

УДК 658.82

Рябоконе Н.П.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Черкаського державного технологічного університету***Мартінович В.Г.***кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та підприємництва
Черкаського державного технологічного університету*

ІНДИКАТОРИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Стаття присвячена розвитку теми клієнтоорієнтованого підходу і підтвердження його актуальності в сучасних умовах. В статті розглядаються основні підходи до оцінки рівня клієнтоорієнтованості компанії. Ключовим напрямком статті є виділення системи показників, які є індикаторами клієнтоорієнтованості і дають можливість своєчасно вжити заходи для подальшого підвищення ефективності діяльності компанії.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, індикатори; бізнес-процеси, клієнт, споживач, якість продуктового ряду, якість збутової діяльності.

Рябоконе Н.П., Мартінович В.Г. ИНДИКАТОРЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Статья посвящена развитию темы клиентоориентированного подхода и подтверждения его актуальности в современных условиях. В статье рассматриваются основные подходы к оценке уровня клиентоориентированности компании. Ключевым направлением статьи является выделение системы показателей, которые являются индикаторами клиентоориентированности и дают возможность своевременно принять меры по дальнейшему повышению эффективности деятельности компании.

Ключевые слова: клиентоориентированность, индикаторы; бизнес-процессы, клиент, потребитель, качество продуктового ряда, качество сбытовой деятельности.

Riabokon N.P., Martinovich V.G. INDICATORS OF CLIENT-ORIENTED APPROACH

The article is devoted to topics of client-oriented approach and confirmation of its relevance in the modern conditions. The article reviews the main approaches to the evaluation of the client-oriented company. The main tendency of the article is the allocation of indicators systems, which are indicators of client-focus and allow promptly take measures to further improve the efficiency of the company.

Keywords: client-oriented; indicators; loyalty; business processes; client, customer, quality product line, quality of sales activities.

Постановка проблеми. Проблема клієнтоорієнтованості набуває все більшої актуальності для українського бізнесу. Підвищений інтерес до клієнтоорієнтованості на сучасному етапі обумовлений зміною характеру конкуренції, яка висуває нові вимоги для конкурентоспроможності компаній.

За останні роки фірми, які планують свою діяльність на довгострокову перспективу вже навчилися спілкуватися зі споживачами. Суттєво підвищилась і якість маркетингу. Проте, слід відмітити, що сьогодні більшість українських компаній, які визначають важливість клієнтоорієнтованого підходу, спрямовують свої зусилля на застосування інструментів по формуванню лояльних споживачів і не завжди усвідомлюють існування внутрішніх клієнтів, лояльність яких та ефективність їхньої взаємодії є основою якості усього ланцюжка формування прибутку організації. Співпраця між різними підрозділами компанії, досягнення синергії у створенні максимальної цінності для клієнта визначає рівень її клієнтоорієнтованості на висококонкурентному ринку.

Для оцінки рівня клієнтоорієнтованості потрібна система показників, яка дасть можливість своєчасно вжити заходи для подальшого підвищення ефективності діяльності компанії.

Слід відзначити неоднозначність і плюралізм думок учених, бізнесменів та експертів стосовно індикаторів клієнтоорієнтованості компанії. Така ситуація обумовлена різними підходами до тлумачення суті цього поняття, фокусує увагу на відповідних пріоритетах у формуванні клієнтоорієнтованого бізнесу.

Клієнтоорієнтованість розглядається як політика компанії, як дії (інструменти) компанії, спрямовані на клієнтів, як на ресурс-джерело доходу [1], як

складова внутрішнього маркетингу [2, с. 116]. А це в свою чергу визначає різний набір індикаторів клієнторієнтованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика клієнтоорієнтованості компаній розглядається багатьма як вітчизняними так і зарубіжними експертами такими як: О. Семернікова [3], К. Харський [4, с. 34], В. Бусаркіна [5], В. Лошков [6], І. Манн [7], А. Русанова [8], Б. Рижковський [9], Дж. К. Нарвер, С. Слейтер [10], Р. Дешпиде, Дж. У. Фарлей, Ф. Вебстер [11], П. Черкашин [12], Д. Хлебович [13], О. Окунева [2].

Обґрунтуванню важливості клієнтоорієнтованого підходу, його сутності та інструментам реалізації приділяється достатньо уваги, проте ґрунтовних досліджень щодо визначення індикаторів ефективності цього підходу недостатньо. До того ж, в умовах загострення ринкової конкуренції, глобалізації інформаційного простору, швидкого зростання інноваційних технологій, в час коли створювати конкурентні переваги, стає все складніше, питання індикаторів ефективності клієнтоорієнтованого підходу набувають особливої актуальності. Це зумовило вибір проблематики дослідження і підтверджує її актуальність.

Постановка завдання. Метою статті є формування комплексу кількісних і якісних індикаторів для оцінки ефективності клієнтоорієнтованого підходу в діяльності компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній практиці на сьогодні не сформована загальноприйнята сукупність показників оцінки ефективності клієнтоорієнтованого підходу. На нашу думку, це пояснюється тим, що вона залежить перш

за все від менеджменту компанії, галузі в якій функціонує компанія та особливостей діяльності компанії. Керівники компанії відзначають необхідність клієнтоорієнтованого підходу до ведення бізнесу.

Розуміння суті цього терміну має дискусійний характер, а це в свою чергу відображається на переліку заходів по реалізації клієнтоорієнтованого підходу, що в своїй більшості направлені на застосування інструментів по формуванню лояльних споживачів. Проте, як справедливо зазначають експерти, одержання прибутку є результатом будь-якого бізнесу, і не потребує кропіткого і детального пошуку відмінностей у термінології стосовно шляхів досягнення мети. Яким би чином не позиціонувала фірма свою клієнтоорієнтованість – «клієнт – вища цінність» (політика) або «наші продукти без ГМО» (інструмент), – завжди буде важливий тільки кінцевий результат. А він, зазвичай, визначається кількістю звернень клієнтів [12].

Проведені попередні дослідження, в цьому напрямку, дали змогу сформулювати сутність поняття клієнтоорієнтованості як ключову компетенцію компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб та максимізацію прибутку на цій основі [14].

Зважаючи на те, що компетентність – це здатність використовувати засвоєні знання, уміння та навички для ефективного досягнення результатів як в звичайних так і в екстремальних умовах, індикатори оцінки ефективності клієнтоорієнтованості компанії мають включати такі показники які дають змогу оцінити результати та ефективність програми по задоволенню потреб клієнтів, що визначається прибутковістю підприємства.

Задоволеність клієнтів та ефективність бізнесу досягаються за умови реалізації завчасно спланованої програми, яка спрямована на пошук потенційних споживачів, розробку продуктів (товарів та послуг) компанії, напрацювання каналів збуту та ефективну їх реалізацію з урахуванням об'єктивних даних щодо попиту цільових груп, основою якої є застосування напрацьованих алгоритмів роботи та встановлення стійких і взаємовигідних зв'язків зі споживачами, що відображають фактичне задоволення інтересів на усіх етапах взаємодії як внутрішніх так і зовнішніх клієнтів компанії.

Діяльність підрозділів компанії має бути організована таким чином щоб забезпечити гнучке реагування на будь-які зміни кон'юнктури ринку, а, це можливо лише за умови ефективної взаємодії та партнерських стосунків так званих внутрішніх клієнтів компанії тобто співробітників, що задіяні в усіх бізнес процесах по задоволенню потреб кінцевого споживача.

Особливо слід відзначити систему стимулювання персоналу оскільки не мотивований персонал навряд чи буде ефективно задовольняти потреби клієнтів. Як зазначає Градов А.П., система мотивації повинна створювати «мотиваційне поле», під впливом якого активізується зацікавленість персоналу фірми в ефективному, високоякісному і своєчасному задоволенні вимог ринку. Ця система повинна бути орієнтована на потреби і запити потенційних клієнтів фірми, а стимули повинні бути пов'язані з кінцевими результатами діяльності фірми по виконанню її місії в стратегічній перспективі [15, с. 153].

Як правило, ефективна система реалізації охоплює практично всі структурні підрозділи компанії, а її якість визначає ефективність діяльності організації в цілому. Комплексний підхід до визначення ефективності клієнтоорієнтованого підходу в компанії має враховувати як якість власне продукту компанії, так і якість обслуговування клієнта.

Для оцінки ефективності клієнтоорієнтованого підходу на нашу думку, необхідно використовувати комплекс кількісних і якісних показників, оскільки кількісні характеризують загальну величину результату, а якісні відносно, що відображає рівень по відношенню до попереднього результату який визначає тенденції ефективності.

Ключовими кількісними показниками, які характеризують результати роботи компанії, залежно від її спеціалізації, можна вважати:

- обсяг продажу, який відображає обсяг реалізації за визначений період як в цілому по компанії, так і в розрізі продуктового ряду, каналів збуту, клієнтських сегментів;

- обсяг нового бізнесу, який відображає обсяг реалізації по нових клієнтах за визначений період як в цілому по компанії, і в розрізі продуктового ряду, каналів збуту, клієнтських сегментів;

- прибуток, який визначається як в цілому по компанії, так і в розрізі продуктового ряду, каналів збуту, клієнтських сегментів;

- частка ринку (як по ринку в цілому, так і по окремих продуктах);

- кількість продуктів на одного споживача як в цілому по компанії, так і в розрізі клієнтських сегментів;

- кількість і потужність пунктів продажу;

- кількість запитів, що викликані рекламними зверненнями;

- кількість споживачів, які перейшли від конкурентів.

До якісних показників, які характеризують ефективність клієнтоорієнтованого підходу на нашу думку слід віднести:

1) показники *якості продуктового ряду* (K_1), оскільки продуктовий ряд визначає задоволеність клієнтів асортиментом компанії:

- коефіцієнт зміни чисельності продуктового ряду:

$$K_{1,1} = \frac{ЧПР_t}{ЧПР_{t-1}}, \quad (1)$$

де $ЧПР_t$ і $ЧПР_{t-1}$ – чисельність продуктового ряду, відповідно, поточного і попереднього періодів, од.

Найкращим є більше значення даного показника. Водночас, якщо відбувається уповільнення даного коефіцієнту, то однозначно вважати це негативним явищем не можна оскільки, це може бути нормальним явищем в умовах постійно змінюваного ринкового середовища, проте варто проводити причинний аналіз.

- коефіцієнт лояльності клієнтів, тобто процент утримання клієнтів порівняно з показниками попереднього року як в цілому по компанії, так і в розрізі клієнтських сегментів:

$$K_{1,2} = \frac{\text{Кількість клієнтів поточного періоду, що обслуговувалися раніше}}{\text{Кількість клієнтів попереднього періоду}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

- коефіцієнт зростання продажів

$$K_{1,3} = \frac{\text{Кількість реалізованих продуктів поточному періоду}}{\text{Кількість реалізованих продуктів попереднього періоду}}, \quad (3)$$

- коефіцієнт оновлення клієнтської бази:

$$K_{1,4} = \frac{\text{Кількість нових споживачів}}{\text{Загальна кількість споживачів}}, \quad (4)$$

2) показники *якості збутової діяльності* (K_2):

- темп зміни обсягу продажу:

$$K_{2,1} = \frac{\text{Обсяг продажу}_t - \text{Обсяг продажу}_{t-1}}{\text{Обсяг продажу}_{t-1}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

- співвідношення темпу зміни обсягу продажу продуктів та середньоринкового темпу:

$$K_{2,2} = \frac{\text{Темп змін обсягу продажу компанії}}{\text{Середньоринковий темп зміни обсягу продажу}}, \quad (6)$$

- питома вага обсягу продажу через різні канали продажу, в тому числі й по кожному продукту:

$$K_{2,3} = \frac{\text{Обсяг продажу за окремим каналом}}{\text{Загальний обсяг продажу компанії}} \cdot 100\%, \quad (7)$$

- частка витрат на рекламу певного продукту в загальному обсязі продажу:

$$K_{2,4} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Загальний обсяг продажу компанії}} \cdot 100\%, \quad (8)$$

- питома вага продажу окремих продуктів:

$$K_{2,5} = \frac{\text{Обсяг продажу окремих продуктів}}{\text{Загальний обсяг продажу компанії}} \cdot 100\%, \quad (9)$$

- питома вага обсягів продажу на різних територіальних ринках:

$$K_{2,6} = \frac{\text{Обсяг продажу на окремих територіальних ринках}}{\text{Загальний обсяг продажу компанії}} \cdot 100\%, \quad (10)$$

- коефіцієнт зміни чисельності збутової мережі (торговий персонал, відокремлені підрозділи компанії):

$$K_{2,7} = \frac{\text{Загальна чисельність збутової мережі}_t}{\text{Загальна чисельність збутової мережі}_{t-1}}, \quad (11)$$

- частка збутових витрат:

$$K_{2,8} = \frac{\text{Витрати на збутову діяльність}}{\text{Загальна величина витрат}} \cdot 100\%, \quad (13)$$

- рентабельність продажу, який визначається як відношення витрат на продаж до доходів у цілому по компанії, за видом продуктів:

$$K_{2,9} = \frac{\text{Витрати на продажі продуктів}}{\text{Обсяг доходів компанії}} \cdot 100\%, \quad (14)$$

3) показники ефективності використання ресурсного потенціалу (K_3):

- коефіцієнт загальної продуктивності праці, який характеризує ефективність роботи персоналу компанії в аналізованому періоді

$$K_{3,1} = \frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{ЧП}}, \quad (15)$$

де ЧП – середньооблікова чисельність зайнятих штатних (і позаштатних) працівників підрозділів продажу (продавців), органів управління ними та персоналу мідл-офісу за аналізований період, чол.;

- коефіцієнт продуктивності праці персоналу, який, безпосередньо, бере участь у продажі:

$$K_{3,2} = \frac{\text{обсяг реалізації}}{\text{Кількість співробітників, зайнятих у продажі}}, \quad (16)$$

- фондovіддача, що характеризує результативність використання об'єктів основного та оборотного капіталу в процесі реалізації продуктів:

$$K_{3,3} = \frac{\text{обсяг реалізації}}{\text{СВ}_{\text{кан}}}, \quad (18)$$

де $\text{СВ}_{\text{кан}}$ – середня вартість об'єктів основного і оборотного капіталу, що використовуються в системі реалізації продуктів в аналізованому періоді, тис. грн.

- показник рентабельності поточних затрат:

$$K_{3,4} = \frac{\text{Поточні затрати за звітний період}}{\text{Прибуток компанії за звітний період}} \cdot 100\%, \quad (19)$$

- інтенсивність праці по продуктах:

$$K_{3,5} = \frac{\text{Фактичні трудовозатрати з обслуговування } i\text{-го продукту}}{\text{Кількість персоналу, задіяного у продажі } i\text{-го продукту}}, \quad (20)$$

- ефективність праці по продуктах:

$$K_{3,6} = \frac{\text{Фактичний обсяг продажу } i\text{-го продукту}}{\text{Кількість персоналу, задіяного у продажі } i\text{-го продукту}}, \quad (21)$$

Систематизуємо наведені показники, що є індикаторами ефективності клієнтоорієнтованого підходу компанії на рис. 1.

Зважаючи на різницю в поняттях клієнт та споживач [14], що акцентує увагу на клієнті як, особі, що користується продуктами іншої фізичної чи юридичної особи, яка вступає з нею в ділові взаємовідносини а також на актуальність ефективної та злагодженої співпраці між різними підрозділами компанії, яка є базисом синергії у створенні максимальної цінності для клієнта, слід визначити індика-

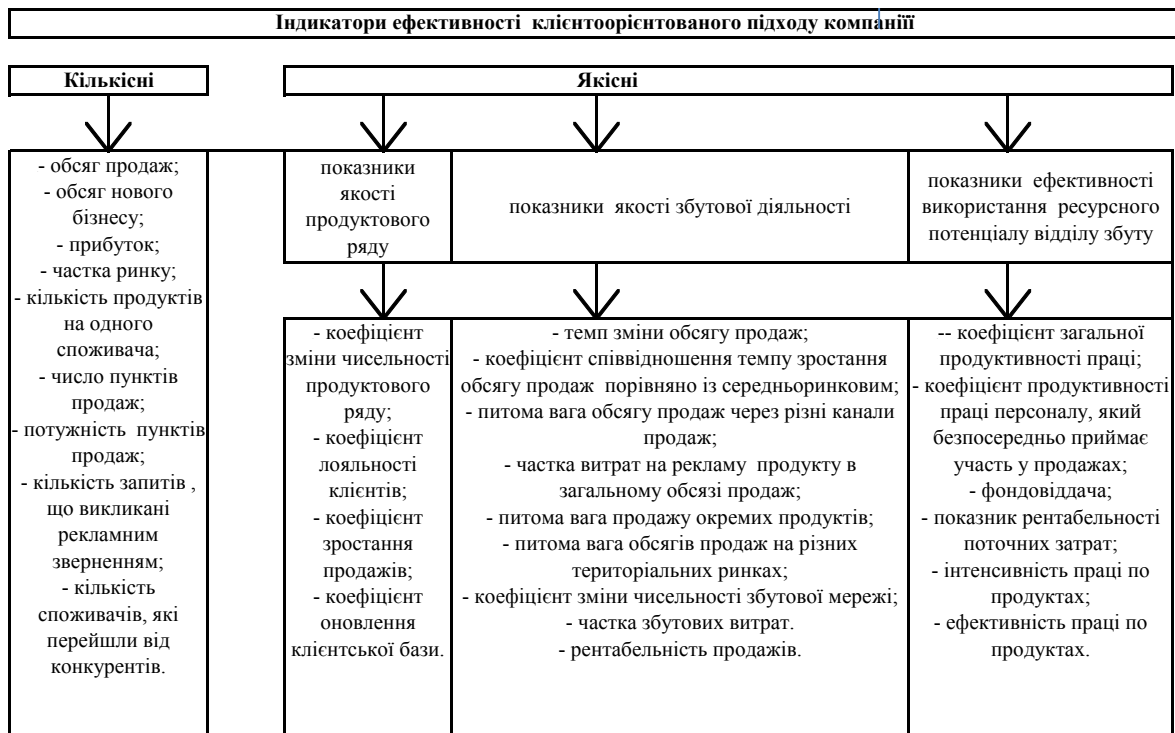


Рис. 1. Індикатори ефективності клієнтоорієнтованого підходу компанії

тори ефективності клієнтоорієнтованого підходу для, так званих, внутрішніх клієнтів, що задіяні в усіх бізнес-процесах по задоволенню як активних, так і латентних потреб кінцевого споживача та на основі цього максимізацію прибутку.

Основою індикаторів внутрішньої клієнтоорієнтованості компанії є показники ефективності її бізнес-процесів по задоволенню потреб кінцевого споживача та показники лояльності персоналу задіяного у них. Проте, аналіз стану впровадження процесного підходу до управління показав певну відсутність зацікавленості в моделюванні та оптимізації бізнес-процесів на українських підприємствах. За результатами останніх досліджень IDS Scheer Software AG році лише 2% вітчизняних створили адаптивну бізнес-структуру та здійснюють безперервне вдосконалення й моніторинг бізнес-процесів. Серед підприємств, які моделюють свої бізнес-процеси, 59% здійснюють його з метою оптимізації [16, с. 64]. Така тенденція обумовлена недостатністю практичних навичок проведення таких процедур, складністю вибору ефективних методів та інструментів вдосконалення бізнес-процесів, а також та тривалістю і трудомісткістю етапів. Саме тому одним з першочергових завдань впровадження клієнтоорієнтованого підходу має бути моделювання та аналіз бізнес-процесів по створенню максимальної цінності для кінцевого споживача та забезпечення злагодженої взаємодії всіх підрозділів компанії у ланцюжку обслуговування клієнта, як єдиного бізнес-процесу, який об'єднує і відокремлені функціональні служби.

Ефективність бізнес-процесів, на наш погляд, визначається його здатністю задовольняти потреби своїх клієнтів при мінімальних витратах ресурсів. Звернемо увагу, що ключовим аспектом визначення якості процесу є орієнтація на споживача, тому штучно створені, відірвані від потреб клієнта показники процесу не можуть слугувати інструментом для реальних поліпшень.

Індикаторами ефективності бізнес-процесів, як зазначають ряд експертів [17], можуть бути кілька груп показників:

- показники процесу, що характеризують виконання і витрати на нього (часові, фінансові, ресурсні, людські і т. д.), які можуть бути як абсолютними так і відносними;
- показники продукту процесу, що характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу (абсолютний обсяг послуг, обсяг послуг щодо необхідного, кількість помилок і збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг, номенклатура наданих послуг щодо необхідної і т. д.);
- показники задоволеності клієнтів процесу, що характеризують ступінь задоволеності споживача (внутрішнього і зовнішнього) результатами процесу (виходом, послугою, продукцією і т. д.), який, зокрема, може оцінюватись кількістю рекламаций.

Висновки з проведеного дослідження. Враховуючи викладене, забезпечення ефективності клієнтоорієнтованого підходу полягає в системній діяльності з реалізації споживачеві продуктів, які забезпечують максимальне задоволення потреби за умови належного обслуговування, що забезпечує високу ймовірність повторного продажу. Оскільки конкретні вимоги до обслуговування клієнтів формуються

менеджментом компанії, запропонована система індикаторів ефективності клієнтоорієнтованого підходу може змінюватися, але якщо вони тривалий час не переглядаються та не оновлюються, то це, може, в умовах постійних змін середовища, привести до гальмування процесу підтримки якості роботи компанії в цілому. Моніторинг і комплексний аналіз цих показників повинен проводитися на постійній основі, що дасть можливість зробити висновки про перспективи подальшого функціонування системи забезпечення клієнтоорієнтованості компанії; тенденції та фактори, що мають вплив на розвиток бізнесу та можливі напрями покращення діяльності компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бюлетень ФінінКом № 2 (26) 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://acg.finincom.ua/files/content/bulleten_26.pdf
2. Окунєва О.В. Питання системи оцінки внутрішнього маркетингу / О.В. Окунєва // Актуальні проблеми економіки, менеджменту, маркетингу. Матеріали VII Міжнарод. наук-практ. конф. – 2012 р. – С. 115-117.
3. Семернікова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск № 17. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-kon-sept.ru/2014/14722.htm>
4. Харский К. Клиентоориентированность как она есть / К. Харский // Управление сбытом. – 2007. – № 3. – С. 34.
5. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики, № 4 (24), 2007. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
6. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2
7. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?id=1478>
8. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность. // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями». Ставрополь 2008 г.
9. Манн И. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. – 2005 – № 7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
10. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 1990.54(4):20-35.
11. Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. Journal of Marketing 1993. 57 (1): 23-37.
12. Черкашин П.А. Готовы ли Вы к войне за клиента- Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.read.in.ua/book91272/?razdel=4&p=1&s=%D7>
13. Хлебков Д.И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения / Д.И. Хлебков // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – №03. – С. 170-184.
14. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії // Ефективна економіка. – № 11. – 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
15. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов – СПб.: Спец. Лит., 1999. – С. 589.
16. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О.В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Випуск 3. – 2013. – С. 64.
17. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/bp.shtml>