

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 5, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 338

*І. В. Аниськіна,
магістр, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

ПІДПРИЄМСТВО ЯК КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНА СИСТЕМА

*I. Aniskina,
Master, Kyiv National Economic University n. a. V. Hetman, Kyiv*

ENTERPRISE AS THE CLIENT-ORIENTED SYSTEM

Визначено поняття клієнт-орієнтованості, суб'єкт та об'єкт клієнт-орієнтованого управління, ступінь зв'язку між ними у рамках розгляду підприємства як клієнт-орієнтованої системи за сучасних умов господарювання. Розглянуто особливості впровадження клієнт-орієнтованого управління підприємством на прикладі використання моделі Мак-Кінсі «7С». Описано типові проблеми, з якими зіштовхується підприємство на шляху впровадження клієнт-орієнтованості у своїй діяльності та переваги використання даного підходу.

The client-oriented conception, its subject and object, the extent of the connection between them in the context of the enterprise as the client-oriented system in the present-day economic environment are defined. The features of the client-oriented management implementation based on the example of the McKinsey 7S framework is presented. The typical problems for the enterprise on the way of implementation of the client-oriented concept are described. The advantages of the implementation of this approach are developed.

Ключові слова: клієнт-орієнтованість підприємства, клієнт-орієнтоване управління, методичний інструментарій клієнт-орієнтованого управління, корпоративна культура.

Keywords: client-oriented concept of the enterprise, client-oriented management, the methodical instrumentation of the client-oriented management, corporate culture.

Постановка проблеми. Сучасні загальносвітові тенденції розвитку економічних систем, посилення впливу транснаціональних корпорацій, наявність кризових явищ протягом останніх років змушують вітчизняні підприємства шукати нові, більш ефективні підходи до організації власної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та відповідності потребам та вимогам клієнтів. Ринок покупця, що панує над ринком продавця давно диктує свої умови щодо потреб у товарах та послугах [1, с. 30], тому використання нових концепцій розвитку у розрізі управління відносинами з клієнтами є ефективним для вітчизняних суб'єктів господарювання. Утворення довгострокових відносин з клієнтами дозволяє максимізувати їх прибутковість за рахунок перетворення їх на постійних покупців [1, с. 155]. За умов насичення ринку товарів і послуг рекламною інформацією, витрати на яку можуть складати чималу частку бюджету підприємства на просування своїх товарів та послуг, дане питання є, безумовно, актуальним для вітчизняної економіки.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування підприємства як клієнт-орієнтованої системи за сучасних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу. Поняття клієнт-орієнтованості тісно пов'язане із поняттям конкурентоспроможності підприємства. Але якщо під конкурентоспроможністю мається на увазі відповідність бізнесу кон'юнктурі ринку в цілому, то поняття клієнт-орієнтованості відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів [2, с. 1]. Під клієнт-орієнтованістю також розуміють стратегічний підхід до розвитку підприємства, який забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та зростання рівня прибутковості за умови мобілізації всіх ресурсів для виявлення, залучення та утримання найбільш прибуткових клієнтів. Задоволення потреб клієнтів краще за конкурентів та підвищення якості їх обслуговування є визначальним для впровадження клієнт-орієнтованого управління підприємством. Клієнт-орієнтованість може також бути визначена як набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності споживача і, таким чином, підтримання довготривалої лояльності до підприємства у вигляді повторних покупок та звернень. Б. Рижковський дає таке визначення цьому поняттю: «клієнт-орієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, який націлений на отримання стійкого прибутку у довгостроковому періоді та базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій (або партнерство)» [3, с. 1].

Ключовою компетенцією є специфічний спосіб досягнення необхідних підприємству результатів із більшою ефективністю, ніж конкуренти. Ця категорія є конкурентною перевагою, яка впливає на переваги клієнта. У підприємства не може бути багато ключових компетенцій, але їх формування повинно бути абсолютно конкретним, давати вичерпне уявлення про його переваги. Цільовими клієнтами виступає нешироке коло споживачів чи їх груп, які є пріоритетними для підприємства у довгостроковій перспективі для забезпечення прибутку за рахунок їх повторних звернень. Рівність позицій або партнерство є критерієм, який характеризує стосунки між продавцем та покупцем, за яких відсутнє домінування однієї із сторін на будь-якому етапі.

Розглядаючи визначення, дане Рижковським, можна виділити суб'єкти, об'єкти та взаємозв'язки клієнт-орієнтованості. Суб'єктами клієнт-орієнтованості виступають цільові клієнти (цільові групи) та підприємство, між якими існують партнерські стосунки, які характеризуються достатнім ступенем довіри між продавцем та покупцем, про які було сказано вище. Партнерські стосунки і є взаємозв'язком між наведеними вище суб'єктами клієнт-орієнтованості. Вони передбачають також зворотній зв'язок: частину нових потреб та побажань генерують цільові клієнти, а реалізацію іншої частини потреб, про які не задумуються цільові клієнти, пропонує підприємство з метою утримання існуючих споживачів та збереження свого сегменту ринку. Успіх залежить від ступеня задоволення постійних та виникаючих потреб і швидкості реагування на них та зміну кон'юнктури ринку. В цьому контексті доцільно розглянути об'єкти клієнт-орієнтованості та зв'язок між ними. Об'єктами клієнт-орієнтованості виступають потреби клієнтів та ключові компетенції підприємства, взаємозв'язком між якими виступають комунікації як механізм взаємного регулювання.

Розглянемо підприємство як цілісну систему на основі моделі Мак-Кінсі «7С» у контексті таких понять як «спільні цінності», «корпоративна культура», «управління відносинами із клієнтами», «культура організації», «стиль управління» [4, с. 208]. На основі цього виділимо наступні форми прояву клієнт-орієнтованості (Таблиця 1). Дана модель важлива для розуміння зв'язку та узгодження між елементами, структурними одиницями підприємства.

Таблиця 1. Форми прояву клієнт-орієнтованості

Елемент моделі «7С»	Сутність елемента	Прояв форм клієнт-
---------------------	-------------------	--------------------

		орієнтованості
Структура	Організаційна схема, опис робіт, посадові інструкції, лінії субординації	Взаємодія операційного, обслуговуючого та управлінського персоналу між собою; зовнішні комунікації не пов'язані з основною діяльністю підприємства
Системи	Формальні та неформальні процедури, інформаційні потоки в організації, принципи розподілу роботи, система обліку, контролю, якості, оцінки результатів і т.д.	Відповідність прийнятих на підприємстві процедур ступеню задоволенню потреб клієнта, прийняття управлінських рішень з точки зору підвищення ефективності задоволення потреб, що продиктовані споживачами та ринком, і підвищення конкурентоспроможності підприємства
Стиль	Образ дій керівника, що виражається в оптимальному розподілі робочого часу, виборі системи винагороди за результати роботи та вирішення конфліктних ситуацій, поведінки у вербальних та невербальних комунікаціях	Розповсюдження стосунків «клієнт-споживач» у всіх комунікаціях підприємства дає можливість підприємству відповідати поточним та таким, що перебувають у стані виникнення, очікуванням та потребам клієнтів та досягти максимальної гнучкості та швидкості впровадження змін при адаптації до зміни потреб клієнтів
Склад	Персонал, його розгорнуті характеристики, досвід, освіта та підготовка, відповідність зайнятій посаді	Персонал є тією ланкою підприємства, що забезпечує комунікації між клієнтом та організацією, тобто отримує та передає інформацію про потреби клієнта та ступінь їх задоволення за рахунок виконаних послуг. Необхідний зворотній зв'язок для можливості вираження клієнтом своїх побажань та зауважень і відповідної реакції на них з боку підприємства
Спільні цінності	Корпоративна культура підприємства. Спільні цінності, що поділяє персонал, є вищими за поставлені цілі, але вони можуть і збігатися. Найбільша їх ефективність за високого рівня корпоративної культури досягається за кризових умов.	Розвиток спільних цінностей підприємства як форма прояву клієнт-орієнтованості утримує всі елементи управління з єдиною метою – задоволення потреб клієнта. Розробка та запровадження систем стимулювання, що базуються на досягненні результатів, пов'язаних із задоволенням потреб та вимог клієнтів підвищує якість обслуговування покупців та стимулює персонал працювати ефективно.
Стратегія	План розподілу ресурсів та досягнення успіху в умовах конкуренції. Організація як система динамічна передбачає таку систему менеджменту, яка формує нові вміння та навички підприємства.	Наявність стратегії дозволяє підприємству досягнути ключової компетенції у тому чи іншому аспекті надання певної послуги.

Отже, на шляху впровадження клієнт-орієнтованого управління великого значення набувають такі поняття як корпоративна культура, стиль управління організацією, спільні цінності, що поділяють усі співробітники. Важливим аспектом створення корпоративної культури підприємства є система стимулювання та нагородження співробітників у контексті досягнення результатів щодо задоволеності потреб та урахування побажань клієнтів. Від ступеня задоволеності клієнтів залежить частота їх повторних звернень та, відповідно, підвищення прибутковості підприємства.

Клієнт-орієнтований підхід до управління підприємством є одним із ефективних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє підприємству виділити свої товари і послуги, позиціонувати себе як таке, що краще за конкурентів може задовольнити потреби споживачів, створити цінність та отримати лояльність споживачів на значний час. Цей аспект є також дуже важливим у контексті вартісно-орієнтованого управління підприємством, сутність якого полягає в тому, що, всі зусилля управління спрямовані на забезпечення зростання ринкової вартості компанії та її капіталу, тобто всі аналітичні методи та прийоми менеджменту націлені на максимізацію вартості, управлінські рішення приймаються в контексті ефективності зростання вартості підприємства [5, с. 256].

Зарубіжна практика показує, що сьогодні в умовах високої конкуренції, перенасичення інформацією та рекламою ефективним є не залучення нових споживачів, а утримання вже існуючих. Це підтверджує і правило Парето (відоме також як правило 80-20 і принцип малої кількості причин) стверджує, що 20% покупців дають 80% прибутків [6, с. 92].

Крім того, як показує зарубіжна статистика:

- 5-15% клієнтів приносять до 100% чистого прибутку;

- близько 50% клієнтів приносять збитки на рівні чистого прибутку;

- 25-45% клієнтів покривають усього 1-5% витрат, і ті ж 25-45% споживають до однієї третини всіх доступних ресурсів;

- найбільш крайній випадок (і найменш типовий), коли самі неприбуткові клієнти поглинають більше ресурсів, ніж усі разом взяті прибуткові клієнти. При цьому продавці витрачають на цих клієнтів теж час, що і на прибуткових [7, с. 134].

На сьогоднішній день немає такої статистики для вітчизняних підприємств, так як даний підхід є відносно новим для українського ринку товарів та послуг. Крім того, оскільки клієнт-орієнтоване управління є відносно новим методом підвищення конкурентоспроможності, ті суб'єкти господарювання, що впроваджують

клієнт-орієнтований підхід, стикаються з рядом «міфів» щодо клієнт-орієнтованого підходу до управління підприємством:

- «клієнт-орієнтованість характерна для усіх підприємств, що працюють із клієнтами» - поняття «покупець», «споживач» та «клієнт» мають різне значення, клієнт-орієнтованість підприємства визначається не просто взаємодією з клієнтами, а якістю стратегії, застосованої у обміні товаром та винагородою за нього. Зацікавити клієнта та створити для нього індивідуальні умови, додаткові опції чи сервіси, перетворити його на постійного та стабільного покупця, а не декларувати свою клієнт-орієнтованість, – головне завдання підприємства;

- «клієнт-орієнтований підхід – це мода» – впровадження клієнт-орієнтованого підходу повинно розглядатися підприємством не як мода, а як суттєва можливість якісно підвищити рівень обслуговування та задоволення потреб своїх клієнтів, збільшити рівень прибутковості за рахунок утримання частки постійних покупців, що забезпечують значну частку попиту, вдосконалити систему комунікацій та синергії всередині підприємства, підвищити конкурентоспроможність та якість продукції за рахунок більш швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, дії конкурентів, зміну потреб клієнтів;

- «програми лояльності (знижки, подарунки, бонуси) – головна форма прояву клієнт-орієнтованої діяльності» – сам факт використання програм лояльності не розкриває повністю потенціалу підприємства, вони є лише «вершиною айсберга», за якою приховане стабільні, лояльні, взаємовигідні, довгострокові партнерські відносини між підприємством та клієнтом. Зміст використання програм лояльності полягає у пропозиції комплексу якісних вигод для клієнта, як матеріальних, так і нематеріальних, наявність яких виділяє дане підприємство на ринку, суттєво відрізняє від конкурентів та створює його особливу ринкову цінність для клієнта;

- «потрібно позиціонувати себе як клієнт-орієнтовану компанію» – «позиціонувати» та «бути» – різні поняття. Для того, щоб бути клієнт-орієнтованим, підприємству необхідно почати з мотивації своїх співробітників та розвитку корпоративної культури (якщо незадоволений внутрішній споживач, то незадоволеним буде і зовнішній), оскільки персонал, що працює безпосередньо з клієнтами, є тією ланкою, яка реалізує принцип клієнт-орієнтованості на практиці. Необхідні також система цінностей та концепція лояльності для співробітників підприємства, що дозволять стимулювати та заохочувати працівників;

- «клієнт-орієнтований підхід не є ефективним для нашого середовища функціонування» – клієнт-орієнтоване управління передбачає використання найбільш прогресивних та інноваційних інструментів маркетингу та менеджменту, дозволяє вивести підприємство на більш високий рівень функціонування. Але його впровадження вимагає системності у проведенні певних заходів, відстрочення у часі між початком впровадження змін та результатом від їх впровадження. Окрім того, клієнт-орієнтованість вимагає постійної уваги до клієнтів, максимальної віддачі персоналу та контролю з боку керівництва, значних інвестицій у дослідження, моніторинг та розробку нових продуктів, [8, с.1].

Виділимо переваги впровадження клієнт-орієнтованого підходу до управління підприємством. Зазначимо, що успішні результати можуть бути досягнуті лише за умов синергії усіх підсистем підприємства, впровадження заходів, пов'язаних із використанням клієнт-орієнтованого підходу до управління підприємством, належного контролю з боку керівництва та постійного моніторингу змін ринку товарів і послуг, конкурентного середовища, змін побажань та потреб клієнтів.

Перевагами клієнт-орієнтованого управління для вітчизняних підприємств є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок глибокого вивчення існуючих та таких, що виникають на даному етапі, потреб клієнтів та впровадження додаткових сервісів та послуг, що збільшують цінність товару, послуг та сервісів для клієнта та гарантують його подальшу зацікавленість та прихильність до даного підприємства;

- підтримання рівня задоволеності та зацікавленості клієнтів у продукції та послугах підприємства, а значить, забезпечення стабільного рівня прибутку за рахунок постійних клієнтів, утримання яких є пріоритетним та прибутковим;

- підвищення синергії та контрольованості всіх структурних елементів та підсистем підприємства, оптимізація бізнес-процесів;

- зниження витрат підприємства за рахунок вивчення поведінки клієнтів та фокусування лише на найприбутковіших з них, тих, що можуть забезпечити стабільний рівень прибутковості для підприємства;

- підвищення якості продукції за рахунок безперервного вдосконалення товару та комплексу додаткових послуг до нього, моніторингу зміни потреб клієнтів, роботи на випередження майбутніх потреб споживачів;

- нарощування ринкової вартості та підвищення капіталізації підприємства за рахунок впровадження клієнт-орієнтованого управління, створення пізнаваного бренду, позитивної репутації на ринку товарів та послуг.

Отже, на сьогоднішній день впровадження клієнт-орієнтованого управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства є відносно новим для вітчизняних підприємств, в той час, як світовий досвід налічує багато прикладів успішного застосування даного підходу. В умовах глобалізації ринку товарів та послуг, високої конкуренції на ньому, інформаційної та рекламної насиченості, управління підприємством як клієнт-орієнтованою системою та вдосконалення його у даному контексті для вітчизняних підприємств є очевидною.

Висновки. Клієнт-орієнтоване управління підприємством відкриває широкі можливості для зростання ефективності роботи підприємства та забезпечення його прибутковості за рахунок впровадження нових сучасних концепцій управління відносинами з клієнтами. Потреби клієнтів (поточні та такі, що знаходяться у процесі виникнення) та ключові компетенції підприємства знаходяться у постійному взаємозв'язку та взаємного розвитку і регулюються у двосторонньому порядку. Клієнти диктують ринку товарів і послуг свої потреби, в той час як підприємство може генерувати задоволення нових потреб споживачів, випереджаючи конкурентів за допомогою впровадження клієнт-орієнтованого управління. Підприємство завжди орієнтується на своїх споживачів, але поняття клієнт-орієнтованості та впровадження даного підходу потребує від підприємства відповідності певним вимогам. Зокрема, необхідні синергія усіх структурних елементів системи організації, впровадження корпоративної культури, спільних цінностей, які поділяють усі співробітники організації.

У процесі впровадження даного підходу виникають певні складнощі, пов'язані із неправильним трактуванням клієнт-орієнтованості підприємства як такої та відсутності дій керівництва щодо впровадження та контролю процедур, які дозволяють налаштувати механізм взаємодії між потребами клієнтів з одного боку та ключовими компетенціями підприємства з іншого.

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. та український колектив співавторів. Маркетинговий менеджмент: Підр. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
2. Бусаркіна В. В. Понятіе клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. // Проблемы современной экономики. – 2007 - №4 (24).
3. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. – 2005 – № 7, [Электронный ресурс] /<http://www.advertology.ru/article27313.htm>
4. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
5. Сычева Г.И., Колбачев Е.Б., Сычев В.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). - . Ростов н/Д: Феникс.- 2003. - 384 с.
6. Дубницький І. В. Промисловий маркетинг у створенні вартості вітчизняних підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010 – 176 с.
7. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 326 с.
8. Прокофьева О. Клиентоориентированность и мифы о ней, 2010, Энциклопедия маркетинга, [Электронный ресурс]/http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/client-centeredness_myths.htm

Стаття надійшла до редакції 30.04.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"