

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализируются и обобщаются теоретические концепции маркетинга в области взаимоотношений с клиентами, описываются обязательные элементы системы организации работы с клиентами, ставится вопрос о необходимости разработки показателей эффективности этой работы, адаптированных под специфику бизнеса, приводятся результаты экспресс-анализа, описывающего уровень качества взаимодействия с клиентами в различных рязанских компаниях.

*всеобщее управление качеством (TQM), клиентоориентированность, корпоративная культура, лояльность потребителей, маркетинг взаимоотношений, типология клиентов*

За два десятилетия рыночных преобразований отечественный бизнес прошел эволюцию от стереотипов поведения, присущих экономике дефицита, очередей, диктата производителя, доминирования продавца над покупателем до понимания и осмысления азбучной истины цивилизованного рынка: клиент является главным активом фирмы. Однако путь от общего понимания и признания этой истины до освоения конкретных управленческих инструментов грамотного взаимодействия с клиентами оказался достаточно длинным и тернистым. От тривиальных деклараций типа «клиент всегда прав», «клиент превыше всего» «потребитель – главная фигура бизнеса» пришло время переходить к разработке адаптированных под специфику конкретных компаний бизнес-технологий работы с клиентами, выверенного алгоритма взаимодействия с ними.

Актуальность исследований в области взаимодействия с клиентами усиливается в связи с кризисными явлениями в экономике, когда в условиях снижения покупательной способности клиенты становятся более рациональными, осторожными и разборчивыми. Востребованность практикой данного направления подтверждается большим количеством наименований издаваемых популярных брошюр с такими броскими названиями, как «Это же клиент, идиот!», «Довольный клиент сделает вас богаче», «Как завоевать покупателя», «Как ввести покупателя в транс», «Провокационные продажи» и др. И хотя эти пособия содержат иногда весьма разумные и полезные советы для руководства компаний, их отличает очевидная легковесность, поверхностность, отсутствие серьезных управленческих и экономических обобщений.

Целью данной работы является попытка анализа взаимодействия компаний с клиентами через призму современных теоретических концепций и реальной практики бизнеса, в том числе регионального.

Теория маркетинга с самого начала своего возникновения рассматривала потребителя, клиента фирмы как важнейшее действующее лицо бизнеса. Такими

корифеями маркетинга, как Ф. Котлер, И. Ансофф, Дж. Эванс и другими, предлагались различные признаки и стратегии сегментации рынка, конструировались разные модели потребительского поведения, формулировались специфические заповеди бизнеса («Отыщите потребность и удовлетворите ее», «Любите не товар, а потребителя», «Думайте о потребителе, прибыль придет сама», «Если ты не думаешь о покупателе, ты вообще не думаешь» и пр.).

Важным аспектом теоретических исследований явились различные подходы к типологии потребителей (клиентов, покупателей). Маркетологи выделили разные типы клиентов, классифицируемые по различным критериям, что позволяло выявить специфику, стереотипы, мотивацию потребительского поведения, определить особые инструменты маркетингового воздействия на них (табл. 1).

Таблица 1

Типология клиентов

<i>Критерий</i>	<i>Типы клиентов</i>
Отношение к фирме	потенциальные, новые, постоянные, случайные, потерянные
Социально-экономический статус	частные лица и корпоративные клиенты (гос-учреждения и коммерческие фирмы)
Психологические особенности поведения	лояльные, трудные, конфликтные, капризные, проблемные, требовательные
Реакция на цены	рациональные, престижные, апатичные, этичные
Восприятие новинок	новаторы, прогрессисты, скептики, консерваторы и др.

Дальнейшее развитие теории маркетинга и мировая практика успешных компаний убедительно доказали, что именно выстраивание грамотных взаимоотношений с клиентами серьезно улучшает экономические показатели деятельности фирмы и ее имидж, повышает ее конкурентоспособность, укрепляет позиции на рынке.

В последние годы появилось много исследований зарубежных и отечественных авторов в области взаимодействия бизнеса с клиентами, среди которых можно выделить концепции маркетинга взаимоотношений, лояльности клиентов, клиентоориентированности. Данной проблематике посвящены научные труды таких известных ученых-маркетологов, как Ф. Котлер, П. Дойль, Дж. Иган и др.<sup>1</sup>. Эти концепции, будучи сфокусированы на клиенте, не противоречат базовым принципам традиционного маркетинга, а развивают и конкретизируют их. Содержание этих концепций свидетельствует о смене акцентов и приоритетов бизнеса в сторону потребителя, необходимости обновления функциональных и технологических элементов хозяйственной деятельности рыночных субъек-

<sup>1</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. СПб. : Питер, 2008 ; Дойль П. Маркетинговое управление и стратегии : пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 672 с. ; Комплексное управление качеством. URL : <http://quality.eup.ru> TQM

ектов. На практике это влечет за собой изменение самого инструментария маркетинга как способа управления бизнесом, формирование новой корпоративной культуры, внесение существенных корректив в систему управления персоналом, маркетинговые коммуникации фирмы и пр.

Концепция маркетинга взаимоотношений, появившаяся в середине 90-х годов XX века, подчеркивает необходимость построения долгосрочных доверительных взаимовыгодных отношений с внешними и внутренними (сотрудниками компании) клиентами, а также такими ключевыми партнерами, как поставщики, инвесторы, дистрибьюторы и установления с ними тесных связей экономического, технического и социального характера. С позиции этой концепции маркетинга успех бизнеса определяется качеством взаимоотношений с клиентами.

Идеи маркетинга взаимоотношений тесно связаны с достижением и укреплением лояльности потребителей<sup>2</sup>. Исследователи отмечают, что наличие большого количества лояльных по отношению к организации и платежеспособных клиентов может обеспечить ей ряд существенных преимуществ как в краткосрочном периоде, так и в долгосрочной перспективе<sup>3</sup>. Так, Питер Дойль приводит такие обоснования усиления деятельности по повышению лояльности потребителей, как:

- лояльные клиенты приносят высокую прибыль;
- привлечение новых клиентов обходится дороже, чем усилия по удержанию постоянных клиентов;
- довольные клиенты обращаются в компанию повторно;
- недовольные клиенты обязательно предостерегут от печального опыта друзей и знакомых<sup>4</sup>.

Согласно этим аргументам лояльный клиент имеет очень высокую ценность для предприятия и его лояльность необходимо сохранять и укреплять.

На базе маркетинга взаимоотношений в последнее десятилетие формируется новая концепция – концепция клиентоориентированного маркетинга. По мнению ряда авторов, клиентоориентированность – это концепция, провозглашающая первенство принципов удовлетворения потребностей клиентов<sup>5</sup>, «...инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде»<sup>6</sup>.

Изучение и анализ публикаций, посвященных проблематике взаимодействия с клиентами, позволяет сделать вывод о том, что эффективность исследований в этой области могла быть выше при условии их интеграции в единую концепцию, в рамках которой произошла бы увязка отдельных элементов, име-

---

<sup>2</sup> Бояршинов А.А. Потребность бизнеса в повышении лояльности клиентов. URL : <http://www.marketing.spb.ru>

<sup>3</sup> Чичмели И. Как управлять лояльностью клиентов? URL : <http://www.e-executive.ru>

<sup>4</sup> Дойль П. Маркетинговое управление и стратегии : пер. с англ. СПб. : Питер, 2004. 672 с. С. 26.

<sup>5</sup> Марданов А., Мунасыпов Р. Клиенто-ориентированная стратегия управления в банковской деятельности // Банки и технологии. 2004. № 4. С. 46–48.

<sup>6</sup> Управление отношениями с клиентами. URL : <http://www.marketer.ru/articles/index.443.html>

ющих собственное содержание. Мы полагаем, что такая интеграция позволила бы устранить ненужное дублирование, более четко определить иерархию понятий, подчинить теоретическую конструкцию реальным интересам хозяйственной практики (рис. 1).

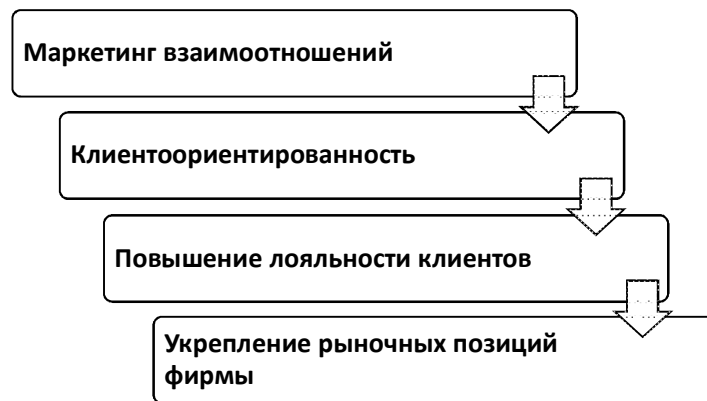


Рис. 1. Интегрированная концепция взаимодействия с клиентами

В монографической литературе и периодических изданиях по проблемам взаимоотношений с клиентами приводится достаточно обширный перечень обязательных элементов организации работы по взаимодействию с клиентами, в состав которого входят:

- сегментация клиентской базы, основанная на выработке специфических технологий работы с каждым сегментом или с наиболее ценными клиентами;
- организация доступной системы продаж продуктов и услуг, а также эффективного послепродажного сервиса;
- наличие политики формирования клиентской базы, ключевых способов определения ее целей, приоритетов, ресурсов и пр.;
- создание и эффективная работа подразделений, профессионально занимающихся клиентской работой;
- деятельность по постоянному привлечению в компанию новых клиентов;
- наличие разработанных и действующих бизнес-технологий работы с клиентами;
- проведение постоянной оценки качества обслуживания клиентов, анализ всех их замечаний и предложений, создание постоянно действующей системы опросов клиентов;

– реализация коммуникаций с клиентами (во всех видах этих коммуникаций);

– наличие в компании корпоративной клиентской культуры <sup>7</sup>.

Хотя этот список является далеко не полным, он содержит важные и достаточно эффективные направления деятельности, которые могут быть успешно применены в самых различных фирмах с учетом их отраслевых, региональных и ситуационных особенностей. Однако, по нашему мнению, перечисленные и прочие элементы деятельности должны быть ориентированы не только на описанные процессы, но и на определенные результирующие показатели. На наш взгляд, руководство фирмы, которое осознает роль взаимоотношений с потребителями и воспринимает текущих и перспективных клиентов не просто как внешних контрагентов, а как важнейший элемент собственных активов, должно разработать систему конкретно прописанных под свою специфику показателей и постоянно с их помощью оценивать свою деятельность. В качестве таких показателей мы предлагаем использовать:

– степень удовлетворенности не только внешних, но и внутренних клиентов (сотрудников);

– соотношение доли постоянных и вновь привлеченных клиентов либо доли клиентов, совершающих повторные покупки, в их общей численности;

– доля клиентов, привлеченных в компанию посредством родственников, друзей, знакомых и т.п., от общей их численности;

– наличие и степень эффективности обратных связей в процессе маркетинговых коммуникаций с клиентами;

– уровень мотивации сотрудников, ориентированных на качество обслуживания клиентов.

Качество взаимоотношений с клиентами становится, на наш взгляд, одним из главных конкурентных преимуществ фирмы, ключевым фактором конкурентного соперничества. Это означает, что для менеджмента компании вопросы взаимодействия с клиентами должны стать объектом пристального внимания и анализа, в частности:

1) Насколько полны и актуальны базы данных о клиентах?

2) Как фирма привлекает новых клиентов?

3) Как фирма удерживает постоянных клиентов?

4) Как осуществляется обратная связь с клиентами?

5) Осуществляется ли мониторинг удовлетворенности потребителей?

6) Рекомендуют ли постоянные клиенты фирму своим друзьям и знакомым?

7) Насколько эффективно фирма контактирует со своими клиентами?

8) Мотивированы ли сотрудники к повышению лояльности клиентов?

---

<sup>7</sup> Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : пер. с англ. М. : Юнити, 2008 ; Управление отношениями с клиентами ; Чичмели И. Как управлять лояльностью клиентов?

Важным фактором повышения эффективности деятельности по взаимодействию с клиентами, по нашему мнению, могло бы стать использование принципов TQM (Total Quality Management – всеобщее управление качеством), ключевая идея которого состоит в том, что достижение высокого качества продукции предполагает повышение качества организации работы компании в целом<sup>8</sup>.

К основным принципам всеобщего управления качеством относятся:

1. Ориентация организации на заказчика.
2. Ведущая роль руководства.
3. Вовлечение сотрудников.
4. Процессный подход.
5. Системный подход к управлению.
6. Постоянное улучшение.
7. Подход к принятию решений, основанный на фактах.
8. Отношения с поставщиками.

Рассмотрим некоторые принципы TQM применительно к анализируемой проблеме. Приоритетный принцип TQM – *ориентация на потребителя* – означает, что потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество продукции и услуг, что ориентация на потребности существующих и потенциальных потребителей позволяет достичь лояльности последних, сохранять и увеличивать их количество и долю рынка, что полностью вписывается в рассматриваемые выше концепции.

*Лидерство руководителя* означает, что именно высшее руководство фирмы должно придавать построению системы взаимодействия с клиентами самое серьезное значение, иметь ясное и полное представление об ожиданиях, предпочтениях, мотивациях своих потребителей, быть своеобразным драйвером, энтузиастом и главным координатором реализации сфокусированной на клиенте политики фирмы, способствовать созданию в организации соответствующей атмосферы.

*Всеобщая вовлеченность* сотрудников предполагает, что реализация этой политики невозможна без полного осознания сотрудниками значения и понимания своего места в системе эффективного взаимодействия с клиентами, без специального профессионального обучения и адекватной мотивации их труда, без участия персонала в совершенствовании этого взаимодействия.

Принцип *непрерывного совершенствования* основывается на том, что выстраивание самой грамотной клиентской политики не может претендовать на завершенность, быть одномоментным процессом. Под влиянием изменения рыночных условий, появления новых технологий, продуктов, конкурентных инноваций должны своевременно вноситься корректирующие и превентивные изменения.

Таким образом, рассмотрев приведенные выше теоретические исследования в области взаимодействия с клиентами можно резюмировать, что они носят

---

<sup>8</sup> Комплексное управление качеством.

явно выраженный прикладной, функциональный характер, а их выводы могут быть использованы как универсальные рекомендации действующим на рынках компаниям.

Настоятельная необходимость овладения хозяйственной практикой научными обобщениями и выводами маркетологов убедительно подтверждается данными мировой статистики:

1. Почти в 70 процентах случаев причиной ухода клиентов становится равнодушное к ним отношение и лишь в 14 процентах случаев – неудовлетворенность продуктом<sup>9</sup>.

2. Затраты на привлечение нового клиента обходятся в зависимости от отрасли от 5 до 10 раз дороже, чем на удержание уже существующего; по мере насыщения рынка затраты на привлечение каждого нового клиента возрастают, а затраты на удержание сохраняются на стабильно невысоком уровне;

3. Сокращение оттока клиентов на 5–10 процентов может принести компании до 75 процентов дополнительной прибыли.

4. Большая часть компаний теряет 50 процентов своих клиентов каждые пять лет<sup>10</sup>.

Однако, несмотря на столь убедительные данные, отечественная практика бизнеса свидетельствует о том, что далеко не все фирмы, даже казалось бы всецело зависящие от клиентов, осознают необходимость освоения конкретных технологий грамотного взаимодействия с ними. Наблюдается значительная дифференциация в уровне взаимоотношений с клиентами в столичных центрах и регионах, в отечественных и иностранных компаниях, различных отраслях национальной и региональной экономики, в крупном и малом бизнесе.

В самом общем виде оценить уровень организации работы с клиентами может любой потребитель на базе обычных житейских наблюдений, собственных впечатлений, накопленного покупательского опыта, мнения знакомых и друзей, отзывов в Интернете. Сегодня не слишком редкое явление – низкий уровень сервиса, некомпетентность персонала, некорректное поведение охраны, махинации с ценниками и сроками годности, минимизация издержек за счет существенного снижения качества товаров и услуг и пр.

Анализ и обобщение такой эмпирической информации, не претендуя на полноту оценки всей системы взаимоотношений с клиентами, действующей в разных фирмах, предполагает некий «взгляд со стороны», своеобразный образ фирмы, увиденный глазами клиента. Так, студенты-экономисты (100 человек) по заданию преподавателя в рамках изучения дисциплины «Маркетинг» в марте 2012 года, используя прием «Mystery Shopper» («тайный покупатель»), провели единовременный точечный экспресс-анализ уровня взаимодействия рязанских фирм сферы торговли и услуг с клиентами. Студенты должны были дать оценку степени клиентоориентированности бизнеса, позвонив по контактному телефону, лично посетив фирму в качестве потенциального клиента, составить по за-

---

<sup>9</sup> Черкашин П. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) : пер. с англ. М. : ИНТУИТ.ру, 2004. С. 48.

<sup>10</sup> Томпсон Х. Кто увел моего клиента? : пер. с англ. М. : Вильямс, 2005. С. 61.

вершении работы отчет в свободной форме. Многие студенты при этом начали выполнение задания со знакомства с вэб-сайтом компаний в Интернете. Анализ и обобщение материалов позволили определить, прежде всего, уровень корпоративной культуры фирм, работающих в регионе, оценить работу их персонала с клиентами.

К наиболее типичным отзывам положительного характера можно отнести такие, как:

- «вежливость, корректность, доброжелательность, профессиональная подготовленность сотрудников («Техносила», «М Видео», «L Этуаль», «Альттелеком»);

- «исчерпывающие ответы, предоставление полной информации об акциях, скидках, бонусах, предложение самых разных альтернативных вариантов (туристические агентства «Алый парус», «Добродей», торговые фирмы «Lord», «Эконика», телекоммуникационные компании «Евросеть», «Связной»);

- «сотрудники здороваются и прощаются с клиентами, действуют программы клиентских дней, презентации ведущих мировых брендов, подарки за покупку, выгодные дисконтные программы («Иль де Ботэ», «Кофейная кантата», «Орифлейм», «Спортмастер»);

- «высокое качество и информативность сайта, наличие интернет-форума» («Мегафон», «Билайн», сервисный центр бытовой техники и электроники и др.).

В то же время в большом количестве отчетов студентов содержатся крайне негативные отзывы о работе персонала. Среди них наиболее часто встречаются следующие (по этическим соображениям здесь не приводятся названия компаний и наиболее одиозные резкие отзывы):

- «равнодушие, безразличие продавцов-консультантов к клиентам; не здороваются и не предлагают свою помощь»;

- «неуважительное, пренебрежительное отношение к клиенту, плохое знание функций товара, менеджеры «перебрасывают» клиента друг другу, высказывая возмущение прямо при клиенте, крайне неохотно дают консультации»;

- «долго приходится искать консультанта, несоответствие информации, которую сообщили по телефону об акциях и скидках, реальному положению в магазине; большое количество покупателей, стоящих в очереди в отделе возврата»;

- «недоразумения с номерками в примерочную; сотрудники не помогают подобрать нужный размер; увлеченно разговаривают в центре зала; не объясняют, почему не действует накопительная карта»;

- «долгое ожидание ответа на телефонный звонок; ответивший сотрудник службы технической поддержки не представился, использовал слишком научные специальные термины; не отработан механизм взаимодействия между службами»;

- «неуютно выбирать товар под пристальным взглядом следующего по пятам за клиентом охранника»;

- «цена на ценнике может не соответствовать цене на кассе»;



□ «продавцов-консультантов много, а кассир один и очень медленно работает»;

□ «отказ в возврате или обмене товаров; нарушение срока обмена товаров ненадлежащего качества» и др.

Такие нелестные характеристики, данные студентами в качестве покупателей, свидетельствуют о серьезном разрыве между теоретическими концепциями, декларациями руководителей бизнеса и существующим положением дел, о существенных экономических потерях, связанных с низким качеством взаимодействия с клиентами.

Помимо этих явных нарушений принципов цивилизованного бизнеса, заметных невооруженному глазу, можно говорить и об ошибках технологического характера. Так, существенная часть российских компаний концентрирует усилия на привлечение все новых клиентов, не слишком беспокоясь о потере имеющихся и об их удержании. К примеру, в Рязани компании интернет-провайдеры, стремясь привлечь все большее количество абонентов, ведут агрессивную рекламную кампанию, затрачивают на нее внушительные финансовые средства, при этом часто остаются индифферентны к проблемам, возникшим у уже привлеченного клиента. Аналогично ведут себя представители страховых агентств, весьма аргументированно убеждая в целесообразности покупки новых страховых полисов. Работники городских туристических компаний, любезно и профессионально предлагающие разнообразные туры, буквально на глазах меняют свое отношение к клиенту в случае возникновения у него трудностей и претензий. Можно констатировать, что бизнес, хотя и не в полной мере, но уже признает принципы маркетинга «на входе» (активная реклама, «навязчивый сервис», различные промоакции и пр.), и порой полностью игнорирует их «на выходе», демонстрируя непонятное равнодушие к клиенту, у которого возникли проблемы уже после заключения сделки.

Фактором обеспечения цивилизованного взаимодействия с клиентами во многих компаниях становится создание регламентов и кодексов работы персонала с клиентами, кодекса прав клиентов и системы контроля его соблюдения. Подобная регламентация будет жизнеспособной только при условии серьезной перестройки системы управления персоналом, включая организацию регулярного профессионального обучения сотрудников, изменения ориентиров их мотивации. Не вызывает сомнений факт, что обеспечить устойчивую клиентскую базу невозможно без сотрудников фирмы, непосредственно взаимодействующих с клиентами, серьезно влияющих на их выбор, на процесс принятия потребительских решений, на отношение к фирме, а в конечном счете на объемы продаж и прибыль. Система вознаграждения в компании должна быть выстроена так, чтобы поощрять сотрудников к клиентоориентированному поведению, дифференцировать оплату труда по этому параметру, учитывать поведение сотрудника при принятии решений о его профессиональном или карьерном росте.

Важную роль в этой сфере играет также грамотно выстроенный коммуникационный процесс, направленный на изучение жалоб, претензий, мнений клиентов для определения, какие именно стороны работы компании нуждаются

в корректировке, устранении отклонений от принятых норм. Залогом успешности все больше становится отслеживание реакции клиентов на проводимые действия рекламного характера, на уровень сервиса, на показатели удовлетворенности/неудовлетворенности клиентов.

Таким образом, взаимодействие с клиентами должно стать для бизнеса, в том числе регионального, механизмом сквозного действия, пронизывающим все стороны их деятельности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ЭЛЕКТРОННЫХ РЕСУРСОВ

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008.
  2. Бояршинов, А.А. Потребность бизнеса в повышении лояльности клиентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http:// www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
  3. Голубкова, Е.Н. Управление удержанием потребителей [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 1.
  4. Дойль, П. Маркетинговое управление и стратегии [Текст] : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 672 с.
  5. Иган, Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений [Текст] : пер. с англ. – М. : Юнити, 2008.
  6. Комплексное управление качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://quality.eur.ruTQM>
  7. Котлер, Ф. Маркетинг по Котлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок. [Текст] : пер. с англ. – М. : АСТ, 2008.
  8. Марданов, А. Клиенто-ориентированная стратегия управления в банковской деятельности [Текст] / А. Марданов, Р. Мунасыпов // Банки и технологии. – 2004. – № 4. – С. 46–48.
  9. Томпсон, Х. Кто увел моего клиента? [Текст] : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2005.
  10. Управление отношениями с клиентами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http:// www.marketer.ru/articles/index.443.html](http://www.marketer.ru/articles/index.443.html)
  11. Христосенко, С.С. Как привлечь много новых клиентов на корпоративный веб-сайт [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4.
  12. Черкашин, П. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) [Текст] : пер. с англ. – М. : ИНТУИТ.ру, 2004.
  13. Чичмели, И. Как управлять лояльностью клиентов? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http:// www. e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)
- G.V. Karvitskaya**

#### INTERACTION WITH CLIENTS: THEORY AND PRACTICE OF MARKETING ACTIVITY

The article deals with an analysis and generalization of marketing concepts in the field of relations with clients. It dwells upon the obligatory elements of the system of work with clients. The article puts forward the question of necessary development of the efficiency indicators adapted to the specific character of business. The results of an express analysis are given that show the quality of interaction with clients in various companies in Ryazan.

*marketing of interactions, client orientation, loyalty of consumers, total quality management (TQM), typology of clients, corporate culture.*