

УДК 338.2  
JEL: D01, D04, D21, D22, D61, D81, M11, M21

DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.2.236–248

## Особенности разработки стратегии управления клиентскими отношениями

Ирина Михайловна Гурова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, Россия

E-mail: i-m-g@yandex.ru

### Аннотация

**Цель:** В современной экономической ситуации, когда одним из главных условий конкурентоспособности компании является ее клиентоориентированность, наиболее перспективной стратегией для укрепления устойчивости организации становится управление взаимоотношениями с клиентами. Представленная статья исследует процесс разработки стратегии управления клиентскими отношениями как основополагающий этап, от результатов которого в немалой степени зависит возможность достижения цели организации, а потому требующий глубокого осмысления и качественной проработки. Целью настоящей работы является выявление специфических особенностей разработки стратегии управления клиентскими отношениями посредством систематизации теоретико-методологической базы и подробного рассмотрения алгоритма данного процесса.

**Методология проведения работы:** основана на применении универсальных общенаучных методов, включая анализ и синтез, аналогию и моделирование. В процессе сбора и систематизации данных на экспериментально-теоретическом уровне использованы контент-анализ, сравнительный анализ, методы индукции и дедукции, системный подход; для обобщения информации и решения поставленных задач – функциональный, стратегический и экономический анализ, а также методы формализации, прогнозирования и экспертных оценок.

**Результаты работы:** В рамках исследования сформирован общий алгоритм создания стратегии управления клиентскими отношениями, в том числе, обозначены его основные этапы, выделены и детально изучены процессы решения наиболее важных задач. Кроме того, в работе обоснованы базовые теоретико-методологические установки и принципы, а также отмечены прикладные аспекты разработки данного типа стратегии.

**Выводы:** Главной особенностью создания стратегии управления клиентскими отношениями является фокусировка на ценностных характеристиках анализируемых элементов, что обусловлено сущностью ее основы – особого рода человеческих взаимоотношений, связанных с экономическим взаимодействием. Ключевая специфическая задача разработки – дифференциация клиентов, посредством которой формируется ценность клиентской базы организации, положенная в основу формулируемых в дальнейшем тезисов и принимаемых решений. Представленный алгоритм работ опирается на применение современного и классического управленческого инструментария на каждом этапе работ, что нацелено на повышение эффективности разработки. Прикладное значение статьи заключается в возможности использования предложенных в ней рекомендаций отечественными предпринимательскими структурами, в рамках практической работы по созданию стратегии управления клиентскими отношениями.

**Ключевые слова:** управление клиентскими отношениями, стратегическое управление, конкурентная стратегия, клиентоориентированность, клиентская база, предпринимательские структуры

**Благодарности.** Автор выражает благодарность и глубокую признательность генеральному директору ООО «ПромМагистраль» Филипповой О.М. за предоставленную возможность практической апробации настоящего исследования в рамках организации, а также за разрешение на публикацию полученных результатов. Автор выражает особую благодарность рецензентам за ценные советы и замечания при работе над данной статьей.

**Для цитирования:** Гурова И. М. Особенности разработки стратегии управления клиентскими отношениями // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 2. С. 236–248. DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.2.236–248

© Гурова И. М., 2017

## Features of the Development Strategy Customer Relationship Management

Irina M. Gurova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation

E-mail: i-m-g@yandex.ru

## Abstract

**Purpose:** in the current economic situation one of the main conditions of competitiveness of the company is its customer focus. In this regard, the most promising strategy for strengthening the stability of the organization is the management of customer relationships. The presented article explores the process of developing a customer relationship management strategy. This is a crucial, fundamental stage, from the very outcome of which the very possibility of achieving the organization's global goal depends to a large extent. Therefore, the development of a strategy requires deep reflection and qualitative elaboration. The aim of this work is to identify specific features of development of strategy of customer relationship management through the systematization of theoretical and methodological framework and a detailed consideration of the algorithm of this process.

**Methods:** the methodology of the study is based on the application of universal scientific methods of analysis and synthesis, analogy and modeling. In the process of collecting and collating data used content analysis, comparative analysis, methods of induction and deduction, system approach. Functional, strategic and economic analysis, methods of formalization, forecasting and expert assessments are used to generalize information and solve assigned tasks.

**Results:** in the process of the study, a common algorithm for creating a customer relationship management strategy was developed. In particular, its main stages have been identified; the processes of solving the most important problems have been singled out and studied in detail. In addition, the article substantiates the basic theoretical and methodological guidelines, as well as the practical aspects of development of this type of strategy.

**Conclusions and Relevance:** the main feature of development of the strategy of customer relationship management is the focus on the value characteristics of the analyzed elements. This is due to the nature of its foundations, that is, a special kind of human relationships in the process of economic interaction. Key specific task in the process of developing the strategy is to differentiate customers. This forms the value of the customer base of the organization, which is the basis of the theses and decisions, which are formulated in the future. The presented algorithm of the work is based on the application of modern and classical management tools at each stage of the work. This is aimed at improving the effectiveness of strategy development. Applied value of the article lies in the possibility of using its recommendations for domestic entrepreneur structures, in the framework of the practical work on the development of the strategy of customer relationship management.

**Keywords:** customer relationship management, strategic management, competitive strategy, customer focus, customer base, entrepreneur structures

**Acknowledgements.** I express my gratitude and deep appreciation to Olga M. Filippova, CEO of PromMagistral LLC, for the given opportunity of practical testing of this study within the organization, and for permission to publish the results. My special thanks to the reviewers of the journal "MIR (Modernization. Innovation. Research)" for the valuable advice and comments on the article.

**For citation:** Gurova I. M. Features of the Development Strategy Customer Relationship Management. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2017; 8(2(30)):236–248. DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.2.236–248

## Введение

Современные экономические реалии во многом изменили основные акценты теоретических и практических подходов к управлению бизнесом, которые главенствовали на рынке в предыдущие десятилетия. Резкий технологический прорыв в сфере коммуникаций, завершение индустриального периода и захватившая мир глобализация значительно переориентировали внимание исследователей и менеджеров от товара и производственных процессов на клиента и его потребности. А экономический кризис последних лет на деле показал, что одним из наиболее сильных конкурентных преимуществ компании является наличие у нее стабильных долгосрочных отношений с клиентами. Таким образом, на сегодняшний день философию клиентоориентированности можно по праву считать новой рыночной парадигмой, а следование стратегии управления клиентскими отношениями – одним из наиболее выигрышных векторов развития, особенно для крупных предпринимательских структур, которые в условиях экономической нестабильности обладают весьма ограниченным набором резервов и возможностей для сохранения устойчивости.

По оценкам исследователей, стратегия управления клиентскими отношениями является наиболее малозатратным способом достижения целей организации, и в этом смысле ее иногда называют «стратегией дешевого роста» [8]. Действительно, для ее

осуществления вполне достаточно собственных ресурсов компании, она может быть выстроена на основе имеющейся клиентской базы с помощью целенаправленного комплекса управленческих мероприятий и минимальным количеством дополнительных затрат. Однако в отечественной практике клиентоориентированная стратегия пока не получила широкого распространения, поскольку ее разработка до сих пор вызывает много вопросов и сложностей, что в немалой степени связано с недопониманием ее специфических свойств и базовых процессов со стороны предпринимателей.

Стратегия управления клиентскими отношениями, по своей сути, представляет собой особую систему управления организацией, при которой все ее элементы (структура, бизнес-процессы, персонал, знания и навыки, корпоративная культура и этика и т.д.) сфокусированы на создании потребительской ценности. Создание такой стратегии – весьма ответственный этап, который имеет принципиальное значение для эффективности достижения поставленной цели, а потому требует от менеджеров максимальной вовлеченности и четкого понимания порядка и качества собственных действий. В этой связи подробное изучение алгоритма разработки стратегии управления клиентскими отношениями и рассмотрение особенностей этого процесса является актуальной современной задачей, имеющей практикоориентированную направленность.

### Обзор литературы и исследований

В зарубежной литературе тема клиентоориентированности обсуждается уже почти 30 лет, причем за это время ракурс исследований по соответствующим вопросам значительно расширился. Если изначально ориентация на потребителя рассматривалась, как правило, в рамках маркетинга и продаж, то в 2000-х годах аналогичные идеи завоевали популярность и в области организационного управления. Распространившееся в этот период понятие «Управление клиентскими отношениями» (англ. Customer Relationship Management – CRM) довольно быстро приобрело междисциплинарный формат и стратегическую направленность, а затем и прикладную востребованность в западной бизнес-среде, чему также во многом поспособствовал бурный прогресс в сфере информационных технологий. Таким образом, концепция клиентоориентированности получила качественное развитие, что отражено в трудах целого ряда зарубежных специалистов – Дж. Карри, А. Карри, Ф. Баттла, Дж.Г. Бойетта, Дж.Т. Бойетта, Ф. Котлера, Д. Бэлла, Р. Раста, Д. Пепперса, М. Роджерс и многих др. [1–7].

В России данная тематика распространилась несколько позднее, и можно сказать, что интерес к ней со стороны отечественной научной среды в полной мере проявляется немногим более десятилетия. В последние годы наблюдается определенный всплеск дискуссий по вопросам клиентоориентированности среди российских исследователей, что наглядно подтверждает, к примеру, изучение перечня тематических работ, представленных в Научной электронной библиотеке. Однако необходимо отметить довольно важную выявленную особенность отечественных научных трудов этого направления: большинство из них имеет более или менее выраженную дисциплинарную и отраслевую принадлежность, а также рассматривает клиентоориентированность скорее в плане отдельных аспектов, нежели системно и в ракурсе стратегического управления организацией, хотя в целом сегодняшняя актуальность такого подхода никем не подвергается сомнению [8–15]. При этом интересно, что со стороны профессиональных специалистов в области бизнес-консультирования и успешных российских менеджеров наибольшее внимание уделяется именно стратегическим основам управления отношениями с клиентами, о чем свидетельствуют присутствующие в русскоязычном сегменте сети Интернет профильные публикации [16, 17], а также широкая представленность популярных переводных изданий, выпускаемых ведущими издательствами деловой литературы [18–20]. Но главным парадоксом отечественного пути развития концепции клиентоориентированности является весьма часто встречающееся на практике неоднозначное отношение к ней представителей

отечественного бизнеса, а в особенности малого и среднего предпринимательства. Они, с одной стороны, на собственном опыте уже смогли понять преимущества и ощутить необходимость управления клиентскими отношениями для достижения устойчивости компании в современной кризисной ситуации, а с другой – по-прежнему считают разработку соответствующей стратегии слишком сложным для себя и затратным процессом, часто полностью отождествляя его с необходимостью приобретения и внедрения дорогостоящих IT-решений (CRM-систем), в отсутствие иных доступных им управленческих инструментов и технологий.

Что касается стратегического управления, на сегодняшний день научная литература предлагает весьма широкий спектр разнообразных материалов, освещающих теоретические и прикладные аспекты, в частности, относительно разработки стратегий [например, 21–25]. Тем не менее, клиентоориентированность в них затрагивается не часто, обычно в факторном плане, но не как центральный элемент. Вопросам разработки стратегии управления клиентскими отношениями как таковым посвящены лишь немногие работы, преимущественно западных авторов [1, 2, 4, 6], причем до сих пор далеко не все из них представлены на русском языке [например, 1, 2, 4]. И в этой ситуации российским предпринимателям, безусловно, весьма непросто самостоятельно использовать имеющуюся теоретическую базу для целей собственного бизнеса.

Таким образом, восполнение недостаточности освещения теоретических и методологических основ именно клиентоориентированной стратегии в русскоязычной научной среде становится сегодня весьма актуальным для возможности ее более широкой практической реализации в отечественной предпринимательской сфере. Настоящая работа представляет рекомендации в целях дальнейшего развития соответствующих теоретических аспектов и формирования практико-ориентированного управленческого инструментария для создания стратегии управления клиентскими отношениями.

### Материалы и методы

Поскольку объектом настоящего исследования является процесс разработки клиентоориентированной стратегии, в качестве его основ были использованы: в теоретическом плане – базовые положения и современные концепции микроэкономики, менеджмента и маркетинга, включая разработку зарубежных и российских авторов, посвященные вопросам клиентоориентированности, стратегического управления, развития организаций и проблемам предпринимательства; в информационно-эмпирической части – материалы специалистов в соответствующих областях бизнес-консультирования, аналитические данные

экспертных сообществ, а также собственный практический опыт автора в сфере работы с клиентами и управления организационными процессами малых и средних предпринимательских структур.

Методология решения поставленных задач опирается на системный подход и применение ряда универсальных общенаучных методов – анализа, синтеза, аналогии и моделирования. К примеру, в процессе сбора, рассмотрения и систематизации данных для исследования использовались методы индукции и дедукции, контент-анализа и сравнительного анализа, направленные как на выявление и агрегирование существующих аспектов понятия клиентоориентированности и его современного стратегического значения для успешного развития организации, так и на релевантность подбора информации в целях представленной работы. Далее, в рамках обобщения закономерностей, выстраивания теоретического вектора и выработки практико-ориентированных рекомендаций данной статьи были использованы элементы функционального, стратегического и экономического анализа, методы экспертных оценок, формализации и прогнозирования, а также приемы научного синтеза и моделирования.

### Результаты исследования

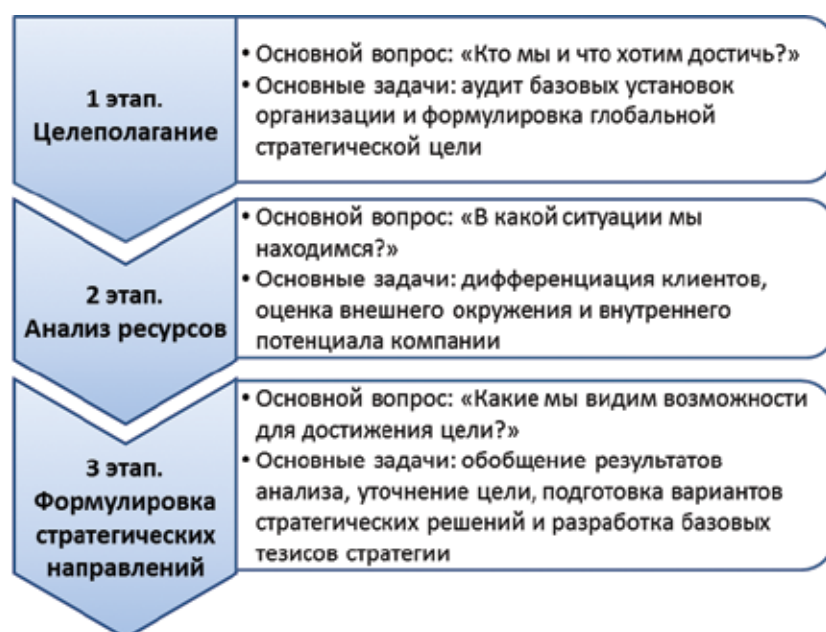
Стратегия управления клиентскими отношениями, в силу природы и сущности своего центрального понятия (т.е. взаимосвязей между людьми, возникающих при определенном экономическом взаи-

модействии, как особой разновидности человеческих отношений), имеет выраженную ценностную основу. Именно поэтому в процессе ее разработки необходимо довольно часто обращаться к различным критериям ценности, и в этом состоит ее ключевая особенность по сравнению с другими типами стратегий, которая накладывает свой отпечаток на ряд аспектов и содержание отдельных этапов работы.

В целом, при создании CRM-стратегии необходимо руководствоваться всеми основополагающими принципами стратегических разработок, включая системность, целенаправленность и интеративность. Как и любая корпоративная стратегия, она стремится получить ответ на вопрос «Какой должна стать организация через определенный период?», и в общем плане алгоритм ее создания также вполне соответствует общепринятому подходу. В то же время, по своей методологии каждый из этапов работы здесь имеет некоторые отличия от «типовой схемы». В этой связи процесс разработки стратегии управления клиентскими отношениями, схематично представленный на рис. 1, требует более подробного рассмотрения.

1-й этап (целеполагание) является основообразующим для создания любой стратегии. Обычно в его рамках изучаются базовые аспекты деятельности организации (миссия, способ ведения бизнеса, основные виды деятельности), на основе чего выбираются перспективные направления для по-

следующей разработки и формулируется глобальная стратегическая цель. Соответственно, здесь рассматривается этап жизненного цикла организации, ее бизнес-модель, а также имеющиеся у нее ключевые компетенции, которые вносят ясность в понимание возможностей и помогают правильно выбрать стратегический вектор. В случае стратегии управления клиентскими отношениями, когда направление уже в принципе задано, задачи данного этапа несколько сужаются, однако требуют не меньшей ответственности и внимания со стороны разработчиков, поскольку именно в этот момент осуществляется первичный аудит основных ценностных установок компании и ее клиентов.



Разработано автором.

Рис 1. Процесс разработки стратегии управления клиентскими отношениями

Developed by the author.

Figure 1. The process of developing the strategy of customer relationship management

В этом смысле весьма полезным является описание бизнес-модели организации по методу А. Остервальдера (так называемая «Канва бизнес-модели», англ. Business model canvas)<sup>1</sup>, который в наглядной форме дает представление о том, как именно компания создает потребительскую ценность и приобретает стоимость, и в этом смысле указывает ее потенциал и слабые места. Кроме того, в инфраструктуре данной модели немало место уделяется клиентскому блоку, где обозначаются ключевые потребители компании и их потребности, а также основные используемые способы взаимодействия с клиентами.

Для разработки стратегии управления клиентскими отношениями не менее важным является и изучение текущего этапа жизненного цикла организации, в плане целостного видения ее внутренней готовности и выявления потенциала для реализации клиентоориентированного направления. Здесь из всех предлагаемых управленческих методик наиболее целесообразным представляется использование модели жизненных циклов И. Адизеса<sup>2</sup>, которая через описание стадии развития компании помогает дать вполне подробную сущностную оценку ее основных ценностных установок и стиля работы, определить степень ее гибкости и управляемости, а также важные особенности внутренних взаимоотношений.

Что касается глобальной цели CRM-стратегии, то в самом общем виде ее можно определить, например, как усиление позиций компании (получение конкурентных преимуществ, укрепление устойчивости и т.п.) в определенной перспективе за счет развития лояльности потребителей и организации долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества с определенным кругом клиентов. Тем не менее, каждая организация должна индивидуально сформулировать свою стратегическую цель, в зависимости от условий бизнеса и собственных устремлений, по возможности, дополнительно конкретизируя ее с помощью количественных или качественных показателей достижения.

2-й этап (анализ ресурсов) – наиболее ответственный с точки зрения подготовки информационной базы, тщательность проработки которой практически напрямую влияет на результативность будущей стратегии. В традиционном виде данный

этап состоит из двух основных блоков – внешнего и внутреннего анализа, на выходе предоставляющих описание комплекса независимых (прямых и косвенных) влияющих факторов окружения компании и качественную оценку ее ресурсов. В целях разработки стратегии управления клиентскими отношениями рекомендуется несколько измененная структура работы, со смещением фокуса исследований в направлении потребительского сегмента и соответствующим ракурсом рассмотрения всех типовых элементов.

Центральной специфической задачей аналитического этапа CRM-стратегии является качественный анализ клиентского профиля – в форме дифференциации клиентов по признаку их ценности для организации. В основу идеи дифференциации заложен бесспорный факт, что далеко не все потребители в равной степени важны для компании. В связи с этим возникает очевидный вопрос «Кто наиболее ценный для нас клиент?». Таким образом, анализ клиентских сегментов является необходимым условием для формирования ценности клиентской базы, что представляет собой один из ключевых вопросов разрабатываемой стратегии. В качестве инструмента для решения этой задачи целесообразно использовать модель, предложенную Дж. и А. Карри, так называемую «потребительскую пирамиду» [1].

Основной принцип, которым руководствовались создатели метода при ее построении – правило Парето, которое в отношении изучаемого вопроса гласит, что «20% потребителей закупают 80% продукции, и что примерно 20% продаж приносят 80% дохода»<sup>3</sup>. Другой особенностью пирамиды Карри является гибкость в возможности выбора критериев, по которым осуществляется сегментирование. Наиболее популярными вариантами являются показатели выручки либо прибыли в расчете на одного клиента, однако, в зависимости от вида и способа ведения бизнеса, потребительские группы могут быть выделены и по другим признакам – например, количеству или виду единиц приобретенного товара и услуг, частоте посещений (магазина, Интернет-сайта) в определенный период и т.д.

Таким образом, пирамида Карри позволяет выявить целевые клиентские сегменты, которые являются особенно выгодными для компании, и на ра-

<sup>1</sup> Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пенье; пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Пабlishер, 2012. С. 21–50.

<sup>2</sup> Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 34–210.

<sup>3</sup> Кох Р. Использование принципа 80/20 в бизнесе // Материалы сайта «Элитариум. Центр дистанционного образования». URL: [http://www.elitarium.ru/2006/06/09/ispolzovanie\\_principa\\_8020\\_v\\_biznese.html](http://www.elitarium.ru/2006/06/09/ispolzovanie_principa_8020_v_biznese.html) (дата обращения: 06.03.2017).

боту с которыми должны быть сфокусированы все ее ресурсы и стратегические усилия. Однако она в основном нацелена на изучение активной части имеющейся клиентской базы. Но в стратегическом разрезе организации могут быть интересны и потенциальные группы потребителей, – например, те, которые сейчас составляют пассивную часть клиентской базы (т.е. информация о них есть внутри компании), либо те, которые вообще не являются ее клиентами, но присутствуют на отраслевом рынке. В этой связи есть смысл использовать базовую модель несколько шире, чем изначально было описано ее авторами. Формирование ценности клиентской базы на основе потребительской пирамиды Карри с учетом соответствующих дополнений представлено на рис. 2.



Составлено автором по материалам [1, 3].

Рис. 2. Формирование ценности клиентской базы на основе потребительской пирамиды Карри

Compiled by the author based [1, 3].

Figure 2. Forming the value of the customer base on the basis of the consumer pyramid Curry

Итак, в общем виде исследование клиентского профиля состоит из 2-х частей: изучения собственной клиентской базы (внутренний анализ) и обзора рыночного потенциала (внешний анализ). Первым шагом работы с имеющейся базой является разделение клиентов на две группы по признаку активности совершаемых ими сделок за определенный последний период времени (например, год или полгода). Группа «Активные» представляет на момент анализа наибольшую ценность для бизнеса, тем не менее, как было сказано выше, в ней присутствуют клиенты разной степени важности.

Используя принцип Парето, эта группа делится в соотношении 20/80 на основе выбранного критерия (например, по прибыли), далее из получившихся ключевых 20% выделяются самостоятельные категории потребителей компании (согласно процентному соотношению, предложенному Карри), которые различаются по объему соответствующих им показателей. В итоге мы получаем четыре основных клиентских сегмента:

- «А» (1% клиентов активной группы) – самые ценные клиенты компании, которые приносят максимальный объем прибыли;
- «В» (4% из всех активных клиентов) – наиболее значимые потребители, составляющие базис благополучия организации;

- «С» (15% активной группы) – клиенты среднего уровня, которые обеспечивают компании умеренный доход;
- «D» (80% активных клиентов) – клиенты с малым количеством покупок, доля которых в общем объеме прибыли не столь значительна.

Группа «Пассивные» включает контакты клиентской базы организации, по которым за рассматриваемый период сделок не зафиксировано. Здесь также необходим анализ, в результате которого мы имеем следующие сегменты:

- «Неактивные клиенты» – включает тех, кто ранее совершал покупки, но в послед-

нее время их активность по какой-либо причине прекратилась;

- «Активные потенциальные клиенты» – содержит клиентские контакты организации, по которым еще не состоялись реальные продажи, т.е. это категория новых установленных взаимоотношений.

Во 2-й части исследования осуществляется анализ потребительского поля соответствующего отраслевого рынка. Основной задачей здесь является выявление и четкое определение параметров той его доли, которая в перспективе может пополнить

клиентскую базу организации. Таким образом формируются следующие сегменты:

- «Потенциальные потребители» – те, с которыми взаимодействие отсутствует, однако они имеют либо могут иметь интерес к сотрудничеству с организацией;
- «Все остальные потребители» – включает тех, кто в принципе является потребителем аналогичных товаров и услуг, но сотрудничество с компанией по каким-либо причинам не рассматривает.

Из числа полученных по результатам составления потребительской пирамиды клиентских сегментов организация выбирает несколько ключевых для себя групп (как правило, всегда включающих сегменты А и В), на которых в дальнейшем будет сфокусирована CRM-стратегия. В их отношении следует дополнительный детальный анализ для четкого понимания ряда характеристик (их ценностных установок, потребностей и запросов, поведенческих моделей и т.д.), необходимых для последующей подготовки целевых правил взаимодействия, в том числе, выбора адекватных задачам средств коммуникаций, выстраивания бизнес-процессов, разработки пакета особых предложений и программ лояльности и т.д.

Надо особо отметить несколько важных моментов, которые будут полезны при практическом использовании рассмотренного метода:

1. Необходимо понимать, что указанные в модели пропорции (принципа Парето, а также при сегментации наиболее ценных клиентов) носят рекомендательный характер, и в работе с реальными данными эти процентные соотношения, скорее всего, покажут определенные отклонения.
2. Стоит подчеркнуть огромное значение продуманного выбора критерия для сегментирования. Как уже сказано, наиболее распространены в этом плане количественные показатели выручки и прибыли, причем использовании одного или другого может показать абсолютно иную картину дифференциации.

В качестве примера к указанным пунктам можно привести итоги сегментирования активной группы клиентской базы одной из отечественных малых предпринимательских структур, представленные в табл. 1.

3. При выборе критерия прибыльности важно помнить, что речь в данном случае идет о понятии именно экономической прибыли, т.е. она

принимается за вычетом всех издержек, включая маркетинговые и прочие транзакционные затраты по тем же сделкам.

4. Компания может столкнуться с определенными затруднениями при анализе пассивной группы клиентской базы и общего рыночного потенциала, не имея в наличии достоверных данных в их отношении. В этом случае допустимо воспользоваться методом экспертных оценок на основе информации, которой обычно располагают служба продаж и отдел маркетинга.
5. В процессе анализа клиентского профиля весьма разумным будет обратить особое внимание на распределение маркетинговых затрат компании по выделенным клиентским сегментам, поскольку впоследствии с большой долей вероятности возникнет необходимость их переориентирования и концентрации на стратегически важных сегментах.

В продолжение решения задач 2-го аналитического этапа разработки стратегии управления клиентскими отношениями, осуществляется диагностика внешнего окружения организации, которая опирается на ряд известных классических методик стратегического управления (например, конкурентный анализ Портера, PEST-анализ и др.)<sup>4</sup> При этом в исследованиях важно соблюдать заданный вектор, и их результаты должны аккумулировать информацию относительно возможности реализации клиентоориентированного направления. Скажем, в рамках оценки конкурентного пространства полезно выяснить, какими преимуществами обладают конкуренты в плане клиентского обслуживания, какие альтернативные ценностные предложения (технологии, продукты, сервисные услуги), которые могут быть более привлекательны для ключевых клиентских сегментов организации, появляются в настоящее время на рынке и т.д.

Несколько подробнее стоит остановиться на процессах внутреннего анализа, направленных на оценку состояния ресурсов и потенциала компании, поскольку одним из важнейших условий эффективности разрабатываемой CRM-стратегии является внутренняя готовность организации к ее реализации. Как мы уже говорили, управление взаимоотношениями как таковое во многом базируется на категориях ценности, поэтому главной задачей внутреннего анализа является аудит собственных ценностных установок компании, а также факторов и процессов, направленных на создание ценности для потребителей. Соответственно, в ка-

<sup>4</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 37–70.

Таблица 1

## Сравнение итогов сегментирования активной группы клиентской базы организации по различным критериям

Table 1

## Comparison of the results of segmentation of the active group of the customer base of the organization by different criteria

	Клиентский сегмент	A	B	C	D
Показатель ВЫРУЧКИ	Доля от всех клиентов, %	3%	7%	10%	80%
	Количественный состав сегмента, ед.	1	2	3	24
	Качественный состав сегмента, № п/п	№ 1	№ 2-3	№ 4-6	№ 7-30
	Доля от общей выручки, %	24%	31%	27%	18%
	Средняя выручка на 1 клиента, руб.	7 436 103 руб.	4 738 000 руб.	2 783 900 руб.	228 072 руб.
Показатель ПРИБЫЛИ	Доля от всех клиентов, %	7%	7%	10%	76%
	Количественный состав сегмента, ед.	2	2	3	23
	Качественный состав сегмента, № п/п	№ 1-2	№ 4-5	№ 3, 6, 8	№ 7, 9-30
	Доля от общей прибыли, %	55%	26%	11%	8%
	Средняя прибыль (на 1 клиента), руб.	142 055 руб.	65 778 руб.	19 585 руб.	1 768 руб.

Составлено автором по материалам, предоставленным ООО «ПромМагистраль» (<http://www.prommagistral.ru/>).

Compiled by the author on materials provided by PromMagistral, LLC (<http://www.prommagistral.ru/>).

честве вспомогательного инструментария здесь целесообразно воспользоваться существующими управленческими моделями, которые оперируют такими понятиями.

В этом смысле интерес представляет, к примеру, «Цепочка создания ценности» М. Портера<sup>5</sup>, которая, рассматривая организацию как систему, изучает особенности взаимодействия ее основных и вспомогательных подразделений и их согласованность в процессе создания потребительской ценности компании как конкурентного преимущества. Данная методика позволяет выявить сильные и слабые стороны внутренней клиентоориентированности компании, а также выделить в организационной структуре те области и бизнес-процессы, которые требуют корректировки в целях реализации намеченной стратегической линии.

Для исследования наиболее важных внутренних свойств организации, через которые она приобретает потребительскую ценность, можно использовать модель ключевых компетенций<sup>6</sup>. Такой подход помогает не только выявить имеющиеся у компании сильные стороны (умения, знания, навыки и проч.), заложенные в основу ее внутренних конкурентных преимуществ и составляющих привлекательность компании с точки зрения потребителей, но и наметить направления их дальнейшего

развития (в том числе, приобретения новых необходимых компетенций) с помощью прогнозирования клиентских предпочтений.

3-й этап разработки стратегии управления клиентскими отношениями (формулировка стратегических направлений) начинается с обобщения результатов аналитического исследования и сравнения его итогов с начальными установками. В этот момент может возникнуть необходимость уточнения стратегической цели, особенно если она содержала в себе конкретные количественные показатели или временные рамки, которые не подтвердили свою корректность в ходе анализа ситуации. Далее разрабатываются альтернативные сценарии стратегических решений, которые показывают возможные варианты движения к достижению цели, с учетом использования различных ресурсов. И наконец, с помощью отбора наиболее предпочтительных из намеченных направлений формируются базовые тезисы CRM-стратегии.

На стадии подготовки альтернатив, ориентированных на управление взаимоотношениями с установленными ранее клиентскими сегментами, уместно будет воспользоваться наработками Ф. Баттла, определившего семь основных стратегических направлений в этой области [2], которые можно охарактеризовать следующим образом:

<sup>5</sup> Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 2nd ed. New York: Free Press, 1998. 592 p.

<sup>6</sup> Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. 68 (3). pp. 79–91.



1. Начало взаимоотношений. Необходимо детально продумывать формат стартового взаимодействия, поскольку создание позитивного первого впечатления у перспективного клиента зачастую имеет решающее значение для возможности продолжения отношений. Именно поэтому в компании должны быть четко сформулированы правила общения с новыми клиентами, а также подготовлен пакет соответствующих презентационных материалов.
  2. Защита взаимоотношений. Стратегия нацелена на сохранение и укрепление отношений с клиентами (в особенности наиболее важными для организации и интересными для конкурентов), а потому данное направление представляет собой одно из ключевых в рамках работы с клиентами. Здесь существенным является не только выработка особых программ клиентской лояльности, но и соответствующая нацеленность многих бизнес-процессов организации.
  3. Улучшение качества отношений. Направлено на повышение прибыльности клиента – как за счет общего расширения объема сотрудничества, так и тщательного индивидуального подхода к его потребностям. В рамках работы по увеличению частоты и расширения ассортимента клиентских покупок целесообразно введение в практику современных техник продаж:
    - cross-sell (перекрестная продажа) – предложение сопутствующих товаров и дополнительного сервиса из той же либо другой категории к выбранному или уже проданному товару, что позволяет не только повысить прибыль, но и в ряде случаев улучшить отношения с клиентом;
    - upsell (увеличение суммы покупки) – продажа более дорогого товара (за счет его более высокой ценности – функциональности, высокого качества и т.п.) чем тот, который был самостоятельно выбран клиентом;
    - downsell (уменьшение суммы покупки) – продажа более дешевого товара (т.е. решающего задачу клиента, но имеющего минимальную ценность) в рамках ограниченного бюджета клиента, что позволяет реализовать потребности клиента, а тем самым сохранить его и улучшить отношения; при этом важным моментом здесь является предложение клиенту аналога, имеющего наиболее высокую маржинальность.
  4. Реорганизация отношений. Применимо в случае, когда клиент становится убыточен или не очень выгоден для организации, однако эта ситуация поддается корректировке через изменение способа взаимоотношений. Так, если ранее принятый формат работы с клиентом требует от компании значительных ресурсов, то необходимо найти возможность снижения издержек на его обслуживание. К примеру, такая задача может быть решена с помощью запуска форма он-лайн заказа на сайте – когда товары и услуги типового ассортимента клиент может заказать самостоятельно, минимизируя участие сотрудника компании в этом процессе.
  5. Максимизация прибыльности отношений. Имеет место в ситуации, когда взаимоотношения с клиентом по какой-либо причине близятся к стадии завершения (например, исчерпана потребность в товарах и услугах компании, принято решение об уходе к конкуренту и т.п.). При стабильной маржинальности данного клиента, а также невозможности изменить сложившиеся обстоятельства, затраты на его обслуживание необходимо оптимизировать и основные усилия компании сфокусировать на сохранении текущего уровня прибыли.
  6. Возврат клиента. В случае ухода клиента к конкуренту первоочередной задачей компании является выявление и анализ причин прекращения сотрудничества, что важно как для определения собственных «слабых мест», так и для понимания дальнейших действий в отношении потерянного клиента. Если речь идет об одном из ключевых клиентов, стратегически важном для компании, необходимо приложить все силы для его возвращения. Однако в ситуации, когда затраты на возврат клиента перекрывают его прибыльность, борьба за такого потребителя становится нецелесообразной, и от него стоит отказаться.
  7. Прекращение отношений. Несмотря на определенный нонсенс в таком аспекте клиентской работы, данное направление является вполне действенным с точки зрения управления бизнесом и достижения компанией поставленных стратегических целей. Так, в случае, если затраты на обслуживание клиента выше получаемой прибыли, и вероятность изменения этой ситуации в перспективе невелика, для компании имеет смысл отказаться от такого сотрудничества и переориентировать свои ресурсы на более доходные группы потребителей.
- Перечисленные стратегические направления могут применяться для формирования индивидуальной клиентоориентированной стратегии в той или иной комбинации, в зависимости от конкретных условий и целевых установок.
- В свою очередь, при разработке и выборе решений, связанных с выстраиванием и наладкой внутриорганизационных процессов в целях успешной реализации стратегического вектора, можно рекомендовать использование одного из наиболее отработанных методов управленческой диагно-

Таблица 2

## Прогноз изменения сегментов активной группы клиентской базы организации (по критерию выручки)

Table 2

## The forecast of changes of segments of the active group of the customer base of the organization (according to the revenue criterion)

Клиентский сегмент		A	B	C	D
Доля от всех клиентов, %	текущая	3%	7%	10%	80%
	прогнозная	3%	10%	10%	77%
Количественный состав сегмента, ед.	текущая	1	2	3	24
	прогнозная	1	3	3	23
Качественный состав сегмента, № п/п	текущая	№ 1	№№ 2-3	№№ 4-6	№№ 7-30
	прогнозная	№ 1	№№ 2-4	№№ 5-7	№№ 8-30
Доля от общей выручки, %	текущая	24%	31%	27%	18%
	прогнозная	21%	43%	24%	12%
Средняя выручка на 1 клиента, руб.	текущая	7 436 103 руб.	4 738 000 руб.	2 783 900 руб.	228 072 руб.
	прогнозная	7 436 103 руб.	4 967 085 руб.	2 782 320 руб.	190 643 руб.
Общая выручка сегмента, руб.	текущая	7 436 103 руб.	9 476 000 руб.	8 351 700 руб.	5 473 728 руб.
	прогнозная	7 436 103 руб.	14 901 255 руб.	8 346 960 руб.	4 384 789 руб.

Составлено автором по материалам, предоставленным ООО «ПромМагистраль» (<http://www.prommagistral.ru/>).

Compiled by the author on materials provided by PromMagistral, LLC (<http://www.prommagistral.ru/>).

стики – так называемой «Модели 7S»<sup>7</sup>, которая помогает оценить перспективы их жизнеспособности в условиях конкретной компании. Данная модель рассматривает ценность организации через качество взаимодействия двух групп ее важнейших элементов: «жестких» (рациональных: стратегия, структура, система) и «мягких» (эмоциональных: навыки, персонал, стиль отношений), и в случае выявления проблем согласованности этих организационных составляющих своевременно принять адекватные меры.

И наконец, при выборе стратегических альтернатив весьма полезно спрогнозировать, как предполагаемые мероприятия могут повлиять на изменение состава клиентских сегментов, и каким образом это отразится на значениях показателей, выбранных при дифференциации клиентской базы (выручке и/или прибыли организации). Опыт такого прогноза, приведенный в табл. 2, говорит о том, что даже без увеличения общего числа клиентов целенаправленная работа с сегментами C и D, в результате которой хотя бы по одному клиенту из них переместятся на ступень выше (соответственно, в сегменты B и C), не только повысит общую выручку организации (в данном примере на 14%), но

и усилит устойчивость компании за счет укрепления некоторых наиболее ценных клиентских сегментов, обеспечивающих достаточно стабильный доход от среднего уровня и выше.

Таким образом, еще до окончательного формулирования основных стратегических тезисов, на стадии рассмотрения и выбора возможных сценариев, можно экспертно проверить жизнеспособность подготовленных вариантов и их соответствие глобальной стратегической цели, определенной на первом этапе работ. Это, безусловно, усиливает эффективность решений, принимаемых по итогам разработки, и повышает успешность последующей реализации стратегии управления клиентскими отношениями.

### Выводы

Подводя итоги представленного исследования, хотелось бы выделить несколько важных моментов:

1. Ключевая особенность стратегии управления клиентскими отношениями заключается в ее выраженной ценностной парадигме, что обусловлено сущностью его центрального понятия – взаимоотношений с клиентами (как особой разновидности

<sup>7</sup> Pascale R.T. Managing on the Edge: how successful companies use conflict to stay ahead. New York: Simon&Schuster, 1990.

человеческих взаимосвязей, которые возникают при экономическом взаимодействии). Поэтому анализ, осуществляемый при подготовке данного вида стратегии, во многом опирается именно на ценностные характеристики исследуемых объектов. Этим же объясняются содержательные аспекты процесса разработки, а также методические основы каждого этапа работ.

2. Главной специфической задачей создания CRM-стратегии является дифференциация клиентов, которая представляет собой качественный анализ клиентского профиля организации и состоит в сегментировании потребителей по признаку их ценности для организации. В методическом плане в качестве базового инструмента для решения данной задачи предлагается использовать модель управления взаимоотношениями с потребителями (потребительскую пирамиду Карри), нацеленную на формирование ценности клиентской базы организации. Также в представленной статье содержатся рекомендации по развитию данного метода, в части более подробного анализа потребительских сегментов, не относящихся к активной клиентской базе компании. Кроме того, отмечены некоторые особенности прикладного характера, которые будут полезны практикам для эффективной работы по указанной методике.

3. Представленный алгоритм разработки стратегии руководствуется принципом системности и опирается на использование современных подходов к управлению клиентскими отношениями и сопутствующими им процессами в сочетании с активным применением апробированного временем классического инструментария. Рекомендации по выбору вспомогательных управленческих моделей, применяемых в рамках отдельных этапов работы, не только призваны способствовать улучшению качества разработки, но также направлены на повышение доступности методической базы для практического применения и, тем самым, на упрощение процесса создания и последующего воплощения стратегии управления клиентскими отношениями для представителей отечественного бизнеса.

И в заключение необходимо еще раз подчеркнуть, что сегодня, в условиях нестабильной экономической обстановки в нашей стране, для многих предпринимательских структур одной из основных возможностей сохранения устойчивой позиции, а порой и выживания, является реализация стратегии клиентоориентированности. Именно поэтому дальнейшее развитие теоретических и методологических аспектов управления в этой области представляет собой весьма актуальную задачу, востребованную практическими потребностями отечественной предпринимательской сферы.

## Список литературы

1. *Curry J., Curry A.* The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management. N.Y.: Free Press, 2000, 237 p.
2. *Buttle F.* Customer Relationship Management: Concepts and Technologies / Francis Buttle. Second edition. London and New York: Routledge, 2012, 500 p. URL: <https://www.amazon.co.uk/Customer-Relationship-Management-Francis-Buttle/dp/1856175227> (дата обращения: 28.02.2017).
3. *Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт.* Гуру маркетинга. Каким быть маркетингу в третьем тысячелетии: пер. с англ. М.: Эксмо, 2004. 320 с. URL: [http://bookz.ru/authors/djosef-boiett/gurumar\\_881/1-guru-mar\\_881.html](http://bookz.ru/authors/djosef-boiett/gurumar_881/1-guru-mar_881.html) (дата обращения: 28.02.2017).
4. *Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N.* Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. New York: Free Press, 2000.
5. *Bell D., Deighton J., Reinartz W.J., Rust R., Swartz G.* Seven barriers to customer equity management // Journal of services research, 2002, 3.
6. *Пепперс Д., Роджерс М.* Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Дон Пепперс, Марта Роджерс; пер. с англ. Д.Л. Раввской, С.Н. Живаевой; [под ред. С.Н. Хромова-Борисова, Ю.В. Вронского, В.В. Титова]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с. URL: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/017/otnosheniya\\_read.pdf](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/017/otnosheniya_read.pdf) (дата обращения: 28.02.2017).
7. *Котлер Ф.* Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджая, А. Сетиаван; пер. с англ. М.: Эксмо, 2011. 240 с. URL: [http://kiogmuis.ucoz.ru/Student/marketing\\_3.0.pdf](http://kiogmuis.ucoz.ru/Student/marketing_3.0.pdf) (дата обращения: 22.02.2017).
8. *Черкашин П.А.* Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). М.: ООО «ИНТУИТ.ру», 2004. 384 с. URL: [http://www.e-reading.club/bookreader.php/115152/Strategiya\\_upravleniya\\_vzaimootnosheniyami\\_s\\_klientami.pdf](http://www.e-reading.club/bookreader.php/115152/Strategiya_upravleniya_vzaimootnosheniyami_s_klientami.pdf) (дата обращения: 22.02.2017).
9. *Смирнов Ю.И.* Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли. М.: ФЛИНТА, 2013. 176 с.
10. *Дудин М.Н.* Поведенческие модели покупателей: сущность и особенности развития на современном этапе // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 3-1. С. 178–185. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21378884> (дата обращения: 15.03.2017).
11. *Гапоненко А.Л., Савельева М.В.* Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 5. С. 117–124. URL: <http://intellectus-club.ru/stati/tradiczionnyie-i-novyie-factoryi-konkurentosposobnosti-organizaczij.html> (дата обращения: 15.03.2017).
12. *Формирование конкурентных преимуществ российских предприятий в условиях экономической нестабильности.* Коллективная монография / под ред. Веселовского М.Я., Кировой И.В. М.: Издательство «Научный консультант». 2017. 276 с. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=28303762> (дата обращения: 30.03.2017).
13. *Толстобров Д.А., Толстоброва Н.А.* Влияние клиентоориентированной политики предприятия на организацию производственного процесса // Фундаментальные исследования. 2014. № 12-3. С. 606–611. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22706624> (дата обращения: 30.03.2017).
14. *Шкирандо О.И.* Клиентоориентированность организации как важнейший фактор конкурентоспособности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 2. № 10. С. 124–

128. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=27542612> (дата обращения: 30.03.2017).
15. Натейкина Ю.О. Внутренняя и внешняя клиентоориентированность персонала // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 3 (45), часть 1. С. 49–50. DOI: <https://doi.org/10.18454/IRJ.2016.45.092>.
16. Патлах И.Н. Клиентоориентированность как философия бизнеса // Ваш бизнес. 2011. № 10 (декабрь). С. 24–26. URL: <http://www.b17.ru/article/4283/> (дата обращения: 03.03.2017).
17. Кареева Ю.Б. Клиентоориентирование: теория и практика // Методы менеджмента качества. 2007. № 11. С. 44–47. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26369471> (дата обращения: 01.03.2017).
18. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / Карл Сьюэлл, Пол Браун; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. 9-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 240 с.
19. Кобьелл К. Виртуозный маркетинг (Серия «Нестандартный подход»); пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 208 с.
20. Кови С. Семь навыков эффективных менеджеров: самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / Стивен Кови; пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2012. 88 с.
21. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента; пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
22. Томпсон-мл. А.А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества. 19-е издание: пер. с англ. М.: Вильямс, 2015. 592 с.
23. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 512 с.

Поступила в редакцию: 05.04.2017; одобрена: 20.05.2017; опубликована онлайн: 26.06.2017

Об авторе:

**Гурова Ирина Михайловна**, ведущий специалист учебного отдела Института менеджмента и маркетинга, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (119571, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, д. 82), ORCID ID: 0000-0001-7361-3543, кандидат экономических наук, i-m-g@yandex.ru

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

## References

- Curry J., Curry A. The customer marketing method: how to implement and profit Customer Relationship Management. N.Y.: Free Press; 2000. 237 p. (In Eng.)
- Buttle F. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies / Francis Buttle. Second edition. London and New York: Routledge; 2012. 500 p. URL: <https://www.amazon.co.uk/Customer-Relationship-Management-Francis-Buttle/dp/1856175227> (accessed: 28.02.2017). (In Eng.)
- Boyet J.H., Boyett J.T. The Guru Guide to Marketing: A Concise Guide to the Best Ideas from Today's Top Marketers. Translation from English. Moscow: Eksmo; 2004. 320 p. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22328493> (accessed: 28.02.2017). (In Russ.)
- Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.N. Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. New York: Free Press; 2000. (In Eng.)
- Bell D., Deighton J., Reinartz W.J., Rust R., Swartz G. Seven barriers to customer equity management. *Journal of services research*. 2002; (3). (In Eng.)
- Peppers D., Rogers M. Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework. Translation from English. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2006. 336 p. URL: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/017/otnosheniya\\_read.pdf](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/017/otnosheniya_read.pdf) (accessed: 28.02.2017). (In Russ.)
- Kotler P. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit (Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan). Translation from English. Moscow: Eksmo; 2011. 240 p. URL: [http://kiogmu.is.ucoz.ru/Student/marketing\\_3.0.pdf](http://kiogmu.is.ucoz.ru/Student/marketing_3.0.pdf) (accessed: 22.02.2017). (In Russ.)
- Cherkashin P.A. Are You ready for the War for the Client? The Strategy of Customer relationship management (CRM). Moscow: INTUIT. ru, LLC; 2004. 384 p. URL: [http://www.e-reading.club/bookreader.php/115152/Strategiya\\_upravleniya\\_vzaimootnosheniyami\\_s\\_klientami.pdf](http://www.e-reading.club/bookreader.php/115152/Strategiya_upravleniya_vzaimootnosheniyami_s_klientami.pdf) (accessed: 22.02.2017). (In Russ.)
- Smirnov Yu.I. Customer Focus as a way to obtain additional Profit. Moscow: FLINTA; 2013. 176 p. (In Russ.)
- Dudin M.N. Behavioral models of buyers: the essence and features of development at the present stage. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk = Actual Problems of humanitarian and natural Sciences*. 2014; (3-1):178–185. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21378884> (accessed: 15.03.2017). (In Russ.)
- Gaponenko A.L., Savelyeva M.V. Organizations' Traditional and New Competitiveness Factors. *Theoretical and Practical Aspects of Management*. 2015; (5):117–124. URL: <http://intellectus-club.ru/stati/tradiczionnyie-i-novyie-faktoryi-konkurentosposobnosti-organizaczij.html> (accessed: 15.03.2017). (In Russ.)
- The formation of Competitive Advantages of Russian Enterprises in conditions of Economic instability. Collective monograph / Ed. Veselovskii M.Ya., Kirova I.V. Moscow: Publishing house «Scientific consultant»; 2017. 276 p. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=28303762> (accessed: 30.03.2017). (In Russ.)
- Tolstobrov D.A., Tolstobrova N.A. Enterprise's Influence of the Customer oriented Policy on the Organization of Production Process. *Fundamental Research*. 2014; (12-3):606–611. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22706624> (accessed: 30.03.2017). (In Russ.)
- Shkirando O.I. Customer Focus of the Organization as the most important Factor of Competitiveness. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: problems,*

- solutions. 2016; 2(10):124–128. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=27542612> (accessed: 30.03.2017). (In Russ.)
15. Nateykina Y.O. Internal and External Customer Orientation of Staff. *Mezhdunarodniy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal = International Scientific and Research Journal*. 2016; (3-1(45)):49–50. DOI: <https://doi.org/10.18454/IRJ.2016.45.092>. (In Russ.)
16. Patlakh I.N. Customer Focus as Business Philosophy. *Vash biznes = Your business*. 2011; (10):24–26. URL: <http://www.b17.ru/article/4283/> (accessed: 03.03.2017). (In Russ.)
17. Kareeva Yu.B. Client-Oriented: Theory and Practice. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of quality management*. 2007; (11):44–47. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26369471> (accessed: 01.03.2017). (In Russ.)
18. Sewell C. Customers For Life (Carl Sewell, Paul B. Brown). Translation from English. Ninth edition. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2011. 240 p. (In Russ.)
19. Kobjoll K. Virtuosos Marketing. Translation from German. Moscow: Alpina Business Books; 2004. 208 p. (In Russ.)
20. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons for Personal Change (Stephen R. Covey). Translation from English. Moscow: Alpina Publisher; 2012. 88 p. (In Russ.)
21. Drucker P.F. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. Translation from English. Moscow: Publishing House «Williams»; 2004. 432 p. (In Russ.)
22. Jr. Thompson A.A., Peteraf M., Gamble J., Strickland III A.J. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings. 19th Edition. Translation from English. Moscow: Williams; 2016. 592 p. (In Russ.)
23. Nemirovsky I.B., Starozhukova I.A. Budgeting. From Strategy to Budget – step by step Guide. Moscow: Publishing House «Williams»; 2006. 512 p. (In Russ.)

Submitted 05.04.2017; revised 20.05.2017; published online 26.06.2017

*About the author:*

**Irina M. Gurova**, Leading specialist of educational Department Institute of Management and Marketing RANEPa (82, Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation, 119571), Moscow, Russian Federation, ORCID ID: 0000-0001-7361-3543, Candidate of Economic Sciences, i-m-g@yandex.ru

*The author have read and approved the final manuscript.*

