

Маркетинг сотрудничества: вовлечение клиентов в работу организации.

Cooperation marketing: involvement of clients in the work of the organization.

УДК- 339.138 /ББК- 65.291.3

Морозов В. А., доктор экономических наук, профессор кафедры философии и методологии экономики Экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, mva55.00@mail.ru

SPIN- код: 6037-1609, Author ID: 691223; Scopus Author ID: 0000-0001-8089-1015
Researcher ID (WoS): ABH-1233-2020; ORCID ID: 0000-0001-8089-1015

Morozov V.A., doctor of Economics, professor, Department of philosophy and methodology of Economics, faculty of Economics, Moscow state University. M. V. Lomonosov, mva55.00@mail.ru

Аннотация: В статье рассмотрены методы и процесс вовлечения клиентов в деятельность организаций. Проведен анализ роли клиента в организационных коллективах, как действующего лица в организациях. Изучены варианты сотрудничества с клиентами и определённые типы взаимодействия. Сделан обзор-анализ роли клиента в рамках организационного действия, где выявлено его неоднозначное влияние на эффективность работы организации. Рассмотрены инструменты для самих клиентов, развивающие не только компетентность клиентов, но и самой организации. Изучена стратегическая среда организаций для контроля над влиянием клиентов и борьбы с конкуренцией со стороны определенных клиентов. Отмечена важность избегания размывания организационной структуры организации, когда клиенты являются участниками её управления. В контексте анализа темы предложены дальнейшие направления исследований.

Abstract: The article discusses the methods and process of involving clients in the activities of organizations. The analysis of the role of the client in organizational teams as an actor in organizations is carried out. Options for cooperation with clients and certain types of interaction have been studied. The review-analysis of the role of the client within the organizational action is made, where its ambiguous influence on the efficiency of the organization is revealed. The tools for the clients themselves are considered, developing not only the competence of the clients, but also the organization itself. The strategic environment of organizations for controlling the influence of customers and combating competition from certain customers has been studied. The importance of avoiding the erosion of the organizational structure of the organization when customers are participants in its management is noted. In the context of the analysis of the topic, further directions of research are proposed.

Ключевые слова: маркетинг сотрудничества, клиент-персонаж организации, управление, методы, функции, роль клиента, стратегия.

Keywords: cooperation marketing, client-character of the organization, management, methods, functions, role of the client, strategy.

Современный период всё больше предлагает использовать клиента, как действующее лицо в работе организации, что позволяет описать роль клиента в её жизнедеятельности. Все больше и больше организаций отводят клиентам активную роль в управлении, а с развитием Интернета: разработке собственных продуктов, рекламе для любимого бренда и финансировании творческие проекты через краудфандинг, что делает потребителя со-творцом. В совокупности эти тенденции потенциально представляют собой новую парадигму маркетинга. После маркетинга отношений и эмпирического маркетинга общество вступает в эру маркетинга сотрудничества.

Предлагается рассмотреть клиента, как игрока в организации. Для этого целесообразно внедрить новую роль клиента в различные дисциплины науки управления, включая: маркетинг, финансы, управленческий контроль, логистику, человеческие ресурсы, предпринимательство и стратегию. Данная идея, что клиентов следует рассматривать, как членов организаций уже не нова. [1] Однако важно изучить последствия, которые могут произойти в работе менеджеров, когда мы поместим активную роль покупателей в более широкую организационную перспективу, чем только маркетинг, чтобы пролить свет на проблемы, стоящие и перед наукой управления. Для этого используем классическое различие между организацией, как объектом и организацией, как процессом.

В начале проведем *анализ роли клиента* в организационных коллективах, как актора-действующего лица в организациях. Роль клиента с точки зрения коллективов, составляющих организации вызывает два вопроса. Первый — это различные функции, которые клиенты могут выполнять в организационных коллективах. Второй вытекает из предыдущего и касается типов взаимодействия организаций со своими клиентами. Рассмотрим первый вопрос - состав функций, выполняемых клиентами в организациях. Как только клиент считается действующим лицом в организации, возникает вопрос о том, какие функции он может выполнять в организационном коллективе. Чтобы ответить на этот вопрос, в маркетинговой литературе было высказано предположение, что клиент может взять на себя деятельность, традиционно выполняемую организацией. Именно эта идея лежит в основе терминов «со-производитель» [2] и «соавтор» [3], которые сегодня широко применяются. В последние годы, также наблюдается более широкое распространение

терминов в исследованиях, анализирующих роль клиентов в цепочках создания продукта. Они включают: совместные инновации — привлечение творческих потребителей к разработке новых продуктов или услуг; совместный дизайн — вмешательство потребителя в создание и персонализацию его предложения; совместное продвижение — создание потребителями визуальных образов/фильмов для рекламных кампаний и др. С одной стороны, можно предположить, что клиент выполняет функцию сотрудника организации, а с другой, что клиент может выполнять почти все функции организации. Известно также и о том, как клиенты выступают в роли рекламодателей, создают новые логотипы, слоганы и названия брендов, персонализируют свои продукты и т. д. Однако мы меньше знаем, как клиенты могут быть использованы для продвижения продуктов, и о том, как клиент может вмешиваться в другие виды деятельности, такие как контроль, аудит и др. Сказанное открывает новые возможности для управленческих дисциплин, о чем свидетельствуют исследования, появившиеся на стыке финансов и маркетинга по краудфандингу или на стыке логистики и маркетинга [4].

Перейдём к рассмотрению аспекта: *варианты сотрудничества с клиентами*. Помимо функций, которые осуществляет клиент, более широким представляется вопрос о типах конфигураций, которые организации могут принять для работы со своими клиентами. В этом отношении исследований проведено ещё достаточно мало. Типологии, предложенные в маркетинге, остаются, по сути, ориентированными на потребителя. Вместе с этим некоторые исследования указывают на то, что организация может варьировать характер или интенсивность участия клиентов в управлении. Кроме того, мало что известно о типах взаимодействия, которые уместны в каждой ситуации. В ряде исследований подчеркивается, что необходимо адаптировать «ландшафт» услуг [5], то есть физическую среду, в которой происходит совместное производство услуг. В литературе по маркетингу основное внимание уделяется роли физической среды в контакте с клиентом, в то время как другие организационные переменные, по-видимому, должны быть адаптированы в соответствии с тем, что делает клиент. В более широком смысле существует мало исследований, где обсуждаются типы организационного сотрудничества с клиентами, которые могут быть выбраны в зависимости от того, что делает клиент. Активная роль, которую играет клиент, является переменной, которая мало учитывается в основе взаимодействий, предлагаемых в рамках теории организаций. Кроме того, различные взаимодействия сетей организаций также не выделяют места для активной роли потребителя [6]. С этой точки зрения возникает множество направлений исследований. Если их сгруппировать, то можно выделить следующие:

- какие типы организационных взаимодействий возможны для работы с клиентом?
- каковы решающие организационные переменные, на которых может играть организация?
- в каком контексте для организации уместно принять тот или иной тип сотрудничества с клиентами?
- как можно адаптировать типы взаимодействий к типам клиентов?

Эти вопросы являются важными, ведь зачастую именно благодаря изменению разделения ролей между тем, что делают сотрудники, и тем, что делают клиенты, организации создают крупные инновации и развивают конкурентное преимущество.

Перейдём к анализу *роли клиента в рамках организационного действия*, то есть представим клиента, как действующее лицо в организации. В этом формате второе толкование активной роли клиентов происходит уже не на уровне организации, как коллектива, а на уровне организации - как процесса, что вызывает к обсуждению два вопроса. Первый — это выполнение совместных действий, производимых с клиентами. Второй, как продолжение первого, касается методов, используемых для управления совместными с клиентскими действиями. При обсуждении первого вопроса необходимо дать оценку эффективности взаимодействия с клиентами. Клиенты, по существу, оказывают влияние на конечный результат с момента своего участия работе организации. Такое влияние широко обсуждается в маркетинге, который выделяет несколько положительных эффектов, связанных с включением клиента. С точки зрения организаций, привлечение клиента может быть одним из способов: повышения производительности; снижения риска неудач производства новых продуктов; создания продуктов, отвечающих повышенным потребностям и др. С точки зрения клиентов, их активное участие может повысить удовлетворенность и воспринимаемую ценность, усилить чувствительность контроля и вызвать удовлетворение продуктом. Это удовлетворение проявляется особенно отчетливо, когда клиент находится в состоянии понимания своей полезности в процессе. Однако положительные эффекты могут быть достигнуты только при условии хорошего отбора клиентов. Исследования показывают, что новые клиенты с наибольшей вероятностью разработают концепции, являющиеся привлекательными для других клиентов [7]. Кроме того, некоторые клиенты являются более «подготовленными» в плане технологий, что повышает их производительность. Изучение сказанного выше поднимает несколько вопросов, которые могут быть изучены в дальнейшем, а именно:

- что такое высокоэффективный клиент?

- каковы средства, с помощью которых можно определить успешных клиентов?

- как мы можем оценивать и контролировать работу клиентов?

Вместе с тем исследования показывают, что клиенты своим поведением иногда нарушают работу организации [8], то есть она заметно отклоняется от того, что ожидается от организации. Это может происходить и в случае участия клиентов в инновационных процессах, которые не могут сформировать нужные идеи. Поэтому включение клиента в коллективные действия может иметь более чем неоднозначное воздействие на эффективность.

Остановимся на *рассмотрении методов*, которые следует использовать для управления действиями клиента. Опираясь на методы управления человеческими ресурсами [9] организации по всей видимости должны сделать четыре шага в этом направлении. Первый – это прояснить роль клиентов, чтобы они понимали, что от них ожидается. Для этого можно составлять должностные инструкции или строить диаграммы взаимодействия организации и клиента. Трудностью здесь является то, что иногда бывает сложно предусмотреть все ситуации взаимодействия. Второй шаг — это обучить клиентов, делать то, что от них ожидается. Это может быть сделано, как посредством институциональной коммуникации, так и сотрудниками, находящимися в контакте, которые могут помочь клиентам интегрировать ожидаемую от них роль в предусмотренном сценарии. Обучение клиентов не обходится без проблем, особенно если в итоге клиенты становятся более компетентными, чем сотрудники. Третий шаг — это мотивировать клиентов, чтобы они согласились делать то, что от них ожидается. В этом смысле вопрос изучен достаточно хорошо и, хотя клиенты в целом ценят участие в процессе потребления, они могут быть особенно заинтересованы в следующих аспектах: экономия времени при самообслуживании; материальные стимулы (снижение затрат); нематериальные стимулы, (признание). С точки зрения мотивации, возникает вопрос: можно ли материально поощрять клиентов? Если их помощь оплачивается, тогда: остаются ли клиенты клиентами? Четвертый шаг — это развивать чувство принадлежности и единения с организацией. Развитие этого чувства принадлежности может быть достигнуто через форму организационной демократии, когда членам организации предлагается голосовать при принятии решений. Также организация может попытаться выяснить, можно ли она управлять клиентом не как сотрудником, а как партнером. Например, можно ли управлять действиями клиентов так же, как и действиями поставщиков.

Приняв эту точку зрения, можно изучить несколько методов управления, а именно: стандартизация систем для облегчения взаимосвязи между клиентами и организациями; создание специалистов для аудита и улучшения действий клиентов; разработка показателей эффективности для стимулирования клиентов к совершенствованию; создание справочных систем, объясняющих клиентам передовой опыт. Хотя управление клиентами требует от организаций применения ряда методов и инструментов управления, оно также опирается на разработку инструментов и методов для самих клиентов. Чтобы помочь им действовать, одна из задач – это вооружить клиентов рядом инструментов. Такие устройства, как технологии самообслуживания, позволяют людям производить и потреблять предложения услуг без помощи сотрудников. Наборы инструментов также позволяют автономно разрабатывать новые продукты и облегчают виртуальную передачу знаний в компании. Эти инструменты позволяют развивать не только компетентность клиентов, но и компетентность организации. Несмотря на то, что многие аспекты методов управления клиентами требуют изучения, следует сказать, что некоторые клиенты могут выработать реальное сопротивление методам (особенно маркетинговым), используемым организациями. Поэтому управление клиентами означает работу с теми, кто сопротивляется взаимодействию с организацией. Для организаций задача состоит в том, чтобы лучше объяснить клиентам – «что и почему» они это делают, а также какие выгоды получают они, общество и окружающая среда. Независимо от принятой организационной перспективы, роль клиента в рамках организационного действия делает клиента действующим лицом в стратегической среде, что приводит к изучению некоторых стратегических вопросов, предлагаемых ниже.

Возлагаемая на клиентов все более активная роль ведет к тому, что они становятся действующими лицами в *стратегической среде организаций*. В этом отношении развитие действий клиентов поднимает несколько стратегических задач : (1) чтобы не дать клиентам получить слишком большую власть; (2) справиться с развитием возможной конкуренции со стороны клиентов; (3) управление структурированием коллективных действий в сетевой организации с ее поставщиками и клиентами.

Относительно первой задачи (контроль над властью клиентов) следует отметить, что по своей природе тот факт, что организации считают своих клиентов быть активными - это заставляет их развивать свои навыки [10]. Такое повышение квалификации приводит к реальному расширению прав и возможностей клиента, то есть к обретению клиентом «власти». Если клиент является действующим лицом в организации, он без колебаний воспользуется своей властью для руководства коллективными действиями. Поручая

деятельность клиентам, обучая их и управляя их работой, компания рискует потерять над ними власть. Сегодня мы знаем множество случаев «захвата бренда» [11], когда клиенты присваивают себе определенные бренды. Решение проблемы возможного расширения прав и возможностей клиентов представляется стратегической задачей, особенно с учетом того, что в будущем клиенты смогут объединяться быстрее и легче. Совместным действиям потребителей способствуют вместе с технологическими инновациями (Интернет и соцсети) и правовые инновации. В ближайшие несколько лет клиенты, объединенные в виртуальные или юридические сообщества, могут все чаще диктовать выбор организациям, что уже начинает происходить. Вторая задача - борьба с конкуренцией со стороны определенных клиентов. С того момента, когда клиенты становятся компетентными в выполнении функций, традиционно предписанных сотрудникам организации, возникает риск, что они будут обходиться без организаций и станут конкурентами. Риск расширения прав и возможностей клиентов увеличивается в связи с тем, что технологии, которые раньше были прерогативой организаций, все чаще становятся доступными для самих клиентов. Развитие конкуренции между организациями и клиентами — это стратегический вопрос, который становится все более важным в профессиональных сообществах, переживающих экономико-философский кризис.

В современный период важно *избежать размытия организационной структуры* — это третья задача. Делая клиентов участниками организации, существует риск дальнейшего размытия самого понятия организации. Если она становится все более фрагментированной по отношению к клиентам, причём она уже в значительной степени фрагментирована по отношению к поставщикам [12], организацию становится все труднее идентифицировать. В будущем возникает образ организаций, состоящих из сетей участников, включая как организации (промышленников, поставщиков, провайдеров услуг), так и отдельных людей, которые в будущем будут стоять у истоков предложений продуктов/услуг, которые все чаще являются совместно разработанными, произведенными и предоставленными. В таких организационных структурах участники собираются вместе эфемерно, на время проекта/эксперимента, регулярно перестраиваясь для решения проблем интенсивных инноваций. Таким образом, происходит регулярная передача деятельности как между организациями, так и между клиентами и организациями [13]. С концептуальной точки зрения, эти сети все еще в значительной степени теоретизированы. В этом контексте одна из задач должна заключаться в построении обоснованных теорий, независимо от того, являются ли участники этих сетей отдельными лицами или организациями. Теоретический вызов, заключается в построении организационных теорий, которые не разрушают хорошо устоявшиеся практики [14], а скорее сопровождают их. Такая задача становится тем более

стратегической, поскольку у практиков возникает множество вопросов по управлению этими развивающимися сетями. В этом аспекте снова череда зарождающихся вопросов. Как все разрозненные участники этих сетей могут работать вместе одновременно? Какие инструменты управления могут быть использованы? Как можно постоянно изобретать и изменять конфигурацию таких сетей, маневрируя между поставщиками, производителями и клиентами? Как контролировать участников этих сетей, оставляя им свободу действий. Очевидно, что эти организационные вопросы пока еще далеки от разрешения.

Литература:

1. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. - М.: ИРИСЭН, 2012. - 336 с.
2. Eiglier P. et Langeard E. (1987). *Servuction. Le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris.
3. Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004). «Evolving to a new dominant logic for marketing», *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 1, p. 1-17.
4. Goudarzi K. et Rouquet A. (2013). « Les rôles des clients dans la logistique de distribution des produits », *Décisions Marketing*, n° 69, janvier-mars.
5. Bitner M.-J. (1992). «Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and Employees», *Journal of Marketing*, 56, April, p. 57-71.
6. Ибе О. Компьютерные сети и службы удаленного доступа. - М.: ДМК Пресс. 2015.- 336.
7. Hoffman D.L., Kopalle P.K. et Novak T.P. (2010). «The 'right' consumers for better concepts: identifying consumers high in emergent nature to develop new product concepts», *Journal of Marketing Research*, XLVII, p. 854-865.
8. Moschis G. et Cox D. (1989). «Deviant consumer behavior», *Advances in consumer research*, vol. 16, p. 732-737
9. Бирман Л. Управление человеческими ресурсами. - М.: «Дело» РАНХиГС, 2017.- 346с.
10. Кеннеди Д. Умный маркетинг в жесткие времена. Как привлечь максимум хороших клиентов, используя минимальные ресурсы: Манн, Иванов и Фербер – М., 2014. - 208 с.
11. Wipperfurth A. (2005). *Brand Hijack*, Penguin Group, New York.
12. Paché G. et Paraponaris C. (2006). *L'entreprise en réseau : approches inter et intraorganisationnelles*, Éditions de l'ADREG, <http://asso.nordnet.fr/adreg>.
13. Rouquet A., Goudarzi K. et Henriquez T. (2010). « Le transfert d'activités logistiques entreprise-consommateur : une comparaison des cas IKEA et Auchan Drive », *Logistique et Management*, vol. 18, n° 2, p. 13-25.
14. Denis J-P. et Martinet A.-C. (2012). « Le management, un carré plus que sémantique », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 228-229, p. 13-38.

References:

1. Barnard CH. Funkcii rukovoditelya. Vlast', stimuly i cennosti v organizacii. - M.: IRISEN, 2012. - 336 s.
2. Eiglier P. et Langeard E. (1987). Servuction. Le marketing des services, McGraw-Hill, Paris.
3. Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004). «Evolving to a new dominant logic for marketing», Journal of Marketing, vol. 68, n° 1, p. 1-17.
4. Goudarzi K. et Rouquet A. (2013). « Les rôles des clients dans la logistique de distribution des produits », Décisions Marketing, n° 69, janvier-mars.
5. Bitner M.-J. (1992). «Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and Employees», Journal of Marketing, 56, April, p. 57-71.
6. Ibe O. Komp'yuternye seti i sluzhby udalennogo dostupa. - M.: DMK Press. 2015.- 336.
7. Hoffman D.L., Kopalle P.K. et Novak T.P. (2010). «The 'right' consumers for better concepts: identifying consumers high in emergent nature to develop new product concepts», Journal of Marketing Research, XLVII, p. 854-865.
8. Moschis G. et Cox D. (1989). «Deviant consumer behavior», Advances in consumer research, vol. 16, p. 732-737
9. Birman L. Upravlenie chelovecheskimi resursami. - M.: «Delo» RANHiGS, 2017.- 346c.
10. Kennedi D. Umnyj marketing v zhestkie vremena. Kak privlech' maksimum horoshih klientov, ispol'zuya minimal'nye resursy: Mann, Ivanov i Ferber – M., 2014. - 208 c.
11. Wipperfurth A. (2005). Brand Hijack, Penguin Group, New York.
12. Paché G. et Paraponaris C. (2006). L'entreprise en réseau : approches inter et intraorganisationnelles, Éditions de l'ADREG, <http://asso.nordnet.fr/adreg>.
13. Rouquet A., Goudarzi K. et Henriquez T. (2010). « Le transfert d'activités logistiques entreprise-consommateur : une comparaison des cas IKEA et Auchan Drive », Logistique et Management, vol. 18, n° 2, p. 13-25.
14. Denis J-P. et Martinet A.-C. (2012). « Le management, un carré plus que sémantique », Revue française de gestion, vol. 38, n° 228-229, p. 13-38.