

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

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

**РІЗНИК Юлія Ігорівна**

**КЛІЄНТО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ /**  
**THE CUSTOMER-ORIENTED APPROACH AS A COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE ON THE INTERNATIONAL MARKET**

спеціальність: 073 – Менеджмент

магістерська програма – Управління міжнародним бізнесом

Магістерська робота

Виконала студентка групи ММБм-21

**Ю.І. Різник** \_\_\_\_\_

Науковий керівник:

**к. е. н. І. О. Продан** \_\_\_\_\_

Магістерську роботу допущено до захисту:

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2018 р.

Завідувач кафедри:

**Ю. П. Гуменюк** \_\_\_\_\_

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ВИХОДИ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

### **1. Сутність клієнтоорієнтованості підприємства: передумови виникнення та основні підходи до визначення поняття**

Глобалізація економічного простору та все більш тісна інтеграція країн на світовому ринку роблять ще більш актуальними питання пошуку джерел конкурентних переваг, які будуть стійкими та важкими для повторення конкурентами. У цьому контексті орієнтація на клієнта та побудова системи партнерських взаємин є одним з найбільш перспективних напрямів дослідження та управління.

Це зумовлено тим, що на сьогоднішній день досить складно створити унікальні конкурентні переваги за рахунок кращих технологій, більшого асортименту товарів/послуг, підвищення операційної ефективності чи зниження цін, оскільки все це можна швидко скопіювати. А ось ставлення до клієнта скопіювати значно важче.

В умовах швидкого та мінливого ринку, смаки та пріоритети покупців змінюються як по ціновій категорії, так і за якістю необхідних послуг/товарів, тому кожному підприємству необхідно досліджувати споживчий ринок на предмет відповідності його продукту чи послуг умовам ринку сьогодні та вимогам клієнтів.

Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його первинні потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких буде просто неможливо відмовитися. Це в свою чергу призводить до збільшення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових, а відповідно й до зростання прибутковості та довгострокового процвітання підприємств.

Високий рівень задоволеності клієнтів забезпечує підприємство цілою низкою переваг. По-перше, задоволені клієнти довше зберігають лояльність до підприємства, вони готові купувати і нову продукцію, що випускається компанією. По-друге, вони добре відгукуються про підприємство, звертають менше уваги на конкуруючі бренди та є менш чутливими до ціни. По-третє, задоволені клієнти є джерелом нових ідей, що стосуються товарів і послуг, крім того вони обходяться дешевше в обслуговуванні, оскільки операції з такими клієнтами є рутинними і не вимагають багато часу[52].

Якщо клієнт задоволений продуктом і ставленням до нього, то він буде повертатися знову і знову, а також рекомендувати таку компанію своїм друзям та знайомим, таким чином забезпечуючи її новими клієнтами. Дослідження показують, що зростання коефіцієнту утримання покупців всього на 5% призводить до збільшення доходу підприємства в два рази. При правильному використанні програм лояльності витратні бюджети на акції знижуються на 20%. При цьому продажі збільшуються на 15%, маркетинговий ефект – на 20%, а лояльність до бренду зростає на 23% (за даними PMSG) [15, с.12]. Адже, не має ніякого значення, що в магазині за поворотом ціна є нижчою, – покупець прийде до того підприємства, з яким він відчуватиме себе потрібним, важливим, оточеним турботою і розумінням.

У зв'язку з цим, питання вивчення клієнтоорієнтованості є одним з найбільш популярних в зарубіжних наукових дослідженнях в галузі стратегічного розвитку підприємств.

Клієнтоорієнтованість з'явилася в ході історичного розвитку економічних відносин і розвивалася на основі вирішення класичної для економічної теорії проблеми взаємини покупців і виробників. На рис.1.2. подано просту й чітку послідовність, яка демонструє зміну пріоритетів та напрямів діяльності підприємств та відображає перехід від товароорієнтованої концепції управління підприємством до клієнтоорієнтованої.

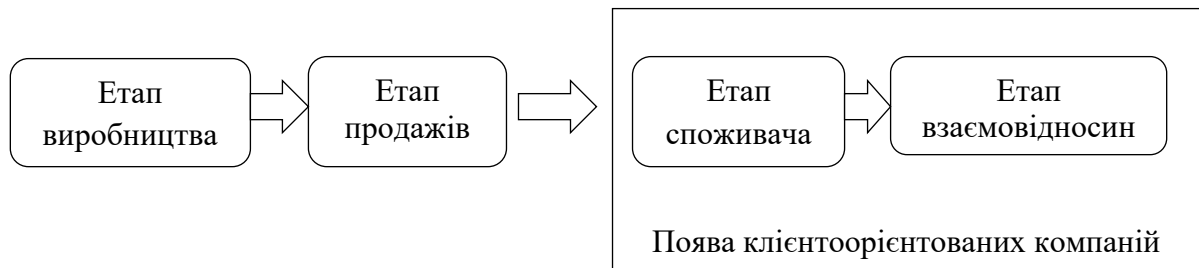


Рис.1.1. Пріоритетні напрямки діяльності на різних етапах розвитку підприємства, [38, с.170]

Протягом десятиліть орієнтація на виробництво була основною бізнес-філософією, при якій успіх підприємства визначався головним чином показниками виробництва. На етапі продажів при прийнятті рішень на підприємстві основна увага приділяється управлінню продажами.

На етапі споживача відбувається перехід від ринку продавців до ринку споживачів. На ринку спостерігається гостра конкуренція виробників, які для успішного функціонування переорієнтовують свої маркетингові пропозиції на потреби і очікування покупців. Саме по собі виробництво не гарантує затребуваність і успішність, тож необхідно виробляти продукт, який користувався б попитом у покупців. На цьому етапі маркетинг перестають розглядати як другорядну діяльність, він починає відігравати провідну роль в плануванні продукту, що в кінцевому результаті приводить до появи поняття “клієнтоорієнтованість”.

Теоретичні основи клієнтоорієнтованості в світовій науці почали формуватися з середини 1950-х рр. і значно зросли до початку 1980-х років.

Пізніше, після 1990-х рр. стали з'являтися зарубіжні статті та книги, предметом вивчення яких з'явилися відносини зі споживачами та іншими учасниками процесу купівлі-продажу (“маркетинг відносини”). Особливий розвиток клієнтоорієнтованість отримала в рамках маркетингової концепції “маркетингу взаємин”. Зазначений термін був введений Л. Беррі і мав на увазі “завоювання клієнтів, підтримання та зміцнення взаємин з ними” [77].

У 1993 р. Д. Пепперс і М. Роджерс (США) опублікували книгу “Майбутнє один на один”, в якій запропонували схему управління відносинами з клієнтами, яка сьогодні відома під аббревіатурою CRM (Customer Relationship Management) [39]. Мета даної концепції полягала в побудові індивідуальних відносин підприємства з кожним клієнтом.

Розуміючи важливість відносин з клієнтами, вже на початку XXI ст. підприємства об'єдналися у своїх прагненнях до підвищення якості цих відносин, збільшення рівня лояльності споживачів та побудови такого співробітництва, яке б взаємовідне для кожної залученої сторони. Наслідком змін у соціально-економічному середовищі, що відбулись за останні 20–25 років, стала поява саме клієнтоорієнтованого підходу як філософії підприємницької діяльності.

Зародженню та зростанню актуальності поняття клієнтоорієнтованості сприяли певні передумови, що представлені на рис. 1.2.

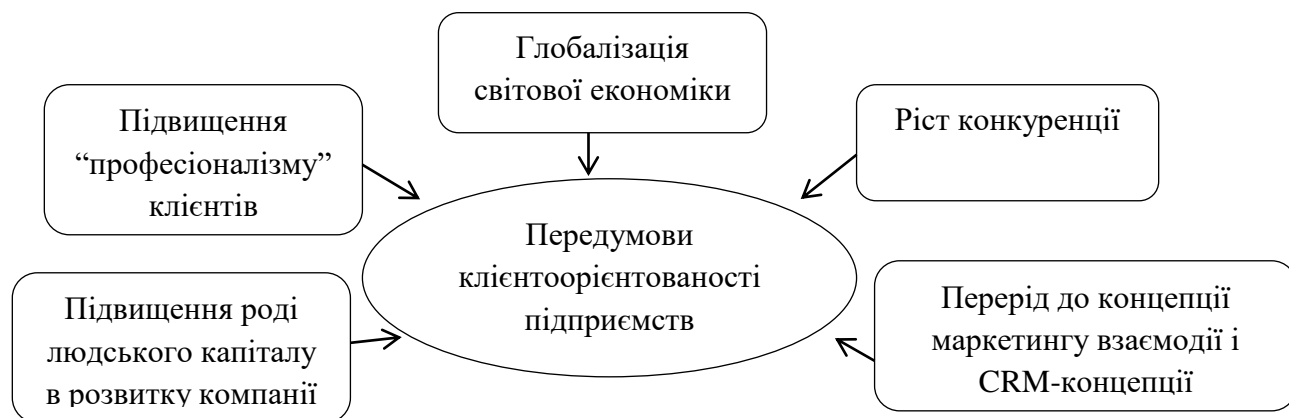


Рис.1.2. Передумови формування клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством

Джерело: побудовано автором

Останнє десятиріччя XX століття ознаменувалось двома важливими подіями, що зробили значний вплив на подальший розвиток економічних відносин. Це *глобалізація ринків* та *інформаційна революція*. Саме завдяки цьому клієнти отримали справжню свободу вибору. З одного боку, глобалізація сприяла

різкому збільшенню числа компаній, що конкурують в одній товарній категорії за рахунок виходу на внутрішні ринки іноземних гравців. З іншого – розвиток інформаційних технологій, в першу чергу Інтернету, забезпечили легкий доступ більшості населення розвинених країн до необхідної інформації про товари і послуги. Інтернет, ІТ-технології та швидкість їх поширення знизили вхідні бар'єри в багатьох галузях, що сприяли появі на ринку великої кількості нових гравців і стрімкого зростання пропозиції. В результаті в 90-і роки в багатьох галузях, наприклад, автомобілебудуванні, харчовій промисловості, комп'ютерній і телекомунікаційній індустрії виникла ситуація, близька до моделі ідеальної конкуренції [22, с.21]. Стало ясно, що в таких умовах кожна окрема компанія не може робити істотний вплив на ринок, оскільки пропозиція значно перевищує попит. Вплив споживачів на ринок зріс.

Загострення конкурентної боротьби зумовило зниження цін на товари, проте витрати на залучення покупців продовжували зростати. Як наслідок, відбулось різке падіння прибутковості клієнтів. Основним способом збереження рентабельності бізнесу для багатьох компаній стало підвищення інтенсивності споживання її продукції клієнтами, що призвело до необхідності підтримки довгострокових відносин з ними. З метою скорочення витрат на залучення покупців підприємств стало вигідно використовувати заможних клієнтів в якості “промоутерів” свого товару, адже саме такі клієнти забезпечують скорочення циклу виведення продуктів на ринок і сприяють їх просуванню в своєму соціальному середовищі. Партнерство компаній з клієнтами стало основою їх успішного розвитку.

Зростання конкуренції на ринку та його перенасичення однаковими пропозиціями, збільшення вимог споживачів до якості товарів та послуг, а також й до рівня обслуговування, яке надається, постійне поповнення ринку новими товарами та послугами зумовили необхідність перерозподілу зусиль і уваги від процесу виробництва та характеристик товару, його унікальності та способів продажу на задоволення потенційних та існуючих потреб клієнтів при збереженні інтересів підприємства. Іншими словами, відбулась заміна товароорієнтованого

підходу на клієнтоорієнтований, націленого на клієнта як індивідуальну особистість, яка визначає конкурентні переваги сервісу та цінність послуги[65, с. 52].

Зміни, що відбулися під час переходу від промислово-орієнтованого підходу до клієнтоорієнтованого, представлені в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1.

**Порівняльна характеристика концептуальних підходів до управління підприємством**

№ п / п	Підход до управління підприємством	Фокус підприємства	Фактори конкуренції	Об'єкт уваги	Структурний підрозділ, що відповідає за реалізацію підходу
1	Промислово-орієнтований	Продукт	Якість властивості продукту	Технології	Виробничий відділ
2	Маркетинговий	Просування товарів	Зовнішній вигляд, ергономічність, статусність	Конкуренти	Відділ маркетингу
3	Клієнтоорієнтований	Клієнт	Ціннісні позиції	Клієнти	Міжфункціональні команди

Джерело: розроблено автором на основі [37, с.68]

Концепція CRM виникла в економічно розвинутих країнах як відповідь на зміни умов внутрішнього середовища і поведінки суб'єктів ринку, перш за все покупців. Покупець стає головною фігурою на ринку, при чому він сам принципово змінився. Сучасний споживач більш грамотний, він демонструє професійну поведінку в процесі купівлі-продажу. Споживач стає все більш вимогливим до товару, оскільки розуміє свою владу в умовах можливості широкого вибору товарів і послуг, росту конкуренції і боротьби продавців за його прихильність.

У розвитку клієнтоорієнтованості також важливу роль відіграє людський капітал. В цей час різко зріс інтерес економічної науки до людських творчих здібностей та накопичення людського капіталу, який використовується для

ефективного вирішення проблем клієнтів. Одним із способів накопичення людського капіталу є інвестування в розвиток працівника, в його здоров'я та освіту. Вивчення проблем підвищення ефективності використання продуктивних сил працівників висувається в ряд першочергових завдань в процесі формування клієнтоорієнтованої системи управління підприємством.

В цей час питання клієнтського розвитку бізнесу стало одним з найбільш актуальних не тільки для зарубіжних, а й вітчизняних дослідників, що займаються питаннями стратегічного розвитку бізнесу, зокрема клієнтоорієнтованість досліджували І. Манн, О. Мухортова, О. Новіков, С. Еверст, К. Харський, Ф. Вебстер, Дж. Фарлей та інші. Незважаючи на свою поширеність, поняття клієнтоорієнтованості почало вивчатись науковцями не так вже й давно і наразі не має однозначного наукового визначення терміну.

Майже усі автори сходяться на думці, що клієнтоорієнтованість в першу чергу пов'язана із задоволенням потреб клієнтів, що в подальшому має забезпечити додаткові вигоди для підприємства. Тим не менше, варто відзначити неоднозначність та плюралізм думок різних авторів стосовно того, чим ж насправді є клієнтоорієнтованість – стратегією, способом ведення бізнесу, інструментом, процесом, клієнтським досвідом тощо[42, с.309].

В цілому, систематизуючи публікації, присвячені дослідженню клієнтоорієнтованості, можна виділити три основні підходи до визначення цього поняття (табл. 1.2).

Представники першого напряму трактують клієнтоорієнтованість як особливий інструмент вибудовування бізнес-процесів з клієнтами, приділяючи особливу увагу роботі персоналу і якості обслуговування.

На думку цих дослідників, від роботи персоналу головним чином залежить задоволеність клієнтів і ефективність діяльності підприємства. Погодимось з думкою цих авторів, що професійні компетенції персоналу: знання, навички, вміння, мотиви мотивації, цінності, установки, особистісні якості, поведінка, що в цілому характеризують якість та кваліфікованість працівників, є базовим компонентом клієнтоорієнтованості [68].



Таблиця 1.2

### Основні підходи до визначення поняття “клієнтоорієнтованість”

Автор	Визначення: Клієнтоорієнтованість – це ...	Основна ідея
<b>Підхід з позиції визначення клієнтоорієнтованості як інструмент або здатність підприємства</b>		
Новіков А. [29]	це інструмент, який дозволяє підприємству отримувати лояльних клієнтів. Користування цим інструментом вимагає деяких інвестицій.	Інструмент
Рижковський Б. [48]	це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій	Інструмент
Лучков В. [23]	це здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів	Здатність
<b>Підхід з позиції визначення клієнтоорієнтованості як стратегії або способу ведення бізнесу</b>		
Мухортова О. [27]	це стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результатами цієї стратегії є: лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів	Стратегія бізнесу
Руднев А. [50]	Стратегічний підхід до розвитку організації, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності та зростання прибутковості, що припускає мобілізацію всіх її ресурсів внаслідок залучення, залучення клієнтів та утримання найбільш прибуткових з них, зарахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їх потреб	Стратегічний підхід
Манн І. [24]	- це ініціація позитивних емоцій і захвату у існуючих клієнтів, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів;	Ініціація позитивних емоцій,
Воржакова Ю.П. [11]	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.	Спосіб ведення бізнесу

Продовження таблиці 1.2.

<b>Підхід з позиції визначення клієнтоорієнтованості як клієнтського досвіду або оцінки клієнта</b>		
Консалтингова компанія Accenture [66]	створення позитивного клієнтського досвіду на всьому його життєвому циклі взаємодії з компанією.	Позитивний клієнтський досвід
Харський К.В.	це не те, що ви думаєте зробити для клієнта, це те, що	Оцінка клієнта

[64]	клієнт думає про вас; - це не те, що компанія робить для свого клієнта, це не те, що вона збирається зробити, це не те, що вона хоче зробити, це не те, що вона може зробити при необхідності. Це оцінка клієнтом видимої частини діяльності компанії	
------	---	--

Джерело: систематизовано автором

Разом з тим, формування клієнтоорієнтованості не обмежується тільки професійними компетенціями персоналу. Так, представники другого напрямку, що вивчають поняття “клієнтоорієнтованість”, переконані, що це філософія бізнесу, яка пронизує всі бізнес-процеси підприємства, метою яких є отримання того кінцевого результату, який бажає отримати сам клієнт. Даний підхід серед зарубіжних і вітчизняних дослідників набирає особливої популярності. Найбільш яскраво цю позицію відображає визначення клієнтоорієнтованості, запропоноване в роботі О. В. Яшиної: “клієнтоорієнтованість – це концепція бізнесу, що включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення і формування потреб клієнтів (кінцевих споживачів і торгових посередників), що реалізується на всіх рівнях менеджменту у всіх функціональних підрозділах, орієнтована на інноваційний (проактивний) розвиток з метою досягнення стійкої конкурентної переваги” [74].

Представники третього підходу вважають, що клієнтоорієнтованість в першу чергу, це те як вас сприймають і оцінюють ваші клієнти, це враження і ставлення яке ви викликаєте.

Підсумовуючи вище наведені підходи до розуміння поняття клієнтоорієнтованості, можна визначити, що головною метою клієнтоорієнтованого підприємства є задоволення потреб клієнта.

Проте слід пам’ятати, що мова йде про бізнес, а не про благодійність, тому більшість авторів акцентують увагу, на тому що задоволення потреб клієнта потенційно має призвести до повторних продажів та отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді. Дослідники з США встановили залежність між зростанням індексу задоволеності покупців (ІЗП) і зростанням капіталізації великої компанії: 1% зростання ІЗП призводить до 3% зростання капіталізації

компанії; середній кумулятивний ефект приросту рентабельності (на 11.5% за п'ять років) становить від 1% щорічного приросту ІЗП) [82].

Узагальнюючи вище сказане, пропонуємо визначити клієнтоорієнтованість як здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів.

В цьому визначенні не випадково зроблений акцент на тому, що це повинен бути додатковий прибуток (матеріальний чи нематеріальний). В іншому випадку, будь-яке зміщення уваги в сторону клієнта, включаючи якісний сервіс, може лишень виглядати як клієнтоорієнтованість. До речі, на практиці часто саме так і відбувається, тому й багато компаній вважають себе орієнтованими на клієнта. Але якщо в результаті всіх цих заходів підприємство не отримує додаткового прибутку або конкурентної переваги, то понесені витрати не виправдані. Більш того, шкідливі для бізнесу, оскільки відволікають ресурси підприємства від вирішення інших завдань.

## **1.2. Складові клієнтоорієнтованого підходу та його вплив на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку**

Згідно з клієнтоорієнтованим підходом, конкурентоспроможність підприємства визначається ступенем відповідності потребам клієнтів, темпами зростання клієнтської бази та здатністю витримувати конкуренцію з іншими господарюючими суб'єктами, що ведуть свою діяльність наданому споживчому ринку. Провідна ідея підходу заключається в тому, щоб змістити фокус діяльності підприємства від боротьби з конкурентами до запровадження нових продуктів та методів, що зможуть задовольнити майбутні потреби клієнтів. Зазвичай це робиться за допомогою нетрадиційних підходів.

При формуванні політики конкурентної боротьби, основною метою клієнтоорієнтованого підходу є врахування різних категорій потреб замовника. Це означає, що першочерговою задачею є налагодження індивідуальних відносин

окремо з кожним клієнтом, враховуючи специфіку його роботи. Даний підхід спрямований на поглиблене вивчення потреб клієнтів.

Сутність клієнтоорієнтованості підприємства можна виразити через характерні особливості цього підходу:

1. *Глибоке розуміння своїх клієнтів* припускає наявність на підприємстві процесів розвиненої сегментації і таргетингу (тобто виділення з усієї аудиторії клієнтів лишень тієї цільової частини, яка відповідає заданим критеріям). Розуміння передбачає отримання регулярного зворотного зв'язку від клієнтів, налагодження постійного діалогу з ними та вимірювання рівня їх задоволеності і лояльності.

2. *Орієнтація на утримання клієнтів*. Оскільки збільшення частки ринку і залучення нових покупців дорого обходиться, то підприємствам вигідніше використовувати потенціал вже наявної клієнтської бази і забезпечувати зростання продажів за рахунок підвищення інтенсивності споживання своєї продукції існуючими клієнтами.

У зв'язку з цим для підприємства стає більш важливим мати невеликий цільовий сегмент споживачів, якісно його обслуговувати і вибудовувати з ним тривалі відносини. При цьому клієнти не тільки самі стають лояльними до цього підприємства, здійснюють покупки протягом тривалого часу, але і забезпечують клієнтський потік за рахунок створення позитивного іміджу компанії. Так, за даними Європейського інституту торгівлі, для залучення нового споживача витрачається сума в вісім-десять разів більша, ніж на утримання старого клієнта[49, с.133]. При цьому витрати на впровадження необхідних технологій можна порівняти зі звичайними рекламними бюджетами компаній.

Лояльний покупець з позитивним споживчим досвідом приносить в 11 разів більший прибуток. Для типової американської компанії повторні покупки на основі споживчої лояльності складають до 70% від виручки. Доведено, що, відповідно до принципу Парето, 80% прибутку компанія отримує від 20% постійних клієнтів, а вартість залучення нового клієнта в 5 разів перевищує номінальну вартість утримання старого. Збільшення товарообігу від наявних

клієнтів на 10% веде до збільшення акціонерної вартості компанії на 15.5% [85, с.18]. Все це доводить, що налагодження тривалих позитивних відносин з клієнтом дає відчутний прибуток підприємству, а утримання вже існуючих клієнтів є найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

*3. Індивідуальні комунікації з клієнтами.* Для обліку персональних особливостей кожного споживача та формування більшої цінності продукту для нього, необхідно забезпечити особисту інтерактивну взаємодію між ним і підприємством. З розвитком інформаційних технологій стало досить просто це зробити.

Клієнти перестають бути сторонніми покупцями, а стають ключовими учасниками бізнес-процесів, беруть участь в розробці товарів, постійно взаємодіючи з постачальниками послуг. Як показує сучасна світова практика, найбільш успішними є сервісні компанії, здатні не тільки задовольнити своїх покупців якістю товарів і додатковими послугами, а й залучити їх до захоплюючого світу бренду, вести за собою завдяки безперервній on-line-взаємодії і комунікації, все глибше включати клієнтів в керований підприємством сценарій розвитку бренду, створюючи нові і нові враження за допомогою менеджменту залучення клієнтів. Сучасні покупці все менше цінують товари і послуги і все більше платять за відчуття і враження, які з ними пов'язані. Це обумовлює еволюцію споживчої цінності: від сировини – до товарів – послуг – і до вражень в умовах становлення економіки вражень. Емоційна складова цінності властива клієнтоорієтованому підходу управління.

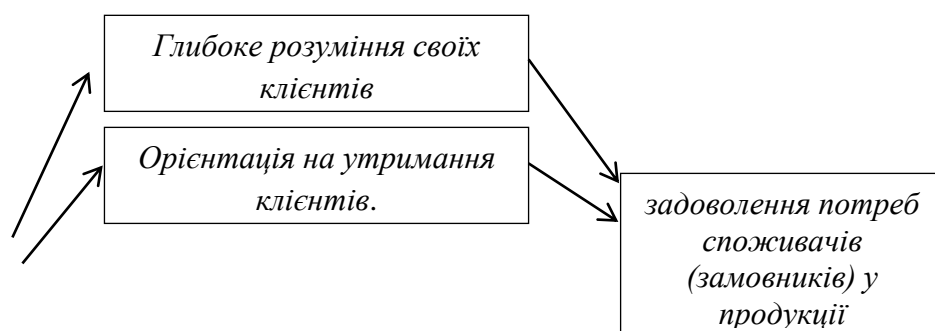
*4. Співробітництво, засноване на відносинах, а не на продукті.* У зв'язку зі зростанням одноманітності послуг/товарів основою для збереження і розвитку співпраці між підприємством і його клієнтами стають відносини. Лояльні споживачі стали сприймати підприємство як носія певної ідеї (бренду), наділеної особливою для них цінністю.

Згідно з результатами досліджень, проведених McKinsey, в 68% випадків причиною відходу клієнтів стає байдуже ставлення до них і лише в 14% -

незадоволеність продуктом [61, с.576]. З цього випливає другий важливий аспект, який необхідно враховувати при формуванні клієнтоорієнтованості – організація комунікацій з клієнтами, індивідуальне вибудовування відносин і індивідуалізація товарів і послуг за рахунок пристосування до індивідуальних потреб клієнта, наприклад, такими способами, як використання інтернет-сервісу, створення віддалених терміналів, регулярні зустрічі керівництва з ключовими клієнтами, програми лояльності.

5. *Управління клієнтським досвідом.* Оскільки споживча цінність певного товару чи послуги для клієнта має властивість змінюватися з часом, підприємствам слід вимірювати клієнтський досвід на різних етапах життєвого шляху і по різних каналах взаємодії для того, щоб впевнитись, що клієнт дійсно отримує кращий досвід.

Позитивний досвід, отриманий споживачем в процесі обслуговування формує його лояльне ставлення до підприємства та забезпечує тривалий взаємозв'язок з ним. Наприклад, якщо споживач повністю задоволений якістю послуги конкретного підприємства, то при всіх незмінних факторах наступного разу він з великим ступенем імовірності зробить свій споживчий вибір на користь саме цього підприємства. У свою чергу, при виборі іншої послуги, що входить в асортимент підприємства, його сприятливе ставлення перенесеться і на новий продукт. Термін “управління клієнтським досвідом” (Customer Experience Management) винайшов Бернд Шмітт, який у 2003 році охарактеризував його як “процес стратегічного управління досвідом взаємодії клієнта і компанії, пов'язаним з продуктом або компанією”. СЕМ являє собою науку, методологію та/або процес всебічного управління досвідом клієнта на всіх стадіях його взаємодії з компанією, продуктом, брендом або послугою [63].



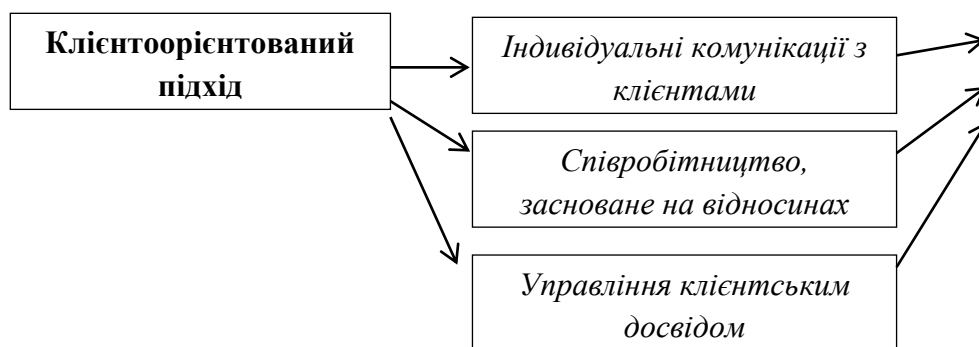


Рис. 1.3. Клієнтоорієнтований підхід до формування конкурентної політики підприємств

Джерело: побудовано автором

Клієнтоорієнтованість компанії будується на основі такого набору стратегічних компонентів:

1. *Клієнтоорієнтований продукт*, який повинен створювати *додаткову цінність* для клієнта. Простий приклад, пляшка мінеральної води. Практично на будь-якій етикетці пляшки з мінеральною водою міститься інформація про те, скільки корисних мікроелементів містить вода. Більшості з нас ця інформація абсолютно нічого не говорить і тому абсолютно не важлива. У той же час, рідко зустрінеш (принаймні в Україні) мінеральну воду з інформацією про те, скільки води необхідно випивати в день дорослій людині при певній вазі.

Підвищити цінність продукту для клієнта можна за допомогою таких інструментів:

- Рішення поточних скарг. Мабуть, найкращий спосіб зробити продукт більш клієнтоорієнтованим. Скарга – це те чого не вистачає продукту або навпаки заважає клієнтові. Відповідно задовольнивши скаргу, ви і покращуєте свій продукт, і заробляєте окуляри лояльності у клієнта.

- Опитування клієнтів і партнерів. Хто як не ваші клієнти і партнери можуть підказати, як зробити продукт більш клієнтоорієнтованим? Опитувальники, анкети, інтерв'ю - все стане у нагоді. Потрібно регулярно використовувати цей інструмент, і від ідей не буде відбою. Також, таким чином,

підприємство покажете наскільки важливо йому думка клієнтів і партнерів і чи залучаєте їх в розвиток своїх продуктів [16].

- Моніторинг продуктів конкурентів. Завжди важливо знати, що роблять ваші конкуренти. Моніторинг продуктів конкурентів повинен бути частиною стратегії. Ви завжди повинні знати, що подобається клієнтам в продуктах конкурентів, і, по можливості, впроваджувати це в свій продукт. І навпаки, аналізувати помилки в конкурентних продуктах, щоб не повторювати у себе.

- Мозкові штурми і збори. Це допомагає залучити ключових співробітників компанії в розвиток продуктів.

- Бенчмаркінг. Все просто – потрібно шукайте кращі ідеї в продуктах з інших галузей і впроваджувати у себе.

Впровадження хоча б одного з цих інструментів гарантовано допоможе збільшити цінність продукту для клієнтів.

2. *Персонал*: Помилково думати, що сервіс – це робота тільки тих людей, хто працює безпосередньо з покупцями. Якісний сервіс – це, в першу чергу, концентрація всіх ресурсів і всіх співробітників компанії на задоволенні клієнтів. Продажі, маркетинг, логістика, бухгалтерія – частинка сервісу є в усьому, що робить кожен співробітник у компанії. Тому будь-яка дія будь-якого співробітника компанії дуже сильно впливає на реальне сприйняття якості продукту, що купується клієнтом.

Якщо ж подивитися на якісний сервіс з боку відносин між персоналом і клієнтами, то він передбачає наявність характеристик, що представлені на рис. 1.4.





### Рис.1.4. Характеристики клієнтоорієнтованого сервісу

Джерело: побудовано автором

Більшість скарг на погане обслуговування викликано байдужим, холодним і навіть образливим ставленням обслуговуючого персоналу до клієнтів. Потрібно запам'ятати, що ставлення, яке збільшує задоволення від процесу покупки, набагато важливішим для клієнта, ніж надійність або ціна.

*Бюджет* на навчання, мотивацію персоналу і контроль. Не варто боятися інвестувати кошти в розвиток співробітників і хвилюватися, що навчені за ваш рахунок працівники можуть перейти до ваших конкурентів. Набагато гірше, якщо ненавчені і не бажаючі навчатися співробітники залишаться працювати на підприємстві.

3. *Клієнтоорієнтовані стандарти*: правила й стандарти роботи в компанії, в першу чергу, повинні бути зручними для клієнтів. Вони є своєрідним орієнтиром по досягненню цілей компанії і працюють як платформа для підбору кваліфікованого персоналу, а також для підтримки іміджу компанії; дозволяють регулювати заданий рівень сервісу, якість продуктів і послуг, роботу з клієнтами, внутрішні комунікації, рівень прибутку і витрат, ефективно використовувати робочий час; допомагають регулярно виконувати роботу добре з першого разу і запобігати будь-яким можливим відхиленням.

Створення клієнтоорієнтованих стандартів є першим кроком до формування відповідної корпоративної культури.

4. *Сервіс і процеси*. Процеси – пряме відображення стандартів і регламентів роботи з клієнтами. Варто відзначити, що відсутність орієнтованих на клієнта стандартів роботи призведе до того, що процеси взаємодії з клієнтами будуть хаотичними. Навряд чи клієнтам це буде подобатися.

У своєм прагненні поліпшити процеси, пов'язані з роботою з клієнтами, важливо завжди пам'ятати – процеси повинні бути зручними клієнту, а не компанії. Найчастіше, все відбувається з точністю навпаки.

Наприклад, багато компаній вкладають серйозні гроші в поліпшення роботи з клієнтами. Але іноді ці інвестиції приносять мінімальний прибуток, якщо приносять взагалі, тому що якісний сервіс стає конкурентною перевагою лише тоді, коли впливає на прийняття рішення про покупку і клієнти здатні помітити поліпшення.

Джон Шоул, визнаний експерт у сфері сервісу і обслуговування, наводить цікаву статистику в сфері страхування. Наприклад, скорочення часу на оформлення договору групового страхування від нещасних випадків і хвороб менше вплине на рішення клієнта про покупку, ніж скорочення часу на видачу страхового чека. Скорочення часу калькуляції цін з 1 дня до 4 годин не зрівняється з наданням послуг онлайн, якими потенційний клієнт може скористатися, зателефонувавши в компанію [70]. Звідси впливає простий висновок: підприємствам потрібно дізнаватися, що хочуть клієнти і яким на їхню думку повинен бути хороший сервіс.

Поліпшення процесів роботи з клієнтами, точно також як і продуктів, має бути регулярним. Найкращим способом дізнатися, що можна і потрібно поліпшити, є опитування клієнтів. Адже саме вони є головним учасником процесів.

Проведення оцінки задоволеності споживачів та підвищення їх лояльності вигідно для підприємства, так як зі збільшенням кількості споживачів збільшується частка компанії на ринку, скорочуються витрати для залучення нових споживачів. У міру того як компанія завойовує лідерство на ринку, прибутковість від її роботи, як правило, підвищується. Реально отриманий або очікуваний прибуток компанії – головний фактор, що визначає вартість її акцій. На величину прибутку впливає багато, і не в останню чергу – рівень задоволеності споживачів.

Для підтвердження цих слів та повноти розуміння наведемо 7 варіантів отримання додаткового прибутку в результаті підвищення орієнтації підприємства на клієнта:

1. Клієнт збільшує частоту і обсяг закупівель, тобто фізично приносить більше грошей. Значення лояльності як фактора конкурентоспроможності підтверджено даними статистичних досліджень. За оцінками одного з перших дослідників феномена лояльності Ф. Ф. Райхельда і його колег, низький рівень лояльності в діловому середовищі знижує показники ефективності економічної діяльності на 25-50%, а іноді і більше. Збільшення кількості постійних споживачів на 5% призводить до зростання прибутку на 25-100% [13, с.35]. У більшості галузей прибуток від кожного клієнта зростає в міру збільшення його співпраці з компанією. Як правило, для компенсації втрат від одного старого клієнта, який вас покинув, необхідно залучити декілька нових.

2. Лояльні клієнти менш чутливі до ціни, тому готові більше заплатити за продукцію клієнтоорієнтованої компанії. Як наслідок, клієнтоорієнтована компанія може продавати свою продукцію або послуги дорожче конкурентів.

3. Клієнтоорієнтованість – це хороше позиціонування і диференціація від конкурентів, так як орієнтованих на клієнта компаній дуже і дуже мало. Це означає, що в разі якщо в потенційного покупця буде вибір між декількома компаніями – набагато більше шансів, що споживач вибере саме клієнтоорієнтовану компанію.

4. Клієнтоорієнтованій компанії значно простіше продавати нові послуги і продукти, так як у такій компанії вже є позитивний імідж і хороша репутація серед її клієнтів.

5. Клієнт ділиться з вашою компанією інформацією (навчає), яка допомагає поліпшити продукт і якість сервісу, оптимізувати бізнес-процеси (за рахунок цього можна підвищити ціну або цінність продукту).

6. Утримуючи лояльних клієнтів, клієнтоорієнтована компанія позбавляє прибутку своїх конкурентів, так як клієнти перестають купувати у конкурентів продукцію або послуги.

7. Лояльні клієнти – це сарафанне радіо і безкоштовна реклама для клієнтоорієнтованої компанії. Клієнтоорієнтована компанія може скоротити свої витрати на рекламу і просування товарів, і реінвестувати ці кошти у власний розвиток. Також, задоволені клієнти рекомендують компанію іншим покупцям, які потенційно можуть принести прибуток.

Варто відзначити, що клієнти не завжди чітко усвідомлюють свої потреби, тому часто компаніям необхідно стратегічно орієнтуватися не тільки на виражені запити клієнтів, а й на приховані. При цьому основною метою має бути не задоволення потреб, а створення споживчої цінності. Останнє передбачає формування не просто середньо ринкової (конкурентної) пропозиції, а ця дія спрямована на створення пропозиції з ексклюзивними або унікальними характеристиками, орієнтованими на замовлення споживача. В цьому випадку до співвідношення “ціна-якість” починають додаватися нематеріальні переваги – відносини, культура обслуговування, імідж.

### **1.3. Розробка та впровадження клієнтоорієнтованої стратегії підприємства**

Реалізація клієнтоорієнтованого підходу можлива за умови розробки ефективної клієнтоорієнтованої стратегії, яка є сукупністю перспективних цілей і найбільш ефективних методів їх досягнення, що дозволяють отримувати конкурентні переваги за рахунок залучення клієнта в бізнес-процеси компанії та створення персоналізованих продуктових пропозицій.

Стратегія – це заздалегідь продуманий комплексний план, який необхідний для досягнення цілей підприємства і виконання поставленої місії [3, с.111]. Правильний вибір стратегії підприємства дозволяє протистояти численним конкурентам, отримувати максимум прибутку, уникнути безлічі непотрібних юридичних проблем і питань. Ринок постійно змінюється, але практика показала, що найкраще вибирати довгострокові стратегії, так як вони є більш продуманими

і ефективними. Все в стратегії підприємства повинно бути влаштовано так, щоб можна було швидко перемикатися з одного виду діяльності на інший.

Клієнтоорієнтована стратегія – сукупність перспективних цілей і найбільш ефективних методів їх досягнення, що дозволяють отримувати конкурентні переваги за рахунок залучення споживача в бізнес-процеси підприємства і створення персоналізованих продуктових пропозицій [57].

Серед напрямів, за якими слід реалізовувати персоналізацію, можна виділити:

- процеси, що забезпечують індивідуалізацію пропозицій і каналів комунікацій зі споживачами на основі зібраної та проаналізованої інформації про них, передбачення потреб кожного клієнта на основі аналізу всієї накопиченої інформації щодо клієнта, програми клієнтської лояльності й прихильності;
- продажі, засновані на кастомізації продукту чи послуги під потреби клієнта, пропозицію додаткових продуктів, релевантних виявленим потребам клієнта, організації зручних для клієнта процесів продажів, що враховують особливості кожного з них;
- сервіс, що базується на індивідуальному обслуговуванні як складника кастомізованого продукту, що характеризується безумовною доступністю для кожного клієнта, зручними (“на вибір”) каналами комунікацій, можливістю самообслуговування, моніторингом кожного клієнта з точки зору його задоволеності рівнем сервісу.

Слід зазначити, що клієнтоорієнтована стратегія має два аспекти. З одного боку, орієнтація на клієнтів означає пильну увагу до переваг і побажань клієнтів, готовність підприємства задовольняти їх потреби. Але з іншого боку, роботу з різними групами споживачів можна оцінювати з точки зору результатів, які вона приносить підприємству.

Клієнтоорієнтована стратегія націлена на формування портфеля клієнтів, який дозволить підприємству найбільш ефективно сформуванню своєї виробничої програми в рамках існуючих можливостей виробництва і існуючої ситуації на ринку.

Іншими словами, клієнтоорієнтована стратегія сфокусована на інтересах підприємства, а не клієнта, і вона формується з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Задоволеність споживача тут розглядається як необхідна умова (що цілком логічно, так як якщо споживача не влаштує запропонована йому продукція, її не можна буде продати), а не як цільовий критерій.

Робота по формуванню такої стратегії неможлива без залучення інструментів маркетингу. Для досягнення позитивного результату потрібно наявність двох паралельних процесів:

1. Проведення маркетингових досліджень для уточнення складу можливих споживачів продукції.

2. Дослідження результатів взаємодії підприємства з різними групами клієнтів для з'ясування, робота з якою групою виявляється найбільш кращою для підприємства і характеризується найкращим ефектом.

Результатом здійснення цих двох процесів має стати формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства, спрямованої на пошук найкращого портфеля клієнтів, робота з якими дозволить підприємству підтримувати ефективність операційної діяльності в короткостроковому періоді, сприяючи таким чином досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Перехід на клієнтоорієнтовану модель управління передбачає здійснення послідовних певних етапів із регламентацією їх змісту, методичного та інформаційного забезпечення, результатів виконання. Найбільш поширеною точкою зору щодо визначення таких етапів є їх ототожнення з процесом стратегічного управління, здійснення якого передбачає [1–3]: 1) формування стратегії, визначення місії та цілей підприємства; 2) оцінка задоволеності клієнтів; 3) аналіз даних і визначення пріоритетів; 4) реалізацію стратегії.

*Етап I. Формування стратегії, визначення місії та цілей підприємства*

Розглядаючи цілевстановлення з позицій процесного підходу, варто дотримуватись принципу підлеглості клієнтоорієнтованої стратегії загальній корпоративній стратегії, тож підприємство повинно пов'язати свої цілі в роботі з клієнтами з іншими виробничими цілями, включаючи модернізацію виробництва, задоволеність персоналу роботою, фінансові результати.

Основні цілі стратегічної клієнтоорієнтованості наведено на рис 1.5.



Важливу роль в досягненні клієнтоорієнтованих цілей підприємства належить 100-процентна прихильність керівництва. Клієнтоорієнтованість

починається з голови, тобто з топ-менеджера компанії, тож повинна підтримуватися і контролюватися саме керівником, інакше клієнтоорієнтованість залишиться порожньою декларацією про наміри. Її потрібно демонструвати і на словах, і на ділі, постійно, а не час від часу.

Формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства вимагає від керівництва здійснення таких заходів:

- розроблення системи підбору, навчання та мотивації персоналу з позиції розуміння цінності клієнта для компанії;

- моніторинг активних та латентних потреб існуючих та потенційних клієнтів;

- створення такої системи взаємодії в компанії за якої ключовою фігурою виступає клієнт;

- створення якісних продуктів;

- формування, підтримання в актуальному стані, оновлення, вивчення клієнтської бази даних; Первинні дослідження споживачів потрібні для детального знання їх запитів. Потім приймається рішення про те, який сегмент споживачів підприємству слід вибрати з урахуванням його особливостей і компетенцій. Стосовно до цих ринкових сегментах розробляється система оцінок для визначення ступеня задоволеності клієнта;

- забезпечення максимального проникнення продуктового ряду компанії у відповідні клієнтські сегменти, в тому числі і за рахунок селекції та просування на ринок продуктів, які з точки зору клієнта, мають підвищену цінність;

- забезпечення персоналізованого підходу до кожного клієнта, в тому числі з позиції забезпечення ефективності його стимулювання до продовження взаємовідносин з компанією (привітання клієнтів із важливими подіями в їх житті, вручення їм подарунків, забезпечення систематичних знижок при придбанні продуктів);

- стимулювання комплексних продаж;

- створення у клієнта відчуття значущості його думки для компанії та рівноправності партнерства, шляхом організації залучення клієнтів до оцінювання



роботи компанії, та прийняття її менеджментом рішень шляхом використання засобів зворотного зв'язку (соціологічні опитування, телефонні гарячі лінії, можливість надсилання скарг та пропозицій із використанням можливостей Інтернету тощо);

- розроблення та впровадження програм лояльності, основною метою яких є: з одного боку, мотивування клієнтів до підтримання та розвиток стосунків з компанією, 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);

- розроблення програм утримання клієнтів, що формуватимуть ядро постійних, лояльних до компанії клієнтів, які, крім забезпечення прибутковості компанії, поширюватимуть позитивну інформацію на ринку, що, в свою чергу, сприятиме залученню нових клієнтів та їх утриманню.

Етап II. *Оцінка задоволеності клієнта.* Основне завдання на цьому етапі полягає в створенні системи оцінок ступеня задоволеності споживача товарів і послуг. Щоб скласти чітке уявлення про переваги основних груп споживачів, даний етап слід починати з проведення великих досліджень, включаючи різнопланові інтерв'ю та опитування. Необхідно детальне знання ключових вигод, які визначають задоволеність клієнта даним ринковим сегментом, властивостями тих чи інших товарів і послуг. Важливо, щоб коло цих переваг оцінювався з позиції клієнта.

Отримані якісні результати можуть використовуватися як зразок при конструюванні системи опитувань і оцінок, а також методів поширення інформації про клієнта в рамках підприємства. Занадто часто підприємства спрощують проблему, конструюючи таку систему навколо своїх організаційних структур і присвячуючи цілі блоки питань окремим підрозділам або внутрішньофірмовим професійним ланкам. Хоча такий підхід і сприяє впровадженню багатьох проектів, він не придатний на даному етапі через те, що не враховує інтереси клієнтів.

Оціночна система повинна пов'язувати задоволеність клієнта з контрольованими підприємством показниками (властивостями товарів і послуг), давати оцінку наслідків його достатку у вигляді клієнтської лояльності та прибутковості[4].

В сучасній бізнес-практиці індексів вимірювання лояльності клієнтів використовують індекс NSP – Net Promoter Score, що дослівно можна перекласти як “чистий індекс промоутерів”. Методика NPS ґрунтується на тому, якою мірою респондент буде рекомендувати певну компанію, продукт або послугу своїм друзям, родичам або колегам. Ідея проста: якщо вам подобається продукт або спосіб ведення бізнесу тієї чи іншої компанії, то ви з радістю поділитесь інформацією про цю компанію з іншими.

За останні десять років цей метод здобув світову популярність, його взяли на озброєння такі інтернаціональні компанії, як American Express, Allianz, Procter & Gamble, T-Mobile, Westpac, Amazon, Apple, Philips, Sony.

Суть методики вимірювання клієнтської лояльності в моделі NPS досить проста. Вона будується на базі двох основних питань, що задаються клієнтам компанії. Причому принципово важливо запитувати саме поточних клієнтів, а не колишніх або потенційних.

Перше і головне питання: *“За шкалою від 0 до 10, наскільки ймовірно, що ви будете рекомендувати продукт або послугу цієї компанії своїм колегам?”* Клієнт ставить оцінку за шкалою від 0 до 10, де 10 означає “точно порекомендую”, а 0 – “точно не порекомендую”. На основі цих оцінок, клієнтів розділяють на 3 категорії: промоутери, нейтралі та критики.

1. *“Промоутери”* (в оригіналі “promoters”) – поставлять оцінки 9 і 10. Це лояльні клієнти, які будуть продовжувати співпрацювати з вами та рекомендувати вашу компанію іншим, навіть у важкі часи. Вони “підживлюють” вашу компанію.

2. *“Нейтралі”* (в оригіналі “passive clients”) – оцінять в межах 7-8. Вважається «пасивними» клієнтами, які не те, щоб дуже сильно готові рекомендувати компанію, але і не те щоб дуже сильно нею незадоволені. Вони

задоволені в певній мірі але можуть легко переключитися на продукти конкурентів.

3. “Критики” (в оригіналі “detractors”) – поставлять оцінку від 0 до 6 - це незадоволені клієнти, які скоріше за все не будуть рекомендувати компанію своїм друзям / знайомим, і, навіть можуть нашкодити іміджу компанії, поширюючи негативні відгуки про неї [42, с. 311].

Власне, сам індекс NPS розраховується як різниця між процентним співвідношенням “промоутерів” і “критиків” та показує рівень клієнтської лояльності. Показники пасивних клієнтів не беруться до уваги, оскільки вони не додаються до вашої клієнтської бази, і одночасно не зменшують її. Таким чином, підсумкова величина може змінюватися від -100 (якщо 100% клієнтів компанії - “критики”) до + 100% (якщо всі клієнти - “промоутери”). Наприклад, якщо звернутися до даних табл. 1.2., то індекс NPS буде наступним:

$$NPS = 45\% - 20\% = 25\%$$

Таблиця 1.2.

#### Дані для розрахунку індексу NPS

Клієнти	Кількість	Відсоток
<i>Промоутери</i>	450	45
<i>Нейтралі</i>	350	35
<i>Критики</i>	200	20
<b>Всього</b>	<b>1000</b>	<b>100</b>

Джерело: побудовано автором

Якщо значення NPS є позитивним, то це вже хороший показник. Значення індекса +50 вважається відмінним, проте його важко досягнути.

Індекс NPS вимірюється в усьому світі, також є середні показники по галузях. Цей індекс міряють банки, авіакомпанії, страхові компанії, автомобільні дилери. Показники NPS провідних світових компаній представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Показники NPS світових компаній за 2014 рік, [84]

Галузь	Компанії-лідери	NPS	Компанії-аутсайтери	NPS
Фінансові послуги	USAA	+81	HSBC	-14
Страховання	State Farm	+60	Liberty Mutual	+14
Технології	Apple	+72	HP	+46
Онлайн послуги	Amazon.com	+64	Google Shopping	+19
Авіаперевезення	Southwest	+62	US Airways	-8
Мобільні повайдери	TracFone	+39	Sprint	+5
Інтернет профайдери	Brighthouse Networks	+20	Mediacom	+22

Якщо раніше компанії мірялися прибутком, доходами, то тепер можна виміряти рівень сервісу і клієнтоорієнтованості в компанії і порівнювати їх. Американські фахівці вважають, що зростаючий індекс NPS – це гарантований приплив доходів. Якщо ви просто дивитесь на прибуток, отриманий в поточному році, у вас немає ніяких гарантій, що ви отримаєте аналогічний в наступному році. А високий індекс NPS в поєднанні з прибутком в поточному році – гарантія того, що у вас буде прибуток і в наступному році.

Крім самого індексу NPS, також задається питання про причини поставленої оцінки з метою виявлення основних драйверів і бар'єрів лояльності. Це питання може бути як відкритим, так і закритим в формі оцінок за кількома параметрами.

Етап III. *Аналіз даних і визначення пріоритетів.* Важливо не тільки визначити ступінь задоволеності й лояльності клієнтів, необхідно ще й визначити як його підвищити і які наслідки можуть мати відповідні кроки.

На цьому етапі дані про задоволення потреб клієнта аналізуються систематично, щоб приймати своєчасні рішення про поліпшення якості обслуговування. Аналіз повинен забезпечувати отримання двох типів вихідних даних. По-перше, це дані про відносну важливість для клієнта різних вигод від продукції, що підвищують його задоволеність і лояльність до підприємства. По-друге, це дані про те, як сам клієнт сприймає віддачу від придбаних товарів та послуг. Відповідні дані можна отримати шляхом опитувань з метою виявлення

вигод від продукції, що сприяють задоволенню запитів клієнта. Оцінки віддачі зазвичай базуються на прямому зіставленні з аналогічними показниками продукції основних конкурентів у даному ринковому сегменті. Наприклад, надійність послуг експрес-пошти повинна оцінюватися в порівнянні з тими засобами доставки, якими користуються конкуренти.

Дані про відносну важливість і віддачі від товарів (послуг) використовуються для побудови стратегічної матриці, що характеризує стан задоволеності клієнта товарами (послугами) даного підприємства і можливі рішення (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Стратегічна матриця задоволеності, [36, с.177]

<b>Низька важливість/висока віддача</b> Зберегти на такому самому рівні або знизити інвестиції чи змінити цільову орієнтацію на ринку	<b>Висока важливість/висока віддача</b> Зберегти на такому самому рівні або підвищити віддачу, можливо збільшення конкурентних переваг
<b>Низька важливість/низька віддача</b> Складна ситуація, не витрачати ресурси	<b>Висока важливість/низька віддача</b> Необхідні покращення, конкурентна позиція вразлива

Чотири квадранта матриці відповідають чотирьом категоріям ринкових заходів. Рішучих заходів щодо поліпшення якості обслуговування клієнта вимагає ситуація, коли важливість товарів велика, а віддача від них для клієнта відносно низька. У тих випадках, коли віддача і важливість великі, підприємство має переваги перед своїми конкурентами. Воно може залишатися в такому положенні або навіть спробувати поліпшити його.

Ясно, що в ситуаціях, коли і важливість, і віддача від товарів низькі, клієнти самі в тій чи іншій формі дають зрозуміти підприємству, що йому не слід витрачати ресурси для поліпшення становища. Більш цікаві випадки з низькою важливістю і високою віддачею. Можливо, що підприємство в минулому витратило даремно ресурси, тому що вигоди від товарів не важливі для клієнта.

Проте в такій ситуації можуть бути приховані резерви задоволення клієнта, які він може поррахувати не тільки важливими, а й необхідними для себе. Так відбувається, наприклад, у разі експлуатації механічного або електричного

обладнання. Хоча вигоди від використання такої техніки абсолютно очевидні і важливі, вони при відсутності технічних збоїв не мають великого впливу на задоволеність клієнта. Важливість послуги може зрости, якщо виникає небезпека зниження якості роботи обладнання. У таких випадках підприємства-постачальники можуть скористатися можливостями в інших ринкових сегментах. Наприклад, якщо якість електричної установки настільки надійна, що не вплине на задоволеність клієнта в даній сфері використання, то їй можна знайти таку область застосування, де ця якість буде цінуватися вище і чинити більший вплив на задоволеність споживача.

Етап IV. *Впровадження.* Даний етап є процесом реалізації пріоритетів клієнта, встановлених на III-му етапі. Існує цілий ряд методів та інструментів поліпшення якості обслуговування клієнта. Особливо ефективний в цьому відношенні метод широкого “розгортання” функції якості на підприємстві, коли документально фіксуються основні характеристики клієнта, які потім враховуються при конструюванні виробів та внутрішньофірмових процесах.

Слід підкреслити, що зазначені етапи тісно взаємопов'язані і що прийнята на підприємстві політика орієнтації на клієнта повинна діяти постійно.

Таким чином, для успішного ведення бізнесу постачальнику послуг важливо розуміти, а також мати уявлення про свій продукт з точки зору самого покупця. Дослідження задоволеності клієнтів певним товаром/послугою дозволить підприємству вдосконалити свій продукт, зробити його більш конкурентоспроможним, а також сприятимуть налагодженню спілкування з клієнтами і здобуттю постійних покупців.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Вданомурозділінамибулорозглянутосутністьклієнтоорієнтованостітапереду мовіїввиникнення, основніелементиклієнтоорієнтованогопідходу та його впливна конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку, а також основні етапи формування та впровадження клієнтоорієнтованої стратегії діяльності підприємства. Відповідно до цього, ми можемо зробити такі висновки:

1. Багато авторів досліджували сутність поняття клієнтоорієнтованості. Проаналізувавши та узагальнивши їхні погляди, ми пропонуємо розглядати клієнтоорієнтованість як здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів. Перехід підприємств до використання клієнтоорієнтованого підходу зумовлений такими передумовами: глобалізацією ринків та інформаційною революцією, загостренням конкурентної боротьби, розвитком концепції маркетингу взаємодії, зростанням вимог клієнтів та підвищенням ролі людського фактору в розвитку компанії.

2. До характерних особливостей клієнтоорієнтованого підходу належить глибоке розуміння своїх клієнтів; орієнтація на їх утримання; індивідуальні комунікації з клієнтами; співробітництво, засноване на відносинах, а не на продукті; управління клієнтським досвідом. Правильне застосування клієнтоорієнтованого підходу є сприяє збільшенню прибутків та запорукою довгострокового процвітання підприємства.

3. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу можлива за умови розробки ефективної клієнтоорієнтованої стратегії, яка вимагає від керівництва здійснення заходів щодо навчання та мотивації персоналу; формуванню й оновленню клієнтської бази та вивченню потреб кожного сегменту клієнтів; проведення робіт щодо покращення товару/послуги і дослідження рівня задоволеності клієнтів цим продуктом та обслуговуванням. Це дозволить зробити продукт більш

конкурентоспроможним, а також сприятиме налагодженню спілкування з клієнтами і здобуттю постійних покупців.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ІТ СФЕРІ

#### 2.1. Загальна характеристика ІТ-галузі України та ринкових позицій ТОВ “Кравдін”

Інформаційні технології розглядаються не тільки як джерело нарощування експортного потенціалу за рахунок розвитку торгівлі ними, але й як один з найважливіших засобів зміцнення конкурентоспроможності окремих підприємств, промислових галузей та економіки в цілому.

ІТ-сфера тісно та динамічно інтегрується у всі галузі світової економіки, безпосередньо впливаючи на загальне зростання економічних та соціальних показників підприємств і організацій. Розуміння важливості інформаційних технологій для формування стійких конкурентних позицій організацій, розвитку усіх напрямів діяльності, покращення якості товарів та послуг тощо, призводить до стійкого попиту на ці технології. Для України ІТ-сфера має особливо важливе значення, адже на фоні загальної економічної та політичної кризи, вона здатна згладити ці явища за допомогою стрімкого розвитку, а також забезпечення функціонування багатьох суміжних галузей [10, с. 3].

В Україні інформаційні технології – це одна з галузей, що найбільш динамічно та успішно розвивається. За результатами 2016 року ринок ІТ-послуг збільшився до 2,9 млрд. доларів США, що становить 4% ВВП країни. Незважаючи на кризові явища в економіці України, зростання ІТ-сектора минулого року становило 7% [75]. За прогнозами експертів, якщо галузі не заважати розвиватися до 2020 року вона може зрости вдвічі.

Також, галузь посідає третє місце за рівнем експорту. У минулому році було надано послуг іноземним замовникам на 2,55 млрд. доларів США [40]. Якщо темпи зростання залишаться високими, з часом ринок ІТ-послуг зможе поборотися за друге місце з металургією.

Згідно з дослідженням HighTechUkraine, в Україні працюють 106 великих ІТ-компаній (кожна з яких включає 80 і більше фахівців), а загальна кількість компаній, що надають ІТ-послуги, досягла більше 1 тисячі. В ІТ-галузі в 2015 році працювали більше 90 тис. осіб, що на 20% вище показника 2014 року, при цьому близько 60% працювали в аутсорсингу [62].

Основними замовниками послуг українських ІТ-компаній є компанії з США і Європи. Основні конкуренти – Польща і Румунія.

Незважаючи на вражаюче зростання, український ІТ-ринок за світовими масштабами продовжує залишатися невеликим. Його частка становить 0,35% від загальносвітового показника. Обсяг світового ринку ІТ-послуг в 2016 році перевищив 900 млрд. доларів США, з яких більш ніж половина припадає на США [40].

Наприклад, ІТ-ринок Індії оцінюється в 145 млрд. дол. США, що в 50 разів більше, ніж в Україні. При цьому індійський ринок інформаційних технологій активно підтримується на рівні держави, чого немає в Україні.

Тим не менше, Україна продовжує займати лідируючі позиції з ІТ-фрілансу серед країн Східної Європи, контролюючи 33% ринку. Для порівняння, в 2010 році наша країна перебувала на п'ятому місці серед східноєвропейських країн з експорту послуг у сфері програмного забезпечення.

За результатами 2016 року 12 українських компаній потрапили в рейтинг 100 кращих постачальників послуг аутсорсингу The Global Outsourcing 100 [76]. Що важливо, в останні роки кількість українських компаній в цьому рейтингу продовжує збільшуватися, попереднього року таких компаній було всього десять.

Це свідчить про те, що український ринок інформаційних технологій є конкурентоспроможним, має перспективи для подальшого розвитку.

Найбільш популярним містом для відкриття НДДКР став Київ, привабливими для досліджень є також Дніпро, Львів, Тернопіль, Одеса, Харків і Вінниця. Українські експерти в галузі ІТ-технологій вважають, що через 7-10 років ІТ-сфера може стати однією з найбільших експортних галузей.

За даними дослідження ExploringUkraine IT OutsourcingIndustry 2012, Україна посідає четверте місце в світі за кількістю сертифікованих ІТ-спеціалістів після США, Росії та Індії [71, с. 205]. Саме фахівці ІТ-індустрії формують інвестиційну привабливість України, успішно працюють з провідними міжнародними компаніями, сприяють залученню інвестицій і зміцненню економіки.

Кількість ІТ-фахівців в Україні є найбільшою і найбільш швидко зростаючою в Європі. Очікується, що до 2020 року число ІТ-фахівців в країні досягне 200 тисяч осіб.

Найбільшим ІТ-роботодавцем України залишається ЕРАМ з загальною кількістю працівників у 2016 р. – 4500 осіб. На друге місце потрапила компанія SoftServe (4171 ос.), за нею у слід Luxoftm (3735 ос.), GlobalLogic (2751ос.) та Сіклум (2500 ос.). Детальнішу характеристику найбільших ІТ-компаній наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### ТОП-5 найбільших ІТ-компаній України

Компанія	Офіси, в яких ведеться розробка	Загальна к-сть працівників		Технічні спеціалісти		Вакансії	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017
Ерам	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Вінниця	4500	4800	4000	4300	204	400
SoftServe	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Рівне, Івано-Франківськ, Чернівці	4171	4605	3100	3508	311	275
Luxoft	Київ, Дніпро, Одеса	3735	3865	3320	3499	155	290
GlobalLogic	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	2751	3005	2419	2707	180	299
Сіклум	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця	2500	2493	2177	2183	211	238

Джерело: складено автором на основі [59], [60]

Як і в попередніх роках, основними причинами, які негативно впливають на розвиток компаній (рис.2.1.) в короткостроковій перспективі, компанії назвали перегрітий ринок праці і політичну нестабільність. Незбалансованість ринку характеризується, з одного боку, зростаючим дефіцитом професіоналів і

стабільним зростанням зарплат, а з іншого – надлишком фахівців з недостатнім рівнем кваліфікації.

Внаслідок посилюється конкуренція за кваліфіковані людські ресурси.

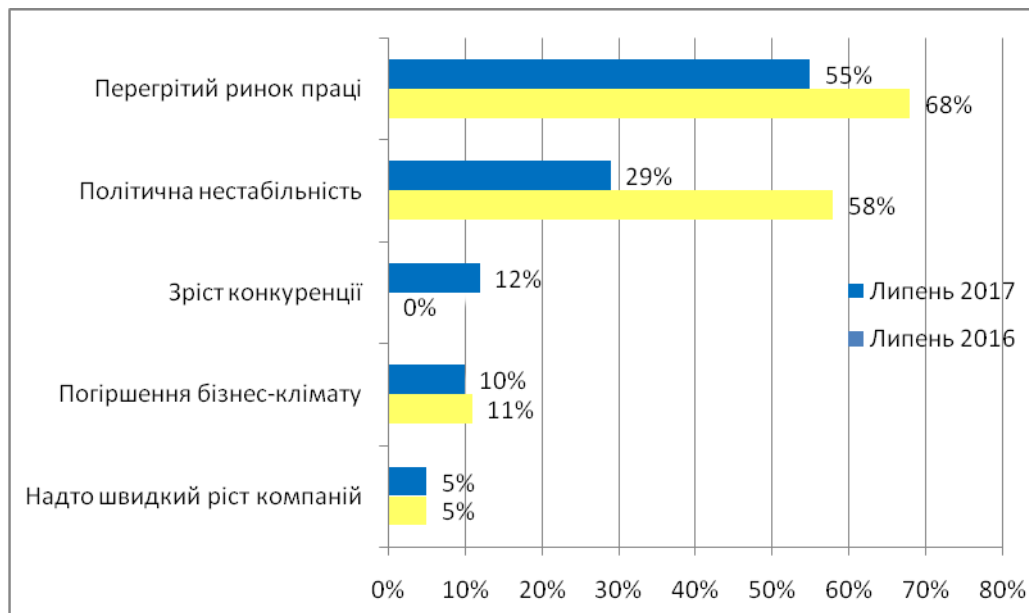


Рис.2.1. Причини, що негативно впливають на зростання та розвиток ІТ-компаній

Джерело: складено автором на основі [59], [60]

Не зважаючи на все це, прогнози самих компаній на 2018 р. залишаються оптимістичними.

Що ж до Тернопільського ринку ІТ, то наразі він представлений понад 25 компаніями з загальною кількістю працівників менше 1000 осіб. Середні зарплати програмістів у Тернополі (медіани, грудень-2016):

— Junior — \$500;

— Middle — \$700;

— Senior — \$2400.

Більшість тернопільських ІТ-компаній займається аутсорсингом, деталі про найбільші компанії подані у табл. 2.2.

## Характеристика ІТ-компаній м. Тернополя

Назва	К-сть спеціалістів	Сфера діяльності	Можливості для початківців
ELEKS (Україна)	109	Головні індустрії розробки: фінанси, безпека, урядування, медицина, роздрібна торгівля, медіа та ін	надає студентам можливість навчатися на безкоштовних курсах на конкурсній основі. По завершенні навчання від 60% до 80% випускників працевлаштовуються в компанії. Також проводяться курси для QA, PM та бізнес аналітиків.
Forte Group (США)	105	розробка, тестування та підтримка ПЗ для компаній американського ринку. Діяльність зосереджена у сферах освіти, електронної комерції, телекомунікацій, юридичній, фінансовій та проектах пов'язаних з охороною здоров'я.	компанія має підрозділ Forte Knowledge, на базі якого вже декілька років поспіль проходять безкоштовні курси для початківців по тестуванню ПЗ (двічі на рік), Android/iOS розробці, Talent Management. Кращих випускників запрошують на роботу.
MagneticOne (Україна)	85	Розробка продуктів в областях електронної комерції, CMS та CRM-систем, рішень для муніципальних органів, мобільні додатки та ін.	є можливість стажування перед початком повноцінного виконання обов'язків на певній посаді протягом одного місяця. На цей час є розроблена детальна програма стажування. Навчання проводить MagneticOne Academy
Crowdin (Україна)	37	розробляють платформу для управління локалізацією в технологічних компаніях.	періодично проводять безкоштовну програму Crowdin Space — навчання/стажування для студентів технічних вишів.
Yaware (Україна)	22	створюють програмне забезпечення для обліку і підвищення ефективності використання часу.	надається можливість використання системи онлайн-навчання для працівників — Yaware.Courses
JSSolutions (Україна)	22	Розробка JavaScript додатків для венчурних стартапів і малих підприємств. Крім того, працюють над розробкою власного продукту та долучаються до розробки інноваційних та цікавих Open Source рішень.	проводять курси, діє JSSolutions Academy.
Orange35 (Україна)	15	Розробка ПЗ, в тому числі для Magento та PrestaShop.	
Virtido (Швейцарія)	12	займається наданням ІТ та адміністративних послуг. Також пропонують розробку сайтів.	

**Продовження таблиці 2.2**

Unicorn Systems (Чехія)	10	Розробляють власні програмні продукти, а також виконують проекти з розробки або інтеграції ПЗ для клієнтів з Європи.	вже проводили курси для початківців та готові проводити такі курси в майбутньому, коли буде підходящий проект.
MagneticOne Mobile (Україна)	10	займається розробкою мобільних додатків на базі Android та iOS.	

Джерело: побудовано автором на основі [32]

ІТ-спеціалістів у Тернополі готують вТНТУ ім. Пулюя (Факультет комп’ютерно-інформаційних систем і програмної інженерії) та ТНЕУ (Факультет комп’ютерних інформаційних технологій). Крім того, в Тернополі ще й діють спеціальні ІТ-школи: Main Academy (Java, C#, Frontend, QA); ІТ Академія від stfalcon.com (Frontend, QA, PM) та Crowdin Space (PHP+JavaScript, QA).

На думку самих підприємців, Тернопіль є досить перспективним містом в плані ІТ-розвитку, так як на даний момент у місті є понад 25 компаній, і їх чисельність з кожним роком збільшується. Гарна екологія, мальовнича природа, низька вартість життя, зручне розташування — це лише деякі з переваг Тернополя як місця для життя ІТ-спеціалістів.

Тим не менше, роботодавці не можуть не відзначити й недоліки тернопільського ІТ-регіону. Основним з них є мала кількість кандидатів з потрібними знаннями: “На жаль, в основному випускники тернопільських вишів їдуть працювати у Львів або Київ автоматично після закінчення навчання, навіть не пробуючи знайти роботу у Тернополі. Хоча ми, наприклад, впевнені, що могли би їм запропонувати умови, коли для них було би вигіднішим жити і працювати в Тернополі з його порівняно низькими витратами, ніж у Києві” — каже Володимир Погойда, генеральний директор Unicorn Systems [32].

Інший негативний фактор — занадто високі вимоги наявних спеціалістів на ринку праці. Тернопільські роботодавці, відмічають, що часто на співбесідах у них просять більше грошей, ніж подібні спеціалісти у Києві або у чеських містах. Працевлаштування таких кандидатів не має під собою жодного бізнес обґрунтування.

Також спостерігається низька лояльність та стабільність персоналу — маючи стабільну роботу у Тернополі, деякі іт-спеціалісти продовжували активно шукати роботу у Львові, де компанії пропонують вищу зарплату.

Тим не менше, власники тернопільських ІТ-компаній впевнені, що перспективи у ринку є і вони немалі і щиро вірять, що найближчим часом компанії файного міста Тернопіль конкуруватимуть з ІТ-компаніями на світовому ринку.

Однією з таких компаній, яка відома у всьому світі і здобула прихильність більше ніж 1 мільйона користувачів, є тернопільська компанія ТОВ “Кравдін”(англ. ТОВ “Crowdin”).

ТОВ “Кравдін” – веб-орієнтована платна платформа для управління перекладами та локалізацією програмного забезпечення, мобільних додатків, веб-сайтів, веб-додатків та суміжної документації. Платформа допомагає налагодити співпрацю між розробниками ПЗ та перекладачами, автоматизувати процес локалізації та спростити комунікації під час перекладу програмних продуктів.

Система дозволяє обирати найбільш зручну для кожного клієнта стратегію локалізації (скористатись послугами власних перекладачів, залучити до процесу волонтерів чи ж замовити професійні переклади у партнерських агенцій). Для спрощення та автоматизації процесу управління локалізацією, компанія розширює свій функціонал, а саме підтримка інтеграцій (GitHub, BitBucket, Google Play, Android Studio і т.д.), консольної утиліти (CLI) та API методів, пам'ять перекладів, QA check, In-context, управління версіями, скріншоти і т.д.

Створена у 2008 році програмістом Сергієм Дмитришиним, компанія здобула прихильність більше ніж мільйона користувачів по всьому світу. Більш ніж 50500 програмних продуктів [79], що розробляються найрізноманітнішими компаніями використовують платформу Crowdin, щоб керувати та перекладати свої проекти. Серед клієнтів ТОВ “Кравдін”, такі компанії як Visma, Avast, Citrix, PrestaShop, MerdacoLible, Code.org, Huawei, Khan Academy, Ask.fm, Microsoft, Kickstarter тощо. Кількість реальних клієнтів ТОВ “Кравдін” збільшується практично щодня, і це ж звичайно позитивно впливає на прибутковість

підприємства. На сьогоднішній день, фінансовий стан компанії знаходить у хорошому стані. Більш детальних опис деяких фінансових показників ТОВ “Кравдін” подано у таблиці 2.3 [58].

Таблиця 2.3

### Аналіз основних показників діяльності ТОВ “Кравдін” за 2015-2016рр.

Показник	Розрахунок	Значення		Висновок
		2015	2016	
Рентабельність активів,%	ЧП (збиток) / загальні активи	67,13	63,29	Рівень ризику: низький. Прибуток високий, запас міцності достатній.
Чиста маржа,%	Чистий прибуток (збиток) / виручка	10,18	9,69	Рівень ризику: низький. Прибуток високий, запас міцності достатній.
Боргове навантаження,%	Загальні зобов'язання / загальні активи	6,25	4,93	Рівень ризику: низький. Обслуговування існуючих боргів не обтяжує компанію, можна залучити нові боргові кошти.
Борги до власного капіталу,%	Загальні зобов'язання / власний капітал	6,67	5,19	Рівень ризику: низький. Обслуговування існуючих боргів не обтяжує компанію, можна залучити нові боргові кошти.
Коефіцієнт покриття ,%	Оборотні активи / поточні зобов'язання	1494,44	1653,64	Рівень ризику: низький. Ліквідність достатня, щоб сплачувати рахунки.
Активи, грн.	Загальні активи	До 100 000	200000 - 250000	Рівень ризику: середній. Компанія недостатньо велика, щоб мати дуже диверсифікований бізнес та займати велику ринкову частку.
Чисті продажі, грн.	Виручка	550000 - 600000	1,0 - 1,5 млн	Рівень ризику: середній. Компанія недостатньо велика, щоб мати дуже диверсифікований бізнес та займати велику ринкову частку.
Зростання продажів,%	$(\text{Вир } t - \text{Вир } t-1) / \text{Вир } t-1$	•	155,63	Рівень ризику: середній.
Зростання прибутку,%	$(\text{ЧП } (3) t - \text{ЧП } (3) t-1) / \text{П } (3) t-1$	•	143,45	Рівень ризику: середній.

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТОВ “Кравдін”



Як видно з показників таблиці 2.3, фінансове становище компанії досить стійке. Рентабельність активів, яка показує здатність отримувати прибуток, виходячи з активів, які є у розпорядженні, є досить високою. У 2015 році був прибуток у розмірі 67,13 грн. на кожен гривню вкладену у компанію, а у 2016 році цей показник зменшився до 63,29 грн. Ліквідність компанії досить висока, у неї достатньо коштів, щоб погасити борги.

Звичайно ж, добитися такого успіху підприємство не могло без професійної діяльності свого персоналу. На разі в компанії працює 37 молодих талановитих працівників віком 19-29 років. Організаційна структура ТОВ “Кравдін” подана у Додатку А.

Оргструктура компанії є лінійною. За такої структури кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі. Перевагами організаційної структури управління лінійного типу є: чіткість взаємовідносин, однозначність команд, оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень, надійний контроль [5]. Але керівник при цьому має бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які стратегічні й поточні питання діяльності підпорядкованих йому відділів.

Підприємство очолює *директор*, який організовує всю роботу підприємства і несе повну відповідальність за його стан і діяльність перед трудовим колективом. Директор представляє підприємство в усіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає угоди, видає накази по підприємству, приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення, відкриває в банках рахунки підприємства.

Технічний директор організовує роботу технічного відділу, визначає напрямки покращення продукту, налаштовує сервери, проводить деплої.

Йому підпорядковуються команди:

- Веб-розробники – написання коду для функціоналу сайту;
- QA-інженери дбають про якість програмного забезпечення, проводять його тестування для виявлення помилок у роботі та подальшого їх усунення;

- Веб-дизайнери розробляють зовнішній вигляд сайту, створюють макети, необхідні для подальшої верстки, ілюстрування контенту, обробка зображень для сайту та інші деталі, які потрібні для того, щоб сайт був зручним і виглядав привабливо.

Відділ клієнтської підтримки (англ. Customer Success Team). Навідміну від класичної служби підтримки, функції Customer Success необмежуються вирішенням тимчасових технічних питань. Місія CST в тому, щоб постійно підтримувати зв'язок з клієнтом і допомагати клієнту досягнути своєї бізнес-ціліз платформи.

Супроводжуючи клієнта протягом усього життєвого циклу, CST виконує наступні завдання:

- допомога в ознайомленні з функціональними можливостями платформи CrowdIn;
- регулярний контакт з клієнтом для уточнення задоволеності продуктом, фіксації побажань щодо поліпшення;
- супровід клієнта при вирішенні технічних питань;
- надання необхідної навчальної інформації для глибокого розуміння принципів роботи з платформою CrowdIn.

Онбордінг-менеджер відповідає за продажі на даному підприємстві, збирає клієнтську базу, налагоджує контакти, допомагає здійснити покупку.

Відділ *маркетингу* сформувався в компанії менше року тому і займається просуванням програмного продукту на обраних цільових ринках, а також просування самої компанії як колективу висококваліфікованих і досвідчених розробників. Маркетинг аналітики збирають та досліджують інформацію про стан цільового ринку, здійснюють пошук потенційних клієнтів та внесення даних про них в спеціальну базу даних. Контент-менеджер відповідає за наповнення контентом і підтримку в актуальному стані сайту компанії.

Офіс-менеджер забезпечує роботу в офісі, він займається всім, з чим пов'язане функціонування офісу, починаючи з поставки води і закінчуючи проектами на оновлення інтер'єру.

HR-менеджер налагоджує зв'язки з певними компаніями, шукає нових працівників, проводить співбесіди, формує програми розвитку та мотивації працівників.

В компанії також працює бухгалтер-фрілансер, який підпорядковується виключно директору і займається організацією бухгалтерського обліку фінансової та господарської діяльності, взаємодіє з банківськими установами.

Кожний відділ в ТОВ “Кравдін” має адміністративно-господарську самостійність, тобто має право приймати і забезпечувати виконання відповідних управлінських рішень в межах своєї компетенції, визначеної для кожного підрозділу генеральним директором. Керівництво не обмежує, а навпаки сприяє самоврядуванню відділів. Таким чином, кожен відділ має право вибрати найкращі для нього методи організації роботи, головне щоб це не заважало і сприяло досягненню цілей компанії.

Всі важливі управлінські рішення обговорюються з командою в межах конкретного відділу. Для обговорення глобальних проблем, організовується зустріч з представниками усіх відділів. Комунікації носять в більшості вербальний характер, для швидкості та зручності компанія користується корпоративним месенджером Slack.

Щодня в команди розробників відбувається обговорення поточних задач та шляхів вирішення поставлених завдань. Усі поточні задачі розробників відслідковуються в програмному забезпеченні Jira, так що будь-хто з компанії може відслідкувати прогрес виконання певного завдання[47].

У підсумку до вищесказаного, усі зусилля ТОВ “Кравдін” спрямовані на те, щоб зробити процес перекладу та локалізації якомога зручнішим, простішим та максимально ефективним для мільйонів людей по всьому світу. Компанія прагне викликати ефект “ВАУ” у своїх користувачів завдяки простоті, інноваційності рішення та неперевершеному клієнтському досвіду.

## 2.2. Аналіз конкурентних переваг та стратегії клієнтоорієнтованості ТОВ “Кравдін”

Успішний продаж будь-якого продукту в будь-якій країні значною мірою залежить від якості наданої інформації про продукт рідною мовою покупців. При виведенні нового продукту (особливо коли йдеться про програмне забезпечення) на міжнародний ринок величезне значення набуває локалізація, тому що підтримка декількох мов в продукті дозволяє не тільки розширити свій споживчий ринок, а й підняти статус компанії (бренду) на новий рівень.

Локалізація програм, додатків, веб-сайтів полягає не тільки в точному і зрозумілому перекладі всієї супутньої документації та інтерфейсу, але і в зручному поданні всього матеріалу, належному його оформленні, а також в здатності врахувати існуючі стандарти, норми і культурні особливості країни, для якої виконується локалізація.

Незважаючи на свою концептуальну простоту, локалізація пов'язана зі значними технічними, лінгвістичними, організаційними проблемами, що виникають при її практичному втіленні. Найбільш розповсюдженими є неспівпадіння довжини текстів в мові оригіналу та в їх перекладах, різна кількість множинних і гендерних форм, багатозначність слів, організація комунікації між перекладачами й програмістами пов'язана з оновлення файлів, щоденним добавлянням нових стрічок й потребою їх динамічного перекладу, надання контексту для перекладу, розрахунок з перекладачами. Якщо у вас декілька таких проектів, то складність ефективної організації процесу локалізації зростає в рази.

Вирішити ці та десяток інших проблем допомагають спеціальні платформи для управління перекладами та локалізацією. Однією з таких платформ є Crowdin.

Агенство перекладів Alconost, виділило шість основних проблемних моментів в локалізації, від яких позбавляє Crowdin.

До них належить:

*1. Велика різноманітність форматів.* Програмісти працюють з найрізноманітнішими форматами файлів: .xml, .strings, .resx, .properties, .po, .yml,

.json, .ini, .xliff, .csv, .xlsx і т.д і кожен з них має свою структуру, додаткові теги й метадані. Проте Crowdin підтримує всі ці формати і, при завантаженні опрацює їх і надасть перекладачам тільки текст для перекладу без зайвих ключів і коду. Таким чином, не доведеться витратити свій час і зусилля на переклад лишніх текстів і що ще важливіше, перекладачі не зможуть ненавмисно зіпсувати код (а такі помилки з кодуванням чи зіпсованими ключами наносять чималу шкоду програмі і самій компанії).

*2.Плутанина і затримки з десятками напрямків перекладу*[80]. І продукт, і всі супутні маркетингові матеріали зазвичай перекладаються на декілька мов, часом і на 20-40. Тож можна собі уявити, скільки затримок буває лише при написанні українських текстів, а тепер все це у двадцятикратному обсязі!

З Crowdin процес перекладу прозорий, зрозумілий і наочний: можна стежити за тим, як перекладається кожний рядок на будь-яку мову проекту. Процес піде ще швидше, якщо працювати через API. Можна налаштувати Crowdin так, щоб він отримував файл при кожному його оновленні з Гітхаб-репозиторію і автоматично розсилав повідомлення перекладачам і пруфрідерам, а коли всі рядки переведені — сам забирає їх і надсилав оновлений файл назад у репозиторій. Ніяких зайвих зусиль.

*3.Потрібно все показати, а показане пояснити.* Часто краще один раз побачити, ніж сто разів почути. Це легко зробити, якщо є можливість додати скріншоти, щоб перекладачі зметикували, що до чого, залишити коментарі і позначити всі ті рядки, які перекладати ні в якому разі не варто.

Crowdin це все вміє. Скільки завгодно скріншотів, які при завантаженні стають доступні всій команді перекладачів та редакторів, тож не потрібно відсилати копію скрінів кожному перекладачеві окремо. Та ж історія з коментарями. Наприклад, у перекладача постало питання, він його задає, ви отримуєте сповіщення, відповідаєте – і тут відповідь бачить вся команда, в тому числі і перекладачі, що працюють з іншими мовними версіями. Адже не секрет, що більшість питань стосується вихідних текстів. Ефективне спілкування зручно

всім: перекладачам не треба перепитувати, якщо вже є питання від колеги, а вам відповідати кожному особисто, так як відповіді бачать всі.

*4.Продукт не стоїть на місці.* Він постійно вдосконалюється: регулярно додаються нові рядки, і всі їх потрібно прокоментувати, і кожен перевести на 20+ мов. І неважливо, один новий рядок чи сто нових – коли мова заходить про багатомовні переклади. Завдяки Crowdin, команда перекладачів отримує миттєве повідомлення як тільки надходить чергове оновлення, і відразу починає локалізацію.

*5.Потрібні загальнодоступна пам'ять перекладів і глосарій.* І те, і інше спрощує узгодження термінології. Не кожен перекладач здогадається, що гілка, яка в певній ситуації, це не частина дерева, а копія частини репозиторію (одного каталогу), в яку можна вносити зміни, які не впливають на інші гілки.

Особливо це стосується безперервної локалізації: наприклад, три місяці нічого не переводилося, і перекладач встиг призабути всю термінологію. Саме пам'ять перекладів і глосарій Crowdin допоможуть йому швидко відновити всі прогалини. Не менш важлива і корисна ця функція, коли на проекті змінюється перекладач.

*6.Зберегти цілісність ресурсних файлів.* Перекладачам потрібно пояснити, як працювати з вихідними файлами, щоб вони тільки перекладали, а не займалися паралельно написанням коду (ми всі знаємо, до чого це призводить). І хотілося б все це потім так само швидко привести у первинний вигляд.

З Crowdin про збереження коду можна не турбуватися. Не потрібно складати громіздкі коментарі, що не потрібно нічого експортувати і копіювання. Досить завантажити файли в платформу і вибрати кілька налаштувань під свої потреби. Загалом, виходить суцільний профіт і для розробників, і для перекладачів, і для менеджерів, і для редакторів.

Хоча Crowdin вже здобув прихильність більше ніж мільйона користувачів, але це далеко не єдина платформа, яка надає послуги локалізації. В Crowdin є десяток конкурентів по всьому світі, і кожен намагається привабити клієнтів у

свій спосіб. Порівняльна характеристика ТОВ “Кравдін” і його 2 основних конкурентів подана в Додатку Б.

Як бачимо з даних таблиці, конкуренти Кравдін різняться як за ціною, так за широтою підтримуваного функціоналу. Так наприклад, POEditor дозволяє своїм клієнтам безкоштовно користуватися платформою, якщо кількість стрічок для перекладу не перевищує 1000. Тим не менше функціонал платформи базовий і без багатьох важливих функцій, що робить POEditor популярним лише серед малих компаній з невеликими проектами, у всьому іншому він далеко відстає від конкурентів.

Найближчим і основним конкурентом Кравдін є Transifex [86]. Хоча функціонал у двох платформах подібний, локалізація у Transifex є набагато дорожчою (\$179 порівняно з \$19 які пропонує Кравдін). Крім того, тарифи Transifex залежать від кількості цільових мов, що значно здорожує переклад. У Кравдін, кількість цільових мов не впливає на вартість. Якщо у вас є 100 вихідних стрічок і ви хочете перекласти їх на 40 мов, то Transifex порахує вам 4000 стрічок (100\*40), а в Кравдін ви заплатити всього за 100 стрічок.

Також, крім підтримки інтеграцій (GitHub, BitBucket, Google Play, Android Studio і т.д.), консольної утиліти (CLI) та API методів, пам'яті перекладів, Advanced Workflows, In-context режим, управління версіями, скріншотів і т.д, Кравдін, на відміну від своїх конкурентів, додатково:

- забезпечує клієнтів покращеними можливостями використання ТМ завдяки опції ТМ auto-substitution;
- надає можливість легко виявити потенційні помилки в перекладах і зекономити час і зусилля менеджерів/редакторів завдяки функції QA check;
- забезпечує підтримку найбільшої кількості локалізаційних форматів файлів, а також дозволяє модифікувати змінні та змінити імпорт/експорт файлів під конкретні потреби клієнтів.

Таким чином, платформа Crowdin вдало поєднує в собі широкий і добре розвинутий технічний функціонал з лояльною ціновою політикою. З тим також погоджуються і клієнти. Згідно з опитуванням, яке проводило ТОВ “Кравдін”,

основними причинами, через які клієнти обрали CrowdIn серед інших локалізаційних платформ є наступні:

- 1) приємна і доступна ціна;
- 2) різноманітний і потужний функціонал
- 3) зручний, простий та швидкий в користуванні інтерфейс;
- 4) чудова клієнтська підтримка.

Тому сміливо можемо вважати 4 вище перелічені фактори конкурентними перевагами Кравдін, що надає йому більшої цінності серед аналогічних платформ.

Варто відмітити, що свої зусилля та стратегію розвитку ТОВ “Кравдін” зосереджує не на тому, щоб перевершити конкурентів, а на тому щоб максимально задовольняти потреби клієнтів не зашкодивши при цьому власним цілям та інтересам своїх працівників. Таким чином, компанія пов'язує і підпорядкує свої цілі в роботі з клієнтами із загальнокорпоративною стратегією.

Стратегічним плануванням в ТОВ “Кравдін” займається директор компанії, який на основі ринкових тенденцій і маркетингових досліджень обирає подальші напрямки, в яких буде рухатися компанія. Свої ідеї директор виносить на обговорення з керівниками відділів, куди входять представники відділу маркетингу, розробки, клієнтської підтримки. Віднедавна компанія прийняла на роботу спеціаліста з розвитку бізнесу. В межах цієї групи ведеться генерування та обговорення стратегії та заходів щодо розвитку компанії. Керівництво компанії вітає нові ідеї, тож кожен хто має якусь пропозицію (а не тільки менеджери) може розказати про неї своєму керівнику чи директору.

На даний момент, донайбільш важливих стратегічних цілей компанії “Кравдін” відносяться:

- залучення нових клієнтів та збільшення прибутковості від існуючих клієнтів;
- заручитись підтримкою інвесторів для фінансування та розвитку бізнесу;
- підвищення ефективності платформи та забезпечення позитивного клієнтського досвіду.



- досягнення лідерських позицій на міжнародному ринку локалізаційних послуг;
- підвищення ринкової вартості компанії на 15% до кінця 2018 року.

В подальшому визначаються конкретні шляхи досягнення стратегічних цілей, а після цього керівники відділів вже розподіляють завдання, визначають терміни та відповідальних осіб.

Для координування та контролювання результатів проводять планові збори. Керівництво повинно оцінити отримані результати, визначити їх відповідність поставленим цілям і завданням, виявити причини збоїв і невдач. За результатами аналізу виробляються пропозиції і заходи щодо коригування стратегії підприємства, сформованої в плані розвитку діяльності.

Стратегії клієнтоорієнтованості, то вона будується на таких принципах:

- безперервний моніторинг потреб клієнтів;
- невинне покращення платформи для ефективного вирішення існуючих потреб клієнта;
- впровадження найкращих, інноваційних та високоякісних практик локалізації і перекладу для організації найбільш зручного процесу локалізації;
- забезпечення персоналізованого підходу до кожного клієнта;
- забезпечення першокласного клієнтського досвіду та створення відчуття “ВАУ”.

Для того, щоб визначити що ж потрібно клієнтам і вирішити, що слід в першу чергу покращити в продукті, Кравдін підтримує сторінку UserVoice [78], де кожен бажаючий може написати свою ідею для покращення і якщо вона буде популярною серед інших користувачів і набере багато голосів, то такі ідеї обов’язково впроваджуються. Крім того, клієнти/користувачі завжди можуть звернутися зі своїм зауваженнями чи рекомендаціями у службу підтримки ([support@crowdin.com](mailto:support@crowdin.com) чи безпосередньо в чат). Команда підтримки обов’язково передасть ідеї розробникам і якщо вони дійсно суттєві та корисні, то в межах декількох днів покращення вже буде реалізоване на платформі.

Крім того, клієнтам які припинили використовувати Кравдін пропонується заповнити анкету, і розповісти причини вибору і що слід покращити для того, щоб клієнт залишився на платформі.

Додатково, у профілі існуючих клієнтів завжди ж посилання на опитувальник, де клієнтам пропонується відповісти на наступні запитання:

- Яку проблема наш продукт допомагає Вам вирішити?
- Де ви почули про нас?
- Що вам найбільше подобається і не подобається в нашому продукті?
- Що ми ніколи не повинні переставати робити?
- Чому ви обрали нас серед наших конкурентів?
- Чи порекомендували б Ви нас своїм друзям/знайомим/колегам? Дати оцінку від 1 (найменше значення) до 10 (найбільше значення).

На основі цієї та іншої інформації зібраної відділом маркетингу, компанія може зробити сегментацію своїх клієнтів, визначити свої сильні та слабкі сторони, виокремити функціонал, над яким треба доопрацювати та зібрати масу ідей для покращень, щоб максимально задовільнити потреби клієнтів та бути найбільшою зручною та найкращою платформою для локалізації.

Крім того, на основі даних останнього опитувальника компанія розраховує індекс NPS, який дозволяє оцінити лояльність клієнтів та їх готовність повторно купити продукт та порекомендувати його своїм знайомим.

Дані для розрахунку індексу NPS ТОВ “Кравдін” подано в таблиці 2.3

**Таблиця 2.3**

**Дані для розрахунку індексу NPS**

<b>Клієнти</b>	<b>Кількість</b>	<b>Відсоток</b>
<i>Промоутери</i>	48	54,5
<i>Нейтралі</i>	30	34,1
<i>Критики</i>	10	11,4
<b>Всього</b>	<b>88</b>	<b>100</b>

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої інформації компанії

На основі даних розрахуємо значення індексу NPS для ТОВ Кравдін:

$$NPS = \% \text{Прихильників} - \% \text{Критиків} = 54,5 - 11,4 = \mathbf{43,1\%}$$

Як бачимо з розрахунку, у ТОВ “Кравдін” позитивне значення індексу і перевищує середні показники для галузі програмного забезпечення (41%). Це означає, що у компанії є потенціал збільшити доходи і / або клієнтську базу тільки за рахунок лояльності. Тобто, є хороші шанси, що клієнт може порекомендувати компанію (продукт) комусь ще і здійснити повторну довготермінову покупку.

Крім отримання зворотного зв'язку від клієнтів, NPS також допомагає зменшити відтік клієнтів (коли клієнт припиняє свої відносини з компанією). Згідно з дослідженням Bain and Company, у “прихильників” зазвичай більш довгі і вигідні відносини з компаніями. Знаючи про все це, компанія може сфокусуватися на перетворенні “нейтральних споживачів” і “критиків” в “прихильників”, надаючи їм кращий продукт і сервіс на основі клієнтоорієнтованості.

### **2.3. Дослідження кадрової політики та оцінка клієнтоорієнтованості персоналу на ТОВ “Кравдін”**

Клієнтоорієнтованість – головна умова успішної роботи на ІТ-ринку. На відміну від ситуації, яка спостерігалася на ринку ще кілька років тому, зараз ринком править покупець. Якщо ще зовсім недавно компаніям просто потрібно було мати компетенцію в певній ІТ-сфері, то сьогодні до клієнта потрібно виробляти вже інший підхід. Клієнт хоче, щоб ви були не просто професіонал, але і мали досвід розробки саме в його сфері, знали специфіку саме його бізнесу і могли задовольнити виключного його індивідуальні потреби [54]. Таким чином, ІТ-компаніям потрібно проявляти справжню клієнтоорієнтованість. Крім таких очевидних її складових як прозорість, передбачуваність, професійність, гнучкість, – сучасна ІТ-компанія повинна проявляти максимальну орієнтація на інтереси клієнта, бути щиро зацікавленою у вирішенні його проблем і в кінцевому успіху самого проекту. Потрібно максимально чітко знати й розуміти потреби клієнта та

відслідковувати їх зміни, підтримувати постійний контакт із замовником та оперативно реагувати на виникаючі критичні проблеми.

Такого роду послуги припускають довгострокову взаємовигідну співпрацю, фактично компанія стає повноцінним партнером клієнта. Успіх і довготривалість цих відносин, в першу чергу, залежить від персоналу компанії, адже в ІТ-індустрії саме він є основним “засобом виробництва”, а не обладнання, склади, логістика і т.д. В типовій ІТ компанії витрати на виплати працівникам становлять 70-80%. В таких умовах, питання доступності, кваліфікації та клієнтоорієнтованості фахівців стає критичним і має вирішальне значення для бізнесу. Вирішальна роль в організації цього процесу належить кадровій службі компанії.

Якщо говорити про кадрову політику ТОВ “Кравдін”, то вона спрямована на формування висококваліфікованого колективу працівників, що є одним з основних ресурсів і конкурентних переваг компанії. Розуміючи це, компанія прагне знайти найбільш талановитих працівників та все можливо сприяти їх подальшому розвитку у своїй сфері, адже це вигідно і працівникам, і самій компанії.

На разі у компанії працює 37 осіб. Порівняно з аналогічним періодом минулого року, чисельність працівників збільшилася на 18 осіб, тобто практично у 2 рази. Такий ріст кількості працівників зумовлений зміцнення позицій компанії на ринку та характеризує її подальше бажання розвиватися. Колектив компанії досить молодий, середній вік працівників 24,5 років. Аналізуючи гендерну структуру працівників, можна відзначити переважаючу частку чоловіків - 73% (жінок відповідно - 27 %), що цілком характерно для даної сфери діяльності. Безпосередньою розробкою продукту компанії займаються 65% працівників [47].

Набір на роботу та подальше управління персоналом здійснюється на основі таких принципів кадрової політики:

- прийом на роботу талановитих працівників;
- відданість тому, чим ти займаєшся;
- заохочення до саморозвитку;

- прозорість та відкритість;
- командна робота.

Політика найму співробітників в компанії “Кравдін” відрізняється повною відсутністю будь-якої дискримінації, а перевага віддається не стільки досвідченим, скільки здібним співробітникам. Компанія пошановує відданість працівників та їх бажання ставати кращими у тому чим вони займаються. Тому компанія все можливо підтримує розвиток працівників у професійній сфері (організовує внутрішні програми навчання, відвідування тренінгів у бізнес-школах). Зростання професійності працівників відповідно винагороджується .

ТОВ “Кравдін” відкрито ставиться до своїх працівників. В типовій комп'ютерній компанії розробник-новачок отримує доступ до всього коду платформи практично з першого дня.

На щомісячних (у розробників – щоденних) зборах робочого колективу працівники діляться всіма новинами минулого періоду про зміни в платформі, напрями подальшого розвитку, про нові призначення. На зборах, можна запитати чи запропонувати що завгодно, будь-які нові ідеї особливо вітаються. Регулярний обмін інформацією, внутрішні розсилки новин або повідомлення від керівників компанії про важливі події, можливість обговорення демонструють принцип відкритості. Перевага такої відкритості – всі в компанії знають, що відбувається.

Ці принципи дозволили створити команду, яка відображає інтереси як компанії, самих працівників, так і її клієнтів. ТОВ “Кравдін” і надалі продовжує шукати людей, які розділять її прагнення створити ідеальний інструмент для управління перекладами та вражати своїх клієнтів бездоганним досвідом користування.

Як вже згадувалося раніше, прийняття на роботу працівників відбувається без жодної дискримінації, все залежить від того як людина проявить себе під час співбесіди, стажування, і наскільки цінності потенційного працівника відповідають цінностям компанії.

В загальному, підбір працівників здійснюється у декілька етапів:

1. виявлення потреби у певній посаді та складання вимог до потенційного працівника. Далі – розміщення інформації про вакантну посаду;
2. аналіз резюме працівника;
3. якщо працівник підходить під задані вимоги, йому надсилаються тестові завдання;
4. в разі успішного проходження тестів, кандидати запрошуються на співбесіду;
5. безпосередня співбесіда, яка проходить з талант-менеджером та керівником відповідного відділу (зазвичай триває понад 1 год);
6. в інший день організовується ще одна співбесіда безпосередньо з директором компанії;
7. аналіз всіх співбесід та прийняття рішення про подальше стажування;
8. кандидати, які успішно пройшли співбесіду, проходять стажування (1 місяць);
9. завершальна співбесіда і визначення рішення про працевлаштування.

Компанія зацікавлена в професійності своїх працівників, тому здійснює заходи щодо їх розвитку. Так, компанія організувала безкоштовну програму навчання/стажування для розробників та тестерів ПЗ – CrowdIn Space.

Організатори пропонують [81]:

- знайомство з основними інструментами, практиками та підходами до розробки масштабних веб-служб;
- теоретичні знання та практичні навички розробки з PHP, JavaScript та базами даних MySQL;
- робота з системою контролю версій GIT, з хмарною платформою Amazon Web Services, службами й технологіями Redis, Elasticsearch та інше;
- опанування методології розробки проєктів Scrum та навички роботи в команді;
- відсутність встановлених годин роботи, а отже можливість самостійно коригувати свій час для навчання;

- отримання знань і досвіду роботи з реальними проектами і цікавими завданнями абсолютно безкоштовно;
- можливість проявити себе, навчитись працювати в команді та круто провести час в ІТ атмосфері.

Найбільш талановитим учасникам пропонується подальше проходження стажування. Таким чином, з однієї сторони, компанія готує працівників під свої потреби, а з іншої, допомагає студентам та просто зацікавленим людям, здобути безкоштовне навчання, плюс у своє резюме та отримати сертифікат як надійне підтвердженням здобутих знань та практичних навичок.

Своїм існуючим працівникам, компанія оплачує групові та індивідуальні заняття англійської, професійні тренінги та семінари. Також, директором завжди вітається бажання співробітників вчитися чомусь новому, будь-то нову мову програмування або управлінські навички, варто лишень знайти відповідний тренінг для себе - компанія вам його оплатить.

Для того, щоб працівникам добре працювалося, компанія створює сприятливі умови: адекватне ставлення до можливості відлучитися як на декілька годин в робочий час, так і на декілька робочих днів, можливість працювати з дому, що в цілому свідчить про довіру та впевненість керівництва у співробітниках. Також працівникам надається 24 дні оплачуваної щорічної відпустки, подарунки на день народження, виплати в разі народження дитини, оплачувані таксі.

Якщо ви приводите свого друга в CrowdIn, то отримаєте грошовий бонус.

Також компанія оплачує святкові вечірки (Дні народження, Новий рік, Halloween) і вартість костюмів для них. Відновити сили працівники завжди можуть на кухні, де завжди знайдуться чай, кава, фрукти, свіже печиво та інші смаколики. В обідній час, чи ж після роботи, працівники можуть зіграти у пінг-понг, настільний футбол, різні стратегічні ігри (монополія, колонізатори, мафія і т.д). Крім того, нещодавно компанія почала орендувати ще й перший поверх офісного приміщення, де наразі проводять ремонти. Згідно з задумкою, туди

перенесеться кухня, релакс-кімната, організують зручні мітинг-кімнати (індивідуальні та групові), душ, спортзал, пральня.

Аналізуючи матеріальну мотивацію праці в компанії, то можна відмінити, що у ТОВ “Кравдін” як і у будь-якій ІТ-компанії, рівень зарплати вище середньостатистичної. Щопівроку проводиться аналіз заробітної плати на ринку праці, та відповідне її підвищення для працівників компанії. Крім того, рівень зарплати залежить від професійності працівників, чим більш професійною, технічною і незамінною стає людина, тим вищою буде її заробітна плата. Таке зростання можливе навіть декілька раз на рік.

Говорячи про оцінку клієнтоорієнтованості працівників компанії, то в ідеалі всі співробітники повинні бути клієнтоорієнтованими, так як кожен впливає на кінцевий результат. І в плані клієнтоорієнтованості, досить цікавим є досвід General Motors і Disneyland. General Motors хотіла зрозуміти, чому люди купують саме її автомобілі, і вважала, що відповіді будуть пов'язані з технічними характеристиками машин[46]. Але все виявилось інакше. На першому місці в переліку чинників, що викликають прихильність покупця, виявилася телефоністка, на другому – керівник відділу клієнтського сервісу, а на третьому – бухгалтерія, куди клієнти віддавали свій чек, коли забирали машину і оплачували різні технічні інспекції. Про сам продукт взагалі не було сказано ні слова.

Компанія Disneyland з'ясовувала, які чинники роблять клієнтів лояльними і підштовхують їх прийти в парк розваг ще раз. Найважливішим фактором, на подив ініціаторів опитування, люди виділили ввічливість прибиральників. Саме до них відвідувачі зверталися з питаннями, як потрапити в певну зону парку.

Як бачимо з досвіду компаній, працівника можна навчити розуміти як працює певний продукт і змусити вивчити стандарти обслуговування, але бути доброзичливим, відкритим, готовим допомогти – дуже важко. Оцінювати ці якості у кандидатів потрібно на вході в компанію. Тільки таким чином можна підібрати персонал, який буде обслуговувати клієнтів швидко і високоякісно.

Аналізуючи клієнтоорієнтованість ТОВ “Кравдін”, то на разі компанія приділяє головну увагу оцінці зовнішньої клієнтоорієнтованості, тобто тих



працівників, які безпосередньо контактують з клієнтами, але саме відділу Customer Support.

Під час співбесіди, саме для цих співробітників аналізується наявність таких якостей, як: стійкість до стресів; комунікабельність; гнучкість мислення; лояльність до компанії; неконфліктність; орієнтація на результат; толерантність.

На практиці, клієнтоорієнтованість працівників вимірюється на основі оцінок та відгуків, які залишили клієнти. Під час отримання відповіді на свій e-mail, клієнтам пропонується оцінити відповідь працівника Customer Success як Great (100), Okay (0), Not Good (-100) та залишити свій коментар.

За 2017 р. спостерігається відповідна статистика задоволеності клієнтів сервісом компанії, що представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Задоволеність клієнтів роботою працівників відділу клієнтської підтримки ТОВ “Кравдін”

Місяць	Рівень задоволеності (к-сть оцінок)						
	Андрій	Юля	Оля	Міша	Діма	Мар'яна	Люда
Січень	93 (40)	90 (21)	90 (20)	90 (10)	-	-	-
Лютий	92 (26)	100 (31)	100 (39)	96 (23)	-	-	-
Березень	96 (26)	97 (35)	89 (37)	95 (21)	-	-	-
Квітень	90 (31)	96 (25)	89 (35)	100 (7)	-	-	-
Травень	96 (50)	100 (35)	98 (40)	93 (30)	-	-	-
Червень	95 (77)	98 (63)	100 (55)	94 (17)	-	-	-
Липень	97 (36)	97 (32)	97 (33)	100 (18)	-	-	-
Серпень	96 (24)	95 (37)	90 (42)	96 (25)	88 (16)	-	-
Вересень	100 (16)	98 (46)	100 (12)	92 (38)	100 (10)	88 (16)	-
Жовтень	100 (43)	100 (23)	98 (51)	100 (18)	100 (10)	87 (15)	-
Листопад	100 (32)	98 (46)	100 (40)	96 (26)	100 (10)	100 (11)	88 (32)
Грудень	96 (24)	100 (35)	92 (26)	88 (16)	86 (14)	100 (6)	93 (15)

Джерело: складено автором за матеріалами з підприємства

Як видно з даних таблиці 2.4, задоволеність клієнтів відповідями працівників, знаходиться на високому рівні. У свої коментарях клієнти найчастіше відзначають високу швидкість, ввічливість та корисність відповіді.

ТОП-коментарі від клієнтів подано нижче:

- *Answered my question crazy fast, sent me the appropriate link to fix the password issue I was having. No endless back and forth. Exactly what a CS experience should be. Wish all my correspondences with CS departments were this seamless.*
- *Thank you so much for your superb support. I used crowdin for my own company and now for a startup and I'll keep recommending it. One major reasons is you fast and professional support. Keep up the good work.*
- *That was the best support I ever received, it was super quick and the solution was splendid. I will definitely consider buying again and will recommend this service to coworkers and friends. Thank you very much!*
- *Lightning fast response, accurate information, and helped me resolve my issue. Can't ask for better support than that! :-)*
- *The support is really great and responds within minutes. Also solved my problem within the first mail, amazing!*
- *Actually cares about improving, and informing. Better than some other companies out there.*
- *Intelligent and personalised answer, it's perfect!*
- *Super reactive & super friendly answer. This is the way to do support. You guys rock :)*
- *Stellar support like always from Crowdin ;)*

На основі вищезгаданих оцінок від клієнтів виводиться Satisfaction rate of a question [83], який дає змогу оцінити наскільки задоволені клієнти сервісом. Результати засічень 2017 р подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Визначення Satisfaction rate of a question**

Місяць	CSR,%	Загал. стьрейтингів	к- К-сть Great	К-сть OK	К-сть Not good	Макс.можл. Значення	Факт. загал. Значення
Січень	95,60	91	84	6	1	182	174
Лютий	98,74	119	117	1	1	238	235
Березень	97,48	119	115	2	2	238	232
Квітень	95,36	97	92	1	4	194	185

Джерело: складено автором за даними з підприємства

Методика розрахунку проста і включає 3 етапи:

1. Визначення максимально можливого значення.

Кожному варіанту оцінки задоволеності присвоюється значення, починаючи з 0, що збільшується в залежності від кількості опцій:

- Not Good = 0
- OK Rating = 1
- Great = 2

Потім загальну кількість рейтингів множать на найвище числове значення оцінки (2). Таким чином, максимально можливе значення за січень 2017 становить:  $91 \cdot 2 = 182$

2. Визначення фактичного загального значення:

Кожне числове значення оцінки множиться на кількість. Результат додається:  $0 \cdot 1 + 1 \cdot 6 + 2 \cdot 84 = 174$

3. Визначення Satisfaction rate:

$CSR = \text{фактичне значення} / \text{макс.можл.значення} = 174 / 182 = 95,6$

Таким чином, компанія за до допомогою даного індексу може порівняти фактичну задоволеність сервісом з максимально можливим.

Як бачимо з проведених розрахунків та коментарів від клієнтів, зовнішня клієнтоорієнтованість працівників ТОВ “Кравдін” знаходиться на високому рівні і відіграє важливу роль в збереженні лояльності клієнтів компанії.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В даному розділі нами було досліджено особливості реалізації клієнтоорієнтованого підходу в ІТ-сфері, об'єктом дослідження обрано ТОВ “Кравдін”. Для конкретизації результатів, ми зробили огляд ІТ-ринку України та дослідили ринкові позиції ТОВ “Кравдін”, проаналізували його конкурентні переваги та стратегії клієнтоорієнтованості. Також, ми дослідили кадрову політику ТОВ “Кравдін” та провели оцінку клієнтоорієнтованості його персоналу. За результатами дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. ІТ-технології є однією з найбільш перспективних галузей як в Україні, так і у всьому світі. ТОВ “Кравдін” займає провідні позиції на ринку локалізаційних послуг і здобуло прихильність понад 1 мільйона користувачів по всьому світі. Провівши порівняльний аналіз платформи Кравдін з 2 її основними конкурентами (Transifex та POEditor), ми визначили, що її головними конкурентними перевагами є: приємна і доступна ціна; різноманітний і потужний функціонал; зручний, простий та швидкий інтерфейс користувача; чудова клієнтська підтримка. Це підтверджено і результатами клієнтського опитування.

2. Свої стратегічні цілі компанія орієнтує не на випередження конкурентів, а на максимальне визначення та задоволення потреб клієнтів. Визначення Індексу NPS дало змогу виявити, що оцінка рівня лояльності клієнтів Кравдін перевищує середні показники для ІТ-сфери. Тож у компанії є хороші шанси довгострокового співробітництва і позитивних рекомендацій.

3. Проведене дослідження клієнтоорієнтованості працівників компанії, дало змогу виявити, що ТОВ “Кравдін” приділяє головну увагу оцінці зовнішньої клієнтоорієнтованості, зокрема відділу CS. На практиці, клієнтоорієнтованість працівників вимірюється на основі оцінок та відгуків від клієнтів і як показало дослідження, знаходиться на високому рівні (зазвичай вище 90%).

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

### 3.1. Напрямки вдосконалення кадрової політики ТОВ “Кравдін” в контексті підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу

Головне багатство будь-якої ІТ-компанії в сучасних конкурентних умовах – це люди, їх інтелект, креативність та здатність створювати ноу-хау.

Специфіка ІТ-сфери така, що компанії регулярно наймають нових працівників і з такою ж регулярністю з різних причин працівники з неї йдуть. Середній термін роботи ІТ-спеціаліста на одному місці праці – півтора-два роки. Таким чином, щорічно певна частина кадрового складу компанії оновлюється. При цьому якість роботи фахівців і рівень їх продуктивності знаходяться в дуже широкому діапазоні. В умовах такої динамічності штату, особливої актуальності набуває правильно продумана кадрова політика, яка спрямована на ефективний підбір персоналу, його адаптацію, навчання і перенавчання у відповідності до потреб компанії. Кінцевою метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної вирішувати будь-які завдання, що відповідають місії та стратегії компанії.

Підприємства, які прагнуть бути клієнтоорієнтованими, не можуть існувати без персоналу, який має відповідні якості для реалізації стратегії орієнтації на клієнта. Саме персонал компанії відіграє провідну роль у формуванні міцних і довготривалих відносин з клієнтами, що в умовах жорстко конкурентної боротьби є запорукою успіху компанії.

Відмітимо, що клієнтоорієнтованість персоналу – це сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і

особистим якостям співробітників, сприяють певній поведінці і встановленню та підтриманню відносин з клієнтами для отримання необхідного результату[20]. HR-менеджери компанії повинні проводити роботу по формуванню клієнтоорієнтованості у персоналу, спрямовувати кадрову політику на розвиток у персоналу клієнтоорієнтованої поведінки за допомогою впливу на їхні знання, вміння, навички, особисті якості, цінності, мотивацію та установки. Таким чином, формування клієнтоорієнтованості персоналу можна розглядати як систему, що складається з елементів поданих на рис. 3.1.

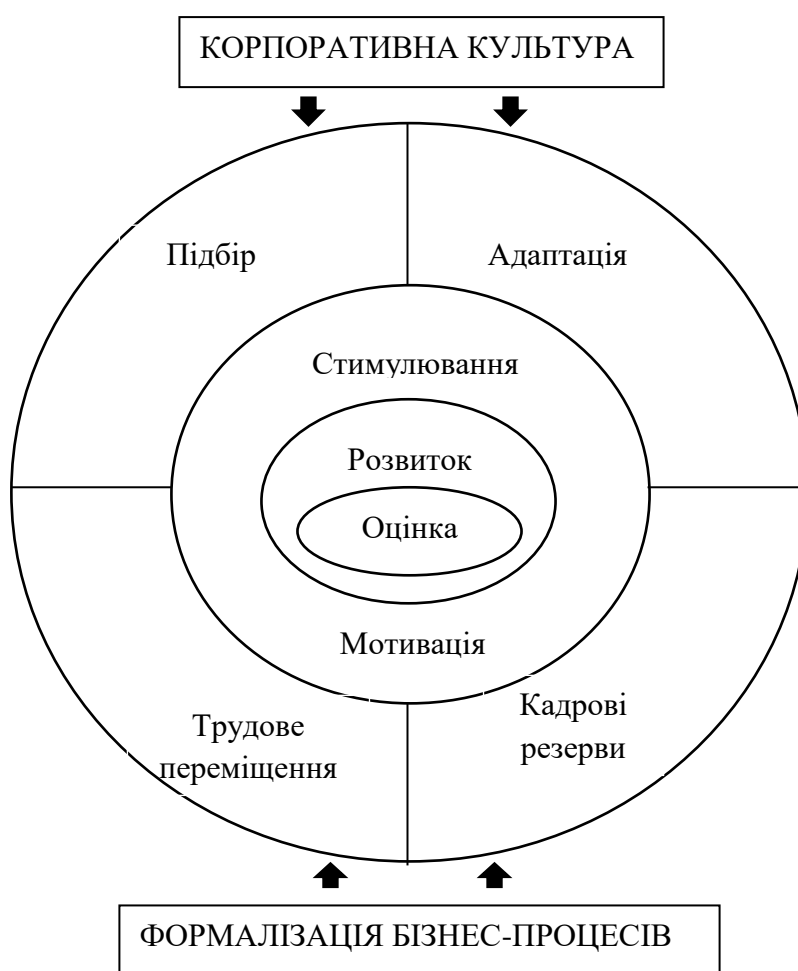


Рис.3.1. Елементи системи формування клієнтоорієнтованості персоналу  
Джерело: побудовано автором

Отже, центральними елементами є розвиток персоналу і його оцінка, в поєднанні зі стимулюванням і мотивацією. В якості допоміжних елементів

виділяють відбір, адаптацію, кадровий резерв і трудові переміщення (в тому числі, і вивільнення персоналу). Вони опосередковано впливають на клієнтоорієнтованість або в них присутні основні елементи. Наприклад, при відборі важливу роль відіграє оцінка, при адаптації – оцінка і навчання, при переміщеннях, призначення на посаду – знову оцінка і т. д.

На всі елементи формування клієнтоорієнтованості впливає корпоративна культура і рівень формалізації бізнес-процесів.

Ефективна кадрова політика і процес управління персоналом починається ще на етапі підбору і прийому нових співробітників, з метою сформувати міцну команду однодумців – талановитих, професійних, ініціативних, чий інтерес, культура і цінності будуть збігатися з корпоративними інтересами, культурою і цінностями компанії.

Часто думають, що клієнтоорієнтований сервіс – це вид обслуговування, при якому рівень задоволеності клієнта залежить безпосередньо від фахівця з продажу. Насправді ж обслуговування, яке в кінцевому рахунку надається клієнтові, часто залежить від “неафішованого обслуговування” – взаємного обслуговування членів підприємства[47].

Наприклад, клієнт планує придбати товар, тож йому необхідно надати рахунок на оплату покупки, оскільки він вже готовий перевести гроші. Але часто трапляються ситуації, коли відділ бухгалтерії зволікає: то немає часу, то потрібно писати звіти, то принтер не друкує чи інші подібні зволікання. Фахівцеві з продажу доводиться постійно звертатися до відділу бухгалтерії, нагадувати про те, що необхідно скласти квитанцію про оплату, тому що клієнту це терміново. У свою чергу, фахівець з продажу повинен виправдовуватися перед клієнтом, що негативно відбивається на їхніх взаєминах. Добре, якщо нарешті рахунок на оплату виставлений. Клієнт успішно здійснив оплату і чекає, коли він отримає свій товар. Але співробітники відділу логістики також можуть доставити товар не вчасно, зробити помилку в адресі клієнта, пошкодити товар чи упаковку і т. д.

Чи наприклад в тому ж ІТ-сфері, бувають ситуації коли збої в програмі виправляються місяць, хоча насправді фікс займає 1 день чи навіть декілька

хвилин. А все через те, що робота не правильно організована, розробник не правильно визначає пріоритетність завдань. А клієнт чекає цілий місяць, хоча міг би отримати рішення набагато швидше і був би значно щасливіший.

Тому керівництву ТОВ “Кравдін” рекомендуємо оцінювати наявність компетенції клієнтоорієнтованості не лише в претендентів, які будуть безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, а в усіх без винятку працівників.

Отримати максимально достовірне уявлення про наявність такої компетенції як клієнтоорієнтованість у претендента можливо, вивчаючи його минулий досвід за допомогою інтерв'ю за компетенціями [44]. У працівників клієнтської підтримки можна запитувати про їхній досвід роботи з клієнтами, як вони діють з запереченнями, чи гарно вони будуть працювати з клієнтами і чому вони так вважають і т. д. Крім цього, на співбесіді допоможуть оцінити лояльність до клієнтів ділові ігри з продажу вигаданого товару (ви в ролі покупця), кейси на подолання заперечень клієнта.

В інших потенційних працівників можна поцікавитися, наприклад, про критерії задоволеності клієнтів, цікавий і позитивний клієнтський досвід, який вони отримали. Додатково їм можна запропонувати вирішити міні-кейс, наприклад: “Ви пишете код програми і ваш дедлайн по передачі програми замовнику якраз сьогодні. Ви впевнені в якості програми, але вже не встигаєте перевірити її на потенційні помилки в коді. Як ви поступите?”

В ході бесіди рекрутеру також необхідно спостерігати за тим, як веде діалог кандидат. Чи уважно він слухає питання, не перебиває, уточнює незрозумілі йому моменти або навпаки соромиться запитувати. У роботі з клієнтами важливо мати терпіння, тому, щоб оцінити наявність такої якості, можна навмисно затримати початок співбесіди і поспостерігати за поведінкою кандидата або питати одне і те ж кілька разів і відстежити його реакцію. Рекомендуємо також задавати більше запитань, які будуть спрямовані на з'ясування соціальних зв'язків претендента: скільки друзів, як відзначає свята, чи знає він своїх сусідів, чи бере участь в будь-яких ініціативах.



При відборі слід віддавати перевагу претендентам, які вміють і люблять працювати з людьми, які мають високий рівень стресостійкості, доброзичливості, демонструють позитивний настрій і хорошу здатність до навчання, які вміють вирішувати проблеми і бажають підвищувати свій професійний рівень. Навчати клієнтоорієнтованості працівника, який не володіє перерахованими вище якостями, марно.

Розвивати клієнтоорієнтованість персоналу найефективніше за принципом “Роби як я”. Якщо в компанії будуть транслюватися моделі комунікацій, спрямовані на покупців, то співробітники природним чином почнуть застосовувати ці схеми.

Крім того, потрібно пояснювати співробітникам, яку вигоду отримують вони разом з компанією, якщо будуть клієнтоорієнтованими. Цифри завжди дуже переконливі. Йдеться про дослідження, які показують, як прибуток компанії, її репутація залежать від того, як співробітники працюють з клієнтами. Зауважимо, що і самі співробітники без досліджень на прикладі власних компаній помічають, як завдяки впровадженню клієнтоорієнтованості зростають продажі. Наприклад, Ольга Балагурова, керівник відділу з розвитку операційної діяльності групи компаній “Рольф”, констатувала: після того, як співробітники стали дотримуватися стандартів роботи з клієнтами, рівень продажів зріс на 10%, ефективність роботи персоналу збільшилася на 60%, частка компанії на ринку виросла, а кількість клієнтів, що повернулися досягла 100% [31].

Звичайно, не варто розраховувати тільки на те, що всі працівники будуть мати таку рису, як лояльність до клієнтів. Необхідно мати чітко вибудовану систему навчання, одним із завдань якої є розвиток і підтримка такої компетенції у персоналу.

Одним з найбільш ефективних методів навчання є тренінг, оскільки націлений не тільки на отримання знань, умінь, а й на переведення цих категорій на рівень навичок, а також на формування клієнтоорієнтованих установок роботи з клієнтами [9]. Такі навчальні тренінги, як “Клієнтоорієнтоване обслуговування”, “Основи корпоративної культури” і т. д. допомагають швидше адаптуватися на

новому місці і навчають стандартам роботи, прийнятим в компанії. При використанні цього методу завдання по формуванню внутрішньої клієнтоорієнтованості вирішується найбільш дієво. Також вони дають можливість співробітникам дізнатися моделі ефективної комунікації, формувати цінність покупця, розвивати позитивне мислення і проактивну поведінку.

Не слід забувати і про важливість професійного зростання працівників. Дійсно, при відсутності експертних знань чи значних обмеженнях у певній галузі, послуги, що надаються співробітниками компанії послуг, не будуть в повній мірі відповідати очікуванням клієнта, що, в свою чергу, може привести до погіршення взаємин з ним аж до розірвання контракту або неможливості відновлення договірних відносин. Це ж саме стосується і backendперсоналу, адже від них залежить на скільки якісно і швидко буде виконане замовлення клієнта чи те на скільки той чи інший продукт відповідає його вимогам.

На сьогоднішній день існує низка методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків працівників ІТ-сфери, та найбільш поширеною тенденцією є онлайн навчання (різноманітні комп'ютерні курси, вебінари, тренінги), ІТ-вечори, конференції, зустрічі [12]. У наш час можливостей для професійного зростання і розвитку вдосталь, тому HR-менеджеру варто лишень підібрати ефективну програму для кожного працівника і мотивувати його до збільшення професіоналізму та продуктивної роботи.

Очевидно, що тільки задоволений своєю роботою співробітник здатний демонструвати ефективну поведінку та робити максимальний вклад у розвиток справи, поганий настрій або відсутність мотивації, навпаки, не сприяє якісній роботі. Мотивований співробітник виконує свої обов'язки з більшою самовіддачею, формуючи і розвиваючи взаємини з клієнтами, тим самим сприяючи підтримці позитивного іміджу компанії і отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

Крім того, останнім часом досить сильно зросла професійна самосвідомість ІТ-спеціалістів — якщо раніше різноманітні дії, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, сприймалися ними без ентузіазму, то сучасні ІТ-фахівці

зацікавлені як в матеріальній, так і в нематеріальній мотивації своєї праці й досить добре обізнані щодо власної значимості для компанії.

За даними дослідження EmployerBrandBenchmarkingResearch 2014 в сфері ІТ були виявлені пріоритетні чинники мотивації фахівців ІТ-галузі при виборі роботодавця (рис.3.2.). У дослідженні взяло участь 860 респондентів віком понад 19 років, з досвідом роботи в ІТ більше 1-го року.



Рис.3.2. Фактори мотивації ІТ-спеціалістів

Джерело: [6]

Найголовнішим і найвагомим чинником при виборі роботодавця є заробітна плата. Вона більш ніж в півтора рази перевищує наступний фактор – особистісний та професійний ріст. І майже вдвічі – можливість участі у стартапах і цікавих проектах. Незважаючи на те, що соціальний пакет співробітників поставили на десяте місце за важливістю, майже чверть фахівців вважають його важливим фактором. Найбільш цінною складовою є можливість лікарняного або виплата лікарняних. Далі співробітників цікавлять спортивні програми, заохочення за роки роботи в компанії, медичне страхування та оплата харчування.

Зважаючи на це та спираючись на практичний досвід, виділимо ряд факторів, що допоможуть підвищити мотивацію працівників ТОВ “Кравдін”:

1. *Конкурентоспроможна заробітна плата*, яка як ми вже переконалися, є найпростішою і дієвою формою мотивації праці. Для “айтішників” рівень щомісячної матеріальної компенсації дійсно грає важливу роль. Близько 80% ІТ-фахівців, які збираються змінити поточне місце роботи і займаються активним пошуком нової, на співбесідах основною причиною такого пошуку називають низький (невідповідний ринку) рівень зарплати [59].

В ТОВ “Кравдін” кожен працівник має свою ставку заробітної плати, яка декілька раз на рік може зростати, якщо працівник активно себе проявить.

І хоча в компанії не оплачуються понаднормові години, працівники часто засиджуються на роботі чи працюють у вихідні, оскільки розуміють, заради чого вони це роблять. Тому справедливо було б винагороджувати таку добровільну ініціативу. Наприклад, працівники могли б щомісяця складати “список добрих справ”, в який би вносили всі дрібні справи і нестандартні завдання, які вони виконували понад обов'язкову норму. Списки мають оцінювати керівники відділу, самостійно ранжувати виконані завдання за рівнем значимості для компанії. В результаті, працівники могли б отримати щомісячний бонус до своєї фіксованої зарплати, і відповідно б це їх заохочувало ще більше старатися для компанії.

Таким чином, для збільшення і підтримки рівня мотивації і, отже, ефективності роботи співробітників має сенс вводити бонусну або преміальну грошову частину. Наприклад, працівникам відділу CustomerSuccess, додатково можна вводити премії за роботу у вихідні дні, чи “Найбільшу кількість Great рейтингів за місяць”.

2. Також, вважаємо доцільним проводити *оцінку праці персоналу*. Зазвичай такі оцінки мають річну періодичність. Їх схема досить проста. На початку оцінюваного періоду керівником і працівником складається документ, що містить цілі працівника на період. Цілі формулюються за кількома напрямками, в тому числі підвищення власної кваліфікації, навчання, завершення будь-яких робіт,

досягнення необхідних показників і т. д. Після закінчення періоду здійснюється зіставлення досягнутого і запланованого. При виконанні всіх або більшості цілей працівник отримує заохочення, або бонус.

3. Популярним додатком до зарплати є соціальний пакет. Великі ІТ-компанії пропонують співробітникам пакети пільг на вибір, але залежно від цінності фахівця це може бути: надання безвідсоткових кредитів, оплата відпочинку для всієї родини, заняття англійською мовою в офісі, закордонні відрядження, страхування членів сім'ї співробітника за корпоративною страховкою, страхування від нещасного випадку, оплата витрат на сертифікацію і фахову літературу, оплата занять спортом, додаткове медичне страхування, включаючи стоматологію і протезування, відшкодування витрат на комунальні платежі і знімання квартири, оплата дошкільних установ для дітей співробітників[34]. Найчастіше в таких компаніях усім співробітникам незалежно від кількісних і якісних показників їхньої роботи дають безкоштовні обіди, оплачують витрати на транспорт та мобільний зв'язок, забезпечують обов'язковим медичним страхуванням, оплачують відпустки і лікарняні листки.

На сьогоднішній день в ТОВ "Кравдін" соціальний пакет не достатньо широкий. Перше, що пропонуємо – це доставка обідів в офіс. Особливо їх оцінять програмісти, які часто стикаються з безперервними операціями, а відхід з офісу на час обіду може сильно відволікти їх від завдання, що негативно позначиться на термінах виконання. Така ж сама ситуація в Customer Success, який повинен працювати безперервно (тобто хтось з працівників завжди має залишатися в офісі), і зважаючи на те, що клієнти активізуються зазвичай в обідній час, то доставка в офіс була би досить корисною.

Друге, на що хочеться звернути увагу, це походи в спортзал. Більшість працівників намагаються підтримувати себе у фізичній формі, тому оплачуваний абонемент в спортзал/басейн був би досить хорошим способом розслабитися після робочого дня. Щоб ще більше подбати про здоров'я працівників, можна забезпечити їм щорічний оплачуваний медичний огляд у лікарів.

Також досить важливі такі блага, як службовий ноутбук і оплачуваний підприємством домашній Інтернет. Додаючи такі складові до соціального пакета, компанія виграє двічі — по-перше, підтримує мотивацію співробітника і його лояльність, по-друге, він у будь-який час доби зможе віддалено вирішувати проблеми, що виникають на роботі.

4. Ще одним важливим фактором ефективної праці є хороша *звукова ізоляція приміщення*. Оскільки вся робота ІТ-фахівця пов'язана з розумовою працею, необхідно представити йому можливість повністю зосередитися на вирішенні завдань. При роботі в шумному приміщенні поряд з неможливістю якісно виконувати завдання зростає рівень дратівливості співробітника, настає більш швидка стомлюваність. Для працівників ТОВ “Кравдін ” звукоізоляція – дійсно важлива умова комфорту, особливо зараз коли проводяться ремонти. Тому як мінімум працівників потрібно забезпечити навушниками з високою звукоізоляцією (напр., Rock-ItSoundsR-Shield).

5. Як показує зарубіжний досвід, для працівників сфери ІТ хорошим мотиватором є і *корпоративні виїзні заняття активними видами спорту*. Так, гра в пейнтбол, організована компанією в суботу, підніме настрій і зарядить енергією для продуктивної роботи на цілий тиждень[8].

6. Останній мотивуючий фактор, на якому хотілося б зупинитися, але не останній за важливістю для будь-якого працівника – це *зміст його роботи*. У рідкісних випадках будь-яка людина погодиться виконувати роботу, яка не цікава їй особисто. Звичайно, якщо специфіка роботи ІТ-служби пов'язана з підтримкою існуючої системи, визначеними щоденними рутинними функціями, досить складно заради підвищення мотивації змінити зміст такої роботи. Однак навіть в подібній ситуації можна зробити кроки, які позитивно позначаться на мотивації, а саме розширення існуючих функціональних обов'язків (наприклад, коучинг молодих фахівців), залучення в нові проекти і можливість горизонтальної ротації в ІТ-департаменті.

Важливо обговорювати з працівником його задоволеність роботою, цікавитися що б він хотів робити, прислухатися до його ідей. Керівник відділу

повинен вміти слухати своїх підлеглих і давати конструктивний зворотний зв'язок. У роботі ІТ-фахівця, яка за своєю природою є творчою, часто виникають нові ідеї і неординарні бачення вирішення завдання. Таку спонтанну ініціативу необхідно грамотно підтримувати, інакше вона може зникнути разом з мотивацією співробітника. Тому керівникові відділу інформаційних технологій так важливо знаходити можливість спілкуватися зі своїми підлеглими, бути уважним до ідей і підтримувати їх ініціативу. Тож у ТОВ “Кравдін” рекомендуємо взяти до уваги практику проведення щомісячних one-to-one зустрічей працівника з його керівником, щоб можна було обговорити вище згадані питання та можливості кар’єрного росту.

Цей та інші вище перераховані фактори допоможуть підвищити залученість персоналу, тобто ступінь участі співробітників в житті і діяльності компанії, збіг інтересів компанії та інтересів співробітників, позитивне ставлення до своєї роботи, яке призводить до підвищення продуктивності праці. Залучені співробітники старанніше працюють і здатні вкладати більше сил в досягнення цілей компанії. У порівнянні з незалученими колегами, вони готові в два рази частіше допомагати товаришам по роботі (навіть без відповідного прохання) і в три рази частіше пропонувати ідеї покращень в роботі компанії. Нарешті, на піврічному відрізку часу для залучених співробітників помітно нижча ймовірність відходу на лікарняний і пошуків нової роботи.

Одним з найбільш ефективних засобів вимірювання рівня залученості співробітників є спеціальні опитування. Добре розроблений опитувальник допоможе зрозуміти, на якому рівні залученості знаходяться співробітники. Ключовим моментом, що визначає успіх такого опитування, є пильна увага до відгуків співробітників.

Залученість персоналу ТОВ “Кравдін” рекомендуємо визначити за критеріями анкети, розробленої агенством Gallup Organization (Додаток В). Використовуючи цей інструмент, керівники можуть зрозуміти, які аспекти в роботі з персоналом потребують удосконалення, і що необхідно зробити для підвищення ефективності роботи організації на різних рівнях.

Компанія Gallup вважає, що кожне питання зі списку анкети безпосередньо пов'язане з прибутковістю. Так, перше питання (“Чи знаєте ви, яких саме результатів від вас очікують на роботі?”) передбачає, що якщо співробітники не тільки чітко розуміють свої функціональні обов'язки, а й прекрасно усвідомлюють / бачать свій особистий внесок в бізнес, то у них, як правило, високий ступінь залученості, завдяки чому прибуток може вирости до 30%. Зв'язок між залученістю персоналу і прибутковістю компанії продемонстровано на рис. 3.3.

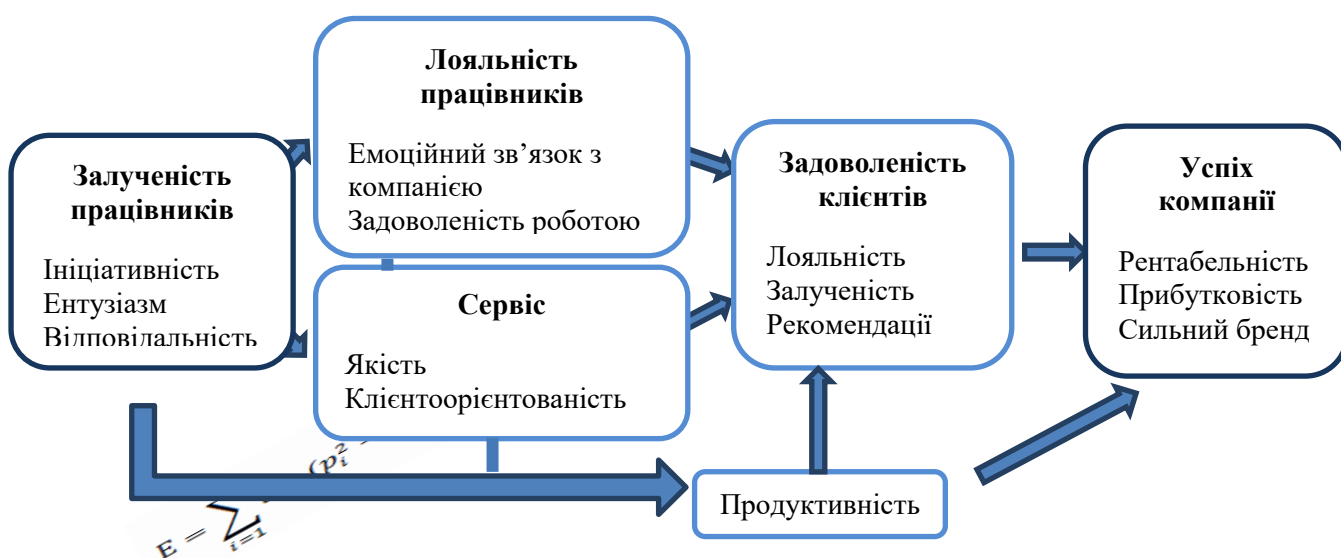


Рис. 3.3. Вплив залученості персоналу на прибутковість компанії

Джерело: побудовано автором

Залучені до роботи співробітники проявляють клієнтоорієнтовану поведінку, тож надають кращий сервіс. Згідно з дослідженнями, в компаніях, де показник задоволеності клієнтів перевищує середній по галузі, рівень залученості співробітників приблизно в 1.5 рази вище, ніж в компаніях, де показник задоволеності нижче середніх значень.

Крім того, залучені працівники виконують роботу з більшою продуктивністю, що позитивно відбивається на результатах діяльності компанії. У формулі значення основних елементів є наступним:  $E$  – ефект від зростання продуктивності праці;  $N$  – кількість працівників, продуктивність праці яких



збільшилася, ;  $t_i$  – кількість днів, відпрацьованих  $i$ -м працівником за місяць;  $P$  – продуктивність праці  $i$ -го працівника після та до здійснення заходів по залученню персоналу.

Таким чином, гарне обслуговування з високою продуктивністю праці збільшує рівень задоволення споживачів. Задоволених споживачів легше утримати, що, в свою чергу, сприяє зростанню прибутку і процвітанню компанії. Це підтверджено і численними дослідженнями. Так, компанія HewittAssociates порахувала різницю в показниках між організаціями з високим і низьким рівнем залученості співробітників. У кращих світових компаніях, де індекс залученості неухильно зростає, спостерігаються такі результати[52]:

- обсяг продажів в розрахунку на одного співробітника вище на 27 000 дол США;
- прибуток на одного співробітника вище на 38 000 дол. США;
- рівень задоволеності клієнтів вище на 10-15%;
- прибуток компанії більше на 22%;
- плинність менше на 25%;
- прогулів менше на 37%.

Підсумовуючи вище сказане, визначимо, що для компанії в цілому користь від підвищення залученості полягає в зменшенні плинності персоналу, зростанні його лояльності до роботодавця, підвищенні ефективності внутрішніх процесів і виконанні цілей, що стоять перед підрозділами. Також зростає клієнтоорієнтованість ІТ-фахівців, їх націленість на досягнення результату, що в цілому веде до загального зростання ефективності роботи компанії.

### **3.2. Розробка комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг ТОВ “Кравдін” на основі клієнтоорієнтованого підходу**

На сучасному етапі ІТ-ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що в результаті призводить до посилення конкуренції в усіх сегментах галузі, причому компанії змагаються не лише за частку на ринку, але і

за інвестиції і персонал. Для того щоб залишитися “на плаву” в ситуації, що склалася багатьом компаніям доводиться переглядати свої стратегії в конкурентній боротьбі і шукати ефективні рішення формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності компанії в цілому.

Існують два види конкурентних переваг:

– переваги у витратах – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар, послугу з меншими витратами, а отже за нижчою ціною, порівняно з конкурентами;

– переваги у маркетингу – це здатність підприємства забезпечувати покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [69, с. 101].

Швидкість, ефективність, оригінальність, орієнтація на споживача, якість і продуктивність – це фактори, які цінуються на ринку ІТ-послуг і допомагають підприємству зайняти вигідні конкурентні позиції, тому ТОВ “Кравдін” радимо вибудовувати свої конкурентні переваги на основі глибокого вивчення потреб споживачів, вдосконалюючи свою клієнтоорієнтовану стратегію.

Ефективна клієнтоорієнтована стратегія повинна включати перш за все виявлення найбільш перспективної групи клієнтів і розробку бізнес-процесів і програм, орієнтованих на підвищення їхньої лояльності. Ключовим напрямком діяльності компанії в рамках клієнтоорієнтованої стратегії є групування фактичних і перспективних клієнтів з точки зору однорідних потреб і моделей поведінки. Потенційні клієнти ТОВ “Кравдін” сегментуються за розміром (стартап компанії, великі технологічні корпорації, індивідуальні розробники і тд), за продуктом для локалізації (веб-додаток, програма, вебсайти) і в них різні потреби і вимоги до платформи, тож компаніям важливо змогти задовольнити потреби кожної цієї групи і зробити це краще за своїх конкурентів.

В ситуації схожості продуктів і послуг, визначна роль належить питанню вибору конкурентних відмінностей і позиціонування компанії в свідомості клієнтів. В ІТ-сфері важлива технологія, проте її можна скопіювати, тому на разі

крім технології зростає й значимість сервісних характеристик (в тому числі компетентності персоналу) та іміджу компаній. Основним завданням лідируючих компаній є розвиток асоціацій, пов'язаних з твердженням про те, що вони орієнтовані на вирішення проблем і задоволення потреб кожного клієнта.

Перше, що радимо зробити ТОВ “Кравдін”, це провести цінову і функціональну диференціацію свого продукту під різні категорії споживачів. Зараз цінова політика платформи Кравдін зорієнтована в основному на середні за розміром компанії двох сегментів: виробників програмного забезпечення та тих, які прагнуть локалізувати свій власний веб-сайт.

Вартість користування платформою залежить від кількості проектів та стрічок, які клієнт планує завантажити на платформу. На разі, в компанії є 2 категорії планів:

1) Персональні плани. До них належать:

- Microплан (1 проект/500 стрічок) – 19\$/місяць;
- Starter план (1 проект/1000 стрічок) – 29\$/місяць;
- Standard план (2 проекти/2000 стрічок) – 59\$/місяць;
- Professional план (3 проекти/3000 стрічок) – 89\$/місяць.

2) Організаційні плани, які надають можливість користуватися додатковим функціоналом (In-Context, версії, інтеграції, покращені вокфлови, звіти і т.д). Вони включають в себе такі плани:

- Bronze (5 проектів/5000 стрічок) – 150\$/місяць;
- Silver (10 проектів/2000 стрічок) – 300\$/місяць;
- Platinum (необмежені проекти/80000 стрічок) – 450\$/місяць;
- Enterprise – (необмежені проекти/ понад 80000 стрічок) за договірною

ціною.

Не зважаючи на різноманітність тарифних планів, топ-причиною чого потенційні клієнти не обирають Кравдін, є саме висока вартість користування. Зазвичай такі скарги надходять від власників невеликих стартап-проектів, які є некомерційними чи які є їхніми хобі-проектами. Відповідно такі проекти є повністю не прибутковими чи надходження від таких проектів є надто малими,

тож відповідно і бюджет на локалізацію відсутній. Бувають і ситуації, коли клієнтам потрібен всього 1 проект так як в Micro плані (\$19), але 15,000 стрічок що доступно в плані Silver (\$300) чи інша ситуація, коли клієнти хочуть локалізувати невеликий об'єм контенту (400 чи навіть 1500 стрічок), проте їм потрібна наприклад GitHub інтеграція, щоб відбувалася автоматична синхронізація вихідних файлів та перекладів. Оскільки GitHub інтеграція доступна лише для організаційних планів, тому потенційному клієнту треба буде платити \$150 замість \$19 чи \$59, що відповідно буде не раціональним для нього.

Як результат, Кравдін просто втрачає таких клієнтів та недоотримує прибуток. Щоб уникнути цього, рекомендуємо компанії розробити ще одну платформу для локалізації під вище згаданий сегмент клієнтів з більш гнучкими тарифами, можливість безкоштовного користування та простішим інтерфейсом. Цінову модель пропонуємо вибудовувати на основі 2 факторів: функціонал, який використовується та кількість приватних проектів. На відміну від моделі Кравдін, пропонуємо забрати обмеження по кількості стрічок. Оплату здійснювати лишень за приватні проекти (оскільки саме вони є комерційними і приносять дохід компанії-власнику), для публічних проектів платформа безкоштовна. Також пропонуємо зменшити кількість планів до 3, рекомендований набір функціоналу кожного з яких поданий в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Рекомендована цінова модель нової платформи

<b>FREE</b>	<b>PRO</b>	<b>BUSINESS</b>
<b>\$0 per Проект / Місяць</b>	<b>\$49 per Проект / Місяць</b>	<b>\$299 per Проект / Місяць</b>
<b>Необмежені публічні проекти</b>	<b>Необмежені публічні проекти</b>	<b>Необмежені публічні проекти</b>
<b>1 приватний проект</b>	<b>Необмежені приватні проекти</b>	<b>Необмежені приватні проекти</b>
<b>Необмежена к-сть учасників</b>	<b>Необмежена к-сть учасників</b>	<b>Необмежена к-сть учасників</b>
<b>Необмежена к-сть слів та стрічок</b>	<b>Необмежена к-сть слів та стрічок</b>	<b>Необмежена к-сть слів та стрічок</b>
<b>Рівень клієнтської підтримки: Standard</b>	<b>Рівень клієнтської підтримки: Proirity</b>	<b>Рівень клієнтської підтримки: 24/5 Support with Four-Hour Response</b>
	<b>Скріншоти</b>	<b>Скріншоти</b>
	<b>QACheck</b>	<b>QACheck</b>

## Продовження таблиці 3.1

	<i>Ручне завантаження файлів</i>	<i>Ручне завантаження файлів</i>
	<i>CLI</i>	<i>CLI</i>
	<i>API</i>	<i>API</i>
		<i>Розширене керування</i>
		<i>Кастомні формати файлів/інтеграції</i>
		<i>Кастомне SSO</i>
		<i>Розширена пам'ять перекладів</i>

Джерело: побудовано автором

Також, значна частина великих клієнтів Кравдін просять кастомізовані рішення під свої конкретні потреби. Проте через сучасну архітектуру платформи не все можна реалізувати, а також це може нашкодити роботі інших клієнтів. Тому також пропонуємо провести реорганізацію роботи з великими клієнтами, розробивши Enterprise версію платформи Кравдін, з гнучкою архітектурою, де можна було б за додаткову ціну втілювати побажання кожного клієнта.

В цілому такі вищезапропоновані зміни, дозволять компанії:

- Залучити більше нових клієнтів;
- Збільшити прибутковість;
- Поекспериментувати з дизайном та користувацьким інтерфейсом на нових платформах (на разі, на самій поточній платформі Кравдін не має такої можливості: це надто ризиковано, адже масштабні зміни в дизайні можуть відлякати вже існуючих клієнтів).

Друге, на що б хотілося звернути увагу, це забезпечення безперервної клієнтської підтримки. Недавнє дослідження глобальної консалтингової компанії Forrester виявило, що 71% користувачів назвали головною складовою хорошого сервісу економію часу клієнтів, що набуває особливо важливого значення в умовах глобального часового діапазону 24/7. На разі, customer success команда працює цілодобово 5 днів на тиждень, проте вихідні залишаються “не покритими”. Тому, якщо критична проблема виникла у вихідні дні (наприклад,

проект став неактивний), то клієнту доведеться чекати 2 дні доки клієнтська підтримка зможе його активувати і аж тоді він зможе продовжити працювати.

Згідно з опитувань, які провели маркетологи Кравдін, саме швидкий і якісний клієнтський сервіс – це одна з найзначніших причин, чому клієнти обирають Кравдін. За такої важливості клієнтського обслуговування, варто дійсно організувати підтримку 24/7 з подальшим акцентом на скайп-дзвінки. Це допоможе клієнту отримати вирішення свого питання максимально швидко.

Для покращення ефективності роботи працівників CustomerSuccess та для побудови довгострокових взаємовідносин з клієнтами, пропонуємо такі заходи:

1. Навчання нових працівників. Як тільки працівник приходить у відділ, то на разі немає спеціального ознайомчого курсу про роботу платформи, працівнику доводиться все дізнаватися самому в процесі роботи чи перечитуючи попередні емейли своїх співробітників. Для того, щоб ввести працівника в курс справи, варто:

- проводити загальну демонстрацію платформи (таку як проводиться для клієнтів), таким чином, працівник краще зрозуміє для чого призначений кожний розділ платформи;

- зробити список найбільш частих питань від клієнтів та відповідей на них, таким чином, новачок зможе швидше відписувати на типові листи і не витратити час на пошук відповіді;

- технічне навчання працівників. Оскільки багато питань від клієнтів пов'язані саме з технічною сферою, тому варто проводити окремі заняття стосовно роботи CLI, API, GitHub та BitBucket інтеграціями, робота в версіях. Таким чином, новачок зможе налаштувати їх у себе на комп'ютері і при потребі відтворити проблему клієнта і самостійно знайти рішення для неї.

Досить цікавою є практика розробки власних програм навчання, своєрідних інтенсивних курсів, які б включали теоретичну частину і занурення в практику. Програму можна розділити на чотири предмети (від базової функціональності і до просунутих фіч) на кожен тиждень стажування відповідно. Після кожного тижня – здача тесту по засвоєному матеріалу.

Після закінчення теоретичної частини до кожного “студента” варто прикріпити ментора з числа “ветеранів” підтримки. Підопічний починає відповідати на запити користувачів по пошті, але відповіді не йдуть клієнтам безпосередньо. Ментор переглядає їх і при необхідності повертає зі своїми зауваженнями. В кінці робочого дня вони разом аналізують моменти, з якими зіткнувся новий співробітник. Ментор дає поради, уточнює, як краще реагувати на ті чи інші питання, допомагає зрозуміти, чого хоче клієнт.

Коли кількість зауважень до відповідей співробітника йде на спад, йому можна довіряти роботу в текстовому чаті.

Навчання повинно тривати і після випробувального терміну, досить простою і ефективною є методика Skills Matrix [73]. Ідея в тому, що людина на початку кожного кварталу оцінює себе за кількома десятками критеріїв: знання функцій продукту, навички роботи по кожному каналу спілкування, розуміння робочих процесів. Потім співробітник разом з керівником вибирає три критерії, за якими поставив собі мінімальні оцінки. Ці три показники – його особисті цілі для підвищення кваліфікації на найближчі три місяці роботи.

Відмітимо, що варто зосередити увагу на навчанні не лише працівників відділу клієнтської підтримки, але і всього персоналу. Ніякі реструктуризації, новітня техніка, різноманітність методів управління самі по собі не дадуть належного ефекту, якщо професійна підготовка та навчання працівників не буде відповідати сучасним вимогам. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві, з одного боку, повинні швидко реагувати на зміни потреб в робочій силі, а з іншого – надати працівникам можливість для навчання відповідно до їх потреб та інтересів.

Побудова системи навчання повинна починатися з створення бази навчання працівників, яка поєднуватиме в собі світовий досвід, тенденції галузі та власне бачення і вподобання працівників.

Керівництво компанії повинне створювати сприятливі умови, стимулювати своїх працівників до постійного професійного розвитку, вдосконалення ділових,

особистісних і моральних якостей, так як їх прояв створює приємне враження не тільки про працівника, але і що найголовніше, про діяльність компанії в цілому

2. Підвищення рівня англійської та російської. Вся робота відділу Customer Success пов'язана із спілкуванням на іноземній мові. Швидкість та доступність відповіді, яку отримує клієнт впливає на рівень його задоволеності платформою і в кінцевому результаті впливає на те, чи буде клієнт надалі працювати з компанією (особливо у випадках якщо це дзвінок з потенційним клієнтом). Оскільки працівники через особливості свого робочого графіку, зазвичай не мають можливості відвідувати групові заняття англійської, то корисно було б організувати індивідуальні заняття для них (чого зараз нема), з метою кращого розвитку комунікативних здібностей та покращення правопису.

Зважаючи на те, що більша частина спілкування проходить у письмовій формі (e-mail та чати, які вимагають негайної відповіді), працівникам корисно було б опанувати метод сліпого набору, щоб друкувати швидше та не витрачати час на виправлення помилок.

Ще одна річ на яку б хотілося звернути увагу – це постійний розвиток. Технології та конкуренти не стоять на місці, тому що зберегти стійкі конкурентні позиції рекомендуємо компанії спрямовувати на кошти в R&D, залучати інвестиції та досвід експертів.

Зрозуміло, що реалізація розробленої клієнтоорієнтованої стратегії неможлива без адекватного механізму управління, що дозволяє здійснювати оцінку досягнутих результатів і контроль за ними, оскільки “не можна управляти тим, що не можна виміряти”. На думку дослідників, найбільш адекватним підходом до управління реалізацією клієнтоорієнтованої стратегії компаній є система збалансованих показників (BSC). У даній системі кожен елемент пов'язаний з суттю клієнтського бізнесу: залучення споживачів, диференціювання пропонованих товарів і послуг, виділення ключових бізнес-процесів і управління ними, навчання і розвиток персоналу, що в результаті направлено на досягнення стратегічної мети, яка полягає в нарощуванні вартості бізнесу.



Основні цілі клієнтоорієнтованої стратегії і показники, що вимірюють їх досягнення, можуть бути представлені в такому вигляді (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

### Основні цілі і показники клієнтоорієнтованої стратегії підприємства

Напрямок	Ціль		Показники
Фінанси	Створення нових джерел доходу		Дохід від нових клієнтів і продуктів
	Підвищення прибутковості клієнтів		Прибутковість одного клієнта
	Підвищити рентабельність продаж		Затрати на продаж (по каналах)
Клієнти	Підвищення задоволеності клієнтів Підвищення лояльності клієнтів Створення “фанатів”		Відсоток задоволених клієнтів Відсоток лояльних клієнтів Процент реалізації продукту через рекомендації
Внутрішні процеси	Відбір клієнтів	Визначити ключові сегменти Управління брендом	Прибутковість сегменту Відомість/лояльність до бренду
	Залучення клієнтів	Залучення нових клієнтів	Кількість контрактів/рівень конверсії
	Утримання клієнтів	Надання першкласного обслуговування. Створення ексклюзивного партнерства. Створення “пожиттєвих” клієнтів	Рейтинг відгуків від клієнтів. Відсоток доходу від одного джерела. “Пожиттєва” вартість клієнта
Навчання і розвиток персоналу	Компетенції	Розвиток стратегічних компетенцій. Залучення та утримання кращих професіоналів	Відсоток стратегічного перенавчання. Плинність кадрів
	Мотивація	Лояльність працівників Рівень їх задоволення	Відсоток лояльних клієнтів  Відсоток позитивних відгуків працівників
	Корпоративна культура	Створення організаційної культури, орієнтованої на клієнта. Поєднання особистих цілей з цілями компанії	Опитування клієнтів. Співвідношення особистих цілей з цілями компанії

Джерело: побудовано автором

Після визначення стратегічних цілей по кожній перспективі, вибору показників по кожній цілі, присвоєння показниками цільових значень

розробляємо стратегічну карту, яка ілюструє причинні зв'язки між факторами, що визначають ефективність роботи компанії (рис. 3.4).

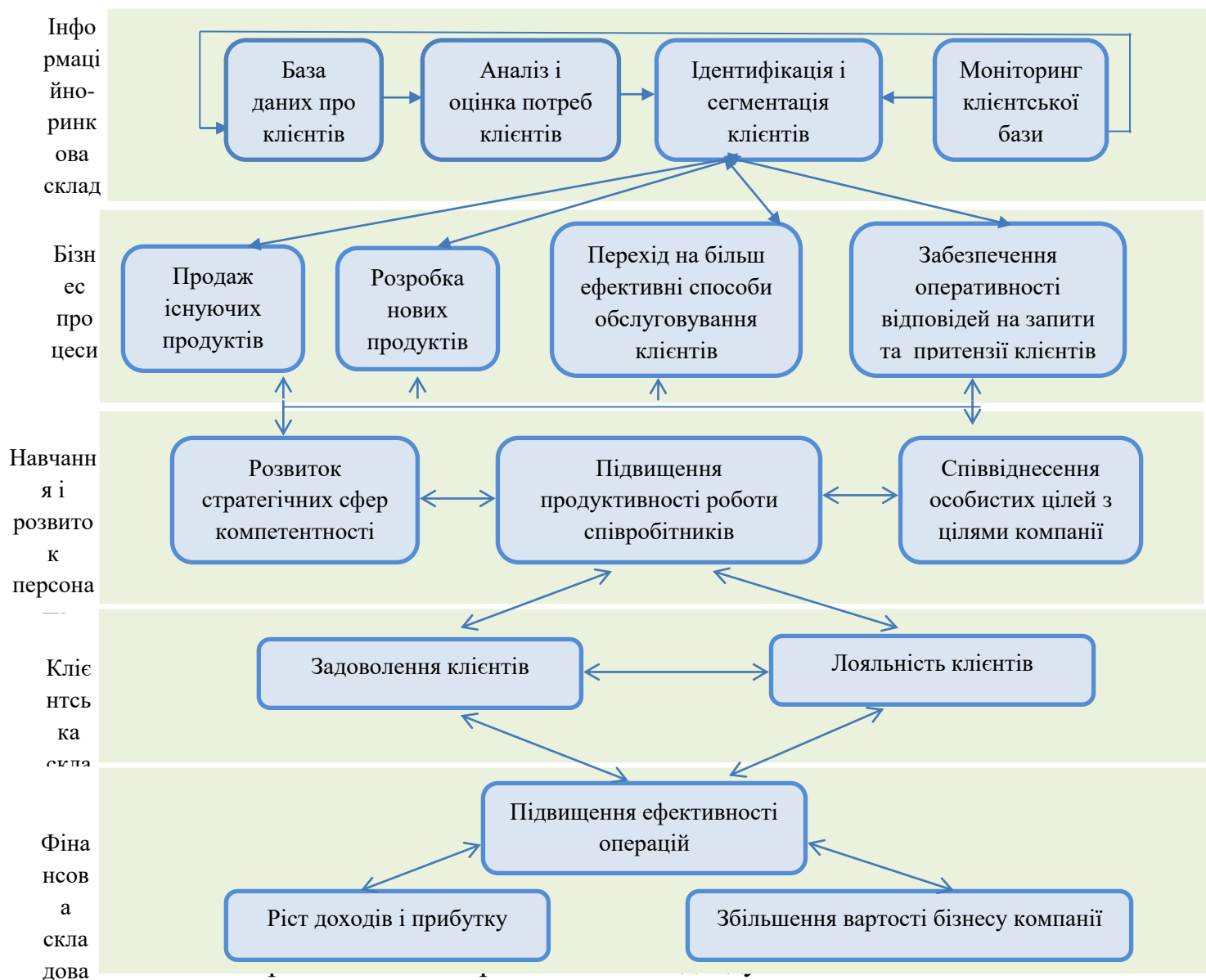


Рис 3.4. Стратегічна карта підвищення ефективності функціонування компанії в рамках клієнтоорієнтованого підходу

Джерело: побудовано автором

Запропонована модель стратегічної карти підвищення ефективності функціонування компанії структурована по п'яти блоках: інформаційно-ринкова складова, бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу, клієнтська складова і

фінанси. Інформаційно-ринкова складова карти включає формування бази даних про клієнтів, використовуючи яку керівництво здійснює аналіз і оцінку їх потреб в цілях ідентифікації і сегментації клієнтів. Для підтримки зв'язків з цільовими сегментами здійснюється постійний моніторинг клієнтської бази. Під вибрані клієнтські сегменти підлаштовують ключові бізнес-процеси (продаж існуючих і розробка нових продуктів, забезпечення оперативності відповідей на запити клієнтів, перехід на більш ефективні способи обслуговування).

Якість виконання бізнес-процесів визначається рівнем підготовки персоналу компанії та ефективною мотиваційною політикою. Навчений та мотивований персонал, який усвідомлює своє місце в структурі компанії, свої індивідуальні цілі забезпечує належний рівень обслуговування клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності і лояльності. Високий рівень задоволеності і лояльності клієнтів підвищує число вторинних покупок і рекомендацій покупок іншим особам, що забезпечує зростання продажів і прибутку, а в довгостроковій перспективі – нарощування вартості бізнесу компанії.

### **3.3. Оптимізація бізнес-процесів компанії як спосіб забезпечення позитивного клієнтського досвіду**

Бізнес процеси – є основою діяльності будь-якої компанії. З метою створення цінності для клієнта необхідно виконати ланцюжок взаємопов'язаних процесів, незалежно від форми організації бізнесу. Ефективність і оптимізація управління цими процесами робить бізнес успішним і конкурентоспроможним.

Сучасні ІТ-компанії вибудовують свої бізнес-процеси на основі Agile, тобто гнучкого підходу до управління проектами. Згідно з даним підходом, проект розбивається на послідовні фази (як за класичного підходу), а на маленькі підпроекти, які потім “збираються” в готовий продукт. Таким чином, ініціація і топ-планування проводяться для всього проекту, а наступні етапи: розробка, тестування та інші проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дозволяє

передавати результати цих міні-проектів, так звані, інкременти, швидше, а приступаючи до нового підпроєкту (ітерації) в нього можна внести зміни без великих витрат і впливу на інші частини проєкту.

Вже на основі принципів і кращих практик Agile були розроблені окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки: Scrum, Kanban, Crystal та ін. Початково в ТОВ “Кравдін” планування й організація роботи виконувалася по методології Scrum. Схематичне зображення скрам процесу подано на рис.3.5.

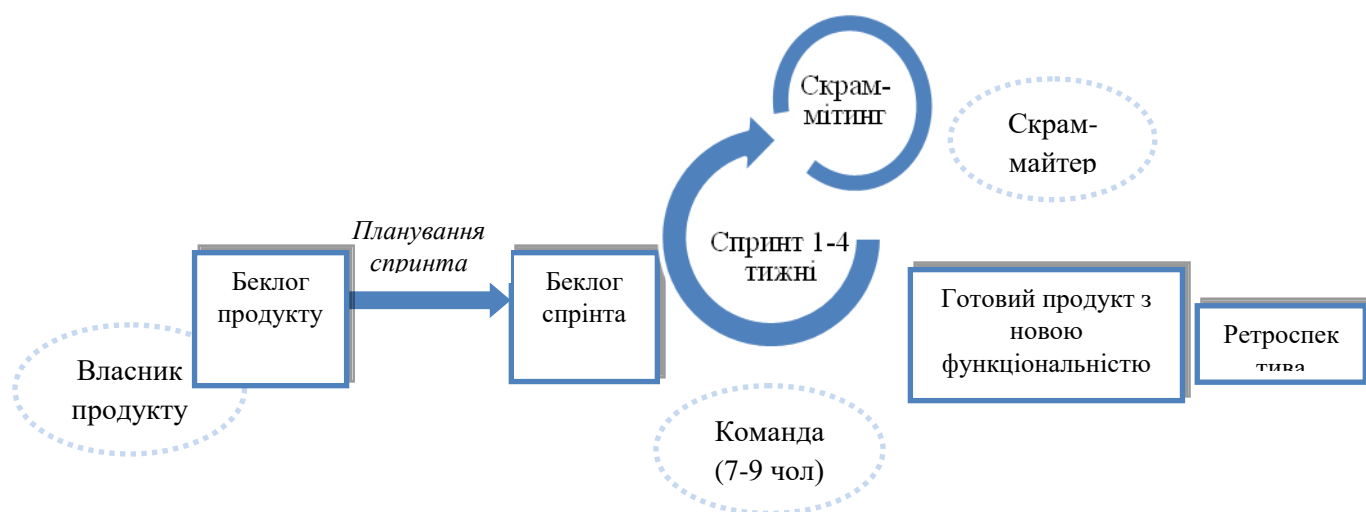


Рис.3.5 Scrum-методологія управління проєктами

Джерело: побудовано автором

Основою Scrum є Sprint, протягом якого виконується робота над продуктом. По закінченню Sprintотримується нова робоча версія продукту. Перед початком кожного Sprint проводиться SprintPlanning, на якому проводиться оцінка вмісту ProductBacklog (списку всіх ідей по вдосконаленню продукту) і формування SprintBacklog, який містить відсортовані конкретні завдання, що повинні бути виконані в поточному спринті. Кожен день проводиться DailyScrum, на якому кожен член команди відповідає на питання “що я зробив вчора?”, “що я планую зробити сьогодні?”, “Які перешкоди на своїй роботі я зустрів? [6]”.

По закінченню Sprint'a виробляються SprintReview і SprintRetrospective, основна ідея якої виявити мінуси в роботі Scrum Team, визначити плюси і подумати про те, як ще можна поліпшити отримані результати.

Але у цього процесу було багато мінусів. Ось лише найбільш важливі:

- тестери перевіряли фічу (новорозроблена функція, властивість) не тоді коли програміст її закінчив, а через тривалий час. Програміст встигав забути цю фічу і витрачав багато часу на те, щоб знову поринути в задачу;
- фічі потрапляли на production тільки в кінці спринту (раз на місяць);
- код функціоналу потрапляв в “мастер” з великим запізненням;
- програміст міг робити відразу кілька завдань паралельно, що підвищувало витрати на перемикання контексту;
- доводилося витрачати багато часу на оцінку фіч перед стартом спринту та щоденні обговорення;
- термінові завдання по виправленню помилок (багів) або з доопрацювання існуючого функціоналу порушували всі терміни спринта.

Зважаючи на значні витрати часу на обговорення (який програмісти могли б використати на виконання задач), а також на тривалий період від розробки функціоналу до його впровадження (що може зумовити його неактуальність для клієнта), керівництво компанії вирішило перейти на kanban модель організації роботи, за якої бізнес-процес поділяється не на універсальні спринти, а на стадії виконання конкретних завдань: “ToDo (зробити)” “InProgress (в процесі)”, “Testing (тестування)”, “Done (готово)” і тд [7]. Завдання розбиті на три рівні:

- 1) Рівень Blockers – виконуються в першу чергу.
- 2) Tasks and Bugs – виконуються при відсутності завдань в групі Blockers.
- 3) Backlog– виконуються при відсутності завдань в групах Blockers і Tasks and Bugs. Це буває дуже рідкісна ситуація, тому завдання з цієї секції майже ніколи не виконуються (зазвичай це рекомендації від клієнтів, які не суттєво покращують процес чи надто складні у впровадженні).

Для візуалізації підходу використовують дошки: фізичні та електронні. Вони дозволяють зробити робочий процес відкритим і зрозумілим для кожного в компанії. Крім того, значно скоротився час за який готовий функціонал потрапляє у виробництво, тепер не треба чекати закінчення спринта, фіча може буде

задеплоїна будь-коли.Схематичне зображення теперішнього канбан-процесу подано на рис 3.6.

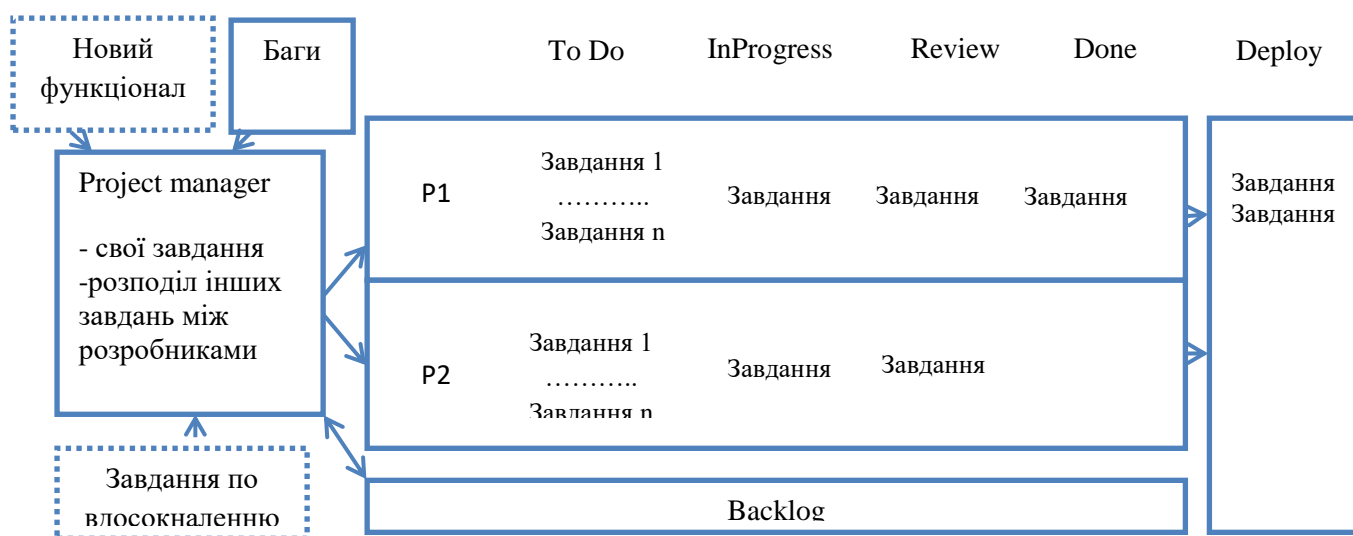


Рис.3.6. Процес управління проектами за методологіє Kanban

Джерело: побудовано автором

Не зважаючи на збільшення продуктивності за рахунок реінжинірингу бізнес-процесу, на разі все ж таки модель не є достатньо ефективною в плані роботи з завданнями, які створюються відділом клієнтської підтримки (баги, завдання по вдосконаленню). Це зв'язано з рядом причини. По-перше, над завданням для клієнтів працює в основному лишень один розробник, який фізично не встигає швидко вирішити всі завдання, тому деяким клієнтам доводиться довго чекати. По-друге, хоча, по можливості, такий тип завдань передається ще й іншим розробникам, інтервал між переходом від ToDo до InProgress теж може бути тривалим, бо розробник вже зайнятий іншим пріоритетним завданнями по розвитку. По-третє, пріоритетність завдань визначається самим розробником, часом буває таке, що він працює над завданням меншої важливості, але супер критичне для іншого клієнта завдання чекає своєї черги. Це зумовлено ще й тим, що Projectmanager не знайомий із ситуацією, яка відбувається у відділі підтримки, і в свою чергу, не може вказати розробникам, яку задачу слід робити наступною. Хоча зараз працівники клієнтської підтримки

відмічають пріоритетність завдань (low, medium чи high), в ситуації коли є багато однорівневих задач (напр.high), пріоритетність втрачає свою актуальність.

Для вирішення цих та інших завдань по роботі з задачами від клієнтів, необхідний більш тісний зв'язок між розробниками та відділу CustomerSuccess, ми пропонуємо вдосконалити існуючий бізнес-процес. Схематичне зображення нової моделі подано на рис. 3.7.

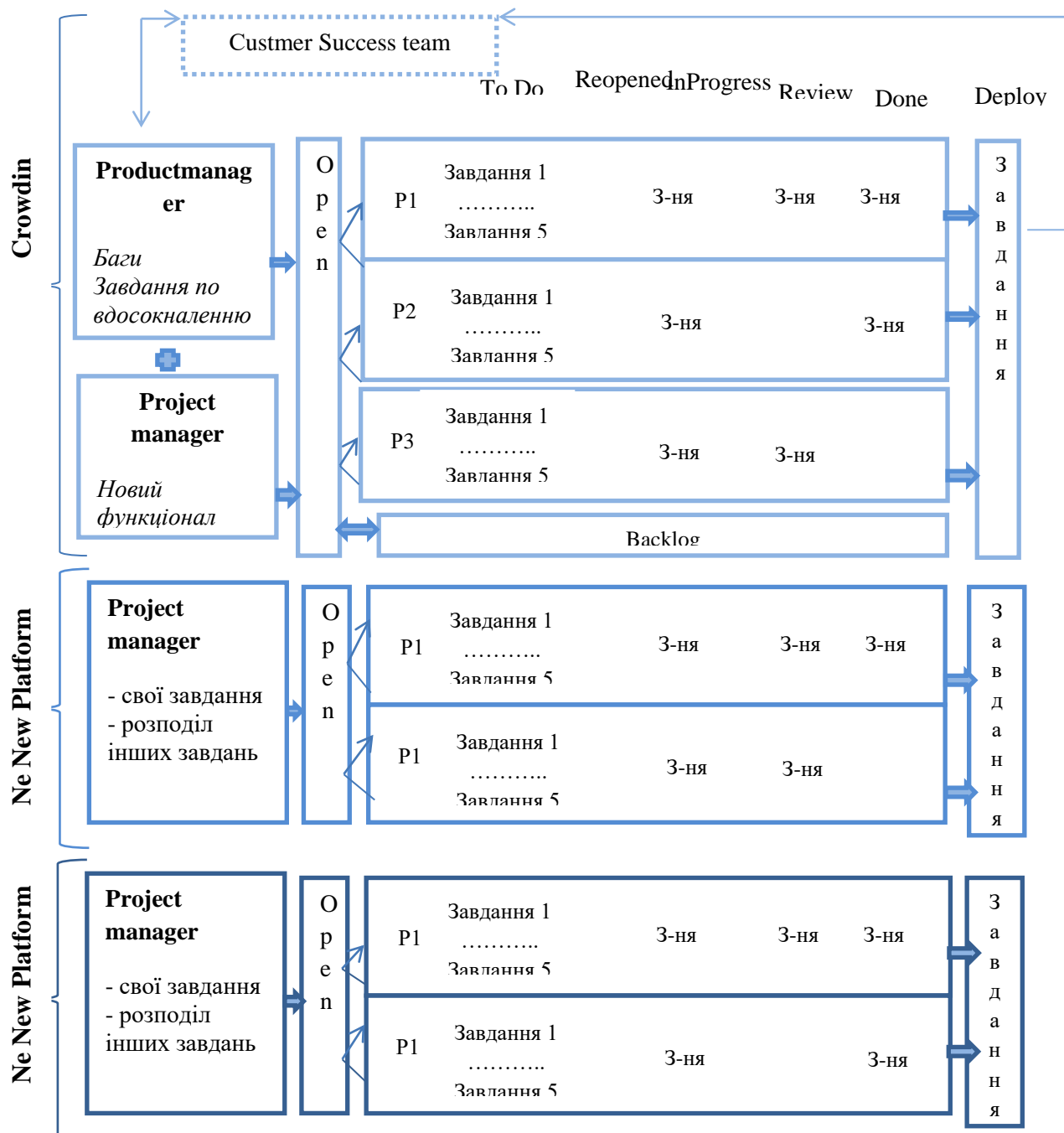


Рис.3.7. Вдосконалена модель процесу управління проектами

Джерело: побудовано автором

Перше, що пропонуємо зробити, це розділити команду розробників по напрямках роботи: Crowdin (існуюча платформа), NewPlatform (для стартап користувачів), CrowdinEnterprise (для великих корпорацій). Команди сформуємо однакового розміру, по 5 чоловік в групі. Кожна команда працює суто над своїм продуктом, завдання по інших продуктах не приймається. Це дасть можливість розробникам працювати і зосередитися лишень на виконанні завдань по конкретному продукту/коду (з яким він вже знайомий), не відволікаючись та витрачаючи час на вникання й розуміння коду й суті іншої платформи.

Друге, що рекомендуємо зробити, це обмежити максимальну кількість завдань на етапі ToDo до 5 для кожного розробника. Зараз кожне нове завдання переглядається проектним менеджером і він вирішує, кому його передати на ToDo, проте часто відбувається нерівномірний розподіл завдань: один розробник має 3 завдання зробити, другий – 8. Тому пропонуємо встановити ліміт для кожного розробника – 5 завдань. Якщо завдання завершене (в колонці ToDo стало 4 завдання), розробник зобов'язаний вибрати одне завдання з загальної кількості (колонка Open) по своїх вподобаннях і за згодою проектного менеджера (забезпечити виконання в першу чергу пріоритетних завдань). Пріоритетність виконання 5 ToDo завдань також визначається проектним менеджером.

Третє, що пропонуємо, це підвищення ефективності виконання завдань, які надходять від клієнтів за рахунок введення посади менеджера продукту (Productmanager), він буде своєрідним зв'язковим між відділом клієнтської підтримки та розробниками. Одним із завдань менеджера продукту буде становлення пріоритету для завдань (про баги та покращення) - low, medium чи high, їх ранжування всередині рівня на основі інформації, яка надходить з відділу клієнтської підтримки і відповідне забезпечення їх виконання розробниками. Це по-перше дозволить, забезпечити виконання саме тих завдань, які зараз є найбільш критичними для клієнта, а по-друге, зменшить навантаження на проектного менеджера і дозволить йому зосередитися на виконанні стратегічних завдань по розвитку платформи, замість витрачання часу на постійні переговори з клієнтською підтримкою.



Четверте, це забезпечення автоматичного сповіщення про те, що завдання вже потрапило на продакшин (статус Deployed) і відділ підтримки може повідомити про це клієнта. Зараз працівники CS повинні постійно уточняти в розробників про хід завдання і чи вона вже задеплоїне (це відволікає і самих працівників CS і розробників). Тому пропонуємо, інтегрувати систему helpscout з якою працюють CS і системою Jira, щоб як тільки змінювався статус завдання на Done і Deployed, йшло автоматичне сповіщення про те, завдання завершене, тож можна відписувати клієнту.

Також, пропонуємо ввести стандарти роботи при виконанні завдань, це дозволить розробникам чітко зрозуміти хід роботи й ефективно переключатися між завданнями. Пропонуємо застосовувати такий регламент роботи:

1. Пріоритет і порядок виконання всіх завдань задає менеджер продукту (для CrowdIn) і проектиний менеджер (інші платформи).

2. Виконуючи завдання на рівнях Tasks and Bugs або Backlog, при появі завдання на рівні Blockers, в коментарях до Block-задачі, розробник вказує час, через який він зможе приступити до виконання. Менеджер погоджує або не погоджує ці терміни. Якщо відповідь позитивна, то розробник приступає до Block-задачі не пізніше визначеного часу, якщо ж відповідь негативна, розробник приступає до Block-задачі негайно, зупинивши поточне завдання на іншому рівні. Якщо коментар від менеджера не отримано, то розробник повинен діяти як при позитивній відповіді. Також дане питання можна вирішити в усній формі з менеджером проекту.

3. Поки не будуть виконані всі завдання на більш високому рівні пріоритету, розробник немає права приступати до завдань з нижчим пріоритетом.

4. Завдання всередині рівня виконуються по порядку - зверху вниз.

5. Розробник не має права на свій розсуд змінювати пріоритет завдань.

Щодо горизонтального руху завдань, то команда виконує завдання і проходить всі колонки зліва направо.

*Колонка To Do:* розробник зобов'язаний взяти одну верхню задачу, при відсутності перевідкритих завдань і привласнити їй статус In progress.

6. За наповненням задач і їх порядком в To Do і їх пріоритетом стежить і відповідає менеджер продукту.

7. Якщо завдання створює один розробник іншому розробнику, то суть завдання, виконавець і її статус повинні бути узгоджені з менеджером продукту.

*Колонка In Progress:* якщо у розробника в колонці In Progress немає завдання, то це вважається простом.

8. В кожного розробника в колонці In Progress повинна бути тільки одна задача. Максимальне число завдань в In Progress дорівнює числу розробників, якщо ж число завдань перевищило максимум, колонка виділяється червоним кольором, що сигналізує про порушення процесу.

9. Розробник повинен перевірити, чи не відкрив він відразу кілька завдань, якщо є зайві завдання, розробник зобов'язаний залишити лише одну задачу.

10. Якщо розробник виконав задачу, він зобов'язаний викласти її для тестування на закріпленій за ним dev-сервер і перенести її в колонку Review.

*Колонка Review:* Якщо завдання успішно пройшло тестування, її переносять в колонку Done.

11. Якщо завдання не пройшло тестування, то задачу переносять в колонку Reopened.

12. Якщо в даній колонці перебуває завдання, яке передав один розробник іншому, то перевірити це завдання відповідно до пунктів вище повинен розробник, який створив завдання.

13. Якщо в даній колонці знаходиться підзавдання, що відноситься до великої, загальної задачі, то менеджер продукту зобов'язаний заховати цю підзадачу з дошки, а в майбутньому тестувальник перевірятиме цю задачу в рамках загального / кореневого завдання.

*Колонка Reopened:* ці задачі вимагають доопрацювання розробником. Розробник не має права брати нову задачу з To Do, поки у нього є завдання в Reopened.

*Колонка Done:* тут представлені завдання, які потребують заливки на продакшн.

*Колонка Deployed*: тут представлені задачі, які потрапили на продакшн. Перенесенням задач з Done в Deployed займається менеджер продукту. В цей момент всі зацікавлені особи отримують повідомлення про випуск нової фічі.

Таким чином, робочий процес чітко структурований, працівники знають як вони мають діяти в кожній ситуації, комунікації налагоджені. Це підвищує швидкість та ефективність виконання завдань, тож клієнти можуть отримати вирішення своєї проблеми за короткий період часу, що відповідно позитивно вплине на їх враження про компанію.

Крім того, клієнти часто мають рекомендації та ідеї як покращити платформу. На разі, більшість таких листів позначаються тегом *improvementidea*, і не всі доносяться до проектного менеджера, тому й залишаються без уваги. Розробники в свою чергу, не маю доступу до листів, які пишуть клієнти, й не знають про всі ідеї, а лишень про ті, які їм повідомили менеджери.

Тепер всі ідеї з тегом *improvementidea* пропонуємо подавати на перегляд менеджера продукту. Як рішення, варто було б створити додатковий канал в месенджері Slack, таким чином туди б записувались всі рекомендації від клієнтів. Розробники отримували б негайно сповіщення про них, тож змогли б оцінити корисність ідеї та прокоментувати її. На всі прийняті ідеї, менеджер продукту створює завдання, інші – переносяться в беклог. Менеджери CS в свою чергу, могли б передати коментарі розробників безпосередньо клієнту. Це підвищить зворотній зв'язок та кількість реалізованих ідей.

Також, слід звернути увагу на покращення ефективності відповідей менеджерів підтримки. По перше, рекомендуємо ранжувати листи і в першу чергу відповідати на листи пов'язані з підписками та активністю акаунта, далі баги, загальні питання, листи від перекладачів.

Якщо працівник служби підтримки, розуміє, що на разі він не знає відповіді на питання, то пише листа, що питання клієнта розглядається (максимальний час очікування таких листів 30хв). Для вирішення особливо складних і технічних листів, рекомендуємо проводити колективне обговорення і пошук причини. Це допоможе зекономити час для менш технічних працівників, збільшить швидкість

відповіді та в подальшому вже всі працівники будуть знати, що робити в аналогічній ситуації.

Для того, щоб зробити відповіді на повідомлення максимально доброзичливими та корисними, варто застосовувати peer-to-peerreview, тобто до моменту відправки по можливості перевіряти відповіді своїх колег і за необхідності вказувати як можна зробити відповідь ще кращою, запропонувати альтернативні варіанти вирішення проблеми.