависящей от степени удовлетворенности клиентов [4]. Часто в соответствии с задачами компании под данным термином понимается сиюминутное стимулирование потребления, отдельные инвестиционные проекты или красивые лозунги руководства [5]. Актуальность исследования подтверждается низкой клиентоориентированностью большинства российских компаний, несмотря на заявления их руководителей.

### ***Обзор существующего научного задела в отношении клиентоориентированного подхода к управлению предприятием***

Впервые понятие клиентоориентированности было упомянуто в 1936 г. в журнале по маркетингу Американской ассоциации маркетологов в выпуске номер один. Джон Бренсон, в будущем президент ассоциации рекламных агентств, тогда написал пророческие слова: «Возможно, в будущем нам потребуется проявлять изобретательность в описании привлекательности товаров и направлять основные усилия на то, чтобы обнаруживать, чего действительно хотят люди. Потребитель – вот наш босс» [6. С. 26].

В научных кругах до сих пор не сложилось единого мнения относительно понимания категории «клиентоориентированность». Ученые склонны интерпретировать ее в различных случаях как целевой вектор развития компании, характеристику направленности маркетинга, параметр маркетинга взаимоотношений [7] и т.д.

Ю.Л. Сагинов понимал под клиентоориентированностью поведение и действия продавца (сервисного персонала), нацеленные на внимание и заботу о клиенте, его интересах и удовлетворенности [8]. В данном случае наблюдается ориентация персонала на задачу – выяснение потребностей клиента. Один из известных подходов к клиентоориентированности был предложен Б. Рыжковским, согласно которому данное понятие представляет собой инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевой компетенции, целевых клиентах и равенстве позиций [9].

Другие исследователи – С.Ю. Полонский, А.Э. Сердюкова, С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская – определяют клиентоориентированный подход как целостную систему идей, взглядов, методов управления, позволяющих компании устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с клиентами, что обеспечивает ей необходимый результат [10]. При этом авторы подчеркивают, что клиентоориентированность должна проявляться не только в некоторых подразделениях, на отдельных уровнях, но и пронизывать всю организационную структуру предприятия, являться базовым принципом его деятельности, отражаться в качестве ключевого приоритета корпоративной культуры.

На наш взгляд, наиболее удачно сформулировано определение Г.А. Резника, согласно которому клиентоориентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей и торговых посредников), реализуемая на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества [11].

Так как именно клиентоориентированность определяет выручку и прибыль компаний, данный аспект деятельности становится стратегически важным, а следовательно, можно говорить о стратегическом его управлении [12, 13]. Клиентоориентированное предприятие отдает предпочтение реализации долгосрочных целей сиюминутным задачам по продажам и финансовым показателям, краткосрочным экономическим и социальным эффектам.

Исходя из приведенных выше подходов авторов к клиентоориентированности предприятия, мы составили общую ее описательную модель. Итак, клиентоориентированность:

1. Основана на удовлетворении потребностей клиентов (соответствии их ожиданиям).
2. Представляет собой управленческий инструмент.
3. Нацелена на получение устойчивой прибыли (позволяет достигать финансовых целей организации).
4. Предполагает наличие существенных конкурентных преимуществ у компании.
5. Является ключевой ценностью организации.
6. Встроена в корпоративную культуру, является ее приоритетом.
7. Носит стратегический характер.
8. Отражает место клиента в деятельности компании.
9. Является концепцией бизнеса.
10. Реализуется на всех уровнях.

При определении клиентоориентированности представляется важным развести смежные и часто употребляемые как синонимы категории «клиент» и «потребитель». Клиент – более широкое понятие, чем потребитель, так как может представлять собой организацию, приобретающую товары или услуги для последующей перепродажи, использования в целях предпринимательской деятельности, тогда как потребитель их потребляет исключительно самостоятельно.

В рамках клиентоориентированного подхода под клиентами понимаются юридические и (или) физические лица, приобретающие товары или услуги на возмездной основе. Это могут быть торговые посредники (реальные и потенциальные) и конечные потребители [11]. То есть клиентоориентированность не есть потребителеориентированность. Данное разграничение родственных понятий имеет важное значение для понимания сущности субъекта потребления, на которого должна быть направлена деятельность организации.

Согласно маркетинговому подходу в менеджменте ориентация на конечного потребителя выступает определяющим фактором эффективности деятельности предприятия, его успешности и конкурентоспособности [14, 15]. В данном аспекте граница между классическим менеджментом и маркетингом – наукой, отделившейся от общей теории управления сравнительно недавно, – очень условна. Однако в отношении роли клиентоориентированности в деятельности предприятия научная дискуссия отсутствует, данный фактор деятельности признается как априори важный. Именно клиентоориентированность предприятия создает предпосылки для высокого качества жизни населения за счет улучшения потребительских условий [16].

### ***Обзор существующих дефиниционных и классификационных моделей клиентоориентированности персонала***

В клиентоориентированном подходе, как отмечают многие авторы (Д. Митчелл, С. Шерман, Д.Н. Владиславцев, Дж. Сперри, Р.М. Самюэль), огромная роль принадлежит персоналу, а следовательно, с ним необходимо проводить соответствующую работу [10]. Однако при этом в научной и практической литературе отсутствует определение клиентоориентированности персонала, зачастую данная категория сливается с понятиями клиентоориентированности предприятия, клиентоориентированного подхода и пр.

Согласно Д. Панову, клиентоориентированность персонала достигается в том случае, когда клиент ушел довольным. Восприятие компании и ценности ее товаров / услуг зависит от сущих мелочей: как встретили, как улыбнулись, как обслужили, как выглядят персонал и другие посетители, какой интерьер, какая играет музыка и т.д. [17. С. 18]. Н. Шикунова подчеркивает, что клиентоориентированный персонал – тот, для которого клиент представляет наивысшую ценность [18. С. 23]. Дж. Шоул утверждает, что клиентоориентированные сотрудники любят и уважают людей, обладают общительностью, расторопностью и энтузиазмом [19].

С.Н. Апенько и М.Н. Шавровская дают следующее определение: клиентоориентированность персонала – это совокупность знаний, умений, навыков, которые, благодаря соответствующей мотивации, ценностям, установкам и личным качествам сотрудников, способствуют определенному поведению, установлению и поддержанию отношений с клиентами для получения необходимого результата [10].

Т.Н. Зверькова отмечает необходимость закрепления клиентоориентированности персонала как стандарта организации, прописать его во всех возможных официальных документах, закрепить в корпоративной культуре, исключить такие негативные факторы, как простои, двойное соподчинение, дублирование функций, отсутствие делегирования полномочий [20]. Кроме того, автор подчеркивает необходимость создания реальной мотивации к клиентоориентированному поведению, формирования условий, при которых быть клиентоориентированным сотруднику становится вы-

годно. Только лояльный, довольный и удовлетворенный клиент может обеспечить организации «завтрашнюю» прибыль.

А.В. Тютюнник и Л.В. Ткаченко предлагают также такие подходы к повышению клиентоориентированности персонала, как фокусирование (определение целевого клиентского сегмента), внедрение единства мышления и действий на всех уровнях бизнес-процессов (многие авторы справедливо утверждают, что в российской практике красивые лозунги о ценностях, стандартах поведения остаются только на словах) [21].

Согласно исследованиям К.А. Грубовой и В.А. Кирьяновой, клиенты ожидают от персонала следующих качеств: профессионализма, заботы, честности, вежливости, информации, поддержки и помощи, жизнерадостности, отсутствия суеты, эффективности, высокого качества, скорости обслуживания, внимания, уважения, восприимчивости к потребностям [22]. В современных компаниях, напротив, нередко приходится сталкиваться с отсутствием профессионализма и низкой мотивацией сотрудников.

На наш взгляд, термин «клиентоориентированность персонала» может определяться как многомерный комплекс личных, профессиональных и мотивационных качеств сотрудников, позволяющих наиболее полным образом удовлетворять потребности клиентов и за счет этого достигать стратегических целей деятельности организации.

С.Н. Апенько и М.Н. Шавровская выделяют следующие виды клиентоориентированности персонала: в зависимости от клиента (внутренняя и внешняя), от формы ответственности (коллективная и индивидуальная), от глубины развития (внутриличностная, или глубинная; демонстрационная или поверхностная).

Более привычной трактовкой клиентов являются именно внешние их представители в лице сторонних физических и юридических лиц. Кто же тогда клиенты внутренние? Это те сотрудники компании, которые участвуют в цепочке изготовления товара или оказания услуги, от которых зависит выполнение каждого следующего этапа. В этом смысле сотрудники на манер исполнителей удовлетворяют потребности своих коллег – заказчиков. Их внутренние отношения очень похожи на стандартную взаимосвязь «поставщик–клиент». Именно от этого «неафишируемого» обслуживания в конечном итоге зависит качество обслуживания внешнего клиента компании, потому так важно наладить взаимодействие внутри и между отделами компании, регламентировать, структурировать и снабдить четкими инструкциями, закрепить корпоративными правилами внутренние бизнес-процессы.

Выделение внешних и внутренних клиентов компании значимо в том смысле, на какую клиентоориентированность (внешнюю или внутреннюю) делать ставку. Сегодня мы видим массу успешных компаний и с той, и с другой стратегией. Излишне говорить, что в идеале нужно сочетание обеих стратегий. К тому же внешняя клиентоориентированность во многом связана с внутренней: качество обслуживания внешних клиентов тем выше, чем лучше нас обслужили собственные коллеги. Кроме того, удовлетво-

ренность клиента настолько же высока, насколько удовлетворенность персонала.

Рассмотрим другую дихотомию видов клиентоориентированности – индивидуальную и коллективную, когда многое обусловлено видом деятельности компании: в одном случае качество обслуживания зависит преимущественно от одного работника, в другом – от цепочки сотрудников.

В большинстве случаев удовлетворенность внешнего клиента все же зависит от слаженной работы всех сотрудников организации, даже если взаимодействует он всего с одним. Однако даже в случае ошибок других сотрудников компании во многом итоговое впечатление складывается именно по результатам контакта с непосредственно взаимодействующим с клиентом сотрудником, потому компании тратят столько времени и финансовых средств на поиск профессиональных менеджеров по работе с клиентами, уделяют большое внимание их обучению и мотивации. В случае грамотного подхода менеджера по продажам даже ошибки компании не испортят общего положительного впечатления у клиента.

Внутриличностный и демонстрационный виды клиентоориентированности важны с точки зрения оценки степени «интернализации», глубины проникновения ценности клиентоориентированного подхода в личностные мотивы сотрудника. Здесь большую роль играет изначальная расположенность менеджера к клиентоориентированности (коммуникабельность, любовь и уважение к другим людям и их потребностям), однако она может быть и выработана в процессе профессиональной деятельности.

С. Зверев и А. Нефедова рассматривают ориентацию на клиента на трех уровнях:

1) внешнем (следование формально ориентации на клиента, лозунг «Я хочу соблюдать наши стандарты»);

2) внутреннем (у сотрудника присутствует внутренняя установка на удовлетворение потребностей клиента, лозунг «Каждый клиент – это возможность для меня и моей компании»);

3) деятельном (наличие инициативы в удовлетворении потенциальных и реальных потребностей клиента, в которых может принимать участие весь персонал, лозунг «Я могу внести вклад в развитие моей компании»).

Выделение различных видов клиентоориентированности позволяет предприятию осуществить выбор приоритетов в формировании собственной стратегии ориентации на клиента, оценить важность и перспективность каждого из них исходя из вида и специфики деятельности.

### ***Методический инструментарий для измерения клиентоориентированности персонала предприятия***

Многие исследователи-экономисты заявляют о высокой роли клиентоориентированности в поддержании конкурентоспособности компании, но мало кто из них предлагает конкретные методы ее оценки. Так, например, о принципиальной возможности измерения клиентоориентированности

заявляют А.М. Ветитнев и Е.В. Кветенадзе. Авторы предлагают собственные показатели для измерения клиентоориентированности дестинации (число туристов, ночевков, удовлетворенность туристов при опросах, отзывы в интернете) [23], однако данный перечень индикаторов вряд ли можно расценивать как универсальный. Т.М. Дерендяева и Г.А. Мухина – также исследователи туристического сектора – предлагают более универсальную форму целевой функции клиентоориентированной организации [24], однако ее параметры лишены конкретики, в связи с чем модель сложно применять на практике.

Богатый опыт оценки клиентоориентированности имеет ОАО «Сбербанк России», как утверждают исследователи [20], однако конкретные методические разработки в общем доступе отсутствуют. Таким образом, в настоящее время в научной литературе практически нет универсальных методов оценки клиентоориентированности персонала.

Нами была разработана методика оценки клиентоориентированности персонала на основе сочетания объективных и субъективных показателей. Интегрирование данных статистики продаж и данных опросов клиентов возможно только условное, для отслеживания обобщенной ее динамики. Оценка клиентоориентированности персонала следует осуществлять по индивидуальным показателям – отдельно объективным, отдельно субъективным.

Объективный индекс клиентоориентированности персонала – ОСОPI (Objective Customer-Oriented Personnel Index). Рассчитывается как среднеарифметическая следующих объективных показателей из статистики продаж:

1. Индекс повторных продаж = Число повторных продаж / Общее число продаж.

Оценивается число повторных продаж одному и тому же клиенту, определяется с использованием клиентской базы данных.

2. Индекс повышенных одноразовых продаж = Число повышенных одноразовых продаж / Общее число продаж.

Оценивается число продаж клиенту более дорогого / статусного товара или услуги, определяется с использованием клиентской базы данных.

3. Индекс дружеских продаж = Число дружеских продаж / Общее число продаж.

Оценивается количество клиентов, обратившихся за товаром по совету друзей / знакомых / родственников, определяется с помощью соответствующего вопроса от менеджера компании во время покупки.

Субъективный индекс клиентоориентированности персонала – SCOPI (Subjective Customer-Oriented Personnel Index). Рассчитывается как среднеарифметическая следующих субъективных показателей из статистики продаж:

- работа продавцов;
- послепродажное обслуживание.

Определяется с помощью опроса клиентов компании, которые в течение последнего года приобретали товары или услуги организации, о степе-

ни их удовлетворенности указанными двумя факторами покупки. Оценка производится по десятибалльной шкале.

На основе приведенных выше индексов производится расчет **общего индекса клиентоориентированности персонала – GenCOPi** (General Customer-Oriented Personnel Index). Объективный и субъективный индексы часто не равноценны и имеют различный порядок значений, однако динамика их интегрированной величины позволит судить либо о положительных, либо о негативных изменениях в деятельности компании относительно ориентации на клиента.

При анализе субъективного индекса клиентоориентированности все клиенты компании могут быть разделены на следующие группы:

1. Пропагандисты (7–10 баллов) – являются самыми активными рекомендателями компании.

2. Пассивные (4–6 баллов) – мотивированы инертностью, уйдут, если получат более выгодное предложение.

3. Деструкторы (0–3 балла) – недовольные клиенты, чьё отношение и критика портят репутацию компании.

Разделение опрошенных клиентов компании на три категории (пропагандисты, пассивные, деструкторы) позволяет выработать в отношении каждого из них определенную стратегию. Пропагандистов необходимо поощрять, пассивных – мотивировать выгодными условиями, деструкторов – избегать (лучше еще до осуществления покупки). Соответствующая информация фиксируется в клиентской базе.

### ***Результаты исследования клиентоориентированности персонала ООО «ФЦ Кемерово» и их интерпретация***

Проведем апробацию предлагаемой нами методики оценки. Применим ее к ООО «ФЦ Кемерово». Предприятие является единственным в городе Кемерово дилером автомобилей марки Volkswagen PKW и единственным в Кемеровской области продавцом автомобилей марки Volkswagen Коммерческие автомобили. Мы провели опрос среди 53 клиентов, которые приобрели автомобили компании в текущем году.

Согласно полученным данным об объективном индексе клиентоориентированности персонала (табл. 1), 32% клиентов совершают покупку в ООО «ФЦ Кемерово» повторно, 24% – приобретают автомобили в более дорогостоящей комплектации, чем хотели изначально, либо более дорогие услуги автосервиса, чем изначально планировали, 42% клиентов пришли в автосалон по советам друзей, знакомых, родственников.

Рассчитанный объективный индекс клиентоориентированности персонала составляет 0,33, означая, что в среднем 33% покупок обусловлено клиентоориентированным поведением персонала и компании в целом.

Согласно полученным результатам опроса клиентов для определения субъективного индекса клиентоориентированности персонала (табл. 2), осуществивших покупку товаров или услуг организации в течение послед-



него года (53 респондента), их средняя по изучаемым параметрам оценка составляет 7,1 балла из 10.

*Таблица 1. Объективный индекс клиентоориентированности персонала – OCOPI (Objective Customer-Oriented Personnel Index)*

OCOPI	Индекс повторных продаж	Индекс повышенных одnorазовых продаж	Индекс дружеских продаж
0,33	0,32	0,24	0,42

*Таблица 2. Субъективный индекс клиентоориентированности персонала – SCOPI (Subjective Customer-Oriented Personnel Index)*

SCOPI	Удовлетворенность клиентов работой продавцов	Удовлетворенность клиентов послепродажным обслуживанием
0,72	0,80	0,62

Переведя указанные баллы в коэффициент (0,71), мы можем интегрировать субъективный индекс клиентоориентированности персонала с объективным и рассчитать общий показатель:

$$GCOPI = (OCOPI + SCOPI) / 2 = (0,42 + 0,71) / 2 = 0,57.$$

При этом клиенты склонны более высоко оценивать деятельность продавцов, чем качество послепродажного обслуживания, что создает основу для дальнейшего повышения клиентоориентированности персонала и компании в целом. И в том и другом случае задействованы люди, поэтому с полной уверенностью оба показателя можно отнести к клиентоориентированности персонала.

Разделение опрошенных клиентов компании на три категории (пропагандисты, пассивные, деструкторы) позволяет выработать в отношении каждого из них определенную стратегию.

Рассмотрим полученные результаты по удовлетворенности клиентов работой продавцов и послепродажным обслуживанием (рис. 1).

Согласно полученным данным, большинство клиентов после осуществления покупки стали пропагандистами предприятия (79%, 42 чел. из 53 опрошенных). С указанной категорией клиентов необходимо работать персоналу для выявления их дополнительных потребностей, подкрепления высокой лояльности к компании различными скидочными акциями, подарками и прочими способами (званиями почетного клиента, возможностью получать дополнительные услуги бесплатно и т.д.). Пятая часть клиентов (19%, 10 опрошенных) относятся к группе пассивных клиентов, которых легко переманить конкурентам более заманчивым предложением. Они, как правило, не демонстрируют никакой приверженности бренду. Данную категорию необходимо удерживать более выгодными условиями, либо действовать на них нематериальными факторами, чтобы перевести в ряд пропагандистов.



Рис. 1. Распределение клиентов по группам по показателям «Работа продавцов» и «Послепродажное обслуживание»

Среди деструкторов оказался всего один опрошенный из 53 (что составляет 2% от общего количества респондентов). В целом данный случай можно приписать человеческому фактору – как пояснил клиент, когда ему задали дополнительный вопрос о причинах такой низкой оценки работы продавцов, менеджеры работали крайне медленно, допустили ошибку в документах, после чего их пришлось переделать, но самое главное – выставили более высокую цену при покупке, чем обещали при первичном обращении, сославшись на повышение цен производителя. В данном случае персонал компании должен был «загладить промахи» какими-либо дополнительными бонусами, но этого не было сделано, в результате чего у клиента осталось плохое впечатление от обслуживания.

Здесь мы можем наблюдать несколько более скромные оценки. Пропагандистами компании оказывается почти половина опрошенных (41%, 25 чел. из 53), пассивными – 42% (22 чел.), деструкторами – 11% (6 чел.).

Возрастание доли пассивных клиентов и клиентов-деструкторов связано прежде всего с дороговизной сервисных услуг автоцентра по сравнению с множеством кустарных шиномонтажных организаций. Так отвечают

большинство клиентов-деструкторов и пассивных. При это компания готова гарантировать высшее качество обслуживания, однако это не всегда очевидно не разбирающемуся в ремонте автомобилей потребителю. Обилие некомпетентных советчиков из числа друзей и близких усугубляет ситуацию. Значит, компании необходимо популяризировать свои сервисные услуги за счет более детального разъяснения персоналом процесса ремонтных работ, их сути и прогнозируемого результата, отличия от небрендовых центров сервиса.

### ***Выводы и предложения***

Согласно маркетинговому подходу в менеджменте ориентация на конечного потребителя выступает определяющим фактором эффективности деятельности предприятия, его успешности и конкурентоспособности. Клиентоориентированность – это качество, присущее конкурентоспособной фирме, в которой менеджмент, бизнес-процессы, управление человеческими ресурсами, маркетинг, корпоративные ценности подчинены формированию и удовлетворению потребностей клиентов.

Согласно полученным в результате включенного наблюдения данным было выявлено, что клиентоориентированность предприятия декларируется руководством и сотрудниками, но фактически не реализуется как принцип. То есть в организации зафиксирована ее внешняя разновидность – демонстрация в поведении при отсутствии внутреннего принятия как ценности и инициативы в вопросах повышения удовлетворенности клиентов. Поэтому все основные мероприятия по повышению клиентоориентированности персонала направлены прежде всего на переход ее от внешней разновидности к внутренней, а затем и деятельной.

Для повышения клиентоориентированности предприятия был предложен ряд мер. Внедрение программ лояльности предусматривает использование золотых, серебряных и платиновых карт клиента, дисконтных и бонусных программ, клубных карт, приглашения на тематические мероприятия, развитие кобрендинга, создание льготных условий оплаты, внедрение современных автоматизированных систем, индивидуальные программы для юрилиц, организацию сбора обратной связи, продвижение в социальных сетях, краудсорсинг, издание мини-каталога продукции. Отлаживание бизнес-процессов для повышения качества товаров и услуг включает формализацию механизма продажи автомобилей и услуг автосервиса, формирование и поддержание эффективной системы контроля качества, нормативов деятельности, налаживание отношений с ключевым поставщиком. Для роста клиентоориентированности персонала предлагается организация эффективного найма сотрудников, позволяющая выделить персонал с высокой клиентоориентированностью; эффективное развитие персонала в направлении повышения его клиентоориентированности; внедрение эффективной системы аттестации персонала.

В работе на теоретическом и практическом уровне было доказано, что роль клиентоориентированности в деятельности персонала неосцимемо высокая, она составляет основу конкурентоспособности современной организации. Следовательно, гипотеза исследования подтвердилась.

### *Литература*

1. Мухачёва А.В., Морозова Е.А. Подходы к типологизации регионов по качеству жизни населения // Сибирская финансовая школа. 2014. № 6 (107). С. 34–39.
2. Reich A. The WTO as a Law-Harmonizing Institution Bar Ilan Univ // Pub Law Working Paper. 2005. No. 3-05.
3. George M., Graham C., Lennard L., Scribbins K. Tackling Consumer Vulnerability: Regulators' Powers, Actions and Strategies // University of Leicester School of Law Research Paper. 2015. No. 15-06.
4. Mohsan F., Nawaz M.M., Khan M.S., Shaukat Z., Aslam N. Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty and Intentions to Switch: Evidence from Banking Sector of Pakistan // International Journal of Business and Social Science. 2011. Vol. 2, No. 16.
5. Gebauer H., Kowalkowski C. Customer-focused orientation in organizational structures // Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 27, is. 7. P. 527–537.
6. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM). М. : Добрая книга, 2004.
7. Алиева З.М. Клиентоориентированность в системе управленческого инструментария маркетинга отношений // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 4. С. 208–212.
8. Сагинов Ю.Л. Ориентация на клиента: что это значит для персонала автомобильных дилерских центров? // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2012. № 2 (2). С. 28–43.
9. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. 2005. № 7. URL: <http://www.advertology.ru> (дата обращения: 11.11.2015).
10. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 2. С. 50–56.
11. Резник Г.А. Стратегическая клиентоориентированность компании как вызов // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 2. С. 67–76.
12. Gupta S., Lehmann D.R. Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. Wharton School Publishing, 2005.
13. Angelova B., Zekiri J. Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model) // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2011. Vol. 1, No. 3.
14. Jamrog J. Magnifying customer focus: a Study of Current Trends and Future Possibilities 2006-2016. N.Y. : American Management Association, 2006. 104 p.
15. Said J., Hui W., Taylor D., Othman R. Customer-Focused Strategies And Information Technologycapabilities: Implications For Service Quality Of Malaysian Local Authorities // International Review of Business Research Papers. 2009. Vol. 5, No. 3. P. 241–256.
16. Морозова Е.А., Мухачёва А.В. Подходы к типологизации регионов по уровню экономического развития // Современное государство: проблемы социально-экономического развития : материалы VI международной научно-практической конференции (5 июня 2015 г.) / отв. ред. А.Н. Плотноков. Саратов : Академия Бизнеса, 2015. 1 CD. С. 62–66.
17. Панов Д. Королей сервиса надо выращивать самим // Персонал-Микс. 2006. № 7–8.
18. Шикунова Н. Нельзя заставить любить // Персонал-Микс. 2006. № 7–8.

19. Шоул Д. Сервис – это горизонт современного бизнеса // Маркетинг.pro. 2007. № 1–2. С. 28–29.

20. Зверькова Т.Н. Клиентоориентированность как предпосылка совершенствования розничной банковской сети // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 13 (149). С. 152–158.

21. Тютюнник А.В., Ткаченко Л.В. Что нам стоит клиентоориентированный банк построить? // Банковский ритейл. 2011. № 4. URL: <http://www.garant.ru/article/> (дата обращения: 12.11.2015).

22. Грубова К.А., Кирьянова В.А. Забота о клиенте как эффективная технология маркетинга // Успехи в химии и химической технологии. 2008. Т. 22, № 11 (91). С. 34–36.

23. Ветитнев А.М., Кветенадзе Е.В. Клиентоориентированность дестинации – основные подходы к определению // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм. 2013. № 1. С. 79–82.

24. Дерендяева Т.М., Мухина Г.А. Клиентоориентированность как фактор конкурентоспособности регионального туризма // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. 2014. № 4 (38). С. 127–129.

**Mukhacheva A.V.**, Kemerovo State University (Kemerovo, Russian Federation). E-mail: oblakkko@mail.ru

**Dimov E.V.**, LLC FC Kemerovo (Kemerovo, Russian Federation). E-mail: ed\_dimov@mail.ru

#### **CLIENT-ORIENTED PERSONNEL: THE DEFINITION OF BASES AND APPRAISAL PRACTICE**

**Keywords:** client orientation of the enterprise, client-oriented personnel, client-oriented approach, competitiveness, enterprise.

The purpose of the article: to study the definitional and classification model of client-oriented personnel, to develop a methodological tool for its evaluation. The research methodology assumes the use of management accounting data on consumer activity and conducting a survey among clients. Data on its approbation are presented on the example of the Volkswagen regional auto dealer LLC FC Kemerovo. The questioning was conducted orally, by phone and e-mail. The data was processed in the SPSS Statistic program. The results of the research made it possible to obtain objective and subjective assessments of the client-orientation of the company's personnel and to differentiate the consumer "layer" for more effective targeted work with it.

#### **References**

1. Muhachyova A.V. Podhody k tipologizacii regionov po kachestvu zhizni naseleniya / A.V. Muhachyova, E.A. Morozova // Sibirskaya finansovaya shkola. 2014. - № 6 (107). - S. 34-39

2. Reich A. The WTO as a Law-Harmonizing Institution Bar Ilan Univ // Pub Law Working Paper, 2005, No. 3-05

3. George M., Graham C., Lennard L., Scribbins K. Tackling Consumer Vulnerability: Regulators' Powers, Actions and Strategies. University of Leicester School of Law Research Paper, 2015, No. 15-06

4. Mohsan F., Nawaz M.M., Khan M.S., Shaukat Z., Aslam N. Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty and Intentions to Switch: Evidence from Banking Sector of Pakistan // International Journal of Business and Social Science, 2011, Vol. 2, No. 16

5. Gebauer H., Kowalkowski C. Customer-focused orientation in organizational structures // Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 27, Issue 7, pp. 527–537

6. N'yuehl F. Pochemu ne rabotayut sistemy upravleniya otnosheniyami s klientami (CRM). – М.: Izd-vo «Dobraya kniga», 2004. – S. 26

7. Alieva Z.M. Klientoorientirovannost' v sisteme upravlencheskogo instrumentariya marketinga otnoshenij / Z.M. Alieva // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ehkonomiki i prava. – 2012. – № 4. – S. 208-212
8. Saginov YU. L. Orientaciya na klienta: chto ehto znachit dlya personala avtomobil'nyh diler-skih centrov? // CHelovecheskij kapital i professional'noe obrazovanie, 2012. – № 2 (2). – S. 28-43.
9. Ryzhkovskij B. Kogda klient golosuet den'gami? // Upravlenie kompaniej. – 2005. – № 7. – Rezhim dostupa: <http://www.advertology.ru> (data obrashcheniya 11.11.15)
10. Apen'ko S.N. Klientoorientirovannost' personala v koncepcii marketinga otnoshenij / S.N. Apen'ko, M. N. SHavrovskaya // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: EHkonomika. – 2010. – № 2. – S. 50-56
11. Reznik G.A. Strategicheskaya klientoorientirovannost' kompanii kak vyzov / G.A. Reznik // Menedzhment i biznes-administrirovanie. – 2013. – № 2. – S. 67-76
12. Gupta, S., D. R. Lehmann Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run: Wharton School Publishing, 2005
13. Angelova B., Zekiri J. Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model) // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2011, Vol. 1, No. 3.
14. Jamrog J. Magnifying customer focus: a Study of Current Trends and Future Possibilities 2006-2016 / American Management Association, 2006, New York, 104 p.
15. Said J., Hui W., Taylor D., Othman R. Customer-Focused Strategies And Information Technologycapabilities: Implications For Service Quality Of Malaysian Local Authorities // International Review of Business Research Papers, 2009, Vol. 5, No. 3, Pp. 241-256.
16. Morozova E.A. Podhody k tipologizacii regionov po urovnyu ehkonomicheskogo razvitiya / E.A. Morozova, A.V. Muhachyova // Sovremennoe gosudarstvo: problemy social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: materialy VI mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (5 iyunya 2015g)/ Otv. red. A.N. Plotnikov – Saratov: Izdatel'stvo CPM «Akademiya Biznesa», 2015. – 1 CD. – S. 62-66.
17. Panov D. Korolej servisa nado vyrashchivat' samim // Personal-Miks. – 2006. – № 7–8. – S. 18.
18. SHikunova N. Nel'zya zastavit' lyubit' // Personal-Miks. – 2006. – № 7–8. – S. 23.
19. SHoul D. Servis – ehto gorizont sovremennogo biznesa // Marketing.pro. – 2007. – № 1–2 (28–29).
20. Zver'kova T.N. Klientoorientirovannost' kak predposylka sovershenstvovaniya roz-nichnoj bankovskoj seti / T.N. Zver'kova // Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo univer-siteta. – 2012. – № 13 (149). – S. 152-158.
21. Tyutyunnik A. V., Tkachenko L. V.CHto nam stoit klientoorientirovannyj bank postroit'? [EHlektronnyj resurs] // Bankovskij ritejl. – 2011. – № 4. – Rezhim dostupa: <http://www.garant.ru/article/> (data obrashcheniya: 12.11.15).
22. Grubova K.A. Zabota o kliente kak ehffektivnaya tekhnologiya marketinga / K.A. Grubova, V.A. Kir'yanova // Uspekhi v himii i himicheskoy tekhnologii. – 2008. – T. 22. – № 11 (91). – S. 34-36.
23. Vetitnev A.V. Klientoorientirovannost' destinacii – osnovnye podhody k opredeleniyu / A.V. Vetitnev, E.V. Kvetenadze // Innovacii. Menedzhment. Marketing. Turizm. – 2013. № 1. – S. 79-82.
24. Derendyaeva T.M. Klientoorientirovannost' kak faktor konkurentosposobnosti region-al'nogo turizma / T.M. Derendyaeva, G.A. Muhina // Vestnik Kaliningradskogo filiala Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii. – 2014. – № 4 (38). – S. 127-129.

#### For referencing:

**Muhachyova A.V., Dimov E.V.** Klientoorientirovannost' personala: definicionnye osnovy i ocenochnaya praktika [Client-oriented personnel: the definition of bases and appraisal practice]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 41, pp. 95–108.