

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

CLIENT-ORIENTED APPROACH AS AN INSTRUMENT FOR BUILDING A COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGES

У статті досліджено питання актуальності клієнтоорієнтованого підходу до діяльності компанії. Визначено поняття клієнтоорієнтованості як інструменту формування конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі. Розроблено процес упровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в діяльність компанії, який складається з відповідних етапів. Запропоновано методіку щодо формування клієнтоорієнтованості персоналу компанії. Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу компанії запропоновано фільтрувати його за певними критеріями і ступенем співпадіння цінностей, інтересів та потреб компанії та працівників.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, конкурентні переваги, успіх, прибутковість, споживач (клієнт), потреби, персонал, CRM-система.

В статье исследованы вопросы актуальности клиентоориентированного подхода к деятельности компании. Определено понятие клиентоориентированности как инструмента формирования конкурентных преимуществ предприятия в долгосрочной перспективе. Разработан процесс внедрения клиентоориентированной бизнес-стратегии в деятельность компании, который

состоит из определенных этапов. Предложена методика по формированию клиентоориентированности персонала компании. Для повышения клиентоориентированности персонала компании предложено фильтровать его по определенным критериям и степени совпадения ценностей, интересов и потребностей компании и сотрудников.

Ключевые слова: клиентоориентированность, конкурентные преимущества, успех, прибыльность, потребитель (клиент), потребности, CRM-системы.

The article focuses on applicability of client-oriented approach in company's business activity. It defines the notion of client centricity as the instrument to build a long-term competitive advantage of an enterprise. The article offers the algorithm of implementing the client-oriented business strategy in company's activities, which includes several respective stages. It suggests the methods for company employees to develop their client centricity. To intensify the client-oriented approach company employees are to be filtered by certain criteria and the match rate of their values, interests and needs as compared with those of the company.

Key words: client-oriented approach, competitive advantage, success, profitability, customer (client), needs, employees, CRM system.

УДК 658.818

Романчукевич М.Й.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
імені академіка УАН Зіновія Маніва
Університет Короля Данила

Постановка проблеми. У сучасних швидкозмінних ринкових умовах із жорсткою конкуренцією кожна компанія прагне бути успішною не тільки сьогодні, а й у довгостроковій перспективі. Цього можна досягти за допомогою багатьох маркетингових інструментів, серед яких основне місце посідає клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємства. Сьогодні споживачі є надто вибагливими щодо пропонуваного на ринку товарів чи послуг, і саме тому знання та ефективне задоволення їхніх бажань, потреб, запитів є запорукою успіху компанії, її конкурентною перевагою. Бути успішним означає бути орієнтованим своєю діяльністю на споживача.

Значимість дослідження сутнісних сторін розвитку клієнтського маркетингу визначається тим, що кожна компанія незалежно від сфери її діяльності прагне відповідати сучасним вимогам ринку, запитам споживачів, ураховуючи при цьому успіхи конкурентів і державні стандарти й закони. Успішно функціонуюча компанія повинна вигідно відрізнитися від аналогічних ринкових структур, точно оцінювати ринкову кон'юнктуру, мати за рахунок цього значні конкурентні переваги, чітко орієнтуватися на споживача і, відповідно, досягати позитивної реакції з боку цільового ринку.

Орієнтуючись на задоволення вимог клієнтів, і не тільки вже сформованих, а й перспективних, –

від вимог до сервісу до необхідності в додаткових суміжних послугах і товарах, – сучасні українські компанії прагнуть розвивати у своїй діяльності ідею клієнтоорієнтованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям формування клієнтоорієнтованої компанії приділяли значну увагу С. Апельбаум, М. Бітнер, Н. Вудкок, П. Гембл, Р. Гласер, Р. Голубовський, В. Зейтамль, Р. Йен, Д. Лінг, С. Лосєв, І. Манн, А. Парватіяр, Д. Пеппер, Б. Пратт, Е. Рейчелд, М. Роджерс, Н. Рябоконь, М. Стоун, Л. Стрій, К. Харський, Д. Шет та ін.

Однак ця сфера є дуже динамічною, відбувається постійний розвиток клієнтоорієнтованого підходу, у тому числі й на основі сучасних інформаційних технологій, тому необхідним є дослідження методичних рекомендацій та практичних інструментів для побудови максимально ефективних клієнтоорієнтованих компаній.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення методико-практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг компанії через упровадження клієнтоорієнтованого підходу до її діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для отримання стійкого прибутку та для того, щоб бути успішним у довгостроковому періоді, сучасні

українські компанії повинні використовувати клієнтоорієнтований підхід до своєї діяльності. Виходячи із цього, клієнтоорієнтованість слід визначати як знаряддя партнерських взаємовідносин компанії та цільових споживачів для задоволення їхніх потреб, що спрямоване на одержання постійного довготривалого прибутку через певні ключові компетенції компанії.

Елементи, що формують клієнтоорієнтованість компанії, у своєму сутнісному взаємозв'язку відображено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем компанії формується за рахунок механізмів клієнтоорієнтованості, і чим ефективніше будуть налагоджені комунікації та партнерство, тим продуктивнішими будуть взаємини.

На рис. 2 зображена схема, згідно з якою компанія повинна формувати свою клієнторієнтовану маркетингову стратегію, тобто використовувати клієнта, його запити і потреби як ядро, навколо якого формуються зусилля (бізнес-процеси) компанії в усіх сферах її діяльності.

Налагоджування тривалих позитивних відносин із клієнтом дає відчутний прибуток фірмі та утримання наявних клієнтів, що є найважливішим чинником забезпечення конкурентних переваг компанії.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає три основні позиції:

- глибоке розуміння потреб клієнтів;
- ефективне задоволення потреб клієнтів;
- отримання компанією додаткового прибутку за рахунок перших двох позицій.

Додатковий прибуток виникає за рахунок продажу додаткових товарів і послуг клієнтам компанії. Наслідками переходу до клієнтоорієнтованості є висока оцінка клієнтом політики і тактики компанії та формування відповідного позитивного, клієнтоорієнтованого іміджу компанії.

Можна виокремити три категорії вигід клієнтоорієнтованого підходу для самих клієнтів, а саме:

- психологічні – тісне спілкування з компанією;
- соціальні – дружні відносини з персоналом;
- економічні – отримання знижок, різноманітних бонусів, індивідуального сервісу і товару, який пристосований під конкретного споживача.

Для того щоб перетворити потенційного споживача на реального та постійного, не дати йому можливості перейти до конкурентів, необхідно впроваджувати в діяльність компанії концепцію індивідуалізації клієнта, тобто пропонувати йому товари та послуги, що будуть відповідати його потребам, надавати відповідний індивідуальний сервіс та обслуговування тощо.

Слід виокремити також вигоди клієнтоорієнтованого підходу і для компаній, окрім отримання конкурентних переваг, додаткового прибутку та успішності на ринку. Встановлення довгострокових довірчих відносин із клієнтами дає змогу знизити транзакційні витрати ринкових угод: пошуку інформації, укладання контрактів, вимірювання якості товару, захисту прав власності та захисту від демпінгу та агресивної поведінки фірм і покупців.

Маркетинг взаємин (з англ. relationship marketing) передбачає, що такі маркетингові процеси, як розроблення, виробництво та продаж (доставка товарів чи послуг до кінцевих споживачів)



Рис. 1. Взаємозв'язок елементів, що включаються у механізм клієнтоорієнтованості компанії [6, с. 216]

чів), повинні поєднуватися в єдиний бізнес-процес, націлений на задоволення конкретних визначених потреб споживачів. Формування клієнтоорієнтованої компанії передбачає реорганізацію не тільки її маркетингової концепції, а й управлінської моделі компанії у цілому.

Виходячи з досліджень різних авторів, зокрема [1; 2], пропонуємо необхідні етапи побудови клієнтоорієнтованої компанії, що повинні базуватися на виділенні та реалізації основних елементів клієнтоорієнтованості (рис. 3).

На першому етапі побудови клієнтоорієнтованості компанія повинна зрозуміти, хто є її ключовими (цільовими) клієнтами, якими критеріями вони її будуть оцінювати, і всі свої рішення орієнтувати на ці критерії.

Другий етап даного процесу передбачає наймання на роботу таких співробітників, які поділяють цінності та цілі компанії. Слід розробити певні критерії відбору працівників, які відповідатимуть корпоративній культурі компанії, орієнтованій на клієнта. Для відбору працівників можна використовувати різноманітні тести, анкети, інтерв'ю. Домогтися підвищення якості обслуговування споживачів можна тільки тоді, коли персонал побачить і чітко зрозуміє наявний взаємозв'язок між власними інтересами і орієнтованістю компанії на кожного клієнта. Крім того, співробітники повинні вміти демонструвати і проявляти свою орієнтованість на клієнта так, щоб клієнт це міг помітити й оцінити.

Для підвищення клієнтоорієнтованості слід відбирати в компанію «правильних» кандидатів. Відбираючи і приймаючи на роботу нових працівників, необхідно враховувати найбільший ступінь співпадіння корпоративних інтересів та цінностей, корпоративної культури з особистими цінностями, цілями та культурою претендентів на ті чи інші посади (рис. 4). Сутність наведеної моделі полягає у знаходженні балансу інтересів і вимог обох сторін, що дасть змогу підвищити клієнтоорієнтованість персоналу компанії.



Рис. 2. Структура клієнтоорієнтованої компанії [5]

Відбираючи персонал на роботу, необхідно віддавати перевагу претендентам, які вміють і мають намір працювати з людьми (покупцями, клієнтами), які володіють високою стресостійкістю, є доброзичливими, вміють демонструвати позитивний настрій, здатні до навчання та вдосконалення



Рис. 3. Процес упровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в компанії



Рис. 4. Модель збігу потреб, інтересів та цінностей компанії і персоналу [7]

своїх професійних навичок, уміють вирішувати конфліктні ситуації. Марним є навчання працівника, який не відповідає зазначеним вище критеріям відбору.

Однак щоб підвищити клієнтоорієнтованість персоналу компанії, необхідно не тільки «фільтрувати» кандидатів, а й упровадити систему ефективного навчання і підготовки співробітників відповідно до встановлених у ній стандартів обслуговування клієнтів.

На третьому етапі процесу впровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії компанія повинна донести до своїх співробітників, якою є місія та основні цілі її діяльності, хто є її цільовими споживачами (клієнтами), у чому полягає її основна стратегія і тактика і, відповідно, якого світогляду вона вимагає від самого співробітника. Основні цілі діяльності компанії, як ми вже зазначали, повинні співпадати з внутрішніми особистісними цілями співробітника, і тільки у такому разі працівник зможе відповідати критеріям компанії, підвищувати свою продуктивність праці, а отже, і продуктивність та прибутковість компанії загалом, що є однією із заповорок успіху такої компанії.

На четвертому етапі відбувається навчання або тренінг співробітників. Навчання має проходити, спираючись на сформований певний рівень виховання. Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості компанія повинна навчити своїх співробітників способам реалізації робочих завдань, способам реагування на типові робочі ситуації і способам реагування на нетипові ситуації.

Працівники повинні отримати повне уявлення про клієнтів, товари чи послуги, які реалізують, навчитися працювати в команді, спілкуватися з клієнтами тощо.

П'ятий етап формування клієнтоорієнтованості компанії передбачає мотивацію співробітників, як матеріальну, так і моральну. Винагорода є справедливою, якщо за роботу, більш корисну для цілей компанії, співробітник отримує більше. Важливим також є формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Від того, як працівники відчують себе на роботі, буде залежати те, як вони обслуговуватимуть клієнтів.

Етап створення посади захисника інтересів клієнта всередині компанії передбачає його наявність у компанії для розвитку її клієнтоорієнтованості. У зарубіжній термінології ця посада називається Chief Customer Officer (CCO) [3]. Він відповідає за зв'язок компанії з її споживачами і повинен забезпечувати відчуття бачення споживача всередині компанії. Нині ці функції розширилися, їх виконує Head of Customer Experience (HCE) [4]. Точний переклад не передасть усіх функцій HCE, однак у його посадові обов'язки входить складання «карт подорожі (відвідин)» споживача компанії, рухаючись за якими у споживача викликаються певні (необхідні для компанії) емоції. Таким чином, інтереси клієнта враховуються повніше.

Технологізація клієнтоорієнтованості відбувається тоді, коли дії, пов'язані із забезпеченням процесу, диктуються спеціально створеними для

цього інструментами – обладнанням або іншими технічними засобами. Основна проблема впровадження клієнтоорієнтованості – розроблення системи управління, в якій клієнтоорієнтованість була б частиною технологічного процесу.

Важливими елементами створення клієнтоорієнтованості компанії є моніторинг – постійна перевірка на клієнтоорієнтованість. Моніторинг повинен включати як оцінку внутрішньої клієнтоорієнтованості (задоволеність співробітників), так і оцінку клієнтоорієнтованості співробітників (їх ставлення до клієнтів) через установлення зворотного зв'язку.

Для технологізації клієнтоорієнтованості в сучасному менеджменті застосовуються CRM-системи. CRM-система (з англ. Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) – це інформаційна система, призначенням якої є автоматизація бізнес-процесів компанії, що забезпечують взаємодію всіх її підрозділів із клієнтами на рівні, визначеному CRM-ідеологією. Така система, з одного боку, вирішує завдання, спрямовані на задоволення й утримання клієнтів, з іншого – служить оптимізації діяльності компанії, скорочуючи витрати, пов'язані з пошуком та обробкою інформації, аналізом даних, управлінням продажами і т. д. CRM слід розглядати як стратегію, націлену на формування довготривалих і прибуткових взаємин зі споживачами (покупцями, клієнтами, замовниками) через розуміння їхніх індивідуальних потреб.

Поява CRM – це реакція бізнесу на запити клієнтів, які постійно ускладнюються. CRM-системи є технічним рішенням, за допомогою якого можна реалізувати клієнтоорієнтованість на практиці, врахувати різні боки і характеристики клієнта, а також історію роботи з ним.

Практична реалізація клієнтоорієнтованої моделі часто передбачає більш загальні, глобальні зміни в компанії, які охоплюють усі основні бізнес-процеси, а не тільки бізнес-процеси, відповідальні за взаємодію з клієнтами, а саме: продаж, маркетинг, післяпродажний сервіс.

CRM-ідеологія пронизує всі бізнес-процеси компанії – від розроблення і виробництва до продажу та післяпродажного обслуговування. Великі компанії та корпорації давно оцінили переваги клієнтоорієнтованого підходу до бізнесу. Однак лише з появою інформаційних технологій CRM-ідеологія стала доступною широкому колу компаній, включаючи малі та середні підприємства. Отже, можна зазначити, що CRM-системи по відношенню до бізнесу відображають управлінську модель клієнтоорієнтованості.

Вдало реалізована клієнтоорієнтована бізнес-стратегія має потенціал для забезпечення продажів, підвищення рентабельності та стабільної конкурентної переваги.

Клієнтоорієнтованість компанії означає, що сьогодні звичайний продаж товарів чи послуг клієнтові є недостатнім, їх слід уміти продавати «правильно», тобто саме таким чином і способом запропонувати товар або послугу, щоб були враховані всі переваги клієнта, його смаки, можливості. У силу цього відбувається тенденція збільшення персоналізації клієнта. Форми і методи роботи з ним стають основою корпоративної бізнес-моделі компанії, яка має назву «клієнтоорієнтованість».

Високий рівень клієнтоорієнтованості, що проявляється в ефективному обслуговуванні клієнтів, є конкурентною перевагою компанії, оскільки маркетингові стратегії, тактики, технології, заходи можуть бути легко скопійовані конкурентами, а скопіювати методіку успішної взаємодії з клієнтами буде набагато складніше, оскільки вона розроблена для конкретної компанії і конкретного персоналу.

Система ефективного обслуговування клієнтів (висока клієнтоорієнтованість), впроваджена в компанії, дає змогу отримати такі переваги:

- підвищення конкурентоспроможності;
- підвищення ступеня лояльності клієнтів;
- поліпшення іміджу компанії;
- підвищення прибутку за рахунок збільшення продажів і припливу клієнтів;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- психологічний комфорт у трудовому колективі;
- поширення позитивної інформації про компанію і серед споживачів, і серед претендентів на роботу.

Покажемо на прикладі однієї з компаній, що займається продажем побутової техніки та вже кілька років працює на ринку, як підвищити її клієнтоорієнтованість. За останні два роки діяльності підприємства менеджери помітили зниження попиту на свою продукцію, відтік постійних клієнтів і відсутність інтересу серед нових, що призвело, відповідно, до різкого уповільнення зростання прибутку. У результаті моніторингу ситуації нами було виявлено низький рівень клієнтоорієнтованості фірми, який був продемонстрований командою продавців-консультантів, тобто проблема полягала у низькій клієнтоорієнтованості персоналу даної фірми. Було вирішено впровадити нову методіку з формування у продавців-консультантів клієнтоорієнтованої поведінки. Сутність цієї методіки полягала у навчанні персоналу «зачарувувати» клієнтів, професійно відповідати на їхні запитання, вгадувати їхні потреби, побажання тощо.

Нами було запропоновано здійснювати впровадження методіки з формування клієнтоорієнтованості персоналу в кілька кроків.

Крок 1. Аналіз ситуації, дослідження поведінки працівників і клієнтів. Цей аналіз пропонуємо здійснювати за допомогою анкети клієнтоорієнтованості компанії (табл. 1).

З отриманих результатів можна зробити висновок, що загалом досліджувана компанія отримала середній бал (52 бали зі 100 можливих), тобто прослідковується деяка спрямованість на клієнтоорієнтований підхід, хоча є й певні недопрацювання у цьому напрямі.

У результаті анкетування та тестування працівників і клієнтів були зроблені такі висновки:

- маркетингова стратегія фірми не розрахована на довгострокові відносини з клієнтами;
- підбір співробітників, що працюють із клієнтами, здійснюється без урахування необхідних якостей і відповідності вимогам посади, не застосовується принцип довготривалого найму;
- співробітники не розуміють усієї важливості роботи з клієнтами і не мають уявлення про місію фірми;
- скарги клієнтів залишаються без уваги, їх розгляд та аналіз не ведеться;
- повноваження працівників занадто обмежені, вони не мають достатнього для самореалізації рівня прийняття рішень;
- відсутні корпоративні стандарти взаємодії з клієнтами, продавців-консультантів не навчають залагоджувати конфлікти;
- навчання і підвищенню кваліфікації персоналу не приділяється належної уваги.

Аналіз показав, окрім цього, що в компанії реалізується авторитарний стиль управління, відсутній зворотний зв'язок і у персоналу немає можливості проявляти ініціативу, наслідком чого є відсутність залученості та зацікавленості в результатах роботи. На підставі даних аналізу були розроблені такі рекомендації:

- розробити і впровадити систему підбору та адаптації працівників, здійснювати найм нових співробітників з урахуванням вимог до професії і посади;

- розробити та впровадити систему виявлення причин невдоволення працівників та їх звільнення, вести таку статистику в компанії;

- впровадити систему навчання і наставництва;
- прив'язати систему преміювання до рівня та якості обслуговування покупців, що відображається у кількості задоволених та залучених клієнтів (ті, що здійснили покупку), закріпити це відповідною внутрішньою документацією;
- розробити програму ротації персоналу для забезпечення взаємозамінності продавців-консультантів.

До основних недоліків продавців-консультантів, що були виявлені в ході аналізу ситуації, належать:

- зайва нав'язливість;
- неволодіння інформацією про товари;
- неухважність до покупців.

Для того щоб зворотний зв'язок від клієнтів перетворити на мотивацію працівників, необхідно робити акцент на нематеріальні стимули, фільтрувати відгуки клієнтів-покупців.

Крок 2. Спілкування з керівництвом. Керівництву було роз'яснено ситуацію, запропоновано надати персоналу ширші повноваження та запровадити розроблені заходи і рекомендації щодо формування клієнтоорієнтованості персоналу, що підвищить клієнтоорієнтованість компанії загалом.

Крок 3. Навчання (тренінг) співробітників. Співробітникам було роз'яснено взаємозв'язок між їхніми інтересами та інтересами компанії (рис. 4). Вони зрозуміли, що поліпшення обслуговування клієнтів вигідне не тільки фірмі, а й їм, оскільки це позначиться безпосередньо на їхніх зарплатах. Було прийнято рішення навчати персонал, щоб підвищити ефективність його взаємодії з клієнтами. Навчання персоналу запропоновано проводити за програмою відомого тренінгу «Практична

Таблиця 1

Анкета клієнтоорієнтованості компанії

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на продукт (товар чи послугу)	Бали (0↔10)	Клієнтоорієнтоване підприємство
1. Стратегія	Створення кращого товару (послуги)	5	Створення кращого вирішення потреб, запитів споживачів
2. Корпоративна культура	Розроблення нових продуктів для розвитку (продуктова культура)	6	Пошук нових потреб для задоволення (клієнтська культура)
3. Бізнес-процеси	Розвиток нового продукту	5	Розвиток нового вирішення потреб
4. Мотивація	Винагорода персоналу за розроблення нових продуктів	7	Винагорода персоналу за глибоке розуміння потреб клієнтів
5. Організаційна структура	З товарною орієнтацією	4	З орієнтацією на сегменти споживачів
6. Філософія бізнесу	Продаж товарів (послуг)	5	Обслуговування клієнтів (ідентифікація потреб та пропонування їх вирішення)
7. Критерії управління	Формування товарного портфеля	5	Формування портфеля клієнтів
8. Стратегічна ціль	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	6	Підвищення користі, лояльності клієнтів
9. Підхід до реалізації продукції	Скільки клієнтам ми зможемо продати конкретний товар?	4	Скільки товарів ми зможемо продати конкретному клієнту?
10. Стратегічний результат	Максимізація продаж	5	Зростання вартості життя клієнта
Всього:		52	

Приклад анкети для визначення оцінки ефективності навчання персоналу [7]

Питання	Оцінка (від 1 до 10 балів)
1. Чи чітко Ви визначаєте клієнтів компанії, їх потреби та цінності?	5
2. Чи вважаєте Ви, що Ваші манери і поведінка під час спілкування з клієнтами є бездоганними?	6
3. Чи подобаюся Вам клієнти компанії?	6
4. Чи подобається Вам працювати з клієнтами?	5
5. Як Ви оцінюєте свої знання щодо товарів, які ви реалізовуєте?	6
6. Чи вмієте Ви спілкуватися з незадоволеними клієнтами?	4
7. Чи вмієте Ви компетентно спілкуватися по телефону?	5
8. Чи вважаєте Ви, що взаємодії з клієнтами приділяється достатньо уваги?	6
9. Чи виникають у Вас труднощі у спілкуванні з клієнтами (у розмові, у поведінці, під час реалізації продукції)?	4
10. Яку оцінку, на Вашу думку, поставить Вам клієнт після спілкування?	6
Загальна кількість балів:	53

клієнтоманія» [8]. У ході тренінгу персонал спочатку отримує знання про товари і психологічну поведінку клієнтів, а потім виробляє практичні навички продажу та ефективного спілкування з покупцями. Навчання повинно проходити за планом, який передбачає чотири теми та має охоплювати таку тематику:

- клієнтоорієнтований підхід до обслуговування;
- модель ефективного обслуговування;
- робота зі скаргами та претензіями клієнтів;
- підтримка партнерських стосунків із клієнтами.

Крок 4. Оцінка ефективності методики щодо формування клієнтоорієнтованості персоналу компанії. Приклад анкети, що дає змогу отримати таку оцінку, наведено в табл. 2. Перше анкетування проводилося до того, як співробітники пройшли навчання. Результат 53 бали (зі 100 можливих балів) свідчить про невпевненість продавців-консультантів, про те, що вони відчують труднощі під час спілкування з клієнтами.

Після проведення навчання персоналу співробітникам знову було запропоновано заповнити анкету, представлену вище. Результати навчання у рамках програми підвищення клієнтоорієнтованості персоналу відобразилися у 85 балах, що переконливо продемонструвало ефективність такого навчання. Після того як персонал пройшов навчання, співробітники стали відчувати себе більш упевнено і могли відповідати на всі запитання, які стосуються продукції, вони почали лояльно сприймати покупців і легко вирішувати проблемні ситуації.

Реалізація запропонованої методики щодо підвищення клієнтоорієнтованості персоналу дала змогу підприємству сформувати такі конкурентні переваги, що важко копіюються конкурентами, приносять стійкий довготривалий прибуток, створюють позитивний імідж та лояльність споживачів.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, нами було визначено поняття клієнтоорієнтованості як інструменту формування

лояльності споживачів, конкурентних переваг, що спрямовані на отримання стійкого прибутку в довготривалій перспективі, а також розглянуто елементи клієнтоорієнтованості компанії. У дослідженні також виокремлено вигоди, котрі отримує і споживач (клієнт), і компанія від клієнтоорієнтованого підходу.

Нами розроблений процес побудови клієнтоорієнтованої компанії через упровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії. Цей процес складається з відповідних етапів, де враховано важливість та актуальність CRM-системи, що передбачає технологізацію цього процесу та по відношенню до бізнесу відображає управлінську модель клієнтоорієнтованості. Вдало реалізована клієнтоорієнтована бізнес-стратегія має потенціал для забезпечення продажів, підвищення прибутковості та стабільної конкурентної переваги.

Також запропоновано методику з формування клієнтоорієнтованості персоналу компанії, впровадження якої здійснюється в кілька кроків. Сутність цієї методики полягає у навчанні персоналу розуміти клієнтів, професійно відповідати на їх запитання, компетентно консультувати, вгадувати їхні потреби, побажання тощо та відповідно реагувати на них. Окрім того, для підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу компанії його необхідно відбирати за певними критеріями і ступенем співпадіння цінностей, інтересів та потреб компанії і майбутніх працівників. Високий рівень клієнтоорієнтованості, що проявляється в ефективному обслуговуванні клієнтів, є стратегічною конкурентною перевагою компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: <http://nbr.com.ua/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>.
2. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>.

3. Chief customer officer. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Chief_customer_officer.

4. How to become the head of customer experience. URL: <http://www.customerbliss.com/become-head-customer-experience/>.

5. Лосев С.В. Управление отношениями с клиентами. Маркетинг в России и за рубежом. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/1/4245.html>.

6. Голубков Е.Н. Маркетинговые коммуникации. М.: Финпресс, 2010. 475 с.

7. Повышение клиентоориентированности: 10 шагов для внедрения нового подхода в работе с клиентами. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66280-qqq-16-m8-30-08-2016-povyshenie-klientoorientirovannosti-10-shagov>.

8. Практична клієнтomanія. URL: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/tren-nyi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-s-v-d-a-do-ia>.

REFERENCES:

1. Kliientoorientovanist – tse vulytsia z dvobichnym rukhom [Client orientation is a two-way street]. Available at: <http://nbr.com.ua/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom> (in Ukrainian).

2. Riabokon N. (2015) Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii

kompanii rukhom [The issue of forming client orientation as the key competence of the company]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522> (in Ukrainian)

3. Chief customer officer. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Chief_customer_officer.

4. How to become the head of customer experience. Available at: <http://www.customerbliss.com/become-head-customer-experience/>.

5. Losev S. (2006) Upravlenie otnosheniyami s klientami [Customer Relationship Management]. Available at: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/1/4245.html> (in Russian).

6. Golubkov E. (2010) Marketingovye kommunikatsii [Marketing communications]. М.: Finpress, 2010, 475 p. (in Russian).

7. Povyshenie klientoorientirovannosti: 10 shagov dlya vnedreniya novogo podkhoda v rabote s klientami [Increase client-orientation: 10 steps to introduce a new approach to working with clients] Available at: <https://www.hr-director.ru/article/66280-qqq-16-m8-30-08-2016-povyshenie-klientoorientirovannosti-10-shagov> (in Russian).

8. Praktychna kliientomaniiia [Practical klientoman-nya] Available at: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/tren-nyi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-s-v-d-a-do-ia> (in Ukrainian).

Romanchukevych M.Y.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange
Activities named after Academician of UAS Zinovii Maniv
Ivano-Frankivsk King Danylo Halytskyi University of Law

CLIENT-ORIENTED APPROACH AS AN INSTRUMENT FOR BUILDING A COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGES

In modern highly dynamic and extremely competitive market environment, each and every company strives for success not only today but also in the long run. This can be achieved by using a variety of marketing tools, the client-oriented approach in business is central to them.

The article investigates the applicability of client-oriented approach in the company's business activity. More specifically, it defines the notion of client centrality as the instrument to build a long-term competitive advantage for an enterprise to become consistently profitable. The article also focuses on the elements of the company's client-oriented approach. The research singles out the benefits gained from the client-oriented approach by both – the client and the company.

The authors have developed the algorithm of implementing the client-oriented business strategy in company's activities, which includes several respective stages, with specific attention to the importance and relevance of CRM-systems, which implies technologization of the process and reflects the managerial model of client centrality in the company. A successful client-oriented business strategy can ensure sales, increase the profitability and provide for sustainable competitive advantage.

The article offers the methodology for company employees to develop their client centrality, which has to be implemented in several steps. The key to this methodology lies in creating a client-driven workforce by teaching employees a client insight, competency in answering clients' questions, offering consultations, reading their minds and foreseeing their needs etc., as well as by teaching them to respond appropriately. To intensify the client-oriented approach company employees are to be filtered by certain criteria and the match rate of their values, interests and needs as compared with those of the company. A high level of client centrality that reveals itself in efficient client service becomes the company's strategic competitive advantage.

By implementing the suggested algorithm and methodology for strengthening the client-oriented approach of a company in general and its employees in particular, the business will create the competitive advantages that might be difficult for competitors to duplicate since they have been developed for this very company and its personnel. A high level of client centrality developed and implemented by a company allows gaining such advantages as improving its competitiveness, customer loyalty and its image; it also boosts company profits due to the gains in sales with more clients coming in, allows for personnel development, contributes to psychological comfort of the workforce, builds the favourable corporate image among its customers and its potential applicants.

Development of corporate client centrality involves corporate restructuring, not only in terms of its marketing concept but also in terms of its management model in general.