

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ХОРОШОВА Юлія Олександрівна

**Розвиток клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних
ринках / Development of enterprise's customer orientation on foreign
markets**

спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини
Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МЕВМАм-21
Ю. О. Хорошова

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О.Ф. Мигаль

ТЕРНОПІЛЬ -2018

ЗМІСТ

ЗМІСТ	9
ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ	14
1.1. Суть, поняття та основні принципи клієнтоорієнтованості.	14
1.2. Характеристика інструментарію ефективної взаємодії з клієнтом.	24
1.3. Особливості розвитку клієнтоорієнтованості на зарубіжних ринках.	36
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ	45
ТОВ «ВОЛОШИН» НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ	45
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства.	45
2.2. Дослідження інструментарію взаємодії підприємства з цільовими клієнтами.	53
2.3. Оцінка розвитку клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках.	62
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ТОВ «ВОЛОШИН» НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ.	78
3.1. Розробка стратегії розвитку клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках.	78
3.2. Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.	99
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

ВСТУП

Актуальність роботи. В умовах нинішнього постійного зростання кількості ринкових гравців, компаніям стає все важче виділитися з-поміж інших самим лише товаром чи брендом. Ринок зазнав значної трансформації, перейшовши від ринку продавця до ринку покупця. Сьогодні споживач став більш обізнаним і вимогливим стосовно продуктів та сервісу, що надають компанії.

Вирішальним критерієм, за яким споживачі обирають компанію, в якій придбають товар чи послугу, є її ставлення до клієнтів та рівень сервісу, який вона забезпечує. Саме тому з початком нового тисячоліття набула популярності нова філософія ведення бізнесу – клієнтоорієнтованість.

Досвід компаній зарубіжних країн підтверджує ефективність та доцільність впровадження на підприємство нових стандартів та технологій роботи з клієнтом. Таким чином підприємство значно підвищує свої шанси здобути постійних лояльних клієнтів.

Дослідження виникнення, розвитку, ефективності та інструментів клієнтоорієнтованості можна знайти у роботах наступних зарубіжних дослідників: Х. Барксдейл, Ф. Вебстер, У. Дарден, Дж. Дей, П. Друкер, Т. Левітт, Р. МакКінзі, К. Макнамара, А. Парватьяр, А. Фелтон, Р. Хайс, Т. Шецц. У вітчизняній літературі дослідження клієнтоорієнтованості можна зустріти в роботах дослідників: О. Дейнека, С. Еверт, А. Зінкевич, А. В. Кваско, А. Кулинич, М. М. Лавренюк, В. Лучков, І. Манн, І. А. Ніконова, А. Новіков, К. Харський, Д. І. Хлібович, Р. Н. Шамгунов, А. Юрчак.

Вітчизняні підприємства, хоч і позиціонують себе як клієнтоорієнтовані, у більшості випадків це не підтверджено їхніми клієнтами. Це свідчить про те, що керівники не володіють відповідними знаннями щодо цього принципу роботи. Низький рівень обізнаності вітчизняних управлінців про клієнтоорієнтованість і невміння коректно та ефективно застосовувати її інструменти зумовили вибір теми дослідження.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках.

Для досягнення мети поставлені наступні **завдання**:

- Дослідити суть, поняття та основні принципи клієнтоорієнтованості;
- Окреслити основні характеристики інструментарію ефективної взаємодії з клієнтом;
- Дослідити особливості розвитку клієнтоорієнтованості на зарубіжних ринках;
- Проаналізувати господарську діяльність ТОВ «Волошин»;
- Дослідити інструментарій взаємодії підприємства з цільовими клієнтами;
- Визначити можливості розвитку клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках;
- Розробити практичні рекомендації щодо розвитку клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках;
- Розробити рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку клієнтоорієнтованості підприємств на зарубіжних ринках.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку клієнтоорієнтованості ТОВ «Волошин» на зарубіжних ринках.

Методи дослідження. У дослідження були застосовані:

- емпіричні методи (спостереження, порівняння)
- методи, використовувані для емпіричного та теоретичного досліджень (абстрагування)
- Методи теоретичних досліджень (системний підхід).

Теоретичною і методологічною основою дослідження є праці теоретиків та практиків з питань клієнтоорієнтованості, лояльності, інтернет-маркетингу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з досліджуваної тематики, аналітичні й статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітні дані підприємства, результати соціологічних досліджень, матеріали періодичних видань, інтернет-публікації.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у розвитку теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку клієнтоорієнтованості підприємства в процесі виходу на зарубіжні ринки.

Практичне значення магістерської роботи полягає у створенні стратегії впровадження та використання принципу клієнтоорієнтованості на підприємстві ТОВ «Волошин» на етапі виходу на ринки Польщі, Румунії та Молдови.

Апробація результатів роботи. Суть дослідження та основні положення висвітлені у XI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2018).

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито суть, поняття та основні принципи клієнтоорієнтованості, описано інструменти та їхнє використання у світовій практиці.

У другому розділі охарактеризовано діяльність ТОВ «Волошин», досліджено використовувані підприємством інструменти клієнто-орієнтованості та можливості розвитку на цільових ринках.

У третьому розділі запропонована стратегія виходу на цільові зарубіжні ринки як клієнтоорієнтованого підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ

1.1. Суть, поняття та основні принципи клієнтоорієнтованості.

Сьогоднішнє бізнес-середовище значно відрізняється від свого стану, скажімо, 5 років тому. Конкуренція загострилася настільки, що ціна тепер не є основним, а тим більше єдиним критерієм покупця для вибору продукту чи послуги, а також торгової марки. Завдяки появі глобальної мережі Інтернет та Big Data споживач з кожним днем стає більш обізнаним, досвідченим, а значить і вибагливим. Тому компанії витрачають більше і більше ресурсів для залучення нових покупців до своєї клієнтської бази.

Численні дослідження показали, що залучення нового клієнта зовні обходиться для компанії у 5-10 разів дорожче (залежно від ніші), ніж утримання вже існуючого. [19]

Загострення уваги до роботи з клієнтами тягне за собою розробку та впровадження нових підходів і принципів, встановлення довірчих відносин зі споживачем, контроль якості та високих стандартів обслуговування. Саме ці пункти дозволяють підприємству скоротити витрати на розширення клієнтської бази і підтримувати плідну роботу з уже наявними покупцями.

Однією з можливостей збереження прибутковості бізнесу для багатьох підприємств стало зростання об'єму споживання їхньої продукції чи послуг клієнтами. Це потягнуло за собою необхідність встановлення і підтримки довгострокових відносин з наявними клієнтами ними через впровадження принципу клієнтоорієнтованості.

Хоча поняття «клієнтоорієнтованість» з початком третього тисячоліття фігурує у стратегіях розвитку та підсумкових звітах вітчизняних підприємств, а половина підприємств України розглядає свого клієнта як значиму цінність своєї діяльності – у бізнес-практиці використання цього підходу спостерігається значно рідше.

Блог Customer Evangelism пише, що 56% підприємств вважають себе клієнтоорієнтованими, і лише 12% їхніх споживачів погоджуються таким твердженням. Це можна пояснити неповним розумінням керівництвом та працівниками самої сутності клієнтоорієнтованості, а також не усвідомленням того, що для впровадження клієнтоорієнтованості необхідно вдосконалити управлінські підходи та повною мірою реорганізувати свою діяльність стосовно роботи з клієнтами. [19]

Дослідження Roffey Park (Великобританія) наглядно демонструють, що існує прямий зв'язок між управлінськими методами, змінами на підприємстві та його здатністю ефективно працювати з клієнтами у кризових ситуаціях. Було опрацьовано анкети 900 менеджерів, і результати були вражаючими. Зосередження уваги лише на особистих проблемах у 56% випадків призводить до зростання збитковості підприємств, у 49% випадків – до схильності до появи конфліктних ситуацій у колективі, у 44% випадків – до зниження мотивації працівників.

Фред Райхельд, відомий американський дослідник, бізнес-стратег, автор робіт про маркетинг лояльності, у своїх публікаціях писав: «В кінці кінців неважко зрозуміти: компанія не зможе рости, якщо випроваджує клієнтів через задні двері швидше, ніж спеціалісти з продажу встигають затягнути їх через головний вхід». [68]

Перші згадки про необхідність дослідження проблеми орієнтації на клієнта ведуться з середини 1950-х рр., спочатку у перебігу розвитку концепції ринкової орієнтації П. Друкером і Т. Левіттом. Розвиваючи положення цієї концепції, Х. Баркстейл і У. Дарден, Р. Хайс, К. Макнамара та ін. оцінювали ступінь практичного застосування ринкової орієнтації в компанії. А. Фелтон, Ф. Вебстер вивчали фактори і ступінь їх впливу на впровадження концепції ринкової орієнтації в діяльність підприємства. Зростання кількості публікацій, присвячених орієнтації на клієнта, припало на початок 1990–2000-х років (Дж. Дей, А. Парватьяр і Т. Шец, Р. МакКінзі та ін.), коли орієнтація на клієнта остаточно

виділилася із концепції ринкової орієнтації як самостійний напрям дослідження. [8]

Вперше на поняття клієнтоорієнтованості почали звертати увагу у 90-х роках ХХ століття. Первинною її метою було встановлення індивідуальних відносин підприємства з кожним із клієнтів. На початку нового тисячоліття компанії почали демонструвати покращення роботи з клієнтами, що стало популяризуватися із шаленою швидкістю. Сюди входили прагнення до підвищення якості роботи зі своїми клієнтами, зростання їхньої лояльності та побудови взаємовигідного співробітництва.

Результатом модифікацій бізнес-середовища за останні роки стала саме клієнтоорієнтованість як нова філософія підприємницької діяльності.

Зародженню та зростанню популярності клієнтоорієнтованості передували такі особливості:

- загострення конкуренції у своїй ніші;
- перенасичення ринку великою кількістю аналогічних продуктів та послуг;
- постійне зростання вимог клієнтів до якості продуктів (послуг) та обслуговування;
- безперервний вхідний потік нових товарів та послуг на ринок.

Ці процеси змусили сучасні компанії переорієнтуватися з концепцій вдосконалення виробництва та вдосконалення продукту на першочергове задоволення існуючих і прихованих потреб клієнтів без порушення інтересів і зменшення прибутку підприємства.

У багатьох наукових публікаціях говориться, що вагомі і постійні конкурентні переваги компанія може отримати завдяки безперервному фокусу на потребах та запитах клієнта. Так, П. Друкер говорив, що призначення будь-якого бізнесу полягає в задоволенні запитів клієнта [16]. Зазвичай компанії не можуть повноцінно працювати з філософією клієнтоорієнтованості через банальне нерозуміння сутності цього поняття та його основних складових і пояснень. Деякі вчені окреслюють клієнтоорієнтованість як стратегію або спосіб ведення бізнесу.

Наприклад, Манн І. зазначає, що клієнтоорієнтованість – це стратегія ведення бізнесу підприємства, а також виклик позитивних емоцій в існуючих клієнтів, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів завдяки позитивним відгукам. [51] І. А. Никонова та Р. Н. Шамгунов визначають клієнтоорієнтованість як процес переходу від класичної конкурентної боротьби до початку продажу унікальних товарів чи послуг з метою задоволення прихованих та потенційних потреб споживачів через впровадження нетрадиційних методів. За визначенням С. Еверта, клієнтоорієнтованість – це вміння виявляти потреби клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) і ефективно задовольняти їх. [38] А. В. Кваско та М. М. Лавренюк [34] пишуть, що це зміна парадигми менеджменту підприємством в управлінні відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку і ін. В. Лучков підкреслює, що клієнтоорієнтованість – це здатність компанії генерувати додатковий потік клієнтів і надприбуток за рахунок чіткого розуміння і задоволення потреб клієнтів споживачів. [50] За словами Парка Франке [67], це набір поведінкових критеріїв компанії, яка сконцентрована на інтересах та потребах клієнта з метою отримання останнім довготривалого задоволення. [37] За його ж визначенням, це стратегічний підхід до розвитку фірми, що гарантує підвищення конкурентоспроможності і прибутковості, має на увазі скерування всіх її ресурсів на виявлення, залучення, та утримання найбільш прибуткових клієнтів. [37] І. Патлах [61] пояснює це як інструмент для отримання лояльних клієнтів, що має на меті отримувати стійкий прибуток протягом тривалого часу на перспективу. [61] Новіков А. уточнює, що клієнтоорієнтованість – це модель самого бізнесу, яка відображає першочерговість інтересів споживача в пріоритетності топ-менеджменту. [58] А. Юрчак визначає її як основний набір критеріїв, що створюють корпоративну культуру компанії. [88] О. Дейнека розкриває клієнтоорієнтованість як фокус маркетингової стратегії підприємства для отримання лояльності ключових клієнтів через формування унікальних стосунків із ними. Формування індивідуальних взаємин з лояльними клієнтами дозволить збалансувати інтереси, а потенційні і випадкові клієнти плавно переходять в

групу лояльних клієнтів [12] за умови представлення пропозиції, адекватної їхнім очікуванням. А. Зінкевич описує клієнтоорієнтованість як цілеспрямовані і системні дії фірми з метою перевершення очікувань клієнтів. [22] А. Кулинич [47] пояснює її як бажання зрозуміти клієнта, як чітку відповідність рекламним заявам та очікуванням споживача, а також прагнення до перевершення очікувань, індивідуальний підхід. К. Харський вважає, що клієнтоорієнтованість – це оцінка клієнтом видимої частини діяльності підприємства. [79] Д. І. Хлібович натомість говорить [80], що це стан, коли компанія ставить інтереси клієнтів понад усе, їхні потреби та бажання є визначальним критерієм у впровадженні нових внутрішніх бізнес-процесів.

На практиці важко знайти компанію, яка ставить інтереси клієнтів понад свої, оскільки очевидно, що метою створення й функціонування будь-якого бізнесу є отримання прибутку. Так, компанія може понизити пріоритетність деяких своїх цілей на користь інтересів клієнта, і таким чином, погодитися з втратою частини прибутку. Але варто розуміти, що це так звана інвестиція в розширення клієнтської бази. Клієнтоорієнтованість як підхід та стратегія повинна бути вигідною для всіх зацікавлених сторін.

Бачимо, що думки науковців не завжди співпадають про визначення сутності клієнтоорієнтованості. Одні описують її як інструмент (засіб), інші – як процес. Ще одні вважають її результатом зусиль, характеристикою, клієнтським досвідом, оцінкою лояльності клієнта чи стратегією. З усіх цих визначень можна вивести декілька основних підходів:

- клієнтоорієнтованість як інструмент, вміння, засіб;
- клієнтоорієнтованість як результат комплексу робіт, характеристика бізнесу;
- клієнтоорієнтованість як стратегія, філософія чи парадигма ведення бізнесу;
- клієнтоорієнтованість як оцінка лояльності клієнта чи досвід клієнта.

На нашу думку, клієнтоорієнтованість можна розглядати як сучасну філософію менеджменту, яка вимагає чіткого розуміння та наявності ресурсів для

виявлення нових механізмів максимально ефективного задоволення потреб та бажань споживачів. Основними вимогами для цього є глибокі знання щодо запитів, потреб і бажань клієнтів, що дозволить сформувати хороший досвід, створити лояльність, утримати наявного і залучити нового клієнта, завдяки персоналізованій пропозиції з урахуванням інтересів зацікавлених сторін.

Звідси можна сформувати єдине авторське визначення: клієнтоорієнтованість – це концепція менеджменту, яка сфокусована на виявленні та задоволенні наявних і потенційних потреб, підвищенні якості взаємин з клієнтами та адаптації ланцюгів комунікації і внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням запитів споживачів, яка націлена на формування стратегічних конкурентних переваг та підвищення прибутковості підприємства.

З огляду на це твердження, можна описати декілька основних сутнісних характеристик клієнтоорієнтованості:

1. Розуміти свого споживача. Мається на увазі мати поняття, який сегмент суспільства є основним споживачем тих чи інших товарів або послуг. Тобто кожен працівник на підприємстві має розуміти, для кого він працює і як краще спілкуватися зі споживачем, який посил нести, як споживач себе поводить, де проводить найбільше часу. Ці всі характеристики включає система сегментації і таргетингу. Розуміння також передбачає запит на регулярний зворотній зв'язок, що допомагає компанії залишатися компанією номер один для своїх клієнтів.

2. Утримання існуючих клієнтів. Це одне із основних стратегічних завдань підприємства, бо, як вже відомо, залучення нового клієнта коштує значно дорожче. Для бізнесу значно ефективнішим буде використання потенціалу вже створеної і частково обробленої клієнтської бази, що вигідніше для нарощення кількості проданих товарів чи наданих послуг.

Ігор Качалов у своїх публікаціях говорить про «коефіцієнт утримання», або коефіцієнт повторних покупок. У дослідженнях (табл. 1) з'ясувалося, що утримати більше 90-95% покупців неможливо. Тобто навіть найуспішніша компанія втрачає щороку 5-10% своїх клієнтів. [33]

Таблиця 1.1.

Коефіцієнт повторних покупок в різних цінових сегментах

Ціновий сегмент	Клієнти	КПП, %
Дорогий і люкс	Крупні	90-95
Середній	Середні	60-70
Дешевий	Дрібні	40-45

Джерело: [33]

Чим вищий показник втрати наявних клієнтів, тим більший приплив нових клієнтів повинна забезпечувати компанія. Тому більшості компаній доводиться оновлювати свою клієнтську базу щорічно приблизно на третину, щоб принаймні не тримати поставлену планку.

3. Персоналізовані комунікації з клієнтами. Секрет створення додаткової цінності продукту чи послуги зводиться до ефективної взаємодії зі споживачем. У кожного споживача свій мотив покупки, і чим більш влучну пропозицію отримає, тим краще враження у нього складеться про компанію. З популяризацією та поширенням телекомунікаційних зв'язків, це стало значно простішим завданням.

4. Діалог заради відносин, а не з метою продажу. На сьогодні принцип «продати будь-якою ціною» не працює. Споживач відчуває, коли йому хочуть продати аби продати. Від таких компаній клієнти розбігаються швидше, ніж приходять. Тому в першу чергу співпраця і діалог з клієнтом формують його ставлення до підприємства, а потім вже продукт.

5. Курс на підвищення лояльності. Лояльність не з'являється від самого лише якісного товару чи послуги. Вона формується внаслідок ефективної взаємодії клієнта з компанією. Поняття «лояльність» науковці трактують як надання клієнтом конкретному підприємству преференцій, його продукції чи послугам, в тому числі намір співпрацювати з ним і надалі. Це результат не однієї рекламної кампанії чи розсилки, це цілий систематичний комплекс дій з боку компанії, направлений на створення тривалого позитивного зв'язку. Лояльність насамперед транслює позитивне ставлення клієнта до діяльності фірми та її

сервісу. Саме лояльність та схвальне ставлення клієнтів до компанії є базою для його подальшого розвитку та масштабування.

Як показує практика, наявність значної бази лояльних і платоспроможних клієнтів забезпечує пласт вагомих переваг для бізнесу як в оперативній діяльності, так і в стратегічному розвитку. Наріжним каменем досі для багатьох є питання залежності та зв'язку між лояльністю та ступенем задоволеності клієнтів. [59] На практиці керівники розглядають як лояльність повторне придбання послуги. Але варто зазначити, що в економічній літературі лояльність більше пов'язують з мірою задоволеності клієнта від взаємодії з підприємством. Л. В. Пан пояснював, що «високоякісна продукція й супутні послуги, створені з урахуванням потреб клієнтів, будуть сприяти більш високому рівню задоволеності клієнтів. Високий рівень задоволеності буде сприяти підвищенню рівня лояльності клієнтів. Лояльність – ключовий фактор довгострокових фінансових успіхів підприємства». [59]

В деяких публікаціях можна зустріти, що лояльність з'являється як результат задоволеності споживача від покупки і відсутності шкоди про витрачені кошти. Деякі вчені вважають, що лояльний клієнт – завжди задоволений, але задоволений не завжди означає лояльний, хоча задоволеність клієнта – перший крок до формування лояльності. Задоволеність трактують як сукупність суб'єктивних оцінок окремих характеристик підприємства та його продукту. [19] Хороша оцінка послуги збільшує задоволеність і ступінь готовності до повторної покупки, проте не визначає його повністю, так як варто враховувати прив'язаність споживача до підприємства, а також ступені привабливості для нього аналогічних послуг у конкурентів. Отже, задоволеність клієнтів не завжди тягне за собою повторну покупку і зростання продажів, але вона є основою для майбутнього формування лояльності клієнтів.

За оцінками експертів, збільшення частки лояльних клієнтів на 5% призводить до збільшення обсягів продажу на 100%. За цими ж даними, лояльний клієнт приносить приблизно в 11 разів більше прибутку, ніж випадковий.

6. Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management). Це поняття ввів Бернд Шмітт, трактуючи його як «процес стратегічного управління досвідом взаємодії клієнта з підприємством, пов'язаним з продуктом або підприємством». СЕМ – це наука про процес всестороннього управління проходження клієнтом шляху його взаємодії з компанією, товаром чи послугою. [92] Споживча цінність – це не одноразова константа, а показник, над яким треба працювати постійно, щоб тримати його хоча б на одному рівні, якщо це, звичайно, не нуль. Цінність має схильність до зовнішнього і внутрішнього негативного впливу. Завдяки вимірюванню і складанню карти клієнтського досвіду у різних точках дотику з підприємством, на різних етапах життєвого циклу, за різними каналами комунікації, можна слідкувати за ступенем задоволеності клієнта від взаємодії. Позитивний досвід, який компанія забезпечує споживачу в процесі обслуговування, формує лояльне ставлення.

До прикладу, в разі, якщо клієнт абсолютно задоволений якістю наданих послуг конкретним підприємством, за умови сталості зовнішніх факторів впливу на споживача, наступного разу він з великою імовірністю віддасть перевагу цьому ж підприємству. За умови вибору іншого роду послуги, яку надає ця компанія, лояльне ставлення діятиме і для нового продукту.

Обравши собі в інструменти методологію управління клієнтським досвідом, компанія створює собі значимі конкурентні переваги, а саме:

- помітно вирізняється серед інших, створюючи клієнтський досвід, який гарантує виконання обіцянок на кожному етапі взаємодії;
- працівники мають можливість самостійно пропонувати клієнту унікальний і цінний досвід на будь-якому рівні;
- завдяки високому ступеню задоволеності, клієнти повертаються знову і розповсюджують позитивні відгуки;
- моніторинг бізнес-результатів на тому чи іншому етапі взаємодії стає простішим;
- генерує значний додатковий прибуток і високу рентабельність інвестицій завдяки лояльності і утриманню працівників. [92]

Важливим дискусійним запитанням досі залишається взаємозалежність клієнтоорієнтованості і лояльності клієнта. Як згадувалося раніше, основною метою впровадження клієнтоорієнтованості як новітньої філософії ведення бізнесу є утримання клієнтів, тобто формування у них лояльності до організації. Лояльний клієнт буде звертатися знову і знову, щоразу довіряючи компанії все більшу долю свого гаманця.

Впровадження методу клієнтоорієнтованості є одним з обов'язкових елементів успішності функціонування будь-якого бізнесу в економічно розвинених країнах. Новостворені позиції в асортименті фірми мають точно відповідати досі незадоволеним потребам клієнтів, економічним та політичним реаліям сьогодення. Впровадження клієнтоорієнтованості має на увазі створення сукупності завдань і методів, які сприяють отриманню конкурентних переваг завдяки генеруванню індивідуальних пропозицій клієнту.

Важливою частиною великої системи функціонування підприємства є визначення ключових клієнтів. Вони зазвичай становлять невелику частку, але приносять найбільшу частку прибутку. Та не слід забувати і про залучення нових клієнтів.

На думку Пітера Друкера, залучення клієнтів є необхідним процесом, аби через запити нових клієнтів оновити асортимент компанії, модифікувати вже уснуючі товари чи послуги та, можливо, дещо змінити принцип обслуговування і структуру підприємства [16]. Орієнтація на бажання споживача дозволяє накопичувати постійну клієнтську базу та постійно розширювати її.

Вітчизняні власники бізнесів з огляду на нинішні реалії випереджають решту, переймаючи досвід іноземних компаній. Це стосується запровадження таких складових в стратегії підприємства як клієнтоорієнтованості, відповідальної та соціально налаштованої політики, що значно покращує імідж компанії.

Вітчизняні компанії, які стали на шлях клієнтоорієнтованості раніше, а також досвід світових лідерів дає зрозуміти, що впровадження її як філософії можна вважати базою успішного функціонування сучасного успішного

підприємства, бо саме покупці формують його ключові цінності та є джерелом економічного зростання і прибутків.

1.2. Характеристика інструментарію ефективної взаємодії з клієнтом.

Комерціалізація, перетворення в товар не тільки продукції, але і обіцянок бренду є одним з неминучих наслідків ведення бізнесу в XXI столітті. Сьогодні клієнти не можуть сказати, чим відрізняються компанії, з якими вони мають справу. Згідно з недавнім дослідженням, проведеним Corporate Executive Company [13], в сприйнятті клієнтів тільки біля 20% компаній дійсно чимось відрізняються. Решта з незначними відмінностями схожі один на одного. Цю ситуацію ілюструє рис. 1.1.

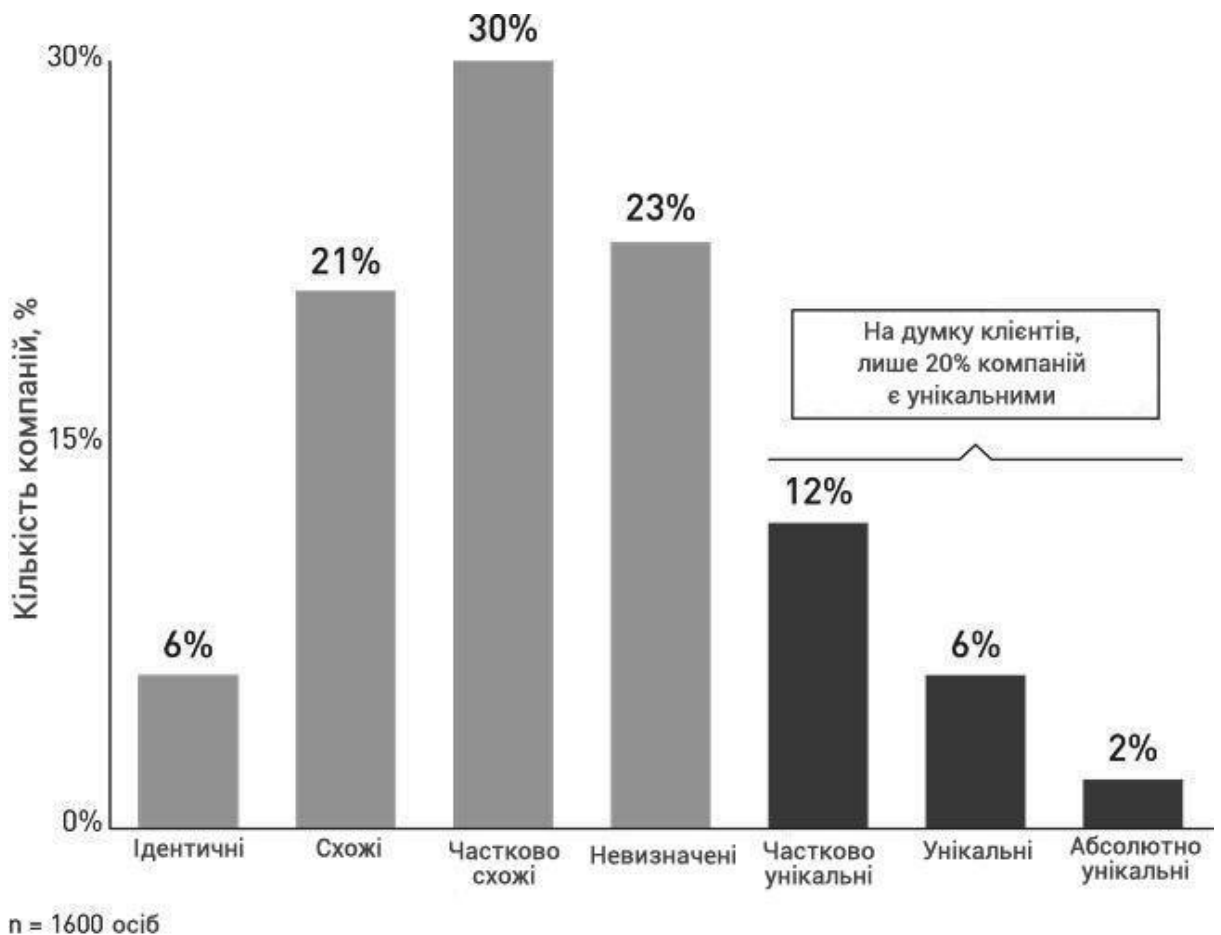


Рис. 1.1. Унікальність компаній з точки зору споживача

Джерело: [13]

Не маючи можливості виділитися шляхом своєї продукції чи бренду, багато компаній сфокусувалися на обслуговуванні клієнтів – не тільки у звичайній повсякденній діяльності, а й в руслі надання своїх послуг по телефону або онлайн, з метою домогтися диференціації. Деякі експерти переконані, що лояльність в наші дні формується, перш за все, через взаємодію компанії з її клієнтами. [96] Інші зазначають, що споживча лояльність має на увазі тривалі відносини, а ключ до них – це найкраща клієнтська підтримка. [97]

Спершу визначимо, що ми маємо на увазі під терміном «лояльність». Цей термін можна описати з точки зору трьох аспектів, що стосуються поведінки споживачів: повторна покупка (клієнти продовжують купувати продукцію даної компанії), частка компанії в гаманцях її клієнтів (коли клієнти протягом тривалого часу купують переважно продукцію даної компанії) і рекомендація (клієнти добре відгукуються про компанію і розповідають про неї сім'ї, друзям, колегам і навіть незнайомим людям)

Можна говорити про лояльність, коли клієнти залишаються з компанією надовго не тому, що змушені це робити, а через те, що вони хочуть цього, коли вони не залишаються байдужими, користуючись послугами компанії або купуючи її товари, а постійно витрачають на них все більше коштів і розповідають про це іншим. А це і є філософія клієнтоорієнтованості. І це стосується не лише B2C компаній, для B2B це теж актуально. Звичайно, в контексті взаємин B2B споживача лояльність може дати сильніший ефект, оскільки в даному випадку мова йде про те, щоб домогтися лояльності на двох рівнях: у відносинах з безпосередніми діловими партнерами (людьми, які приймають рішення, підписують контракти) і з кінцевими споживачами (тими, хто користується товарами чи послугами).

Споживча лояльність зводиться до трьох фундаментальних питань.

1. Наскільки обслуговування клієнтів сприяє формуванню споживчої лояльності?
2. Що можна зробити у сфері обслуговування клієнтів, щоб стимулювати споживчу лояльність?

3. Як обслуговування клієнтів може підвищити лояльність, скорочуючи в той же час експлуатаційні витрати?

У дослідження компанії Corporate Executive Company (CEB) взяли участь більше ніж 97 000 клієнтів, кожен з яких протягом останнього часу контактував із сервісною службою через Інтернет або по телефону, і міг ясно відтворити деталі взаємодії. [13] Їх попросили відповісти на ряд питань, що стосуються їх недавнього спілкування з колл-центром: що дійсно сталося, коли вони звернулися в компанію? Чи допомогло це звернення вирішити їхню проблему? Питання були трьох категорій:

1) питання, що стосуються вражень клієнта від взаємодії з представником сервісної служби;

2) питання кількості затрачених клієнтом сил та кількості зроблених кроків в ході цієї взаємодії («зусилля клієнта»);

3) питання про вміння і здібності співробітників компанії викликати виключно приємні враження у клієнта.

В кінці опитування експерти поцікавилися, наскільки ймовірно, що клієнти будуть продовжувати користуватися послугами організації, чи стануть вони звертатися в цю компанію частіше, ніж раніше, і рекомендувати її іншим?

Варто згадати, що перед опитуванням експерти звернулися до керівництва кількох десятків компаній з різних країн з проханням описати їхню стратегію досягнення споживчої лояльності силами підрозділів по обслуговуванню клієнтів. Більшість відповіли, що їхня організація прагне забезпечити рівень задоволеності, який перевищує очікування клієнта.

Керівники 83% опитаних компаній переконані, що задоволеність споживача веде безпосередньо до формування лояльності, інші 12%, дотримуються протилежної точки зору (5% не мають конкретної думки з цього приводу). Не дивно, що 89% опитаних повідомляли, що зосереджують свої зусилля переважно на тому, щоб перевершити очікування споживачів.

Подібні твердження кореняться не стільки в тому, що співробітники дійсно такі доброзичливі до своїх клієнтів, скільки в їхньому переконанні, що така

установка економічно вигідна і здатна принести значний прибуток. Рис. 1.2. ілюструє це графічно.

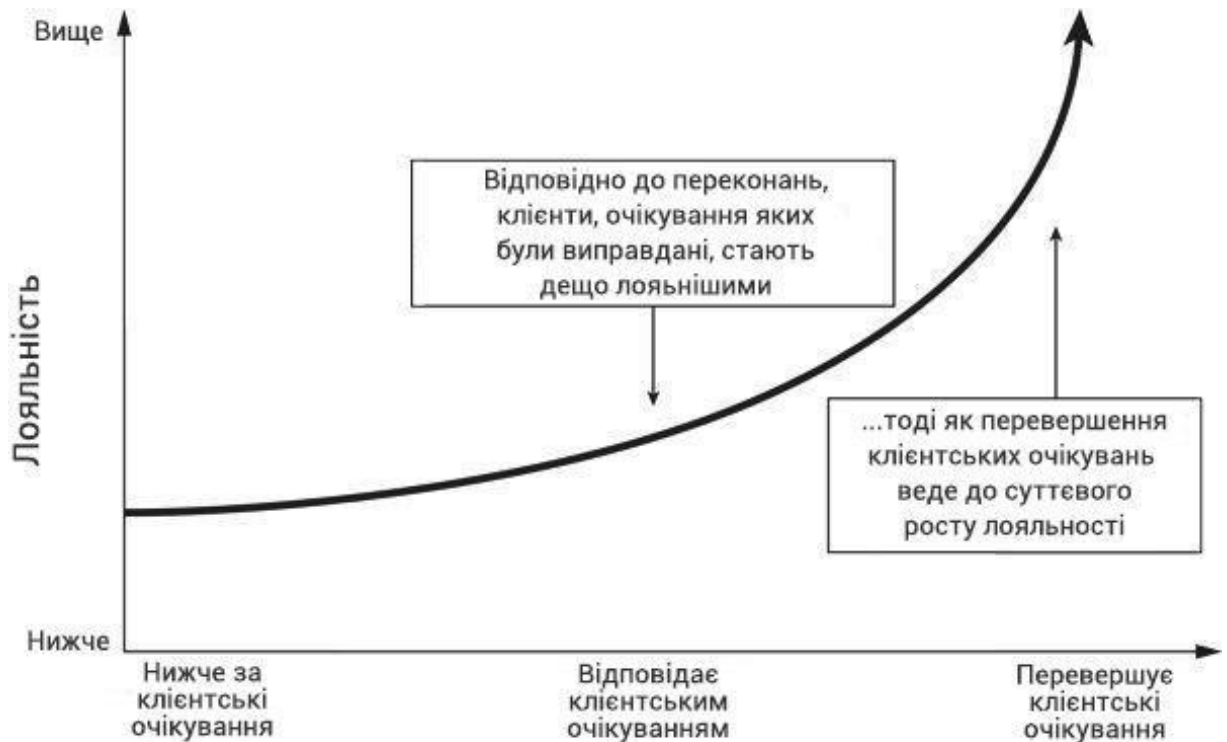


Рис. 1.2. Уявлення про силу впливу якості обслуговування клієнтів на їхню лояльність

Джерело: [13]

У компаніях з найкращим рівнем обслуговування переконані, що клієнти, які отримали обслуговування на рівні очікувань, виявляються лише на невелику долю більш лояльними, ніж інші; а більш високий рівень лояльності досягається тільки завдяки перевищенню клієнтських очікувань. Те переконання, що захмарно високу лояльність може викликати лише компанія, здатна перевершити очікування клієнтів, глибоко вкорінене в сучасній корпоративній свідомості. А якщо рівень обслуговування нижчий від споживчих очікувань, рівень лояльності також виявляється невисоким.

Результати проведеного дослідження можна описати наступними пунктами.

1. Немає різниці між рівнем лояльності клієнтів, очікування яких вдалося перевершити, і тих, очікування яких просто виправдалися. Рівень

лояльності не злітає вгору, а скоріше приймає форму плато, не піднімаючись вище тієї точки, яка була досягнута, коли очікування клієнтів були задоволені. (рис. 1.3.)

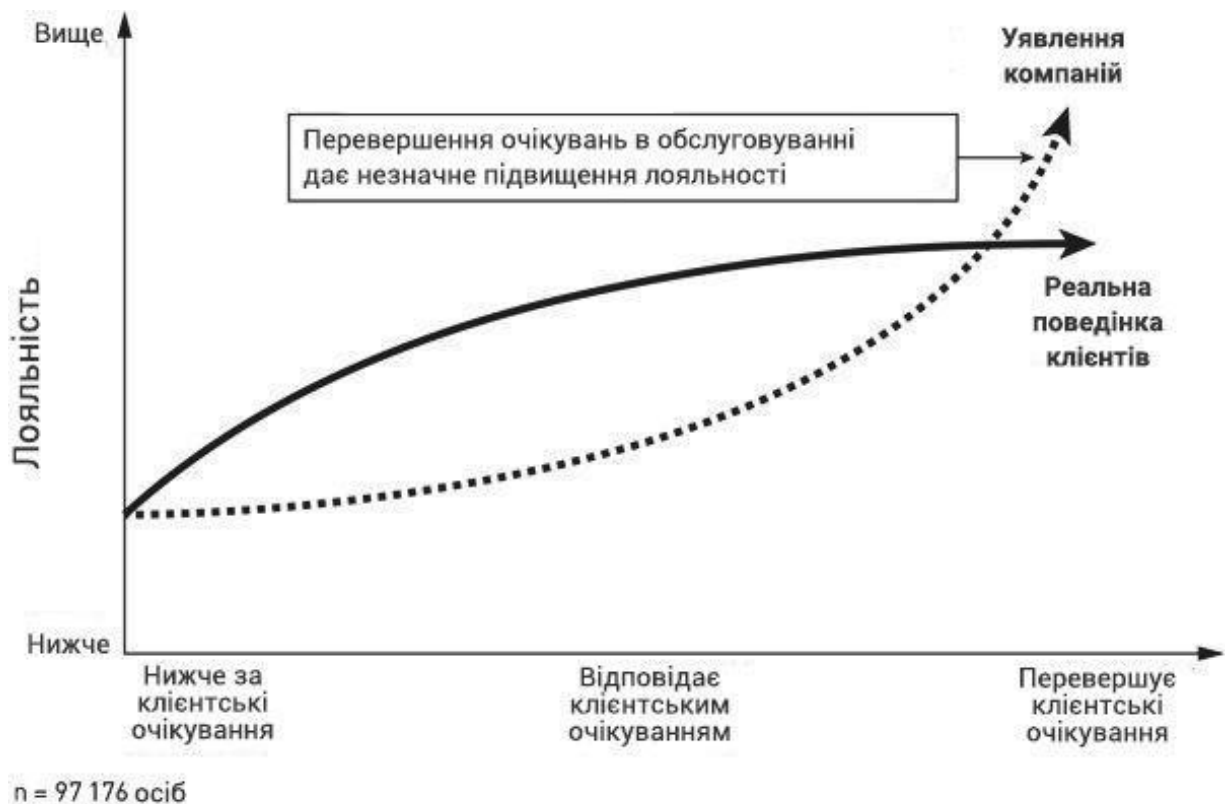


Рис. 1.3. Вплив якості обслуговування клієнтів на рівень їхньої лояльності.

Уявлення і реальність

Джерело: [13]

2. Компанії схильні недооцінювати переваги простого виправдання споживчих очікувань, які сьогодні як ніколи високі. Проте, як виявляється, споживачі вже задоволені тим, що змогли отримати обіцяне легко і швидко. Водночас керівники компаній переоцінюють вигоди, які може дати лояльність. Якщо керівник має на меті підвищити лояльність і прагне постійно перевершувати очікування, не зважаючи на витрати, то фінансовий результат такої стратегії, як виявляється, майже не відповідає витраченим ресурсам.

Клієнти, які взяли участь у цьому дослідженні повідомляли, що їхні очікування були перевищені не більше ніж в 16% випадків, а в 84% споживчі очікування навіть не були виправдані.

Захват клієнта від обслуговування – важкодоступна мета, яка не може бути регулярним явищем. Винятковість та неординарність роблять факт захоплення незабутнім, при цьому достатня компетентність, професіоналізм, знання основних принципів обслуговування грають найважливішу роль.

3. Задоволення не є передумовою лояльності. Дослідження взаємодій сервісних відділень з клієнтами не виявило статистично значущих даних, що вказують на існування зв'язку між тим, як клієнт оцінює компанію з точки зору ступеню задоволеності, і рівнем лояльності, який він демонструє в подальшому. Коефіцієнт кореляції R^2 дорівнює 0,13 (рис. 1.4.)

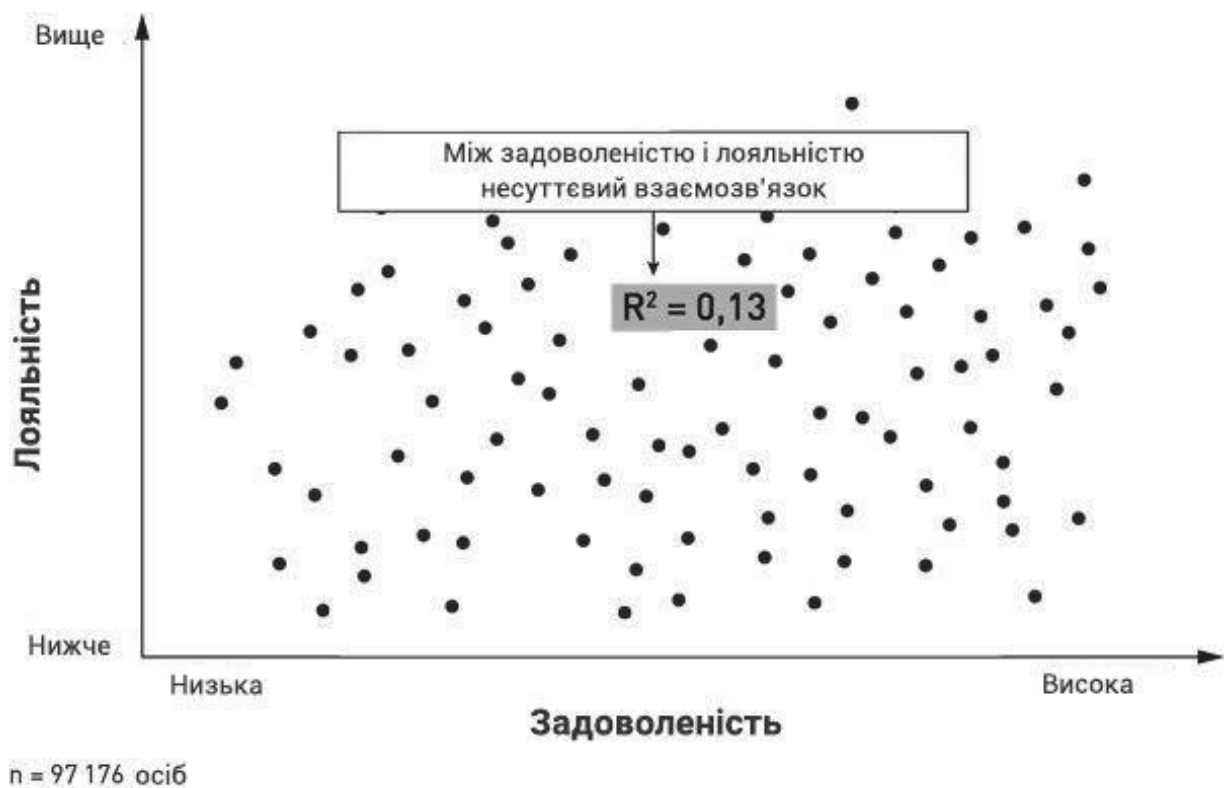


Рис. 1.4. Взаємозв'язок задоволеності споживача і лояльність

Джерело: [13]

20% клієнтів з тих, які повідомляли про повну задоволеності рівнем сервісу, мали намір звернутися в іншу компанію і скористатися послугами інших фірм. А 28% незадоволених клієнтів повідомили нам, що зберігають лояльність по відношенню до компанії.

Фред Райхельд в своїй книзі [101] пише, що від 60 до 80% клієнтів, які повідомляли, що були задоволені або навіть повністю задоволені рівнем обслуговування, в кінцевому рахунку віддали перевагу скористатися послугами інших компаній.

4. Взаємодія з сервісним відділом породжує швидше не лояльність, а прямо протилежне ставлення. Будь-яка взаємодія з відділом обслуговування клієнтів в 4 рази швидше призведе до нелояльності, ніж зумовить лояльне ставлення (рис. 1.5).

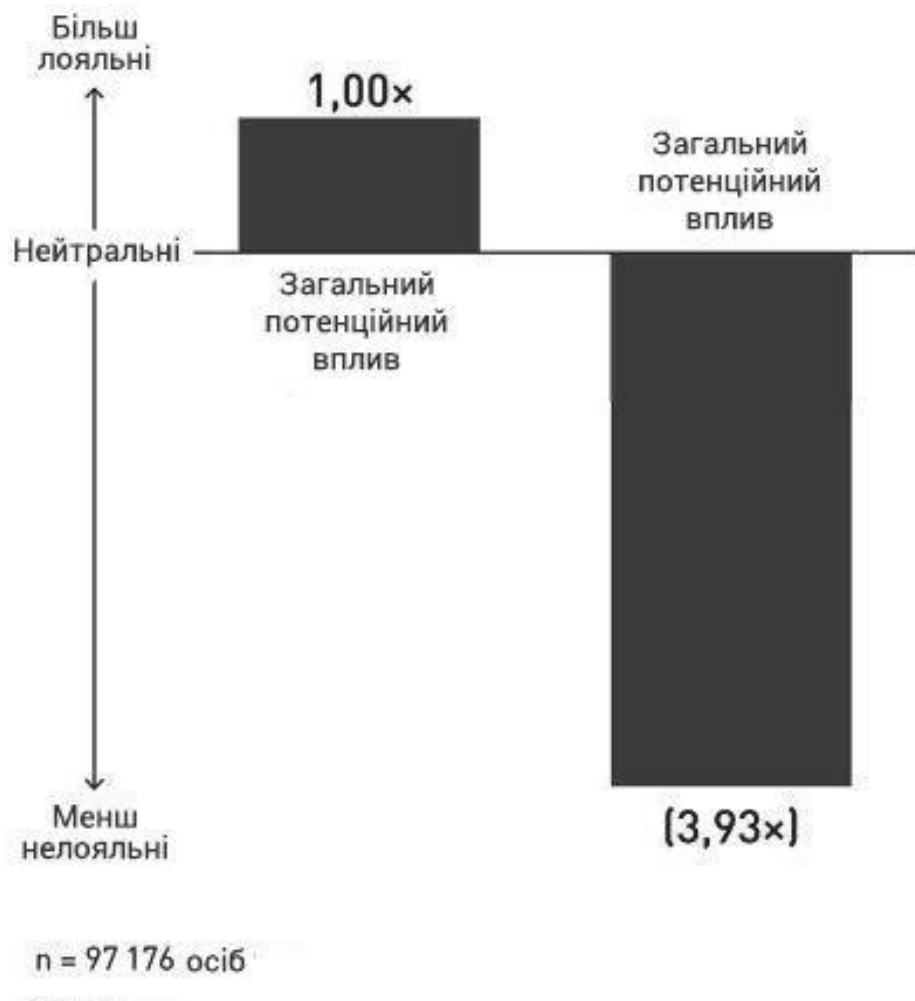


Рис. 1.5. Вплив обслуговування на рівень споживчої лояльності

Джерело: [13]

У сервісну службу звертаються, як правило, після того, як щось пішло не так. Мета обслуговування в першу чергу полягає в тому, щоб повернути клієнта в стан нейтралітету, в ту точку, де він перебував перед виникненням проблеми.

Якщо це вдалося – сервіс був хорошим. Проте багато компаній часто навіть не виправдовують споживчі очікування, тому більшість клієнтів виявляються менш лояльними по відношенню до компанії, ніж до того, як вони подзвонили в її сервісну службу. Наслідки подекуди виявляються згубними, оскільки клієнти, які раптово стають нелояльними, з великою ймовірністю поширяють свої настрої серед потенційних клієнтів за допомогою негативних усних відгуків.

Виявлення споживчої лояльності криється за питанням: які події спричиняють максимально сильний вплив (як позитивний, так і негативний), яким він захоче поділитися з іншими? 71% споживачів, які позитивно оцінили покупку, діляться своїми враженнями з іншими, і тільки 32% клієнтів, які негативно відгукуються про придбаний товар, готові розповісти про це оточуючим. (рис. 1.6)

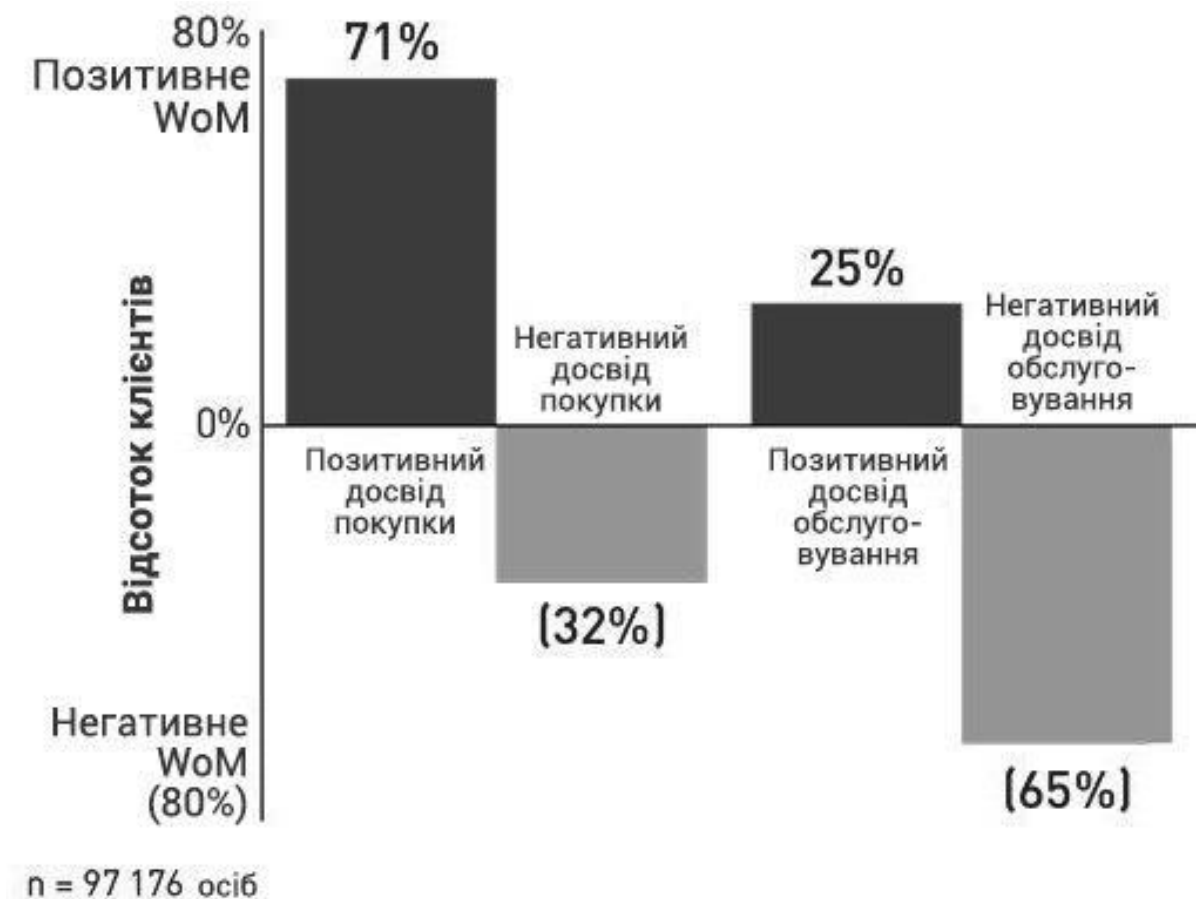


Рис. 1.6. Користувацькі відгуки в залежності від типу досвіду

Джерело: [13]

Ймовірність того, що негативне враження про рівень обслуговування поширяться, складає 65%, тоді як ймовірність того, що клієнт поширить позитивний відгук про чудове обслуговування, становить лише 25%. Клієнти майже ніколи не діляться з іншими позитивним досвідом сервісного обслуговування. Виявивши щось цікаве, щось хороше, людина прагне розповісти про це іншим людям, заявляючи тим самим побічно про власний кругозір, обізнаності або з метою отримати якийсь моральний бонус. Коли ж споживач має справу з обслуговуванням, він ймовірніше ділиться своїм негативним досвідом, приймаючи позицію жертви, щоб викликати співчуття .

45% людей, які могли розповісти про компанію щось позитивне, повідомили про це не більше ніж трьом людям, коли 48% клієнтів, готових поділитися негативним досвідом, розповідають про нього щонайменше десятку людей.

Інтернет і соціальні ЗМІ значно полегшили можливість висловити свою думку. Блоги, Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn дозволяють людям поширювати свої відгуки, звертаючи на них увагу сотень, тисяч, і навіть мільйонів наявних і потенційних клієнтів компанії.

5. Ключ до пом'якшення нелояльності полягає у зниженні споживчих зусиль. Тобто, для вирішення проблеми, клієнту доводиться зробити значну частину роботи. У 4/5 випадків причиною нелояльності стають додаткові зусилля з боку клієнта. Найбільш поширеною виявляється необхідність багаторазового звернення в компанію, щоб вирішити проблему. Компаніям, які мають сервісний центр, варто звернути увагу на поняття FCR (First Call Resolution), який позначає здатність підприємства вирішити проблему після першого звернення клієнта. Провідні компанії грають на випередження: вони вирішують проблему з мінімальним втручанням клієнта, і додатково міркуючи, як можна запобігти появі пов'язаних з цією проблем,

Наступною в рейтингу причиною є механістичне обслуговування, коли клієнт відчуває ставлення до себе як до статистичної одиниці, а не як живої людини. Таке ставлення нерідко стає передумовою для повторних звернень.

Необхідність декілька разів повторювати і роз'яснювати менеджеру суть проблеми також нерідко приводить до нелояльності.

Виявляється, багато компаній не зосереджуються на сприйнятті ситуації з боку клієнта, натомість фокусуються на ввічливості та компетентності персоналу. Правильна подача інформації вирішення проблеми від живої до людини має стати базовим принципом роботи клієнтоорієнтованого сервісного центру. [13]

Рівень лояльності клієнтів, а значить і ступінь клієнтоорієнтованості компанії, необхідно регулярно вимірювати і контролювати. Найпоширенішими і найточнішими методами вимірювання є наступні:

1. Вимірювання рівня сервісу в мультиканальному середовищі обслуговування.

Для того, щоб підтримувати належний конкурентний рівень сервісу, є необхідність регулярно його перевіряти. Для вимірювання рівня сервісу в офлайн каналах використовується методика Mystery Shopping, а для онлайн каналів – методика Real Contacts Audit (RCA). Обов'язковими умовами для проведення останнього є наявність записів реальних розмов чи переписок з клієнтами, постійна група компетентних фахівців, система навчання в процесі роботи та єдина база знань для всіх працівників.

RCA розраховує індекс сервісу по кожному показнику за формулою середньоарифметичного, а сукупного індексу – за формулою середньозваженого. Така оцінка дозволяє бачити не лише дотримання стандартів обслуговування, а й повноту та достовірність наданої клієнту інформації.

Процедура проведення аналізу наступна:

- складається оціночний бланк з відкритих та закритих запитань;
- ставиться умова оцінки чотирма типами: виконано повністю, виконано частково, не виконано, N/A;
- формується вибірка записів спілкування з клієнтами з урахуванням тематики звернення, тривалості діалогу, дня тижня, час доби тощо.
- проводиться власне експертна оцінка вибіркового запису розмов тривалістю 3-5 хвилин;

- формуються результати на основі індексів обслуговування та виявлення рівня обслуговування клієнта за цільовими показниками відмінно, добре, задовільно чи незадовільно.

Методика дає можливість бачити динаміку цих показників в розрізі відділу чи окремого працівника. Особлива увага приділяється роботі із запереченнями та проактивності персоналу, зацікавленості у продажі. Наприклад, окрім якості наданої інформації, враховуються такі показники як «усмішка в голосі», присутність в розмові «живих» реакцій, «чуйність в розмові», тоді як в листуванні це грамотність, логіка побудови діалогу, простота мови, надання інформації з повторним зверненням.

Методика RCA розроблена в Україні і запроваджена компанією «КВІКСТАРТ» у 2010 році. [28]

1. Систематичне вимірювання рівня NPS (Net Promoter Score). Це своєрідний спосіб визначення лояльності клієнтів. Суть методу полягає в співвідношенні результатів опитування клієнтів із запитання: «Наскільки ви готові порекомендувати нашу компанію своїм друзям?». Залежно від відповіді, вся аудиторія ділиться на три групи:

- «Критики» – люди, які в жодному разі не порекомендують компанію своїм друзям.
- «Нейтралі» – це «випадкові» клієнти, або клієнти, байдужі до бренду;
- «Промоутери» – ці клієнти будуть рекомендувати компанію друзям, а, значить, забезпечать стабільний приплив нових покупців.

Далі розраховуємо NPS за формулою: $(\text{к-ть промоутерів} - \text{кількість критиків}) \times 100\% = \text{NPS}$. [65]

У своїй публікації Вікас Міттал зазначає, що згідно з результатами проведених досліджень, сума покупки від постійного клієнта зменшується по мірі збільшення частоти проведення опитувань щодо якості сервісу. Трансакційні опитування, які намагаються виміряти показник NPS після кожної трансакції, дають зворотній ефект. Автор наголошує, що варто вимірювати задоволеність споживача як частину більш масштабного контрольного дослідження, яке можна

проводити оптимально двічі на рік. Такі дослідження нагадують клієнтам про турботу зі сторони компанії, мотивуючи їх купити більше після закінчення розмови. B2B компаніям краще скоротити кількість і частоту трансакційних та інших спеціальних опитувань клієнтів, а зосередитися на порівняльних оцінках задоволеності клієнтів – бенчмаркінг. Це може позитивно вплинути на продажі прямо чи опосередковано. [55]

Олена Венгер у своїй публікації рекомендує при вимірюванні рівня NPS окрім звичного запитання «Чи Ви готові рекомендувати нас чи наш продукт своїм друзям/знайомим/колегам?», ставити уточнююче запитання «Скільки разів Ви рекомендували цей бренд своїм друзям/знайомим/колегам за останні 3/6/12 місяців?». Важливо проводити такі опитування регулярно, оскільки в динаміці інформація про лояльність покаже інтенсивність розвитку лояльності, а саме спади і зростання. Якщо споживач не готовий рекомендувати продукт чи бренд, необхідно дізнатися причини, наприклад: «Назвіть, будь ласка, три важливих для Вас причини, через які Ви зараз не готові рекомендувати бренд». [5]

2. Дослідження задоволеності споживачів за методикою ALADIS (Attentive Listening &Accounting for the Degree of Influence on Satisfaction) – уважне слухання та врахування ступеню впливу на задоволення. Вона розроблена компанією «АІМ» та поєднує в собі якісне та кількісне дослідження.

Суть методу полягає в отриманні розгорнутих відповідей разом зі стандартною 5-бальною шкалою оцінювання. Респондент розповідає інтерв'юєру про свої зауваження та претензії і виражає їхню міру впливу:

- чи цей недолік впливає на ставлення клієнта до компанії?
- як часто у нього виникала такого роду проблема?
- чи відреагувала компанія на незадоволення клієнта і як швидко усунула недолік?

Одночасно з претензіями, респондент повідомляє свої побажання та пропозиції щодо покращення роботи компанії. 90% затраченого на опитування часу займає саме відкриті запитання, що дає можливість максимізувати користь

від отриманого зворотного зв'язку. В процесі обробки результатів, відповіді кодуються і зводяться в єдину шкалу:

- Повністю задоволені;
- Загалом задоволені, але є деякі побажання;
- Загалом задоволені, але стикалися з деякими недоліками;
- Незадоволені, стикаються з серйозними системними недоліками у співпраці з компанією.

Після отримання результатів, всі групи клієнтів, окрім повністю задоволених, вивчають детальніше, виявляючи причини недоліків. [87]

1.3. Особливості розвитку клієнтоорієнтованості на зарубіжних ринках.

Протягом наступних років організації перенесуть свою стратегічну спрямованість на «досвід клієнта». Зміна споживчих очікувань та конкурентного тиску вимагатиме нового підходу до майже всього, що стосується взаємодії компанії зі споживачем. Мова йде про наступні тренди:

1. Бути ближче до споживача. «Forrester» визначає досвід користувачів наступним чином: як клієнти насправді сприймають взаємодію з компанією, діючи хороші відгуки про клієнтський досвід.

Впровадження методу роботи, який базується на користувацькому досвіді від взаємодії вимагає глибокого розуміння клієнтів, їхніх цілей та очікувань на кожному етапі взаємодії.

Фактично, огляд тенденцій та прогнозів роздрібного бізнесу в 2017 році показав, що провідна тенденція і головний стратегічний пріоритет сьогодення – це створення більш зручних умов взаємодії клієнта з компанією та позитивного враження. Світова статистика ілюструє, що лише 37% організацій мають офіційний план покращення клієнтського досвіду. Проте у світі прослідковується тенденція збільшення частки інвестицій саме в цей процес, які будуть зростати ще протягом наступних 3 років. [99]

2. Перехід від мультиканальності до омніканальності. Протягом останніх кількох років організації дають можливість клієнтам комунікувати з ними коли і

де їм зручно. Наприклад, більшість банків використовують багатоканальний підхід до обслуговування, дозволяючи клієнтам вести бізнес з ними в Інтернеті, по телефону, у відділенні або ж за допомогою мобільного додатка. [66]

Важливим є те, що вони створюють омніканальне середовище. Тобто незалежно від точки контакту є компанією, чи це візит до відділення, чи робота з банкоматом, чи перевірка реквізитів облікового запису зі свого смартфона – банк забезпечує плавний, інтегрований, безперервний та персоналізований шлях користування для клієнта, який став би для нього найбільш зручним.

Споживчі опитування від «Salesforce» показують, що 75% споживачів очікують від компаній постійної можливості контакту в будь-якому місці і в будь-який час. Таке явище можна найчастіше спостерігати у сфері ритейлу. Наприклад, користувач перед відвідуванням кав'ярні «Starbucks» може відкрити додаток щоб оновити баланс, зробити замовлення онлайн та оплатити його. Це все можна зробити віддалено, щоб не стояти в черзі.

3. Більше функціональності у цифрових каналах. За прогнозами експертів, половина світового населення стануть цифровими громадянами до 2020 року. Це означає, що значна (і систематично зростаюча) частка споживачів у всьому світі перейде з офлайн-світу до настільних комп'ютерів, мобільних пристроїв та планшетів.

Найближчим часом провідні організації почнуть надавати сервіс через цифрові технології, забезпечуючи відповідний рівень задоволення і хороше враження. Якщо говорити про конкретні інструменти, можна виокремити:

- Полегшення способу оплати товарів та послуг завдяки клієнт-банкінгу та інтеграції систем онлайн оплат в сайт чи додаток;
- Створення та реклама чат-ботів як додаткового каналу надання консультативних послуг;
- Використання гейміфікації для залучення клієнтів;
- Використання технологій персоналізації, забезпечуючи більш цікавий та ефективний цифровий досвід. [99]

4. Розширені параметри самообслуговування. «Gartner» прогнозує, що до 2020 року 85% всіх взаємодій з клієнтом будуть автоматизованими (тобто без втручання людини). Це має сенс, враховуючи висновки «Forrester» про те, що:

- люди віддають перевагу веб або мобільному самообслуговуванню порівняно зі спілкуванням з агентом по телефону;
- зростає популярність використання всіх каналів зв'язку самообслуговування, включаючи Інтернет-форуми та спільноти.

Клієнти покладаються на цифрові інструменти для більшості своїх потреб у сфері обслуговування. Технології, безумовно, роблять це можливим, але споживчий досвід перебуває на грані трансформації: клієнти хочуть управляти транзакціями та вирішувати проблеми самостійно одним рухом. Вони хочуть увімкнути девайс, підключитися до інтернету і зробити все онлайн. Вони не хочуть витратити час на хитромудрі форми, створені маркетологами як частина лійки продажів на сайтах, розбиратися у складному інтерфейсі, очікувати на автоматичний дзвінок для підтвердження або або СМС з довжелезним числовим кодом. Це не сприяє ефективному та легкому користувацькому досвіду. Це складнощі, яких уникає сучасний споживач. Завдяки мобільним інструментам та технологіям персоналізації, компанії продовжуватимуть вдосконалювати канали цифрового самообслуговування. [99]

5. Покращення користувацького досвіду від обслуговування завдяки поліпшенню ефективності живої взаємодії. Безсумнівно, весь користувацький досвід помалу мігрує в онлайн, але споживачі досі потребують живої ефективної взаємодії. Незважаючи на те, що споживачі можуть захотіти все робити самостійно, потреба в живому спілкуванні зі спеціалістом досі існує.

Найближчим часом компанії будуть фокусуватися на створенні клієнтоорієнтованої культури та навчанні співробітників, щоб працювати ефективніше з клієнтами різних поколінь, отримувати відгуки, визначати потенційні проблеми та активно їх вирішувати. Також наразі здобувають популярність нові нетелефонні форми особистого сервісу: соціальні медіа та чати.

6. Дані клієнта допоможуть спростити клієнтський досвід. Збір та обробка правильних даних, включаючи контекстну статистику, допоможуть компаніям надати відповідний досвід клієнтам на індивідуальному рівні через зручні для них канали в режимі реального часу. Іншими словами, персоналізація, яка базується на особистих даних, допоможе забезпечити клієнтам ще кращий рівень сервісу в процесі взаємодії онлайн і в результаті приведе до збільшення продажів.

Маркетологи повинні опанувати цифровий досвід і вміти ним керувати. Це дещо більший об'єм роботи, ніж визначення цільових сегментів на ринку. Для цього потрібно розуміти та розробити індивідуальний підхід. Використовуючи розширену аналітику в комплексі з іншими маркетинговими інструментами, компанії зможуть взаємодіяти з клієнтами в будь-якому середовищі, пропонуючи саме те, що їм потрібно. [100]

7. Використання прогностичної аналітики для поліпшення користувацького досвіду. Райан Сміт, генеральний директор Qualtrics та лідер, що керує перспективою в галузі управління цілісним досвідом в організації, коротко пояснює: «На сьогодні користувацький досвід досі невідома категорія для багатьох керівників. Користуючись міжфункціональними переходами між каналами, користувач надає компаніям інформацію для того, щоб покращити процес взаємодії. Але цей інструмент досі є складним для розуміння та впровадження для багатьох компаній».

Коли компанія здатна передбачати, чого хочуть її клієнти, вона може прийняти проактивну позицію і робити конкретні дії, щоб залишити їх задоволеними, замість того, щоб постійно боротися зі скаргами.

8. Корпоративна культура та філософія мають вирішальне значення. Компанії, які не здобудуть навиків збору прогнозів поведінки своїх клієнтів, залишаться далеко позаду. Проте одні лише технології недостатньо для того, щоб забезпечити клієнтові відповідний досвід, який приведе до зростання доходів, збільшення частки ринку тощо. Користувацький досвід має бути інтегрованою частиною культури компанії. Використання прогнозів буде

ефективним лише в тому випадку, якщо це стане частиною масштабніших процесів, спрямованих на покращення взаємодії з клієнтами на всіх рівнях.

Меган Бернс, аналітик компанії Experience Entrepreneurs, пояснює, що дані не несуть користі для компаній, які не знають, як їх використовувати: «Існує так багато технологій, які розробляються зараз, які дозволяють передбачити потреби та підготуватися до них. Багато компаній, що застосовують їх в роботі з користувацьким досвідом, використовують ці дані неправильно: поміщають нову технологію в старі процеси». [102]

Опитування більш ніж 7000 керівників у 130 країнах показало, що лише 28% з них «вважають, що добре розуміють свою культуру, тоді як лише 19% вважають, що вони мають хорошу культуру». [95]

9. Ефективна сегментація та таргет є основою. Багато маркетологів акцентують увагу на інструментах з можливістю використання демографічних показників, таких як вік, дохід, освіта, які можна використовувати для передбачення потреб людини. Наприклад, PwC зазначає, що найбільша частка використання мобільних додатків та мобільних версій сайтів припадає на сегмент з віком від 18 до 24 років, при чому тенденція знижується в міру зростання віку користувача.

Тим не менш, кожна людина унікальна. Отже, переваги використання каналів можуть сильно відрізнятись залежно від вікових груп. Кожна людина має власні вподобання, переваги, атрибути та поведінку. Критично важливо сегментувати та аналізувати своїх клієнтів за цими параметрами. Наприклад, ви можете поділити відвідувачів на сегменти залежно від етапу життєвого циклу (новий відвідувач, що повернувся) або налаштуваннями бажаного контенту. Розділяючи аудиторію виключно на основі демографічних показників, компанія втрачає можливість бути релевантною користувачам з іншими показниками, які вона не врахувала. [100]

10. Перевірка показників. Незважаючи на те, що багато організацій використовують показники користувацького досвіду NPS та рівень задоволення як основний критерій своїх зусиль роботи з клієнтами, більшість з них не мають

ефективних інструментів для їх вимірювання. Ми бачимо, що все більше число компаній переосмислюють показники користувацького досвіду, які вони беруть за основу, і те, як ці показники змінюють організацію. Зараз багато компаній переглядають методи дослідження та вимірювання ефективності користувацького досвіду.

11. Зворотний зв'язок з клієнтами. Мова йде про кількість відгуків, які вимагає компанія у своїх клієнтів. Замість того, щоб збирати корисні статистичні дані, компанія нагромаджує велику кількість невикористаних відгуків, а іноді навіть і принижує клієнтів на цьому етапі. Зараз йде тенденція до скорочення кількості досліджень рівня користувацького досвіду, натомість акцент робиться на їх якості, детальній обробці інформації та застосування конкретних заходів до вирішення проблем.

12. Цифрова інтеграція. Протягом останніх кількох років компанії зробили значні інвестиції для нарощення вдосконалення своїх навиків роботи з цифровими технологіями. та можливості. Ці зусилля стали першим кроком на шляху до справжньої цифрової обробки. Світ трансформується в глобальну онлайн-мережу, де найбільш просунуті користувачі будуть завжди попереду.

13. Нестача експертності в аналітиці. Все більше і більше компаній визнають цінність нових форм аналітики, таких як поведінкова аналітика, інтелектуальна аналітика та аналітика мовлення. Оскільки бізнес-можливості завдяки цьому стають все більш привабливими, компанії прагнуть досліджувати набагато більше аналітики та шукають людей з відповідним досвідом. Наразі компанії агресивно набирають відносно невелику групу наявних фахівців з аналітики та інвестують у препідготовку та перепідготовку деяких внутрішніх працівників, щоб заповнити ці вакансії.

14. Енергійні керівники. Все більше високопоставлених лідерів починають визнавати необхідність роботи з досвідом клієнтів. Однак більшість із цих лідерів не мають ясного розуміння того, що потрібно для покращення ефективності роботи з клієнтами. Тому, коли вони спрямовують людей на «покращення взаємодії», це часто створює тимчасовий ефект та деякий хаос. Для

роботи на перспективу необхідні керівники, які точно знатимуть, які інструменти застосовувати і як.

Висновки до розділу 1

Отже, клієнтоорієнтованість як новітня філософія ведення бізнесу сьогодні застосовується все частіше з метою збереження наявної клієнтської бази та отримання лояльності від клієнтів.

Відомі наступні інструменти клієнтоорієнтованості:

- Вивчення своїх клієнтів, дослідження їхньої «корисності» для компанії;
- Проведення ефективної сегментації клієнтів;
- Виявлення потреб клієнтів для можливості розробки інноваційних та персоналізованих пропозицій;
- Фокус зусиль на утримання постійних клієнтів (навіть за умови браку ресурсів і гострої необхідності проведення агресивної політики)
- Надання особливої уваги ефективним продажам і залученню нових клієнтів;
- Підтримка післяпродажних відносин;
- Робота над ефективною системою отримання зворотного зв'язку;
- Надання знань усім підрозділам підприємства про клієнта та повноважень відповідальності за роботу з ним. [82]

Нині у всьому світі клієнтоорієнтованість є необхідним атрибутом успішного бізнесу. Нові тренди зв'язуються постійно, змушуючи керівників та маркетологів постійно здобувати нові знання, опановувати нові технології та навички, вчитися та чужих та власних помилках. Сьогодні життєвий цикл ідеї значно коротший, ніж раніше, тому швидкість реакції грає важливу роль.

В роботі відмічені наступні світові тренди розвитку клієнтоорієнтованості:

1. Перехід від мультиканальності до омніканальності;
2. Створення більшої кількості функціональних можливостей у цифрових каналах обслуговування (оплати, інформування, вирішення проблем онлайн, залучення до співпраці);

3. Розширені параметри самообслуговування, курс на вирішення проблем клієнта без втручання менеджера;
4. Покращення користувацького досвіду від обслуговування завдяки поліпшенню ефективності взаємодії в живій розмові;
5. Збір, обробка та правильне використання особистих даних клієнта допоможуть спростити та покращити користувацький досвід;
6. Використання прогностичної аналітики для поліпшення користувацького досвіду. Коли компанія здатна передбачати, чого хочуть її клієнти, вона може прийняти проактивну позицію і робити конкретні дії, замість того, щоб постійно боротися зі скаргами.
7. Корпоративна культура та філософія мають вирішальне значення.
8. Ефективна сегментація і таргет є основою для коректного використання зібраних даних та розробки індивідуального підходу;
9. Нові методи для коректної перевірки ключових показників користувацького досвіду NPS та рівня задоволення;
10. Фокус на якості зворотного зв'язку від клієнтами, а не на кількості. Розумне використання зібраних статистичних даних з отриманих відгуків та конкретні дії з покращення результатів;
11. Цифрова інтеграція. Світ трансформується в глобальну онлайн-мережу, де найбільш просунуті користувачі будуть завжди попереду.
12. Нестача експертності в аналітичній роботі зумовила великий попит серед компаній на спеціалістів даної галузі.
13. Керівник сучасного підприємства має точно знати, які інструменти застосовувати і як.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI ТОВ «ВОЛОШИН» НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Волошин» – українська компанія, що займається розробкою та реалізацією управлінського аналітичного і бухгалтерського програмного забезпечення. «Волошин» – це франчайзі російської компанії «1С».

Компанія "ВОЛОШИН" заснована у 2001 році приватним підприємцем Мирославом Володимировичем Волошиним. Головний офіс знаходиться у Тернополі, за адресою вул. Медова, 20, 22, 4 поверх.

На час заснування компанії в Україні майже не було конкурентів у цій сфері, так як такого виду діяльність здійснював лише центральний офіс «1С Україна». Ринок не був ще до кінця сформований, підприємці тільки привчалися до ведення бухгалтерії в електронному вигляді. Електронні системи CRM та ERP ще не були відомі тоді на теренах нашої країни. Все, з чим працювали тодішні бізнесмени, була програма для ведення електронної бухгалтерії «1С:Бухгалтерия».

З самого початку створення цього бізнесу в нашій країні, зокрема в регіоні Західної України, «Волошин» була фірмою зі складом у кілька працівників з правами франчайзі та знаннями, щоб продавати, встановлювати, навчати і працювати з програмою ведення електронної бухгалтерії.

На сьогоднішній день компанія являє собою потужну компанію, яка є одним з лідерів у своїй ніші на внутрішньому ринку.

Сьогодні в компанії «Волошин» функціонує 8 великий відділів, кожен з яких безпосередньо спілкується з клієнтами: виробничий відділ, група консультантів у складі виробничого відділу, адміністративний відділ, відділ продажів, відділ маркетингу, сервіс-центр, бухгалтерія. Чисельність персоналу налічує 47 сертифікованих у своїй ніші спеціалістів. Керівництво компанії

постійно стимулює своїх працівників проходити атестацію для підтвердження наявних і здобуття нових знань, так як інфоринок досить динамічна галузь зі швидкими та вагомими змінами.

Компанія «Волошин» за весь період своєї діяльності успішно реалізувала більше ніж 1000 проектів для різних за масштабом підприємств, які працюють у галузях електроенергетики, приладо- та машинобудування, сільського господарства, гірничодобувної промисловості, будівництві, гуртовій та роздрібній торгівлі, дистрибуції, харчовій промисловості, транспортуванні, телекомунікаціях, освіті, охороні здоров'я тощо.

Серед найкрупніших клієнтів компанії – найбільша гідрогенеруюча компанія України ПАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО», фармацевтичне українсько-німецьке підприємство «НАТУРПРОДУКТ-ВЕГА», японсько-німецьке підприємство «СУМІТОМО ЕЛЕКТРИК БОРДНЕТЦЕ Україна», дочірнє підприємство німецької компанії «DONLER» – «ДІНТЕР УКРАЇНА СКАЛА», українська філія німецької компанії «Billerbeck» «Біллербек Україна», холдингова компанія «МОНСТЕРА ІНВЕСТ», спільне українсько-чеське підприємство «ДОБРА ВОДА», одна з найбільших компаній на аграрному ринку України «АГРОСЕМ», агрохолдинг «VITAGRO», Тернопільський державний медичний університет ім. І. Я. Горбачевського, Тернопільський національний економічний університет та багато інших.

Діяльність компанії включає декілька напрямків суміжних із встановленням та розробкою бухгалтерського та управлінського програмного забезпечення, а саме:

- Власне автоматизація процесів управління й обліку на підприємствах різних масштабів і галузей;
- Проектування та розробка власного програмного забезпечення;
- Навчання клієнтів, проведення офлайн курсів та онлайн вебінарів по роботі з програмами "1С:Підприємство";
- Фінансовий, бухгалтерський, HR- та IT-консалтинг;
- Інформаційно-технічний супровід систем "1С:Підприємство". [43]

Підприємство діє на основі статуту.

Враховуючи таку різносторонню діяльність та велику чисельність персоналу, варто розглянути ієрархічну структуру компанії. (Додаток А)

- Засновник та директор – Волошин М. В. Він особисто контролює процеси виконання всіх масштабних та довготривалих робіт по розробці та впровадженню технічно складних програм. Представляє компанію у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, підписує угоди, видає внутрішні накази та розпорядження, приймає рішення про прийом на роботу або звільнення працівників, контролює фінансові потоки підприємства. У його підпорядкуванні фінансовий директор, HR-менеджер, керівник сервіс-центру, керівник виробничого відділу, керівник відділу продажів, керівник відділу маркетингу, керівник Українського центру обслуговування платників податків (УЦОПП), який нещодавно перейшов у власність Волошина М.В., але не входить до складу компанії «Волошин» юридично.

- Фінансовий відділ у складі фінансового директора та двох бухгалтерів організовує і контролює роботу бухгалтерії, відповідає за всі фінансові операції, кожен з яких фінансовий директор особисто затверджує у внутрішній системі «1С» десктопної версії або в мобільному додатку. Формально у підпорядкуванні фінансового директора знаходяться бухгалтери та адміністративний відділ (економіст та юрист в одній особі, адміністратор, менеджер системи якості). Вся робота фінансового відділу ведеться в програмі «1С:Бухгалтерія», всі витрати та доходи строго контролюються директором та фінансовим директором.

- Відділ продажів у складі керівника відділу та двох менеджерів фактично та документально реалізовує замовлення і консультує холодних лідів з таких питань:

1. Проблем, які виникли у клієнта в ході оперативної роботи на підприємстві;
2. Шляхів вирішення проблеми;
3. Рішень та програм, які пропонує компанія;
4. Прайсу;

5. Умов роботи з клієнтами;
6. Можливості оформити підписку на інформаційно-технічний супровід.

Також менеджери з продажу проводять роботу з акумульованою базою постійних клієнтів коли ті бажають придбати додаткову програму, зробити апгрейд чи оформити платну підписку ІТС.

- Виробничий відділ – власне розробники програмного забезпечення. Програмісти відповідальні за польові ділянки роботи в місцях, де роботи клієнта з програмою, тобто місцях внесення даних на виробництві, кабінетах офісних працівників тощо. Кожен програміст особисто спілкується з відповідальною за проект особою з боку клієнта щодо розробки на індивідуальне замовлення чи впровадження готової програми на підприємстві замовника. В більшості випадків програміст уповноважений самостійно владнати дрібні неполадки чи надати необхідну інформацію на запитання клієнта. Виробничий відділ працює досить ефективно завдяки особливій системі контролю. Кожного місяця програміст має відпрацювати певну кількість годин, погоджену з керівництвом. На основі відпрацьованого часу нараховується заробітна плата. Відповідно, понаднормові години оплачуються додатково. Процес роботи фіксується автоматично, коли програміст запускає систему внутрішнього користування «ІС:Підприємство» та проходить процедуру входу. Завдяки використанню такого роду системи директор та керівник виробничого відділу можуть в режимі реального часу бачити результати кожного працівника. Час, коли працівник їде у короткострокове чи довгострокове відрядження, зараховується до робочого часу. Витрати під час відрядження відшкодовуються.

- Група консультантів – це підрозділ виробничого відділу. Основні обов'язки консультантів зводяться до уточнення та передачі запитань, інформації про помилки в програмі, про збої в роботі від клієнта виробничому відділу, а також навчання клієнта роботі з програмою. Консультант безпосередньо спілкується з особами, які працюють на підприємстві клієнта з впровадженою програмою щодо проблем з роботою, шляхів пошуку інформації в системі, виступає «зв'язним» щодо інтересів і потреб між клієнтом та розробником.

Оскільки група консультантів входить до складу виробничого відділу, їхня робота з клієнтом обмежується часовими рамками від початку роботи над проектом до моменту його закінчення і програми у промислове користування.

- Сервіс-центр у складі керівника відділу та 5 консультантів з освітою бухгалтера відповідають за постпродажний сервіс. При придбанні та впровадженні програми клієнту пропонується придбати підписку на інформаційно-технічний супровід клієнтів. Така послуга включає можливість безкоштовного владнання проблем у роботі та питань, які виникають після здачі програми клієнту розробником у промислове користування. Всіма запитаннями та проблемами, які виникають після завершення роботи над проектом виробничого відділу, займається сервіс-центр. Вся інформація про клієнта та програмне забезпечення, яке він придбав у ТОВ «Волошин», зберігається у системі внутрішнього користування, до якої має доступ кожен, хто причетний до роботи з конкретним клієнтом.

- Відділ маркетингу у складі маркетолога та програміста, який працює на аутсорсі, працюють разом над:

- Брендом компанії;
- Вебсайтом;
- Позиціонуванням;
- Розробкою стратегії;
- Офлайн рекламою;
- SMM та таргетингом;
- Контекстною рекламою;
- SEO;
- Email-розсилками;
- Веденням блогу;
- Участю у різноманітних ярмарках та виставках;
- Розробкою та друком роздаткових матеріалів;

- Адміністративний відділ складається з:

- HR-менеджера, який підшукує кандидатів на ту чи іншу посаду, проводить відбір та співбесіди; регулярно проводить поточні інтерв'ю з працівниками компанії щодо задоволеності умовами роботи, ефективності, кар'єрного та професійного росту, робочих цілей, успішності, планів. HR представляє компанію на різноманітних заходах по пошуку персоналу, відповідальний за інформування студентів останніх курсів інформаційно-технічних, економічних та бухгалтерських спеціальностей про відкриті вакансії в компанії. Також в обов'язки HR входить набір групи на курси з вивчення програми «1С:Бухгалтерія» та організація навчання. Додатковими його завданнями є організація корпоративних поїздок та відпочинку.

- Адміністратора, який веде та реєструє вхідну та вихідну кореспонденцію, приймає вхідні дзвінки, зустрічає гостей та забезпечує належну роботу в офісі, слідкує за наявністю всіх необхідних побутових речей та канцелярських товарів.

- Економіста/юриста, відповідального за підготовку договорів щодо роботи зі всіма контрагентами, а також забезпечення наявності точної інформації про контрагента в індивідуальній картці у внутрішній системі «1С»;

- Менеджера системи якості, який відповідає за репутацію компанії. Працівник періодично контактує з клієнтами під час роботи з його проєктом, а також через місяць після його закінчення проводить підсумкове інтерв'ю щодо впровадженної програми, процесу роботи, професійності виконання, фіксує оцінки та відгуки клієнта; слідкує за репутацією компанії в мережі Інтернет.

Все ж основним видом діяльності підприємства можна вважати розробку та впровадження управлінського та облікового програмного забезпечення.

При зверненні клієнта до компанії, він може обрати: придбати готове коробкове рішення чи замовити індивідуальну розробку системи. Варто розуміти, що в другому випадку вартість робіт буде значно вищою. Проте досить поширеною ситуацією є придбання коробкового рішення з подальшою його доробкою. До прикладу, такий варіант буде актуальний для підприємства, якому необхідно лише програму для ведення бухгалтерії в електронному вигляді і додатково систему внутрішнього документообігу. В такому разі клієнт отримує

дві коробкових програми в комплекті з послугами синхронізації їх між собою. А також, за необхідності, навчання персоналу роботі з системами.

За період функціонування та з огляду на значний досвід роботи, керівництво компанії в кооперації з технічними працівниками розробили власну поетапну технологію робіт з масштабними проектами, які є досить технологічно складними у виконанні та ресурсозатратними. Зокрема це стосується впровадження ERP та CRM систем на великі підприємства. Також сюди можна віднести впровадження системи для автоматизація збору, зберігання, сортування та реалізації плодів садівництва «AGROTRACER», Системи внутрішнього електронного документообігу (СВЕД), системи Управління сільськогосподарським підприємством, Управління виробничим підприємством тощо.

Варто зазначити, що вартість комплексу робіт над конкретним проектом залежить від кількох складових:

- кількості затрачених годин кожного працівника, який залучений до роботи над проектом. А це програмісти з виробничого відділу, консультанти та керівники проектів;
- вартості апаратного програмного забезпечення (АПЗ): сервери, екрани, тачскріни, додаткове обладнання залежно від вимог та цілей;
- кількість ліцензій на користування програмою, тобто кількість робочих місць з комп'ютерами, з яких буде вестися робота в клієнта;
- географічне розташування клієнта, а саме покриття затрат працівників «Волошин» на відрядження з метою виконання робіт безпосередньо на місцях;
- оперативність відповідальних за проект зі сторони клієнта щодо надання доступів, необхідної інформації та затвердження з метою економії часу;
- відсоток менеджера з продажу від вартості проекту.

Дана технологія включає наступні етапи:

1) Обстеження: первинний етап роботи з підприємством замовника. Виконавець вивчає проблеми та утруднення замовника, які виникають в ході оперативної роботи, цілі та запити, які ставить замовник перед виконавцем,

оргструктуру компанії клієнта, глибину впровадження, оцінює складність проекту та окреслює масштаб робіт. Команда сертифікованих спеціалістів проводить аналіз всіх бізнес-процесів на підприємстві, які буде охоплювати майбутня система. Кількість днів може коливатися залежно від масштабу і функціональності цільової системи.

2) Розробка технічного завдання (ТЗ), яке описує шляхи досягнення поставлених цілей та послідовність необхідних робіт. Цей документ розробляє керівник проекту спільно з виконавцями, затверджується директором та узгоджується з клієнтом. Він включає опис нових довідників системи, розроблених і погоджених алгоритмів розрахунку, звітних форм, АРМ (автоматизованих робочих місць) користувачів і опис розмежування прав доступу користувачів. Технічне завдання містить опис вартості кожного етапу робіт.

3) Розробка та налаштування системи (програмного продукту) – технічний етап, в ході якого спеціалісти розгортають програму на сервері замовника, розробляють нові об'єкти системи, передбачені технічним завданням, налагоджують роботу механізмів та поведінку програми в описаних ситуаціях. Тривалість цього етапу прямопропорційно залежить від рівня складності поставленого завдання.

4) Тестування системи включає підготовку демонстраційного прикладу, внесення тестових даних, перевірку алгоритмів розрахунку і виправлення виявлених помилок.

5) Дослідна експлуатація – це робота з реальними даними клієнта з можливістю паралельного використання старої системи. В ході цього етапу проводиться навчання користувачів програми функціоналу нової системи на підприємстві замовника.

6) Перехід підприємства на новий програмний продукт і відмова від всіх альтернативних способів роботи поза рамками даної системи.

7) Перехід на супровід системи має на увазі укладання довгострокової співпраці з замовником після завершення проекту. Сервіс-центр пропонує різні

пакети обслуговування, в тому числі із зазначеним рівнем якості SLA (Service Level Agreement).

2.2. Дослідження інструментарію взаємодії підприємства з цільовими клієнтами.

Ніша франчайзі «1С» на сьогодні досить заповнена і конкурентна на українському ринку. Оскільки права та правила використання знаку для всіх франчайзі ідентичні, компаніям залишається лише диверсифікуватися шляхом власних доробок та рівнем якості власного сервісу.

Для керівництва компанії «Волошин» це не стало несподіваним рішенням, адже завчасне усвідомлення того факту, що ціна не впливає на вибір споживача, спонукало топ-менеджмент рухатися в напрямку створення найбільш якісного сервісу для первинних клієнтів та клієнтів, які були незадоволеними співпрацею з конкурентами. Це сталося досить вчасно, коли на ринку лише почало з'являтися більше конкурентів. Тоді компанія взяла курс на клієнтоорієнтованість.

Оцінивши глибину впровадження клієнтоорієнтованості як способу мислення працівників і як стратегічну філософію компанії, можна окреслити наступні використовувані інструменти:

1. Глибоке впровадження клієнтоорієнтованості як філософії компанії на всіх рівнях. Це основний пункт, без якого неможливі подальший розвиток та вдосконалення якості обслуговування.

2. У компанії «Волошин» кожен працівник розуміє, що він є частиною великого процесу роботи з кожним клієнтом, і найменша затримка або грубість можуть зіпсувати репутацію підприємства, яка багато років створювалась та підвищувалася.

3. Інтереси клієнта – передусім. Керівництво компанії розуміє, що незначні додаткові витрати, вкладені в роботу, яка не була запланована від самого початку, окупаються у вигляді щирого позитивного відгуку і хороших рекомендацій. Проте Рік Делісі у своїй книзі писав [13], що перевершення компанією очікувань клієнта від обслуговування не створює додаткових бажаних

переваг порівняно зі задоволенням того очікуваного рівня сервісу, який прагнуть відчувати клієнти. Автор вважає, що додаткові витрати на це не окуповуються. Так, можливо це створює WOW-ефект, про який клієнт розповість друзям чи колегам, але це не завжди доцільно.

У ситуації, коли працівник відсуває потребу у наданні додаткових незапланованих і неоплачених послуг, рішення про погодження або відхилення такої ідеї приймає керівництво.

4. Використання CRM-системи в оперативній роботі. Кожен працівник має доступ до електронної картки конкретного клієнта, де зберігається інформація, необхідна для вирішення питань залежно від повноважень конкретного працівника. Тобто, програміст бачить історію виконаних робіт та їх виконавців; бухгалтер бачить історію розрахунків з контрагентами за конкретно надані послуги; менеджер з продажу бачить всю історію взаємодії з клієнтом, контактні особи, їхні імена, електронні скриньки, номери телефонів, історію дзвінків та листів, історію покупок і виконаних робіт, а також конкретних працівників, які виконували ті чи інші роботи. Це дозволяє швидко зорієнтуватися в історії роботи з клієнтом в наступних ситуаціях:

- Коли робота над проектом триває, виконавці мають «тримати руку на пульсі», щоб дотримуватися таймлайну, бачити виконані та майбутні етапи роботи, відповідальних та контактних осіб зі сторони замовника. Кожен працівник напряду тримає контакт із ними для оперативного отримання інформації від першого джерела.
- Коли робота над проектом закінчилася, але було виявлено неполадки після передачі клієнту програми у промислове користування. Працівник може швидко зорієнтуватися в даних щодо виконаних робіт і відповідальних за це осіб зі сторони виконавця для постановки задачі на усунення неполадок.
- Коли клієнт надав запит на вдосконалення впровадженої раніше програми або придбання додаткових компонентів до основного

програмного забезпечення. Менеджер з продажу може миттєво переглянути історію співпраці і зорієнтувати в можливих варіантах виконання запиту.

Тобто, при звертанні клієнта в компанію (за умови, якщо це вже наявний клієнт), після підняття слухавки він почує привітання, своє ім'я, і запитання щодо задоволення попередньою співпрацею і результатами впровадження програмного забезпечення. Такий маневр спонукає співрозмовника відчувати свою значимість і повагу з боку компанії. Після цього навіть претензії подається у м'якшому вигляді, а негатив згладжується. Тоді таку розмову з клієнтом можна розглядати як конструктивну та результативну.

5. Важливим моментом є використання IP-телефонії для спілкування з клієнтами, інтегрованої у внутрішню CRM-систему. Для ефективного контакту з клієнтом, вхідні дзвінки приймає відділ продажу. З попередньо заповненої в системі електронної картки клієнта інформацією про контактних осіб і їхні номери телефону, менеджер при прийнятті вхідного дзвінка бачить, хто телефонує, з якої компанії, і закріпленого за ним менеджера. Якщо це холодний вхідний дзвінок (перший контакт), картка ліда заповнюється в процесі та одразу після дзвінка.

Якщо клієнт має намір поспілкуватися з працівником іншого відділу, менеджер переадресовує йому вхідний виклик. Варто зазначити, що кожен працівник на робочому місці має підключену IP-телефонію, гарнітуру та присвоєний індивідуальний тризначний номер. Тому, для того, щоб переадресувати дзвінок, необхідно лише набрати комбінацію з трьох цифр. Це економить час працівників і клієнта. У свою чергу адресат відкриває електронну картку і може бачити в режимі реального часу процес виконання проекту клієнта (якщо це клієнт компанії) і всі необхідні для його повноважень дані.

6. Сценарій продажів. Андрій Анучин у своїй публікації зазначає, що у складних продажах замість скриптів зазвичай використовують сценарій продажу. Чим складніший продукт і чим більш професійний діалог між менеджером і клієнтом, тим більш непередбачувано розвивається розмова і тим ймовірніше, що скрипт тільки заважає. Сценарій продажу містить лише основні етапи розмови з

клієнтом, дозволяючи менеджеру імпровізувати. Навіть досвідченому продавцеві прописаний сценарій допомагає сформувати структуру і наповнення бесіди з клієнтом, а також врахувати можливі заперечення. Сценарій дасть чітке уявлення про послідовність пропозиції аргументів, сильних і слабких сторонах пропозиції і про те, як їх обійти, а також про те, як грамотно позиціонувати вигоди. В процесі роботи сценарій видозмінюється і доповнюється з урахуванням того, як проходить спілкування з клієнтами. [2]

Менеджери з продажу мають запрограмовані в CRM сценарії продажів, згідно з якими обробляють всі вхідні холодні дзвінки. Кожна відповідь клієнта записується в активне поле або вибирається з розкривного списку. Таким чином, менеджер не пропустить жодної важливої деталі, необхідної для подальших контактів з клієнтом. Важливо те, що це лише «скелет» розмови, а не суцільний текст. Як результат – після першого контакту компанія має достатньо знань для розробки персональної та найбільш ефективної для клієнта пропозиції.

Більше того, сценарій та його дотримання допомагає автоматично заповнити картку клієнта.

7. Миттєва відповідь. У компанії є правило: якщо дзвінок не може прийняти менеджер – це робить хтось інший, але дзвінок обов'язково має бути оброблений. Це уповноважені зробити адміністратор, маркетолог або HR, які беруть контакти в адресанта і передають їх менеджеру.

Одразу після закінчення дзвінка менеджер надсилає клієнту електронного листа як підсумок до розмови. [49]

8. Бути там, де клієнти. Незважаючи на те, що тренд присутності на всіх всеможливих платформах прийшов на наш ринок давно, компанія «Волошин» лише починає свою активну діяльність у соціальних мережах та налаштування платної реклами.

Досі компанія мала публічну сторінку у соціальній мережі Facebook та власний веб-сайт. На цьому інтернет-активність підприємства закінчувалася. Сьогодні ведуться активні роботи по наповненню профілів компанії у Facebook та

Instagram. Важливо бути на зв'язку там, де компанію хочуть бачити клієнти, де зручніше її знайти і звернутися.

9. Гнучкість. Трапляються ситуації, коли клієнт в процесі роботи над його проектом розуміє, що це не зовсім те, що може вирішити його проблему. Відповідальні особи нормально ставляться до таких речей, оскільки основна мета роботи не зробити замовлене, а допомогти клієнту вирішити проблемне питання.

У такому випадку відповідальні особи з боку замовника і з боку виконавця шляхом домовленостей складають новий або коригують наявний план робіт і фінансові питання. Розуміння становища і потреб клієнта – ключ до його лояльності.

10. Програма лояльності. Компанія розробила власну програму лояльності. Участь в ній доступна клієнтам, які оформили підписку на платний інформаційно-технічний супровід на кілька місяців. За оформлення такої послуги на довготривалу перспективу, компанія дарує місяць обслуговування безкоштовно або ж талони на пальне (кількість літрів залежить від терміну передплати).

11. Подарунки клієнтам. Минулого року компанія започаткувала традицію надсилати всім своїм клієнтам новорічні подарунки, окрім вітання електронною поштою.

Всі клієнти, які оформили у 2017 році підписку на ІТС, отримали в подарунок хороший шоколад німецького виробництва та власноруч підписану директором листівку з найкращими побажаннями. Було надіслано біля 240 посилок.

Клієнти, які співпрацюють з компанією на умовах SLA договору, отримали інші презенти: портативна батарея з гравіюванням логотипу «Волошин», сувенірний шоколад з логотипом «Волошин», шампанське та власноруч підписану директором листівку.

Такий крок, імовірно, ще раз дасть зрозуміти, що у «Волошин» пам'ятають і дбають про кожного свого клієнта. Ймовірно це зіграє хоч не вирішальну, проте значну роль у формуванні лояльності клієнтів до компанії.

12. Систематичне вимірювання рівня NPS (Net Promoter Score). За результатами опитування середнє значення за поточний 2018 рік можемо описати такі дані: 77% клієнтів (99 в абсолютному вимірі) є промоутерами, 18% (24 клієнти) – нейтралі, і лише 5% (6 клієнтів) – критики. Після простих розрахунків отримуємо значення 72%. Це власне і є показником того, який відсоток клієнтів готові порекомендувати компанію колегам.

На підприємстві чітко діють принципи роботи, яких дотримуються всі без винятку:

- задоволення клієнта завдяки ранній та безперебійній поставці програмного забезпечення;
- позитивне ставлення до вимог змін навіть наприкінці розробки (це може підвищити конкурентоздатність отриманого продукту);
- часта поставка робочого програмного забезпечення (щомісяця/щотижня/в окремих випадках частіше);
- тісне, щоденне спілкування замовника з розробниками впродовж дії проекту;
- проектом займаються мотивовані спеціалісти, забезпечені необхідними для якісної роботи умовами, підтримкою та довірою;
- віддаємо перевагу обміну інформацією у ході особистого спілкування (віч-на-віч);
- робоче програмне забезпечення — найкращий вимірювач прогресу;
- спонсори, розробники та користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний темп упродовж невизначеного терміну;
- постійне вдосконалення технічної майстерності;
- безперервна робота над зручністю дизайну;
- простота — мистецтво не робити зайвої роботи;
- найкращі технічні вимоги, дизайн та архітектура виходять у самоорганізованої команди;
- постійна адаптація до мінливих обставин.

Усі зазначені принципи відповідають AGILE-технології, яку взято за основу управління проектами, виконаними компанією «Волошин». [43]

AGILE – це збірна назва різних методик і підходів до управління, які:

1. Фокусують команду на потребах і цілях клієнтів.
2. Спрощують оргструктуру і процеси.
3. Пропонують роботу короткими циклами.
4. Активно використовують зворотний зв'язок.
5. Припускають підвищення повноважень співробітників.
6. Мають у своїй основі гуманний підхід.
7. Не є конкретним бажаним станом, а, швидше, способом мислення і організації оперативної та стратегічної роботи. [69]

Варто зазначити, що компанія «Волошин» сертифікована на відповідність системи менеджменту якості вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Стандарт ISO 9000:2015 дає визначення задокументованої інформації, як інформації (та її носія), яку організація має контролювати та підтримувати в актуальному стані. Задокументована інформація може бути подана в будь-якому форматі та на будь-яких носіях і походити з будь-якого джерела.

Основними завданнями ISO 9001 є забезпечення впевненості зацікавлених сторін у здатності організації постійно надавати клієнтам відповідні товари та послуги, а також підвищення задоволеності клієнтів.

Згідно зі стандартами, найвище керівництво повинне демонструвати своє лідерство та своє зобов'язання щодо системи управління якістю:

- а) брати на себе відповідальність за результативність системи управління якістю;
- б) забезпечувати розробку політики та цілей у сфері якості та їх узгодженість зі стратегічним напрямком і середовищем організації;
- в) забезпечувати інтеграцію вимог системи управління якістю в бізнес-процеси організації;
- г) сприяти використанню процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення;

д) забезпечувати наявність ресурсів, потрібних для системи управління якістю;

е) інформувати персонал про важливість результативного управління якістю та відповідність виконуваної роботи вимогам системи управління якістю;

є) забезпечувати досягнення системою управління якістю запланованих результатів;

ж) задіювати, скеровувати та заохочувати персонал до внесення зусиль у результативність системи управління якістю;

з) сприяти постійному поліпшенню системи управління якістю;

і) підтримувати інших відповідних керівників для демонстрації лідерства в їхніх сферах відповідальності.

Ці вимоги стосуються керівників на усіх щаблях системи управління компанії відповідно до наданих їм повноважень.

Згідно з оновленим стандартом ISO 9001:2015 новим завданням для компанії є визначення «середовища організації», тобто зовнішніх та внутрішніх факторів, важливих для досягнення мети стратегічного напрямку діяльності, і які впливають на здатність досягати очікуваного результату в межах системи управління якістю. Фактори можуть бути визначені в розрізі правового, технологічного, ринкового, культурного, соціального та економічного середовища національного масштабу, тобто того, що прийнято називати бізнес-середовищем. [7]

Для надання якісних послуг замовникам керівництво дуже відповідально ставиться до розвитку компетенцій працівників. Усі спеціалісти компанії проходять строгий відбір і зобов'язані постійно вдосконалювати свої знання.

Станом на травень 2018 року працівники компанії «Волошин» мають наступні професійні досягнення:

- 62 сертифікати з бухгалтерського і податкового обліку;
- 38 сертифікатів з Управління торгівлею;
- 32 сертифікати з Зарплати і управління персоналом;
- 30 сертифікатів по знаннях платформи «1С:Підприємство 8»;

- 11 сертифікатів з Управління виробничим підприємством;
- 5 сертифікатів по консолідації;
- 1 сертифікат з Документообігу;
- 1 сертифікат з МСФО;
- 1 сертифікат по Управлінню проектами.

Сама наявність нагород і сертифікатів не є вагомою складовою клієнтоорієнтованості компанії, але є показником того, що персонал компетентний у своїх спеціальностях і точно може допомогти у вирішенні конкретної проблеми його напрямку. Клієнт не запитує про наявність сертифікатів в даному випадку, натомість очікує отримати вирішення проблеми, з якою він сюди звернувся.

Для ще більш ефективної взаємодії з клієнтами на вітчизняному ринку та підтримки конкурентоспроможності, керівництву були запропоновані рекомендації, які очікують на схвалення:

- Створення автоматичної лійки продажів з автоматизованою email-розсилкою;
- Систематичне ведення блогу та сайті для підвищення тривалості сеансу та збільшення кількості якісних відвідувань. Це можна вважати роботою над SEO;
- Налаштування контекстної реклами в пошукових мережах;
- Поповнення бази клієнтів шляхом створення веб-сторінки типу лід-магніт, яка має на меті дати відвідувачу сторінки корисну інформацію, якої йому бракує у вільному доступі, в обмін на його контактний номер телефону або електронну пошту. Таким чином база потенційних клієнтів поповнюється.
- Проведення інформативних бухгалтерських та управлінських вебінарів із запрошеними експертами. Їх можна робити безкоштовними з єдиною метою зацікавити холодних лідів до діяльності та послуг компанії, або ж платними з метою отримати додаткове джерело доходу.

- Створення .Youtube каналу із записаними вебінарами та туторіалами щодо роботи з програмами компанії, а також демонстрацією роботи власних розробок.

2.3. Оцінка розвитку клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках.

Необхідність виходу на зовнішні ринки виникає у компаній незалежно від розміру бізнесу. Прийняття рішення про вихід на зовнішні ринки найчастіше є результатом впливу зовнішніх факторів, ніж виключно власної ініціативи організації підвищити свою фінансову результативність. До таких факторів належать:

- насиченість внутрішнього ринку і можливість здійснення бізнесу за межами національних кордонів з більшим прибутком;
- висока конкуренція на внутрішньому ринку з боку іноземних компаній;
- звуження національного ринку, виникнення потреби в розширенні бази споживачів з метою забезпечення ефекту масштабу;
- необхідність в зниженні ризику за рахунок зменшення залежності від певного ринку;
- потреба в міжнародному обслуговуванні клієнтів.

Розробка і реалізація міжнародної маркетингової стратегії дозволяє забезпечити довгострокове виживання компанії під тиском жорсткої світової конкуренції за допомогою диференціації бренду продуктів і послуг, завоювання важливих стратегічних позицій та інше.

Досі компанія «Волошин» не була представлена на зовнішніх ринках жодним зі своїх програмних продуктів. Більш того, варто зазначити, що програми класу «1С» не настільки популярні в європейському бізнес-середовищі, як на території СНД. Це зумовлено рядом причин:

- Відмінне від нашого законодавство щодо стандартів ведення бухгалтерії та управління підприємством в цілому;

- Інші ставки та побудова сплати податків та зборів, чого не враховує програма «1С», яка першочергово розроблялася для користувачів пострадянських країн;
- Програми, які розроблені європейськими розробниками для європейського ринку, більш інтуїтивно зрозумілі та легкі в роботі для тамтешніх користувачів;
- Стереотипно тамтешні користувачі розглядають їхні вітчизняні доробки як більш якісні та більш адаптовані до їхніх реалій бізнес-середовища.
- Система «1С» в оригіналі розроблена російською мовою, російськомовним кодом і для країн СНД. Тому перекласти повністю програму мовою міжнародного бізнес-спілкування, тобто англійською, дуже часо- та ресурсозатратно. Тамтешні директори хочуть бачити фінансову звітність, яку розуміє будь-який банкір у разі гострої необхідності взяти кредит, а також акціонери, які обговорюють інвестиції в дане підприємство. Якщо західний інвестор не зрозуміє незнайомого формату подання фінансової звітності та іншомовної термінології, він не буде інвестувати.
- На платформі 1С немає рішень, які вміють робити міжнародні платежі за системою SWIFT, з якою працює весь світ.
- Відсутність офіційних центрів «1С» в ЄС. Сьогодні завдяки новітнім технологіям стало простіше віддавати на аутсорс ділянки роботи, які компанія не може виконувати в силу відсутності в штаті компетентного персоналу та не може дозволити (або не вважає доцільним) спеціально найняти людину. Проте країни СНД не можуть виділитися на міжнародному ринку праці великою кількістю дійсно компетентних спеціалістів. У ВУЗах не викладають профільних предметів «Програмування мовою 1С», тобто всі, хто працюють в цій сфері, здобули професійні навички самостійно шляхом довгих проб і помилок. Таких професіоналів мало, тому на нашому ринку праці існує пласт осіб, які видають себе за таких задля отримання престижної посади та високої заробітної плати. Проте в роботі такі спеціалісти не виправдовують очікувань роботодавця. Тобто в сухому залишку маємо брак компетентних спеціалістів для вирішення

масштабних питань в роботі програми. А враховуючи той факт, що стандарти фінансової звітності відмінні, то цей спеціаліст додатково має розумітися у тамтешніх правилах та законах.

- У середовищі франчайзі «1С» можна спостерігати великий провал щодо методологічної та консалтингової частини, що не характерно для європейського сервісу з автоматизації бізнесу. Немає жорсткої поставленої методології розробки в типових рішеннях, що погіршує інтеграцію програми і її переміщення механізмів між різними структурами. Постійно йде зміна платформ без логічної послідовності та м'якого переходу від попередніх механізмів.

- Більшість програмного забезпечення та європейському ринку працює як хмарний сервіс, а не клієнт-серверна програма. Клієнту немає необхідності купувати власні сервери та проходити довгий процес установки програмного забезпечення на велику кількість комп'ютерів. Це економить ресурси та час.

Якщо розглядати можливість виходу на європейський ринок з позиції компанії «1С», то ринок для такої пропозиції не сформований. Європейські бізнесмени звикли до стабільного програмного забезпечення, від якого не очікують швидкої адаптації до раптових змін в законодавстві чи стандартах подання звітності. Європейське законодавство та норми досить усталені і змінюються не так часто, як, наприклад, у країнах СНД. Тому важливо попередньо виростити ринок для реалізації своєї продукції і послуг.

Для виходу на зовнішній ринок, необхідно попередньо провести маркетингове дослідження, яке дасть відповідь на наступні запитання:

1. Як законодавчо регулюється реалізація програмного забезпечення на території країни іноземними розробниками?
2. Політичний стан цільових країн?
3. Чи є попит у конкретній країні на такого роду програмне забезпечення? Якщо так, то який?
4. Чи є вже на цих ринках подібна пропозиція?
5. Хто основні гравці на ринку та крупні конкуренти?
6. Суть роботи і вигоди їхнього програмного забезпечення?

7. УТП конкурентів? Чим вони вирізняються?
8. Чим вони кращі?
9. У чому вони програють?
10. Їхні методи спілкування з клієнтами та шляхи пошуку нових лідів?
11. Які канали комунікації зі споживачами застосовують конкуренти?
12. Яка їхня цінова політика?

Компанія «Волошин» планує вихід на ринки Польщі, Румунії та Молдови з програмним продуктом AGROTRACER. Це програма для автоматизації збору, зберігання, сортування та реалізації плодів садівництва. Це власна розробка компанії, яка працює в клієнтському режимі, тобто з установкою на комп'ютер.

Впровадження програми на підприємство, що займається збором продуктів садівництва, дозволяє:

- отримувати актуальну інформацію про зібраний врожай у розрізі полів, кварталів, бригад, сортів, калібрів тощо;
- уникати людського фактору та врахування погодні умови при зважуванні продукції;
- автоматизувати розподіл продукції по камерах зберігання;
- мінімізувати кількість циклів сортування продукції завдяки оптимізації виробничих процесів;
- контролювати втрати продукції на кожному етапі зберігання та виробництва;
- використовувати будь-які варіанти пакування продукції;
- забезпечити відстеження завдяки системі маркування;
- автоматизувати робочі та мобільні місця вагара, водія навантажувача, комірника і оператора сортувальної лінії;
- підтримувати роботу з електронним вагами, терміналами збору даних, принтерами етикеток, POS-терміналами, мобільними пристроями.

Разом з установкою даного програмного забезпечення клієнт має можливість замовити у «Волошин» додаткове обладнання, необхідне для збору,

сортування, зберігання та пакування продукції садівництва. У свою чергу «Волошин» співпрацюють з виробниками та постачальниками різного роду обладнання, тому придбання клієнту обходиться недорого. Більш того, установка нового обладнання та програмного забезпечення для клієнта несе більшу цінність та відчуття турботи від компанії-виконавця.

Розглянемо на прикладі.

Перший реліз програми був розроблений для підприємства, що вирощує яблука. Впроваджена програма допомагає директору, відділу збуту, бригадирам та іншим працівникам, що потребують цієї інформації, в режимі реального часу бачити процес роботи.

Збір урожаю – перший етап. Яблука загрузають у спеціальні контейнери для подальшого транспортування. Кожен контейнер маркований спеціальною наліпкою з унікальним штрих-кодом, який був згенерований програмою. У цьому штрих-кодi міститься інформація про:

- порядковий номер наряду на збір;
- дату збору урожаю;
- назву бригади;
- квартал саду, звідки був зібраний урожай;
- поле;
- сорт яблук;
- дані водія;
- контейнер з кондиційною чи некондиційною продукцією.

З місця збору зібраний урожай транспортується на зважування. Оператор сканує штрих-код, бачить інформацію про урожай в контейнері, зважує його і направляє у заплановане місце на зберігання. Якщо це кондиційна продукція – у камери схову, якщо некондиційна – на виробництво соку. Важливо, що при зважуванні зібраного врожаю інформація в систему вноситься з ваги автоматично, завдяки чому забезпечується максимальний контроль. Після зважування автоматично друкуються етикетки на кожен контейнер.

Контейнери з урожаєм розвантажуються і продукція переходить на зберігання у герметичні пронумеровані і марковані камери схову. Коли контейнер завантажений повністю, камера закривається герметично до моменту, поки підприємство не отримає замовлення на цей сорт яблук. На нього прикріплюється наліпка, згенерована програмою, з інформацією про дату збору, дату початку зберігання, сорт яблук. У камерах постійно підтримується низька температура і герметичність, щоб продукція добре зберігалася. Якщо камера розгерметизується – весь урожай звідти має бути проданий, бо повторно камеру не закривають.

Програма дозволяє на лічені секунди сформувати звіт про збір урожаю у розрізі полів, сортів, дат, що дуже зручно для керівництва та відділу збуту. Також програма дозволяє бачити точні втрати зберігання врожаю. Інформація у цьому звіті включає номер камери зберігання, номер контейнера, сорт яблук, дату приходу, дату розходу, кількість днів зберігання, вагу нетто, вагу брутто, різницю у вазі та відсоткове її співвідношення.

Коли поступає замовлення на конкретний урожай, камеру розгерметизовують і направляють продукцію на сортувальну лінію. Програма генерує наряд на сортування продукції з даними про сорт, калібри, окрас та необхідну кількість продукції. Разом з тим в програму вносяться дані про замовника, замовлений сорт яблук, калібр, окрас, обраний вид пакування, вагу нетто, вагу брутто і кількість упаковок.

Після цього продукція переходить до етапу сортування і відбору. Для цього використовується спеціальна сортувальна лінія, яка бережно відбирає яблука по розміру і ступеню окрасу. Для цього кожне яблуко фотографується і зважується. Супермаркети зазвичай замовляють великий калібр з суцільним окрасом, тому ми на полицях бачимо красиві, великі, однотипні яблука без браку.

Наряд на збір урожаю дає можливість чітко планувати роботи по збору врожаю в системі. Керівник може розуміти, що планується збирати наступного дня, тижня, та необхідну кількість бригад на найближчі дні.

Зведений місячний звіт зі збору урожаю дає можливість чітко розуміти кількість зібраних яблук кожною бригадою, сорти, поля та квартали, з яких вони були зібрані. Перевагою платформи 1С є те, що з будь-якого звіту можна розшифрувати всі цифри, тобто відкрити документи, згідно з якими відбулася операція. Також всі звіти є гнучко налаштовуваними.

Звіт по втрати зберігання дозволяє бачити різницю між кількістю зібраного урожаю, який поступив на зберігання, та кількістю реалізованого урожаю. Звіт дає можливість переглядати інформацію по контейнерах, по сортах та по камерах.

Спрощується планування роботи сортувальної лінії. Головним завданням при сортуванні урожаю є забезпечення мінімальної кількості разів проходження урожаю через сортувальну лінію. За умов великої кількості замовлень покупців і ще більшої кількості критеріїв відбору продукції, був розроблений механізм «Оптимізація планування виробництва». Ціль його роботи – максимально швидко і легко для користувача згрупувати по сортах яблука з різних замовлень покупців.

Проведемо SWOT-аналіз компанії.

1. Сильні сторони:

- Сертифіковані спеціалісти зі значним досвідом роботи в галузі;
- Більше 1000 успішних впроваджень на вітчизняному ринку;
- Сертифікація підприємства відповідно до міжнародного стандарту якості ISO 9001;
- Налаштовані та відрегульовані бізнес-процеси;
- Організований процес розвитку та мотивації персоналу;
- Надання якісного сервісу для клієнтів;
- Охоплення багатьох галузей бізнесу;
- Роботи "під ключ";
- Співпраця з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) на умовах партнерських взаємин: якщо клієнт замовляє масштабний дорогий проект з автоматизації, то має можливість претендувати на грант від ЄБРР, тобто на часткове відшкодування витраченої суми;

- Вартість програм значно нижча, ніж у закордонних конкурентів;
- Вигідний регіон розміщення головного офісу в розрізі масштабу Європи щодо оплати праці та можливості трансферу до клієнтів;
- Гнучкість;
- Досвід впровадження система ERP на сільськогосподарські підприємства;
- Використання активних продажів;
- Усталена ефективна оргструктура;
- Ефективність системи менеджменту якості;
- Можливість укладання договору SLA між клієнтом і підприємством;
- Наявність різних тарифних планів на обслуговування;
- Регулярна участь у тендерах;
- Використання світових практик в управлінні проектами (Product Management).

2. Слабкі сторони:

- Складний та довготривалий у впровадженні продукт;
- Відсутність на ринку готових та професійних спеціалістів;
- Значні часові та фінансові затрати на підготовку спеціалістів;
- Залежність від плинності кадрів;
- Регіон розміщення з низькою діловою активністю;
- Відсутність єдиної галузевої специфікації;
- Сезонність та стрибкоподібний попит;
- Нерівномірна завантаженість;
- Бюрократія;
- Недостатність досвіду і кваліфікації у певних галузях знань;
- Відсутність спеціалістів по певних видах робіт, які б вільно володіли локальною мовою країни, в якій планується робота, а саме польською, румунською;
- Відсутність досвіду роботи з іноземними клієнтами;

- Відсутність достатньої кількості кейсів для демонстрації ефективності програми після впровадження та покращення ефективності роботи підприємства;

3. Можливості.

- Інвестиційний клімат в Україні - інтеграція з ЄС;
- Зміна законодавства;
- Розвиток ринку ІТ;
- Підготовка спеціаліста, ринок праці;
- Готовий досвід, найкращі світові практики;
- Проектний підхід;
- Консалтинг;
- Аутсорсинг;
- Зростання попиту на автоматизацію;
- Закріплення в галузі;
- Розвиток нових напрямків;
- Використання набутого досвіду для підвищення рентабельності;
- Відкриття представництв у регіонах та закордоном.

4. Загрози:

- Війна, воєнний стан, інші форс мажорні обставини політичного характеру;
- Заборона в Україні продуктів ІС (визнання російським);
- Спрощення обліку згідно з вітчизняним законодавством;
- Поява конкурентного продукту;
- Випереджаючий розвиток конкурентів;
- Демпінг конкурентів;
- Спад ділової активності України (війна, криза, гіперінфляція);
- Спад платоспроможності вітчизняних клієнтів;
- Вичерпання ліміту консалтингу в співпраці з ЄБРР;
- Крадіжка бренду;

- Проблема з пошуком компетентного перекладача у вузькоспеціалізованій галузевій термінології на різних мовах;
- Небажання європейських споживачів переходити на український програмний продукт;
- Неспроможність підтримувати належний рівень сервісу на локальних ринках через відсутність компетентних у галузі носіїв мови.

На даному етапі діяльності компанії нас цікавить поки що тільки програма AGROTRACER, яку, власне, і планується представити на міжнародній бізнес-арені.

Ця програмна розробка компанії «Волошин» – новинка на українському ринку програмного забезпечення для підприємств, що займаються сільськогосподарською діяльністю. Проте на цільових зовнішніх ринках вже представлені такого роду програми. Основними конкурентами на цільовому ринку можна вважати програми «Agrivi» хорватського розробника та «Farmsoft» – США.

«Agrivi» – досить проста у запуску та використанні програма. Вона працює як хмарний сервіс без необхідності установки на комп'ютер. Розробник створив мобільний додаток для операційних систем iOS та Android для зручності та мобільності користування. Це відносно недорогий сервіс, який, відповідно, має обмежені функції. Програма дає можливість рахувати доходи, затрати, переглядати баланс та здійснювати інші примітивні управлінські та базові операції. Можливості здійснювати глибинний аналіз діяльності підприємства програма не дає. [90] Також програма не забезпечує прослідковуваність процесів збору та випуску продукції відповідно до міжнародного стандарту H.A.C.C.P. «Agrivi» не дає можливості синхронізуватися з обліковими системами чи виробничим обладнанням (вагами). Для користування нею немає необхідності робити разовий платіж, сервіс передбачає щомісячну помірну оплату за користування. [90]

«FarmSoft» – функціонально містка та технічно складна програма американських розробників. Покриває наступні ділянки роботи:

- Управління запасами. Повний облік, інвентаризація, аналіз втрат.
- Управління та моніторинг статусу продукції (сортування, обробка, охолодження, зберігання тощо);
- Управління сортуванням;
- Відстеження історії переміщення запасів між холодильниками, дозрівачами, гідроохолоджувачами та складами в розрізі часу зберігання, відповідальних за транспортування та місцем зберігання;
- Управління кінцево упакованою продукцією;
- Управління логістикою;
- Управління встановленням цін;
- Друк та сканування унікальних штрих-кодів та читабельних позначень на пакуваннях продукції;
- Управління продукцією, що зберігається на складах компанії по всьому світу;
- Звіти по реалізованій продукції;
- Управління та моніторинг свіжих продуктів, що належать іншим компаніям, з легким звітуванням та інвентаризацією запасів, які забезпечують зовнішню власність на продукцію
- Кодовані штрих-коди та QR для сканування клієнтом з метою отримання даних про відстеження товару та маркетингової інформації.
- Контроль якості свіжих продуктів;
- Управління замовленнями. [94]

Дає можливість працювати в хмарному середовищі чи шляхом локального встановлення. Доступні додатки для iOS, Android, Mac, PC.

Програма дає можливість робити звіти з великою кількістю показників за тривалий період часу та переглядати показники в динаміці. Програма вміє синхронізуватися з промисловим обладнанням (вагами), але для синхронізації з обліковою системою необхідна розробка додаткового софту. [94]

Ці дві програми найбільш популярні на цільових ринках. Конкурентний аналіз програм наведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Конкурентний аналіз програмного забезпечення для підприємств сільськогосподарської діяльності, що діють на європейському ринку

	Agrotracer	Agrivi	FarmSoft
Розробник	Україна	Хорватія	США
Режим роботи:	Клієнтський	Хмарний	Клієнтський та хмарний
Наявність мобільного додатку	Так	Так	Так
Рівень цін на установку	Середній	-	Високий
Рівень цін післяпродажного сервісу	Середній	Низький	Високий
Синхронізація з обліковою системою	Так	Ні	Ні
Синхронізація з вагами	Так	Ні	Так
Функція глибинного аналізу процесів	Так	Ні	Так
Відстежування процесів за стандартом H.A.C.C.P.	Так	Ні	Так
Управління замовленнями	Так	Так	Так
Навчання роботи з програмою	Документація, через Skype, персонально	Документація, вебінари, навчання онлайн в реальному часі	Документація, вебінари, навчання онлайн в реальному часі, персонально
Обслуговування	Онлайн в робочий час, по телефону, розмова онлайн	Онлайн в робочий час	Онлайн в робочий час або 24/7

Джерело: розробив автор на основі [90], [94]

Із таблиці видно, що «Волошин» з програмою «AGROTRACER» виступить гідним конкурентом поруч з програмами іноземних розробників. Вона має значно ширший функціонал та надає більше можливостей, ніж «Agrivi», та, відповідно, є дорожчою. Порівняно з програмним забезпеченням «FarmSoft» «AGROTRACER» дещо слабша програма за функціональними можливостями та можливістю вибору

платформи. Це компенсується здатністю «AGROTRACER» синхронізуватися наявною обліковою системою. В порівнянні цих двох варіантів, «FarmSoft» буде значно дорожчою у впровадженні та обслуговуванні. «AGROTRACER» можна назвати «золотою серединою» для локальних підприємств.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Волошин» – українська компанія, що займається розробкою та реалізацією управлінського аналітичного і бухгалтерського програмного забезпечення. «Волошин» – це франчайзі російської компанії «1С».

Компанія складається з 8 великих відділів: виробничий відділ, група консультантів у складі виробничого відділу, адміністративний відділ, відділ продажів, відділ маркетингу, сервіс-центр, бухгалтерія. Чисельність персоналу налічує 47 сертифікованих у своїй ніші спеціалістів.

Діяльність компанії включає декілька напрямків:

- Автоматизація процесів управління й обліку на підприємствах;
- Проектування та розробка власного програмного забезпечення;
- Навчання клієнтів, проведення офлайн курсів та онлайн вебінарів по роботі з програмами "1С:Підприємство";
- Фінансовий, бухгалтерський, HR- та IT-консалтинг;
- Інформаційно-технічний супровід систем "1С:Підприємство".

Підприємство діє на основі статуту.

Використовувані компанією інструменти клієнтоорієнтованості:

1. Глибоке впровадження клієнтоорієнтованості як філософії компанії на всіх рівнях, починаючи з керівництва.
2. Інтереси клієнта – передусім. Незначні витрати, вкладені в незаплановану роботу, окупляться.
3. Використання CRM-системи в оперативній роботі. Кожен працівник має доступ до електронної картки клієнта. Це дозволяє швидко зорієнтуватися в історії співпраці.
4. Використання IP-телефонії інтегрованої у внутрішню CRM-систему. З попередньо заповненої електронної картки менеджер бачить, хто телефонує, з якої компанії, і закріпленого за ним менеджера.
5. Розроблений сценарій продажів.
6. Миттєва відповідь.

7. Бути на зв'язку там, де компанію хочуть бачити клієнти, де зручніше її знайти і звернутися.
8. Гнучкість, здатність швидко змінити план дій та прийняти рішення про новий курс роботи.
9. Програма лояльності для клієнтів, які оформили підписку на платний інформаційно-технічний супровід на перспективу.
10. Подарунки клієнтам до новорічних свят.
11. Систематичне вимірювання рівня NPS (Net Promoter Score).

Досі компанія «Волошин» не представлена на зовнішніх. Це зумовлено різницею у законодавстві та нормах ведення обліку, регулюванні сплати податків, різницею у сприйнятті інтерфейсу, відсутність рішень з механізмом міжнародних SWIFT платежів, відсутністю локальних спеціалістів за знанням мов, слабо розвинена ділянка консалтингу, перевага хмарних сервісів над клієнтськими.

Компанія «Волошин» планує вихід на ринки Польщі, Румунії та Молдови з програмним продуктом AGROTRACER. Це програма для автоматизації збору, зберігання, сортування та реалізації плодів садівництва. Це власна розробка компанії, яка працює в клієнтському режимі.

- Актуальна інформація про зібраний врожай у розрізі полів, кварталів, бригад, сортів, калібрів тощо;
- Автоматичне внесення в систему даних зважування;
- Автоматизація розподілу продукції по камерах зберігання;
- Мінімізація кількості циклів сортування продукції;
- Контроль втрати продукції на кожному етапі виробництва;
- Варіювання видів пакування продукції;
- Відстеження завдяки системі маркування;
- Синхронізація з електронним вагами, терміналами збору даних, принтерами етикеток, POS-терміналами, мобільними пристроями.

У розділі розглянутий SWOT-аналіз підприємства та конкурентний аналіз іноземних програм-аналогів.

Отже, компанія «Волошин» з програмою «AGROTRACER» виступить гідним конкурентом поруч з програмами іноземних розробників. Вона має значно ширший функціонал та надає більше можливостей, ніж «Agrivi», та, відповідно, є дорожчою. Проте порівняно з програмним забезпеченням «FarmSoft» «AGROTRACER» дещо слабша програма за функціональними можливостями і дешевшою. Програмну розробку компанії «Волошин» можна назвати «золотою серединою» для локальних підприємств.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ТОВ «ВОЛОШИН» НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ.

3.1. Розробка стратегії розвитку клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках.

Бізнес здійснює свою діяльність в умовах динамічного ринку та швидкоплинних змін, де кожен із гравців прагне бути першим. Тому компаніям, які діють на конкретному ринку, необхідно бути такими ж динамічними та конкурентоспроможними.

Кон'юнктура ринку змінюється дуже швидко, можливостей для реалізації потенціалу є безліч. Чим краще керівництво компанії обізнане в середовищі і чим точніше може спрогнозувати його розвиток, тим стійкішою буде сама компанія.

Значна частка керівників компаній розглядають стратегічне планування як загальне словосполучення, що ховає в собі неприємний процес, який не завжди приносить помітні на практиці результати. Проте стратегія – одна з основних складових успішності діяльності підприємства. Необхідно мати курс руху, який можна скоригувати залежно від зовнішніх умов.

Процес виведення інноваційного продукту на ринок є досить ризиковим, навіть у тому випадку, коли товар чи послуга мають очевидні переваги перед конкурентними. Результати досліджень показують, що більше ніж 30% товарів споживчого попиту і біля 20% товарів промислового призначення зазнають ринкових невдач. [93] Це можна пояснити виведенням інновації на ринок без врахування потреб ринку. Тому за останнє десятиліття було проведено декілька досліджень, в яких доведено, що одним із ключових чинників ринкового успіху товару є маркетингові дослідження саме на етапі розробки інноваційного продукту. Другим чинником є швидкість сприйняття аудиторією цієї інновації.

Оскільки компанія «Волошин» досі не була представлена на зовнішніх, а тим більше цільових, ринках, тому розроблена нами стратегія буде додатково

включати рекомендації для початкового виходу на цільові ринки як окремої бізнес-одиниці та початку розгортання локальної діяльності у своїй ніші.

Однією з головних умов успішності функціонування бізнесу є попереднє дослідження цільового ринку за великою кількістю параметрів. До них можна віднести такі критерії:

- Політичний стан;
- Соціально-економічні показники;
- Закодавчі норми, які хоч якимось чином стосуються сфери діяльності компанії: від умов офіційної реєстрації компанії на цьому ринку до дозволів та умов продажу товарів чи послуг, які надає фірма;
- Загальні економічні показники;
- Рівень сприйнятливості до інновацій;
- Кількість представлених міжнародних компаній;
- Бізнес-клімат в цілому.

Зач Бруке у своїй статті говорить, що кабінетне дослідження, проведене власноруч без необхідних знань про культурні особливості та відмінності, зведе нанівець всю роботу. [20] Автор наводить рекомендаційні пункти для дотримання у проведенні міжнародного дослідження ринку:

- Найняти локальних перекладачів з метою найбільш точно перекласти запитання для опитувальника;
- Найняти локальних дослідників для коректної інтерпретації результатів в силу культурних та соціальних відмінностей споживачів;
- Проводити дослідження на найпоширенішій платформі для цільового ринку;
- Пристосовуватись до стилю респондентів місцевої культури в дослідженні.
- Проведення бенчмаркінгу дослідження нового продукту з дослідженнями минулих років для виявлення розбіжностей між очікуваним і реальним результатом запуску. [20]

Також під час проведення дослідження варто враховувати вимоги та норми міжнародного процесуального кодексу маркетингових і соціальних досліджень та аналізу даних ICC/ESOMAR, який встановлює основні стандарти етичної і професійної поведінки. Він спрямований на підтримання громадської довіри до досліджень і вимагає суворого дотримання усіх регіональних, національних та місцевих законів і правил, промислових та професійних кодексів поведінки. Також, даний кодекс призначений для захисту прав дослідників щодо пошуку, збору, зберігання та поширення інформації, згідно зі статтею 19 Міжнародного пакту ООН про громадянські та політичні права. Даний кодекс діє у всьому світі і застосовується до кожного проведеного дослідження. [56]

Найкращий варіант в конкретному випадку – робота з апаратно-програмною платформою «Intellectual web-search» від компанії «Inlimited», яка дозволяє здійснювати інтелектуальний пошук в мережі Інтернет та аналіз інформації на більш ніж 170 мовах світу із застосуванням штучного інтелекту. Необхідний контент доступний як засіб кастомізованого web-інтерфейсу, так і у вигляді кінцевого аналітичного звіту. [42] Програмне забезпечення, розроблене IDOL HPE (Hewlett Packard Enterprise) призначене для пошуку та аналізу структурованої і неструктурованої інформації.

Технологія платформи розпізнає різні шаблони, тональність, наміри, ризики і переваги в режимі реального часу, таким чином допомагаючи українським експортерам виходити на зовнішні ринки. Вона здійснює надскладний аналіз даних різних типів і з різних джерел. Це забезпечує бізнесу можливість отримати з даних значно більше користі, порівняно з іншими аналітичними інструментами. Унікальна технологія IDOL HPE 2 роки поспіль визнана Gratner найкращою у світі. [27]

«Розумний пошук» дозволяє зібрати сотні тисяч результатів з різних джерел, баз даних, міжнародних інформаційних агенств, різного роду рейтингів тощо. Отримані дані автоматично формуються у кластери із загальною тематикою, після чого завдяки функції «автореферування» відсіюється інформація з низьким ступенем смислового навантаження.

В процесі аналізу можна отримати дані про залежності та тенденції, як впливають на розвиток ринку, уявлення про роботу ринку, його структуру, перспективи розвитку, конкурентів, попит і пропозицію. А з допомогою «витяг сутностей» можна отримати згадки про конкретні об'єкти (географічні дані, склади продукції, упаковальників, дистриб'юторів, актуальні канали збуту, контактну інформацію). [27]

Технічно програма може:

- Робити моніторинг на більш, ніж 170 мовах;
- Обробляти більше, ніж 500 000 веб-сторінок за добу
- Проводити машинне навчання;
- Аналізувати дані за конкретно заданою темою;
- Здійснювати обробку, збагачення, індексацію даних;
- Автоматично визначати тональності;
- Нівелювати «інформаційний шум»;
- Створювати просту і зрозумілу візуалізацію даних.

Робота з цією програмою дає можливість отримати уніфікований доступ до необхідних даних у режимі реального часу, глибоку аналітику текстових даних з виявленням джерел поширення інформації. А також програма самостійно визначає актуальні теми і здійснює сентімент-аналіз повідомлень. Використання цього програмного забезпечення дає значну економію витрат та проведення маркетингових досліджень невідомих ринків з максимально широким охопленням та аналізом, що дозволяє швидко зреагувати на ті чи інші зміни та тенденції. [42]

Ефект буде значно кращим, якщо з отриманими результатами будуть працювати досвідчені аналітики: за короткий період часу компанія зможе отримати якісне дослідження того чи іншого ринку з максимально можливим використанням джерел, визначити оптимальну країну для здійснення своєї діяльності. На результати такого дослідження цілком можна опиратися при прийнятті бізнес-рішень щодо виходу на незнайомі ринки.

Систематична робота з даними, які генерує ця програма, дає можливість відслідковувати інформацію про нові події, тенденції, настрої, зміни на ринку чи в країні, появу або банкрутство конкурентів, кризові явища чи підняття економіки. Це дозволить швидко реагувати на зміни і коригувати стратегічні плани та оперативну роботу.

На даному етапі діяльності, компанії недоцільно реєструвати бізнес на локальних ринках як філіал. На це є ряд причин:

- Витрати на реєстрацію підприємницької діяльності;
- Додаткові витрати на облаштування офісного приміщення;
- Витрати на утримання офісу;
- Витрати на сплату податків в польські контролюючі органи;
- Різниця у об'ємі заробітної плати працівникам з урахуванням різниці курсу валют.

Оптимальним варіантом буде надання послуг розробки та впровадження програмного забезпечення на умовах офшорного аутсорсингу. Тому першим кроком буде дослідження українського законодавства та норм про умови надання послуг розробки та впровадження програмного забезпечення закордоном.

Згідно зі статтею 5 Закону України про зовнішньоекономічну діяльність, юридичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до їх статутних документів з моменту набуття ними статусу юридичної особи. [17]

Відповідно до статті 2 Закону України про зовнішньоекономічну діяльність, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право здійснювати ЗЕД в будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України. [17]

Розглянемо переваги та недоліки такої форми діяльності на цільовому ринку. Переваги:

- Головний офіс залишається нерозділеним, що спрощує контроль новостворених бізнес-процесів, а також налагодження роботи на початкових етапах;

- Економія на додаткових витратах, пов'язаних з вищою оплатою праці закордоном через різницю в курсі валют;
- Економія на сплаті податків в бюджети цільових країн;
- Компанія звільняється від нарахування податку на додану вартість при реалізації програмних продуктів закордон; [64]

Недоліки:

- Географічна віддаленість від цільового ринку буде затратною для компанії через тривалі відрядження працівників закордон на місця роботи клієнта з програмою.

Фактично, компанія може безперешкодно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність за умови дотримання наступних положень:

- Створення окремого валютного рахунку для здійснення розрахунків у відповідній валюті за надані послуги;
- Вивчення правил укладання зовнішньоекономічного договору про надання своїх послуг іноземним суб'єктам та відповідне його оформлення;
- Своєчасна подача правильно оформленої звітності про здійснення зовнішньоекономічної діяльності державних контролюючих органів України згідно зі статтею 22 Закону України про зовнішньоекономічну діяльність. [17]

Наступним кроком буде формування значущої для споживача пропозиції (ЗСП) або унікальної торгівельної пропозиції (УТП) на основі конкурентних переваг програмного забезпечення, яке планується представити на цільових ринках.

УТП – коротко сформульоване повідомлення стосовно товару чи компанії загалом, яке точно виділяє їх з-поміж аналогічних і служить для клієнта стимулом здійснити покупку шляхом концентрації уваги на задоволенні потреб та вирішенні проблем споживача. [76] Цей метод відомий ще з 40-х років минулого століття та пов'язаний зі стратегією диференціації, ринковим позиціонуванням та просування товару на ринку.

ЗСП – популярний термін в межах клієнтоорієнтованої системи управління підприємством. Виділяють три підходи щодо визначення терміну «значущість (цінність) пропозиції», основані на вигоді, диференціації та резонансі. [91] У першому випадку акцент ставлять на вигодах, які отримує споживач, у другому – на фокусних точках, які визначають різницю пропозиції даної компанії стосовно конкурентів, а у третьому – на точному розумінні потреб споживачів, знаходячись у взаємодії з ними. Такий підхід має на увазі фокус на одній чи максимум двох відмінностях, відомий як DVP (distinctive value proposition) – відмінна ціннісна пропозиція, посилення яких надасть найбільшу цінність для споживача в майбутньому.

Співвідносячи два терміни УТП та ЗСП варто звернути увагу, що поява останнього пов'язана зі зміною концепції ведення бізнесу, його маркетингової філософії: відбувається перенесення акценту з концентрації на просуванні товару на аналіз значущих для споживача цінностей. [23]

Процес формування значимої пропозиції можна зобразити у вигляді схеми, що зображена на рис. 3.1.

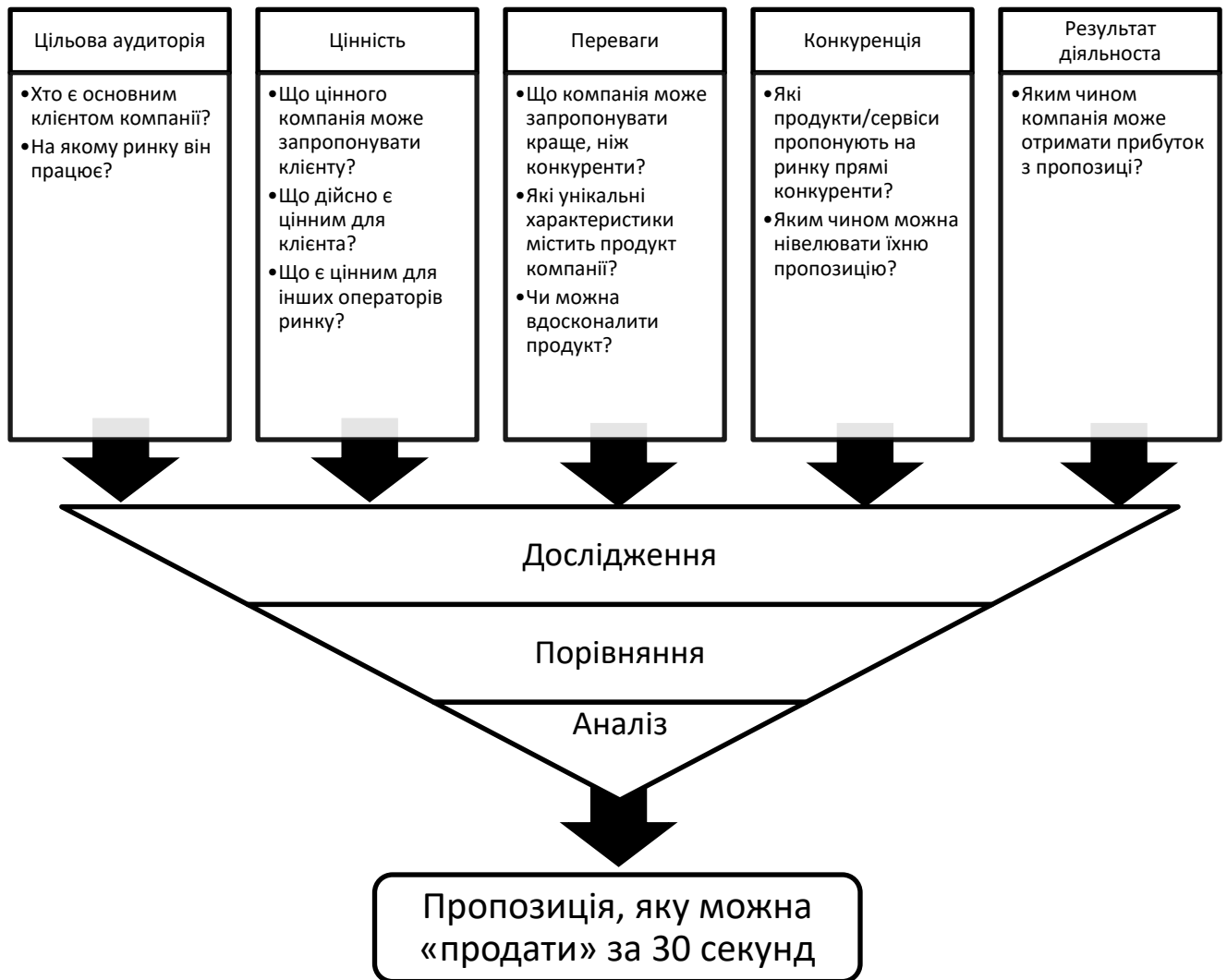


Рис. 3.1. Формування значимої пропозиції для клієнта на промисловому ринку

Джерело: розробив автор на основі [23]

Виходячи із наведеного метод побудови УТП [30] з врахуванням методу ЗСП [98] має передбачати наступні вісім етапів:

1. Визначити релевантну цільову аудиторію. [23]

Основна цільова аудиторія для програмного продукту «AGROTRACER» це засновники, власники, директори, фінансові директори, керівники відділів збуту, менеджери з якості компаній, що займаються садівництвом та ягідництвом.

2. Визначити, що компанія може їй запропонувати. [23] Програмне забезпечення, що працює в клієнтському режимі для максимальної автоматизації

процесів збору, зберігання, сортування та реалізації плодів садівництва та ягідництва з мінімальною участю людини.

3. Визначити основні характеристики продукту [23]:

- Програма працює в клієнтському режимі;
- Мобільний додаток як частина ПЗ;
- Разове встановлення та налаштування;
- Додаткове постачання серверу;
- За потреби, постачання додаткового виробничого обладнання;
- Налаштування програми на робочих місцях;
- Навчання роботи з програмою;
- Віддалена підтримка;
- Синхронізація програми з електронними вагами;
- Синхронізація програми з обліковою системою;
- Друк етикеток з унікальними штрих-кодами для зберігання та

упаковки, де містяться зашифровані дані з можливістю простежити шлях продукції.

4. Визначити переваги та вигоди від товару/компанії для цільової аудиторії. [23]

Таке програмне забезпечення – оптимальний варіант для локальних підприємців, оскільки має всі необхідні установки та покриває всі задіяні процеси для подальшої автоматизації. Вартість значно нижча за аналогічне ПЗ американського розробника.

Клієнт після встановлення програми отримує максимально глибоку аналітику підприємства в розрізі видів продукції, деталей збору, транспортування, обробки, зберігання, функцію управління замовленнями та простежуваність продукції відповідно до вимог міжнародного стандарту H.A.S.C.P. Програма інтегрується з обліковою системою, синхронізується з виробничим обладнанням, дозволяючи автоматично вводити дані з ваг. Програма дозволяє друкувати

згенеровані програмою етикетки, не покидаючи її. Оптимальна вартість встановлення та обслуговування програми.

5. Перевірити ці переваги на значимість для конкретних клієнтів. [23]

Створити фокус-групу, до якої увійдуть вибрані представники цільової аудиторії, і поспілкуватися з ними онлайн щодо таких функцій. Ніхто краще за них не зможе пояснити розробнику, чого їм бракує в роботі.

6. Визначити, що компанія буде говорити споживачеві у випадку їх несприйняття при знайомстві з продуктом. [23]

У разі несприйняття продукту доцільно буде запропонувати скайп-інтерв'ю з керівником української компанії або поїздки на підприємство, де така програма була впроваджена і показує хороші результати.

Першому клієнту на цільовому ринку можна запропонувати невелику знижку чи додаткові послуги за звичною ціною, які не будуть включатися в розрахунок вартості.

7. Визначити шляхи отримання прибутку завдяки цьому. [23]

Пропозиція унікальна у своєму роді на цільовому ринку. Треба отримати лише 2-3 успішних кейси, щоб можна було представити їх у своєму портфоліо для подальшої роботи.

8. Обрати найбільш значимі та унікальні переваги та сформувавати з них коротке чітке повідомлення для споживача, яке буде доноситися за допомогою комплексу маркетингових комунікацій. [23]

Наприклад: прагнемо зробити збір, зберігання, сортування та реалізацію плодів більш автоматизованими, аналітику – глибшою, облік – точнішим, якість – підтвердженою.

Сильну пропозицію можна сформувавати як перелік відповідей за конкретні запитання, які дадуть змогу висвітлити сильні сторони компанії та цінність, яку компанія привносить на ринок, і, звичайно, сформувавати коротке повідомлення, яке буде доносити клієнту пропозиції вирішення його бізнес-потреб. Багато вітчизняних бізнесів на практиці формують пропозицію після закінчення першого етапу і відразу переносять її у впровадження до комплексу маркетингових

комунікацій. Або ж компанії використовують стандартні ринкові кліше та стереотипи, вибіркоче висвітлення результатів діяльності, але не вказують жодної інформації про самого клієнта, «вузькі місця» в конкретно його діяльності. Упущення третього та четвертого етапів спричинене недооціненням важливості отриманої інформації в порівнянні з використанням ресурсів для її отримання. Компанія використовує напрацьовану роками пропозицію, яка у зв'язку з появою нових технологій та аналогічних продуктів могла втратити свою актуальність для клієнта.

Щоб визначити релевантність та значимість запропонованих переваг для клієнта необхідно:

- зрозуміти середовище, в якому розгортає свою діяльність клієнт – мати уявлення про динаміку та тенденції на його ринку, структурні зміни в ланцюгах продажів;
- знатися на особливостях потреб клієнта, специфіці його роботи в рамках визначеної внутрішньої структури компанії клієнта;
- бути обізнаним у системі критеріїв та їхній значимості при виборі клієнтом потенційного постачальника.

Для отримання цієї інформації підприємству потрібно здійснювати постійний моніторинг змін та застосовувати прогностичні моделі для формування стабільної та актуальної пропозиції. [23]

Поведінка споживача на промисловому ринку керована низкою факторів, що впливають на процес прийняття рішення про покупку (рис. 3.2).

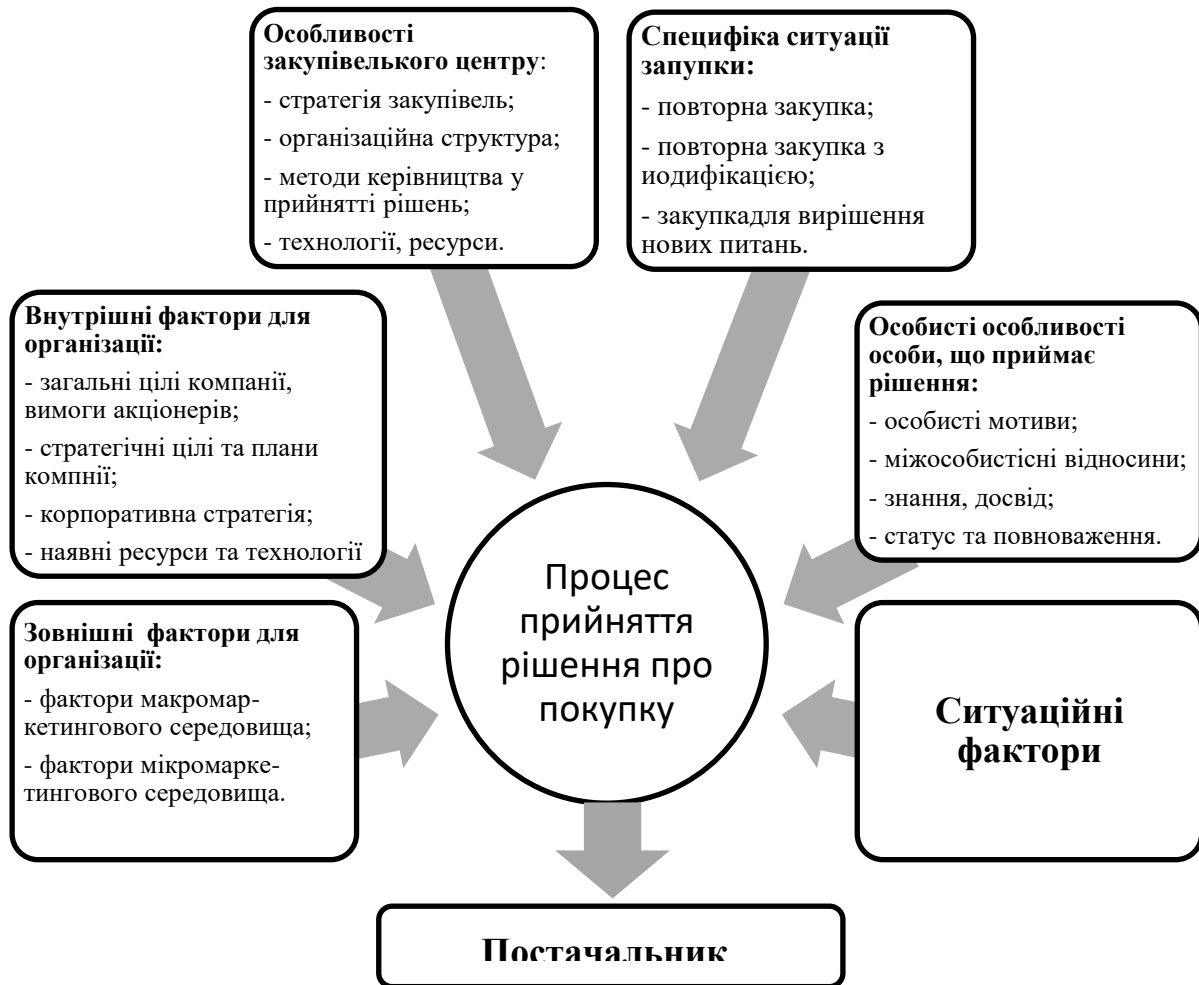


Рис. 3.2. Фактори, що впливають на процес прийняття рішення про покупку на промисловому ринку

Джерело: розробив автор на основі [23]

Необхідно також враховувати 2 інших фактори: чим вище рівень цінності, тим більш абстрактно вона звучить і тим менше до неї довіри; закупівельні центри в B2B мають різні інтереси і переслідують різні вигоди. На їхній основі ми можемо запропонувати модель дослідження портрету цільового споживача компанії для визначення більш важливих критеріїв. (Додаток Б)

Після того, як ЗСП визначено, наступним кроком буде організація маркетингових комунікацій на локальних ринках.

Оскільки бренд «Волошин» та програмний продукт «AGROTRACER» досі не був представлений на цільових ринках, тому спершу треба підготувати потенційних клієнтів до співпраці. Так би мовити, сформувати собі ринок для

подальшого функціонування. Ми розробили ряд рекомендації з привернення уваги потенційних клієнтів:

1. Сайт з локальними параметрами. Важливо, щоб веб-сайт компанії був зручним, зрозумілим, інформативним та легким.

Компанія «Волошин» вже має готовий сайт, але він розроблений для вітчизняних користувачів і містить інформацію про всі види продуктів, які реалізовує фірма. Оскільки на даному етапі розвитку підприємство планує представити на ринку лише програму для збору, зберігання, сортування та реалізації плодів садівництва та ягідництва «AGROTRACER», тому доцільніше буде створити окрему сторінку з інформацією лише про цей програмний продукт. Не варто одразу перенавантажувати користувача зайвою інформацією. Варто врахувати, що інші програмні продукти можуть бути не готові до роботи в локальному середовищі. Не знаючи цього, клієнт може поцікавитися придбанням і отримає відмову. Це може негативно вплинути на формування репутації на початкових етапах роботи.

Тому пропонуємо розробити окремий лендинг для зарубіжної аудиторії з найповнішою інформацією про програмний продукт та вигоди, які він надає. Важливо, щоб лендинг був на домені .com , так пошукова система буде краще їх ранжувати. Варто зробити лендинг п'ятимовним: англійська, польська, румунська, молдовська та російська.

Для точного та детального перекладу змісту інформаційних повідомлень, які будуть опубліковані на лендингу, варто звернутися до професійних бюро або ж знайти на сайті Freelancer чи будь-якому іншому, де люди пропонують свої послуги за визначену оплату, компетентного в даній ніші носія мови. Тоді професійні терміни точно будуть перекладені правильно.

Важливо розмістити на лендингу кнопку callback, щоб можна було особисто в розмові поговорити з людиною, запитати, що саме її цікавить, ким вона працює, чим займається її компанія і т.д.

У футері можна подати посилання на основний сайт, де є англійська інформація про компанію та інші програмні продукти.

Хорошим рішенням буде створити лендинг типу лід-магніт: людина може отримати корисну їй інформацію за залишені свої контактні дані (адреса електронної пошти чи номер телефону). Перед тим необхідно детально вивчити регулювання розсилки повідомлень рекламного характеру місцевим законодавством.

2. SEO. Важливо, щоб пошукова система розуміла, про що цей сайт, інформацію про який продукт він містить, а також необхідно, щоб користувач зміг просто його знайти, ввівши інтуїтивно придуманий цільовий пошуковий запит. Це все покриває робота SEO-спеціаліста. Для роботи з цим інструментом краще звернутися до місцевих спеціалістів, які мали досвід роботи з такого роду замовленнями. Вони краще знають стан інформаційної мережі своєї країни.

3. Грамотно налаштована реклама в пошукових системах – гарант якісних лідів. Сучасна людина щодня користується гаджетами та шукає цікаву їй інформацію в пошукових системах. Що ж стосується B2B, все одно інформацію знаходить людина, рішення приймає теж вона, а не машина. Тому важливо бути на виду в людей, які мають повноваження примати рішення щодо придбання такого програмного продукту.

Для налаштування контекстної реклами краще звернутися до локальних спеціалістів, як в ситуації з SEO.

Весь трафік, який буде йти з цієї реклами, направляти на попередньо створений лендинг. Важливо дивитися не лише результати аналітики з реклами, а й відслідковувати статистику самого лендингу: теплові карти, карти кліків, тривалість сеансу, кількість відмов, відсоток конвертації. Якщо працювати зі всіма показниками в комплексі, можна досягнути значно кращих результатів і налагодити роботу на наступні кілька місяців.

За результатами власного дослідження, в цільових країнах найпопулярнішими пошуковими системами є Google і Yahoo.

Перед запуском рекламної кампанії варто протестувати декілька варіантів оголошень, обрати ті, які працюють найкраще, і запускати їх на довші терміни.

Крім аналітичних показників переходів, тривалості сеансу, кількості відмов і конверсії, обов'язково необхідно прораховувати окупність інвестицій (ROI).

4. Ремаркетинг. Давно відомий всім інструмент маркетингу, який нагадує про переглянутий продукт на інших сайтах у вигляді реклами. Оскільки продукт незнайомий, чому прогнозуємо велику кількість відмов на лендингу. Важливо «наздоганяти» людей, які йдуть з сайту шляхом нагадування їм про можливість автоматизації бізнес-процесів за допомогою програмного забезпечення. Цю ділянку роботи також слід доручити локальним спеціалістам.

5. Відео-реклама, а саме – відеопреролли. Це платна реклама на YouTube, яка буквально змушує користувача подивитися рекламний ролик, щоб перейти до перегляду того, що першочергово було метою пошуку. Цей вид реклами дратує користувачів, але, як показує практика, досить ефективний через максимальну взаємодію.

Компанія вже має flat-відеоролик про програму «AGROTRACER». Воно досить обширно описує весь функціонал програми і якісно показує вигоди від її впровадження.

Ми рекомендуємо розробити декілька коротких відеороликів до 45 секунд, в кожному з яких детально пояснювалась би одна значима функція і показані повною мірою її вигоди. Прикладом для цього може служити рекламна кампанія Google Pay. В їхніх рекламних відеороликах показані ситуації, коли людина оплачує покупку будь-де за допомогою лише одного смартфона. Суть зрозуміла, ролик цікавий, ситуація життєва, апелює до користувача, тривалість коротка, що не дратує. Хто, кого зацікавить коротке відео-представлення, перейде на канал чи сайт, щоб переглянути більше.

Більш того, визначення цільової аудиторії на YouTube буде більш точним, оскільки представники цільової аудиторії часто дивляться нішеві та професійні відео.

6. Онлайн-конференція та презентація нового програмного продукту. Важливо дати людям знати про себе не лише в рекламному оголошенні, а й як успішну компанію з прогресивною розробкою. Тому пропонуємо організувати

безкоштовну онлайн-конференцію з представниками цільової аудиторії, де б директор, менеджер з якості, менеджер з продажу та хтось із розробників представили компанію та програмну розробку для цільових клієнтів. Це свого роду буде фокус-група, яка першою побачить програму в дії (за допомогою демонстрації екрану) та дізнається конкретні результати в абсолютному чи відсотковому вимірі, взяті з підприємства, яке вже працює з програмою. Приклад плану конференції наведено нижче:

- Представлення команди і слово від директора;
- Кілька речень про компанію, бажано показники в цифрах;
- Представлення інших учасників конференції з боку компанії «Волошин».
- Менеджер з продажу разом з програмістом демонструють функціональні можливості програми;
- Програміст говорить кілька речень про технічні характеристики програми;
- Запитання-відповіді;
- Обмін контактами.

Базовий опорний план для проведення онлайн-конференції. Принаймні, якщо жодного продажу не вийде, ми отримаємо базу потенційних клієнтів, яких можна буде попросити порекомендувати, кому ще була б цікава така розробка.

7. Контент у соціальних мережах. Присутність в соціальних мережах і регулярне оновлення новин та публікацій на публічних сторінках важливе для створення достойної репутації та новому ринку.

Сьогодні світові тренди корпоративного контенту підпорядковуються кільком принципам: екологічність, щирість, антилицемірність, навчання-розвиток, баланс, гейміфікація, діджиталізація. [75]

Необхідно врахувати популярність і специфіку конкретних соціальних мереж на цільових ринках. Обов'язковими для ведення будуть сторінки на Facebook та LinkedIn. З метою економії часу та ресурсів, пропонуємо дещо

трансформувати вже існуючі сторінки компанії, а саме змінити мову публікацій на англійську та російську. На інші мови можна не перекладати, оскільки Facebook сам пропонує перекласти англійськомовний пост на локальну мову. На обкладинці та основній інформації про сторінку обов'язково треба вказати, що це офіційна сторінка компанії, яка представлена в кількох країнах.

Ми розробили орієнтовні рубрики для публікацій на публічній сторінці «Волошин». Проте варто розуміти, що очікуваний ефект дасть лише якісний контент і цікаві ілюстрації, а ще краще – відео.

- Обрати одну з функціональних можливостей програми і детально описати її;
- Новітні підходи до вирішення проблем автоматизації виробництва (апелювати до програмних продуктів компанії);
- Новини компанії «Волошин»;
- Акції та спеціальні пропозиції;
- Привітання зі святами;
- Актуальні тенденції і розробки в галузі автоматизації;
- Інтерв'ю експертів та точки зору професіоналів щодо цієї ніші;
- Анонси подій/конференцій/семінарів/вебінарів/ярмарок, де можна буде зустрітися з представниками компанії.

8. Платне просування у соціальних мережах. Для збільшення охоплення інформації про компанію та продукт можна використовувати платну таргетовану рекламу у соціальних мережах. Акцент зробимо на Facebook, оскільки ця соціальна мережа найбільш популярна на цільових ринках.

Такий вид реклами швидко набирає велику кількість переглядів цільової та суміжної (Look-a-like audience) аудиторій. З неї можна направляти трафік на сайт або ж на публічну сторінку. Перед запуском реклами зі значним бюджетом спочатку варто провести A/B тест, щоб мати розуміння, яке оголошення з яким текстом, картинкою чи відео працює найкраще і чому.

Цей канал з інвестиціями також вимагає чіткого прорахунку повернення від інвестицій (ROI). Процес розрахунку умовно можна поділити на декілька етапів:

- Визначення конкретної цільової дії користувача, яку він має здійснити, стикнувшись з рекламою.
- Відслідковувати конверсію. Для цього можна використовувати традиційні інструменти Google Analytics, за бажанням – інші спеціальні додатки. Показники, які необхідно відслідковувати: охоплення аудиторії, трафік, відвідувачі, покупці, рівень конверсії.
- Визначити фінансове значення конверсії. Це можна здійснити за двома методами. Перший: аналіз даних. Порівняти кількість переглядів і середній чек покупця. Другий: приблизна оцінка даних вже наявної конверсії і середній чек.
- Виміряти загальний дохід з кожного каналу. Підрахувати трафік і рівень конверсії по кожному з сайтів за допомогою аналітичних інструментів. Опісля створити загальну таблицю результатів для порівняння і підрахувати конверсію у фінансовому еквіваленті.
- Визначити загальні витрати. Додати всі видатки з кожного каналу, включно з вартістю оплати спеціаліста та інших показників непрямого впливу.

Аналізувати і покращувати результати. Кінцевий показник можна вивести шляхом простих розрахунків: $\text{окупність} = ((\text{прибуток} - \text{витрати}) * 100) / \text{витрати} = \text{відсоток повернення вкладених коштів}$. [29]

9. Омніканальність. У зв'язку з тим, що клієнтоорієнтованість сьогодні вийшла кардинально на інший рівень, омніканальність є одним з найголовніших інструментів в роботі з клієнтами. Сьогодні клієнт не просто очікує від компанії відповіді, він прагне, щоб вона пам'ятала всі попередні взаємодії, та швидко і чітко надавала відповіді на запити. Омніканальність дозволяє покращити користувацький досвід і, відповідно, підвищити лояльність до бренду. [78]

Важливо, щоб канали, які застосовую компанія, були зручними та ефективними саме її типу. Для того, щоб досягнути найбільш ефективного каналу комунікації, необхідно спробувати працювати з різними каналами.

Сьогодні вже не існує чіткого розмежування офлайн і онлайн покупців. Тому важливо бути всюди, сервіс має бути безшовним. [66]

В основі омніканальності лежить більшою мірою технологічна складова, а компанія-розробник ПЗ може повною мірою впровадити подібну річ. Варто пам'ятати, що чим більше точок контакту з клієнтом, тим складніше вибудувати цілісну інтегровану комунікацію. Але якщо точок дотику небагато, це зробити значно простіше. [78]

Для впровадження в дію принципу омніканальності, пропонуємо 5 кроків:

- Оптимізація організаційної структури. Важливо призначити відповідальних працівників за спілкування з клієнтами у різних каналах.
- Інтеграція аналітики. Варто аналізувати результативність каналів не окремо, а в сукупності. Тоді загальна картина дасть більше деталей щодо взаємодії клієнтів з компанією.
- Спілкуватися з клієнтом там, де йому зручно. Саме для цього і служить омніканальність.
- Синхронізація каналів. Кінцевою метою впровадження омніканальності є досягнення повної синергії між кожним каналом комунікації. Для цього необхідна стратегія взаємодії, яка б забезпечувала постійне надсилання сповіщень у всіх точках доступу клієнтів, а також спеціальні технології, які б зв'язували різні пристрої: смартфони, додатки, планшети, ноутбуки, настільні персональні комп'ютери та телевізійні пристрої. Поєднання таких технологій, каналів та девайсів допомагає відстежувати свою аудиторію та забезпечувати безперебійну роботу з клієнтом.
- «Переміщення» клієнта ближче до бренду. Перед запуском комплексу робіт щодо впровадження омніканальності, важливо визначити цілі та завдання для кожного каналу комунікації та просування в цілому. [85]

Приклад: якщо клієнт почав комунікацію в месенджері, компанія буде вести його протягом всього шляху його customer-journey, незалежно від того, скільки каналів клієнт буде використовувати. Принцип омніканальності передбачає, що клієнт може почати операцію в одному каналі, продовжити її в другому, в

закінчити в третьому. Для такої зв'язки створюється єдина CRM система, яка бачить всі дії клієнта. Компанія може розуміти, в який момент клієнту зручніше буде поспілкуватися, і відповідати йому у відповідний момент. Все взаємопов'язане, і в центрі цієї системи має стояти клієнт. [9]

Простими словами, необхідно скласти завдання для програмістів, кінцевою метою якого буде звести спілкування зі всіх каналів, що використовує компанія, в єдину CRM. Розробити шаблони листів, які б надсилались автоматично після підписки/заявки клієнта. Створити таку собі автоматичну лійку продажів з мінімально задіяним менеджером з продажу.

Впровадження клієнтоорієнтованості вирішує одразу декілька питань. По-перше, це підвищує клієнтоорієнтованість. В конкурентному середовищі головною перевагою є якість роботи з клієнтом. Омніканальність зручна для нього: якщо виникла проблема, клієнт вирішує її будь-яким зручним способом (в месенджері, по телефону, через e-mail чи особисто). По-друге, омніканальність вирішує питання оптимізації витрат. Працюючи з клієнтом там, де йому зручно – в режимі онлайн, через СМС, електронну пошту чи чат-боти, компанія може знизити навантаження на колл-центр, оптимізуючи кількість працівників.

Механізм омніканальності ефективний, оскільки дає можливість компанії підлаштуватися до кожного клієнта. Крім того, з точки зору витрат омніканальність більш вигідна на довгострокову перспективу, хоча й на етапі впровадження може бути досить затратною.

10. Автоматична воронка продажів. Варто залучати новоприбулих холодних лідів до комунікації. Для цього варто розробити автоматичну воронку продажів, яка б допомогла зрозуміти користувача. Для цього може знадобитися декілька інструментів.

- Email-розсилка. Якщо користувачу зручно спілкуватися через його електронну скриньку – будь ласка. Якщо йому буде зручніше тримати зв'язок у месенджері – нехай це буде месенджер. Після залишення заявки на консультацію чи підписку на новини, користувачу має прийти автоматичне повідомлення на електронну скриньку, в якому буде розміщена проста форма для заповнення.

Туди ж будуть приходити листи з анонсами нових експертних статей , оновлень у програмі або спеціальні акції та пропозиції.

- Сповіщення у месенджері. Якщо клієнт віддає перевагу месенджеру – варто тримати з ним зв'язок там. Сповіщення і анонси будуть надсилатися йому там за допомогою автоматичної розсилки.

11. Персоналізовані пропозиції. В наш час не приділяти увагу розробці персоналізованих пропозицій – означає залишитися «за бортом». Чим більше компанія приділяє часу на розробку стратегії роботи з клієнтами, тим більше підвищується ефективність бренду.

Тому збираючи інформацію про клієнтів, важливо її використовувати повною мірою, а не колекціонувати. Сюди входять аналітичні дані, які можуть показати користувацькі звички, персональні дані взяті з соціальних мереж чи дані, надані клієнтом при запиті на консультацію. Має бути людина, яка буде знати, як доцільно використати ці дані для створення персоналізованої пропозиції.

Вищим пілотажем на сьогодні вважається використання прогнозної аналітики: коли за допомогою зібраних результатів досліджень, аналізів та опитувань, компанія може спрогнозувати, що клієнту буде необхідно на наступному кроці функціонування. В нашому випадку, це може бути рекомендація клієнту ще одної програми (якщо вона дійсно потрібна) через деякий час після встановлення першої. Або ж пакетна пропозиція на підписку ІТС.

12. Замовлення експертних статей на нішевих аналітичних та інформаційних ресурсах. У кожній країні є декілька онлайн-ресурсів, де експерти, професіонали, спеціалісти і просто користувачі публікують статті про власні розробки, дослідження, рекомендації, спостереження.

Ми рекомендуємо поспілкуватися з локальними експертами, розказати їм про компанію і про програмну розробку, показати вигоди і опублікувати матеріал про свої враження від програмного продукту. Це може бути навіть порівняння з іншими аналогічними програмами, але це має бути чесний відгук.

13. Консалтинг На території Європи досить розвинена сфера консалтингу. Якщо об'єднати в одній компанії консалтинг та готове рішення для автоматизації бізнес-процесів, можна представити на ринку досить вигідні пропозиції для локальних підприємців.

3.2. Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.

Ці рекомендації будуть ефективними в дії лише тоді, коли на підприємстві буде сформована повноцінна клієнтоорієнтована філософія на всіх рівнях.

Ініціатива має йти від керівництва. В центрі всіх процесів має стояти клієнт, тоді компанія по праву може називатися клієнтоорієнтованою. Мова йде про погодження документів вчасно, вчасна передача доступів, вчасний початок робіт, дотримання дедлайнів у проектах, вчасне закінчення задачі програми в експлуатацію. Клієнт має почувати себе комфортно у співпраці з фірмою, тільки після цього можна говорити про лояльність. Сервіс має бути для клієнта і про клієнта, щоб він відчував турботу і піклування про його компанію зі сторони виконавця. Водночас неполадки мають вирішуватися чітко і швидко, а затребувана інформація надаватися якнайшвидше.

Більшість експертів говорять, що впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві завжди є «болючим» процесом як морально, так і фінансово. Мова йде, звичайно, про зміну ставлення працівників до клієнта. Компанії дуже щастить, якщо більшість її працівників з самого початку виконують роботу «на совість» і у визначені терміни, при цьому повідомляючи клієнту, що, коли і як вони зробили. Таких працівників мало і їх треба берегти. Інша категорія працівників не хоче працювати для клієнта. Вони працюють, щоб отримувати заробітну плату. Тут компанія має 2 шляхи вирішення проблеми: інвестувати кошти в тренінги та навчання з надією, що неклієнтоорієнтований персонал стане працювати відповідно до нових стандартів, або звільняти таких. В силу того, що ніша дуже вузька, готових спеціалістів дуже мало, а навчати нових дорого і часозатратно, керівництво має зважити всі переваги та недоліки цих шляхів і

прийняти відповідне рішення. В будь-якому випадку компанія жертвує чимось у процесі трансформації своєї філософії. Але необхідно розуміти, що ці дії не дадуть результату тут і зараз, як наприклад, реклама, це робота на довгострокову перспективу, і вона окупиться.

Ще одним кроком до побудови клієнтоорієнтованості компанії стосовно діяльності на зарубіжних ринках буде найм працівників зі знанням мови та обізнаністю у даній галузі.

Якщо порівняти ті факти, що ІС спеціалісти переважно всі працюють на території СНД, а на цільових ринках, та й у Європі загалом, ця технологія незнайома, виникає парадокс: немає готових спеціалістів, хіба що одиниці.

Як варіант виходу з цієї ситуації ми пропонуємо знайти людину з досконалим знанням локальної мови і нішевої спеціалізації з автоматизації бізнес-процесів. Для Польщі це має бути людина, яка багато років прожила там і вільно володіє мовою, має досвід у роботі з подібним програмним забезпеченням. Для Румунії і Молдови відповідно. Очевидно, що такому спеціалісту потрібно запропонувати вигідні умови співпраці, бо його час дорого коштує. На початкових етапах співпраці можна працювати на умовах аутсорсу. Згодом, коли компанія акліматизується на нових ринках, можна буде розмірковувати про масштабування і відкриття філіалів, або розширення головного офісу.

Додатково необхідно подумати про відділ консалтингу. Варто зважати, що для консультування іноземних підприємств, необхідно мати відповідну компетенцію, знання та досвід. Для цього також варто звернутися до локальних спеціалістів, оскільки вони добре орієнтуються у місцевому законодавстві, нормах, вимогах, бізнес-процесах, ринку та слабких місцях у роботі підприємств. Рівень довіри до місцевих спеціалістів буде значно вищим, ніж до іноземних представників.

Якщо компанія прагне вкоренитися на нових ринках, вона має навчитися працювати з прогнозною аналітикою. Знову ж таки мова йде про постійний моніторинг тенденцій, вимог, змін у законодавстві, аналіз пропозицій та розробок

конкурентів. Всі ці дані в сукупності можуть дати загальну картину подальших запитів клієнтів щодо консалтингу чи програмних розробок.

Висновки до розділу 3

Світові маркетингові тенденції диктують свої правила для компаній. Ринок досить мінливий, але кожен бізнес повинен мати намічений курс руху – стратегію.

Цей розділ містить рекомендації щодо розробки стратегії розвитку клієнтоорієнтованості підприємства ТОВ «Волошин» на зарубіжних ринках.

Першим кроком обов'язково має бути маркетингове дослідження цільових ринків за багатьма параметрами: політичний стан; соціально-економічні показники; законодавчі норми, які хоч якось чинимось стосуються сфери діяльності компанії: від умов офіційної реєстрації компанії на цьому ринку до дозволів та умов продажу товарів чи послуг, які надає фірма; загальні економічні показники; рівень сприйнятливості до інновацій; кількість представлених міжнародних компаній; бізнес-клімат в цілому.

Для проведення первинного дослідження та з метою подальшого регулярного моніторингу ситуації на ринках, ми рекомендуємо використовувати апаратно-програмну платформу «Intellectual web-search» від компанії «Inlimited», яка дозволяє здійснювати інтелектуальний пошук в мережі Інтернет та аналіз інформації на більш ніж 170 мовах світу із застосуванням штучного інтелекту.

Наступним кроком стане формування значущої для споживача пропозиції (ЗСП) або унікальної торгівельної пропозиції (УТП) на основі конкурентних переваг програмного забезпечення, яке планується представити на цільових ринках. Наприкінці цього етапу отримаємо коротке чітке повідомлення для споживача, яке буде доноситися за допомогою комплексу маркетингових комунікацій. Наприклад: прагнемо зробити збір, зберігання, сортування та реалізацію плодів більш автоматизованими, аналітику – глибшою, облік – точнішим, якість – підтвердженою.

Оскільки бренд «Волошин» та програмний продукт «AGROTRACER» досі не був представлений на цільових ринках, ми розробили ряд рекомендації з привернення уваги потенційних клієнтів:

1. Сайт. Зручний, зрозумілий, інформативний та легкий лендинг для зарубіжної аудиторії з найповнішою інформацією про програмний продукт та його вигоди. Важливо, щоб лендинг був на домені .com. Варто зробити лендинг п'ятимовним: англійська, польська, румунська, молдовська та російська.

2. SEO.

3. Контекстна реклама в пошукових системах з вимірюванням ефективності та ROI.

4. Ремаркетинг.

5. Відео-реклама, а саме – відеопреролли.

6. Онлайн-конференція та презентація нового програмного продукту.

Приблизний хід конференції:

- Представлення команди і слово від директора;
- Кілька речень про компанію, бажано показники в цифрах;
- Представлення інших учасників конференції з боку компанії «Волошин».
- Менеджер з продажу разом з програмістом демонструють функціональні можливості програми;
- Програміст говорить кілька речень про технічні характеристики програми;
- Запитання-відповіді;
- Обмін контактами.

7. Присутність та контент у соціальних мережах.

8. Платне просування у соціальних мережах з моніторингом ефективності та показника ROI.

9. Омніканальність.

10. Автоматична воронка продажів.

11. Персоналізовані пропозиції.

12. Замовлення експертних статей на нішевих аналітичних та інформаційних.

13. Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.

Ці рекомендації будуть ефективними в дії лише тоді, коли на підприємстві буде сформована повноцінна клієнтоорієнтована філософія на всіх рівнях. Ініціатива має йти від керівництва. В центрі всіх процесів має стояти клієнт, тоді компанія по праву може називатися клієнтоорієнтованою. Для цього потрібні працівники, які не тільки будуть підтримувати таку філософію, а й ініціювати її самостійно.

Отже, ми розробили необхідні кроки та надали ефективні інструменти для вирішення питань розвитку клієнтоорієнтованості ТОВ «Волошин» на зарубіжних ринках. Важливо все робити в комплексі, тільки так можна досягнути очікуваного ефекту.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі узагальнені теоретичні аспекти та запропоновано практичне вирішення наукової проблеми розвитку клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках. З огляду на проведені дослідження, можна сформулювати наступні висновки, які мають теоретичне та практичне значення для впровадження та підтримання філософії клієнтоорієнтованості на ТОВ «Волошин».

1. Вивчення різних поглядів вітчизняних і зарубіжних теоретиків та практиків на суть клієнтоорієнтованості дозволило нам сформулювати узагальнене її визначення: клієнтоорієнтованість – це концепція менеджменту, орієнтована на виявлення та задоволення наявних і потенційних потреб, підвищення якості взаємин з клієнтами та адаптацію ланцюгів комунікації і внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням запитів споживачів, яка націлена на формування стратегічних конкурентних переваг та підвищення прибутковості підприємства. Основні сутнісні характеристики: чітке розуміння якісних характеристик цільової аудиторії; утримання існуючих клієнтів; персоналізовані комунікації з клієнтами; ведення діалогу заради довгострокових відносин, а не з метою продажу; прагнення до підвищення лояльності; управління клієнтським досвідом та супроводження клієнта.

2. В роботі окреслені новітні світові тенденції щодо клієнтоорієнтованого підходу в роботі компанії з клієнтами: бути ближче до споживача, тобто розуміти його очікування і цілі звернень; перехід від мультиканальності до омніканальності; розширення функціональності у цифрових каналах та збільшення частки операцій онлайн; розширення параметрів самообслуговування прямопропорційно популяризації вирішення своїх проблем суть в середовищі онлайн; удосконалення комфортності користувацького досвіду завдяки поліпшенню ефективності живої взаємодії, у тому числі через телефонні розмови та соціальні медіа; персоналізація в роботі з клієнтом, яка базується на зібраних особистих даних; використання прогнозної аналітики для поліпшення

користувацького досвіду; корпоративна культура та філософія; ефективна сегментація та цільовий таргет є основою ефективності взаємодії з аудиторією; регулярна перевірка базових показників, переосмислення та вдосконалення перевірки базових показників для чіткішого розуміння поточного стану; обов'язковий зворотний зв'язок від клієнтів.

3. ТОВ «Волошин» планує вихід на зарубіжні ринки, а саме Польщу, Молдову та Румунію, з програмною розробкою «AGROTRACER», яка дозволяє автоматизувати процеси збору, зберігання, сортування та реалізації плодів садівництва та ягідництва. Досі компанія не була представлена на зовнішніх ринках, оскільки першочергово вона функціонувала на правах франчайзі російської компанії «1С», що здійснює свою діяльність на території СНД. Програмні розробки від «1С» створені для користувачів країн СНД здебільшого через схожу специфіку законодавства та вимог ведення обліку. Продукти «1С» не здобули популярність на європейському ринку. Проте програма «AGROTRACER» – це власна розробка компанії «Волошин», яка не має спільних рис з типовими рішеннями «1С», крім мови програмування. Вона більш прогресивна та гнучка до зміни різних показників.

4. Наразі компанія вже використовує деякі інструменти клієнтоорієнтованості в роботі з вітчизняними клієнтами: глибоке впровадження клієнтоорієнтованості як філософії компанії на всіх рівнях; інтереси клієнта – передусім; використання CRM-системи в оперативній роботі; використання IP-телефонії для спілкування з клієнтами, інтегрованої у внутрішню CRM-систему; розроблений сценарій продажів; миттєва відповідь на запити; гнучкість до раптових змін; програма лояльності; подарунки клієнтам; систематичне вимірювання рівня NPS; використання AGILE-технології.

Проведено SWOT-аналіз компанії та конкурентний аналіз програмної розробки. «AGROTRACER» було порівняно з програмами «Agrivi» хорватського розробника та «Farmsoft» – США. Ці дві програми найбільш популярні на цільових ринках. З порівняльної характеристики можна зробити висновок, що компанія «Волошин» з програмою «AGROTRACER» виступить гідним

конкурентом поруч з програмами іноземних розробників. Вона має значно ширший функціонал та надає більше можливостей, ніж «Agrivi», та дещо слабшою від «Farmsoft», але це компенсується здатністю «AGROTRACER» синхронізуватися наявною обліковою системою. «AGROTRACER» можна назвати «золотою серединою» для локальних підприємств як за вартістю, так і за функціональними можливостями.

5. Стратегія виходу компанії «Волошин» на зарубіжні ринки передбачає декілька етапів:

- дослідження цільового ринку за великою кількістю параметрів (політичний стан, соціально-економічні показники, законодавчі норми, загальні економічні показники, рівень сприйнятливості до інновацій, кількість представлених міжнародних компаній, бізнес-клімат в цілому);
- юридична підготовка до роботи з іноземними компаніями (створення окремого валютного рахунку, вивчення правил укладання зовнішньоекономічного договору, вивчення правил та термінів подачі звітності про здійснення зовнішньоекономічної діяльності до державних контролюючих органів України);
- формування значущої для споживача пропозиції (ЗСП) або унікальної торгівельної пропозиції (УТП) на основі конкурентних переваг програмного забезпечення;
- організація маркетингових комунікацій на локальних ринках (створення багатомовного лендингу, налаштування SEO, контекстної реклами в пошукових системах, ремаркетинг, відео-реклама, проведення онлайн-конференцій з демонстрацією роботи з програмою, присутність та публікації у соціальних мережах, платне просування у соціальних мережах, перехід від мультиканальності до омніканальності, створення автоматичної воронки продажів, використання персоналізованих пропозицій, замовлення експертних статей на нішевих аналітичних та інформаційних, консалтинг).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авгуль Ю. Техника «пути клиента» / Ю. Авгуль // Банковский менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 42-48.
2. Анучин А. Выход на клиента. Телефонный контакт / А. Анучин // Банковский менеджмент. – 2017. – № 6. – С. 33-43.
3. Васин Ю. В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Ю. В. Васин, Л. Г. Лаврентьев, А. В. Самсонов. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 152 с. – Режим доступа: [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2012/літе/ефективние програми лояльности васин 2005.pdf](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2012/літе/ефективние_програми_лояльності_васин_2005.pdf).
4. Вежливость важнее бренда, или за что клиенты готовы платить больше // Маркетинговые исследования в Украине. – 2015. – №3. – С. 38-41.
5. Венгер Е. Лояльность нельзя «купить»! / Е. Венгер // Маркетинг и реклама. – 2017. – 7-8. – С. 20-21.
6. Войнаровская О. Развитие клиентов / О. Войнаровская // Менеджер по персоналу. – 2016. – №3. – С. 72-77.
7. Герасимчук В. Нова версія стандарту ISO 9001:2015. Нові вимоги до системи управління Товариством [Електронний ресурс] / В. Герасимчук. – Режим доступу: <https://goo.gl/bu76d9>
8. Грінка Т.І. Клієнтоорієнтованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності сервісного підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Грінка, М. Д. Грінка. – Режим доступу: <https://goo.gl/2Mgstn>
9. Гуменюк Я. При реализации омниканальности в фокусе – интересы клиента / Я. Гуменюк // Маркетинг и реклама. – 2018. – № 2-3. – С. 42-43.
10. Гурджиян К. Маркетинг отношений: коммуникация предприятия с потребителем не всегда становится двусторонней / К. Гурджиян // Маркетинг и реклама. – 2016. – №2. – С. 32-36.

11. Гусзарік Е. С. Клієнтські групи на ранньому етапі життя бізнес-відносин на рекламному ринку (текст на англ. мові) / Е. С. Гусзарік, Л. Йозса, А. Гевесі // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 3. – С. 23 - 32.
12. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації / О. Дейнека // Економічний аналіз. – 2010. – № 5. – С. 75–79.
13. Делиси Р. Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов / Рик Делиси, Мэттью Диксон, Ник Томан // Банковский менеджмент. – 2016. – № 6. – С. 34-42.
14. Дженнингс Э. Почему уходят клиенты? / Э. Дженнингс // Банковский менеджмент. – 2015. – № 6. – С. 36-39.
15. Дзинько Т. Считать не пересчитать. Сколько лидов привлечь и сколько за них заплатить / Т. Дзинько // Новый маркетинг. – 2012. – № 6. – С. 28-34.
16. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
17. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
18. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / А. Заман; пер.с англ. Ю. Кострубова. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 416 с. – Режим доступу: <https://goo.gl/Mw1DWX>
19. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики / Д. С. Захаренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 4. – С. 187-194.
20. Зач Бруке. Три типові помилки міжнародних досліджень ринку / Зач Бруке // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 4. – С. 66-68.
21. Зинкевич А. Мейлстоуны для предпринимателей, или как набрать первую тысячу подписчиков / А. Зинкевич // Маркетинг и реклама. – 2015. – №2. – С. 32-39.

22. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности / А. Зинкевич. – Интернет-издание. – 2014. – 42 с.
23. Зозульов О. Схема аналізу поведінки споживачів на промисловому ринку / О. Зозульов, А. Василенко // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 1. – С. 24-31.
24. Иванова С. С. Управление взаимоотношениями с клиентами в крупном розничном бизнесе / С. С. Иванова // Деньги и кредит. – 2016. – № 4. – С. 39-46.
25. Ильюхина О. Какой из меня клиент? Взгляд с другой стороны / О. Ильюхина // Маркетинг и реклама. – 2013. – № 12. – С. 50-53.
26. Ингильери Л. Идеальное обслуживание клиентов / Л. Ингильери // Банковский менеджмент. – 2013. – № 6. – С. 45-54.
27. Инновационные технологии Inlimited_Analytics в исследовании рынков зарубежных стран // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 2. – С. 24-25.
28. Ільїна С. Вимірюємо рівень сервісу в мультिकанальному середовищі обслуговування / С. Ільїна // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 3. – С. 12-14.
29. Как рассчитать ROI рекламных кампаний в социальных сетях / Genius Marketing // Маркетинг и реклама. – 2017. – № 2-3. – С. 52-55.
30. Как сформулировать сильное предложение ценности. Методика построения ключевых сообщений для B2B. B2B Ray [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.slideshare.net/evgeniyvoropay/kak-sformulirovat>
31. Карпухина Е. Обслуживание состоятельных клиентов / Е. Карпухина // Банковский менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 9-17.
32. Карузо Д. Р. Емоційний інтелект керівника. Як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідера / Д. Р. Карузо, П. Саловой ; пер.з англ. – К. : Самміт-Книга, 2016. – 295 с. – Режим доступу : [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2015/літе/Емоційний інтелект керівника.pdf](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2015/літе/Емоційний_інтелект_керівника.pdf).
33. Качалов И. Планирование продаж с точностью 90% и выше [Электронна книга] / И. Качалов. – Режим доступу: <https://goo.gl/UAY8tB>

34. Кваско А. В. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу [Електронний ресурс] / А. В. Кваско, М. М. Лавренюк // Інтелект XXI. – 2013. – №1–2. – С. 69–78. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf.
35. Кветна И. Как восстановить репутацию в сети интернет? / И. Кветна // Маркетинг и реклама. – 2012. – №4. – С. 52-56.
36. Кирьянов М. Контактный центр как инструмент оптимизации отношений с клиентом / М. Кирьянов // Банковские технологии. – 2016. – № 10: Спецвыпуск. – С. 38-40.
37. Клиентинг и управление клиентским портфелем [Електронний ресурс]: журнал. – 2014. – №1. – С. 50-53. Режим доступа: <http://www.grebennikoff.ru/product/10/>.
38. Клиентоориентированность [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>
39. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 5. – С. 34-48.
40. Ковалёв М. Н. Как при помощи нехитрых действий превратить потенциальных клиентов в реальных / М. Н. Ковалёв // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №4. – С. 29-32.
41. Козак Е. Как аккумулировать интеллектуальный капитал компании? / Е. Козак // Менеджер по персоналу. – 2016. – №1. – С. 14-23.
42. Комерційна пропозиція компанії «Inlimited».
43. Компанія «Волошин». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://voloshyn.com.ua/>
44. Краснокутська Н. С. Матричний метод вибору клієнтоорієнтованої стратегічної позиції підприємства / Н.С. Краснокутська, Р.С. Тихонченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 2. – С. 92-98.
45. Крегер А. Почему банки теряют миллионы, игнорируя UX дизайн / А. Крегер // Банковский менеджмент. – 2017. – № 4. – С. 12-13.

46. Крэм Т. Клиенты, имеющие для вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов / Т. Крэм ; пер.с англ. Шагоян А. С. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 286 с.

47. Кулинич А. Развитие понятия клиентоориентированности [Электронный ресурс] / А. Кулинич. – Режим доступа: <http://www.kul-blog.com/?p=306>

48. Лаврененко В. В. Сутність та складові клієнт-орієнтованого управління підприємством / В. В. Лаврененко, І. В. Аниськіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 12. – С. 58-61.

49. Летова О. Иерархия клиентских потребностей / О. Летова // Банковский менеджмент. – 2017. – № 6. – С. 30-32.

50. Лучков В. Что такое клиентоориентированность / В. Лучков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>.

51. Манн И. Определение клиентоориентированности / И. Манн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://silauma.ru/igormann-blog/2008/05/29/moe-opredelenieklientoorientirovannosti/>

52. Масленченков Ю. С. Работа банка с корпоративными клиентами: учеб. пособ. / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 358 с.

53. Мигаль О. Ф. Особливості персонального продажу на зарубіжному ринку [Електронний ресурс] / О. Ф. Мигаль // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць. – Харків : ХНАДУ, 2016. – № 1 (12). – С. 44-49.

54. Милованова Е. Социальный маркетинг - это норма цивилизованного бизнеса / Е. Милованова // Маркетинг и реклама. – 2015. – №2. – С. 12-14.

55. Миттал В. Маркетинговые исследования увеличивают доходы компаний тремя путями / В. Миттал // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 4. – С. 59-62.

56. Міжнародний процесуальний кодекс маркетингових і соціальних досліджень та аналізу даних ICC/ESOMAR // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 2. – С. 26-33.

57. Неретина Е. А. Принципы построения клиентоориентированной промышленной компании / Е. А. Неретина, Н. А. Пачин // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 46. – С. 2-7.

58. Новиков А. Что такое клиентоориентированность [Электронный ресурс] / А. Новиков. – Режим доступа: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>

59. Пан Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії [Електронний ресурс] / Л. В. Пан. – Режим доступу: http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan_Loyalnist.pdf

60. Панченко А. Девять шагов к повышению доверия клиентов к ресурсу / А. Панченко // Маркетинг и реклама. – 2015. – №11-12. – С. 34-37.

61. Патлах И. Н. Клиентоориентированность как философия бизнеса [Электронный ресурс] / И. Н. Патлах // Ваш бизнес. – 2011. – № 10. – С. 24–26. – Режим доступа: <http://www.b17.ru/article/4283/>

62. Петриченко Н. Омниканальность – это ориентированность на клиента и подбор инструментов коммуникаций / Н. Петриченко // Маркетинг и реклама. – 2018. – № 2-3. – С. 40-41.

63. Пироженко Н. Очень важно строить долгосрочные отношения потребителя с брендом / Н. Пироженко // Маркетинг и реклама. – 2016. – №2. – С. 18-19.

64. Податковий кодекс України

65. Поминова Н. NPS: считаем с умом, применяем результаты [Электронный ресурс] / Н. Поминова. – Режим доступа: <http://clientomannia.ru/blog/nps-calculating-using/>

66. Попова Т. На сегодняшний день каждая вторая компания в Украине использует омниканальность / Т. Попова // Маркетинг и реклама. – 2018. – №2-3. – С. 28-29.

67. Прохорова В. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток / В. В. Прохорова, Л. Ф. Чумак, О. В. Божанова та ін.; за заг. ред. В. В. Прохорової. – Харків: НТМТ, 2013. – 316 с.
68. Райхельд Ф. Искренняя лояльность / Фред Райхельд: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://goo.gl/vjJW6d>
69. Рогачев С. Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу? [Електронний ресурс] / С. Рогачев. – Режим доступу: <https://scrumtrek.ru/blog/chto-takoe-agile-podhod-i-zachem-on-nuzhen-biznesu/>
70. Романов А. Работа с постоянными клиентами / А. Романов // Банковский менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 44-47.
71. Руденко М. Моніторинг задоволеності споживачів підприємства: методичний аспект / М. Руденко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2016. – Вип. 2 : квіт.-черв. – С. 142-149. – Режим доступу: <https://goo.gl/Yc9WMa>
72. Самборська-Музичко Ю. О. Конкуентоспроможність як об'єкт аналізу при формуванні стратегії банку / Ю. О. Самборська-Музичко // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 17, № 1. – С. 181-188.
73. Серов Е. Организация работы с приоритетными клиентами / Е. Серов // Банковский менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 46-52.
74. Слепцова Н. Омниканальность объединяет вокруг пользователя все каналы коммуникации / Н. Слепцова // Маркетинг и реклама. – 2018. – № 2-. – С. 46-47.
75. Тодорова О. Тренды в корпоративном контенте / О. Тодорова // Маркетинг и реклама. – 2018. – № 1. – С. 20-21.
76. Уникальное торговое предложение (УТП): правила разработки от А до Я. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.gd.ru/articles/3714-unikalnoetorgovoe-predlojenie-utp>
77. Уфимцев Р. Уважаемый (ая) клиент / Р. Уфимцев // Маркетинг и реклама. – 2012. – №3. – С. 41-47.

78. Фокин В. Интегрированность основа омниканальности / В. Фокин // Маркетинг и реклама. – 2018. – № 2-3. – С. 30-31.
79. Харский К. В. Принципы клиентоориентированного бизнеса [Электронный ресурс] / К. В. Харский. – Режим доступа: <http://www.harsky.ru/?p=479>
80. Хлебович Д. И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения / Д. И. Хлебович // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – № 3. – С. 170–184.
81. Хорошова Ю. Клиєнтоорієнтованість як запорука успіху підприємства / Матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів [«Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід»], (Тернопіль, 18-19 квіт. 2018 р.) / Тернопіль, 2018. – С 100-102.
82. Хуторський П. О. Клиєнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічній нестабільності [Електронний ресурс / П. О. Хуторський, В. А. Степура. – Режим доступа: <https://goo.gl/2ySWkK>
83. Чичика Т. Ориентация на потребителя становится с каждым днем естественнее / Т. Чичика // Маркетинг и реклама. – 2016. – №2. – С. 30-31.
84. Чунг С. Развивающийся маркетинг / С. Чунг // Банковский менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 43-48.
85. Шехайтли К. Омніканальні стратегії телевізійних компаній / К. Шехайтли // Маркетинг и реклама. – 2018. – № 2-3. – С. 32-34.
86. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул ; пер.с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 338 с. – Режим доступа: [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2012/літп/первокласний сервис шоул 2008.pdf](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2012/літп/первокласний_сервис_шоул_2008.pdf).
87. Щирін Ю. Як почути рівень задоволеності клієнта? / Ю. Щирін, О. Черненко // Маркетинг в Україні. – 2018. – № 3. – С. 28-30.

88. Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики [Электронный ресурс] / А. Юрчак. – Режим доступа: <http://b2binsight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>

89. Юрчак А. Управление потребительским опытом – делаем первые шаги! / А. Юрчак // Маркетинг и реклама. – 2016. – №2. – С. 20-23.

90. Agrivi [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.capterra.com/p/136084/Agrivi/>

91. Bernd H. Schmitt. Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers / Schmitt Bernd H. – 2003. – 84 p.

92. C. Anderson, James A. Narus, Wouter van Rossum. Customer Value Propositions in Business Markets [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.academia.edu/10395145/Customer_Value_Propositions_in_Business_Markets

93. Cooper R. G. Winning at new products / Journal of Product Innovation Management. – 1986. – Volume 3, Issue 4 – pp. 307-308.

94. Farmsoft post-harvest [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.capterra.com/p/154152/farmsoft-post-harvest/>

95. Global Human Capital Trends 2016 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

96. Jessica Sebor. CRM Gets Serious // CRM Magazine, February 2008 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/CRM-Gets-Serious-46971.aspx>.

97. Mae Kowalke. Customer Loyalty Is Achievable with Better Support / TMCnet.com, February 29, 2008 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.tmcnet.com/channels/virtual-call-center/articles/21858-customer-loyalty-achievable-with-better-support.htm>.

98. Marketing Strategy: What Makes You Special? – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.b2binternational.com/publications/marketing-strategy-what-makesyou-special/>

99. Mieszczak C. Top 6 Financial Services Customer Experience Trends to Watch in 2018 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.evergage.com/blog/top-financial-services-customer-experience-trends-2018/>

100. Ranger J. The Importance of Personalization for Digital-Only Financial Services Customers [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.evergage.com/blog/personalization-for-digital-only-financial-services/>

101. Reichheld F. The Ultimate Question. Harvard Business School Press, 2006

102. 5 Customer Experience Trends For The Next 5 Years [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.inc.com/rebekah-iliff/5-customer-experience-trends-for-next-5-years.html>

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Тернопільський національний економічний університет

Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

Хорошова Юлія Олександрівна

Розвиток клієнтоорієнтованості підприємства на зарубіжних ринках

спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини

магістерська програма – Міжнародний маркетинг

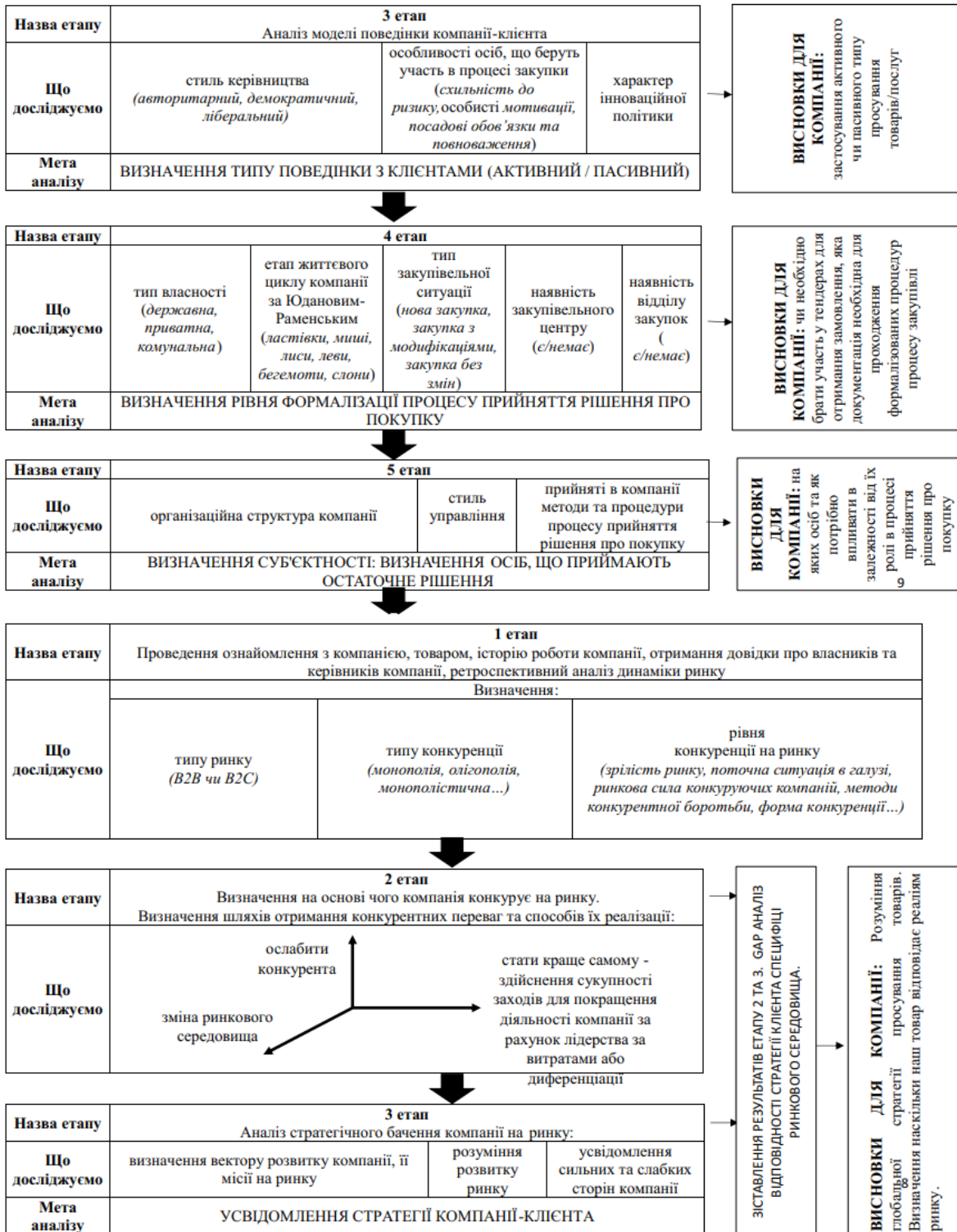
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2018

Додаток Б



Назва етапу	6 етап		
Що досліджуємо	технологічний уклад компанії-клієнта	джерело конкурентних переваг компанії	суб'єктивні пререференції осіб, що приймають рішення про покупку
Мета аналізу	ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ЗА ЯКИМИ КОМПАНІЯ ЗДІЙСНЮЄ ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКІВ		

ВИСНОВКИ ДЛЯ КОМПАНІЇ: на яких аспектах комерційної пропозиції необхідно актуалізувати увагу потенційного клієнта

Назва етапу	7 етап				
Що досліджуємо	логістичну стратегію компанії-клієнта	репутацію компанії	логістику технологічної єдності	політичні аспекти діяльності компанії	ідеологію, систему цінностей компанії
Мета аналізу	ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ЗА ЯКИМИ КОМПАНІЯ ЗДІЙСНЮЄ ВИБІР ПОСТАЧАЛЬНИКІВ				

ВИСНОВКИ ДЛЯ КОМПАНІЇ: Які зміни необхідно здійснити в нашій діяльності, щоб працювати з цим клієнтом

Назва етапу	8 етап				
Що досліджуємо	досвід роботи особи, що приймає рішення (ОПР)	психологічну сумісність особи, що приймає рішення та представника продажів нашої компанії	розуміння ринку та товару ОПР клієнта	суб'єктивізм, упередження ОПР клієнта	освіта, в т. ч. технічна школа ОПР
	Мотивація ОПР	внутрішньоорганізаційні процеси та конфлікти	ролі	сформовані критерії вибору постачальника	
Мета аналізу	АРГУМЕНТИ, ЩО СПРИЙМАЮТЬСЯ КЛІЄНТОМ ПРИ ВИБОРІ ПОСТАЧАЛЬНИКА				

ВИСНОВКИ ДЛЯ КОМПАНІЇ: розуміння методів особистої комунікації та методів продажів, технік продажів, розуміння мотивів, які можуть бути використані для впливу на ОПР про покупку: економічні, техніко-економічні, внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні. Формування стратегії ведення переговорів у довгостроковій перспективі.

Проверить уникальность
 Игнорировать домены:

Редактор Адрес:

Текст(148683):

Найближчим часом провідні організації почнуть надавати сервіс через цифрові технології, забезпечуючи відповідний рівень задоволення і хороше враження. Якщо говорити про конкретні інструменти, можна виділити:

- Поліпшення способу оплати товарів та послуг завдяки клієнт-банкінгу та інтеграції систем онлайн оплат в сайт чи додаток.
- Створення та реклама чат-ботів як додаткового каналу надання консультативних послуг.
- Використання гейміфікації для залучення клієнтів.
- Використання технологій персоналізації, забезпечуючи більш цікавий та ефективний цифровий досвід. [99]
- 4. Розширені параметри самообслуговування. «Zaitner» прогнозує, що до 2020 року 85% всіх взаємодій з клієнтом будуть автоматизованими (тобто без втручання людини). Це має сенс, враховуючи висновки «Forrester» про те, що:
 - люди віддають перевагу веб або мобільному самообслуговуванню порівняно зі спілкуванням з агентом по телефону.

Журнал:

Автопрокрутка

[10:05:38] **60** **Найдено 1% совпадений по адресу: <http://libray.if.ua/book/97/6701.html>**
 [10:07:12] Не зааружена страница из запроса №1732-1 (30168 миллисек., превышен таймаут в 30000 миллисек.) <https://learn4digital.withgoogle.com/digitalworkshop-ua/lesson/164>
 [10:08:22] Тип проверки: Глубокая (Полнотекстовый = Go)
 [10:08:22] Настройкн: Число слов в шингле = 5
[10:08:22] ВНИМАНИЕ! Уникальность может быть определена некорректно! (Обнаружено ошибок: 31%)
[10:08:22] Уникальность текста 95% (Пропигнорировано подстановок: 0%)

Готово