

УДК 338.482

Мазур Володимир Степанович

к.е.н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу

Тернопільського національного економічного університету

mazur_volodymyr@ukr.net

Україна, Тернопіль

КЛІЄНТОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВЕДЕННЯ ГОТЕЛЬНО – РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Розглянуто теоретичні аспекти формування довготривалих взаємовідносин підприємства зі споживачами, формування клієнт-орієнтованості та підвищення рівня лояльності споживачів. Проаналізовано систему класифікації споживачів та конкурентоспроможність готельно–ресторанного бізнесу. Обґрунтовано шляхи розвитку клієнторієнтованого підходу в готельно–ресторанному бізнесі.

Ключові слова: клієнторієнтованість, взаємовідносини із клієнтами, клієнторієнтований підхід, лояльність, обслуговування клієнтів, конкурентоспроможність, бізнес–процесів.

Постановка проблеми. Загострення конкуренції, збільшення комунікаційних витрат, виникнення ефекту дефіциту споживачів і зростання їх очікувань обумовлюють розвиток концепції маркетингу взаємовідносин зі споживачами, яка приходить на зміну класичному трансакційному маркетингу, переорієнтації діяльності підприємств на використання клієнт-орієнтованого підходу.

Питанням побудови довготривалих взаємовідносин підприємства зі своїми споживачами, визначенням лояльності, її побудови, видів та факторів, що впливають на вибір типу лояльності розкриті в наукових роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків, як Д. Аакер, Д. І. Акімов, І. Л Акуліч., Т. Амблер, Л.Беррі, К. Гренрооса, Ф. Котлера, Д. Пепперса, Ф. Райхелда, М. Роджерса, Дж. Шета, Манн. І., Штерна Л., Ель-Ансари А., Кунца К., Кофлана

Е., Гантера Б., Рижковського Б., Д. Аакера, Дж. Хофмейра, Ф.Ф. Райхельда, Т., Бусаркіна В. В., Лошков В. В., А. Цимбалюк, А. В. Цисарь, П. А.Черкашин, С. В. Чернишева, Б. Чернишев, Р. Честнут, Дж. Шет, И. П. Широченская, Дж Шлессінгер, С. С. Штапаук, Г.П. Штапаук, Дж. Якоб та ін.

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних та практичних засад формування клієнторієнтованого підходу в роботі підприємства та розробка прикладних рекомендацій щодо їх впровадження в готельно–рестораний бізнес.

Виклад основного матеріалу. Клієнтоорієнтованість компанії в сучасному бізнесі зумовлює здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів. В основі клієнтоорієнтованої стратегії компанії лежить лояльність споживача.

Український ринок поки що знаходиться в процесі зародження культури клієнтоорієнтованого підходу, націленого на вподобання клієнта. Сьогодні одним із найбільш ефективних інструментів конкурентної боротьби за клієнтів є грамотно складена і продумана програма з формування лояльності покупця.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що клієнтоорієнтований підхід за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їх потреб, рівня сервісу є важливішою конкурентною перевагою в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Залучення клієнтів і утримання найбільш прибуткових з них забезпечує ріст дохідності фірми.

Не дивлячись на популярність у сфері менеджменту, термін «клієнтоорієнтованість» не має чіткого наукового визначення. Існує велика кількість думок різних вчених, бізнесменів і експертів відносно даного поняття.

Один з варіантів трактування даного терміну дає Манн. І., який під клієнтоорієнтованістю розуміє процес ініціації позитивних емоцій й захвату у потенціальних і існуючих клієнтів, що веде до вибору товарів і послуг компанії серед великої кількості конкурентів, до повторних покупок і отриманню нових клієнтів за рахунок рекомендації існуючих клієнтів [1].

Бусаркіна В. В. і Лошков В. розуміють під даним терміном характеристику, і визначають її, як здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і максимального задоволення потреб клієнтів [2].

Інші вчені під клієнтоорієнтованістю розуміють інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлені на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і який базується на трьох категоріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій [3].

Таким чином, проаналізувавши підходи різних авторів до визначення клієнтоорієнтованості Руднев Р.В. зробив висновок, що це стратегічний підхід до розвитку організації, який забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і ріст доходності, який зумовлює мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення і залучення клієнтів, утримання найбільш прибуткових з них, а за рахунок підвищення якості обслуговування і задоволення потреб клієнтів [4, с.56].

Варто також відзначити, що в бізнесі дотримуються розширювального трактування терміна «клієнт». Це не тільки покупець і одержувач послуг, але і будь яка зацікавлена сторона: співробітники компанії, постачальник, дилер, партнер, акціонер, суспільство та інші.

Головною ціллю клієнтоорієнтованого підходу є лояльність споживача, тобто бажання споживача здійснити подібну покупку повторно у того самого продавця. Саме завдяки лояльності споживачів, партнерів і співробітників, компанії мають велику конкурентну перевагу на ринку і можуть розраховувати на гарантію отримуваних доходів.

«Лояльність – міра прихильності споживача бренду, яка зумовлює ступінь вірогідності переключення споживача на інший бренд, особливо, коли марочний продукт зазнає змін по ціновим і іншим показникам» [5, с 38].

Лояльність клієнта можна уявити як поєднання поведінкової і емоційної лояльності, які разом утворюють комплексну лояльність.

Емоційна лояльність проявляється в емоціях і думках клієнта, його ставленню до компанії і продукту. Така лояльність вимірюється рівнем

задоволеності, ставленням до компанії, готовністю до покупки, готовністю рекомендувати друзям і родичам.

Поведінкова лояльність відображається в діях покупців, в кількості покупок, їх розмірами і частотою. Рівень поведінкової лояльності є вимірюваним і може бути відображеним у реальних цифрах: кількість повторних покупок, середній чек покупки, розмір збільшення покупки за часовий проміжок, тривалістю часу співпраці, частота покупок та інше.

Варто розрізняти поняття лояльного і задоволеного клієнта. Хоча задоволеність надає прямий вплив на лояльність, поняття «лояльність» більш широке. Задоволений клієнт не завжди є лояльним. «Задоволеність необхідно сприймати як стан, який людина відчуває при повному задоволенні свої потреб незалежно від того, чи лояльна вона до споживаного продукту(послуги) чи ні; стан задоволеності частіше настає значно швидше, ніж формується лояльність; задоволеність можна купити, а лояльність ні»[6,с.66].

Крім того, варто розрізняти лояльність і прихильність. Якщо в магазині буде відсутнім продукт потрібної марки, лояльний споживач купить продукт іншого виробника, в той час як прихильний споживач взагалі відмовиться від покупки і піде в інший магазин в пошуках потрібної марки.

Таким чином, задоволеність необхідна для формування лояльності, а прихильність - найвища ступінь лояльності.

Створення клієнтоорієнтованого підходу повинно відбуватись на наступних рівнях розвитку бізнесу:

1. Організація в цілому (стратегія і тактика, організаційна культура, методи управління).
2. Бізнес-процеси (стандартизація роботи, показники результативності, сфери відповідальності).
3. Людський капітал (цінності, стереотипи поведінки, мотивація, компетенції).

При цьому саме людський капітал відіграє основну роль в процесі реалізації стратегії клієнтоорієнтованості, адже він забезпечує функціонування двох верхніх рівнів.

Ефективність продажів залежить від процесів залучення, утримання і обслуговування клієнтів. Відповідальність за стосунки з клієнтами повинна ділитись між всіма підрозділами. Якість обслуговування клієнтів передбачає спільну роботу всіх структурних підрозділів, як основних, так і допоміжних. Актуальними стають питання розробки стандартів обслуговування і побудови повного ланцюга обслуговування клієнтів. Необхідна єдина інформаційна основа взаємодії з клієнтами для отримання несуперечливої інформації про клієнтів і про їх відносини з усіма підрозділами організації.

Сучасна етика бізнесу повинна ґрунтуватися на трьох найважливіших положеннях:

- створення матеріальних цінностей у всьому різноманітті форм розглядається як мета стратегічного управління підприємствами;
- прибуток та інші доходи розглядаються як результат досягнення різних суспільно значущих цілей;
- пріоритет у вирішенні проблем, що виникають у діловому світі, повинен віддаватися інтересам міжособистісних відносин, а не виробництву продукції [7, С.262-265].

Процес планування і реалізації клієнтоорієнтованого підходу полягає в послідовній побудові етапів, здійснення підбору необхідних методів і технічних засобів, що забезпечують оптимальне співвідношення між ступенем задоволеності клієнтів і фінансовими результатами компанії.

Можна виділити наступні етапи розробки клієнтоорієнтованого підходу:

1. Побудова системи взаємодії зі споживачем. Даний етап передбачає визначення цілі клієнтоорієнтованості компанії. Наприклад, компанія може бути націлена на залучення нових клієнтів або на утримання вже існуючих. Також необхідно визначити канали взаємодії, підрозділів, здійснюючих процеси

взаємодії, алгоритм здійснення процесів взаємодії, інформаційні інструменти, які дозволяють фіксувати «історію взаємодії» і відстежувати проходження запитів.

2. Створення внутрішніх умов, які допомагають компанії виробляти товари і послуги відповідно до вимог клієнтів. Ці умови передбачають:

- визначення бюджету;
- навчання співробітників. Компанія повинна навчити способам здійснення робочих задач, а також способам реагування на типові і нетипові ситуації в процесі роботи;
- однозначне формулювання інформації, яка описує характеристики товарів і послуг, які повинні бути забезпечені виробничими процесами;
- надання необхідних інструментів і устаткування.

3. Організація моніторингу результативності клієнтоорієнтованого підходу, шляхом формулювання критерії функціонування системи, які свідчать про ступінь задоволення вимог клієнта. Моніторинг повинен включати як оцінку внутрішньої клієнтоорієнтованості, тобто задоволення співробітників компанії, так і оцінку клієнтоорієнтованості співробітників, тобто їх ставлення до клієнтів.

Для формування клієнтоорієнтованого підходу компанії необхідно створити конкретні методи, які застосовуються і окупаються саме в її випадку.

Підбір клієнтоорієнтованого персоналу викликає зацікавленість керівників підприємств, адже ця HR- практика являє собою критично важливу умову для досягнення клієнтоорієнтованості і успішних бізнес-результатів компанії. Неправильно підібраний персонал може негативно впливати на ефективність всієї організації, більше того, може призвести до встановлення ситуації, яку буде складно виправити.

Можливо виділити такі стадії підбору клієнтоорієнтованого персоналу:

1) розміщення інформації про певну вакансію на відповідних ресурсах (в мережі Інтернет на сайті роботодавця, на сайтах пошуку роботи, в друкованому виданні та ін.);

2) відбір кандидатів по резюме, аналіз вказаних ними анкетних даних;

3) вибір найкращого кандидата за допомогою проведення інтерв'ю, тестування та ін.;

4) проведення необхідних заходів з адаптації нового працівника на робочому місці [8, с.42].

Також варто відзначити сукупність заходів із залучення клієнтоорієнтованого персоналу і створення привабливого іміджу роботодавця для потенційних робітників(таких як презентації компаній в вузах, ярмарки вакансій, інтерв'ю зі співробітниками компаній в ЗМІ та ін.

Відповідно до позитивної установки повинна формуватися і поведінка персоналу компанії. Дотримання принципів ділової етики дуже важливе в процесі спілкування з клієнтом, оскільки служить для нього найдостовірнішим підтвердженням істинного іміджу компанії. Перше враження від спілкування із співробітниками компанії досить складно (і дорого) виправити. Звідси – особливий підхід до підбору персоналу, що безпосередньо спілкується з клієнтом [9, с. 168-176].

В сучасній міжнародній практиці методи підбору клієнтоорієнтованого персоналу можна розділити на дві групи: індивідуальне інтерв'ю та Assessment center.

Індивідуальне інтерв'ю застосовується для посад середнього рівня або одиничних вакансій. В такому випадку для оцінки клієнтоорієнтованості претендента можна використовувати такі методи:

Таблиця 1

Методи оцінки компетенцій клієнтоорієнтованості в ході інтерв'ю

Поведінковий індикатор	Способи оцінки в ході інтерв'ю і групових зустрічей
Здатність зібратись, навіть за умов високого ступеня втоми	Тест на перемикання уваги (закреслення літер)
Самоконтроль. Здатність переключатись з негативних на позитивні емоції.	Стресове інтерв'ю з елементами провокації
Прямий погляд, легке налагодження контакту з незнайомими людьми	Оцінка під час рольової гри, в ході особистого спілкування з фахівцем з підбору та ін.
Позитивна реакція на будь яке бажання гостя, готовність виконати прохання	В ході рольових ігор або тренінгів. Наприклад впустити ручку, простежити, чи захоче кандидат вам допомогти за власною

	ініціативою
Здатність до імпровізації, відповіді на нестандартні питання	Скласти список нестандартних питань і попросити кандидата на них відповісти
Швидко реагує на ситуацію	В ході рольових ігор на ін.

У разі необхідності підбору великої кількості клієнтоорієнтованого персоналу більш ефективним буде Assessment centre. В Assessment centre приймають участь 12-15 кандидатів. В експертну групу, зазвичай, входять: менеджер по персоналу та безпосередній керівник претендентів. Вони оцінюють претендентів після виконання кожної вправи.

Зазвичай використовують не більше чотирьох вправ. Адже на виконання саме такої кількості вправ витрачається оптимальна кількість часу, за який ні експерти, ні кандидати на посаду не втомляться, і результати співбесіди будуть об'єктивними. (Приклад вправи: до вас звернувся, незадоволений якістю товару, клієнт і кричить на весь магазин. Ви вибираєте з команди людей для ролей клієнта і продавця і відтворюєте в реальному часі дану ситуацію). Після цього комісія проставляє в заздалегідь підготовлений бланк оцінки (табл.2).

Таблиця 2

Бланк оцінки кандидата

Прояв поведінки	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
Уважно слухає клієнта, не перебиває			
Спокійно відповідає на питання			
Інші питання....			
Сума балів			

Шкала оцінок (0-10 балів), де 10 – найкращий результат, 0 – найгірший результат. Після цього експерти підсумовують оцінки та обирають кращого кандидата на основі підсумкових балів.

В значній кількості компаній також встановлюють стандарти зовнішнього вигляду, наприклад, у стандартві роботи з клієнтами готелів Marriott сказано, що «співробітниці повинні носити колготи тільки тілесного або чорного кольору,

уникати яскравого макіяжу і педикюру, а також не використовувати громіздких ювелірних прикрас. Чоловікам забороняється носити бороду та вуса»

Досить цікавим є досвід General Motors і Disneyland. Обидві компанії були сильно здивовані результатами опитування клієнтів, який провели один раз. General Motors хотіла зрозуміти, чому люди купують саме її автомобілі, і вважала, що відповіді будуть пов'язані з технічними характеристиками машин. Але все виявилось інакше [16]. 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 вважають ввічливість прибиральників. Саме до них відвідувачі зверталися з питаннями, як потрапити в певну зону парку.

В наш час все важче залишатись конкурентоспроможними, особливо на ринку готельно-ресторанних послуг, тому варто постійно удосконалювати свій бізнес.

Висока клієнтоорієнтованість, яка проявляється в успішному обслуговуванні клієнтів – конкурентна перевага підприємства, адже технологічні рішення і маркетингова стратегія можуть бути скопійовані конкурентами, а відтворити систему успішної взаємодії з клієнтами – більш складніше завдання, тому що вона розробляється для конкретної компанії і конкретної специфіки діяльності.

Роботу над вдосконаленням клієнтоорієнтованості потрібно починати вже на стадії підбору нових робітників. Необхідно використовувати максимальну схожість корпоративних інтересів і культурних цінностей з інтересами та цінностями кандидатів.

Щоб отримати максимально точну інформацію про наявність у претендента такої якості, як клієнтоорієнтованість, потрібно вивчити його досвід з колишніх

місце роботи за допомогою інтерв'ю, під час якого будуть задані відповідні питання. У співробітників клієнтської підтримки потрібно запитувати про їхній досвід роботи з клієнтами, на скільки добре, на їхню думку, вони справлялись зі своїми обов'язками, чи якісно вони будуть надавати послуги клієнту. Окрім інтерв'ю, під час співбесіди можна проводити ділові ігри з продажу неіснуючого товару чи послуги, кейси на визначення недоліків надання послуги, їх усунення та інші.

Також у потенційного співробітника можна запитати про його розуміння задоволеності клієнтів, охарактеризувати клієнтський досвід, отриманий раніше. Додатковим завданням може бути вирішення міні-кейсу.

Покращувати клієнтоорієнтованість персоналу найкраще за принципом наслідування. Якщо в компанії будуть трансліюватись моделі проведення комунікацій, які спрямовані на споживачів, то співробітники через певний відрізок часу почнуть використовувати дані схеми.

Кожен співробітник повинен розуміти, яку вигоду вони отримають разом з підприємством, використовуючи клієнтоорієнтований підхід. Показники завжди є переконливими. Мова йде про дослідження, що показують залежність прибутку фірми від її репутації та якісного обслуговування клієнтів. Варто взяти до уваги, що і самі працівники з часом бачать на прикладі власних компаній всі плюси клієнтоорієнтованого підходу.

Не всі співробітники матимуть таку рису як лояльність до клієнта. Саме тому доцільно мати чітку систему навчання, завданням якої буде розвиток в працівнику потрібної якості. В цьому допоможуть навчальні тренінги такі як «Важливість корпоративної культури», «Клієнтоорієнтований підхід як конкурентна перевага» та подібні. Вони показують працівникам ефективні моделі успішних комунікацій, формують сприйняття цінності покупця, розвивають активну поведінку та позитивне мислення.

Висновки. Підсумовуючи все вище зазначене, можна стверджувати, що працівника можна навчити розуміти як працює певний продукт і примусити вивчити стандарти обслуговування, але бути відкритим і готовим допомогти –

дуже важко. Оцінювати дані якості у кандидатів потрібно при наборі в команд. Тільки так можна підібрати персонал, який буде обслуговувати клієнтів на вищому рівні.

Використання наведених вище рекомендацій з покращення роботи з клієнтами разом з високою клієнтоорієнтованістю персоналу призведуть до збільшення рівня задоволеності клієнтів. В компанії розшириться клієнтська база за рахунок утримання старих і залучення нових лояльним споживачів.

Література

1. Золотова С.И. Подробности из жизни CRM-приложений / С.И. Золотова // PC Week. – 2009. – №25. – С. 31-34
2. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2
3. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. – 2005 – № 7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
4. Руднев, Р.В. Клиентоориентированный подход в работе современной строительной компании / Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф.Е.В. Сибирской. - Орёл: Орёл ГИЭТ, 2010. - 260 с.
5. Старов С. А. Лояльность бренда: классификация, методы оценки и программы формирования марочной приверженности // Вестник Санкт-Петербургского университета, № 2 (8), 2007. с. 114.
6. Коновалова Е. Г. Формирование лояльных клиентов – фактор устойчивого развития предприятия // Вестник Полоцкого государственного университета. Экономические и юридические науки, № 6, Минск, 2013. с. 65-68.
7. Мазур В.С. Етика бізнесу в сучасних умовах господарювання /В.С. Мазур//Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарного знання у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний

аспекти: зб. наукових праць / за заг. ред. д. філос.н. Журби М.А. – Частина 2. – Монреаль:ЦСП «НБК»; Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім.В. Даля., 2016.– С.262-265

8. Клепнева К.В. Підбір клієнтоорієнтованого персоналу // Економіка і наука. Серія: Економіка. - 2014. №4 - С.38-46

9. Мазур В.С. Діловий імідж підприємства: етапи та структурні компоненти/ В. С. Мазур// Ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 1 (49). Т.1. – Ужгород, 2017. – С. 168-176

References

1. Zolotova S.I. Podrobnosti iz zhizni CRM-prilozheniy / S.I. Zolotova // PC Week. – 2009. – #25. – S. 31-34

2. Loshkov V. Klientoorientirovannost, v chem sut? [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupa: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2

3. Ryizhkovskiy B. Kogda klient golosuet dengami? //Upravlenie kompaniey. – 2005 – # 7. [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>

4. Rudnev, R.V. Klientoorientirovannyiy podhod v rabote sovremennoy stroitelnoy kompanii / Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya (20 aprelya 2010 g.): materialyi i dokladyi / pod obsch. red. prof.E.V. Sibirskoy. - OrYol: OrYol GIET, 2010. - 260 s.

5. Starov S. A. Loyalnost brendu: klassifikatsiya, metodyi otsenki i programmyi formirovaniya marochnoy priverzhennosti // Vestnik Sankt- Peterburgskogo universiteta, # 2 (8), 2007. s. 114.

6. Konovalova E. G. Formirovanie loyalnyih klientov – faktor ustoychivogo razvitiya predpriyatiya // Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki, # 6, Minsk, 2013. s. 65-68.

7. Mazur V.S. Etyka biznesu v suchasnykh umovakh hospodariuvannia /V.S. Mazur//Aktualni pytannia, problemy ta perspektyvy rozvytku humanitarnoho znannia u suchasnomu informatsiinomu prostori: natsionalnyi ta internatsionalnyi aspekty: zb.

naukovykh prats / za zah. red. d. filos.n. Zhurby M.A. – Chastyna 2. – Monreal:TsSP «NBK»; Sievierodonetsk: vyd-vo SNUim.V. Dalia., 2016.– S.262-265

8. Klepneva K.V. Pidbir kliientoorientovanoho personalu // Ekonomika i nauka. Seriia: Ekonomika., #4, 2014. - S.38-46

9. Mazur V.S. Dilovyi imidzh pidpriemstva: etapy ta strukturni komponenty/ V. S. Mazur// Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika». Vypusk 1 (49). T.1. – Uzhhorod, 2017. – S. 168-176

Volodymyr Mazur

PhD in Economics, Associate Professor

Department of International Tourism and Hotel Business

Ternopil National Economic University

mazur_volodymyr@ukr.net

Ternopil, Ukraine

CUSTOMER-RELATED APPROACH - EFFICIENT TOOL FOR ENTERPRISE HOUSING - RESTAURANT BUSINESS

The theoretical aspects of formation of long-term relations of the enterprise with consumers, formation of client-orientation and increase of consumer loyalty level are considered. The system of consumer classification and competitiveness of the hotel and restaurant business are analyzed. The ways of development of client-oriented approach in hotel-restaurant business are substantiated.

Key words: client orientation, customer relationship, client orientated approach, loyalty, customer service, competitiveness, business processes.

