

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

**ГОЛОВАТА Віра Василівна**

**Розвиток клієнтоорієнтованості підприємства на міжнародних ринках**

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

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МEBMAM-21  
В.В. Головата

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доц. І.В. Скавронська

---

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ О.М. Сохацька

**ТЕРНОПІЛЬ – 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність і чинники розвитку клієнтоорієнтованості підприємства.....	7
1.2. Клієнтоорієнтованість як основна цінність корпоративної культури сучасного підприємства.....	14
1.3. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємством.....	20
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ІНТЕРНЕТ- МАГАЗИНУ ZAPPOS).....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Zappos.....	26
2.2. Місце корпоративної культури у розвитку інтернет-магазину Zappos.....	31
2.3. Особливості співпраці з клієнтами в компанії Zappos.....	36
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	42
3.1. Клієнтоорієнтованість у практиці вітчизняних підприємств.....	42
3.2. Шляхи використання зарубіжного досвіду у розвитку клієнтоорієнтованості підприємств України.....	48
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	63

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Відкритість національних кордонів між країнами породжує жорстку конкуренцію між сучасними підприємствами і компаніями, що вимагає від них формування особливих конкурентних переваг. За рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін досягнути переваг в умовах турбулентного конкурентного середовища стає все складніше. Ключовими стратегічними орієнтирами підприємств XXI століття є створення гнучкого підприємства, тобто таких структури, процесів та культури, що орієнтовані на зміни. Відбувається орієнтація на споживача і максимізація споживчої цінності. Тому компанії перебудовують свою діяльність таким чином, щоб створити максимальну цінність для клієнта, забезпечуючи унікальні внутрішні компетенції для задоволення потреб клієнтів. Відтак, клієнтоорієнтований підхід стає ведучою парадигмою ведення бізнесу у сучасному світі [1, с. 185].

У теперішніх економічних умовах в Україні питання ефективності функціонування підприємств, оптимізації їх діяльності на ринку, набуття й утримання конкурентних переваг набувають особливого значення. На даний момент вітчизняне підприємництво знаходиться у процесі суттєвих структурних змін і трансформацій у підходах до оцінки своєї діяльності. Поступово на перше місце виходить оцінка ступеню задоволення потреб споживача. Відтак, з'явилася нагальна потреба сфокусувати увагу і на інших напрямках діяльності виробника, таких як забезпечення споживачів додатковими послугами.

Питання розвитку клієнтоорієнтованості підприємства широко розглядається в дослідженнях багатьох зарубіжних авторів, зокрема в працях Дж. Нарвер, С. Слейтер [2], Р. Дешпнде, Дж. Фарлей, Ф. Вебстер [3], Е. Семерникової [4], П. Черкашин [5], Б. Рижковського [6] та інших. У вітчизняній

науковій літературі ця проблематика знайшла відображення в працях Н. Рябоконт [7], С. Ковальчук [8], Дейнеки О. [9] та інших.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є теоретико-практичне обґрунтування розвитку клієнтоорієнтованості підприємства та формулювання на цій основі пропозицій щодо її становлення у практиці вітчизняних компаній.

Поставлена мета передбачає реалізацію таких *завдань*:

- розкрити сутність і чинники розвитку клієнтоорієнтованості підприємства;
- висвітлити клієнтоорієнтованість як основну цінність корпоративної культури сучасного підприємства;
- виявити особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємством;
- подати організаційно-економічну характеристику діяльності Zappos;
- визначити місце корпоративної культури у розвитку інтернет-магазину Zappos;
- окреслити особливості співпраці з клієнтами в компанії Zappos;
- здійснити комплексну оцінку клієнтоорієнтованості у практиці вітчизняних підприємств;
- сформулювати шляхи використання зарубіжного досвіду у розвитку клієнтоорієнтованості підприємств України.

**Об’єктом дослідження** є клієнтоорієнтованість підприємства.

**Предметом дослідження** є передумови формування й особливості розвитку клієнтоорієнтованості підприємства.

**Методи дослідження.** У дипломній роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми наукового дослідження, які дозволяють комплексно окреслити і розв’язати теоретико-практичні завдання дослідження.

Методологічними засадами дослідження є системний підхід до взаємозв'язку економічних явищ і процесів, творче осмислення і формалізація праць українських та зарубіжних фахівців з питань розвитку клієнтоорієнтованості. Методологічною основою дипломної роботи є: наукова абстракція, логічний аналіз, індукція (для розкриття сутності клієнтоорієнтованості підприємства); історичний аналіз й економіко-статистичні методи (для організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства Zappos); методи конкретизації та узагальнення (для виявлення чинників розвитку клієнтоорієнтованості підприємства та особливостей системи клієнтоорієнтованого управління підприємством); аналогія і метод стратегічного менеджменту (при обґрунтуванні шляхів використання зарубіжного досвіду у розвитку клієнтоорієнтованості підприємств України).

Інформаційною базою дослідження є: матеріали, звіти та аналітичні публікації інтернет-магазину Zappos і міжнародної мережі компаній PricewaterhouseCoopers, всесвітньо відомі видання як Business Week, New York Times, Footwear News, Fortune і Washington Post, а також періодичні видання, монографії, матеріали конференцій, праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних основ і практичних аспектів розвитку клієнтоорієнтованості бізнесу та доведення на цій основі необхідності впровадження концепції клієнтоорієнтованості на українських підприємствах.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості використання теоретичних положень та результатів аналізу приватними організаціями, компаніями і підприємствами України з метою налагодження тісного співробітництва зі своїми клієнтами.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Основні положення дослідження оприлюднені на П'ятій заочно-дистанційній науковій конференції

студентів і молодих вчених «Актуальні питання фінансової теорії та практики» (Тернопіль, 5-6 листопада 2018 року) і на XII Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (Тернопіль, 10-11 квітня 2019 року).

**Положення, що їх винесено на захист.** Усі наукові результати, які містяться у дипломній роботі і винесено на захист, отримані автором особисто.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота загальним обсягом 62 сторінки складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань і додатків. З них 55 сторінок – основного тексту, що містять 4 рисунки та 9 таблиць.

Перший розділ магістерської роботи «Теоретико-методичні основи розвитку клієнтоорієнтованості підприємства» є теоретичним, в якому розкрито сутність і чинники розвитку клієнтоорієнтованості підприємства, висвітлено клієнтоорієнтованість як основну цінність корпоративної культури сучасного підприємства та виявлено особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємством. Другий розділ дипломної роботи «Зарубіжний досвід розвитку клієнтоорієнтованості підприємства (на прикладі інтернет-магазину ZAPPOS)» містить практичний аспект дослідження, включаючи організаційно-економічну характеристику діяльності Zappos, визначення місця корпоративної культури у розвитку інтернет-магазину Zappos та окреслення особливостей співпраці з клієнтами в компанії Zappos. Третій розділ дипломної роботи «Перспективи розвитку клієнтоорієнтованості підприємств в Україні» охоплює здійснення комплексної оцінки клієнтоорієнтованості у практиці вітчизняних підприємств і формулювання шляхів використання зарубіжного досвіду у розвитку клієнтоорієнтованості підприємств України.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність і чинники розвитку клієнтоорієнтованості підприємства

В умовах глобалізації ринків і підвищення рівня конкуренції якість продукту вже не є єдиним чинником успіху. Джерелом конкурентної переваги стає рівень обслуговування клієнтів. На цій основі відзначимо найбільш істотні зміни в середовищі функціонування сучасних підприємств:

1. Глобалізація і повсюдне проникнення інтернет-технологій привели до конкуренції у всесвітньому масштабі, що істотно збільшило ринкову силу покупців і привело до підвищення вимог як до якості, так і до процесу обслуговування. Підприємства потрапили в умови, в яких задоволення різноманітних потреб споживачів стало їх першочерговим завданням.

2. Прискорення розвитку інформаційних технологій призвело до того, що зросла швидкість копіювання нових технологій. Таким чином, для створення унікальної конкурентної переваги сучасним організаціям уже недостатньо лише технологічного нововведення, необхідні і маркетингові інновації, кращий сервіс та інші способи створення цінності для клієнтів.

3. Збільшується швидкість і непередбачуваність змін у навколишньому середовищі, в пріоритетах, смаках й уподобаннях споживачів, в конкурентній обстановці, які диктують компаніям необхідність бути більш гнучкими та адаптивними, ніж будь-коли [10, с. 87].

Відтак, успіх підприємства в умовах ринкових відносин безпосередньо залежить від ступеню затребуваності його продукту клієнтом, адже виробництво будь-яких товарів чи послуг у сучасному світі орієнтовані

виключно на продажі. Величезна кількість компаній і їх покупців перетворює суспільство в єдиний механізм виробництва і споживання, що пояснюється специфічним терміном «клієнтоорієнтованість», що визначає одну з основних властивостей будь-якого бізнесу – намагання з передбачуваного покупця зробити постійного (лояльного) клієнта.

Поняття клієнтоорієнтованості сьогодні міцно утвердилося в теоріях управління обслуговуванням і теоріях організації. Ці теорії пояснюють причини виникнення, цілі діяльності та механізми функціонування підприємств. Незважаючи на свою широку вживаність, термін «клієнтоорієнтованість» не має єдиного наукового визначення. Слово походить від англійського «customer-oriented» і перекладається як «орієнтований на клієнта». Для зручності ці слова трансформували в одне.

Клієнтоорієнтованість – це вміння виявити потреби клієнта і задовольнити їх, перевершивши його очікування, що зробить його щасливим. Якщо розбирати це визначення в практичному застосуванні до бізнесу, то клієнтоорієнтованість – це спеціальні дії по «ощасливленню» клієнтів, завдяки яким вони стають лояльними до компанії та починають не тільки купувати постійно і частіше, але і просувати цю компанію серед своїх друзів і знайомих.

Більшість фахівців акцентує увагу, в першу чергу, на задоволенні потреб клієнта, що у перспективі має стимулювати повторні продажі. Разом з тим, з огляду на те, що основною метою підприємництва є прибуток, деякі дослідники наполягають на отриманні сталого прибутку в довгостроковому періоді за рахунок здатності компанії до глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб споживачів [11]. При цьому підприємці дотримуються низки принципів, серед яких професійне і якісне обслуговування клієнтів, гранична уважність до дрібниць, безкоштовні додаткові послуги, удосконалений сервіс, тощо.



З іншого боку, можна виділити дві позиції розуміння даного терміну: клієнтоорієнтованість – це політика або характеристика будь-якої компанії. На противагу цьому опоненти вважають, що це дії або інструменти підприємства, спрямовані на клієнтів, як на ресурс-джерело доходу. Однак, як би не позиціонувала компанія свою клієнтоорієнтованість – «клієнт – вища цінність» (політика) або «наші продукти» (інструмент), – завжди матиме значення лише кінцевий результат, який визначається кількістю звернень клієнтів в call-центр, до сервісу та у відділ скарг. Відтак, компанія, яка реально бачить результати своїх бізнес-процесів й одержує відповідну оцінку від своїх клієнтів, які заробляють бонуси правильно імплементованою політикою чи діями, по праву вважається клієнтоорієнтованою [12, с. 91].

Для більш повного розуміння поняття «клієнтоорієнтованість» варто наголосити, що часто під клієнтом розуміють кінцевого споживача, а це є не зовсім правильно. Клієнт – це фізична чи юридична особа, яка користується продуктами іншої фізичної чи юридичної особи, котра вступає з нею в ділові відносини, тоді як споживач – це фізична або юридична особа, яка отримує чи має намір отримати продукт для власного споживання/користування. Саме тому клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу саме на понятті клієнт, що є більш ширшим і включає як кінцевого споживача, так і співробітників, котрі є клієнтами для різних підрозділів у виробничому ланцюжку. За такого підходу клієнт є ключовою фігурою в системі пріоритетів підприємства, що потребує відповідної взаємодії усіх структурних елементів організації [13, с. 530].

Беручи до уваги вищезазначену інформацію, ми в Табл. 1.1 зробили вибірку найпоширеніших визначень терміну «клієнтоорієнтованість».

Найбільш точно, на нашу думку, клієнтоорієнтованість підприємства була сформульована Б. Рижківським, який відштовхувався у своєму поясненні від вивчення підприємств, що були визнані експертами клієнтоорієнтованими.

Таблиця 1.1

## Підходи до трактування терміну «клієнтоорієнтованість»

	Дефініція	Автор
Клієнтоорієнтованість	Це ініціація позитивних емоцій в існуючих і потенційних споживачів, що веде до вибору товарів чи послуг конкретного підприємства з-поміж безлічі інших, а також до повторних покупок й отримання, таким чином, нових клієнтів за рахунок рекомендацій постійних покупців.	І. Манн [14]
	Це інструмент партнерської взаємодії підприємства і споживача щодо задоволення потреб останнього, націлений на одержання сталого прибутку в довгостроковій перспективі за допомогою відповідних компетенцій компанії.	В. Бусаркіна [15]
	Це стратегія максимізації прибутку підприємства за рахунок створення умов, за яких споживач бажає укласти більше, як одну угоду.	К. Харський [16, с. 34]
	Це повне розуміння ланцюга створення цінності і його розвитку у перспективі, а також розуміння не лише цільових споживачів і задоволення їхніх потреб, а й усіх інших членів каналу розподілу.	Дж. Нарвер і С.Слейтер [2, с. 22]

Джерело: розроблено автором.

У формулюванні Б. Рижківського клієнтоорієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій [6], аналіз яких показано у Табл. 1.2.

Часто, тлумачення, які інтерпретують клієнтоорієнтованість, прирівнюють це поняття до культури обслуговування або конкурентоспроможності. Останнє пояснюють з тією різницею, що конкурентоспроможність передбачає відповідність компанії кон'юнктурі ринку в цілому, а клієнтоорієнтованість відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів.

В самому понятті клієнтоорієнтованості можна побачити плюси, які воно несе для підприємства, хоча стати клієнтоорієнтованою компанією вкрай непросто.

Таблиця 1.2

## Аналіз клієнтоорієнтованості як сучасної парадигми ведення бізнесу

Критерій	Пояснення
Ключова компетенція	Це унікальний спосіб досягнення підприємством необхідних результатів з більшою ефективністю, ніж це роблять конкуренти, наприклад, виробництво специфічного продукту, методи стимулювання збуту, система управління товарними запасами й асортиментом, інфраструктура обслуговування клієнтів, безупинне виконання зобов'язань за термінами й обсягами поставок товару і надання послуг. Саме ключова компетенція є конкурентною перевагою організації, яких не може бути багато, але при цьому їхнє формулювання має бути гранично конкретним, що забезпечує однозначне уявлення про дану компанію.
Цільові клієнти	Це обмежений перелік клієнтів або клієнтських груп, пріоритетних для підприємства в довгостроковій перспективі [17, с. 93].
Рівність позицій	Іншими словами це партнерство – це відносини між постачальником і клієнтом, при яких відсутнє домінування однієї зі сторін. При цьому партнерські відносини передбачають достатній ступінь відкритості продавця і покупця, що виражається, наприклад, в добровільному розкритті структури ціни для покупця або попередженні клієнта про можливість дефіциту будь-якого товару. Основна особливість партнерських відносин -відсутність залежності від контрагента.

Джерело: розроблено автором.

Підвищення клієнтоорієнтованості позитивно впливає на підприємство, тому що:

- мотивування клієнтів на більш часті покупки;
- вищі шанси, що клієнти прийдуть за продуктами саме на це підприємство;
- процес продажу товару значно спрощується;
- клієнт менше думає про вартість продукту;
- відтік постійних покупців мінімальний.

В клієнтоорієнтованому маркетингу (де об'єктом управління є відносини між учасниками процесу купівлі-продажу) виділяють чотири канали побудови взаємовідносин залежно від рівнів управління [18, с. 92]:

- 1) зі співробітниками: Human Resources Management (HRM);
- 2) з клієнтами: Customer Relations Management (CRM);

3) з партнерами: Partner Relationship Management (PRM);

4) з акціонерами: Stakeholder Relationship Management (SRM).

CRM – це система управління взаємовідносин з клієнтами у вигляді програмного забезпечення, спрямована на автоматизацію всіх бізнес-процесів організації. Автоматизація бізнес-стратегій в CRM дозволяє підвищити продажі і поліпшити клієнтський сервіс. У середині самої CRM міститься вся історія взаємодій з клієнтами, виходячи з якої можна побудувати і оптимізувати нові цілі маркетингу фірми.

Основні принципи CRM-систем включають [19]:

- використання безлічі каналів для взаємодії (email, чати, соцмережі, різноманітні заходи);

- наявність єдиного сховища інформації;

- збір та аналіз інформації про клієнтів, а також підготовка до її подальшої обробки згідно виробленої стратегії.

Сучасні CRM-системи направлені на вивчення ринку і конкретних потреб споживачів. На основі цих даних пропонують нові товари чи надають нові послуги, що допомагає підприємству досягнути поставлених цілей і покращити своє фінансове становище. В умовах теперішнього висококонкурентного ринку підприємства, котрі здійснюють управління відносинами з клієнтами, мають набагато вищі шанси досягнути успіху, причому такі компанії мають можливість використати один з трьох існуючих CRM-підходів, кожен з яких може бути реалізований окремо від інших:

- 1) співробітницький підхід передбачає, що програма взаємодіє з клієнтами без участі персоналу;

- 2) оперативний підхід передбачає автоматизацію споживчих бізнес-процесів, що допомагає персоналу підприємства виконувати свої функції щодо роботи з клієнтами;

3) аналітичний підхід включає аналіз інформації про клієнтів з різними цілями [20].

Систематизація публікацій і досліджень щодо клієнтоорієнтованих підприємств дозволяє виділити фактори, які свідчать про високий ступінь орієнтації компанії на задоволення потреб споживачів. До таких чинників належать:

- наявність політики формування клієнтської бази та виявлення ключових способів визначення її цілей, пріоритетів і ресурсів;
- сегментація клієнтської бази, що ґрунтується на виробленні особливих технологій роботи з кожним сегментом або з найбільш цінними клієнтами;
- організація доступної системи продажів продуктів і супутніх послуг;
- створення регламентів і кодексів роботи персоналу з клієнтами, кодексу прав клієнтів і системи контролю його дотримання, а також дотримання вимоги якісної взаємодії з клієнтами у всіх точках продажів.

Не менш важливе значення має й організація комунікацій зі споживачами такими способами, як використання інтернет-сервісу, створення віддалених терміналів, регулярні зустрічі керівництва з найбільш важливими клієнтами. Для підтримки вже досягнутого рівня задоволення споживачів і формування потенціалу зростання компанії в цьому напрямку також потрібна організація регулярного підвищення кваліфікації працівників підприємства, моніторингу якості обслуговування клієнтів та оцінка задоволеності клієнтів наданими товарами і послугами.

Безумовно, що результат – це показник вкладених зусиль, а дії, спрямовані на покращення обслуговування, кваліфіковані поради та зручні сервіси у кінцевому підсумку підвищують рівень організаційної культури компанії, що позитивно впливає на посилення лояльності потенційних клієнтів – основного фактора клієнтоорієнтованості підприємства. При повноті реалізації

окресленого підходу клієнтоорієнтованість має стати характеристикою діяльності самого підприємства, в числі пріоритетів якого місце інтересів споживача чітко визначено.

## **1.2. Клієнтоорієнтованість як основна цінність корпоративної культури сучасного підприємства**

Питання ціннісних орієнтацій і сьогодні залишається несуттєвим для багатьох керівних осіб – президентів компаній, топ-менеджерів чи власників підприємств. Вважається, що це лише красиві слова або корисні для суспільства культурні норми. Теперішні умови, зокрема жорстка конкуренція, швидка зміна ринкової кон'юнктури, збільшення обсягів інформації й оновлення технологій, вводять державні структури, промислові підприємства і комерційні організації в стан постійної активності. Стійкими залишаються лише організаційні цінності і культура.

Корпоративна культура відноситься до сучасної бізнес-культури, яку на вітчизняний ринок привнесли іноземні компанії. Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки і традицій, що склалися в організації за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників [21]. Цікавою є тенденція, про яку йдеться в Глобальному дослідженні корпоративної культури за 2018 рік, здійсненого Katzenbach Center, який входить до мережі PwC [22]. В рамках даного дослідження прийняли участь понад 2000 респондентів з 50 країн світу. Отже, як виявилось, рядові працівники гірше відгукуються про існуючу корпоративну культуру на своїх підприємствах, ніж їхні керівники. Близько 80% опитаних вважають, що організаційна культура для досягнення

успіху, добробуту й утримання кращих працівників має в найближчі п'ять років серйозно еволюціонувати.

З огляду на це виділяють п'ять основних цілей розвиненої корпоративної культури сучасного підприємства, які ми представили на Рис. 1.1. по аналогії до піраміди Маслоу, де найнижчий рівень відповідає першій цілі, а найвищий – останній.



**Рис. 1.1. Основна цілі корпоративної культури підприємства**

Джерело: розроблено автором.

Як демонструє Рис. 1.1. орієнтація на клієнта, що перебуває на найвищому рівні, може бути досягнена лише за умови реалізації попередніх цілей, зокрема роботи в команді самореалізації.

З огляду на це варто вказати, що у фаховій літературі розрізняють три рівня клієнтоорієнтованості (Табл. 1.3).

Створення партнерських відносин зі своїми клієнтами є ключовим завданням сучасного конкурентоздатного підприємства. Відтак, у фаховій літературі розрізняють чимало інструментів створення таких зв'язків, як,

наприклад, програми лояльності, бізнес-угоди з великими компаніями, системи CRM, надання додаткового пакету послуг тощо [23, с. 1].

Таблиця 1.3

### Рівні клієнтоорієнтованості підприємства

Рівні	Характерні риси
Спонтанна клієнтоорієнтованість	Характерна для компаній, які поки не замислювалися про клієнтоорієнтованість, тому головним чином рівень сервісу залежить від людського фактору. Клієнти у таких підприємств, як правило, невивагливі або вони просто не звертають уваги на сервіс - в деяких сферах, де контакт з працівниками короткостроковий, це цілком можливо. Відтак, за інших рівних умов клієнти йдуть туди, де спектр послуг ширший, обслуговування краще, а відношення приємніше.
Регламентована клієнтоорієнтованість	Це становлення процесу, коли підприємство бере справу в свої руки й ініціативи приходять «зверху», але схеми ще не налагоджені. При цьому важливим аспектом є навчання і винагородження персоналу.
Корпоративна клієнтоорієнтованість	Це вища стадія, на якій клієнтоорієнтованість міцно закладена в структуру діяльності організації.

Джерело: розроблено автором.

У довгостроковому періоді налагоджені і вибудовані відносини з клієнтами забезпечують позитивні результати для всіх учасників цих відносин у межах підприємства.

Працівники ж, у свою чергу, не завжди знаходять власну вигоду в лояльному відношенні до клієнтів, незважаючи на те, що клієнтоорієнтованість як для роботодавців, так і для самих працівників це дохід. Навіть закладення принципу лояльного ставлення до клієнта в статут чи кодекс організації не означає, що усі працівники будуть відповідно поводитися.

Відтак, виник новий термін, який окреслює тип працівників, котрі адекватно реагують на потреби споживачів, – клієнтоорієнтований персонал – це працівники, наділені відповідними знаннями і навичками, підкріпленими мотивацією, особистісними цінностями й установкою, що виражаються в поведінці працівників під час виконання роботи з метою встановлення нових



взаємозв'язків з клієнтами та підтримання вже дотримання правил ділового етикету, естетичних норм і стандартів сервісу.

Клієнтоорієнтованість здебільшого розглядається ззовні та всередині підприємства. Відтак розрізняють зовнішню і внутрішню клієнтоорієнтованість, але, лише розвинувши внутрішню клієнтоорієнтованість, тобто ту, що спрямована на самих співробітників фірми, можна вміло виявляти потреби клієнта, тобто забезпечити зовнішню клієнтоорієнтованість.

У зв'язку із цим клієнтоорієнтованість відносять до переліку цінностей компанії. Першочергово клієнти стикаються з продавцями товарів і послуг, тому саме ці працівники мають бути максимально мотивовані на прихильне відношення до клієнта. Ті підприємства, котрі з самого початку зробили дану цінність основною не мають проблем з працівниками і їх віддачею у процесі роботи. Якщо ж клієнт має справу з неприйнятним чи нелояльним відношенням до себе, то він може звернутися до вищого керівництва з відповідною вимогою. Багато компаній, особливо широко відомих, завжди дотримуються правила «клієнт завжди правий», тому у конфліктній ситуації працівник залишається невдоволений, а його мотивація зменшується і бажання якісно обслуговувати клієнтів стає не основним.

Задоволеність клієнта як джерела отримання прибутку є, як правило, основним критерієм оцінювання працівників підприємства. Матеріальна мотивація кожного працівника окремо залежить від рівня задоволеності покупця, який готовий стати постійним споживачем, а, отже, і забезпечити стабільну частину прибутку підприємства. Тому клієнтоорієнтована організація, зокрема конкретно клієнтоорієнтований працівник, має більше шансів здобути першість на ринку відповідних товарів чи послуг [24, с. 69].

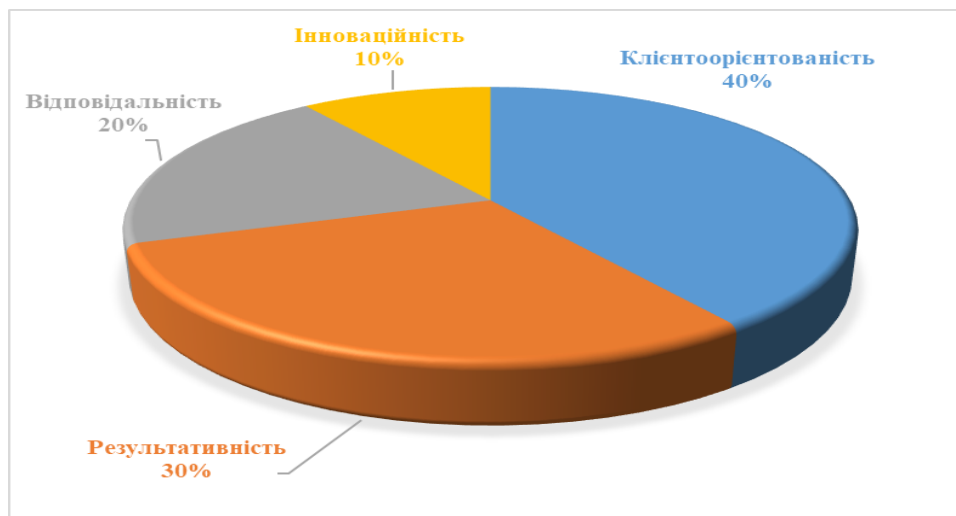
Отже, разом з широким набором товарів і послуг, клієнтоорієнтованість передбачає найкращий сервіс і високий рівень обслуговування. Основне значення має достатній обсяг інформації про продукт, що виготовляється підприємством, про нього самого та його діяльність. Цю інформацію клієнт може отримати зі слів працівників організації, які зобов'язані надати достовірну інформацію.

Зворотній зв'язок, включаючи допомогу клієнту, який може бути і незадоволений продуктом, – це ще одна важлива частина формування партнерських відносин з покупцями. У такому випадку деякі підприємства (ті, які мають фінансову можливість) ведуть персональний менеджмент у роботі з корпоративними клієнтами, тобто кожному клієнту надається особистий менеджер – представник компанії – який відповідає за повний цикл взаємовідносин з клієнтом, виконуючи роль кваліфікованого консультанта [25, с. 134].

Клієнтоорієнтованості, як одній з основних цінностей підприємства, надають велике значення, тому що саме вона безпосередньо впливає на показники компанії у розвитку своїх інших цінностей – відповідальності, інноваційності і результативності, співвідношення яких продемонстровано на Рис. 1.2.

Основні цілі корпоративної культури підприємства і його головні цінності дозволили таким ученим, як Т. Пітерс і Р. Уотерман [26, с. 20-21] виділити 8 основних цінностей корпоративної культури, успішних на ринку підприємств, до яких належать:

- 1) орієнтація на дії для досягнення успіху;
- 2) завзятість і самостійність: підприємства, які схильні до інновацій та нововведень, сприяють тому, щоб в організації було багато лідерів і новаторів, яких учені називають «ентузіастами»;



**Рис. 1.2. Співвідношення головних цінностей підприємства**

Джерело: розроблено автором.

3) «обличчям» до споживача: фірми вчать і дослухаються до думок людей, яких обслуговують;

4) продуктивність праці: передові підприємства розглядають персонал як головне джерело зростання продуктивності і якості;

5) вірність своїй справі;

6) ціннісне керівництво;

7) невеликий штат управління;

8) принцип «кнути і пряника»: зразкові підприємства, з одного боку, пропагують автономію структурних підрозділів, а, з іншого боку, фанатично підтримують базові цінності.

Отже, клієнтоорієнтованість сьогодні часто є головною стратегічною метою бізнесу нарівні з фінансовими досягненнями й оптимізацією витрат. Орієнтація на клієнтів завжди повинна стимулювати фінансове процвітання організації, адже, якщо немає додаткового прибутку від якіснішого обслуговування, то й нема клієнтоорієнтованості. Нерозуміння цього факту призводить до неефективного використання ресурсів і невиправданих затрат.

### 1.3. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємством

Крім того, що клієнтоорієнтованість, як ми зазначали вище, є однією з головних цінностей організації та новою парадигмою ведення бізнесу, вона ще й відображає сучасну філософію управління підприємством. Це визначається повним розумінням і пошуком інструментів ефективного задоволення потреб споживачів, базисом чого є знання про споживчий попит.

У зв'язку з цим доречно вести мову про стратегічне управління орієнтованістю на клієнта, так як компанія, яка в своїй діяльності керується інтересами клієнтів, робить вибір на користь довготривалих відносин зі своїм споживачем, часто відмовляючись від моментних переваг і вигод.

Створення клієнтоорієнтованої системи управління відбувається на декількох рівнях розвитку бізнесу:

1. Організація бізнесу включає розробку стратегії і тактики, організаційну культуру та методи управління.
2. Бізнес-процеси передбачають стандартизацію роботи, індикатори результативності та сфери відповідальності.
3. Людський капітал: цінності, стереотип і норми поведінки, мотивація персоналу, компетенції.

При цьому саме людський капітал відіграє ключову роль у процесі реалізації управління клієнтоорієнтованістю, оскільки забезпечує функціонування двох вищих рівнів [27].

Клієнтоорієнтоване управління є відносно новим для багатьох підприємств, що породжує низку міфів стосовно його запровадження [28], що показано у Табл. 1.4.

До основних напрямів клієнтоорієнтованого управління компанією відносимо:

1) постійний моніторинг останніх світових тенденцій та їх врахування у діяльності підприємства;

Таблиця 1.4

## Міфи щодо впровадження підприємствами клієнтоорієнтованого управління

Міф	Аргументація
Клієнтоорієнтованість характерна для всіх організацій, які працюють з клієнтами	Клієнтоорієнтованість підприємства визначається не просто взаємодією з клієнтами, а якістю стратегії, яка використовується при цьому. Клієнта треба зацікавити і створити для нього додаткові опції, сервіси, індивідуальні умови і, таким чином, перетворити його на лояльного покупця.
Програми лояльності, наприклад, знижки, бонуси чи подарунки – це головна форма прояву клієнтоорієнтованої діяльності фірми	Використання програм лояльності повністю не розкриває потенціалу компанії, так як вони є лише частиною, за якою приховані стабільні, довготермінові, лояльні і взаємовигідні партнерські відносини між самою організацією і її клієнтом. Зміст програм лояльності полягає у пропозиції сукупності якісних як матеріальних, так і нематеріальних вигод для покупця, наявність яких виділяє на ринку дану компанію та суттєво відрізняє її від конкурентів, що створює її особливу ринкову цінність для клієнта.
Клієнтоорієнтований підхід – це мода	Його впровадження має розглядатися компанією не як сучасна тенденція, а як важлива альтернатива якісно покращити рівень сервісу і задоволення потреб споживачів, збільшити прибутковість за рахунок утримання постійних клієнтів, удосконалити систему комунікацій всередині фірми, підвищити конкурентоздатність і якість продукції за рахунок швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища, зміну смаків і потреб клієнтів, дії конкурентів.
Себе треба позиціонувати як клієнтоорієнтовану компанію	Самого позиціонування не достатньо, щоб підприємство вважалось клієнтоорієтованим. Йому треба починати з мотивації персоналу і розвитку корпоративної культури, так як саме працівники компанії, які безпосередньо працюють з клієнтами, є тією сполучною ланкою, яка на практиці реалізує принцип клієнтоорієтованості. Важливим стимулюючим і заохочувальним мотиватором у цьому випадку є система цінностей та концепція лояльності для працівників підприємства.
Клієнтоорієтований підхід не є ефективним для певного середовища функціонування	Клієнтоорієтоване управління передбачає застосування найпрогресивніших інструментів менеджменту і маркетингу, що дає змогу вивести компанію на новий рівень діяльності. Їх впровадження потребує системного підходу у проведенні відповідних заходів, відстрочення у часі між початком змін та результативністю. Крім того, клієнтоорієтованість вимагає перманентної уваги до клієнтів, максимальної віддачі працівників і контролю з боку керівництва, а також великих інвестицій у дослідження, моніторинг і розроблення нових товарів чи послуг.

Джерело: розроблено автором.

- 2) надання якісних послуг;
- 3) максимально відкрита і зрозуміла діяльність компанії;
- 4) формування й імплементація кадрової політики фірми, орієнтованої на споживача;
- 5) ефективна реалізація системи взаємодії підприємство-клієнт;
- 6) розроблення та впровадження тарифів відповідно до потреб споживачів;
- 7) формування і реалізація програм лояльності.

З метою ефективної реалізації клієнтоорієнтованого управління в компанії застосовують концепцію управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management). Це поняття увів у науковий вжиток Бернд Шмітт [29, с. 15], визначивши його, як процес стратегічного управління досвідом взаємодії підприємства і клієнта, пов'язаним з продуктом або підприємством. Сьогодні управління клієнтським досвідом є наукою про процес всебічного управління досвідом клієнта на всіх стадіях його співпраці з підприємством, брендом, продуктом чи послугою. У цьому випадку споживча цінність, як послуга, пропозиція чи відносини, не є ні панацеєю, ні чимось постійним і стабільним. Вона завжди знаходиться в динаміці і схильна до внутрішнього і зовнішнього негативного впливу. Повністю бути впевненим, що клієнт дійсно отримує кращий досвід, можна лише вимірюючи його у різних точках дотику з компанією на різних етапах життєвого циклу та за різними комунікаціями співпраці.

Позитивний досвід, який отримує клієнт у процесі обслуговування, формує його лояльне відношення до компанії та забезпечує тривалий взаємозв'язок з нею. Так, якщо споживач повністю задоволений якістю товару чи послуги конкретної компанії, то швидше за все він при всіх сталих обставинах знову зробить свій вибір на користь саме цього підприємства. При

виборі ж іншого продукту, що належить до асортименту компанії, його позитивне відношення перенесеться і на новий продукт.

Застосовуючи концепцію управління клієнтським досвідом фірма накопичує низку конкурентних переваг, зокрема [30, с. 80]:

1) формує клієнтський досвід, котрий вирізняє бренд даного підприємства з-поміж інших та забезпечує виконання всього обіцяного на кожному етапі співробітництва з клієнтом;

2) робить клієнтів максимально задоволеними, що вони не лише купують її товари чи послуги, але і радять дане підприємство своїм знайомим;

3) надає можливість своїм працівникам постійно пропонувати споживачам цінний та унікальний досвід на рівні найпростіших процесів в компанії;

4) забезпечує чималий прибуток і високу рентабельність інвестицій за рахунок підвищення лояльності клієнтів й утримання працівників;

5) включає комплексну систему відстеження та оцінювання бізнес-результатів.

Таким чином, для досягнення максимального ефекту на шляху до реалізації клієнтоорієнтованої стратегії всі види діяльності і ресурси компанії, а також система її функціонування повинні бути підпорядковані ідеї надання максимальної цінності кращим клієнтам свого цільового ринку, а організаційні зміни, спрямовані на підвищення ступеня клієнтоорієнтованості компанії, повинні носити системний і неодномоментний характер.

Отже, клієнтоорієнтоване управління підприємством є основним чинником, який дає можливість бути конкурентоздатним на ринку, вести бізнес ефективно і позитивно впливати на клієнтів, оперативно реагуючи в реальному часі на їхні потреби, а також сприяти підвищенню лояльності клієнтів через залучення їх до інтенсивної взаємодії.

## Висновки до розділу 1

1. Клієнтоорієнтованість – це орієнтація компанії на клієнта і задоволення його потреб, оскільки сам термін складається з двох слів: клієнт й орієнтація. Це також сучасна концепція управління компанією, в основі якої знаходиться знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід і споживчу лояльність, утримувати постійних та залучати нових клієнтів за рахунок пропозицій, що враховують інтереси усіх сторін. Дане поняття застосовується, перш за все, для опису діяльності комерційних організацій, для котрих найважливіше – стабільний потік клієнтів і прибуток. Орієнтація на клієнта обов'язково повинна мати ефект збільшення доходів підприємства. Якщо немає додаткового прибутку від вкладення ресурсів в якісний сервіс, немає і клієнтоорієнтованості. Відтак клієнтоорієнтованість є необхідним атрибутом успішного бізнесу.

2. Основою корпоративної культури є норми і цінності, які окреслюють поведінку співробітників в кожній конкретній компанії. Підприємство саме має прийти до єдиного розуміння тих якостей, які воно хоче бачити в своїх працівниках, і на основі цього обрати відповідні цінності, включаючи продуктивність, професіоналізм, відповідальність і клієнтоорієнтованість. Ці цінності потрібні, щоб транслювати працівникам норми поведінки, тобто те, чим вони мають керуватися не лише по відношенню один до одного, а й стосовно своїх клієнтів, які важливі у будь-якому бізнесі. На підприємстві, орієнтованому на клієнта, всі цінності починаються саме зі споживача: компанія прагне забезпечувати високоякісні товари / надавати послуги й обслуговування.

3. Більшість досліджень доводять, що застосування концепції клієнтоорієнтованості як нової парадигми управління бізнесом позитивно впливає на успішність функціонування сучасної організації, так як самі клієнти



формують її ключові цінності і є ресурсом для збільшення прибутку й економічного зростання, а також визначають способи і методи виробничої діяльності компанії та розповсюдження розробленого продукту. Ті фірми, які бажають розвиватися і поширювати свою експансію на ринку, активно взаємодіють зі своїми клієнтами, переходячи від продукторієнтованої моделі бізнесу до клієнтоорієнтованої.

## РОЗДІЛ 2.

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ ZAPPOS)

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Zappos

Бренд Zappos – це найяскравіший приклад того, як бізнес-ідея, що з'явилася в потрібний момент, може принести своєму творцеві приголомшливий успіх.

Zappos (засновники Тоні Шей (голова) і Нік Суїнмерн) – це інтернет-магазин взуття, одягу й аксесуарів, який був створений у Лас-Вегасі (США) в 1999 році, що за десять років з невеликого проекту перетворився на успішну компанію зі щорічним обсягом продажів в 1 млрд дол. США. З моменту свого заснування компанія стала одним з найбільших онлайн-магазинів одягу та взуття в світі. Його персонал оцінюється тисячами співробітників, а доходи – мільярдами американських доларів.

Zappos – це мультибрендовий магазин, на сайті якого представлено близько тисячі торгових марок, в тому числі Adidas, Timberland, UGG, Versace тощо [31].

Компанія була офіційно запущена в Інтернеті в 1999 році як «ShoeSite.com». У липні 1999 року назву компанії було змінено з ShoeSite на Zappos (ісп. «zapatos» – взуття) [32].

Упродовж 1999-2000 років Zappos заробив 1,6 млн дол. США валового доходу з продажів. У 2001 році компанія заробила 8,6 млн дол. США, що значно більше порівняно з попереднім роком. У 2004 році Zappos отримав 184 млн дол. США валового доходу з продажів й отримав інвестиції в розмірі 35 млн дол. США від Sequoia Capital [33]. Упродовж наступних трьох років Zappos удвічі збільшив річний дохід, досягнувши 840 млн дол. США валового доходу з

продажів. До 2007 року компанія розширилася і почала виробляти комплементарні товари, включаючи сумки, окуляри, одяг, годинники та дитячі товари [34].

У 2008 році у Zappos звільнили 8% співробітників. Не зважаючи на це, компанія змогла досягнути щомісячних продажів у сумі 1 млрд дол. США. Через рік підприємство дебютувало під номером 23 у рейтингу 100 найпопулярніших компаній Fortune [35]. На початку 2000-х років Zappos прийняв рішення відійти від своєї первісної бізнес-моделі, в якій компанія не керує жодними запасами, вирішивши покінчити зі «швидкими грошима», взяти на себе ризик і почати управляти власною матеріально-технічною базою [36]. Еволюція розвитку компанії представлена у Табл. 2.1.

У 2009 р компанія Zappos була поглинена Amazon., причому сума угоди склала 1,2 млрд дол. США [37; 38]. У раді директорів Zappos двоє членів з п'яти, в першу чергу, орієнтувалися на підтримку корпоративної культури компанії, тоді як інші троє хотіли максимізувати прибутки в умовах погіршення економіки [39]. Під управлінням Amazon справи пішли ще краще і за перше півріччя продажі піднялися на 50%.

Станом на 2010 рік взуття становило близько 80% бізнесу Zappos. Компанія продає багато різних видів взуття, включаючи веганське взуття. Магазин пропонує до продажу взуття 272 чоловічих брендів, 423 жіночих брендів і 155 дитячих брендів. Асортимент продукції одягу, сумок та аксесуарів теж не поступається цим показникам.

16 січня 2012 року Zappos оголосив, що його комп'ютерна система була зламана і це ставить під загрозу персональну інформацію 24 млн клієнтів. У відповідь на це компанія Zappos вимагала від всіх своїх покупців змінити паролі на сайті, хоча вона зазначила, що вкрай малоймовірно, що інформація про пароль отримана завдяки шифруванню [40].

Таблиця 2.1

## Еволюція розвитку компанії Zappos

Рік	Віха в історії компанії
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Засновник компанії Нік Суїнмерн зауважує появу інтересу до купівлі взуття в інтернеті і створює сайт під назвою ShoeSite.com.</li> <li>– Успішний підприємець Тоні Шей знайомиться з Ніком Суїнмерном.</li> <li>– Тоні Шей інвестує 500 тис. дол. США в бізнес Суїнмерна через компанію Venture Frogs, яку заснував разом з Альфредом Ліном.</li> <li>– ShoeSite.com змінює назву на Zappos.com, що дозволяє розширити бренд і не обмежуватися роздрібною торгівлею.</li> <li>– Zappos фіксує незначний об'єм продаж.</li> </ul>
2000	– Обсяг продажів сягає 1,6 млн дол. США.
2001	– Завдяки послідовним зусиллям команди Zappos обсяг продажів сягає 8,6 млн дол. США.
2002	– Обсяг продажів зростає до 32 млн дол. США.
2003	– Обсяг продажів склав 70 млн дол. США.
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інвестиційний фонд Sequoia Capital інвестує в Zappos 35 млн дол. США.</li> <li>– Zappos відкриває перший «офлайнний» магазин в Кентуккі.</li> <li>– Співробітники надають матеріали для створення першої «Книги про корпоративну культуру».</li> <li>– Компанія випустила другу лінійку взуття під назвою Zappos Couture.</li> <li>– Об'єм продажів виростає майже вдвічі і становить 184 млн дол. США.</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Журнал Foot wear News привласнює Zappos звання «Інтернет-магазин року».</li> <li>– Об'єм продажів склав 370 млн дол. США.</li> </ul>
2006	– Zappos розширюється і відкриває більш масштабний Центр обробки замовлень в Шефердсвілле.
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zappos запускає сайт для Канади.</li> <li>– Zappos розширив свій інвентар, включаючи одяг, сумочки та інші аксесуари, на які припадало 20% річних доходів. Керівники Zappos заявили, що сподіваються, що одяг та аксесуари принесуть додатково 1 млрд дол. США доходу, оскільки ринок одягу вчетверо перевищує розмір ринку взуття [41; 42; 43].</li> <li>– Zappos набуває у Ebags інтернет-магазин взуття та аксесуарів bpm.com. [44].</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zappos звільняє 8% співробітників, отримавши від свого інвестора Sequoia Capital повідомлення про необхідність максимально скоротити витрати напередодні майбутньої кризи, зберігши при цьому прибутковість і позитивний фінансовий баланс.</li> <li>– Запускається програма Zappos Insights, мета якої - допомогти керівникам і рядовим працівникам з інших компаній використовувати правила Zappos.</li> <li>– Об'єм продажів досягає 1 млрд дол. США.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором.

Дирекція компанії заохочує своїх співробітників використовувати соціальні мережі, щоб позиціонувати компанію в соціумі та взаємодіяти з

клієнтами, дотримуючись їх основної цінності – будувати відкриті і чесні відносини на основі спілкування [45]. Працівники Zappos підтримують активну присутність на Twitter, YouTube і Facebook, а також веде кілька блогів [46], що висвітлюють теми, пов'язані з його бізнесом. Зокрема, Zappos запускає власний мікросвіт Twitter для своїх 500 співробітників, зареєстрованих у даній соціальній мережі. Співробітникам рекомендується використовувати свої аккаунти на Twitter для звичайного спілкування, а не для просування або маркетингових розсилок, намагаючись гуманізувати компанію [47].

У 2008 році Zappos запустив Zappos Insights, послугу підписки на відео, спрямовану на 1 мільйон компаній Fortune, які прагнуть покращити свою діяльність та обслуговування клієнтів. Сервіс дозволяє учасникам задавати питання та отримувати відповіді від співробітників Zappos [48].

Zappos Insights пропонує також триденний завантажувальний лагерь, де учасники відвідують штаб-квартиру та проводять зустрічі з керівниками Zappos. [49].

Цікавим є і той факт, що Zappos спонсорує «Zappos Rock 'n' Roll Las Vegas Marathon та ½ Marathon», який залучає щороку 28000 бігунів. Крім того, компанія є спонсором чемпіонатів з баскетболу WCC Zappos. Під час турніру Zappos проводить «Kidz Day», який забезпечує місцевих дітей Лас-Вегаса новою парою взуття та футболкою з події.

Не зважаючи на те, що Zappos є частиною Amazon., з літа 2015 року Zappos ввела управління, повністю базоване на принципах холакратії, яка передбачає самоврядування і самоорганізацію, а також відсутність менеджерів середньої ланки і менеджменту у традиційному розумінні. Роль співробітників визначається конкретними завданнями, а також самими людьми і їх здібностями. У цьому випадку традиційна ієрархічна організаційна структура у формі піраміди замінюється структурою, що будується за ієрархічним

принципом і складається з кругів – груп працівників, які відповідають за певні функції компанії.

Найбільший круг – якірний, до якого входять практично всі працівники і, по суті, він відіграє роль ради директорів. В Zappos було утворено близько 500 кругів. Однак введення принципів холакратії в Zappos викликало чимало негативних моментів, адже багато працівників були не готові до такої організації корпоративного управління. Дехто з них боявся відповідальності, інші – не хотіли покидати свої посади і статус в організації. Керівництво анонсувало зміни на підприємстві і запропонувало компенсаційний пакет тим, хто захоче добровільно покинути фірму, який прийняли 14% співробітників (210 осіб). Згодом компанію покинули ще 50 працівників. В результаті Zappos покинула рейтинг найбажаніших місць роботи за версією Fortune.

Штаб-квартира компанії декілька разів змінювала своє місце знаходження, але зараз перебуває знову у Лас-Вегасі. Будь-хто може відвідати головний офіс Zappos в Лас-Вегасі. Для цього потрібно записатися на екскурсію на сайті. Навіть, якщо на екскурсію запишеться тільки одна людина, за нею все одно надішлють спеціальний автобус прямо до літака. В офісі можна фотографувати, спілкуватися з усіма співробітниками і заходити в усі приміщення. Всі відвідувачі офісу на кілька годин стають співробітниками Zappos і можуть відчувати себе як справжні працівники підприємства.

У процесі росту компанія регулярно стикалася з труднощами: їй не вистачало інвестицій для активного розвитку, партнери і постачальники підводили з якістю товарів і послуг. Часом ці труднощі погрожували компанії повним руйнуванням. Все, що Zappos могла їм протиставити, – це дружба співробітників, їхня віра в спільну мету, готовність допомагати один одному. У той час, коли у компанії не було коштів на те, щоб платити за рахунками, багато

хто відмовлявся від своїх зарплат - це допомогло Zappos вижити і окупилося сторицею.

Отже, Zappos пройшла через кілька дуже різних стадій розвитку, а кількість співробітників лише за вісім років зростає з 50 до 1500 осіб. Єдиними незмінними елементами в компанії були і залишаються готовність експериментувати над собою, над своєю структурою, методами управління і підходом до продажів.

## **2.2. Місце корпоративної культури у розвитку інтернет-магазину Zappos**

Для багатьох бізнесменів словосполучення «ідеальна корпоративна культура» асоціюється з інтернет-магазином Zappos. Дійсно, компанія Zappos вважається бізнесом з корпоративною культурою №1 в світі. Дирекція Zappos стверджує, що ключем до успіху завжди була особлива культура, яку вдалося виробити компанії. Вона визначає взаємини між співробітниками і рівень обслуговування клієнтів. Керівники і топ-менеджери інших підприємств, коли хочуть описати стиль бізнесу, ґрунтований на могутності корпоративної культури, часто виражаються на кшталт «Zappos-like» або «Zappos-style».

Історію успіху Zappos описано в книзі «Доставляючи щастя» (Delivering Happiness), яка розійшлася тиражем 550 тис. примірників на 20 мовах, очолила списки бестселерів у New York Times (в десятці, яку газета публікує щотижня, книга пробула 27 тижнів) і USA Today. Zappos – це піонер у впровадженні багатьох методів менеджменту (як ми згадували вище, зараз компанія побудована за принципом холакратії: працює самоорганізаційними групами, без менеджерів середньої ланки).

Бізнес-лідери, особливо новатори, постійно дивляться, що експлуатується, але, що більш важливо – що ще можна здійснити. До кінця 2004 року команда Zappos вважала, що зосередження на клієнтах і їх сприйнятті не тільки підвищило доходи на 600%, але, таким чином, було створено глобальне співтовариство ентузіастів і прихильників бренду Zappos. І все ж у 2005 році команда була спрямована на її найбільше перетворення.

В Zappos зрозуміли, що необхідно розвивати корпоративну культуру, коли побачили, що для зростання потрібно давати споживачам щось більше, ніж взуття. З перших днів існування підприємства особлива увага приділялася почуттям покупців, що впливають на їх поведінку. Тому були забезпечені можливості безкоштовного повернення товару, заміни товару, що не підійшов, і можливість відмовитися від покупки строком до 365 днів.

Створення корпоративної культури, як першочергового пріоритету, зумовило створення команди доставки товару від виробника до споживача, групи кваліфікованих фахівців, які пройшли більше 40 курсів навчання, щоб покращити моральний і професійний розвиток. Курси коливалися від професійних і міжвідомчих тренінгів до історії Zappos та особистих програм розвитку, наприклад, пошук сильних сторін, навчання доброзичливості й оптимізму.

Докази успіху були в продажах. 2005 рік досяг нової рекордної висоти в 370 млн дол. США, а 2006 рік приніс майже 600 млн дол. США. З формуванням орієнтації на клієнтів і співробітників, компанія, в кінцевому рахунку, в 2008 році отримала рекордний прибуток – 1 млрд дол. США.

Zappos постійно прагне завойовувати довіру всіх, хто з нею пов'язаний – акціонерів, постачальників, співробітників і клієнтів. Цінності компанії синонімічні бренду Zappos. Тому команда підприємства вирішила по-особливому скласти список цінностей – такі собі десять заповідей. У більшості



великих компаній є сформульовані цінності, але зазвичай їх вибирає дирекція. В Zappos всі цінності виходили від рядових співробітників, що дозволило зрозуміти, потреби працівників. Таким чином Zappos зараз відома, перш за все, як компанія з прекрасним клієнтським сервісом, але в дійсності вона робить акцент не стільки на обслуговуванні клієнтів, як на своїх внутрішніх цінностях [50].

При прийомі на роботу від претендента не вимагають розповіді про свої досягнення на попередньому місці роботи; навпаки, його просять розповісти про власні помилки та історії з життя; звертають увагу не тільки на навички і досвід, перераховані в резюме, але і на особисті якості претендентів. HR-менеджери і претенденти на посаду вільно переміщуються і спілкуються в режимі фуршету.

В Zappos приймають лише тих, з ким би з задоволенням спілкувалися поза офісом. Робота в згуртованій команді приносить співробітникам щастя і задоволення, а також є сильним мотиватором. Коли працівник сприймає компанію як власну сім'ю, у нього з'являється почуття обов'язку, яке спонукає старанніше працювати і краще ставитися до колег. Однак просто відчувати зв'язок недостатньо, так як в команді повинна бути спільна мета. В Zappos працівники мають спільну мету і єдині цінності, а тому корпоративна культура формується природним чином.

Під час набору співпрацівників після співбесіди, кандидати проходять до другого етапу – тижневого тренінгу, на якому їх знайомлять з правилами і цінностями компанії. Цікавий факт: у перший день навчання всім претендентам (особливо тим, хто не поділяє цінності підприємства або відчуває що не готовий вписатися в дану корпоративну культуру, при цьому ніхто не намагається нав'язувати список цінностей та ідей, давати його заучувати і контролювати стосовного того чи дотримуються його люди) компанія пропонує заплатити

2000 дол. США, якщо ті негайно відмовляться від роботи в Zappos. За статистикою, відмовляються одиниці. Така стратегія своєчасно захищає компанію від нелояльних співробітників, які все одно пішли в недалекому майбутньому. Таким чином в компанію потрапляють правильні люди, що дає їм можливість потім скласти цінності і культуру самим.

Після прийому на роботу всім співробітникам належить пройти чотиримісячний курс навчання: здобувачі вивчають історію Zappos, разом ходять в походи і подорожують. Кожен співробітник компанії, включаючи прибиральників, повинен два тижні відпрацювати в call-центрі «на телефоні» – для того, щоб краще зрозуміти потреби клієнтів компанії. Безпосередні співробітники call-центру навчені давати максимум інформації з будь-яких питань і бути максимально корисними незалежно від того, стосується питання взуття або самої компанії. Багато компаній вважають, що call-центри приносять лише витрати, які потрібно мінімізувати. В Zappos впевнені, що в більшості випадків call-центри таять величезні невикористані можливості не тільки тому, що в результаті інформація може почати поширюватися з вуст в уста, але і через потенційне збільшення прибутку від споживачів.

Компанія старанно підтримує і розвиває незвичайну атмосферу в офісі. Кожен співробітник може оформити своє робоче місце так, як хочеться йому (деякі працівники ставлять в кабінеті навіть ліжко і сплять в хвилини втоми).

При вході у внутрішню мережу Zappos від співробітників питається не тільки логін і пароль. На екрані також з'являється фотографія будь-якого співробітника компанії, випадково обрана з бази – потрібно ввести його ім'я. В разі помилки співробітник все одно потрапляє в мережу, але всередині компанії ведеться власний рейтинг знання співробітників [51].

Всі працівники підприємства можуть викладати своє бачення корпоративної культури, розповідати про своє життя в Zappos, ділитися

історіями. Всі розповіді потрапляють в спеціальну книгу «Zappos Culture Book», яку можна отримати абсолютно безкоштовно (компанія відправляє її бажаним поштою).

На столі кожного співробітника компанії є набір листівок, які пропонується розсилати споживачам. Співробітники Zappos бажать своїм покупцям приємної подорожі, цікавляться якістю взуття і запитують про можливі проблеми.

Компанія розвивається дуже інтенсивно, в неї приходять все більше нових співробітників, при цьому всі вони мають бути однодумцями, які діють відповідно до уявлень про те, якою має бути Zappos. Розширюючи штат співробітників, в компанії віддається перевага тим, хто поділяє цінності компанії. Поступово вибудовується оцінка ефективності співробітників так, що в значній мірі вона ґрунтується на відповідності їх рішень ключовим цінностям Zappos. Чи принесе позитивний внесок людина, що працює виключно заради грошей, – питання спірне, а дрібні сварки і розлади в колективі з'являться точно. Тому корпоративна культура – це фундамент, який сприяє реалізації всіх поставлених цілей, включаючи просування [52].

Кожен день в компанії Zappos починається з того, що співробітник вводить пароль для входу в комп'ютер. Він являє собою комбінацію цифр одного зі співробітників. Це стимулює до нових знайомств.

Компанія пропонує своїм постачальникам і партнерам спеціальний веб-сервіс, за допомогою якого можна відстежувати абсолютно всі її фінансові і логістичні показники. Постачальники мають доступ до даних по продажах, завантаженість складів, середній термін доставки взуття тощо. Така повна відкритість створює атмосферу наймовірної довіри до Zappos.

Крім того, склад компанії працює цілодобово і без вихідних, що, в принципі, неекономно. Ефективніше накопичувати замовлення і підвищувати їх

щільність, щоб робочим доводилося менше ходити даремно, формуючи посилки. Проте компанія не намагається максимізувати ефективність підбору замовлень, а максимізувати позитивні враження клієнтів, що визначається в разі інтернет-торгівлі в тому числі. Поєднання цілодобово працюючого складу, бонусу у вигляді несподіваного підвищення швидкості доставки до одного дня і розташування складу в п'яти хвилинах від хаба UPS призводить до того, що безліч клієнтів, які зробили замовлення не пізніше півночі, дивуються, отримуючи свої товари вже через вісім годин.

Фахівці стверджують, що комп'ютерного гіганта Amazon цікавив не стільки інтернет-магазин з продажу взуття, скільки можливість долучитися до корпоративної культури №1 в світі.

### **2.3. Особливості співпраці з клієнтами в компанії Zappos**

У наш час кожна компанія намагається отримати статус клієнтоорієнтованості і в ЗМІ вважає себе клієнтоорієнтованою. Деякі підприємства не хочуть відставати від конкурентів, котрі заявляють громадськості про таку властивість своєї діяльності. Інші фірми стежать за сучасними тенденціями й усвідомлюють, що це *must have* для підвищення прибутку та іміджу компанії. Незважаючи на гучні заяви керівників провідних компаній світу про пріоритетну роль сервісу, якість обслуговування клієнтів неухильно падає протягом багатьох років. Це підтверджують дані і TARP Worldwide<sup>1</sup>, і Індекс задоволеності американських споживачів (ACSI)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Агентство, засноване в 1971 році, яке вивчає поведінку споживачів і ставить собі за мету поліпшення обслуговування у всіх сферах.

<sup>2</sup> American Customer Satisfaction Index – це результати вивчення споживчої думки, які публікуються щомісяця. Національний Індекс оновлюється чотири рази на рік і відображає позиції більш ніж 225 компаній з 47 галузей, двох місцевих урядових програм і понад 100 програм та сайтів федеральних урядових агентств.

Однак деякі компанії насправді мають клієнтоорієнтований бізнес, що побудований на справжніх засадах і принципах роботи з клієнтами. До них належить і компанія Zappos. В Zappos, де часто використовують слоган «засноване на сервісі», все навпаки: завдяки високій якості обслуговування рейтинги лояльності клієнтів постійно зростають і довіру замовників забезпечує різкий зліт продажів. 75% клієнтів компанії – це постійні покупці, оскільки однією з головних переваг компанії завжди була клієнтоорієнтованість.

Тоні Шей у своїй книзі «Доставляючи щастя» зазначає, що з самого початку компанія сфокусувалася на високій якості сервісу, який значно перевищує очікування споживачів і викликає подив. Прагнення компаній перевищити стандартні очікування своїх клієнтів, викликати здивування і захват отримало назву wow-ефекту. «Wow!» – хоча і коротке та просте слово, але воно включає в себе багато речей. «Wow!» означає диференціацію, робити щось трохи нестандартне й інноваційне, понад те, що очікується. При цьому все, що не робити, повинно мати емоційний вплив. Zappos – це не середньостатистична компанія; сервіс – це не середній рівень сервісу, і співробітники не повинні бути на середньому рівні. Очікується, що кожен співробітник має вміти доставляти відчуття ефекту «Wow!» [53, с. 15].

Засновники компанії сфокусувалися на якості сервісу, який перетворював разових покупців в постійних, в добровільних промоутерів бренду. Протягом багатьох років головною рушійною силою зростання Zappos були постійні покупці і чутки, які передаються з вуст в уста. Філософія компанії полягає в тому, щоб більшу частину грошей, які можна витратити на рекламу, інвестувати в поліпшення обслуговування клієнтів і формування у них позитивного враження про компанію, wow-ефекту. Маркетингом займаються і покупці, розповідаючи всюди про магазин. Керівництво компанії і досить вважає, що телефон є одним з найкращих пристроїв для створення бренду. Якщо правильно

організувати спілкування, то споживач запам'ятає інформацію, надану по телефону, надовго і розповість її своїм друзям.

Відмінне обслуговування клієнтів починається з того, що відвідувач бачить, вперше, потрапивши на сайт Zappos. На більшості сайтів контактна інформація зазвичай знаходиться як мінімум на п'ятому рівні посилань, і навіть коли покупець її знайде, відразу зможе зв'язатися тільки по електронній пошті. Zappos поміщає безкоштовний номер в коді «800» в верхній частині кожної сторінки сайту, тому що насправді хоче поговорити з покупцями, причому call-центр працює цілодобово сім днів на тиждень.

У США компанія пропонує безкоштовну доставку в обидві сторони, щоб покупка була якомога простішою і не несла ризику для клієнта. Багато покупців замовляють п'ять різних пар взуття, приміряють їх з різними нарядами в комфортних умовах власної вітальні і присилають назад ті, що їм не підійшли або просто не сподобалися, – безкоштовно. Також дозволяється повернути покупку протягом 365 днів, якщо хтось не зміг або просто передумав носити взуття.

Цілодобова служба підтримки – ще один незвичайний пункт в правилах Zappos. При цьому співробітники розмовляють не по заготовленим скрипту, як у безлічі інших компаній, а «по-людськи», вникаючи в проблему клієнта і намагаючись допомогти всіма силами. Крім того, в компанії немає обмежень за часом розмови зі службою підтримки: найдовша розмова консультанта зі студентом, який шукав собі черевики, тривала десять з гаком годин. Коли одна з покупців подзвонила в підтримку, бажаючи повернути туфлі, які вона купила чоловікові, котрого згодом збив автомобіль, Zappos не тільки не став перевіряти обставини справи, але разом з кур'єром, що відправився забирати туфлі, надіслав жінці квіти і співчуття.

Клієнтський сервіс Zappos вважається зразковим. Причому іноді це лояльність до клієнтів може бути навіть на шкоду Zappos. Наприклад, якщо покупець не може знайти підходящу річ, співробітники служби підтримки нададуть інформацію мінімум про трьох конкурентів, які можуть надати потрібну послугу. Основні обов'язкові елементи якості компанії зображені у Таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

Основні обов'язкові елементи якості відповідно до засновників компанії Zappos

Безкоштовна доставка	Можливість повернути товар протягом 365 днів. Такий термін також значно перевищує тривалість гарантійного терміну більшості виробників і продавців взуття, а також знижує побоювання покупців, пов'язані з ризиком покупки в Інтернеті.
Швидка авіадоставка	Компанія прагне в максимально швидкі терміни доставити замовлення своїм клієнтам. У той час, як конкуренти доставляли покупки протягом 5-6 днів, Zappos пішла далі, запропонувавши прискорену доставку по всій країні, а особливо цінним клієнтам - на наступний день. При цьому доставка завжди супроводжувалася особистим зверненням до клієнта.
Цілодобовий сервіс	Гарантія виконання зобов'язань. Компанія відмовилася від посередницької схеми продажів. Керівництво пішло на додаткові витрати, і компанія побудувала власні склади для зберігання товарів виробників. Таким чином, виявилось простіше контролювати процес продажів і доставок, а також зберігати обслуговування клієнтів на належному рівні.

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, керівництво компанії виділяє наступні головні правила, які дозволяють викликати захват клієнта:

1. Зробити обслуговування клієнтів пріоритетом для всієї компанії, а не тільки для одного з департаментів.
2. Вигук «Wow!» має увійти в щоденний лексикон співробітників.
3. Варто допомагати тим, хто обслуговує клієнтів, представників служби сервісу, довіряти їм. Необхідність звертатися до їхнього керівництва повинна виникати рідко.

4. Немає нічого поганого в тому, щоб не обслуговувати надто скупого споживача або покупця, який ображає співробітників компанії.

5. Не варто вимірювати час розмов, змушувати операторів продавати більше і використовувати стандартні тексти.

6. Не треба приховувати безкоштовний номер в коді «800». Це багато значить не тільки для клієнтів, але і для співробітників компанії.

7. Варто розглядати кожен дзвінок як інвестицію в створення бренду з обслуговування клієнтів, а не як витрати, які потрібно оптимізувати.

8. Нехай випадки відмінного обслуговування відзначаються на рівні всієї компанії. Варто розповідати історії про те, як вдалося викликати wow-ефект.

9. Треба шукати і наймати людей, вже захоплених справою обслуговування клієнтів.

10. Необхідно забезпечувати відмінне обслуговування всім: клієнтам, працівникам і постачальникам.

Отже, в Zappos є велика кількість речей, які їм при створенні бізнесу робити було не обов'язково: безкоштовна доставка і повернення взуття, листівки від співробітників в коробках, call-центр, який відповідає взагалі на всі питання (навіть посеред ночі), але в компанії завжди вірили, що хоч це і не потрібно, це зробить клієнтів щасливими і в довгостроковій перспективі обов'язково окупиться. Справді, покупці завжди поверталися і по цій же причині ще й приводили друзів.

## **Висновки до розділу 2**

1. Історія американської компанії Zappos – це приклад швидкого і значного комерційного успіху. Zappos – це один з найбільш популярних інтернет-магазинів в світі сьогодні, який за 10 років перетворився з компанії з



офісом в спальні в багатомільярдну корпорацію, що прославилася і увійшла в історію як приклад правильної, якісної та успішної корпоративної культури. Всього за кілька років Zappos змогла стати лідером свого ринку, і вирішальну роль в цьому зіграла корпоративна культура компанії – філософія, якої дотримувалися всі співробітники: від генерального директора до фахівця технічної підтримки.

2. Zappos уособлює собою компанію нового типу. З компанії, яка продавала взуття, Zappos перетворилася в компанію, яка приносить щастя, вибудовуючи довгострокові відносини. Дванадцять років по тому її цінності залишаються точно такими ж, а значить, вони були обрані правильно. Звід правил для співробітників компанії включає: сміливість, пропозицію і прийняття змін; постійне навчання і вдосконалення; позитив, відкритість і пристрась до роботи; працю на благо компанії.

3. Кожен контакт компанія всерйоз розцінює як можливість будівництва бренду Zappos, заснованого на найкращому обслуговуванні клієнтів і формуванні у них позитивного враження про компанію. Дивлячись на спілкування зі споживачами крізь призму брендингу, а не мінімізації витрат, Zappos управляє call-центром зовсім інакше, ніж інші підприємства. Підхід, при якому комфорт та обслуговування клієнта ставиться вище необхідності продати, зробив Zappos однією з найвідоміших й успішних компаній в світі.

## **РОЗДІЛ 3.**

### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

#### **3.1. Клієнтоорієнтованість у практиці вітчизняних підприємств**

Незважаючи на те, що підприємства західних країн активно практикують клієнтоорієнтований підхід, в Україні він ще до сих пір вважається новаторським. Причиною цього вважається радянське минуле, яке залишило у спадок нерозвинену сферу послуг, причому держава завжди сама знала, що краще для її громадян. У зв'язку із цим не можна стверджувати, що українські споживачі вимагають від вітчизняних компаній перш за все клієнтоорієнтованості явне перебільшення. Однак, ця ситуація, як кажуть спеціалісти, не триватиме довго. Поблажливе відношення з боку клієнта може призвести до втрати клієнта з часом.

З історичної точки зору організація клієнтських відносин має свій внутрішній порядок і певну структуру. Якщо в 1990-х рр. в зв'язку зі зміною ситуації на ринку підприємства України приділяли велику увагу вирішенню завдання підвищення якості виробленого продукту або послуги, то початок нового століття відзначено серйозними зрушеннями даного питання в бік вирішення завдання поліпшення якості обслуговування клієнтів у зв'язку з переходом у фазу насичення товарами і послугами. Керівники підприємств почали замислюватися, як залучити покупців, а не як виробляти більше. Прийшло усвідомлення того, що споживач є єдиним джерелом прибутку та основою подальшого розвитку. Зростання уваги до обслуговування клієнтів вимагало від підприємств розробки та імплементації нових підходів до виконання їх традиційних функцій, встановлення сильних партнерських відносин зі споживачами, високих стандартів обслуговування клієнтів і якості.

Покупці почали ставати партнерами підприємств, приносячи прибутки. Врахування запитів клієнтів почало ставати пріоритетом українських підприємств. В результаті з'явилася потреба у запровадженні інформаційних систем, які дозволяють формувати ідентифікаційні дані покупців та обробляти їх за допомогою маркетингових інструментів.

Пізніше підприємства України почали широко застосовувати технології сегментування і категоризації їхніх клієнтів та їх класифікацію за різними параметрами (наприклад, за демографією, купівельною спроможністю і поведінкою, ступенем цінності покупця для компанії тощо).

Пріоритети підприємництва почали зміщатися із завдання залучення нових споживачів у бік завдання утримання існуючих, побудови з ними гармонійних відносин і перетворення їх у лояльних споживачів. Таким чином клієнтоорієнтований підхід в Україні пройшов шлях від класичної маркетингової концепції до виокремлення у самостійну концепцію – клієнтоорієнтований маркетинг, що відображає орієнтованість на цінності клієнта. Цю еволюцію представлено у Таблиці 3.1.

Одним з найголовніших напрямів становлення партнерських відносин з клієнтами стало формування і впровадження клієнтоорієнтованого підходу, що дав підприємствам України змогу найкращим чином інтегруватися у ринкові умови функціонування, підвищити конкурентоздатність, збільшити надходження обігових коштів і забезпечити максимізацію свого прибутку за рахунок повнішого задоволення потреб покупців.

Незважаючи на те, що в Україні представлено чимало іноземних компаній, особливо з країн Західної Європи і США, вітчизняний бізнес активно розвивається, а тому покупці мають можливість порівнювати різні підходи на різних підприємствах.

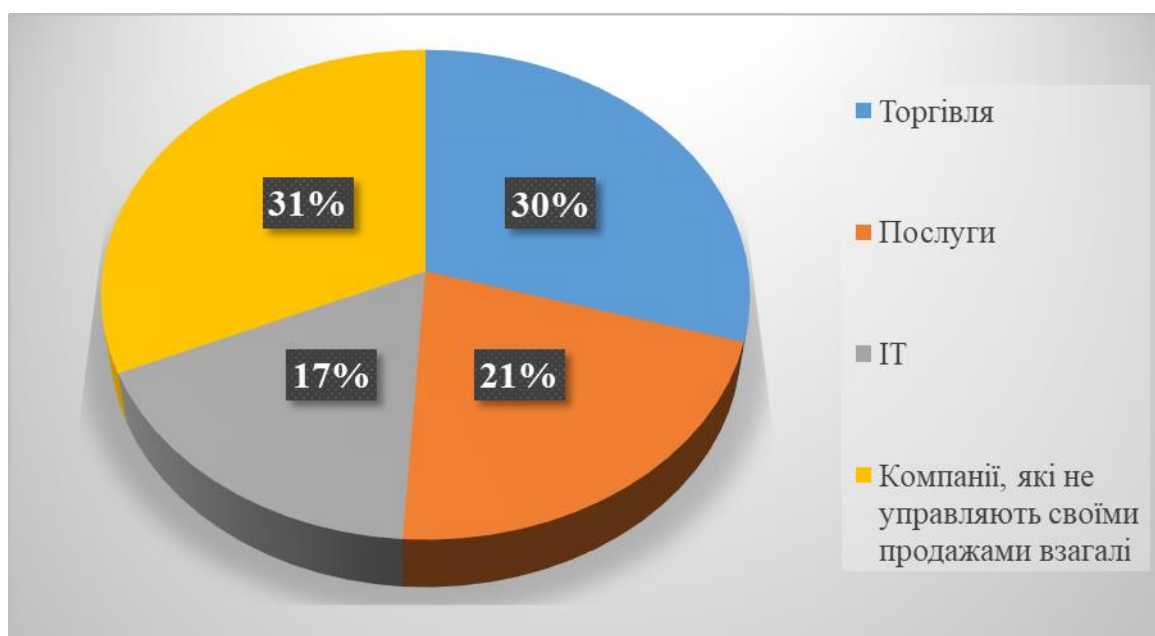
Таблиця 3.1

## Еволюція становлення клієнтоорієнтованості на вітчизняних підприємствах

Етап	Назва етапу	Часовий лаг	Характеристика етапу
1	Зародження клієнтоорієнтованого підходу	Кінець 1990-х років	З'являється розуміння того факту, що велика кількість споживачів віддає більшу частину прибутку підприємству. Тому в результаті розвитку маркетингових концепцій і технологій починають застосовувати клієнтоорієнтовану стратегію управління підприємством.
2	Сегментування споживачів й ідентифікація їх потреб	2000-ні роки	Стає актуальною концепція 20/80, яка означає, що головним завданням бізнесменів є виявлення із загальної кількості 20% найвигідніших клієнтів. У роботі зі споживачами вирішуються два завдання: застосування заходів щодо утримання прибуткових клієнтів і збільшення кількості їх покупок в конкретній компанії. Спостерігається чітке розмежування імплементації клієнтоорієнтованого підходу за принципом «B2C» і «B2B». Впроваджуються технології таргетингу.
3	Посилення інноваційної складової виробничого потенціалу фірми за рахунок системного застосування відносин з клієнтами	Початок 2000-х років	Використання Інтернету і CRM-технологій для формування і підтримки лояльності клієнтів.
4	Застосування клієнтоорієнтованого підходу на принципах «хмарних» технологій	2015-ті роки - майбутнє	Поступовий розвиток клієнтоорієнтованості за рахунок комплексного підходу через формування відносин за чотирьома напрямками: з клієнтами – CRM; з власними співробітниками – HRM; з партнерами – PRM; з акціонерами – SRM. Використання системи автоматизації взаємовідносин і бізнес-процесів в компанії, перехід на інтернет, включаючи крауд-технології.

Джерело: розроблено автором на основі [54, с. 38].

Таким чином, українському бізнесу є куди рости в частині впровадження систем управління продажами, адже сьогодні 86% українських компаній не автоматизують продажі. За даними соціологів лише 6% українських компаній використовують CRM-системи для оптимізації процесів продажу та роботи з клієнтами. Ще 4% компаній планують встановити CRM-систем і 2% компаній знаходяться в процесі впровадження [55]. Більшість організацій зосереджена у Києві – 21%. Більше всього CRM-системи застосовують українські підприємства, які працюють в торгівлі, у сфері послуг і в ІТ-секторі (Рис. 3.1.).



**Рис. 3.1. Частка вітчизняних підприємств, які найчастіше використовують CRM-системи**

Джерело: розроблено автором.

Кращі CRM-системи, які застосовуються компаніями в Україні, представлені у Таблиці 3.2. Серед найбільш популярних CRM-розробників – Бітрікс24 (його послугами користуються 28% компаній), Terrasoft (15%) і Амосm (9%), при цьому загальний рівень автоматизації українського бізнесу залишається досить низьким.

Таблиця 3.2

## Лідери CRM-систем в Україні

CRM-система	Характеристика	Можливості і переваги	Ціна
Бітрікс24	Допомагає малому і середньому бізнесу управляти продажами, бере під контроль всі канали комунікацій з покупцями та автоматизує продажі. Інтерфейс регулярно розширюється і вже доступний на 14 мовах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління угодами</li> <li>- виставлення рахунків</li> <li>- управління проектами і завданнями</li> <li>- автоматизація бізнес-процесів</li> <li>- налаштування роботів, тригерних листів, смс та реклами</li> <li>- вбудована IP-телефонія і інтеграція з поштою</li> <li>- налаштування Facebook, Instagram до чату в Бітрікс24.</li> </ul>	Для відділу продажів існує спеціальний тариф - CRM + за 46 \$ на місяць. Мінімальний платний хмарний тариф - 19 \$.
amoCRM	Хмарна система для обліку клієнтів та угод, що допомагає збільшувати продажі.	Ця CRM-система зберігає усю інформацію по клієнтах. Великою перевагою є те, що компанія сама може доопрацювати програму під свій бізнес або підключити готові рішення: IP-телефонію, СМС- та email-розсилки тощо.	Мінімальна вартість продукту 299 грн / місяць за користувача.
Pipedrive	Є найефективнішою CRM-системою для управління конвеєрами продажів для постачальників і підприємств.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ефективне управління продажами</li> <li>- Швидке закриття угод</li> <li>- Розширені налаштування</li> <li>- Повна мобільна оптимізація.</li> </ul>	Від 15 \$ / місяць.
Vrm'online	Єдина хмарна CRM-система для великих і середніх компаній, яка допомагає об'єднати і прискорити процеси продажів, маркетингу та сервісу, включаючи операційні процеси організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність єдиної платформи</li> <li>- Легкість і швидкість впровадження</li> <li>- Гнучкість кастомізації і можливість самостійного налаштування</li> <li>- Наявність інтелектуальних технологій.</li> </ul>	Від 420 грн / місяць за одного користувача.
Мегаплан	Допомагає управляти продажами, вести базу клієнтів і працювати з завданнями з дому, офісу або в дорозі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Настроюваний інтерфейс</li> <li>- Прогресивні інструменти</li> <li>- Гнучка настройка бізнес-процесів</li> <li>- Контроль за фінансами</li> <li>- Повне збереження даних.</li> </ul>	На території України 81 грн. / місяць за 1 ліцензію.

Джерело: розроблено автором.

Більшість вітчизняних компаній ніколи не стикалися з CRM-системами в роботі і навіть не знають про існування таких систем. Такі підприємства або намагаються систематизувати роботу з клієнтами за допомогою «підручних засобів», наприклад, Excel чи 1С, або не управляють своїми продажами взагалі [56].

У більшості підприємств існує єдина база продажами, а це означає, що вони не можуть ефективно та своєчасно комунікувати зі своїми клієнтами. Зокрема, це стосується компаній, де кількість покупців в конкретний окремий момент досягає такої межі, що менеджери перестають справлятися з навантаженням і просто забувають їм дзвонити. Це і є одна з причин звернення до CRM-систем. Інші причини впровадження CRM-систем на українських підприємствах показано на Рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Причини впровадження CRM-систем на українських підприємствах**

Джерело: розроблено автором.

Для підприємств, які вже працюють з цими системами або планують їх впровадження, в першу чергу, важлива простота використання, технічні

можливості і функціонал, наявність підтримки та навчання. Імідж та репутація компанії-розробника, як правило, майже ніколи не береться до уваги при виборі CRM-системи.

Незважаючи на низький відсоток використання CRM-систем в Україні, бізнес-профіль вітчизняних підприємств повністю готовий для їх установки. Аналітики стверджують, що до 2019 року кількість користувачів CRM-систем збільшилася в 2 рази, що наблизило Україну до світових тенденцій повсюдного використання CRM-систем [57].

Отже, розуміючи усі ризики, пов'язані з упущенням питання клієнтоорієнтованості, українські компанії кооперують із міжнародними структурами у цьому напрямі. Наприклад, беручи участь у грантових проектах і програмах ЄБРР для середнього і малого бізнесу, які реалізуються в Україні, зокрема у Тернополі.

### **3.2. Шляхи використання зарубіжного досвіду у розвитку клієнтоорієнтованості підприємств України**

Українське підприємництво представлене великою мірою середнім і малим бізнесом, а це та сфера діяльності, де перманентна робота з кожним покупцем є надважливим завданням. В такому випадку клієнтоорієнтованість – це двигун, який допомагає зрозуміти свого клієнта, дізнатися про його потреби та працювати для нього, відповідаючи його ж вимогам. Натомість бізнесмен отримує позитивну репутацію, лояльного споживача і, як результат, зростання бізнесу.

Використання клієнтоорієнтованої концепції в діяльності вітчизняних підприємств є запорукою укріплення їх конкурентних позицій, що можна досягнути за допомогою стабілізації і розширення клієнтської бази. Українські



підприємці розуміють, що для того, щоб бізнес став клієнтоорієнтованим, потрібно брати до уваги три головних аспекти:

- 1) відкритість до проблем і бажань покупців, які звертаються в компанію;
- 2) розуміння існуючих клієнтів;
- 3) мотивацію співробітників.

Та, перш за все, ми вважаємо за доцільно рекомендувати розбудовувати корпоративну культуру організації, так як саме вона включає взаємовідносини і з персоналом, і з партнерами, і з постачальниками, і з громадськістю, і зі споживачами як постійними, так і потенційними. Як показує приклад фірми Zappos, яка відома своєю «ідеальною» корпоративною культурою, українським підприємствам треба не просто виробляти свій продукт, а розуміти, які відчуття та емоції він викликає у покупців. Це, у свою чергу, допомагає зрозуміти очікування і побажання клієнтів, а значить орієнтувати свій виробничий процес саме на них. Такий підхід потребує забезпечення максимального проникнення продуктового ряду компанії у відповідні клієнтські сегменти, в тому числі і за рахунок селекції і просування на ринок продуктів, які мають особливу цінність.

Клієнтоорієнтований бізнес орієнтується на довгострокову перспективу, а тому здатний забезпечити підприємству стабільний дохід. Керівник має обрати, що він насправді хоче: швидко заробляти гроші чи побудувати бізнес-систему, котра здатна працювати довго і розвиватися. Відтак треба розуміти, що клієнтоорієнтована компанія завжди так чи інакше спочатку інвестує, а потім одержує дивіденди. Якщо ж заощаджувати на клієнтоорієнтованості, то результат буде не зовсім позитивним.

Таким чином, проаналізувавши теоретичні основи клієнтоорієнтованості, а саме її значення і місце у бізнесі, а також дослідивши зарубіжний досвід застосування клієнтоорієнтованості, зокрема, на прикладі компанії Zappos, ми можемо зробити деякі рекомендації для розвитку цієї концепції в Україні.

Перш за все, на нашу думку, українські компанії повинні добре взнати своїх клієнтів, адже тільки знаючи свого споживача, передбачаючи його потенційні бажання і розуміючи його потреби, можна виготовити товар продукт послугу, від яких неможливо відмовитися. Саме такі знання знаходяться в основі клієнтоорієнтованості. Комунікація з покупцем під час виконання роботи, звітування, а також конкретні і чіткі пояснення сприяють розумінню споживачем, на якій стадії відбувається вирішення його проблеми і які конкретні дії виконуються компанією для цього. Відсутність схожої адекватної комунікації може призвести до неспівпадіння очікувань покупця з реальністю і мати результатом розчарування з боку клієнта.

Необхідними, на нашу думку, є розроблення та впровадження програм лояльності, основною метою яких є: з одного боку, мотивування клієнтів до підтримання та розвиток відносин з організацією, а з іншого – зміщення уваги компанії з питань забезпечення прибутковості окремих продуктів, до питань забезпечення прибутковості відносин з клієнтами (наприклад забезпечення постійним клієнтам накопичувальної знижки на супутні продукти).

Не зайвим буде і розроблення програм утримання клієнтів, що формуватимуть ядро постійних і лояльних до компанії підприємства покупців, які, крім забезпечення прибутковості компанії, поширюватимуть позитивну інформацію про неї на ринку, що, в свою чергу, сприятиме залученню нових клієнтів та їх утриманню.

Для систематизації та нагадування про підходи до роботи з клієнтами, можна проводити тренінги онлайн і оффлайн, розвивати наставництво.

Кваліфіковане використання сучасних інформаційних технологій забезпечує рентабельність, якісну і кількісну ефективність управлінської діяльності, оскільки зумовлює нові можливості для комунікації та зв'язку зі споживачами. У цьому контексті важливе значення мають інтерактивні засоби

масової комунікації, банки даних, програмне і технічне забезпечення. Всі ці засоби посилюють динаміку процесів у збуті та інтенсивність конкуренції, створюючи водночас конкурентні переваги фірмам.

Інші теоретико-практичні рекомендації, які, на нашу думку, можуть закласти основи клієнтоорієнтованості продемонстровані у Таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

Рекомендації щодо розвитку клієнтоорієнтованості у вітчизняних компаніях

№	Рекомендація	Характеристика
1	Визначення напрямку	Більшою мірою варто націлюватися на клієнта, тому що клієнти можуть бути незадоволені продуктом та вимагати обмін, подарунок і повернення.
2	Рахунок відтоку клієнтів	Інколи (може, часто) клієнти йдуть до інших виробників, що є ознакою необхідності змін, так як відтік клієнтів це один з показників сервісу. Найлегше відстежувати втрату покупців за допомогою CRM-системи.
3	Зворотний зв'язок	Зворотний зв'язок – це важлива складова для будь-якого бізнесу, так як забезпечує створення у клієнта відчуття значущості його думки для компанії та рівноправності партнерства. Його можна досягнути шляхом організації залучення клієнтів до оцінювання роботи компанії. Саме тому він завжди повинен бути в умовах клієнтоорієнтованості. Більшість фахівців вважають, що анкети в цьому випадку не дієвий засіб, тому що навіть позитивний клієнт лінується її заповнити, а якщо заповнює, то пише тільки хороше, щоб не образити. Тому, на нашу думку, для прийняття менеджментом фірми рішень варто застосовувати, наприклад, соціологічні опитування, телефонні гарячі лінії, можливість надсилання скарг та пропозицій із використанням можливостей Інтернету тощо. Це дасть можливість безпосередньо виявити усі переваги і недоліки обслуговування.
4	Забезпечення персоналізованого підходу до кожного клієнта	В тому числі з позиції забезпечення ефективності його стимулювання до продовження взаємовідносин з організацією (привітання клієнтів із важливими подіями в їх житті, вручення їм подарунків, забезпечення систематичних знижок при придбанні товарів).
5	Зміна системи мотивації персоналу	Впровадження бонусів кращим клієнтоорієнтованим співробітникам, що буде додатковим стимулом для них. Приз може бути як матеріальний, так і не матеріальний, головне, щоб співробітник хотів його отримати.

Джерело: розроблено автором.

Усе узагальнене сказане вище приведе до створення стратегії, заснованої на сервісі і зворотного зв'язку для утримання клієнтів: з'ясування, розуміння і задоволення потреб покупців; реалізація продуктів, які відповідають очікуванням споживачів, а ще краще їх перевершують; комфортне спілкування з клієнтами, побудоване на довірі і повазі один одного; гнучкість підприємства і його можливість змінюватися слідом за змінами клієнтів і їх бажань; готовність керівництва організації до спілкування в разі позитивних і негативних звернень.

Клієнтоорієнтовані компанії, перш за все, орієнтуються на довгострокову роботу і тривале перебування в бізнесі. Тому керівництво будь-якого підприємства має спочатку визначити стратегію, не тільки створивши правила, а й виростити це відношення в кожному співробітнику. Так, звертаючись до компанії Zappos, варто підкреслити, що вона бере на себе навіть домашні проблеми співробітників. У компанії існує «Відділ добрих справ», який допомагає співробітникам з сімейними завданнями (наприклад, відвезти маму в лікарню). Таким чином, співробітники стають більш зосередженими на роботі, а значить краще ставляться до клієнта, адже бачать хороший приклад.

Тому, ми вважаємо, вітчизняним організаціям варто інвестувати свій час і фінансові ресурси для запровадження концепції клієнтоорієнтованості у своєму бізнесі та залучати до цього свою команду.

### **Висновки до розділу 3**

1. Концепція клієнтоорієнтованості в Україні ще не застосовується повною мірою, як у розвинених країнах світу. Більша половина вітчизняних організацій не автоматизують свої продажі (серед яких близько 30% підприємств навіть не управляють своїми продажами), і лише більше 5% всіх фірм України використовують CRM-системи (переважно в ІТ сфері, торгівлі

секторі послуг) для співпраці з клієнтами. До найбільш поширених CRM-систем належать: Бітрікс24, amoCRM, Pipedrive, Врп'online і Мегаплан.

2. Формування клієнтоорієнтованості українських компаній як ключової компетенції включає, на нашу думку, комплекс заходів, включаючи: розроблення системи підбору навчання та мотивації персоналу з позиції розуміння цінності клієнта для організації; моніторинг активних і латентних потреб існуючих та потенційних клієнтів; створення якісних продуктів; створення такої системи взаємодії в компанії, за якої ключовою фігурою є клієнт; формування, підтримка в актуальному стані, оновлення і вивчення клієнтської бази даних.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних основ і практичного досвіду у становленні клієнтоорієнтованості ми можемо зробити наступні висновки і дати такі рекомендації:

1. Клієнтоорієнтованість – це здатність підприємства створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів. Грунтуючись на матеріалах, наявних у наукових працях, щодо тлумачення клієнтоорієнтованості бізнесу, враховуючи специфіку прояву нових запитів і викликів сьогодення, ми визначили сутнісні характеристики цього поняття, включаючи розуміння потреб своїх споживачів, утримання існуючих клієнтів і залучення потенційних, тісну взаємодію зі споживачами, розвиток індивідуальних комунікаційних ланцюгів підприємство-клієнт, розвиток лояльності клієнтів й управління клієнтським досвідом. Якісне застосування концепції клієнтоорієнтованості дозволяє бізнесу задовольняти потреби клієнтів за допомогою унікального сервісу й індивідуального підходу, враховуючи споживчі очікування та прогнозуючи бажання клієнтів.

2. Корпоративна культура – це загальні норми, цінності і переконання, які надають сенс і визначають поведінку кожного працівника організації. В клієнтоорієнтованих компаніях усі цінності починаються зі споживача, тобто забезпечують високоякісну продукцію і сервіс. Незважаючи на те, що клієнтоорієнтованим організаціям характерні загальні риси, кожна корпоративна культура унікальна. Для того, щоб підприємство швидко реагувало на запити з боку клієнта і забезпечувало високий рівень задоволеності покупця, всі його внутрішні елементи, включаючи організаційну культуру, мають бути спрямовані на створення і доставку реальної споживчої цінності в кожен сегмент. Таким чином клієнтоорієнтованість можна трактувати як

комплекс знань й умінь, що використовуються в організаційному процесі для забезпечення унікальної позиції фірми на ринку та її конкурентних переваг.

3. Успішна робота клієнтоорієнтованого підприємства потребує визначення ролі усіх учасників сервісного ланцюга, управління взаємовідносинами з партнерами, а також інтеграції цих взаємин з метою реалізації різних бізнес-процесів. Отже, ми виявили, що клієнтоорієнтована система управління підприємства відбувається на трьох рівнях: при розробці стратегії фірми, у процесі реалізації бізнес-процесів та роботі персоналу. При такій побудові взаємовідносин з клієнтами усі підрозділи підприємства мають єдине спільне завдання щодо забезпечення їх лояльності. Ці положення імплементації клієнтоорієнтованості компанією є узагальненими і базовими одночасно для розуміння потреби у трансформації управлінської бізнес-парадигми.

4. В компанії здавна вважали, що не завжди потрібно слідувати позначеному шляху, і йшли «проти течії» протягом своїх ранніх років, очевидно, ризиковано, але це зрештою дало свої результати. Історія Zappos показує, що її керівники думали не тільки про прибуток у короткостроковому періоді. Вони завжди дбали про те, що, на їхню думку, може бути корисним для покупців сьогодні і в майбутньому. Як тільки клієнти окреслюють свою потребу, лідери Zappos незмінно йдуть на ризик з метою зростання і на чималі інвестиції в такі сфери, як управління товарними запасами й обслуговування клієнтів. Наполегливість і бачення її засновника були ключовими в еволюції Zappos. З іншого боку, фокус на споживачах був присутній у бізнес-культурі Zappos з самого початку. У той час сміливо розглядали електронну комерцію не як технологічну компанію, а як сервісну компанію, де максимальна цінність досягалася не за допомогою програмного забезпечення, а за допомогою якості відносин з користувачами і покупцями.

5. Протягом багатьох років головною рушійною силою зростання Zappos були постійні покупці і бездоганна репутація, що передається клієнтами з вуст в уста. Філософія компанії полягає в тому, щоб більшу частину грошей, які можна було б витратити на рекламу, інвестувати в покращення якості обслуговування клієнтів і формування у них позитивного враження про компанію. Маркетинг повністю надано клієнтам, щоб вони ділилися враженнями про підприємство і розповідали всюди про нього. Таким чином, корпоративна культура, життя відповідно згідно власних цінностей і перетворення якісного обслуговування в лояльність клієнтів – це ті особливості Zappos, що відрізняють її від інших компаній.

6. Zappos – це динамічна компанія, яка відважно ставить амбітні цілі в області сервісу і вчиться на своїх помилках. Її співробітники постійно намагаються вдосконалюватися самі і покращувати щось у своїй роботі, кожен день хоча б на 1%. Якщо у них є можливість когось здивувати і зробити приємне людині поруч, вони завжди користуються нею. Так працівники відчують зв'язок між собою і щиро вірять, що роблять і світ, і себе в ньому краще. Важливо, що це процес, який ніколи не закінчується, що якраз і є головною метою – вдосконалюватися постійно, знаючи, що завжди можна зробити щось краще, ніж це є зараз. Ця стратегія має на меті підвищити лояльність серед клієнтів із самого процесу покупки та перетворити їх на підписників бренду. Ідея полягає в тому, щоб інвестувати весь бюджет, який, як правило, використовується на придбання та маркетинг, щоб покращити досвід користувачів як на веб-сайті, так і у взаємозв'язку з брендом, з наміром, що самі клієнти – це і є можливість залучення нових клієнтів.

7. Концепція клієнтоорієнтованості в Україні – це доволі нове явище. На сучасному етапі серед чотирьох каналів побудови взаємовідносин – Human Resources Management, Customer Relations Management, Partner Relationship



Management і Stakeholder Relationship Management – в Україні багатьма організаціями (які переважно працюють в сфері послуг, IT-секторі і в торгівлі) активно застосовуються лише CRM-системи, що зарекомендували себе як ефективний інструмент регулювання відносин з покупцями. Однак, ступінь автоматизації вітчизняних підприємств ще низький, а більшість компаній взагалі ніколи не чули про таку систему, не кажучи про інші канали побудови взаємовідносин. У зв'язку із цим комунікації як з існуючими покупцями, так і потенційними – є малоефективними, а відтак вести мову про клієнтоорієнтований підхід до бізнесу в Україні, на жаль, не доводиться.

8. Основою клієнтоорієнтованого підходу компаній України, на нашу думку, має бути глибоке розуміння інтересів своїх споживачів, яке повинно базуватися на збиранні та аналізі всієї доступної інформації про клієнтів, забезпеченні високої якості обслуговування, розробці нових продуктів, індивідуалізованого підходу в питаннях задоволення потреб споживачів відповідно до запитів цільового сегменту за умови добре мотивованого та навченого лояльного персоналу, оскільки саме задоволений персонал впливає на якість продуктів та сервісу, що зрештою впливає на розвиток всієї компанії. Необхідно здійснювати моніторинг відтоку клієнтів, обов'язково підтримувати зворотній зв'язок і кваліфіковано використовувати інформаційні технології.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванова О.Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Х., 2006. 264 с.
2. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. 54(4):20–35.
3. Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing*. 1993. 57 (1):23-37.
4. Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии. *Концепт*. 2014. Спецвыпуск № 17. URL: <http://e-kon-cept.ru/2014/14722>.
5. Черкашин П. А. Готовы ли Вы к войне за клиента- Стратегия управления взаимоотношениями с клиента. URL: <http://www.read.in.ua/book91272/?razdel=4&p=1&s=%D7>
6. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами?. *Управление компанией*. 2005. № 7. URL: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
7. Рябоконт Н.П. Система реалізації страхових продуктів: дис. канд. екон. наук: 08.00.08. К., 2014. 234 с.
8. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. URL: [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104\\_IV\\_P009-010.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf)
9. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 75–79.
10. Ареф`єва О.В, Прохорова В.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління: моногр., Х.: [УкрДАЗТ], 2010. - 301 с.

11. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть?. URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2)
12. Варго С., Лаш С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга. *Российский журнал менеджмента*. 2006. № 2. С. 73–106.
13. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. Vol. 27. No. 7. Pp. 527–537.
14. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>
15. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. *Проблемы современной экономики*. № 4 (24), 2007.
16. Харский К. Клиентоориентированность как она есть. *Управление сбытом*. 2007. № 3. С. 34.
17. Гельманова З.С. Методология исследования клиентоориентированной стратегии компании АО «АрселорМиттал Темиртау»: монография. Темиртау КГИУ, 2013. 150 с.
18. Ling R., Yen D. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*. 2001. Vol. 41. No. 3. Pp. 82–97.
19. Cross V. Customer orientation examples. URL: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>
20. Базюк О.Д., Михалевич В.М. Використання crm-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74955>
21. Демещенко В. Корпоративная культура: мода или реальность делового мира? *HR-Лига*. 02.07.2008. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=917>

22. PwC. Global Culture Survey 2018. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/global-culture-survey>
23. Кляченко І.О. Зозульов О.В., Програми лояльності споживачів до бренду: Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2012. № 20.
24. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнторієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 67–70.
25. Манн И., Трусин Д. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга. М: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 156 с.
26. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний [пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. сл. Л. И. Евенко]. М. : Прогресс, 1986. 423 с.
27. Рувенный И.Я. Клиентоориентированный подход к развитию организации. *Альманах современной науки и образования*. 2015. № 6 (96).
28. Прокофьева О. Клиентоориентированность и мифы о ней. *Энциклопедия маркетинга*. 2012. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/client-centeredness\\_myths.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/client-centeredness_myths.htm)
29. Schmitt В.Н. Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers 2003. 84 p.
30. Петриченко П. Клієнторієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності. *Прикладна економіка*. № 1. Січень 2014. С. 79–82.
31. Slatalla, Michelle. Style by Way of Grandmother's Closet. *The New York Times*. October 7, 2004.

32. Staff, F. N. (May 4, 2009). "Zappos Milestone: Timeline". *Footwear News*.
33. Marshall, Matt. Sequoia's bet on Zappos. *Silicon Beat*. October 29, 2004.
34. Chessman, Kristin. Young Millionaires Who Made It Bigger. *Entrepreneur*. October 5, 2007.
35. 100 Best Companies to Work For. *Fortune*. 2009.
36. Tony Hsieh: Redefining Zappos' Business Model". *BusinessWeek*. May 23, 2015.
37. Amazon.com, Inc, Form 8-K, Current Report, Filing Date Jul 22, 2009.
38. Wauters, Robin (November 2, 2009). "Amazon Closes Zappos Deal, Ends Up Paying \$1.2 Billion.
39. Hsieh, Tony. How I Did It: Tony Hsieh, CEO. *Zappos.com Inc. Magazine*. September 1, 2006.
40. Goldman, David. Zappos hacked, 24 million accounts accessed. *CNNMoney*. July 12, 2018.
41. Cheng, Andria Zappos, under Amazon, keeps its independent streak. *Market Watch*. June 11, 2010.
42. Evans, Kate. Zappos posted strong profits in 2008. *Digital Commerce 360*. July 28, 2009.
43. Mui, Ylan. Online Sales Shift: Apparel Outpaced Computers in '06. *Washington Post*. May 14, 2006.
44. Dilworth, Dianna. Zappos.com acquires 6pm.com for increased shoe retailing presence. *Direct Marketing News*. July 10, 2007.
45. Palmer, Kimberly. Want the Best Deals? Check Twitter or Facebook. *US News and World Report*. July 15, 2009.
46. Christoffersen, Trish. "Zappos Stories". Zappos.com. May 23, 2015.

47. Chafkin, Max. The Zappos Way of Managing. Inc. Magazine. May 1, 2009.
48. Zappos Launches Insights Service. *Adweek*. *web.archive.org*. December 28, 2014.
49. Cheng, Andria. Zappos's grand mission doesn't involve selling shoes. *MarketWatch*.
50. Sharing The Power of Culture. *Zappos Insights*. URL: <https://www.zapposinsights.com/>
51. Susan M. Heathfield. Find Out How Zappos Reinforces Its Company Culture. July 30, 2019. URL: <https://www.thebalancecareers.com/zappos-company-culture-1918813>.
52. Erica Spelman. How Does Zappos Encourage Employee Development?. 10/23/2014. URL: <https://www.zapposinsights.com/blog/item/how-does-zappos-encourage-employee-development>
53. Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. С. 15.
54. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. №5. 2015. С. 34-48.
55. 86% українських компаній не автоматизують продажі — дослідження GFK. *Delo.ua*. 02 апреля 2018. URL: <https://delo.ua/business/tolko-6-ukrainskih-kompanij-avtomatizirujut-prodazhi-issledova-340943/>
56. ТОП 6 лучших CRM-систем в Украине. *Интернет-маркетинг в Украине*. 21.08.2018. URL: <https://seoukraine.com.ua/top-6-crm-sistem-v-ukraine/>
57. Майя Яровая. Исследование: больше половины украинских компаний все еще ведут учет клиентов в Excel, 3% — на бумаге. 03 апреля, 2018. URL: <https://ain.ua/2018/04/03/issledovanie-po-crm/>