

ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНOSTI У СФЕРІ ПОСЛУГ

Доведено необхідність перебудови діяльності підприємств у напрямі орієнтації на запити і потреби клієнта. Показано, що клієнтоорієнтованість забезпечує учасникам ринку стійку конкурентну позицію. Розглянуто перспективи використання клієнтоорієнтованих підходів в управлінській практиці.

The necessity of restructuring of enterprises in the direction of orientation of the client's requests and needs is proved. A customer centricity provides sustainable competitive position of market actors is shown. The prospects of client-oriented approaches in management is considered.

Ключові слова: клієнт, клієнтоорієнтованість, клієнтоорієнтована система, бізнес-процес, конкурентна перевага, сфера послуг.

Keywords: customer, customer centricity, customer centricity system, Business process, competitive advantage, service sector.

Процеси глобалізації, системи електронної комунікації й інформації змінили погляд на взаємодію партнерів і покупців. Новою парадигмою став маркетинг відносин, в основі якого – розвиток і підтримка довгострокових, надійних зв'язків з суб'єктами ринку. Ця стратегія базується на доведеному твердженні про те, що утримання наявних споживачів коштує компаніям дешевше, ніж залучення нових, тому в сучасних економічних умовах надзвичайно важливою і актуальною стає проблематика клієнтоорієнтованості компаній.

За такого підходу об'єктом дослідження стають клієнтоорієнтовні системи, які фокусом своїх бізнес-процесів вбачають зв'язки з клієнтами.

Питанням клієнтоорієнтованості компаній присвячені численні роботи зарубіжних та вітчизняних авторів. Праці таких теоретиків та практиків у сфері маркетингу, як М. Ваш, А. Кулінич, В. Лошков, І. Манн, О. Мухортова, О. Новіков, Ф. Н'юелл, К Харський є вагомим науковим внеском у дослідження проблеми клієнтоорієнтованості компанії.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в багатьох сферах діяльності компаній 80–90% доходу формують постійні клієнти, і тому завдання кожного підприємства, кожного менеджера – утримати, насамперед, постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових [1, с. 368]. «Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя» – зазначав Д. Шмінке [2].

Метою статті є виявлення можливостей і перспектив використання в практиці господарювання інноваційних систем клієнтоорієнтованості менеджменту на основі критичного аналізу основних положень парадигми маркетингу відносин.

Клієнтоорієнтованість або орієнтація на клієнта – стратегія ведення господарської діяльності кожного підприємства, відповідно до якої воно (підприємство) робить дії (подекуди зовсім нестандартні та індивідуальні), спрямовані на задоволення потреб клієнта, з метою перетворити його в лояльного клієнта [3]. Така стратегія у більшості випадків вигідна у довгостроковій перспективі, хоча деколи досить витратна за ресурсами. Для того, щоб бути клієнтоорієнтованою компанією, потрібно, перш за все, знати потреби своїх клієнтів.

У розвинених країнах Заходу використання таких підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами, як «Business Intelligence», «Customer Synchronized Relationship Planning», «Employee experience management», «Customer Intelligence», «Customer relationship management» та «Enterprise feedback management» виявилось обов'язковим атрибутом успішного існування підприємства на ринку. Отже, розглянемо детальніше згадані підходи.

«Business Intelligence» (BI, з англ. – бізнесова аналітика) – процес перетворення даних в інформацію, а інформації в знання, які можуть бути використані для збільшення конкурентоспроможності підприємства. Існує кілька варіантів розуміння цього терміна (рис. 1), з яких можна зробити висновок про те, що бізнес-аналітика в широкому сенсі слова визначає [4]:

Аналітики «Gartner»	<ul style="list-style-type: none"> • користувачоцентричний процес, який включає доступ та дослідження інформації, її аналіз, вироблення інтуїції і розуміння, які ведуть до поліпшеного і неформального прийняття рішень (1980 р.); • інструменти для аналізу даних, побудови звітів і запитів, що можуть допомогти бізнес-користувачам опрацювати значні масиви даних для того, щоб синтезувати з них значиму інформацію (1996 р.)
Джонатан Ву	<ul style="list-style-type: none"> • процес збору багатоаспектної інформації про досліджуваний предмет; • розроблення програмних додатків, які забезпечують користувачів можливістю отримати відповіді на питання бізнесу і виявити значущі тенденції або шаблони у досліджуваній інформації
The Data Warehousing Institute	<ul style="list-style-type: none"> • діяльність, яка має відношення до процесу перетворення даних у знання, а знань в дії бізнесу для отримання вигод за допомогою аналітичних та групових інструментів і додатків, а також інфраструктури сховища даних
Глосарій до матеріалу «Impossible Data Warehouse Situations: Solutions from the Experts»	<ul style="list-style-type: none"> • процес опису результату поглибленого аналізу детальних даних бізнесу, що включає технології баз даних і додатків, а також практику аналізу. Іноді використовується як синонім «підтримки прийняття рішень», хоча BI-поняття технічно більш широке

Рис. 1. Визначення поняття «Business Intelligence»

Джерело: [4].

- процес перетворення даних в інформацію і знання про бізнес для підтримки прийняття поліпшених і неформальних рішень;
 - інформаційні технології (методи і засоби) збору даних, консолідації інформації і забезпечення доступу бізнес-користувачів до знань;
 - знання про бізнес, добуті в результаті поглибленого аналізу детальних даних і консолідованої інформації.
- Інструменти «Business Intelligence» – програмне забезпечення, яке дозволяє бізнес-користувачам бачити і використовувати значні масиви складних даних. Взаємодію інструментів «Business Intelligence» подано на рис. 2.

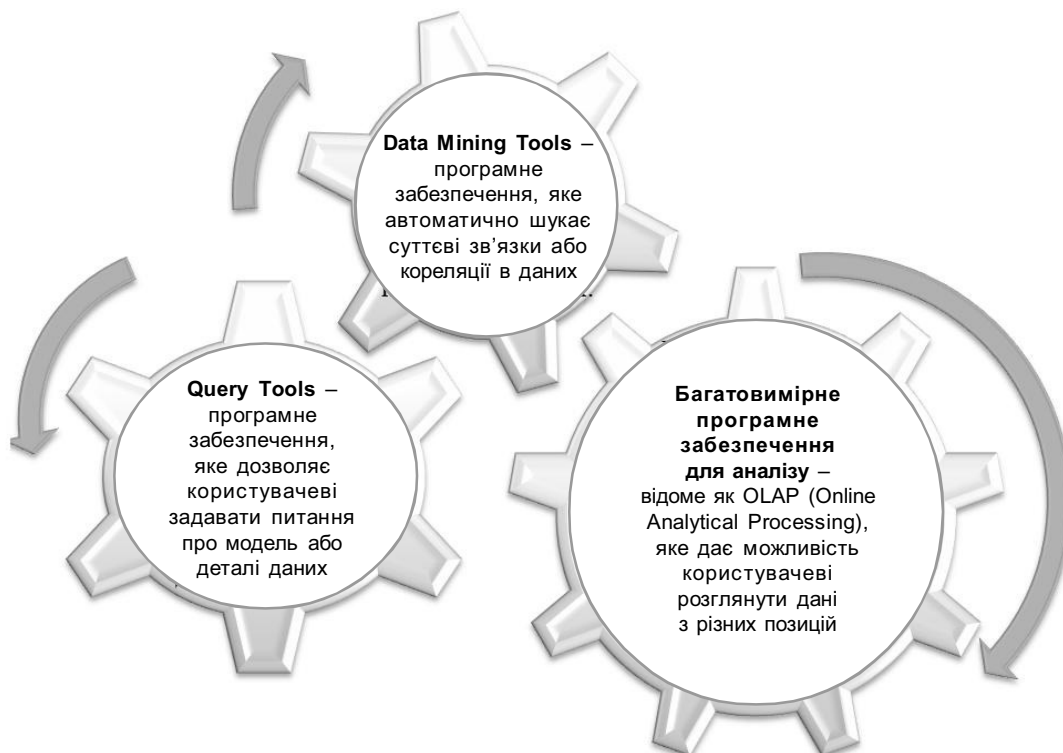


Рис. 2. Взаємодія інструментів Business Intelligence

Джерело: [4].

Ефективне використання систем BI дозволяє досягти тіснішої інтеграції бізнес-процесів, підвищити рівень обслуговування клієнтів і покращити якість управління персоналом. Впровадження систем BI допомагає виявити потенціал для розвитку організації, який раніше був прихований в інформації, що знаходилася в ізольованих, неузгоджених одна з одною базах даних. Підвищення ефективності бізнес-процесів і виявлення нових можливостей для розвитку бізнесу призводять до явного (зростання обсягів продажів) і неявного (підвищення лояльності співробітників) збільшення доходів компанії [4].

«Customer Synchronized Relationship Planning» (CSRP, з англ. – планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем) – бізнес-методологія, яка переносить ту частину діяльності підприємства, що орієнтована на покупця, в центр системи управління ресурсами підприємства.

Призначення CSRP – створення продуктів з підвищеною цінністю для покупця, тобто продуктів, що найповніше відповідають специфічному набору вимог кожного конкретного покупця [5, с. 432].

Синхронізація діяльності покупця (і орієнтованих на роботу з ним відділів) з плановим відділом підприємства дозволяє оперативно знаходити можливості для створення конкурентних переваг. Порушення виробничого ритму через вимоги, що надходять від покупців в системи щоденного планування і надання послуг, змушує керівників підприємств враховувати в оперативному управлінні критичні фактори ринку і зміну споживчих властивостей продукції. Виробники, які беруть за основу взаємодію з покупцем, а не внутрішні проблеми виробництва, можуть отримати істотні переваги, якщо будуть систематично оцінювати фактори, подані на рис. 3.

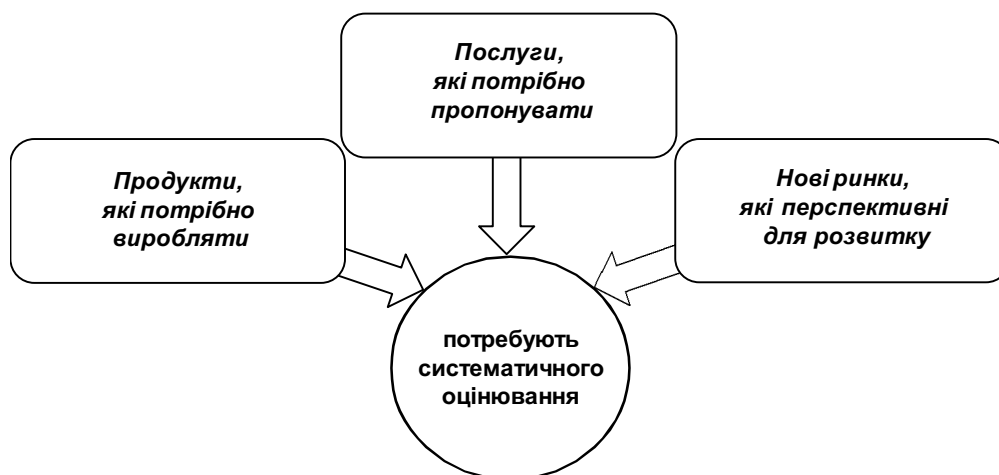


Рис. 3. Фактори, які потребують систематичного оцінювання

Джерело: [4].

Для досягнення виробничої ефективності в системах CSRP передбачаються технології виготовлення на замовлення, тому CSRP замінює планування від потреб виробництва на планування від замовлень покупців. В основу процесу управління закладається інформація про покупців і послуги.

Виробниче планування є важливим, але не пріоритетним: на перше місце висувуються запити покупців, що передаються з підрозділів підприємства, орієнтованих на роботу з покупцями. Створення систем CSRP передбачає інтеграцію підрозділів підприємства, пов'язаних з продажами та обслуговуванням покупців, з основними плановими і виробничими підрозділами. Крім того, вони потребують впровадження відкритих комп'ютерних технологій для створення інфраструктури, що може підтримувати інтеграцію

запитів покупців та постачальників з виробничими прикладними програмами. Обробка замовлень на купівлю-продаж передбачає динамічне перетворення потреб покупця у вимоги до продуктів та їх виробництво. Можливість виконання замовлення у системах CSRP може бути перевірена до того, як воно прийняте до виконання [6].

«Employee experience management» (ЕЕМ, з англ. – управління досвідом працівників) – це систематичний процес ідентифікації, використання і передачі інформації, знань, які працівники можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Це процес, який генерує знання, накопичує їх і використовує з метою отримання конкурентних переваг [7].

ЕЕМ, за Абхарі, трактується як підхід для забезпечення найкращого досвіду співробітників, що трансформується в позитивний досвід клієнта «як емпіричний маркетинг для зовнішніх споживачів» [8]. Д. Гаріс зауважив: «Думка клієнта про компанію формується в самому серці організації. Вона починається із співробітників, які є стратегією і життям бренду» [9, с. 102]. ЕЕМ так само, як внутрішній маркетинг, є внутрішнім підходом, що зосереджує увагу на працівниках (внутрішніх клієнтах), які орієнтовані на споживачів (зовнішніх клієнтів). Підприємства використовують ЕЕМ в ситуації, коли їм потрібно переконатися, що співробітники якісно взаємодіють з клієнтами та створюють бажане уявлення про підприємство при наданні інформації та послуг. Підприємство, запроваджуючи систему управління досвідом працівників, ставить перед собою завдання, подані на рис. 4.

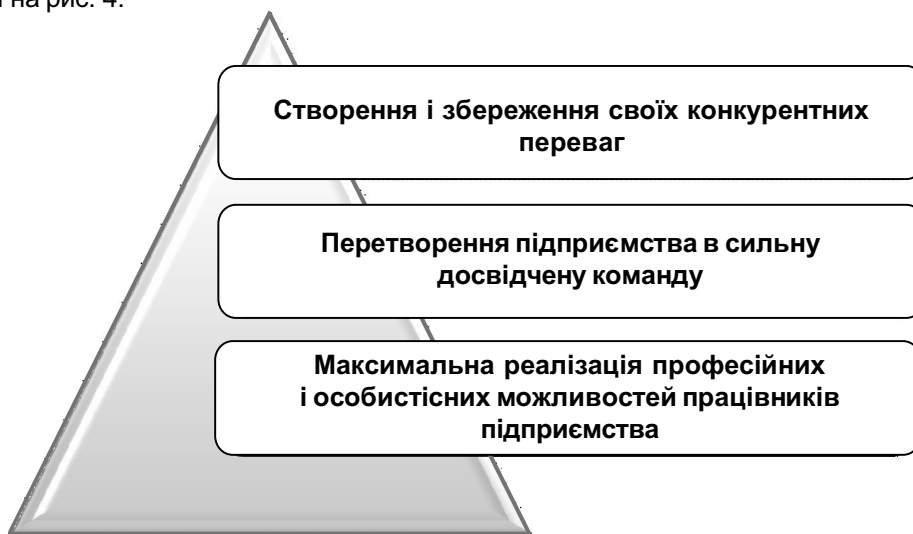


Рис. 4. Основні завдання запровадження «Employee experience management»

Джерело: [10].

Отже, ЕЕМ створює умови, при яких навчання перетворюється на різновид інвестицій, а професійний досвід працівника стає активом підприємства. Система управління досвідом є основою для вирішення задач мотивації, задоволення існуючих потреб працівника в отриманні і нового досвіду, і інтелектуального досвіду.

При запровадженні ЕЕМ на підприємстві необхідно:

1. Створення умов, що спонукатимуть до кращого розуміння і усвідомлення необхідності змін на випадок необхідності приймати ефективні управлінські рішення.

2. Підтримка інноваціями, тобто запровадження ЕЕМ передбачає такі дії, як збір, збереження і аналіз існуючого досвіду споживачів і побудова на цій основі системи розподілу зон відповідальності між працівниками підприємства (розвиток навичок співробітників підприємства, зважаючи на пріоритети споживачів).

«Customer Intelligence» (CI, з англ. – клієнт-розвідка) – це процес збору та аналізу інформації про клієнтів, деталей про них та їхню діяльність з метою створення глибших і ефективніших відносин з клієнтами, а також поліпшення процесу прийняття стратегічних рішень [10].

Інформація, отримана від клієнта, дає можливість краще зрозуміти його мотивацію і на цій основі забезпечити зростання кількості клієнтів у майбутньому. Застосування бізнес-аналітики при вивченні клієнта дозволяє орієнтуватися у змінах попиту на певну послугу чи товар серед конкретних верств населення та допомагає розробити напрями удосконалення клієнтської бази.

Внутрішні дані про клієнтів можна отримувати при будь-якій взаємодії з ними і зберігати в корпоративних базах даних та системах продажів. Класифікацію зовнішніх даних про клієнтів [11] представлено на рис. 5.

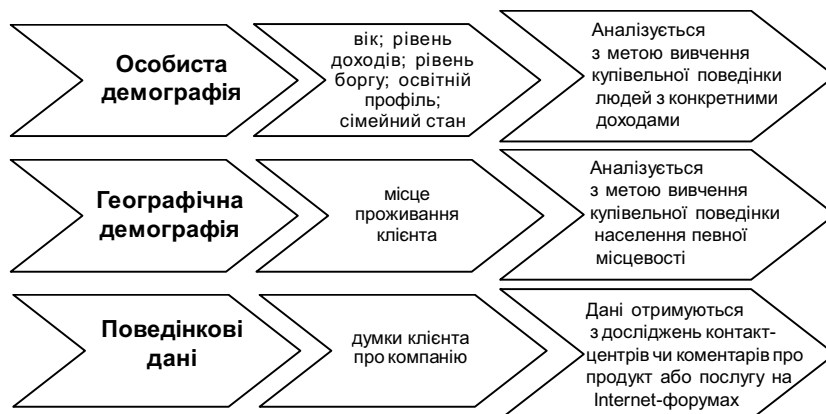


Рис. 5. Класифікація даних про клієнта

Джерело: [11].

Нині багато підприємств продовжують користуватися теоріями управління, що застаріли і не йдуть далі використання цінової переваги, контролю за розподілом та економії від масштабу. В епоху масового маркетингу клієнти не є відновлюваним ресурсом і не варто вважати, що їх поведінка абсолютно контрольована і регулюється виключно за критеріями ціни, якості та зручності. Підприємствам необхідно прикладати зусилля, щоб вивчати поведінку споживача для запровадження системи гнучкої взаємодії з ними з метою передбачення і задоволення його потреб.

«Customer relationship management» (CRM, з англ. – управління відносинами з клієнтами) – поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються підприємствами для управління взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також інформації про взаємовідносинами з ними [12, с. 13].

На думку Ф. Ньюелла, CRM – це перехід від стратегії, орієнтованої на продукт, до стратегії, орієнтованої на позитивний досвід: до створення цінностей, що полегшують життя клієнтів [1, с. 154]. Сучасний CRM спрямований на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари й послуги, і в такий спосіб підприємство досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий стан. Кожен із CRM-підходів [13] може бути реалізований окремо від інших (рис. 6).

Кожен із CRM-підходів [13] може бути реалізований окремо від інших (рис. 6).

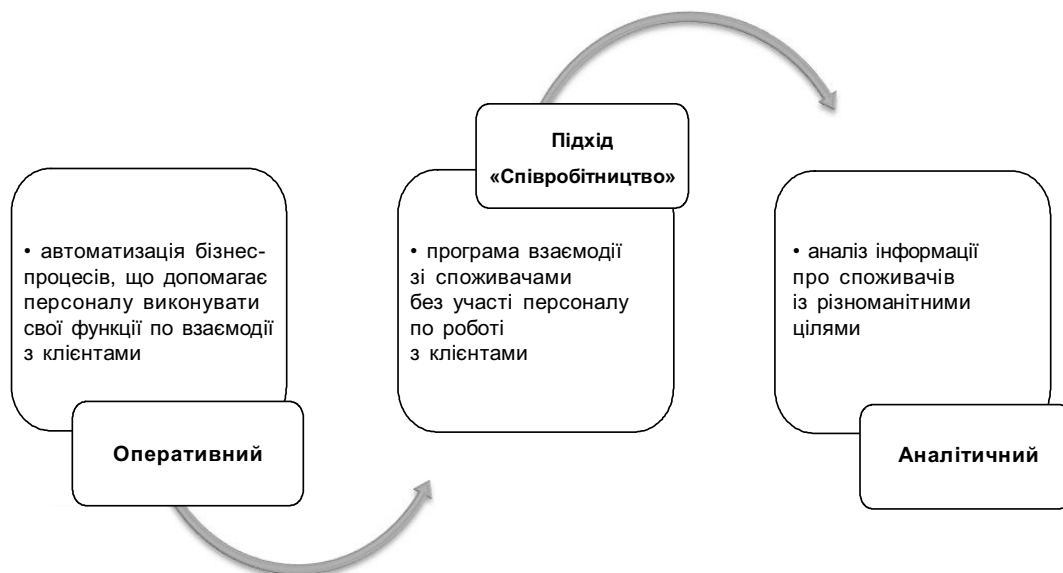


Рис. 6. Підходи «Customer relationship management»

Джерело: [13].

Головними принципами CRM є:

- наявність єдиного сховища інформації, звідки у будь-який момент можливо отримати відомості про усі випадки взаємодії з клієнтами;
- синхронізація управління множинними каналами взаємодії;
- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних рішень.

Можливості CRM-систем:

- швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів;
- оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій;
- формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообігу;
- швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації;
- зменшення операційних витрат;

- контроль роботи менеджерів;
- узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.

Переваги CRM у виконанні ряду функцій управління полягає у такому [14, с. 32–33]:

– управління бізнес-процесами – дозволяє автоматизувати послідовні операції, які виконуються співробітниками підприємства;

– управління контактами, історія взаємодії з клієнтами – це єдина база даних всіх контрагентів підприємства (клієнтів, постачальників, конкурентів) з внесеною раніше детальною інформацією. Система дозволяє здійснювати швидкий пошук важливої інформації про контрагентів, отримувати всю історію зустрічей, переговорів, листування, угод та інше. Це зручний інструмент для швидкої і якісної роботи з великими масивами інформації про клієнтів. Система автоматично нагадує про необхідність зробити дзвінок, про заплановані зустрічі та інші заходи;

– планування та управління продажами – CRM дозволяє складати плани за різними показниками (дохід з продажу по менеджерах, відділах, продуктах тощо). За історією проектів можна побудувати «воронку продажів», що дозволяє визначати проблемні зони в циклах продажів. Є можливість враховувати акційні пропозиції, знижки від обсягів закупівлі. Вся робота з клієнтом відбувається в одній системі: планування заходів, здійснення угод, підготовка і випускання необхідних звітних документів;

– планування та управління закупівлями і доставками – в системі менеджери завжди можуть бачити наявність і кількість товарів на складі. Відповідальні співробітники можуть стежити за виконанням плану закупівель;

– управління маркетингом – електронне розсилання, пряме розсилання, sms-розсилання. Система дозволяє управляти маркетинговими заходами і визначати їхню результативність. Існує можливість сегментації наявних у базі клієнтів (діючих і потенційних) за певними параметрами для проведення маркетингових заходів;

– автоматизація документообігу – в систему можна ввести шаблони будь-яких документів, які використовуються на підприємстві, при цьому відпадає необхідність ручного складання нового документа при виникненні події. Можливе автоматичне виставлення рахунків і контроль оплати за ними через сумісність з Клієнт-банком тощо.

«Enterprise feedback management» (EFM, з англ. – управління зворотним зв'язком підприємства) – це система процесів і програмного забезпечення, які дозволяють організаціям централізовано керувати проведенням опитувань суб'єктів, що взаємодіють з підприємством, при цьому розподіляючи відповідальність за проведення опитувань, збір та аналіз даних.

Сучасні системи EFM можуть відстежувати зворотні зв'язки з різними джерелами, включаючи клієнтів, конкурентів, засоби масової інформації, співробітників, постачальників, партнерів тощо.

Завдяки зворотному зв'язку підприємство отримує цінну інформацію, яка дає йому змогу орієнтуватися у навколишньому бізнес-середовищі, вносити відповідні корективи у свою діяльність, у тому числі стосовно інструментів і дій комунікативного комплексу [15].

Весь світовий досвід управління стосунками з клієнтами, що по-різному використовуються підприємствами, зібрано в одну складну багаторівневу систему, яку можна застосовувати для інтеграції вище описаних систем у бізнес-процеси підприємств сфери послуг (рис. 7).

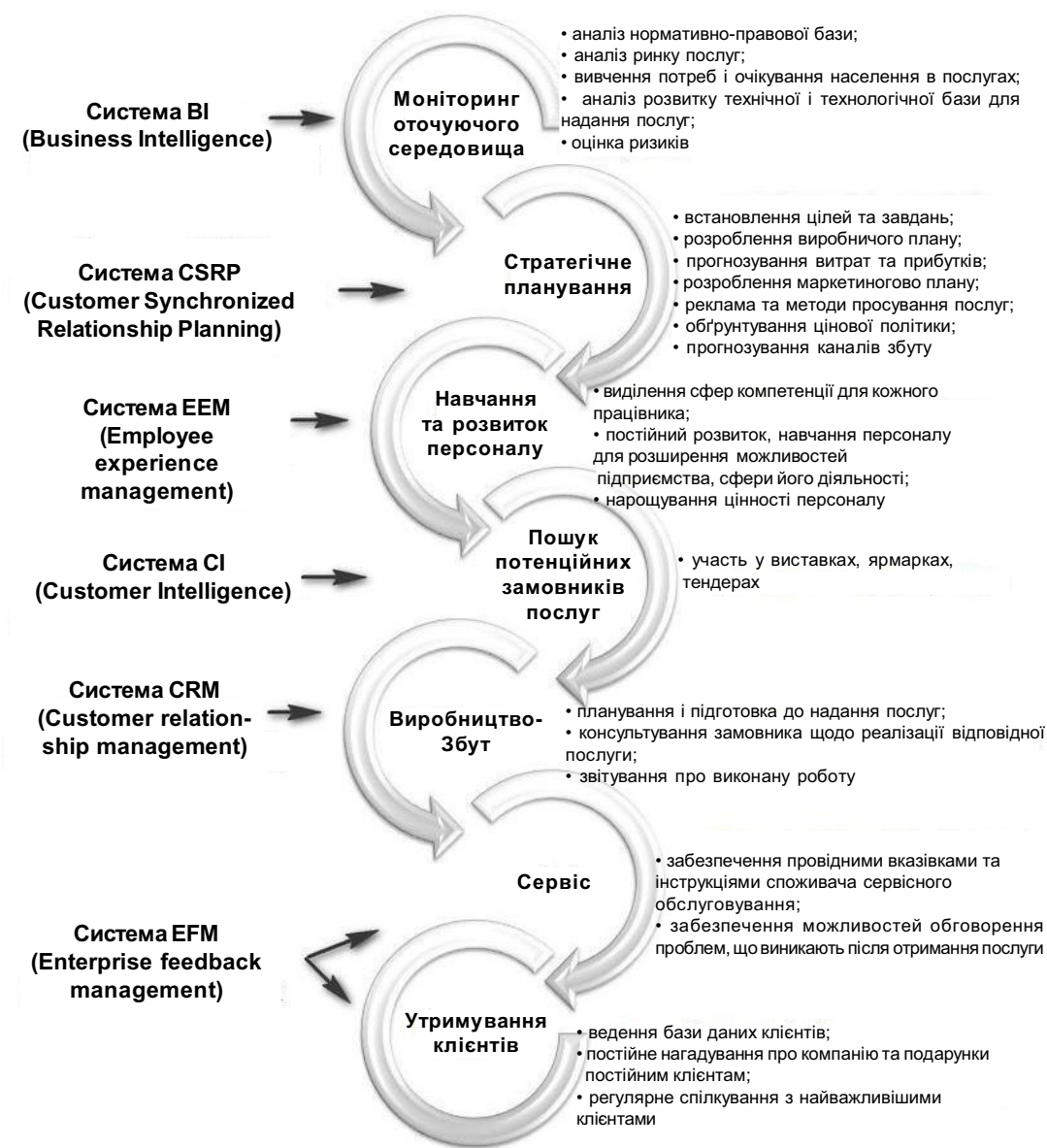


Рис. 7. Вплив клієнтоорієнтованих систем на бізнес-процеси на підприємствах сфери послуг

Джерело: [15].

Впровадження комплексної системи організації роботи кожного бізнес-процесу сервісного підприємства з орієнтацією на потреби клієнта і активною роботою з клієнтом, перш за все, здійснюється для підвищення якості пропонованих послуг і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Постійно оновлюючи базу даних, структуруючи й аналізуючи історію клієнтських відносин, збираючи інформацію про потенційних споживачів за допомогою даної системи,

підприємство отримує можливість ефективніше будувати стосунки з клієнтом, працювати з цільовими групами, доносити інформацію у прийнятному для клієнта вигляді, впливати на частоту купівлі послуг.

Література

1. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) / Фредерик Ньюэлл ; пер. с англ. А. Стативка. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2004. – 368 с.
2. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя : пер. с англ. / Д. Шминке. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.
3. Новиков А. Что такое клиентоориентированность [Электронный ресурс] / А. Новиков. – Режим доступа : <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>.
4. Артемьев Валерий. Что такое Business Intelligence? [Электронный ресурс] / Валерий Артемьев // Открытые системы. – 2003. – № 4. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/os/2003/04/182900/>.
5. Liataud B. e-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit / B. Liataud, M. Hammond. – McGraw-Hill, 2001.
6. Оноприйчук В. В. Організація бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] / В. В. Оноприйчук. – Режим доступа : http://lubook.net/book_499.html.
7. CSRP – СТАНДАРТ (CUSTOMER SYNCHRONIZED RESOURCE PLANNING) И СИСТЕМА [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.itstan.ru/it-i-is/csrp-standartcustomer-synchronized-resource-planning-i-sistema.html>.
8. Enhancing Service Experience Through Understanding Employee Experience Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.thefreelibrary.com/Enhancing+Service+Experience+Through+Understanding+ Employee...+a01073931658](http://www.thefreelibrary.com/Enhancing+Service+Experience+Through+Understanding+Employee...+a01073931658).
9. Abhari Kaveh. Employee Experience Management [Электронный ресурс] / Kaveh Abhari. – Режим доступа : http://www.customerthink.com/blog/employee_experience_management.
10. Harris P. We the people: The importance of employees in the process of building customer experience / P. Harris // Brand Management. – 2007. – № 15 (2).
11. Shaw R. Measuring and Valuing Customer Relationships / Robert Shaw. – Business Intelligence, 2010.
12. Rouse M. DEFINITION OF customer intelligence (CI) [Электронный ресурс] / Margaret Rouse. – Режим доступа : <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/customer-intelligence-CI>.
13. Шовкопляс С. Как повысить конкурентоспособность при помощи CRM / С. Шовкопляс // Office. – 2005. – № 3–4. – С. 12–18.
14. Joachim David. CRM tools improve access, usability (cover story) / Joachim David // B to B 87. – 2002, no. 3.
15. Кадыков М. Битва за клиента: «Фронт» и «Тыл» / М. Кадыков // Отдел Маркетинга. – 2006. – № 10. – С. 32–33.
16. Richard D. Hanks Are you ready for enterprise feedback management? [Электронный ресурс] / D. Richard – Режим доступа : http://www.mshare.net/measurement/are_you_ready_for_enterprise_feedback_management.php.