

О.А. Третьяк, Е.В. Бузулукова, А.Г. Рожков, Н.И. Попов
Построение клиентоориентированной межфирменной сети

Компаниям необходимо устанавливать и развивать отношения с клиентами, чтобы продавать товары и услуги, и налаживать тесные контакты с поставщиками ради доступа к ресурсам. Со временем некоторые межфирменные отношения стабилизируются и становятся доверительными и партнёрскими, другие отношения не становятся такими, нарушаются или вовсе прекращаются. Компании день за днём встраиваются в тесную сеть взаимосвязанных отношений, которые охватывают как межфирменные, так и межличностные – социальные связи. В этой экономической среде, полной взаимосвязей, маркетинг – это, в первую очередь, управление рыночными отношениями. Согласно магистральному направлению исследований в области маркетинга, способность компании адаптировать свои продукты и бизнес-процессы к нуждам и потребностям клиентов зависит от уровня её ориентации на клиента. Какое бы определение ни использовалось, ориентация на клиента была признана одним из важнейших факторов результативности и конкурентоспособности (см., напр., [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990]). Однако сегодня конкурентами являются скорее межфирменные альянсы и сети, чем отдельные компании (см., напр., [Achrol, Kotler, 1999; Håkansson, Snehota, 1989]). В недавних работах предлагалось интегрировать маркетинг с управлением цепочкой поставок (SCM) (см., напр., [Jüttner et al., 2007]), рассмотреть ориентацию на клиента как межфирменный процесс в рамках SCM [Jeong, Hong, 2007], исследовать межфирменную ориентацию на рынок в каналах сбыта [Elg, 2002], а также звучали призывы к формированию клиентоориентированности с помощью скоординированных усилий всех её участников [Grunert et al., 2005]. В них также были сделаны предположения о том, что совместные усилия по внедрению межфирменной ориентации на клиента потребуют сотрудничества, выходящего далеко за рамки простого обмена информацией, и что такое внедрение представляет собой целенаправленное формирование отношений с клиентами и поставщиками. В данном докладе изложены результаты исследования управления межфирменными отношениями в строительном секторе в рамках российско-финского проекта STROI-network. Целью исследования была разработка моделей целенаправленного формирования и управления клиентоориентированной межфирменной сетью. Модель строилась на основе анализа моделей ориентации на клиента, предложенных в научной литературе и исследования практики отношений компаний с клиентами и поставщиками. Теоретическая база исследования включала концепции ориентации на клиента для уровня индивидуальных фирм и для межфирменного уровня, концепции управления отношениями с клиентами (CRM) и управления цепочками поставок (SCM), а также модели этапов формирования отношений и модели интернационализации компаний. Практическая часть включила исследования по трём направлениям: (1) управление взаимоотношениями с клиентами, (2) управление взаимоотношениями с поставщиками и (3) процессы формирования финскими компаниями сетей отношений на российском рынке. Для решения задач исследования были проведены интервью с менеджерами компаний в России и в Финляндии – всего около 100 интервью. Результаты исследования позволили определить ориентацию на клиента на уровне межфирменной сети и предложить подход к её оценке, а также выдвинуть целостную концепцию клиентоориентированной межфирменной сети. Предложенная модель клиентоориентированной сети включает два уровня: инфраструктура и

управленческие рутины – и три компонента: коммуникации и информационные системы, совместное планирование и коллективные совещательные органы, контроль и коллективные обязательства. Оценку уровня межфирменной клиентоориентированности предлагается провести по трём направлениям совместного использования знаний о клиентах: для управления рисками, для снижения издержек и для создания новой ценности; низкие уровни межфирменной ориентации на клиента ассоциированы с использованием знаний о клиентах исключительно при управлении рисками. Применение концепции для анализа практики межфирменных отношений позволило получить ряд выводов, которые противоречат сложившимся представлениям о рыночном поведении западноевропейских компаний в России. В том числе, можно отметить слабый уровень ориентации финских компаний в России на клиента, их незаинтересованность в развитии тесных отношений с клиентами, невнимание к стадии формирования приверженности в отношениях с клиентами и отсутствие у компаний систем оценки результативности отношений.

Литература

Achrol R. S. and P. Kotler (1999). "Marketing in the network economy." *Journal of Marketing* 63(Special issue):146-163. Elg U. (2002). "Inter-firm Market Orientation: Its Significance and Antecedents in Distribution Networks." *Journal of Marketing Management* 18:633-655. Grunert K. G., Jeppesen L., Jeppesen K., Sonne A., Hansen K., Trondsen T., Young J. A. (2005). "Market orientation of value chains: a conceptual framework based on four case studies from the food industry." *European Journal of Marketing* 39 (5/6): 428-455. Håkansson H. and I. Snehota (1989). "No business is an island: the network concept of business strategy." *Scandinavian Journal of Management* 4(3):187-200. Jeong J. S. and P. Hong (2007). "Customer orientation and performance outcomes in supply chain management." *Journal of Enterprise Information Management* 20(5):578-594. Jüttner U., M. Christopher and S. Baker (2007). "Demand chain management-integrating marketing and supply chain management." *Industrial Marketing Management* 36:377-392. Kohli A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications." *Journal of Marketing* 54(April):1-18. Narver J. C. and S. F. Slater (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing* 54(October):20-35.