

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ЭКОНОМИКА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ТЕХНОЛОГИИ, ИННОВАЦИИ, ЛОГИСТИКА, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

DIGITAL TRANSFORMATION: ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP, TECHNOLOGIES, INNOVATIONS, LOGISTICS, BUSINESS PROCESSES

Научная статья

УДК 338.46

<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-36-45>

EDN AJPVQP

Клиентоориентированный подход к управлению предприятием в условиях цифровой трансформации бизнеса

Анастасия Алексеевна Напалкова[✉], Анастасия Анатольевна Лобода

*Владивостокский государственный университет,
Владивосток, Россия, napalkova@list.ru[✉]*

Аннотация. Клиентоориентированность в системе управления предприятия является важным условием его функционирования и ключевым фактором успеха в условиях конкурентной среды. Вопрос клиентоориентированности с точки зрения процессного подхода остается недостаточно изученным. Исследуются подходы к клиентоориентированности предприятия, применяется метод контент-анализа. Рассмотрены базовые постулаты концепции управления взаимоотношениями с клиентами, которая направлена на оптимизацию текущей и будущей ценности клиентов для компании, обеспечение долгосрочного конкурентного преимущества за счет оптимального предоставления ценности клиенту. Изучена стратегическая роль CRM в управлении компанией, которая объединяет в себе потенциал интеллектуальных технологий и стратегию маркетинга взаимоотношений для поддержания выгодных, длительных отношений с клиентами. Выделены функции CRM-систем в обеспечении клиентоориентированности предприятия. Доказано, что развитие и широкое применение цифровых технологий может обеспечить необходимую персонализацию для обеспечения клиентоориентированности предприятия. Отмечается, что цифровая трансформация бизнеса влияет на интенсивное развитие компании, обеспечивая максимальную потребительскую ценность и клиентоориентированность. В контексте омниканальности потребителей компаниям необходимо быть более гибкими, чем прежде, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей и обеспечить удовлетворительный потребительский опыт. Представлены основные составляющие формирования клиентоориентированности предприятия в условиях цифровой трансформации бизнеса. Предложена модель клиентоориентированного предприятия, основанная на бизнес-процессах, которая отражает основные важные процессы формирования клиентского капитала, направленные на эффективное взаимодействие с потребителями в точках контакта.

Ключевые слова: клиентоориентированность, CRM, взаимоотношение с клиентами, ценностное предложение, ценность клиента, точки контакта, клиентский капитал

Для цитирования: Напалкова А. А., Лобода А. А. Клиентоориентированный подход к управлению предприятием в условиях цифровой трансформации бизнеса // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 36–45. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-36-45>. EDN AJPVQP.

Original article

Client-centered approach to enterprise management in conditions of digital business transformation

Anastasia A. Napalkova[✉], Anastasia A. Loboda

Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia, napalkova@list.ru[✉]

Abstract. Customer focus in the enterprise management system is an important condition for its functioning and a key success factor in a competitive environment. The problem of customer focus from the point of view of the process approach remains insufficiently studied. There are explored the approaches to the customer focus of an enterprise by using the method of content analysis. The basic postulates of the concept of customer relationship management are considered, which is aimed at optimizing the current and future consumer value for the company and ensuring a long-term competitive advantage through the optimal provision of value to the customer. The strategic role of CRM in company management is studied, which combines the potential of intelligent technologies and relationship marketing strategies to maintain profitable, long-term relationships with customers. The functions of CRM - systems in ensuring the enterprise's customer orientation are highlighted. It has been proven that the development and widespread use of digital technologies can provide the necessary personalization to ensure a customer-oriented enterprise. It is noted that the digital transformation of business affects the intensive development of the company, providing maximum customer value and customer focus. In the context of omnichannel consumer behavior the companies need to be more flexible than before in order to meet consumer expectations and ensure a satisfying consumer experience. The general components of developing the enterprise's customer orientation concept in the context of digital business transformation are presented. A model of a client-oriented enterprise based on business processes is proposed, which reflects the main important processes of creating the client capital aimed at effective interaction with customer in touchpoints.

Keywords: customer focus, CRM, customer relationship, value proposition, customer value, points of contact, customer capital

For citation: Napalkova A. A., Loboda A. A. Client-centered approach to enterprise management in conditions of digital business transformation. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2022;3:36-45. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-36-45>. EDN AJPVQP.

Введение

Принцип клиентоориентированности получил широкое распространение среди отечественных и зарубежных исследований в области маркетинга, организационного поведения и психологии с момента изложения первой концепции Р. Саксе и Б. Вайца в 1982 г. [1]. Ориентация на клиента считалась одним из ключевых факторов успеха в бизнесе, и зачастую, чтобы добиться этого, организациям приходилось прилагать усилия.

Целью настоящего исследования является анализ основных подходов к клиентоориентированности предприятия и бизнес-процессов, направленных на формирование клиентского капитала в условиях цифровой трансформации бизнеса. Научная новизна исследования состоит в систематизации подходов к клиентоориентированности предприятия, разработке модели бизнес-процессов клиентоориентированного предприятия, которая отражает основные важные процессы формирования клиентского капитала, направленные на эффективное взаимодействие с потребителями в точках контакта. Полученные результаты данного исследования представляют интерес для управляющего звена компаний. В работе использован такой метод исследования, как контент-анализ, включающий поиск релевантных работ в российской базе данных eLibrary и в зарубежной базе Scopus по

ключевым словам: ориентация на клиента (customer orientation), рыночная ориентация (market orientation), клиентоориентированность, CRM, Customer relationship management.

Анализ подходов к исследованию клиентоориентированности предприятия

Эмпирические исследования Дж. Гризля, Т. Брауна, Д. Мовена, Д. Херхаусена и других подтверждают положительное влияние клиентоориентированности на производительность: индивидуальную, командную и деловую эффективность [2–4]. С точки зрения потребителя в исследованиях поднимался вопрос отношения клиентов к продукту и продавцу [5], удовлетворенности и лояльности [6], совершения повторных покупок [7] и воспринимаемого качества обслуживания [8].

В зарубежной практике сформировано понятие «ориентация на клиента» (customer orientation), или «рыночная ориентация» (market orientation), а в России широко применяется термин «клиентоориентированность». Проведенный анализ работ по клиентоориентированности зарубежных и российских ученых и специалистов позволил выделить четыре подхода.

Представители первого подхода, придерживаясь концепции транзакционного маркетинга, на первое место выдвигают необходимость изучения

и удовлетворение потребностей клиентов. Например, Д. С. Захарченко считает, что клиентоориентированность – это «...концепция управления предприятием, которая сориентирована на выявление и удовлетворение имеющихся и будущих потребностей, повышение качества взаимоотношений с клиентами и адаптацию коммуникационных цепей и внутренних бизнес-комбинаций в зависимости от потребительских запросов, направленная на генерирование стратегических конкурентных преимуществ и повышение прибыльности предприятия» [9, с. 190]. Исследователи А. В. Медяник, И. М. Галяпа, О. Ю. Маслакова в контексте индустрии гостеприимства к клиентоориентированности относят «...умение организации выявлять и удовлетворять потребности клиента в размещении, питании, безопасности, развлечении, комфорте, общении и отдыхе с учетом прибыльности данной деятельности и в соответствии с современными тенденциями рынка» [10, с. 150]. Ориентация на клиента, согласно работе С. Киффин-Петерсен и Г. Сутар [11], определяет уровень того, насколько организации и их сотрудники ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов и улучшение их благосостояния.

Представители второго подхода подчеркивают важность формирования долгосрочных отношений с потребителями, что связано с управлением жизненным циклом потребителей. Так, Е. С. Яхонтова отмечает, что «под правильной ориентированностью на клиента в современных бизнес-условиях следует понимать нацеленность руководства и персонала на постоянное повышение качества обслуживания клиентов и максимальную лояльность во взаимоотношениях с ними» [12]. Исследователь И. Манн рассматривает клиентоориентированность как «...инициацию положительных эмоций и восторга у потенциальных и существующих клиентов, что ведет к выбору товаров и услуг вашей компании среди множества конкурентов, к повторным покупкам и получению новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов» [13].

Сторонники другого подхода сконцентрировали свои исследования на вопросах внутренней клиентоориентированности предприятия, в том числе глубокого понимания потребностей персонала, мотивации, психологического климата в компании, атмосферы на рабочем месте с целью роста удовлетворенности персонала и повышения эффективности работы всех подразделений компании в целом. Ряд авторов (С. А. Кучерявенко, И. В. Чистникова, А. Н. Назарова, О. И. Шкирандо, Л. Грабс-Уэст) изучают вопросы внутренней клиентоориентированности [14–16]. Они большую роль отводят пониманию ожиданий и потребностей сотрудников организации с точки зрения внутреннего клиента ее услуг и важности формирования атмосферы внутренней клиентоориентированности.

Четвертый подход изложен в работах О. В. Гулаковой, В. А. Ребязиной, О. К. Ойнер и заключается в изучении клиентоориентированности с позиции комплекса бизнес-процессов [17, 18]. К ним относятся следующие составляющие: сбор информации о клиентах, анализ собранной информации, распространение информации внутри компании, разработка новых и совершенствование существующих товаров/услуг/сервисов на основе собранной информации, работа с персоналом (обучение, повышение его ориентации на клиента), развитие отношений с клиентом. Авторы провели эмпирическое исследование, направленное на определение характера клиентоориентированности компаний, оперирующих на российском рынке, в разрезе выделенных бизнес-процессов. Данный подход является процессным и достаточно комплексным, учитывающим различные бизнес-процессы компании, которые могут и должны обеспечивать в конечном итоге клиентоориентированность подразделений и сотрудников компании.

Концепция управления взаимоотношениями с клиентами

В отдельных работах отмечается, что клиентоориентированность обеспечивается внедрением системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer relationship management – CRM), которая является ключевым фактором развития бизнеса и получения прибыли. Концепция управления взаимоотношениями с клиентами обеспечивается внедрением системы управления, базируется на традиционной концепции ориентации на потребителей и фокусируется не только на клиентах, но и на отношениях с ними. Так, В. Кумар и В. Рейнарц определяют CRM как стратегический процесс выбора клиентов, которые фирма может обслуживать с наибольшей прибылью, и формирование взаимодействия между компанией и этими клиентами [19].

Согласно исследованиям [20], концепция управления взаимоотношениями с клиентами может быть использована для создания стратегий взаимодействия с каждым клиентом с точки зрения прибыли. Примеры таких стратегий включают в себя развитие лучших отношений с прибыльными клиентами, поиск и привлечение новых клиентов, которые будут прибыльными, а также поиск подходящих стратегий для неприбыльных клиентов. Следовательно, CRM – это непрерывный процесс, который нельзя рассматривать как еще один проект по внедрению программного обеспечения, а этот процесс предполагает непрерывные действия, направленные на то, чтобы компания стала более ориентированной на клиента.

Цель концепции управления взаимоотношениями с клиентами состоит в том, чтобы оптимизировать текущую и будущую ценность клиентов для компании. В то же время, применяя такой подход,

компании могут получить долгосрочное конкурентное преимущество за счет оптимального предоставления ценности клиенту и извлечения ценности от клиента для бизнеса в результате выгодных транзакций. Автор [18] также отмечает, что компания должна анализировать, какую ценность представляет для нее сотрудничество с данным клиентом или группой клиентов. Таким образом, основные преимущества применения концепции управления взаимоотношениями с клиентами состоят в следующем:

- компания концентрируется на своих наиболее прибыльных или потенциально прибыльных клиентах, оптимизируя работу с сегментами рынка;
- максимизация клиентского капитала (ценности всех своих отношений с клиентами) – компания переходит от извлечения прибыли из отдельных сделок к максимизации прибыли за серию сделок;
- отношения между клиентом и фирмой принимают форму интерактивного диалога, что увеличивает лояльность потребителей;
- CRM включает в себя автоматизацию и усовершенствование клиентоориентированных бизнес-процессов продаж, маркетинга и сервиса, что ведет к повышению лояльности клиентов и напрямую влияет на итоговую прибыль компании;
- управление лояльностью клиентов и жизненным циклом потребителей с целью развития долгосрочных отношений с клиентами;
- традиционные показатели, такие как доля рынка, все чаще заменяются новыми показателями, такими как пожизненная ценность клиента (CLV). Расчет CLV для всех клиентов помогает компании ранжировать их на основе вклада в прибыль фирмы, что позволяет относиться к каждому покупателю в зависимости от вклада, а не ко всем клиентам одинаково.

CRM-системы как инструмент клиентоориентированного подхода

Способность CRM создавать прямые преимущества для крупных организаций широко признана. При этом не только крупные компании, но и малый и средний бизнес все чаще внедряют специализированные программные приложения CRM в качестве практического средства для построения или расширения своих отношений с клиентами.

К инструментам реализации клиентоориентированного подхода И. А. Аренков, Ю. В. Крылова, М. К. Ценжарик и другие авторы относят использование CRM-системы, которая в цифровом бизнесе интегрирована в IT-архитектуру компании, является одним из важнейших источников данных и обеспечивает понимание проблем клиентов с позиции разных функциональных направлений [21]. То есть повышается фокусирование компании на клиентах для построения долгосрочных взаимовыгодных отношений. Стратегическая роль CRM заключается в управлении компанией: она объединяет в себе потенциал интеллектуальных технологий и стратегию маркетинга взаимоотношений для

поддержания выгодных, длительных отношений с клиентами и предоставляет расширенные возможности для использования информации как для понимания клиентов, так и для лучшего применения стратегий маркетинга взаимоотношений.

CRM-системы представляют собой программное обеспечение прикладного характера, которое содержит информацию обо всех клиентах предприятия, которые хоть раз совершали с ним целевое действие (заказ, звонок, общение в чате и др.), и предназначено для автоматизации взаимоотношений между клиентами и предприятием. Основные функции CRM-системы представлены на рис. 1.

Клиентоориентированный подход к управлению предприятием при внедрении CRM-системы заключается в следующем:

- *сегментирование потребителей и персонализация*: на основе баз данных о клиентах можно проводить сегментирование потребителей, отслеживать, на каком этапе воронки продаж они находятся, и делать персонализированные предложения (совершившим покупку предлагаются кросс-продажи или апсейл, а тем, кто только посетил сайт, – подборки товаров из смежных категорий, купоны или промокоды);
- *автоматизация воронки продаж*: воронка продаж сохраняет данные клиентов, формирует напоминания, отслеживает статус заказа, проводит сделки, позволяет снизить потери потребителей на каждом этапе продаж, повышая прибыль компании. Система позволяет проследить путь от лида (потенциального заказчика) к заключению сделки, автоматически отправить презентацию или предложение. С помощью CRM-системы можно отследить, на каком этапе уходит клиент, выявить проблемные места, автоматически запросить обратную связь и улучшить показатель на этом этапе воронки;
- *разработка сценария поведения потребителей*: на основе анализа поведения потребителей и данных сквозной аналитики можно анализировать источники трафика, каналы продвижения, распределять бюджет на рекламу между каналами. Яндекс.Метрика предлагает подключение к CRM, что позволяет связать фактические продажи с расходами на рекламу, выявить источники трафика и изучать готовые отчеты сквозной аналитики;
- *повышение лояльности клиентов*: автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов и организация эффективного контакт-центра (интеграция с модулем call-центра) нацелены на оперативное решение вопросов клиентов. Клиенту также предлагаются скидки и бонусы в зависимости от уровня и частоты пользования услугами компании и покупок товаров, осуществляются автоматические поздравления на дни рождения, праздники через один сервис: через e-mail отправили письмо, где сделали персонализированное предложение и пожелали хорошего дня, в СМС сообщили об акции, а в мессенджер отправили видеопоздравление.

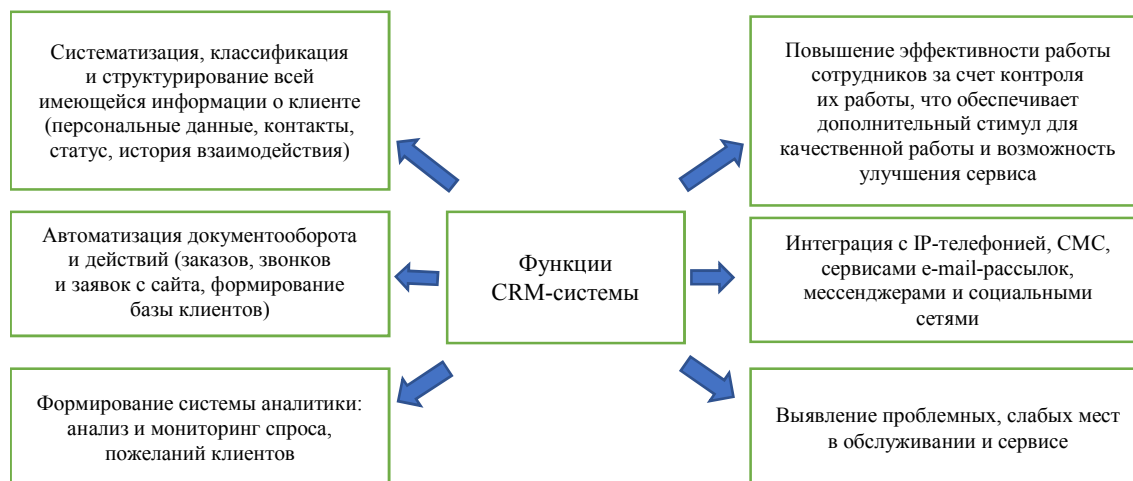


Рис. 1. Функции CRM-систем в обеспечении клиентоориентированности предприятия

Fig. 1. Functions of CRM-systems in ensuring the customer focus of the enterprise

Согласно данным опроса 1 618 компаний, проведенного Институтом проблем предпринимательства и J’son & Partners Consulting, в 2019 г. уровень проникновения CRM в России вырос с 14 до 17 % [22]. В 2019 г. сервис «Битрикс24» являлся самым популярным (43,5 % компаний его установили). Менее популярными являются AmoCRM, Vm’online sales, Microsoft Dynamics, SAP, «1С: Первый Бит», «Простой бизнес», «Системы Клик», Zoho. Программу собственной разработки используют около 7 % компаний.

Персонализация и клиентоориентированность предприятия

Клиентоориентированность предполагает персонализированный подход и кастомизацию. Потребители, обладающие доступом к технологиям

и обилием информации из различных каналов, ожидают персонализированного участия брендов во многих аспектах их повседневной жизни.

Развитие электронной коммерции, применение мобильных приложений, веб-сайтов, возможностей веб-аналитики позволило повысить уровень персонализации предложений компаний для потребителей, учесть специфические запросы и опыт поведения потребителей. Персонализация определяется учеными как стратегия или способность доставлять адресные сообщения определенной аудитории, преумножая положительное отношение к взаимодействию с поставщиками услуг, обеспечивая покупательский опыт, подстраивая предложения компании под запросы отдельных потребителей [23–25] (рис. 2).

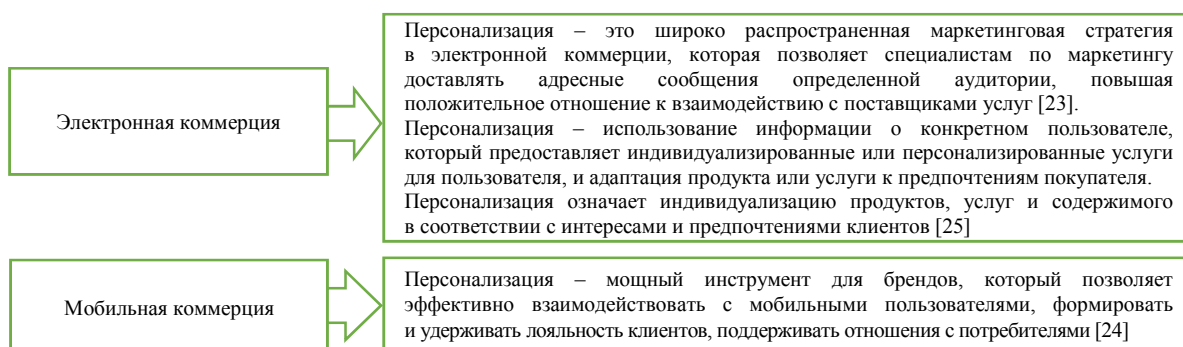


Рис. 2. Подходы к сущности понятия «персонализация» в контексте электронной и мобильной коммерции

Fig. 2. Approaches to the concept “personalization” in the context of electronic and mobile commerce

С точки зрения электронной коммерции персонализация включает:
 – автоматическое изменение веб-страниц для

соответствия потребностям, интересам, знаниям, целям или задачам отдельного пользователя (Web);
 – формы сбора данных о потребителях для

формирования рекомендаций по продуктам для потребителей (электронная коммерция).

Эмпирические исследования доказали, что персонализация является ключевым фактором в удовлетворении ожиданий пользователей различных технологий [26]. Авторы [27] обнаружили, что персонализация влияет на взаимодействие потребителей с мобильными приложениями, контролирующими состояние здоровья. Когда цифровые носимые устройства собирают данные от потребителей, алгоритм устройства отправляет обратно персонализированные ответы, которые помогают управлять личным здоровьем. Например, потребители хотели бы получить персональную информацию о моде, стиле или шопинге, и многие розничные продавцы, крупные модные бренды разрабатывают приложения с виртуальными помощниками. Персонализация является эффективным инструментом, который позволяет пользователям взаимодействовать с мобильным приложением и тем самым управлять лояльностью потребителей.

Развитие и широкое применение цифровых технологий может обеспечить необходимую персонализацию для формирования клиентоориентированности предприятия. CRM-системы используют для того, чтобы обеспечить индивидуальный подход к каждому клиенту. На основе полученных данных о потенциальных клиентах (лиде) специалисты компании смогут выстроить персонализированную коммуникацию и общаться с теми, кто заинтересован в товаре или услуге. Выделяют лиды следующих типов:

– MQL (Marketing Qualified Lead) – квалифицированные маркетингом потенциальные клиенты с потенциальной потребностью в продукте или услуге компании, с которыми связываются, чтобы подтвердить данные, узнать проблему и предложить подходящее решение;

– SQL (Sales Qualified Lead) – «ценный» лид, квалифицированный командой продаж, или клиент с подтвержденной потребностью и готовностью к покупке, с которыми работает команда продаж (созванивается и подбирает персональные решения).

Потребительская ценность и взаимодействие с потребителями как основа клиентоориентированности предприятия

Цифровая трансформация бизнеса влияет на интенсивное развитие компании, обеспечивая максимальную потребительскую ценность и клиентоориентированность. Так, И. А. Аренков, Ю. В. Крылова, М. К. Ценжарик, изучая потенциал цифровых технологий в развитии клиентоориентированности компаний, которые активно используют в процессе бизнес-трансформации (облака, большие данные, машинное обучение, мобильные устройства, ин-

тернет вещей, 3D, дроны и т. д.), пришли к выводу, что такие технологии позволяют за счет маркетинга вовлеченности создать уникальную потребительскую ценность [21].

Кроме этого, клиент может стать активной стороной процесса создания ценности, когда компания вовлекает его в прямое взаимодействие – сотрудничество или сотворчество, что особенно актуально для клиентоориентированной компании. Высокая вовлеченность потребителя во взаимодействии с брендом предполагает активную позицию покупателя и способствует росту лояльности потребителей, т. к. обуславливает повышение осведомленности о бренде и формирует приверженность к бренду. Например, такой инструмент, как краудсорсинг в социальных сетях, позволяет спросить подписчиков, какие вкусы им нравятся, какие образы они предпочитают, есть ли у них свежие идеи о продуктах или сервисе, и получить прямые рекомендации для принятия решений по продуктовой или ценовой политике компании. Поэтому совместное с потребителем создание ценности бренда – это долгосрочный проект, обеспечивающий клиентоориентированность предприятия и предполагающий различные типы сотворчества от адаптации существующих продуктов на основе обратной связи с потребителем до разработки нового продукта или услуги активными потребителями.

Согласно процессному подходу к клиентоориентированности мы разработали модель клиентоориентированного предприятия, где представлены: 1) основные актуальные бизнес-процессы компании, позволяющие получить информацию в результате аналитических процедур, аудита показателей; 2) стратегические бизнес-процессы, которые направлены на формирование клиентского капитала предприятия; 3) программы маркетингового воздействия на конкретного потребителя в точках контакта в целях эффективного взаимодействия с потребителями (рис. 3).

Бизнес-процессы, основанные на применении инструментов клиентоориентированности, направлены на формирование экосистемы компании, нацеленной на интересы потребителя, и клиентоориентированной корпоративной культуры.

Более того, потребители взаимодействуют с компаниями и брендами посредством различных онлайн- и офлайн-каналов, что стимулирует омниканальное поведение. В таком контексте компаниям необходимо быть более гибкими, чем прежде, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей и обеспечить удовлетворительный потребительский опыт. Омниканальное поведение потребителей обуславливает необходимость формирования клиентоориентированных отношений в каждом канале с учетом его специфики.

Напалкова А. А., Лобода А. А. Клиентоориентированный подход к управлению предприятием в условиях цифровой трансформации бизнеса

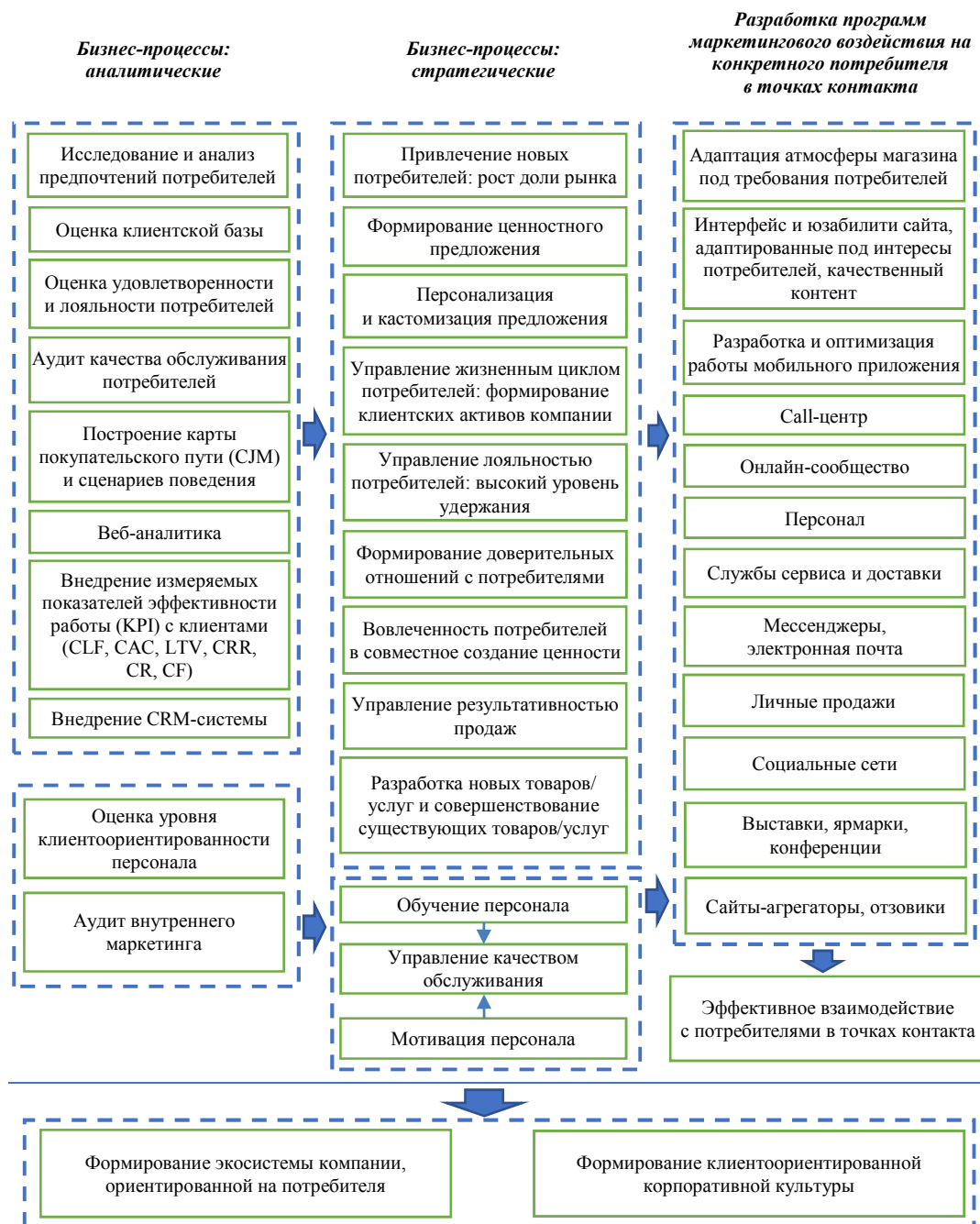


Рис. 3. Модель клиентоориентированной компании в условиях цифровой трансформации бизнеса

Fig. 3. Model of a client-centered company in conditions of digital business transformation

Взаимодействия, которые происходят между потребителем и брендом/компанией от осознания потребности в товаре или услуге (включая поиск информации) до послепокупочной стадии, известны как «путь клиента» [28], что предполагает описание клиентского опыта, при котором различные точки соприкосновения характеризуют взаимодействие клиентов с интересующим брендом, продуктом или услугой. Путь или путешествие клиента

может быть успешным только в том случае, если точки соприкосновения адекватно интегрированы не только с точки зрения канала взаимодействия, но и с точки зрения коммуникации.

Таким образом, клиентоориентированность предприятия предполагает эффективное взаимодействие с потребителями в различных точках контакта в соответствии с уровнем омниканальности потребителя, который может переходить из

одного канала в другой, например перейти из социальной сети на сайт, чтобы изучить товар, а далее перейти в мобильное приложение бренда и купить товар. Поведение сегментов потребителей отличается, поэтому для компании необходима разработка сценариев поведения потребителей. На основе данной информации можно разработать программы маркетингового воздействия на конкретного потребителя в различных точках контакта.

Заключение

В настоящее время существуют различные подходы к категории клиентоориентированности предприятия. Согласно проведенным исследованиям

мы выделили четыре подхода к определению сущности клиентоориентированности. Процессный подход к клиентоориентированности является самым комплексным, позволяет оптимизировать выделяемые компанией ресурсы на разработку программ маркетингового воздействия на конкретного потребителя в точках контакта. Разработанная нами модель клиентоориентированности предприятия отражает основные аналитические и стратегические клиентоориентированные бизнес-процессы, которые нацелены на формирование экосистемы компании, направленной на потребности клиента, и клиентоориентированной корпоративной культуры.

Список источников

1. *Saxe R., Weitz B. A.* The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople // *Journal of Marketing Research*. 1982. N. 19 (3). P. 343–351.
2. *Grizzle J. W., Zablah A. R., Brown T. J., Mowen J. C., Lee J. M.* Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes // *Journal of Applied Psychology*. 2009. N. 94 (5). P. 1227–1242.
3. *Herhausen D., De Luca L. M., Weibel M.* The interplay between employee and firm customer orientation: Substitution effect and the contingency role of performance-related rewards // *British Journal of Management*. 2018. N. 29 (3). P. 534–553.
4. *Sa M. L., Choonyin S., Chai Y. K., Aik Joo J. H.* Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia // *Asia Pacific Management Review*. 2020. N. 25 (2). P. 65–74.
5. *Homburg C., Müller M., Klarmann M.* When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011. N. 39 (6). P. 795–812.
6. *Gerlach G. I., Rödiger K., Stock R. M., Zacharias N. A.* Salespersons' empathy as a missing link in the customer orientation-loyalty chain: An investigation of drivers and age differences as a contingency // *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2016. N. 36 (3). P. 221–239.
7. *Kim W., Ok C.* Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants // *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2010. N. 34 (1). P. 34–55.
8. *Gazzoli G., Hancer M., Kim B.* Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter // *Journal of Service Management*. 2013. N. 24 (4). P. 382–400.
9. *Захарченко Д. С.* Клиентоориентированность предприятия: сущностные характеристик // *Экономика. Менеджмент. Бизнес*. 2017. № 4. С. 187–194.
10. *Медяник А. В., Галяпа И. М., Маслакова О. Ю.* Систематизация подходов к определению клиентоориентированности предприятий индустрии гостеприимства // *Вестн. Луган. гос. ун-та им. Владимира Даля*. 2021. № 3 (45). С. 147–153.
11. *Kiffin-Petersen S. A., Soutar G. N.* Service employees' personality, customer orientation and customer incivility // *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2020. N. 12. P. 281–296.
12. *Яхонтова Е. С.* Клиентоориентированность как корпоративная компетенция персонала. URL: <http://www.ldst.ru/leadership/klientoorientirovannost-kak-korporativnaya-kompetentsiya-personala/> (дата обращения: 08.03.2022).
13. *Манн И.* Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478/> (дата обращения: 10.03.2022).
14. *Кучерявенко С. А., Чистникова И. В., Назарова А. Н.* Клиентоориентированный подход в системе менеджмента качества: аксиома или требование времени? // *Экономика. Информатика*. 2021. № 48 (2). С. 244–251.
15. *Шкирандо О. И.* Формирование внутренней клиентоориентированности организации: принципы и рекомендации // *Проблемы современной экономики: сб. материалов XXXVII Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 03–28 марта 2017 г.)*. Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2017. С. 60–66.
16. *Грaбс-Уэст Л.* Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines / пер. с англ. П. Миронова, А. Камеко. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 128 с.
17. *Гулакова О. В., Ребязина В. А.* Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность? // *Вестн. Санкт-Петербург. гос. ун-та. Сер.: Менеджмент*. 2017. Т. 16. Вып. 3. С. 398–423.
18. *Ойнер О. К.* Управление результативностью маркетинга. М.: Юрайт, 2013. 343 с.
19. *Kumar V., Reinartz W. J.* Customer Relationship Management: A Databased Approach, 1st edn. N. Y.: John Wiley and Sons, Inc., 2006. 520 p.
20. *Kim W., Ok C.* Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants // *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2010. N. 34 (1). P. 34–55.
21. *Аренков И. А., Крылова Ю. В., Ценжарик М. К.* Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // *Науч.-техн. вед. Санкт-Петербург. политехн. ун-та. Экон. науки*. 2017. Т. 10. № 6. С. 18–30.
22. *Кочкина Е.* Эксперты назвали самые популярные CRM-системы. URL: <https://rb.ru/news/crm-in-russia/> (дата обращения: 15.03.2022).
23. *Chellappa R. K., Sin R. G.* Personalization versus privacy: an empirical examination of the online consumer's

dilemma // Information Technology and Management. 2005. N. 6 (2). P. 181–202.

24. Wang R. J.-H., Su J. K., Malthouse E. C. Branded Apps and Mobile Platforms as New Tools for Advertising, in the New Advertising // Branding, Content and Consumer Relationships, in Data-driven Social Media Era. 2015. N. 2. P. 123–156.

25. Lee C. H., Cranage D. A. Personalisation - privacy paradox: The effects of personalisation and privacy assurance on customer responses to travel Web sites // Tourism Management. 2011. N. 32. P. 987–994.

26. Aguirre E., Roggeveen A. L., Grewal D., Wetzels M. The personalization - privacy paradox: Implications for new media // Journal of Consumer Marketing. 2016. N. 33 (2). P. 98–110.

27. Guo X., Zhang X., Sun Y. The privacy-personalization paradox in mHealth services acceptance of different age groups // Electronic Commerce Research and Applications. 2015. N. 16 (C). P. 55–65.

28. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. N. 80 (6). P. 69–96.

References

1. Saxe R., Weitz B. A. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 1982, no. 19 (3), pp. 343-351.

2. Grizzle J. W., Zablah A. R., Brown T. J., Mowen J. C., Lee J. M. Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2009, no. 94 (5), pp. 1227-1242.

3. Herhausen D., De Luca L. M., Weibel M. The interplay between employee and firm customer orientation: Substitution effect and the contingency role of performance-related rewards. *British Journal of Management*, 2018, no. 29 (3), pp. 534-553.

4. Sa M. L., Choonyin S., Chai Y. K., Aik Joo J. H. Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 2020, no. 25 (2), pp. 65-74.

5. Homburg C., Müller M., Klarmann M. When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, no. 39 (6), pp. 795-812.

6. Gerlach G. I., Rödiger K., Stock R. M., Zacharias N. A. Salespersons' empathy as a missing link in the customer orientation-loyalty chain: An investigation of drivers and age differences as a contingency. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2016, no. 36 (3), pp. 221-239.

7. Kim W., Ok C. Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2010, no. 34 (1), pp. 34-55.

8. Gazzoli G., Hancer M., Kim B. Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 2013, no. 24 (4), pp. 382-400.

9. Zakharchenko D. S. Klientoorientirovannost' predpriiatiia: sushchnostnye kharakteristik [Customer focus of enterprise: essential characteristics]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 2017, no. 4, pp. 187-194.

10. Medianik A. V., Galiapa I. M., Maslakova O. Iu. Sistematizatsiia podkhodov k opredeleniiu klientoorientirovannosti predpriatii industrii gostepriimstva [Systematization of approaches to determining customer orientation of enterprises in hospitality industry]. *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dalia*, 2021, no. 3 (45), pp. 147-153.

11. Kiffin-Petersen S. A., Soutar G. N. Service employees' personality, customer orientation and customer incivility. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2020, no. 12, pp. 281-296.

12. Iakhontova E. S. Klientoorientirovannost' kak korporativnaia kompetentsiia personala [Customer orientation as corporate competence of personnel]. Available at: <http://www.ldst.ru/leadership/klientoorientirovannost-kak-korporativnaya-kompetentsiya-personala/> (accessed: 08.03.2022).

13. Mann I. Klientoorientirovannost': chto delat', kak delat', vziat' i sdelat' [Customer orientation: what to do, how to do, to go and do]. Available at: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478/> (accessed: 10.03.2022).

14. Kucheriavenko S. A., Chistnikova I. V., Nazarova A. N. Klientoorientirovannyi podkhod v sisteme menedzhmenta kachestva: aksioma ili trebovanie vremeni? [Client-centered approach in quality management system: axiom or need of the hour?]. *Ekonomika. Informatika*, 2021, no. 48 (2), pp. 244-251.

15. Shkirando O. I. Formirovanie vnutrennei klientoorientirovannosti organizatsii: printsipy i rekomendatsii. Problemy sovremennoi ekonomiki [Developing internal customer focus of organization: principles and recommendations. Problems of modern economy]. *Sbornik materialov KhKhXVII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Novosibirsk, 03–28 marta 2017 g.)*. Novosibirsk, Tsentrazvitiiia nauchnogo sotrudnichestva, 2017. Pp. 60-66.

16. Grubbs-West L. *Lessons in loyalty*. CornerStone Leadership Institute, 2005. 126 p. (Grubbs-West L. Sotrudniki na vsiu zhizn'. Uroki loial'nosti ot Southwest Airlines / per. s angl. P. Mironova, A. Kameko. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 128 s.).

17. Gulakova O. V., Rebiagina V. A. Klientoorientirovannost' kompanii na rossiiskom rynke: deklaratsiia ili real'nost'? [Customer orientation of companies in Russian market: declaration or reality?]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. Serii: Menedzhment*, 2017, vol. 16, iss. 3, pp. 398-423.

18. Oiner O. K. *Upravlenie rezul'tativnost'iu marketinga* [Marketing performance management]. Moscow, Iurait Publ., 2013. 343 p.

19. Kumar V., Reinartz W. J. *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, 1st edn. New York, John Wiley and Sons Publ., Inc., 2006. 520 p.

20. Kim W., Ok C. Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2010, no. 34 (1), pp. 34-55.

21. Arenkov I. A., Krylova Iu. V., Tsenzharik M. K. Klientoorientirovannyi podkhod k upravleniiu biznes-protsessami v tsifrovoi ekonomike [Client-centered approach to business process management in digital economy]. *Nauchno-tekhicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo*

politekhničeskogo universiteta. Ekonomičeskie nauki, 2017, vol. 10, no. 6, pp. 18-30.

22. Kochkina E. *Eksperty nazvali samye populiarnye CRM-sistemy* [Experts named most popular CRM systems]. Available at: <https://rb.ru/news/crm-in-russia/> (accessed: 15.03.2022).

23. Chellappa R. K., Sin R. G. Personalization versus privacy: an empirical examination of the online consumer's dilemma. *Information Technology and Management*, 2005, no. 6 (2), pp. 181-202.

24. Wang R. J.-H., Su J. K., Malthouse E. C. Branded Apps and Mobile Platforms as New Tools for Advertising, in the New Advertising. *Branding, Content and Consumer Relationships, in Data-driven Social Media Era*, 2015, no. 2, pp. 123-156.

25. Lee C. H., Cranage D. A. Personalisation - privacy paradox: The effects of personalisation and privacy assurance on customer responses to travel Web sites. *Tourism Management*, 2011, no. 32, pp. 987-994.

26. Aguirre E., Roggeveen A. L., Grewal D., Wetzels M. The personalization privacy - paradox: Implications for new media. *Journal of Consumer Marketing*, 2016, no. 33 (2), pp. 98-110.

27. Guo X., Zhang X., Sun Y. The privacy-personalization paradox in mHealth services acceptance of different age groups. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2015, no. 16 (C), pp. 55-65.

28. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 2016, no. 80 (6), pp. 69-96.

Статья поступила в редакцию 27.05.2022; одобрена после рецензирования 29.06.2022; принята к публикации 06.09.2022
The article was submitted 27.05.2022; approved after reviewing 29.06.2022; accepted for publication 06.09.2022

Информация об авторах / Information about the authors

Анастасия Алексеевна Напалкова — кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры дизайна и технологий; Владивостокский государственный университет; napalkova@list.ru

Anastasia A. Napalkova — Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Technology and Design; Vladivostok State University; napalkova@list.ru

Анастасия Анатольевна Лобода — бакалавр направления «Сервис»; Владивостокский государственный университет; anastasiya.loboda.99@mail.ru

Anastasia A. Loboda — Bachelor on Specialization "Service"; Vladivostok State University; anastasiya.loboda.99@mail.ru

