

«УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра маркетингу та поведінкової економіки

Силантьєва Діана Денисівна

УДК 339.138

Кваліфікаційна робота магістра
«Вплив клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів
українських компаній»

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Д.Д. Силантьєва

Науковий керівник

Петрова Ірина Леонідівна
д.е.н., професор

Київ – 2024

Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»

Факультет Економіки та підприємництва

Кафедра маркетингу та поведінкової економіки

Освітньо-кваліфікаційний рівень — Магістр

Спеціальність — 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор І.Л. Петрова

«___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
СИЛАНТЬЄВА ДІАНА ДЕНИСІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема дипломної роботи: Вплив клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній

Керівник роботи д-р. екон. наук., професор Петрова Ірина Леонідівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом Університету від «__» _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: літературні джерела, періодичні видання, статут, баланс ТОВ «Б'юті Груп», фінансові показники діяльності за 2020-2022 роки, організаційна структура ТОВ «Б'юті Груп», статистичні дані підприємства та маркетингові звіти.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): вивчити поняття клієнтоорієнтованості та її значення для компаній; виявити структуру та складові стратегії клієнтоорієнтованості; визначити сутність поняття «задоволеність клієнтів» як результат клієнтоорієнтованості; проаналізувати техніко-економічну характеристику підприємства ТОВ «Б'юті Груп»; оцінити економічну ефективність діяльності підприємства; провести аналіз клієнтоорієнтованості підприємства; виміряти та проаналізувати задоволеність клієнтів ТОВ «Б'юті Груп»; розробити концепції проєкту для підвищення задоволеності клієнтів ТОВ «Б'юті Груп» розрахувати економічну оцінку запропонованих проєкту.

5. Перелік графічного матеріалу (презентацій, креслень)

Структура продажів косметики за Брендом 1 за 2020-2022 роки, %, Динаміка витрат ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки, тис грн., Динаміка показників ефективності ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки, %, Структура витрат ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки, %, SWOT-аналіз ТОВ «Б'юті Груп», Результати відповідей на запитання «Звідки Ви дізналися про ТОВ «Б'юті Груп»?», Цикл навчання персоналу клієнтоорієнтованості, Фінансовий план впровадження клієнтоорієнтованості компанії ТОВ «Б'юті Груп» за 5 років (тис грн)

6. Консультантів розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1. Теоретичні аспекти клієнтоорієнтованості підприємства			
Розділ 2. Оцінка економічної ефективності та аналіз комплексу маркетингу на підприємстві ТОВ «Б'юті Груп»			
Розділ 3. Шляхи удосконалення клієнтоорієнтованої стратегії підприємства ТОВ «Б'юті Груп»			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми роботи і наукового керівника		
2	Затвердження завдання на дипломну роботу		
3	Затвердження плану дипломної роботи		
4	Збір та систематизація наукових джерел для теоретичного розділу		
5	Проведення аналізу техніко-економічної характеристики підприємства ТОВ «Б'юті Груп»		
6	Проведення анкетування та збір даних стосовно клієнтоорієнтованості підприємства		
7	Систематизація та збір даних для написання 2 розділу		
8	Збір даних та написання третього розділу стосовно шляхів удосконалення клієнтоорієнтованої стратегії підприємства ТОВ «Б'юті Груп»		
9	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи		
10	Редагування вступу, загальних висновків, списку використаних джерел		
11	Завершення роботи в цілому		
12	Попередній захист роботи		

Студент

_____ Силантьєва Д.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Петрова І.Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота магістра на тему «Вплив клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній» містить 99 сторінок, 18 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 43 найменувань праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Робота складається зі вступу, трьох розділів із висновками до них, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

ЗАДОВОЛЕНІСТЬ КЛІЄНТА, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ, РІВНІ УПРАВЛІННЯ, НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки клієнтоорієнтованість є одним із ключових факторів успіху підприємства. Вона передбачає орієнтацію на потреби і побажання клієнтів у всіх сферах діяльності підприємства, починаючи від розробки продуктів і послуг і закінчуючи обслуговуванням клієнтів. Вплив клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів є однією з найважливіших проблем маркетингової діяльності. Задоволені клієнти частіше роблять повторні покупки, а також рекомендують продукти та послуги підприємства іншим. Це, у свою чергу, призводить до зростання обсягу продажів, прибутковості та репутації підприємства.

Мета дослідження полягає в вивченні впливу клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній.

Об'єкт дослідження – клієнтоорієнтованість українських компаній.

Предмет дослідження – вплив клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні будуть використані такі методи: аналітичний метод – для вивчення теоретичних основ клієнтоорієнтованості та задоволеності клієнтів, емпіричний метод – для проведення дослідження впливу клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній.

Сформульовані результати дослідження.

- уточнено сутність і складові клієнтоорієнтованості;
- виявлено чинники, що впливають на задоволеність клієнтів;
- отримано кількісні показники впливу клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження можуть бути використані в маркетинговій діяльності українських компаній для підвищення рівня задоволеності клієнтів.

ЗМІСТ

Тема дипломної роботи: Вплив клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній	2
Керівник роботи д-р. екон. наук., професор Петрова Ірина Леонідівна	2
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття клієнтоорієнтованості та її значення для компаній	10
1.2. Структура та складові стратегії клієнтоорієнтованості	16
1.3. Сутність поняття «задоволеність клієнтів» як результат клієнтоорієнтованості	25
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2	34
ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Б'ЮТІ ГРУП»	34
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства	44
2.3. Аналіз клієнтоорієнтованості підприємства	52
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3	62
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Б'ЮТІ ГРУП»	62
3.1. Вимірювання та аналіз задоволеності клієнтів	62
3.2. Розробка концепції проєкту для підвищення задоволеності клієнтів підприємства	66
3.3. Економічна оцінка запропонованого проєкту	83
Висновки до розділу 3	89
За даними проведеного дослідження з анкетування потреб клієнта можна судити про проблеми, з якими стикається ТОВ «Б'юті Груп», через відсутність найважливіших інформаційних інструментів, що оптимізують роботу з клієнтами, а саме відсутність актуального сайту фірми. Ми розробили ряд рекомендацій, спрямованих на привернення уваги потенційних клієнтів:	89
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки клієнтоорієнтованість є одним із ключових факторів успіху підприємства. Вона передбачає орієнтацію на потреби і побажання клієнтів у всіх сферах діяльності підприємства, починаючи від розробки продуктів і послуг і закінчуючи обслуговуванням клієнтів. Вплив клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів є однією з найважливіших проблем маркетингової діяльності. Задоволені клієнти частіше роблять повторні покупки, а також рекомендують продукти та послуги підприємства іншим. Це, у свою чергу, призводить до зростання обсягу продажів, прибутковості та репутації підприємства.

У контексті актуальних проблем маркетингової діяльності дослідження впливу клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів є особливо важливим. Це пов'язано з такими факторами, як:

- зростання конкуренції на ринку. Підприємствам необхідно диференціювати свою пропозицію на ринку, щоб виділитися серед конкурентів. Клієнтоорієнтованість є одним із ефективних способів диференціації;

- зміни в поведінці споживачів. Сучасні споживачі все більш вимогливі до якості продуктів і послуг, а також рівня обслуговування. Клієнтоорієнтованість дозволяє підприємству відповідати цим вимогам і задовольняти потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

Концептуальні основи маркетингового управління на засадах клієнтоорієнтованого підходу, в тому числі як складової формування задоволеності клієнтів, розглядали такі провідні вітчизняні та зарубіжні учені: Вантух Т. [1], Дейнека О. [3], Ковальчук С. [6], Соломон Н. [16], Черкашин П. [23], Халина В. [20] та інші.

Мета дослідження полягає в вивченні впливу клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- вивчити поняття клієнтоорієнтованості та її значення для компаній;
- виявити структуру та складові стратегії клієнтоорієнтованості;
- визначити сутність поняття «задоволеність клієнтів» як результат клієнтоорієнтованості;
- проаналізувати техніко-економічну характеристику підприємства ТОВ «Б'юті Груп»;
- оцінити економічну ефективність діяльності підприємства;
- провести аналіз клієнтоорієнтованості підприємства;
- виміряти та проаналізувати задоволеність клієнтів ТОВ «Б'юті Груп»;
- розробити концепції проєкту для підвищення задоволеності клієнтів ТОВ «Б'юті Груп»;
- розрахувати економічну оцінку запропонованих проєкту.

Об'єктом дослідження є клієнтоорієнтованість українських компаній.

Предметом дослідження є вплив клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні будуть використані такі методи: аналітичний метод – для вивчення теоретичних основ клієнтоорієнтованості та задоволеності клієнтів, емпіричний метод – для проведення дослідження впливу клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній.

Наукові результати. У результаті дослідження будуть отримані такі наукові результати:

- уточнено сутність і складові клієнтоорієнтованості;
- виявлено чинники, що впливають на задоволеність клієнтів;
- отримано кількісні показники впливу клієнтоорієнтованості на задоволеність за даними ТОВ «Б'юті Груп».

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження можуть бути використані в маркетинговій діяльності українських компаній для підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Інформаційна база дослідження. У дослідженні використані такі інформаційні джерела: теоретична література з проблем клієнтоорієнтованості та задоволеності клієнтів, результати наукових досліджень у галузі маркетингу, статистичні дані щодо діяльності українських компаній, дані, отримані в ході дослідження впливу клієнтоорієнтованості на задоволеність клієнтів українських компаній.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття клієнтоорієнтованості та її значення для компаній

У сучасних умовах ринкового середовища успіх та процвітання підприємства на ринку послуг залежать від рівня попиту на його вироби серед споживачів. Однією з особливостей послуг є їхня невіддільність від джерела виробництва, оскільки вони виробляються і споживаються одночасно. Таким чином, орієнтація підприємства на максимальне задоволення клієнта виявляється критичною. Власне ця стратегія вже має свою назву – клієнтоорієнтованість.

Клієнтоорієнтований підхід в управлінні підприємством реалізується через систему CRM (управління відносинами з клієнтами), що визначається дослівно як «управління відносинами з клієнтами». Клієнтоорієнтований менеджмент або клієнтоорієнтованість є важливою характеристикою бізнесу, що відображає пріоритетність інтересів клієнта в системі управлінських пріоритетів та власників.

Клієнтоорієнтованість представляє собою стратегію підприємства, при якій рішення змін та нововведень у діяльності приймаються відповідно до реакції споживача. Вона відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів.

Необхідність звернення до концепції клієнтоорієнтованості обумовлена особливостями сучасних ринків, що включають надлишок подібних пропозицій, жорстку конкурентну боротьбу, змінливий попит, особливі вимоги покупців до якості товарів та послуг, зростання вимог до кваліфікації персоналу та інші фактори.

Клієнтоорієнтованість – це не лише стратегія взаємодії зовнішнього клієнта, але й взаємодії з внутрішнім клієнтом, що представляється як працівник підприємства. Це дозволяє підприємству швидко та ефективно вирішувати завдання через взаємодію різних підрозділів.

Клієнтоорієнтованість оцінюється здатністю організації отримувати додатковий прибуток шляхом глибокого розуміння та задоволення потреб клієнтів. Наголошується, що цей прибуток може бути матеріальним чи нематеріальним.

Зазначимо, що бізнес, який не вивчає, як клієнт оцінює продукти та сервіс, як його взаємодія з організацією впливає на задоволеність та частоту покупок, як маркетингові ініціативи впливають на рівень довіри та як підвищити довічну цінність клієнта, залишається товароорієнтованим [9].

Наведемо перелік тлумачень терміну «клієнтоорієнтованість», і відсутність єдиної чіткої дефініції викликала наше бажання здійснити спробу систематизації цих понять. Основні аспекти клієнтоорієнтованості представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз трактування терміну «клієнтоорієнтованість»

Науковець	Поняття клієнтоорієнтованості
Дейнека О.	ініціація позитивних емоцій і захвату у потенційних і існуючих клієнтів, що призводить до вибору товарів і послуг вашої компанії серед безлічі конкурентів, до повторних покупок і залучення нових клієнтів через рекомендації існуючих клієнтів [3]
Вантух Т.	Клієнтоорієнтованість представляє собою стратегію, що спрямована на визначення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності. Це виникло внаслідок ретельного та систематичного втілення процесу взаємодії з ключовими групами клієнтів [1, с. 23]
Халіна В., Васильєва Т.	Клієнтоорієнтованість, яка розглядається як бізнес-процес, визначається як чітке розуміння працівниками послідовності дій та прийняття рішень, спрямованих на задоволення клієнта [23, с. 75]
Перерва І.	перехід від акценту на конкурентній боротьбі до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів шляхом використання нетрадиційних підходів [11]
Хуторський П., Степура В.	інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій [26]

Варто зауважити, що не існує загальноприйнятої позиції щодо того, що таке клієнтоорієнтованість – чи це інструмент, процес, результат зусиль, стратегія і т.д. Авторка О. Дейнека, яка досліджує конкретні аспекти впровадження стратегії клієнтоорієнтованості на підприємствах, вдало визначила термін, розглядаючи його як пріоритетну маркетингову стратегію підприємства (фірми чи банку), спрямовану на досягнення лояльності ключових клієнтів через встановлення унікальних відносин з ними [3].

Необхідно відзначити, що клієнтоорієнтований підхід утворився внаслідок еволюції концепцій маркетинг-менеджменту та маркетингу взаємодії. У рамках клієнтоорієнтованого маркетингу виявляються чотири канали побудови взаємовідносин залежно від рівнів управління:

- Customer Relations Management (CRM) – із клієнтами;
- Human Resources Management (HRM) – із співробітниками підприємства;
- Partner Relationship Management (PRM) – із партнерами;
- Stakeholder Relationship Management (SRM) – із акціонерами.

У сучасних умовах ринкового середовища підприємство, що орієнтується на задоволення потреб клієнтів, є важливим аспектом як маркетингової, так і загальнокорпоративної стратегії. Згідно зі світовим досвідом, всі успішні компанії, щоб досягти максимальної ефективності на ринку та сформувати конкурентні переваги, застосовують поєднання управління бізнес-процесами та управління клієнтоорієнтованістю.

Теоретичні дослідження свідчать, що в науковій літературі поняття «клієнтоорієнтованість», «клієнтоорієнтований підхід» та «клієнтоорієнтоване управління» не мають єдиного визначення. Тим не менше, усі дослідники погоджуються, що клієнтоорієнтований підхід управління є надзвичайно актуальним інструментом для досягнення цілей підприємства у сучасних умовах господарювання.

При дослідженні етимології поняття «клієнтоорієнтованість» важливо відзначити його фокус на орієнтації на клієнта. Більшість науковців

акцентують увагу на задоволенні потреб клієнтів, підвищенні цінності товарів і послуг для клієнтів, що, в результаті, спонукає їх до повторних покупок, позитивних відгуків та рекомендацій іншим споживачам щодо здійснення покупок у даного підприємства.

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення клієнтоорієнтованості, можна стверджувати, що це ключова компетенція підприємства, що полягає в прагненні до установалення та розвитку партнерських відносин із клієнтами та іншими контрагентами в бізнес-середовищі та всередині підприємства. Така компетенція базується на розумінні і задоволенні як активних, так і латентних потреб клієнтів, сприяючи максимізації прибутку та формуванню бренду підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах організації переглядають свою діяльність з метою створення максимальної цінності для клієнта, що призводить до формування унікальних внутрішніх компетенцій для задоволення потреб клієнтів.

Підвищенню актуальності філософії клієнтоорієнтованості сприяють зростаючі вимоги сучасного ринку, характеризованого посиленою конкуренцією між виробниками товарів, перенасиченням ринку схожими пропозиціями, зростанням вимог споживачів до якості товарів і послуг, а також кваліфікації працівників та постійним оновленням асортименту продукції і послуг [9, с. 21]. Клієнтоорієнтованість виробника є сучасною концепцією управління, її підґрунтям є аналіз інформації про споживачів та їхні зростаючі потреби. Це дозволяє керівникам підприємства формувати споживчу лояльність, утримувати постійних та залучати потенційних споживачів за рахунок розробки пропозицій, що повністю задовольняють їхні потреби. Експерти та фахівці підкреслюють, що клієнтоорієнтованість є важливим чинником, який змушує клієнтів звертатися до вже відомих компаній, оцінюючи позитивно поведінку її менеджерів і рекомендуючи компанію своїм друзям [9, с. 22].

Дистриб'ютори є важливим елементом ланцюжка поставок. Вони відповідають за доставку товарів і послуг від виробників до кінцевих

споживачів. У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успіху для підприємств-дистриб'юторів. Працівники підприємства застосовують стратегію орієнтації на клієнта, включаючи торгових представників (агентів), супервайзерів та менеджерів зі збуту в ролі дистриб'ютора.

Основні принципи клієнтоорієнтованості у маркетинговій діяльності підприємства дистриб'ютора наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи клієнтоорієнтованості у маркетинговій діяльності підприємства

Принцип	Опис
Розуміння потреб і запитів клієнтів	Дистриб'ютори повинні розуміти, що потрібно їхнім клієнтам, щоб вони могли задовольнити їхні потреби і запити. Для цього дистриб'ютори повинні збирати інформацію про клієнтів, аналізувати її і використовувати для розробки маркетингових програм
Персоналізований підхід	Дистриб'ютори повинні пропонувати персоналізовані рішення, які відповідають індивідуальним потребам і запитам клієнтів. Для цього дистриб'ютори повинні використовувати цифрові технології для збирання інформації про клієнтів і розробки персоналізованих маркетингових програм
Спрямованість на досвід	Дистриб'ютори повинні створювати для клієнтів позитивний і незабутній досвід взаємодії. Для цього дистриб'ютори повинні фокусуватися на якості обслуговування, зручності та доступності

Джерело: створено автором за даними [8]

Важливо зазначити, що ефективне задоволення потреб клієнтів можливе не лише завдяки їх ідентифікації, але, передусім, через встановлення та розвиток партнерських відносин з клієнтами та всіма контрагентами як у бізнес-просторі, так і всередині організації. Актуальний принцип маркетингу, який полягає в тому, що світ розглядається як загальне місце постачання, виробництва і торгівлі, спонукає підприємства активізувати діяльність у напрямі формування системи клієнтоорієнтованості як ключової характеристики бізнесу. Це є тією конкурентною перевагою, яка базується на специфічних, оригінальних здатностях і ресурсах підприємства, які практично не піддаються імітації з боку конкурентів [7, с. 98-99].

Виробникам стає все складніше досягати ясної диференціації певного продукту, тому на перший план виходить його емоційна привабливість. Підприємства частіше приділяють увагу не споживацьким характеристикам товарів, а їх емоційному впливу на споживачів. Тому сучасний маркетинг повинен ґрунтуватися на швидкому, гнучкому впровадженні інновацій, у центрі яких повинен бути споживач. Інноваційні товари створюють нові ринки, а на існуючих ринках допомагають боротися з конкурентами. Раніше пріоритети встановлювалися з урахуванням мінімізації ризику виходу на ринок з інноваційним продуктом, а сьогодні вони змінюються на користь більш швидкого виходу на ринок, бажання стати на ньому лідером-челенджером, який, як правило, має більшу частку на ринку. Витрати від пізнього виходу на ринок можуть перевищувати витрати від низької ефективності нових товарів [11].

Практичний успіх реалізації клієнтоорієнтованого підходу на практиці забезпечують наступні компоненти:

- Повна підтримка топ-менеджменту – пріоритетне завдання підприємства, яке має підтримуватися та контролюватися його керівництвом.
- Клієнтоорієнтовані товари та послуги, які створюють додаткову цінність для покупців.
- Кваліфікований персонал – кожен працівник, незалежно від його функціональної області, має свій вплив на прибутковість та результативність фірми.
- Клієнтоорієнтовані стандарти, що передбачають розробку правил та норм поведінки персоналу, спрямованих на забезпечення вигоди для клієнтів.
- Бюджет на навчання, вмотивованість персоналу та контроль. Топ-менеджери компанії, орієнтованої на клієнтів, готові інвестувати в розвиток компетенцій свого персоналу, розглядаючи це як інвестицію в успішну діяльність підприємства.

Орієнтація на клієнта вказує на те, що тепер простий продаж товарів чи послуг клієнту не вважається достатнім. Важливо вміти здійснювати продажі «правильно», тобто пропонувати товар або послугу таким чином, щоб враховувались усі переваги клієнта, його смаки та потреби. Це призводить до зростання рівня персоналізації обслуговування клієнтів. Форми та методи взаємодії з клієнтом стають основою корпоративної бізнес-моделі, відомої як «клієнтоорієнтованість». Високий рівень такої орієнтації, виявлений у ефективному обслуговуванні клієнтів, є конкурентною перевагою для компанії. Оскільки маркетингові стратегії, тактики, технології та заходи можуть бути легко скопійовані конкурентами, методи успішної взаємодії з клієнтами буде важче скопіювати, оскільки вони розроблені для конкретної компанії та її персоналу.

Отже, клієнтоорієнтованість є невід'ємною стратегією для будь-якого підприємства-дистриб'ютора, яке хоче успішно конкурувати на ринку. Клієнтоорієнтовані підприємства, які орієнтуються на потреби і запити клієнтів, мають більшу ймовірність досягти конкурентних переваг та отримати довгостроковий успіх [53].

1.2. Структура та складові стратегії клієнтоорієнтованості

Ключовим чинником успіху для будь-якої організації є її споживачі або клієнти, які в свою чергу є важливим джерелом формування конкурентної переваги. Для досягнення стратегічних цілей організації, споживач або клієнт повинен бути центральною фігурою у процесі планування її діяльності. Цю задачу можна вирішити за допомогою комплексу стратегічного маркетингу, спрямованого на розробку стратегії розвитку, орієнтованої на клієнта [8, с. 69]. Потреба у впровадженні клієнтоорієнтованої стратегії виникає з особливостей сучасного ринку послуг, включаючи:

- надлишок подібних пропозицій;
- жорстку конкурентну боротьбу;

- постійний або зменшуючий попит на послуги;
- специфічні вимоги користувачів щодо якості;
- зростаючі вимоги користувачів до кваліфікації персоналу;
- наявність на ринку послуг специфічних пропозицій;
- постійне удосконалення ринку послуг;
- соціально-відповідальна поведінка компанії, що надає послуги.

У період відданості виробництву, коли основною метою було створення товарів та розширення виробництва, увага до клієнтів залишалася досить низькою. Споживачам було складно отримати незалежну інформацію про товари та послуги, і вони не мали можливості висловлювати своє негативне ставлення до організації або оперативно зв'язуватися для вирішення конкретних питань [7, с. 39]. У той період процес продажу взагалі не відрізнявся значущою різноманітністю, і вибір для споживачів був обмеженим. Однак настав новий етап, і тепер діють зовсім інші правила.

Звернемося до методології, яка описує етапи розвитку організацій, розробленої провідним світовим експертом І. Адізесом, і на основі цієї методології визначимо етапи еволюції клієнтоорієнтованого підходу.

На етапі «залучення» основний акцент робиться на масштабному виробництві. Привертання нових клієнтів та розвиток наявних продуктів переважають, але увага до потреб споживачів залишається низькою.

На етапі «дитинства» з'являється розуміння, що більше клієнтів призводить до більшого прибутку для компанії. Підприємства витрачають зусилля на переконання клієнтів вибрати їхні товари та послуги. Формується стратегія розвитку, орієнтована на клієнта.

На наступному етапі «заохочення» відбувається сегментація споживачів та ідентифікація їх потреб. Вирішуються дві задачі: утримання прибуткових клієнтів та заходи для збільшення їх покупок в компанії.

На етапі «юності» інноваційна складова виробничого потенціалу компанії зростає завдяки системному використанню взаємин з клієнтами.

Використання інтернету та технологій управління взаєминами з клієнтами (CRM) для формування та підтримання лояльності клієнтів.

На етапі «розквіту» клієнт перебуває в центрі уваги і розглядається як ресурс та джерело можливостей для росту та розвитку компанії [36, с. 79].

За методологією І. Адізеса виділяються ще етапи «стабільності», «аристократизму», «ранньої бюрократизації», «бюрократизації» та «смерті». У нашому випадку ми зупиняємося на етапі «розквіту», коли організації розуміють цінність клієнта і відносять його до центру всієї філософії будівництва бізнес-процесів.

Також можемо спостерігати, як науковці з різних країн та вітчизняні дослідники аналізують та розглядають питання визначення клієнтоорієнтованого підходу (КП) на різних етапах його формування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення клієнтоорієнтованого підходу (КП) на різних етапах його формування

Стадія КП	Автор	Визначення
Залучення	Дракер П., 1954	Головною метою бізнесу є створення клієнтів, тому в компанії виокремлені лише дві основні функції: маркетинг та інновації
	Левітт Т., 1960	Для привертання значної кількості клієнтів важливо, щоб усі відділи компанії спрямовувалися на створення та задоволення клієнтів. Компанія повинна розглядати себе не як виробника послуг та товарів, а як постачальника цінностей, які привабливі для споживача.
Дитинства	Сахе, Вейтз, 1982	Надання допомоги клієнтам у здійсненні покупок, максимально враховуючи їх потреби
	Петерс, Ватерман, 1982	Підвищена увага співробітників до обслуговування та якості, індивідуалізація продукту, активний збір та аналіз інформації про потреби клієнтів
Заохочення	Кохлі, Яворський, 1990	Збір та поширення інформації про потреби клієнтів, адаптація продуктів, послуг та процесів відповідно до отриманих даних.
	Р. Дешпнде, Дж.У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер, 1993	Частина корпоративної культури, яка визнає інтереси клієнта перед інтересами менеджерів, акціонерів та працівників. Акцент не тільки на розумінні потреб теперішніх і потенційних клієнтів, але також на розумінні їхніх цінностей і переконань.

Продовження табл. 1.3

Юності	Alarm I., Perry Ch. 2002	Інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямований на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді. Основано на трьох критеріях: ключові компетенції, цільові клієнти і рівність позицій.
	Рябоконт Н.П., Мартінович В.Г., 2016	Клієнтоорієнтованість - стратегія максимізації прибутку компанії через створення умов, за яких клієнт бажає укласти угоду та продовжує взаємодіяти з компанією.
	Гончар О.І. 2015	Клієнтоорієнтованість - інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта для задоволення його потреб і отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, використовуючи відповідні ключові компетенції організації.
Розквіту	Gebauer H., Kowalkovski S. 2012	Ініціювання позитивних емоцій у потенційних і існуючих клієнтів, що призводить до вибору товарів і послуг компанії, повторних покупок і повертання нових клієнтів через рекомендації існуючих.
	Л. Стрій, 2011	Маркетинг відносин - філософія маркетингу, спрямована на встановлення, підтримку і зміцнення взаємовигідних відносин співробітництва з усіма учасниками процесу планування, виробництва і розподілу товарів, послуг та інформації для забезпечення тривалого процвітання підприємства.
	Терлецька Ю.О., Каравчук К.В., Миколишин Ю.С. 2019	Клієнтоорієнтованість - це бажання зрозуміти клієнта, чесність і формування очікувань, висока задоволеність обслуговуванням відділу обслуговування клієнтів і постійна боротьба за економічну ефективність. Це не тільки сервіс, а розуміння і виконання того, що важливо для клієнта.

Джерело: створено автором на основі [36; 25; 50; 49; 44; 35; 20]

Аналізуючи таблицю 1.3, можна стверджувати, що на ранніх етапах розвитку клієнтоорієнтованого підходу його вивченням займалися виключно закордонні науковці; лише на етапі юності вітчизняні дослідники почали звертати увагу і докладно досліджувати цей аспект. Згідно з наданими різноманітними визначеннями, клієнтоорієнтованість представляє собою мету бізнесу, стратегію, реалізацію цінностей, допомогу та увагу, частину корпоративної культури, інструмент управління взаємовідносинами, ініціювання позитивних емоцій. Існує багато підходів до визначення клієнтоорієнтованого підходу, кожен науковець має свою власну точку зору та інтерпретацію.

Враховуючи вищезазначене, швидкі зміни в розвитку компаній, пов'язані з новими технологіями, глобалізацією, збільшенням конкуренції, обов'язково вимагають адаптації до змін у навколишньому середовищі. Таким чином, вибір, розробка і впровадження стратегії є ключовим пріоритетом для сталого розвитку. Існує багато класифікацій стратегій підприємств, які різняться за набором та кількістю класифікаційних ознак. Важливо відзначити, що майже всі автори виділяють так звані базові стратегії. Однак у деяких джерелах вони можуть бути класифіковані відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення [2, с. 38].

Стратегія клієнтоорієнтованості – це комплексний план дій, спрямований на забезпечення тривалого успіху підприємства шляхом задоволення потреб і побажань клієнтів. Стратегія клієнтоорієнтованості повинна містити такі складові (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові стратегії клієнтоорієнтованості

Джерело: створено автором за [13]

Реалізація стратегії клієнтоорієнтованості вимагає від підприємства значних зусиль і витрат. Для успішної реалізації стратегії підприємство має організувати систему управління, яка буде відповідати за реалізацію стратегії клієнтоорієнтованості.

Створити культуру клієнтоорієнтованості всередині підприємства – всі працівники підприємства повинні розуміти важливість клієнтоорієнтованості і прагнути до того, щоб забезпечити задоволення потреб і побажань клієнтів.

Процес розробки клієнтоорієнтованої стратегії є тривалим і вимагає не лише залучення керівництва, але й усіх працівників компанії. Кожен повинен усвідомити свою відповідальність і свій внесок у підготовку та отримання кінцевого результату (послуги) в одному ланцюжку створення цінності для клієнта.

На початковому етапі необхідно визначити візію, ключові цінності та переконання організації. Також важливо сформулювати стратегічні цілі, тобто той ефект, який компанія має намір досягти від впровадження нової клієнтоорієнтованої стратегії.

На наступному етапі запропонованої стратегії необхідно провести комплексний аудит існуючого клієнтоорієнтованого підходу компанії, включаючи стандарти, інструкції для працівників, та організаційну структуру. Провести діагностику компанії, виявити її слабкі та сильні сторони через SWOT-аналіз. Аналіз потреби у ресурсах, необхідних для досягнення стратегічних цілей, також є важливою частиною цього етапу [12, с. 311].

Далі, необхідно сформулювати концепцію клієнтоорієнтованої стратегії, розробити та затвердити стандарти обслуговування клієнтів на основі вже існуючих нормативних документів, визначених Міністерствами. Запровадити нові функціональні обов'язки та, при необхідності, внести зміни в організаційну структуру. Також актуалізувати структуру сервісів та процесів. Процесно-сервісний підхід базується на глибокому розумінні потреб клієнта як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, і дозволяє зайняти проактивну позицію щодо замовника послуг. Важливим етапом є

впровадження моніторингу якості послуг, вимірювання рівня задоволення клієнтів, створення CRM-системи, формування та супровід каталогу послуг з доступністю для клієнтів та чітко зафіксованою інформацією про повний зміст послуг. Також важливо оптимізувати бізнес-процеси клієнтоорієнтованості для оперативного реагування на потреби клієнтів.

Впровадження орієнтації на клієнта у стратегію розвитку підприємства має ґрунтуватися на низці принципів, які наведено на рис. 1.2.

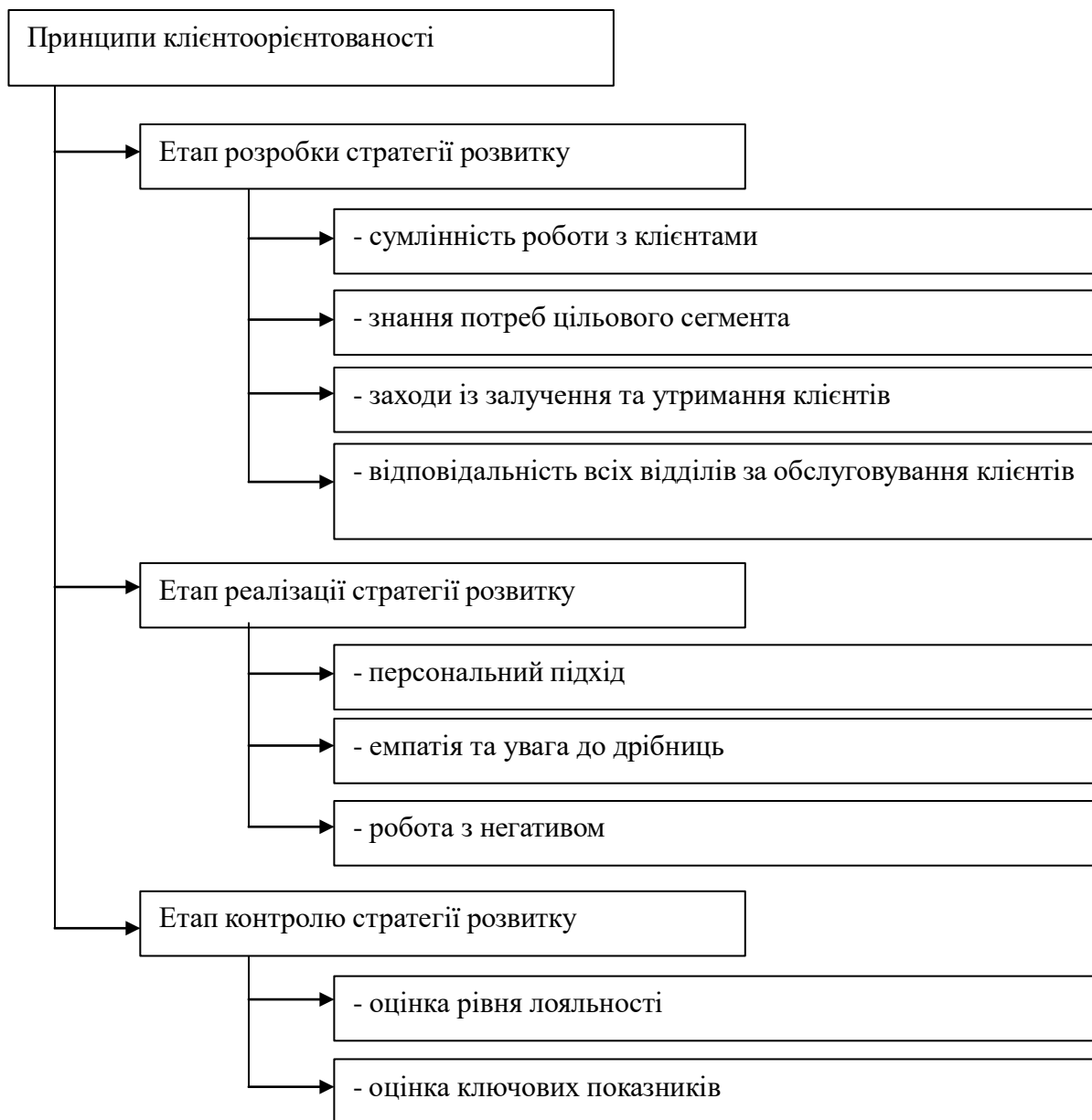


Рис. 1.2. Принципи орієнтації на клієнта

Джерело: складено автором на основі [22]

Розглянемо ці принципи докладніше:

На етапі розробки стратегії важливо ретельно обдумати підходи до роботи з цільовими сегментами та встановити вимоги до персоналу. Серед важливих аспектів можна виділити:

- етика обслуговування клієнтів. Усі послуги, що надаються клієнтам, мають бути надані в повному обсязі, дотримуючись вимог законодавства та корпоративної етики. Надзвичайно важливо бути відповідальним за свої зобов'язання та виконувати усі обіцянки;

- розуміння потреб. Підприємства повинно чітко розуміти, чого саме очікує клієнт, і виявляти це в момент звернення, забезпечуючи швидкий зворотній зв'язок. CRM-системи є важливою інформаційною підставою для ефективної взаємодії, і також важливо встановити внутрішній обіг інформаційних потоків;

- заходи з привертання та утримання клієнтів. На етапі розробки стратегії розвитку, необхідно детально продумати заходи, які сприятимуть привертанню нових та утриманню існуючих клієнтів. Це відображено у формуванні комунікаційної політики, розробці стандартів обслуговування та побудові повного циклу обслуговування клієнтів;

- відповідальність всіх відділів за обслуговування клієнтів. При розробці стратегії розвитку, необхідно наголосити всім відділам, що вони рівно відповідальні за успіх взаємодії з клієнтами, а не лише ті відділи, які безпосередньо взаємодіють з клієнтом (наприклад, відділ маркетингу чи відділ збуту).

На етапі впровадження стратегії важливо забезпечити:

- індивідуальний підхід до кожного клієнта. Чітке розуміння того, що саме клієнт бажає, дозволяє акцентувати увагу на найкращому обслуговуванні і уникнути непотрібного наголошування на аспектах товару чи послуги, які не цікавлять споживача. Зайвий інформаційний шум може відштовхнути клієнта, але миттєва та обґрунтована відповідь, допомога в

пошуку оптимального рішення (а не просто «продаж» товарів/послуг підприємства) може викликати довіру;

- емпатія та увага до деталей. Емпатія – це здатність співпереживати проблемам клієнта; слухати його і розуміти його емоційний стан. Підхід до спілкування з емпатією дозволяє створити краще розуміння проблем клієнта, а від нього сформується уявлення про підприємство, яке «слухає» його почуття, що, в свою чергу, клієнт передасть своєму оточенню. Слід враховувати всі деталі, які сприяють позитивному сприйняттю;

- робота з негативними ситуаціями. Будь-який негатив, відмови або сумніви не повинні виходити за межі підприємства, їх слід вирішувати негайно. Для ефективної роботи з негативними ситуаціями слід:

- 1) визначити причину незадоволення;
- 2) вислухати аргументи клієнта;
- 3) зменшити психологічне напруження (заспокоїти, розслабити, створити умови для адекватного сприйняття інформації);
- 4) запропонувати метод вирішення проблеми (за бажанням, надати кілька варіантів, щоб залишити вибір за клієнтом);
- 5) вирішити проблему або вказати аргументи, чому певне питання не може бути вирішено негайно чи у формі, яку бажає клієнт.

На етапі контролю впровадження стратегії розвитку слід звернути увагу на:

- оцінку рівня лояльності клієнтів, з найпопулярнішою та простою методикою NPS;
- оцінку ключових показників. Хоча набір показників визначається підприємством самостійно, серед інформативних можуть бути такі як динаміка кількості звернень/покупок/рекламацій за період, зміна середнього чеку, заборгованість, відгуки тощо.

Важливою динамічною силою, яка впроваджує клієнтоорієнтований підхід в підприємстві, є мотивований людський ресурс на всіх рівнях управління. Клієнтоорієнтованість персоналу, за визначенням

Ковальчука С.В., – це «сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників, сприяють певній поведінці і встановленню і підтриманню відносин з клієнтами для отримання необхідного результату» [7, с. 41].

Впровадження клієнтоорієнтованості в стратегію розвитку має наступні переваги:

1. Забезпечення унікальної конкурентної переваги через розробку вищої споживчої цінності.
2. Спрощення взаємодії з клієнтами.
3. Створення системи партнерських взаємовідносин і довіри до підприємства, що в результаті призведе до того, що клієнт буде готовий переплатити за послуги заради співпраці з конкретним підприємством.
4. Інтуїтивний вибір між товаром підприємства та товаром конкурента.

Складність прямого копіювання клієнтоорієнтованого підходу дозволить забезпечити підприємству довгострокову перевагу серед цільового сегменту.

1.3. Сутність поняття «задоволеність клієнтів» як результат клієнтоорієнтованості

У конкурентному оточенні головною метою є привернути та утримати клієнта. Тому головним завданням будь-якого підприємства стає оцінка задоволення споживачів. Задоволений клієнт – це не лише прибуток від одного разу, але і можливість подальшого користування послугами підприємства, а також позитивна реклама, яку клієнт розповсюджує серед своїх друзів та знайомих.

Задоволеність клієнтів лежить в основі двох підходів до поняття якості, і всі виробники повинні прагнути до досягнення його. Задоволеність клієнтів пов'язана з контролем якості наданої продукції та послуг.

Сьогодні поняття «задоволеність клієнтів» набуває великого значення як для підприємств, так і для самих споживачів. Підприємства вкладають значні кошти у програми, спрямовані на утримання споживачів, оскільки від цього залежить збереження і збільшення прибутку. Тому виникає особлива актуальність питання визначення вимог споживачів до послуг та їх задоволення. У даному розділі буде уточнено поняття задоволення споживачів на основі узагальнення існуючих понять і визначено його суттєві ознаки.

В сучасності існує багато точок зору щодо визначення поняття «задоволеність клієнтів». Багато вчених розглядають поняття «задоволеність» з різних поглядів. Найбільш поширеним визначенням задоволеністю клієнтів є почуття, що виникає після оцінки товару чи послуги. Аналіз літературних джерел показав, що в науковій літературі існує багато визначень поняття «задоволеність клієнтів», основні з яких представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сутність поняття «задоволеність клієнтів»

№	П.І.Б. вчених	Зміст поняття
1	Беррі Л.Л. [31]	Оцінка споживачем того, що придбаний товар принаймні відповідає його очікуванням або навіть перевершує їх.
2	Шульц С. [51]	Думка споживачів про товари або послуги організації, що ґрунтується на їхньому досвіді взаємодії з цією організацією (або товаром), а також порівнянні з тим, що вони чули або бачили про продукцію (послуги) інших підприємств чи організацій.
3	Черкашин П. [27]	Бажаний, очікуваний та фактичний досвід взаємодії особи з продуктом (компанією), що включає прогноз та реальність.
4	Форнел С. [39]	Відчуття, яке виникає після позитивної оцінки товару або обслуговування.
5	Хейнс А.Р. [41]	Показник того, наскільки “сукупний продукт” організації відповідає набору вимог (бажань) клієнта.
6	Хлопотіна М. [25]	Відповідність товару або послуги вимогам, які ставить клієнт.
7	Аларм І. [29]	Думка про продукт або торговельну марку та їх характеристики, що підсилює позитивне ставлення, поліпшує відносини і збільшує ймовірність повторних покупок.
8	Кросс В. [33]	Логічна та емоційна оцінка споживачем рівня обслуговування, що базується на його особистому досвіді, який він отримав під час всіх етапів своїх взаємин з постачальником.

Продовження табл. 1.4

9	Рябоконе Н.П. [16]	Емоції та відчуття, які споживач очікує від споживання продукту або послуги.
10	Захарченко Д.С. [6]	Почуття задоволення, яке виникає у споживача, що порівнює попередні очікування і реальні характеристики придбаного продукту.
11	Перерва І.М. [11]	Почуття, що виникають тільки після покупки та використання товару.

Джерело: створено автором

Аналіз наведених визначень показав різноманітність думок вчених. Задоволеність клієнтів – це суб’єктивна оцінка клієнтом ступеня відповідності його очікувань результатам взаємодії з підприємством. Задоволеність клієнтів є важливим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки вона впливає на такі фактори, як:

- обсяг продажів – клієнти частіше роблять повторні покупки, а також рекомендують продукти та послуги підприємства іншим;
- прибутковість – клієнти, як правило, платять більше, ніж незадоволені;
- репутація – клієнти позитивно відгукуються про підприємство в соціальних мережах та інших каналах зв’язку.

Задоволеність клієнтів є необхідною, але недостатньою умовою для формування лояльності клієнтів. Для того щоб клієнти стали лояльними, підприємство має забезпечити не тільки задоволення їхніх потреб і побажань, але й перевищення їхніх очікувань. Лояльність клієнтів – це схильність клієнта до повторних покупок у підприємства. Лояльні клієнти, як правило, більш стійкі до конкуренції, а також є джерелом позитивних відгуків про підприємство [14, с. 106-107].

Реалізація стратегії клієнтоорієнтованості дозволяє підприємству підвищити рівень задоволеності клієнтів, що в свою чергу сприяє формуванню лояльності клієнтів. Лояльні клієнти є цінним активом для підприємства, оскільки вони приносять йому стабільний прибуток та позитивно впливають на його репутацію.

Лояльність клієнтів розкриває перед компанією додаткові перспективи. Не лише тим, що кількість клієнтів безперервно збільшується, включаючи тих, хто приносить значний прибуток, але й тим, що лояльні клієнти значно більше терпляче ставляться, наприклад, до зростання цін. Для них вагомість має не лише вартість продукту, але і якість, обслуговування, особливе відношення та відчуття відчуження від обраного кола. Таким чином, привернути лояльного клієнта не можна лише за допомогою зниження цін чи надання знижок: він залишиться вірним компанії. Але якщо клієнти не є лояльними, при підвищенні цін на продукцію вони можуть знайти аналогічний товар на ринку, але за меншу ціну. Отже, лояльність надає значущих переваг для збільшення прибутку через підвищення цін на продукцію [7, с. 41].

На сьогодні лояльність клієнта стала однією з ключових мет компаній, оскільки утримувати своїх клієнтів виявляється набагато простіше та вигідніше, ніж постійно залучати нових. Для компаній надзвичайно важливо утримувати клієнтів. Це не тільки через труднощі у пошуку нових, але й через внутрішні проблеми, якщо в компанії немає стабільних постійних клієнтів, і фірма претендує на високе місце на ринку. Нестабільність клієнтів може бути викликана не лише відкритими дефектами (наприклад, неуважність персоналу або низькою якістю товарів та послуг), як це може здатися, але й прихованими, внутрішніми. Для компанії клієнт повинен стати центром і переважати над усім. Тільки тоді фірма зможе заслужити лояльність з його боку [7, с. 42].

Враховуючи інтенсивну конкуренцію на ринку, підприємство повинно систематично здійснювати моніторинг задоволеності споживачів. Це передбачає визначення шляхів отримання інформації, своєчасне виявлення методів вимірювання і подальший аналіз отриманої інформації для вирішення споживчих запитів та очікувань. Під терміном «метод» розуміється засіб досягнення мети чи вирішення конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного чи теоретичного освоєння (пізнання) дійсності. Для оцінки задоволеності споживачів слід вибрати відповідну методику, яка забезпечить точніші вимірювання.

Літературний аналіз виявив методи оцінки задоволеності споживачів, які умовно можна поділити на однофакторні та багатофакторні. Однофакторні методи включають якісні та кількісні підходи.

1. Якісні методи ґрунтуються на спостереженнях за поведінкою реальних і потенційних споживачів. Інформація, отримана таким чином, та зроблені висновки є унікальними для кожного дослідження.

1.1. Метод маркетингового шкалювання визначає лояльність шляхом поєднання «поведінкових» і «сприймаючих» характеристик.

1.2. Моніторинг реклаमाцій дозволяє відслідковувати претензії щодо якості товарів, виконаної роботи чи наданої послуги.

1.3. Метод спостережень використовується для оцінки якості обслуговування і збору інформації, де фахівці виступають як «покупці».

1.4. Моніторинг укладених договорів дозволяє слідкувати за виконанням обумовлених угод та вимогами замовників.

1.5. Фокус-групи використовуються для отримання детальних думок та асоціацій щодо об'єкта дослідження.

1.6. Поглиблене опитування передбачає особисті розмови зі споживачами для встановлення їхніх справжніх бажань та мотивів.

2. Кількісні методи опитування споживачів часто використовуються і включають наступні підходи:

2.1. RFM-аналіз (Regency Frequency Monetary). Цей метод базується на аналізі клієнтської бази даних і широко використовується в економічно розвинених країнах. Абревіатура RFM означає:

- R (Regency – новизна) – час останньої покупки. Чим ближче R до поточної дати, тим більш ймовірно повторення покупки;

- F (Frequency – частота) – загальна кількість покупок. Більше значення F вказує на вищу ймовірність повторної покупки;

- M (Monetary – грошовий оборот) – загальна сума витрат клієнта. Цей показник оцінює купівельну здатність клієнта, але не його споживчу поведінку.

2.2. Телефонні опитування, які проводяться без особистого контакту із споживачем.

2.3. Анкетування, яке передбачає можливість відповіді на запитання анкети в будь-який час та в будь-якому місці без прямого контакту з представниками організації.

2.4. Інтернет/електронна пошта. За допомогою електронної пошти відправляють анкету потенційним споживачам, яку вони можуть заповнити автономно та повернути на вказану адресу.

2.5. Метод Servqual – це модель, що представляє собою розділ статистичного аналізу дифузійних Бассовських моделей. У практиці «Servqual» використовується для оцінки рівня задоволеності споживачів послуг на ринку.

Однофакторні методи мають обмеження в отриманні загального показника, але вони забезпечують вихідні дані для застосування багатофакторних методів [20, с. 75].

3. Багатофакторні методи оцінки задоволеності споживачів, залежно від способу узагальнення показників на основі часткових, включають наступні методи:

3.1. Метод нечіткої логіки представляє собою галузь математики, що узагальнює класичну логіку та теорію множин.

3.2. Метод розрахунку інтегрального показника базується на розкладанні абсолютного відхилення (приросту) результативного показника на окремі фактори з урахуванням їх взаємозв'язку.

3.3. Метод розділення потреб, запропонований Д. Аакером, Яном Холмейром і Датч Райсом, визначає ступінь лояльності споживача числовим способом, враховуючи частоту та співвідношення покупок даної марки порівняно з іншими марками.

3.4. Метод Кано використовується для оцінки емоційної реакції споживачів на окремі фактори надання послуг, що дозволяє управляти задоволеністю та лояльністю споживачів.

3.5. Конверсійна модель (Conversion Model TM) використовує чотири основні показники: задоволеність торгівельною маркою, наявність і якість альтернативи, важливість вибору бренду, міра невпевненості або подвійності відношення.

3.6. Метод «точок стикання» включає вербальну соціально-психологічну взаємодію між споживачем та інтерв'юером з метою отримання даних, що цікавлять дослідника.

Безперервний моніторинг і використання відповідних методів вимірювання дозволять підприємству успішно реагувати на потреби своїх споживачів та підтримувати високий рівень їхньої задоволеності [23, с. 76].

Одним з найпростіших способів визначення задоволеності споживачів є аналіз їхніх скарг, які представляють собою активний прояв незадоволення. Ефективне управління скаргами є ключовим методом вирішення проблем невдоволеності клієнтів. Іноколи споживачі також позитивно реагують на відповідне обслуговування. Аналіз таких позитивних відгуків дозволяє виявити умови, які впливають на задоволеність споживача. Скарги та відгуки клієнтів є важливим ресурсом для підприємства: вони актуальні, пов'язані з конкретними випадками, і їх аналіз не вимагає значних витрат. Однак вони лише частково відображають загальну картину задоволеності користувачів автотранспортною послугою.

Техніка критичних подій виступає як важливий метод виявлення умов задоволеності та незадоволеності, передбачаючи визначення причин виникнення подій, які впливають на задоволеність та незадоволеність.

Серед більш системних та точних методів оцінки задоволеності споживачів можна виділити:

1. Метод Жан-Жака Ламбена, який оцінює ступінь інтегральної та часткової (за окремими характеристиками) задовільності товару (послуги) та намірів здійснити наступну покупку;

2. Метод Кано, що встановлює залежність задоволеності споживачів від рівня та типу якості товару (послуги);

3. Метод профілю Х. А. Фасхієва, який групує одиничні показники за схожими ознаками [5, с. 192].

Ці та інші методи попри на їхню системність та точність, можуть не враховувати всі аспекти задоволеності споживачів автотранспортною послугою та не бути адаптованими до умов його оцінки.

Висновки до розділу 1

Враховуючи загальний характер наукової дискусії щодо визначення терміну «клієнтоорієнтованість підприємства», в роботі запропоновано розглядати клієнтоорієнтованість підприємства як соціально-економічну категорію. Це система управління ресурсними можливостями підприємства з метою формування конкурентних переваг і створення сукупної споживчої цінності, що спонукає клієнтів до довгострокового партнерства. Таким чином, поняття клієнтоорієнтованості має включати три ключові елементи:

- залучення клієнта – робота з потенційними клієнтами від першого контакту до укладання договору;
- безпосередній момент продажу – задоволення потреб клієнта, пропонування товарів, які на найбільш повно відповідають його потребам і очікуванням;
- утримання клієнта – організація підтримки товару, включаючи післяпродажне обслуговування (підтримка, супровід, якісний сервіс).

Розглянуто клієнтоорієнтований підхід як ефективний інструмент для удосконалення стратегії розвитку підприємства. Виділено, що успішна реалізація усіх управлінських рішень, спрямованих на досягнення прибутку, зміцнення позиції на ринку і перемоги в конкурентній боротьбі, є можливою лише у випадку, якщо ці рішення орієнтовані на клієнта і враховують його потреби і очікування. Клієнтоорієнтованість може бути розглянута як здатність підприємства та його персоналу визначати потреби клієнтів, включаючи існуючі та потенційні. Створення цінності для клієнта допомагає забезпечити

його лояльність, що в довгостроковій перспективі призводить до збільшення середнього чека та частоти звернень, що, в свою чергу, сприяє зростанню прибутку. Таким чином, впровадження клієнтоорієнтованості повинно стати невіддільною частиною стратегічного розвитку.

Розширено концепцію «задоволеність клієнтів». В роботі це поняття розглядається як комплексне сприйняття товару чи послуги, що ґрунтується на власних почуттях та емоціях споживача, і впливає на його позитивну взаємодію з відповідним товаром чи послугою. Основною відмінністю такого оновленого визначення є можливість враховувати та вивчати всі суттєві аспекти, які стосуються даного поняття. Такий підхід дозволяє більш повно та точно визначити та розуміти споживчі вподобання та настрої, що формують їх позитивне ставлення до конкретного товару чи послуги. Необхідно також зазначити, що це розширене визначення сприяє глибшому аналізу відносин між споживачем та продуктом чи послугою, дозволяючи враховувати контекст та обставини, які впливають на його задоволеність. Такий всебічний підхід допомагає не тільки зрозуміти, як покращити якість товарів чи послуг, але й створити ефективні стратегії для поліпшення відносин зі споживачами та збільшення їхньої лояльності до бренду чи компанії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Б'ЮТІ ГРУП»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Б'юті Груп» є важливим постачальником професійних косметичних засобів та косметологічного обладнання в Україні. Компанія є лідером у здійсненні навчальних програм для спеціалістів у галузі краси.

Підприємство запрошує до співпраці салони краси, клініки та косметологів, пропонуючи широкий вибір професійної продукції, підбір косметологічного обладнання та навчальні курси з різних аспектів косметології та бізнесу.

Компанія успішно виправдовує довіру партнерів та клієнтів, протягом 13 років забезпечуючи високоякісні продукти та послуги. З 2010 року «Б'юті Груп» підтримує українських фахівців, допомагаючи підтримувати високу якість послуг та забезпечувати клієнтам найкращі результати.

ТОВ «Б'юті Груп» має ключові філії у Києві, Львові, Вінниці, Хмельницьку та Івано-Франківську, а також представництва у всіх областях України. Кожен клієнт отримує індивідуальний супровід від фахівця з косметологічною освітою.

Компанія пропонує високоякісні навчальні курси, організовуючи понад 300 заходів по всій Україні щорічно. Методисти Навчального Центру мають вищу медичну освіту та регулярно атестуються виробниками.

Філософія компанії базується на підтримці високих стандартів у співпраці з клієнтами, що відображається у простих, зручних та надійних відносинах. Компанія ретельно вивчає потреби кожного спеціаліста та створює індивідуальні рішення для покращення їхньої роботи.

ТОВ «Б'юті Груп» активно співпрацює з клієнтами, реагуючи на їх запити та вносячи власні ідеї у спільні проєкти. Компанія стежить за новинками в галузі та першою тестує їх, щоб надати клієнтам найкращі рішення.

Менеджмент організації акцентує увагу на постійному вдосконаленні та прагне підтримувати професійний розвиток своїх клієнтів. Компанія розташована біля метро, що є досить зручно для відвідувачів (рис. 2.1).

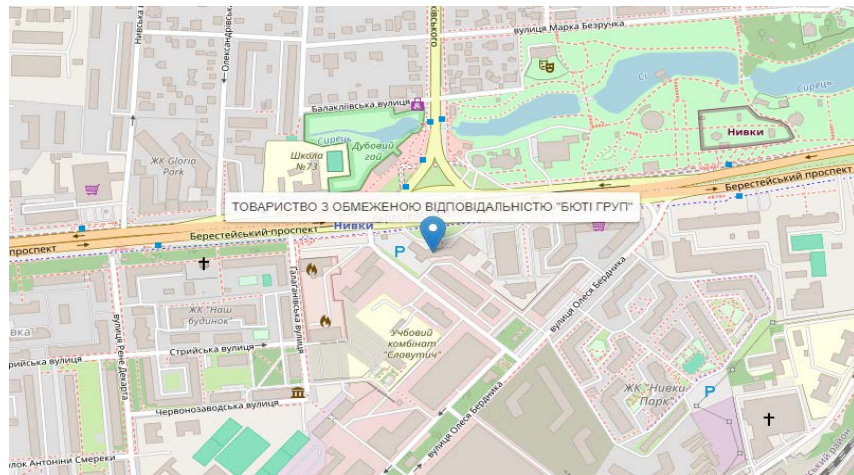


Рис. 2.1. Місце розташування підприємства ТОВ «Б'юті Груп»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Б'юті Груп» пропонує асортимент продукції від провідних світових виробників у сфері косметології, що включає:

- космецевтику провідних компаній.
- засоби для професійного та домашнього догляду тощо.

Основними покупцями косметичних засобів є косметологи, салони краси, клініки, потенційні покупці (лідери).

Якщо розглядати цільову аудиторію підприємства, то можна помітити, що більшу частину цільової аудиторії складають потенційні покупці (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Цільова аудиторія підприємства ТОВ «Б'юті Груп»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Частка косметологів серед потенційних споживачів складає 23,81%, частки клінік та салонів краси незначні – по 2,38%.

За допомогою інфографіки, компанія пропонує пропозиції співробітництва (рис. 2.3).

МИ ГАРАНТУЄМО:

- ✓ СУПРОВІД ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА З ВИСОКИМ РІВНЕМ ЗНАТЬ В КОСМЕТОЛОГІЇ
- ✓ ЗРУЧНУ ДОСТАВКУ ДЕНЬ В ДЕНЬ
- ✓ КОСМЕТИКУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ НА ВІТРИНАХ САЛОНУ.
- ✓ БРЕНДУВАННЯ САЛОНА КРАСИ
- ✓ POS МАТЕРІАЛИ (ПО ЗАПИТУ)
- ✓ HR-ДОПОМОГА В ПОШУКАХ СПЕЦІАЛІСТА
- ✓ ПРОВЕДЕННЯ УРОЧИСТИХ ЗАХОДІВ ТА ЧЕМПІОНАТІВ ДЛЯ СПЕЦІАЛІСТІВ ТА ВЛАСНИКІВ САЛОНУ КРАСИ
- ✓ ПОСТІЙНО ОНОВЛЮВАЛЬНИЙ КОНТЕНТ: ФОТО ТА ВІДЕО ДЛЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

БРЕНДУВАННЯ

САЛОНА КРАСИ / КЛІНІКИ

ПРИ ЗАМОВЛЕННІ

\$ 2000 –

ПЛЕД, РУШНИК ДЛЯ РУК, ПОВ'ЯЗКА
ТА КОСТЮМ ДЛЯ КОСМЕТОЛОГА

\$ 1000 –

ПЛЕД ТА ПОВ'ЯЗКА

\$ 500 –

РУШНИК ТА ПОВ'ЯЗКА

НОВИЙ САЙТ!

НОВІ **МОЖЛИВОСТІ** ДЛЯ Б'ЮТІ СПЕЦІАЛІСТІВ!

- Унікальна **БОНУСНА СИСТЕМА** - присвоєння ID косметологу
- Гарантоване отримання **ПРИБУТКУ** від продажу домашнього догляду
- Швидке оформлення замовлень косметолога для себе та пацієнтів
- Формування електронної накладної з ціною пацієнта
- Актуальна інформація про наявність товару
- Доступ до онлайн навчання та електронних посібників

УНІКАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ САЙТУ – ОТРИМАННЯ ПРИБУТКУ ВІД ПРОДАЖУ ДОМАШНЬОГО ДОГЛЯДУ

Рис. 2.3. Реклама на банерах ТОВ «Б'юті Груп»

Якщо розглядати динаміку продажів, підприємство займається дистрибуцією двох брендів «Бренд 1» та Бренд 2», то можна помітити, що у 2022 році продажі косметики за Брендом 1 та Брендом 2 збільшилися на 11,92% та 12,03% відповідно. При цьому абсолютне зростання продажів для Бренду 1 склало 3081 тис грн, а для Бренду 2 – 72 тис грн.

Загалом, Бренд 1 має більш високі обсяги продажів, ніж Бренд 2. У 2022 році Бренд 1 продав на 28925 тис грн, а Бренд 2 – на 432 тис грн.

У 2022 році продажі Бренду 1 зросли на 11,92%, а Бренду 2 – на 20,00%. Це свідчить про те, що Бренд 2 демонструє більш високий темп зростання, ніж Бренд 1.

Таблиця 2.1

Динаміка продажів косметики за Брендом 1 та Брендом 2

Бренди	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс відх, тис грн	Відн відх,%
Бренд 1	25844	27898	28925	3081	11,92
Бренд 2	360	408	432	72	20,00
Разом	26204	28306	29357	3153	12,03

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

У 2022 році продажі косметики за Брендом 1 та Брендом 2 збільшилися. Бренд 1 має більш високі обсяги продажів, ніж Бренд 2, але Бренд 2 демонструє більш високий темп зростання.

Якщо розглянути лінійку препаратів Бренду 1 у табл. 2.2, то можна помітити, що у 2022 році продажі всіх видів косметики за Брендом 1 збільшилися на 11,92%.

Таблиця 2.2

Динаміка продажів видів косметики за Брендом 1

Бренди	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				Абс. відх, тис грн	Відн. відх,%
Aqualia	4684	4576	4876	192	4,10
Vitamin C	4103	4415	4729	626	15,26

Продовження табл. 2.2

Retinol	381	473	631	250	65,62
Dermo Control	3670	4216	4700	1030	28,07
Propioguard	2944	3281	3451	507	17,22
Golden Age	1572	2307	2081	509	32,38
Peelings	1448	1580	1286	-162	-11,19
Whitening	618	684	394	-224	-36,25
Redness	764	569	592	-172	-22,51
Masks	1967	1608	1961	-6	-0,31
Creams	1981	1969	1646	-335	-16,91
Sunscreen	1712	2220	2578	866	50,58
Разом	25844	27898	28925	3081	11,92

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Серед видів косметики, які продаються під Брендом 1, найбільш популярними є:

Sunscreen – продажі збільшилися на 50,58% у 2022 році, до 2578 тис. грн. Така зміна свідчить про зростання попиту на сонцезахисні засоби, особливо в умовах зміни клімату.

Retinol – продажі цього виду косметики збільшилися на 65,62% у 2022 році, до 631 тис. грн., що пов'язано з підвищенням обізнаності споживачів про користь ретинолу для шкіри.

Dermo Control – продажі даного виду косметики збільшилися на 28,07% у 2022 році, до 4700 тис. грн. Це може бути пов'язано з тим, що споживачі стали більше дбати про здоров'я своєї шкіри.

Найбільше зниження продажів спостерігається у таких видах косметики:

Masks – продажі зменшилися на 0,31% у 2022 році, до 1961 тис. грн. Це може бути пов'язано з тим, що споживачі стали більше звертати увагу на ефективність косметичних засобів.

Creams – продажі зменшилися на 16,91% у 2022 році, до 1646 тис. грн. Це може бути пов'язано з тим, що споживачі стали більше експериментувати з новими видами косметики.

Розглянемо структуру продажів за Брендом 1 (рис. 2.4).

У 2022 році структура продажів косметики за Брендом 1 змінилася порівняно з 2020 роком. Найбільше зросла частка таких видів косметики:

Sunscreen – частка цього виду косметики у загальних продажах збільшилася з 6,62% у 2020 році до 8,91% у 2022 році, що свідчить про зростання попиту на сонцезахисні засоби.

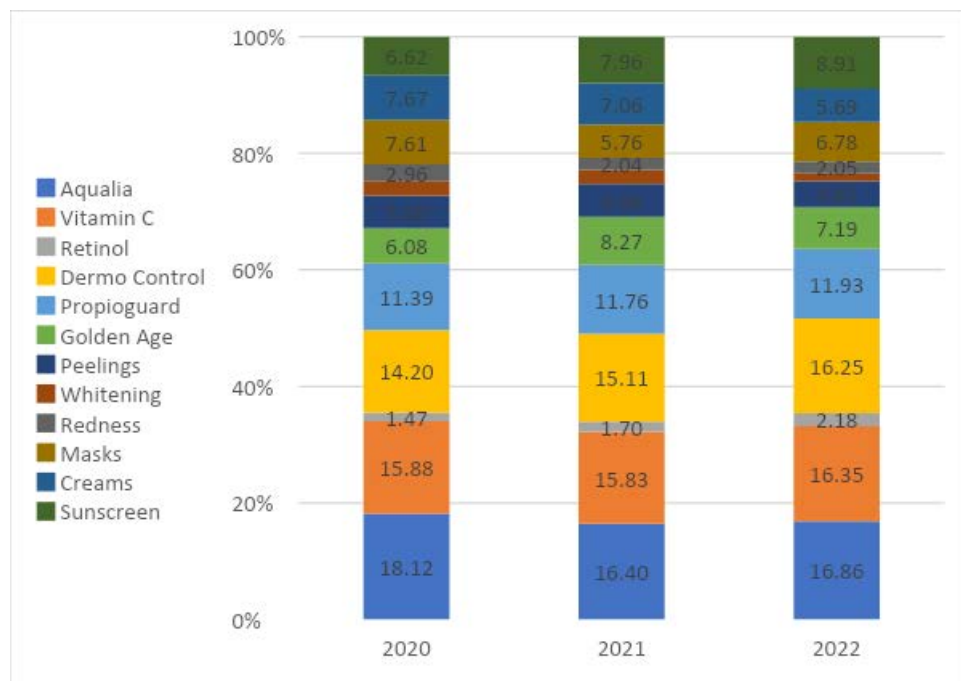


Рис. 2.4. Структура продажів косметики за Брендом 1 за 2020-2022 роки, %
Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Retinol – частка цього виду косметики у загальних продажах збільшилася з 1,47% у 2020 році до 2,18% у 2022 році. Це може бути пов'язано з підвищенням обізнаності споживачів про користь ретинолу для шкіри.

Dermo Control – частка цього виду косметики у загальних продажах збільшилася з 14,20% у 2020 році до 16,25% у 2022 році, що може бути свідченням того, що споживачі стали більше дбати про здоров'я своєї шкіри.

Найбільше зниження частки у загальних продажах спостерігається у таких видах косметики:

Masks – частка цього виду косметики у загальних продажах зменшилася з 7,61% у 2020 році до 6,78% у 2022 році. Причиною може бути те, що споживачі стали більше звертати увагу на ефективність косметичних засобів.

Creams – частка цього виду косметики у загальних продажах зменшилася з 7,67% у 2020 році до 5,69% у 2022 році. Ймовірно, що споживачі стали більше експериментувати з новими видами косметики.

На сьогоднішній день український ринок косметичних виробів вже насичений та конкурентоспроможний. Оскільки всі дистриб'ютори мають в більшості однакові договори щодо розповсюдження косметичних брендів, а якість відомих брендів висока, компаніям залишається лише вдосконалювати свої продукти та підвищувати якість сервісу.

Керівництво компанії ТОВ «Б'юті Груп» вже заздалегідь усвідомило, що ціна не є ключовим чинником вибору споживача. Це підштовхнуло топ-менеджмент рухатися в напрямку створення найвищої якості обслуговування для первинних та раніше незадоволених клієнтів, коли на ринку з'явилося більше конкурентів.

Для оцінки та впровадження клієнтоорієнтованості як стратегії компанії ТОВ «Б'юті Груп», було використано наступні інструменти:

Глибоке втілення клієнтоорієнтованості на всіх рівнях компанії – це основний крок, який визначає подальший розвиток та підвищення якості обслуговування. Кожен працівник ТОВ «Б'юті Груп» відіграє особливу роль у взаємодії з кожним клієнтом, усвідомлюючи, що навіть найменша недоробленість чи неухважність можуть негативно позначитися на репутації підприємства.

Підстава для прийняття рішень в компанії ТОВ «Б'юті Груп» базується на інтересах клієнта. Керівництво розуміє, що витрати на надання неочікуваних послуг окупаються через позитивні відгуки та рекомендації. Однак, за деякими авторами, перевершення очікувань клієнта не завжди

приносить бажані переваги порівняно з виконанням рівня сервісу, який очікується від клієнтів. Це може спричинити wow-ефект, але не завжди буде ефективним стратегічним рішенням.

Використання CRM-системи в оперативній роботі є ключовим елементом. Усі працівники отримують доступ до електронної картки конкретного клієнта, де зберігається необхідна інформація для вирішення завдань, що виникають у кожного працівника залежно від його повноважень.

Наприклад, бухгалтер отримує доступ до інформації про розрахунки з контрагентами, а менеджер з продажу бачить повну історію взаємодії з клієнтом, контактні дані та іншу важливу інформацію, що дозволяє швидко орієнтуватися в історії співпраці з клієнтом у різних ситуаціях.

Такий підхід до взаємодії з клієнтами, при звертанні до компанії, дозволяє надати персоналізоване обслуговування, покращити спілкування та сприяти позитивному сприйняттю компанії. Це також дозволяє зберегти конструктивність розмови та ефективність вирішення проблем.

Застосування IP-телефонії у внутрішній CRM-системі є важливою складовою для ефективного спілкування з клієнтами. Відділ продажу приймає вхідні дзвінки для забезпечення ефективного контакту з клієнтами. При отриманні вхідного дзвінка, менеджер отримує доступ до заповненої інформації в системі про контактні особи та їхні номери телефонів, що дозволяє зорієнтуватися в дзвінку. У випадку першого контакту (холодного вхідного дзвінка) картка потенційного клієнта заповнюється під час розмови.

Якщо клієнт бажає поспілкуватися з працівником іншого відділу, менеджер перенаправляє вхідний виклик. Кожен працівник на робочому місці має підключену IP-телефонію, гарнітуру та власний індивідуальний тризначний номер, що спрощує переадресацію та економить час як працівників, так і клієнтів. Адресат може відкрити електронну картку та переглянути інформацію про проєкт клієнта в реальному часі, якщо це клієнт компанії, та всю необхідну для роботи інформацію.

Сценарій продажу використовується у складних продажах замість скриптів. Чим складніший продукт і діалог між менеджером і клієнтом, тим менше використовуються стандартні скрипти, які можуть обмежити вільне спілкування. Сценарій продажу містить основні етапи розмови з клієнтом, дозволяючи менеджерам більше імпровізувати. Навіть досвідченому продавцеві сценарій допомагає структурувати бесіду, передбачати можливі заперечення та відповідати на них. Він допомагає у формуванні аргументів, виявленні сильних і слабких сторін пропозиції та позиціонуванні вигід для клієнта. Сценарій постійно адаптується з урахуванням взаємодії з клієнтами.

Менеджери з продажу користуються встановленими в CRM-системі сценаріями продажу для обробки всіх холодних викликів. Кожна відповідь клієнта записується в спеціальне поле або вибирається зі списку, щоб уникнути пропуску важливих деталей для майбутнього контакту з клієнтом. Це скоріше базова структура розмови, а не повний текст. Після першого контакту компанія володіє достатньою інформацією для розробки персоналізованої та найбільш ефективної пропозиції для клієнта. Більше того, використання сценарію сприяє автоматичному заповненню картки клієнта.

У компанії існує правило негайно відповідати на всі дзвінки: якщо менеджер не може прийняти виклик, це робить інший уповноважений співробітник, наприклад, адміністратор, маркетолог або HR, які отримують контактні дані і передають їх менеджеру. По завершенню дзвінка менеджер надсилає клієнту електронний лист як підсумок розмови.

ТОВ «Б'юті Груп» активно розширює свою присутність в соціальних мережах і налаштовує рекламу, щоб бути там, де її клієнти перебувають. Навіть якщо тренд присутності на різних платформах давно присутній на ринку, компанія лише починає активно використовувати соціальні мережі та рекламувати свою діяльність. Раніше у компанії була лише публічна сторінка у Facebook. Зараз проводиться активна робота з наповнення профілів компанії в Facebook та Instagram. Це важливо, щоб бути там, де клієнти хочуть бачити компанію і де вони можуть зручно знайти та звернутися до неї.

Подарунки для клієнтів. У 2020 році компанія почала традицію відправляти всім клієнтам новорічні подарунки, як додаток до електронного привітання.

ТОВ «Б'юті Груп» володіє сертифікатом відповідності системи менеджменту якості стандарту ISO 9001:2015. Цей стандарт ISO 9000:2015 визначає задокументовану інформацію як дані (і їх носії), які підлягають контролю та підтримці в актуальному стані організацією. Задокументована інформація може мати будь-який формат та носій і походити з будь-якого джерела.

Основні цілі стандарту ISO 9001 полягають у забезпеченні впевненості зацікавлених сторін у постійній можливості організації надавати відповідні товари та послуги клієнтам, а також у підвищенні їхньої задоволеності.

Згідно з цими стандартами, керівництво має проявляти своє лідерство та зобов'язання до системи управління якістю, зокрема:

- взяти на себе відповідальність за ефективність системи управління якістю;
- забезпечити розробку політики та цілей у сфері якості, їх узгодженість зі стратегічним напрямком і середовищем організації;
- інтегрувати вимоги системи управління якістю в бізнес-процеси організації;
- заохочувати персонал до внесення зусиль у покращення результатів системи управління якістю.

Такі вимоги стосуються керівників на всіх рівнях системи управління компанії згідно з їх повноваженнями. Згідно з оновленим стандартом ISO 9001:2015, новим завданням для компанії є визначення «середовища організації», тобто факторів, які впливають на досягнення стратегічних цілей і важливі для системи управління якістю. Фактори можуть включати правове, технологічне, ринкове, культурне, соціальне та економічне середовище національного рівня, відоме як бізнес-середовище.

2.2 Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства

Розглянемо економічну ефективність діяльності ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки у табл. 2.3 (вихідні дані наведено у Додатку А).

Таблиця 2.3

Динаміка економічних показників ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс відх	Відн відх,%
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів, тис грн	26204	28306	29357	3153	12,03
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12237	14369	15010	2773	22,66
Валовий прибуток, тис. грн.	13967	13937	14347	380	2,72
Чисельність працюючих, чол.	14	14	15	1	7,14
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3 802	3 965	4 586	784	20,62
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	22630,9 5	23601,1 9	25477,7 8	2846,83	12,58
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	1871,71	2021,86	1957,13	85,42	4,56
Рентабельність продажів, %	21,99	17,88	13,08	-8,90	-40,50
Чистий прибуток, тис.грн	5761	5060	3840	-1921	-33,34

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

За даними табл. 2.3 зробимо наступні висновки. У 2022 році економічні показники підприємства погіршилися, порівняно з 2020 роком. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів збільшився на 12,03%, але це зростання не компенсує збільшення собівартості реалізованої продукції.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 22,66%, що призвело до зниження валового прибутку на 0,14%.

Чисельність працюючих збільшилася на 7,14%, а витрати на оплату праці - на 20,62%. Це вплинуло у подальшому на зростання середньомісячної заробітної плати на 12,58%.

Продуктивність праці персоналу зросла на 4,56%, але це зростання не компенсує зростання витрат на оплату праці.

Рентабельність продажів знизилася на 40,50%, що є найзначнішим показником погіршення.

Чистий прибуток скоротився на 33,34%.

У 2022 році підприємство зіткнулося з рядом проблем, які призвели до погіршення економічних показників. Основними проблемами є:

- зростання собівартості реалізованої продукції, що є наслідком інфляції та інших факторів;
- підвищення рівня витрат на оплату праці, що є наслідком зростання мінімальної заробітної плати та інших факторів.

Розглянемо далі динаміку та структуру витрат ТОВ «Б'юті Груп» у 2020-2022 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка витрат ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки, тис грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				Абс. відх.	Відн. відх, %
Собівартість товарів	12237	14369	15010	2773	22,66
Затрати на оплату праці	3802	3965	4586	784	20,62
Затрати на персонал	386	401	469	83	21,50
Маркетинг	974	1103	1374	400	41,07
Семінари	497	564	681	184	37,02
Оренда і комунальні послуги	675	721	796	121	17,93
Транспортні витрати	145	178	204	59	40,69
Послуги 3-х сторін	475	512	614	139	29,26
Офісні витрати	237	315	502	265	111,81

Продовження табл. 2.4

Податки і збори	921	1014	1203	282	30,62
Вплив курсу валют	78	84	63	-15	-19,23
Амортизація	35	41	40	5	14,29
Разом витрат	20462	23267	25542	5080	24,83

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

У 2022 році витрати підприємства збільшилися на 24,83%, порівняно з 2020 роком. Подібне зростання є наслідком таких факторів:

- зростання інфляції, яке призвело до підвищення цін на сировину, матеріали, послуги та інші витратні фактори.
- зростання мінімальної заробітної плати, яке призвело до підвищення витрат на оплату праці;
- підвищення рівня обсягів а реалізації продукції, що призвело до збільшення витрат на оренду і комунальні послуги, транспортні витрати, послуги третіх сторін та інші витрати.

Найбільше зростання витрат у 2022 році спостерігається за такими видами:

- 1) Маркетинг – витрати збільшилися на 41,07%, що є наслідком зростання конкуренції на ринку та необхідності підвищення ефективності маркетингових заходів.
- 2) Транспортні витрати збільшилися на 40,69%, що спричинено зростанням цін на паливо та інші витратні фактори.
- 3) Офісні витрати збільшилися на 111,81% через зростання цін на канцтовари, витратні матеріали та інші офісні витрати.

Найменше зростання витрат у 2022 році спостерігається за такими видами:

- 1) Собівартість товарів збільшилися на 22,66% внаслідок зростання цін на сировину, матеріали та інші витратні фактори.

- 2) Затрати на персонал збільшилися на 20,62% через підвищення рівня мінімальної заробітної плати.
- 3) Оренда і комунальні послуги – ці витрати збільшилися на 17,93%, що є наслідком зростання цін на оренду та комунальні послуги.

У 2022 році витрати підприємства збільшилися на 24,83%. Причиною є зростання інфляції, мінімальної заробітної плати та обсягів виробництва. Таке зростання негативно вплинуло на рентабельність продажів підприємства, яка знизилася на 40,50%.

Розглянемо структуру витрат ТОВ «Б'юті Груп» на рис. 2.5. Як бачимо, у 2022 році структура витрат підприємства зазнала деяких змін, порівняно з 2020 роком.

Найбільшу частку у загальних витратах ТОВ «Б'юті Груп» за усі роки займає собівартість реалізованої продукції. У 2022 році її частка склала 58,77%, що на 1,04% менше, ніж у 2020 році. Подібне зниження пов'язане зі зменшенням обсягів продажів.

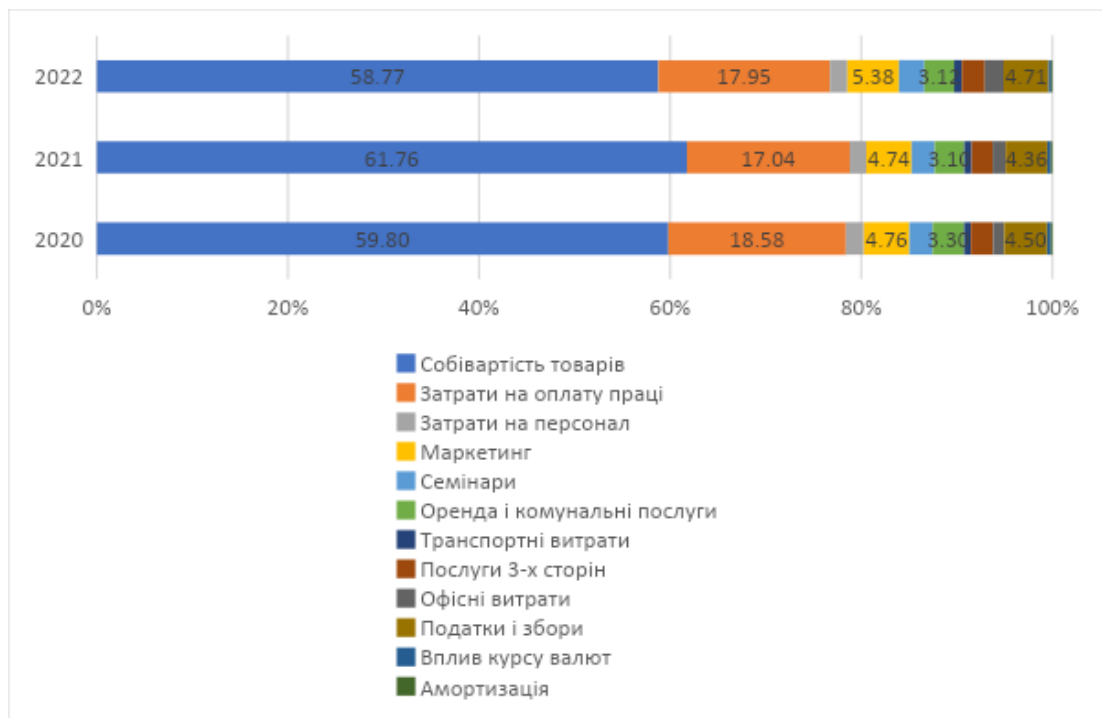


Рис. 2.5. Структура витрат ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки, %

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

На другому місці за величиною є витрати на оплату праці. У 2022 році їх частка склала 17,95%, що на 0,63% менше, ніж у 2020 році. Це зниження пов'язане з тим, що підприємство збільшило продуктивність праці.

Найбільше зростання зафіксовано у таких видах витрат:

- Офісні витрати – на 71,43%.
- Маркетинг – на 6,25%.

Найбільше зниження зафіксовано у таких видах витрат:

- Вплив курсу валют – на 34,21%.
- Амортизація – 11,76%.

У 2022 році підприємство змогло незначно скоротити частку собівартості реалізованої продукції у загальних витратах. Це було досягнуто за рахунок зростання обсягів продажів. Також у 2022 році підприємство збільшило витрати на маркетинг та рекламу. Це може бути пов'язано зі зростаючою конкуренцією на ринку. З іншого боку, у 2022 році підприємство зазнало значних втрат через вплив курсу валют. Це призвело до зниження прибутку підприємства. Розглянемо далі динаміку показників ефективності у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки, %

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс відх	Відн відх,%
Валовий прибуток	13967	13937	14347	380	2,72
Операційний прибуток	5855	5164	3918	-1937	-33,08
Операційний прибуток (ЕВІТДА)	5796	5101	3880	-1916	-33,06
Прибуток до оподаткування (ЕВТ)	5761	5060	3840	-1921	-33,34
Чистий прибуток	5761	5060	3840	-1921	-33,34

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Показники ефективності підприємства погіршилися у 2022 році, порівняно з 2020 роком, що відбулося за рахунок зростання витрат.

Валовий прибуток зріс на 2,72% станом на кінець 2022 року. Це збільшення не компенсує зростання витрат, що призвело до зниження операційного прибутку.

Операційний прибуток скоротився на 33,08% з 2020 до 2022 року. Такі зрушення відбулися за рахунок зростання витрат, що перевищило зростання чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг).

У 2022 році операційний прибуток (ЕВІТДА) скоротився на 33,06%. Це відбулося за рахунок зростання витрат, що перевищило зростання чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг).

Прибуток до оподаткування скоротився на 33,34% у 2022 році, порівняно з 2020 роком. Причиною відхилення могло стати зростання витрат, що перевищило зростання чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг).

У 2022 році чистий прибуток скоротився на 33,34%, що відбулося за рахунок зростання витрат, що перевищило зростання чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг).

У 2022 році підприємство зіткнулося з рядом проблем, які призвели до погіршення показників ефективності. Основними проблемами є: зростання витрат, що є наслідком інфляції та інших факторів.

Розглянемо показники прибутковості ТОВ «Б'юті Груп» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників прибутковості ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки, %

Найменування показника	2020	2021	2022	Зміна
% маржі	53,30	49,24	48,87	-4,43
Рентабельність, %	41,25	36,31	26,77	-14,48

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

У 2022 році показники прибутковості підприємства погіршилися, порівняно з 2020 роком. Це могло бути спричинено зростанням витрат, що призвело до зниження рентабельності продажів.

Відсоток маржі підприємства скоротився на 4,43% у 2022 році, порівняно з 2020 роком, що є значним показником погіршення прибутковості.

Рентабельність підприємства скоротилася на 14,48% у 2022 році, порівняно з 2020 роком, що визначимо як найбільший показник погіршення прибутковості.

У 2022 році підприємство зіткнулося з рядом проблем, які призвели до погіршення показників прибутковості. Основними проблемами стали наступні:

- Зростання витрат, що є наслідком інфляції та інших факторів.
- Зростання собівартості реалізованої продукції, що є наслідком інфляції та інших факторів.
- Зростання витрат на маркетинг та рекламу, що є наслідком зростаючої конкуренції та інших факторів.

Таким чином, існує нагальна потреба утримання та залучення нових клієнтів з метою збільшення обсягів реалізації продукції та прибутку.

Наступним кроком проаналізуємо середовище компанії «Б'юті Груп» за допомогою SWOT-аналізу в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT- аналіз ТОВ «Б'юті Груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висококваліфіковані фахівці зі значним досвідом у галузі.</p> <p>Договори дистрибуції з значною кількістю клієнтів</p> <p>Сертифікація підприємства за стандартом якості ISO 9001.</p> <p>Ефективно налаштовані бізнес-процеси.</p>	<p>Відсутність готових фахівців на ринку.</p> <p>Значні витрати на навчання фахівців.</p> <p>Залежність від кадрової нестабільності.</p> <p>Місце розташування з низьким рівнем бізнес-активності.</p> <p>Відсутність єдиної галузевої специфікації.</p> <p>Сезонність та нестабільний попит.</p>

Систематичний розвиток та мотивація персоналу. Високий рівень обслуговування клієнтів. Партнерство з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) для можливості отримання грантів на великі проекти.	Бюрократія та обмеження. Відсутність місцевих фахівців, володіючих мовою потенційних клієнтів.
Можливості	Загрози
Інвестиційний клімат в Україні та інтеграція з ЄС. Підготовка спеціалістів та ринок праці. Розширення галузі та використання нових практик.	Політичні форс-мажорні обставини та військовий стан. Конкурентоздатність на ринку. Зміни у законодавстві. Вплив зовнішніх факторів на споживачів та ринки. Проблеми з рекламою та конкуренцією на місцевих ринках.

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Компанія ТОВ «Б'юті Груп» має ряд сильних сторін, які дозволяють їй успішно конкурувати на ринку. Проте існує також ряд слабких сторін, які можуть негативно позначитися на його діяльності. Для досягнення успіху підприємству необхідно зосередитися на розвитку своїх сильних сторін та усуненні слабких сторін.

Розглянемо діяльність ТОВ «Б'юті Груп» для визначення його рівня спрямованості на клієнтів. Це виявилось цікавою точкою у нашому аналізі через такі переваги в їхній репутації:

1) Компанія підтримує свій імідж, що заслуговує на довіру клієнтів, через співробітників, які працюють за умовами трудових угод та працівників, що знаходяться на повній робочій ставці. Ці фактори сприяють довірі клієнтів до компанії, яка заявляє про свою ефективність та виконує всі фінансові зобов'язання.

2) Відповідно до концепції орієнтованої на клієнта, компанія формує систему цінностей, спрямовану на мотивацію працівників для покращення клієнтоорієнтованості:

- швидкі темпи зростання обсягу операційного прибутку.
- Помітне збільшення чистого операційного прибутку.
- Середній операційний прибуток вищий, ніж середнє значення на обласному рівні.
- Система бонусів, що визначається відгуками клієнтів.
- Стійке зростання продуктивності праці.

Впровадження підходу, спрямованого на клієнта, у ТОВ «Б'юті Груп» здійснювалося якісно визначеною стратегією, що містила:

- посилення задоволення клієнтів від послуг.
- Інвестування в утримання клієнтів для збільшення прибутку в майбутньому.
- Створення каналів комунікації з клієнтами та персоналом.
- Направлення ресурсів на підвищення якості обслуговування для конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

2.3 Аналіз клієнтоорієнтованості підприємства

Підприємство ТОВ «Б'юті Груп» обслуговує приблизно 3% споживачів потенційного ринку, які мають можливість робити вибір з усього різноманіття пропонуванних косметичних продуктів, у тому числі й конкуруючими фірмами. Проте фірма не зупиняючись на досягнутому, постійно вишукує нові можливості освоєння нових ринків споживачів.

При дослідженні споживачів продукту в ТОВ «Б'юті Груп» застосовуються різні способи зв'язку з аудиторією, а саме: телефонні інтерв'ю, анкети, що розсилаються поштою, особисті інтерв'ю, групові інтерв'ю. Вибір методу зв'язку з аудиторією залежить від цілей, завдань дослідження. Всі ці способи по-своєму добрі.

Опитування проводяться зазвичай виявлення переваг клієнтів про якість чи асортимент наданих послуг, продукції. Це дозволяє фірмі визначитися у виборі рекламних впливів.

Для проведення опитування ТОВ «Б'юті Груп» запрошує тимчасових працівників. Найчастіше запрошуються студенти, оскільки виконання цієї роботи не потребує особливої кваліфікації.

Іноді фірма запрошує для цієї мети фахівців, проте таке залучення має бути добре продуманим та обґрунтованим, оскільки витрати на використання спеціаліста повинні окупитися. Використовуючи результати такого опитування, менеджер відділу маркетингу може планувати та проводити якісь конкретні акції із залучення клієнтів.

Для розуміння того, наскільки компанія клієнтоорієнтована, важливо розглянути процес обслуговування клієнтів зсередини, проаналізувати розуміння компанією та її співробітниками принципів клієнтоорієнтованого менеджменту.

З метою оцінки рівня клієнтоорієнтованості ТОВ «Б'юті Груп» було проведено дослідження на основі методу Жака Горовиця [4]. Даний метод полягає в опитуванні співробітників та керівництва компанії. Респондентам пропонується оцінити 60 сформульованих ознак роботи компанії за шкалою від 1 до 5. Анкета складається з 7 блоків тверджень:

1. Формування ставлення до споживчої психології.
2. Роль керівника у процесі формування сервісної культури.
3. Залучення персоналу у цей процес та наділення його відповідними повноваженнями.
4. Застосування системи стимулів для підвищення орієнтації діяльності компанії на клієнтів.
5. Здійснення комунікативної діяльності та просування клієнтської культури.
6. Необхідність приділяти пріоритетну увагу питанням оцінки ефективності орієнтованих клієнтів процесів.

7. Прихильність компанії до стандартів обслуговування, що стали результатом заходів щодо вдосконалення якості сервісу, безперервне поліпшення якості сервісу.

В опитуванні взяли участь 10 працівників із різних відділів. Результати опитування представлені в таблиці 2.8, де наведено підсумовані результати кожного з розділів анкети.

Таблиця 2.8

Результати опитування співробітників ТОВ «Б'юті Груп»

Розділ	Результати
1.Формуванняподання споживчої психології	32
2. Визначення ролі керівника у процесі формування ервісної культури	32
3. Залучення персоналу в цей процес та наділення його відповідними повноваженнями	29
4. Застосування системи стимулів з метою підвищення орієнтації діяльності компанії на клієнтів	22
5. Здійснення комунікативної діяльності просування клієнтської культури.	20
6. Необхідність приділяти пріоритетну увагу питанням оцінки ефективності орієнтованих клієнтів процесів	15
7.Прихильність компанії стандартам обслуговування, результатом заходів щодо вдосконалення якості сервісу безперервне поліпшення якості сервісу.	25
Загальний підсумок (кількість балів за пунктами)	175

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Коефіцієнт рівня клієнтоорієнтованості компанії розраховується так:

$$\text{Коефіцієнт} = \text{Загальний результат (кількість балів)} / 350$$

Таким чином, коефіцієнт рівня клієнтоорієнтованості ТОВ «Б'юті Груп»
 $= 175 / 350 = 0,5$

Інтерпретація результатів у межах цього методу звучить наступним чином:

менше 0,4 – компанія має низький рівень клієнтоорієнтованості.

0,4– 0,75 – компанія має середній рівень клієнтоорієнтованості.

0,75 і вище – компанія має високий рівень клієнтоорієнтованості.

Таким чином, як показує дослідження, ТОВ «Б'юті Груп» має середній рівень клієнтоорієнтованості. Докладний аналіз показників дослідження дозволяє зробити такі висновки:

Щодо питань обслуговування, у ТОВ «Б'юті Груп» робиться все можливе для якісного обслуговування клієнтів. Усі працівники мають уявлення про ключові елементи діяльності із задоволення потреб клієнтів. Весь персонал чітко знає свої завдання у частині, що стосується більш повного задоволення потреб клієнтів, та несуть за це відповідальність. Керівництво приділяє увагу розгляду скарг клієнтів і вживає всіх можливих заходів для максимально швидкого вирішення проблем, що виникають. Також слід зазначити, що персонал передньої лінії, який безпосередньо контактує із клієнтами, уповноважений вирішувати проблеми споживачів у міру їх виникнення. На підприємстві діють програми лояльності для споживачів (рис.2.6-2.7).

<p>УНІКАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ПО СПІВПРАЦІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ПРОГРАМА ЛОЯЛЬНОСТІ ЗНИЖКИ ДО 12% ○ ПЕРСОНАЛЬНИЙ ЕКСПЕРТ з косметологічною освітою 24/7 ○ МАРКЕТИНГОВА ПІДТРИМКА: контент для постингу та реклами, розробка акцій на послуги та косметику для салонів краси ○ ЗРУЧНУ ДОСТАВКУ день в день ○ КОСМЕТИКУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ на вітринах салону ○ БРЕНДУВАННЯ САЛОНУ КРАСИ ○ HR – ПІДТРИМКА в пошуку спеціаліста 	<p>ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ BEAUTY-ІНДУСТРІЇ</p> <p>НАШ ЦЕНТР ПРОВОДИТЬ НАВЧАННЯ ЗА НАСТУПНИМИ НАПРЯМКАМИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Підвищення кваліфікації косметологів, лікарів дерматологів 2 Навчання всім прогресивним масажним технікам 3 Бізнес тренінги для керівників та персоналу 4 СММ просування <p>НАЙВІДОМІШІ СПІКЕРИ НЕЙМОВІРНИЙ ОФІС В ЦЕНТРИ МІСТА КОНЦЕНТРАТ ЗНАТЬ </p>
---	---

Рис. 2.6. Програми співпраці ТОВ «Б'юті Груп» для споживачів

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

УНІКАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ПО СПІВПРАЦІ:

ПОСТІЙНА СИСТЕМА ЛОЯЛЬН%СТІ

- від 10 000 грн - **5 %**
- від 15 000 грн - **10 %**
- від 20 000 грн - **12 %**

ЗНИЖКА НА НАСТУПНИЙ МІСЯЦЬ ПРИ ЗАГАЛЬНІЙ СУМІ ЗАМОВЛЕНЬ ЗА ПОПЕРЕДНІЙ МІСЯЦЬ

МИ ПРОПОНУЄМО

- НАШІНКУ НА ПРОДАЖ ДОМАШНЬОГО ДОГЛЯДУ ВІД 50%
- ПЕРСОНАЛЬНОГО ЕКСПЕРТА з косметологічною освітою 24/7
- МАРКЕТИНГОВУ ПІДТРИМКУ: контент для постингу та реклами, розробка акцій на послуги та косметики для салонів краси
- ЗРУЧНУ ДОСТАВКУ день в день
- КОСМЕТИКУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ на вітринах салону
- БРЕНДУВАННЯ САЛОНУ КРАСИ
- HR – ПІДТРИМКУ в пошуку спеціаліста

ЗНИЖКИ ДЛЯ СТАРТОВОЇ ЗАКУПКИ



- \$ 2000* - **20%**
- \$ 1000* - **17%**
- \$ 500* - **15%**

* Сума до оплати з вказаною знижкою

ХОЧЕМО ВИСЛОВИТИ СВОЮ ПОДЯКУ, ДАРИМО БОНУСИ

500 ГРН

ВАМ НА РАХУНОК!

ЯК ОТРИМАТИ ?

ЯКЩО ВАША ПОДРУГА-КОСМЕТОЛОГ ШЕ НЕ СПІВПРАЦЮЄ З НАШОЮ КОМПАНІЄЮ ПЕРЕДАЙТЕ ЇЙ ПРОМОКОД У ВИГЛЯДІ ВАШОГО ПРІЗВИЩА

ТА ПРИ ОФОРМЛЕННІ ЗАМОВЛЕННЯ ОБИДВІ ОТРИМАЙТЕ ПО 500 ГРН НА БОНУСНИЙ РАХУНОК

ЯК ВИКОРИСТАТИ ?

НЕ ОБМЕЖЕНІ У ЧАСІ
МОЖНА ОБМІНЯТИ НА БУДЬ-ЯКИЙ ПРЕПАРАТ

обмін не поширюється на пробники препаратів та витратні матеріали для косметологів

Рис. 2.7. Програми лояльності ТОВ «Б'юті Груп» для споживачів

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Говорячи про роль керівника компанії в процесі формування сервісної культури, слід зазначити, що керуючий ТОВ «Б'юті Груп» шанобливо ставиться як до підлеглих, як і до клієнтів.

Ряд факторів дозволяє сказати, що рівень клієнтоорієнтованості компанії достатньо високий.

Керівництво підприємства ставить одним із першочергових завдань це навчання своїх підлеглих методам підвищення якості обслуговування клієнтів. При вступі на роботу співробітники проходять належну підготовку, яка могла б допомогти співробітнику отримати вміння та навички в частині обслуговування клієнтів. Також це постійні внутрішні навчання і підвищення кваліфікацій співробітників, особливо менеджерів по роботі з клієнтами. Це як бізнес-тренінги та навчання з продажів, постановки голосу та правильної комунікації, так і більш вузьке навчання в косметологічному напрямку.

Система заохочення працівників достатньо добре продумана, є зрозуміла та зафіксована системи бонусів. Та разом з тим, розмір винагороди, одержуваного персоналом, який регулярно взаємодіє з клієнтами, не залежить від ступеня задоволеності клієнтів.

Потрібно відзначити, що керівництво підприємства приділяє мало уваги збору інформації з метою формування більш повного уявлення про очікування клієнтів. У компанії не використовується інструмент зворотного зв'язку з клієнтами та не оцінюється рівень задоволеності клієнтів для підвищення якості їх обслуговування.

Для оцінки рівня клієнтської лояльності підприємства ТОВ «Б'юті Груп» був використаний метод Фредеріка Райхельда – NPS, що ґрунтується на постановці одного питання, що задається клієнту, який дозволяє передбачити можливість як повторної купівлі, так і рекомендації. Для повноцінного визначення якості послуг було проведено анкетування реальних клієнтів ТОВ «Б'юті Груп». У процесі анкетування було опитано 30 осіб різного віку. Питання для аналізу рівня лояльності клієнтів було включено в анкету з оцінки рівня задоволеності. Питання оцінки рівня лояльності клієнтів звучав так: «За шкалою від 0 до 10 оцініть, будь ласка, наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте нашу фірму своїм друзям та знайомим?».

Відповіді клієнтів класифікуються так:

- «Критики» (що дали оцінки «1-6») – не задоволені Компанією, не рекомендуватимуть її. Можливо, альтернативи, що знаходяться в пошуку.
- «Нейтралі» (що дали оцінки «7-8») – пасивні клієнти Компанії, які загалом задоволені Компанією, але мають прагненням рекомендувати Компанію іншим.
- «Промоутери» (що дали оцінки «9-10») – клієнти, які лояльні до Компанії та готові рекомендувати її своїм знайомим (так звані, «адвокати»)

Таблиця 2.9

Результати опитування клієнтів ТОВ «Б'юті Груп»

Класифікація респондентів	Кількість відповідей	Відсоток %
«Критики» (що дали оцінки «1-6»)	3	6%
«Нейтралі» (що дали оцінки «7-8»)	15	52%
«Промоутери» (що дали оцінки «9-10»)	12	42%

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Розрахуємо показник NPS шляхом відрахування процентної частки респондентів, віднесених до «Критиків», із процентної частки респондентів, віднесених до «Промоутерів»:

$$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad NPS = 42\% - 3\% = 39\%$$

Оскільки показник лояльності завжди відображається як ціле число, а не відсотки, показник NPS дорівнює 39.

Таким чином, аналіз показав, що рівень лояльності споживачів до підприємства знаходиться на середньому рівні. Проте було встановлено, що 52% клієнтів налаштовані нейтрально стосовно компанії, що дозволяє розробити стратегію зміни їхньої поведінки на користь компанії та підвищення рівня їх лояльності до категорії «Промоутери». Адміністрація ТОВ «Б'юті Груп», керуючись результатами дослідження, має можливість для розробки стратегії, спрямованої на підвищення рівня клієнтської лояльності, наприклад створення та впровадження програми підвищення рівня лояльності.

Також необхідно регулярно анкетувати співробітників, що дозволить постійно удосконалювати роботу ТОВ «Б'юті Груп». Дана анкета, призначена для компанії, яка планує серйозно розширитися і відкривати додаткові офіси та філії, тож якщо фірма усуне недоліки у своїй роботі, то це дозволить збільшити обсяг прибутку, що отримується, а відповідно зробити вагомий крок до подальшого розширення.

Необхідно також розробити анкету таємного покупця (наприклад, директору, щоб у разі потреби, звертатися до послуг таємного покупця), приклад анкети наведено у Додатку Б.

Відповідно до цієї анкети було проведено дослідження обслуговування персоналом таємного покупця, відповідно показаний реальний рівень клієнтоорієнтованості. Результати наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Результати оцінки за методом «Таємний покупець»

№ п/п	Ключові критерії оцінки від таємного покупця	Сума балів від 0 до 100 за результати відповідей персоналу	Необхідний бал для позитивної оцінки фірми
1.	Зовнішній вигляд офісу	89	Щонайменше 80
2.	Персонал – зовнішній вигляд та поведінка	77	Не менше 75
3.	Вітання, виявлення потреб	80	Щонайменше 80
4.	Презентація продукції/консультація	83	Щонайменше 80
5.	Робота з запереченнями	80	Щонайменше 80
6.	Загальне враження від обслуговування	77	Не менше 75

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Як бачимо за даними таблиці 2.10, ключовий блок опитування «Загальне враження від обслуговування» набрав 77 бали, що показує гарний рівень клієнтоорієнтованості компанії ТОВ «Б'юті Груп». Крім того, ще один важливий фактор «презентація продукції» набрав потрібні 80-т балів, що

також показує достатньо високий рівень клієнтоорієнтованості компанії, а також рівень уваги до клієнтів з боку персоналу ТОВ «Б'юті Груп».

Будь-які інші негативні моменти в результаті проведених досліджень вимагають невідкладного рішення, оскільки вони серйозно впливають на роботу ТОВ «Б'юті Груп».

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Б'юті Груп» є важливим постачальником професійних космецевтичних засобів та косметологічного обладнання в Україні. Компанія є лідером у здійсненні навчальних програм для спеціалістів у галузі краси.

Компанія запрошує до співпраці салони краси, клініки та косметологів, пропонуючи широкий вибір професійної продукції, підбір косметологічного обладнання та навчальні курси з різних аспектів косметології та бізнесу.

Основними покупцями косметичних засобів є косметологи, салони краси, клініки, потенційні покупці (лідери).

У 2022 році продажі всіх видів косметики за Брендом 1 збільшилися. При цьому найбільше зростання спостерігається у таких видах косметики: Sunscreen, Retinol та Dermo Control. Бренду 1 необхідно звернути увагу на такі види косметики, як Masks та Creams, у яких спостерігається зниження продажів.

У 2022 році структура продажів косметики за Брендом 1 змінилася, порівняно з 2020 роком. Найбільші зміни спостерігаються у таких видах косметики: Sunscreen - на 2,29%, до 8,91%. Retinol - на 0,71%, до 2,18%. Dermo Control - на 2,05%, до 16,25%.

Найбільше зменшилася частка таких видів косметики: Masks - на 1,83%, до 6,78%. Creams - на 1,97%, до 5,69%.

У 2022 році структура продажів косметики за Брендом 1 змінилася в бік збільшення частки засобів для догляду за шкірою обличчя та зниження частки

засобів для догляду за шкірою тіла. Це може бути пов'язано з такими факторами: зростання попиту на засоби для догляду за шкірою обличчя, пов'язане з підвищенням обізнаності споживачів про важливість догляду за шкірою, зменшення частки засобів для догляду за шкірою тіла, пов'язане з тим, що споживачі стали більше звертати увагу на ефективність косметичних засобів та експериментувати з новими видами косметики.

У 2022 році підприємство зіткнулося з рядом проблем, які призвели до погіршення економічних показників та зростання витрат. Основними проблемами є:

- зростання собівартості реалізованої продукції, що є наслідком інфляції та інших факторів;
- зростання витрат на оплату праці, що є наслідком зростання мінімальної заробітної плати та інших факторів.
- зростання витрат на маркетинг та рекламу, що є наслідком зростаючої конкуренції та інших факторів.

За даними проведеного дослідження з анкетування потреб клієнта можна судити про проблеми, з якими стикається ТОВ «Б'юті Груп», через відсутність найважливіших інформаційних інструментів, що оптимізують роботу з клієнтами, а саме відсутність сучасного сайту ТОВ «Б'юті Груп» в мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Б'ЮТІ ГРУП»

3.1. Вимірювання та аналіз задоволеності клієнтів

Для повноцінного визначення якості послуг було проведено анкетування реальних клієнтів ТОВ «Б'юті Груп». У процесі анкетування було опитано 30 осіб різного віку. Дане анкетування було здійснено за допомогою електронної пошти, особистого опитування респондентів, а також за допомогою телефону.

За результатами анкетного опитування було виявлено, що опитані клієнти дізналися про існування ТОВ «Б'юті Груп» з таких джерел: з реклами – 16,7%, з Інтернету – 13,3%, телефонний дзвінок – 13,3%, соцмереж – 26,7%, від знайомих – 30,0% з інших джерел інформації 0% опитаних.



Рис. 3.1. Результати відповідей на запитання «Звідки Ви дізналися про ТОВ «Б'юті Груп»?»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Роблячи висновки з вищенаведених даних, можна констатувати, що більшість респондентів більше довіряють рекомендаціям людей, яких вони

знають особисто, тобто знайомим і які вже безпосередньо користувалися послугами ТОВ «Б'юті Груп». Це є хорошим показником для компанії загалом і свідчить про прийнятний рівень клієнтоорієнтованості організації та сформовану лояльність клієнтів, здатних рекомендувати її іншим.

Що стосується пункту анкетування, що вказано наступним чином «Оцініть обслуговування персоналу ТОВ «Б'юті Груп» за п'ятибальною шкалою» (де 1 бал – дуже погано, 5 – дуже добре)», то результати були наступними: 1 бал – 3,3%, 2 бали – 3,3%, 3 бали – 20,0%, 4 бали – 63,3%, 5 балів – 10%.

Основна частина респондентів оцінили роботу менеджерів у 4 бали. Вони аргументували це тим, що менеджер під час пропозиції того чи іншого продукту часто читав інформацію з монітора, пропонував каталоги та йшов. У багатьох це створювало враження, що менеджер має недостатню кількість інформації або в нього недостатньо досвіду роботи, а також це не сприяло зацікавленості клієнта. Тим не менш, бал вищий за середній, оскільки підібраний продукт їх влаштував.

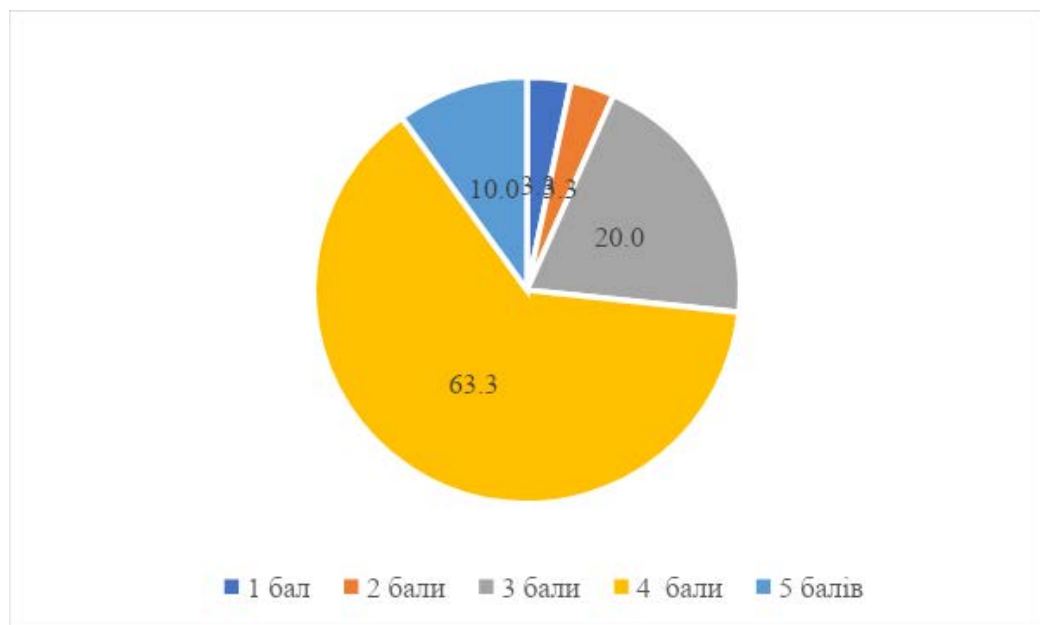


Рис. 3.2. Результати оцінювання обслуговування персоналу ТОВ «Б'юті Груп» (за п'ятьма – бальною шкалою)

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Ще одне важливе питання звучить так: «Який показник роботи фірми є для вас найважливішим?» (Рис. 3.3). Для більшості респондентів (36,7%) найважливішою є наявність web-сайту фірми, для 30% необхідна висока швидкість обслуговування, це для клієнтів пріоритетним. Для 16,7% респондентів важлива цінова політика, тобто низькі ціни на продукцію, 10% віддають перевагу знижкам та решті (6,7%) важливо ввічливе обслуговування. Клієнти фірми висловили думку, що, маючи знижку на продукцію в ТОВ «Б'юті Груп», вони повернулися б туди наступного разу, не розглядаючи пропозиції інших дистриб'юторів. Останнім часом ТОВ «Б'юті Груп» намагається дотримуватися досить високої цінової політики, тобто воліють реалізовувати дорожчі продукти у зв'язку з високими комісійними, які отримують від бренда. Це також не позначається на збільшенні клієнтів у ТОВ «Б'юті Груп».



Рис. 3.3. Результати основних показників роботи ТОВ «Б'юті Груп» найбільш важливих для клієнта

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Для того, щоб конкретизувати, за якими критеріями були незадоволені клієнти, розглянемо питання «Обведіть, будь ласка, цифру найбільшою мірою

відповідного рівня Вашої згоди з кожним твердженням» та виведемо середній оціночний бал. Узагальнені результати представлені на рис. 3.1.

	Повністю згоден	Згоден	І згоден і незгоден	Не згоден	Повністю не згоден
Фірма продає якісну косметику	5	4	3	2	1
Офіс фірми має зручне розташування	5	4	3	2	1
Фірма має зручний режим роботи	5	4	3	2	1
Атмосфера офіса (дизайн, колір, музика) приємна	5	4	3	2	1
Персонал фірми має високу кваліфікацію	5	4	3	2	1
Персонал фірми уважний та поважний по відношенню до клієнтів	5	4	3	2	1

Рис. 3.1. Узагальнені результати відповідей за пунктом «Позначте, будь ласка, цифру найбільшою мірою відповідного рівня Вашої згоди з кожним твердженням»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Виходячи з відповідей респондентів, наочно видно, що більшість погодилися з тим, що компанія продає якісну косметику, офіс компанії має зручне розташування, їм подобається атмосфера в офісі та і дали оцінку 4, повністю погодилися, що персонал фірми уважний і доброзичливий щодо них і поставили оцінку 5. Згодні й водночас не згодні з твердженнями, що персонал має високу кваліфікацію і відповідно дали оцінку 3. Так само респонденти не згодні, що фірма має зручний режим роботи, вони поставили оцінку 2.

Оцінюючи результати узагальнено, можна зробити висновок, що у ТОВ «Б'юті Груп» уважний і доброзичливий персонал та відповідне розташування офісу. Респонденти мають деяку незадоволеність графіком роботи офісу та ціновою політикою

Тепер можна зробити висновок на основі аналізу даних, отриманих з анкетного опитування клієнтів ТОВ «Б'юті Груп». Щоб залучити нових клієнтів, потрібно продовжувати працювати над маркетинговою політикою,

створити актуальний web-сайт компанії та запустити рекламу в ЗМІ. Також потрібна автоматизація процесів фірми для швидкого та якісного обслуговування клієнтів. Щоб утримати клієнтів та зробити їх лояльнішими, необхідно внести корективи до цінової політики, надавати знижки та впровадити дисконтні програми.

3.2. Розробка концепції проєкту для підвищення задоволеності клієнтів підприємства

На основі даних аналізу рівня клієнтоорієнтованості ТОВ «Б'юті Груп» розроблено наступні рекомендації щодо підвищення рівня клієнтоорієнтованих процесів та покращення якості обслуговування:

1. Удосконалення якості сервісу:
 - обговорення питань, що стосуються задоволеності клієнтів послугами, а також висвітлення потреб та очікувань клієнтів;
 - формування подання співробітників щодо ключових елементів діяльності із задоволення потреб клієнтів;
 - формулювання чітких цілей у частині, що стосується підвищення ступеня задоволеності клієнтів;
 - аналіз можливих перешкод на шляху підвищення ступеня задоволеності клієнтів;
 - регулярний аналіз ходу реалізації заходів, спрямованих на незадоволення потреб клієнтів.
2. Залучення персоналу у процес формування сервісної культури
 - активний збір ідей щодо підвищення якості обслуговування клієнтів, які генерує персонал, який підтримує регулярні контакти з клієнтами;
 - реалізація проєктів та здійснення ініціатив, спрямованих на підвищення якості обслуговування клієнтів.
3. Навчання персоналу навичкам роботи з клієнтами, спрямованим на підвищення рівня обслуговування та повніше задоволення потреб клієнтів.

4. Розробка системи стимулів з метою підвищення орієнтації діяльності компанії на клієнтів:

- виділення та матеріальне заохочення співробітників, які забезпечують максимально високу якість обслуговування клієнтів (премії та інші виплати);

- поширення інформації про співробітників, які досягли найбільших успіхів у обслуговуванні клієнтів у межах організації, як приклад іншим співробітникам.

5. Вдосконалення автоматизованих систем управління продажем, у тому числі комп'ютерних продуктів, CRM-програм, що дозволяють вести базу даних клієнтів, їх переваг, специфіки, а також облік динаміки користування клієнтами послугами ТОВ «Б'юті груп» та облік клієнтів, що беруть участь у різних програмах лояльності.

6. Розробка програми з оцінки ефективності орієнтованих на клієнтів процесів та рівня задоволеності клієнтів.

- ведення інструменту зворотного зв'язку з клієнтами підвищення якості їх обслуговування;

- проведення опитувань серед клієнтів та оцінка їх задоволеності якістю обслуговування на підприємстві для підвищення рівня обслуговування та отримання від клієнтів побажань та пропозицій;

- проведення опитувань втрачених клієнтів для того, щоб проаналізувати причини, через які вони перестали користуватися послугами ТОВ «Б'юті Груп»;

- зіставлення даних аналізу задоволеності клієнтів з аналогічними показниками інших компаній та конкурентів [23].

У наші дні все важче залишатися конкурентоспроможними, особливо на косметичному ринку, тому варто постійно вдосконалювати бізнес. Використання нових інформаційних технологій – один із найкращих способів досягти успіху в інформаційному суспільстві.

Отже, першою з виявлених проблем через невикористання певних інформаційних технологій є відсутність зручного та оптимізованого сайту фірми, який слід створити. Для ТОВ «Б'юті Груп» найоптимальнішим буде створення веб-сайту web-вітрини. Для його створення пропонуємо скористатися послугами веб-студії, що пропонує послугу розробки веб-сайту з подальшим його обслуговуванням.

За прийнятними для нашої організації цін порівняно з конкурентами. Вартість початкової комплектації сайту обійдеться фірмі в 150000,00 грн.

У початкову комплектацію сайту входить:

- 5 сторінок;
- меню сайту;
- слайдер на 5 зображень;
- доменне ім'я на один рік.
- обслуговування хостингу та платформи веб-сайту строком на один рік.

Схема головної сторінки сайту матиме наступний вигляд (рис. 3.4):

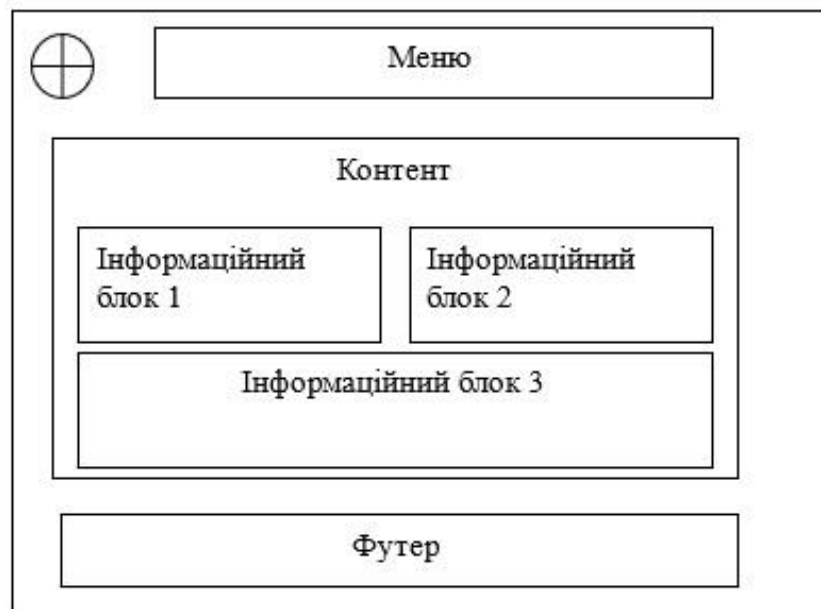


Рис. 3.4. Схема головної сторінки ТОВ «Б'юті Груп»

Web-вітрина – це набір web-сторінок з описами продукції, послуг, які пропонує дистриб'ютор. На таких сайтах ведуться розділи новин, з тим чи іншим ступенем регулярності з'являються спеціальні пропозиції та новинки

косметології. На сайті ТОВ «Б'юті Груп» передбачена можливість надсилання заявки на електронну пошту. Досить часто зустрічається форма для розсилки спецпропозицій

Тобто, web-вітрина вирішуватиме наступні функції:

- оперативне інформування про новини та спецпропозиції,
- надання клієнтам інформації про новинки та акції,
- здійснення замовлень товарних пропозицій на сайті,
- надання інформації про ТОВ «Б'юті Груп» потенційним клієнтам.

Наведемо можливу діаграму кооперації сайту ТОВ «Б'юті Груп» на рис.

3.5 та 3.6 у разі запиту на замовлення товару.

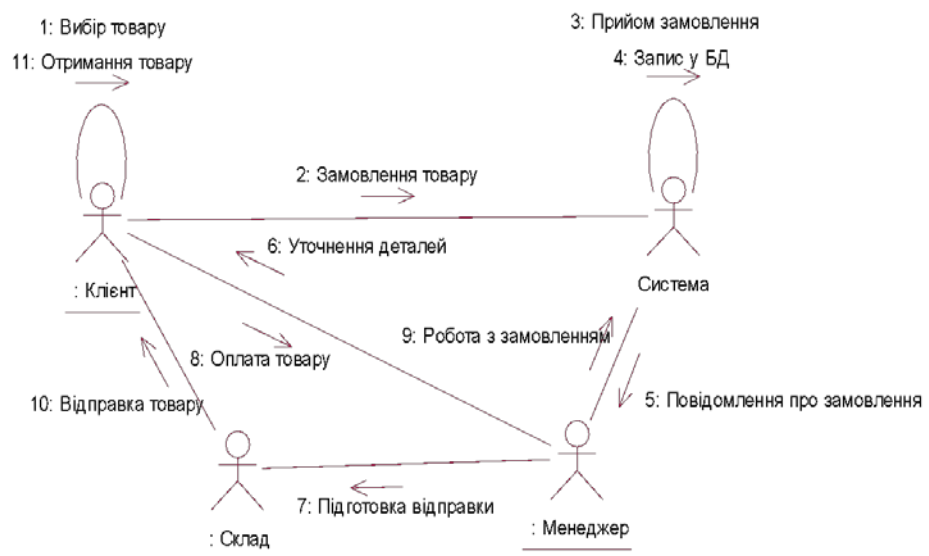


Рис. 3.5. Діаграма кооперації сайту ТОВ «Б'юті Груп»

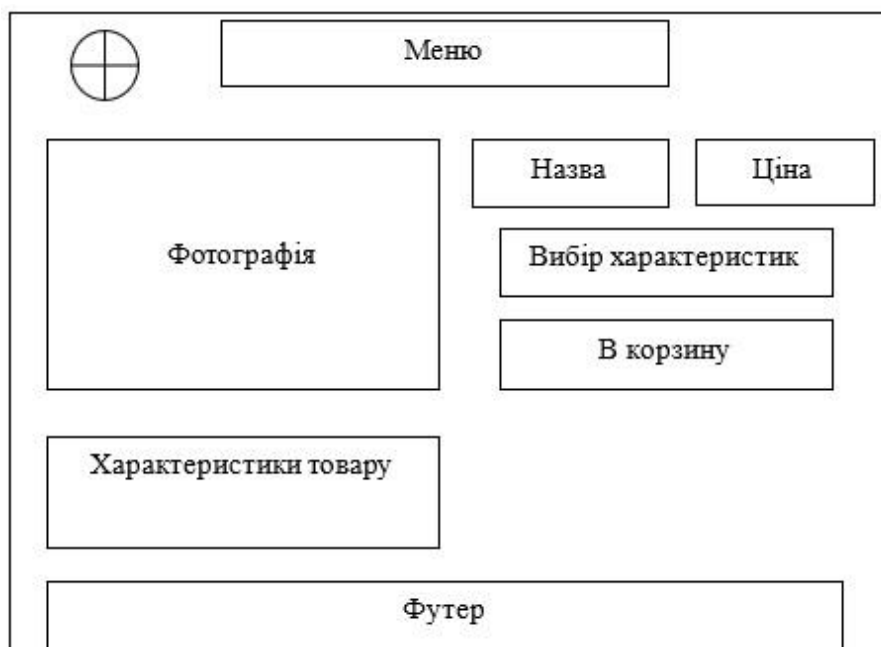


Рис. 3.6. Схема сторінки для замовлення товару ТОВ «Б'юті Груп»

Оскільки в бізнесі клієнт – це головний мотиватор розвитку бізнесу, для нього треба створити умови, щоб швидко знайти інформацію про продукти, за якими спеціалізується підприємство, сервіс, який ТОВ «Б'юті Груп» може надати й ціни на продукцію. Відтак у наповненні сайту змістом варто бути максимально точним.

Що є важливим, компанія не реалізовує препарати кінцевим споживачам (клієнтам косметологів), а співпрацює виключно зі спеціалістами. Відповідно вартість продукції для кінцевого споживача вище, це мінімум +50% до ціни спеціаліста.

Для того, щоб косметологи не втрачали своїх клієнтів буде сформована цікава система реєстрації на сайті, вона буде виглядати наступним чином:

1. Варіант реєстрації для спеціаліста, після якої йому відкривається вся інформація для професіонала, а також його ціни та ціни для пацієнтів. Додатково генерується унікальний ID-код кожного користувача, що дозволяє спеціалісту поширювати його серед клієнтів і отримувати на цьому додатковий дохід.

2. Варіант реєстрації покупця на сайті з унікальним ID-кодом його косметолога. Після цього клієнт бачить всі варіанти для домашнього догляду зі знижкою, завдяки коду його спеціаліста.

3. Варіант реєстрації покупця на сайті без унікального ID-кода, при цьому користувач буде бачити ціни з максимальною націнкою та при цьому так само зможе самостійно оформити замовлення на свою адресу.

Варто відзначити також необхідність створення такого розділу як «Про компанію», оскільки клієнту необхідно знати, що ця за фірма, чим вона займається, чи давно вона на ринку, які її цілі, чим вона цікава, чому необхідно вибрати саме її.

При оптимізації сайту слід звернути увагу на такий важливий елемент успіху сайту як дизайн, тому що в іншому випадку сайт стане марною витратою коштів, адже клієнти не захочуть користуватися ним. Для ТОВ «Б'юті Груп» варто вибрати класичний дизайн. Цільова аудиторія фірми прагне швидко знайти необхідну інформацію та зайва креативність в оформленні може лише відштовхнути. Головне, щоб дизайн був:

- індивідуальним;
- інформативним;
- зручним.

Дизайн – це важливий етап створення сайту, так як перше на що зверне свою увагу клієнт, так це на нього. І навіть найправильніший підбір інформації не зможе зупинити відвідувача покинути цей сайт.

Наступною рекомендацією після створення сайту є його просування в Інтернеті.

Сайт допомагає його власнику надати інформацію про компанію, залучити максимальну кількість відвідувачів та перетворити їх на постійних клієнтів. Ефективність роботи сайту зростає ще більше, якщо зайнятися просуванням сайту.

Просування сайту – це покращення видимості сайту пошуковими системами. Пошукове просування сайту має на меті збільшення потоку

цільової аудиторії, потенційно зацікавленої або вже готової до придбання продукції підприємства. Пошукові системи дають прекрасні рекламні можливості, адже абсолютна більшість користувачів Інтернету, для пошуку продукції, що їх цікавить, використовують саме пошукові системи.

Веб-студії надають також одну з найпопулярніших у сучасному web-просторі послуг – просування сайтів у пошукових системах та залучення потенційних клієнтів. Для збільшення відвідуваності сайту існують різні інструменти та їх використання.

- індексація у пошукових системах;
- реклама у соціальних мережах;
- іміджева та контекстна реклама;
- оптимізація внутрішніх чинників.

Google AdWords – це лише небагато чинників, що впливають на популярність сайтів у мережі. Однак існують інші способи збільшення рейтингу сайту, про які, як правило, знають тільки професіонали.

Вплив перерахованих факторів на розміщення сайту у списку видачі пошукової системи не є абсолютним, він залежить від принципів роботи пошукової системи, і згодом змінюється. Те, що сайт займав перші рядки в рейтингу минулого, не гарантує такий же результат у майбутньому. Подібна ситуація пов'язана з удосконаленням пошукових систем для забезпечення простого та зручного пошуку, а також із боротьбою пошукових систем проти штучного покращення позицій сайту у виданому списку.

В останні роки найважливішими факторами вважаються поведінкові, і пошукові системи об'єктивно аналізують дані щодо поведінки відвідувача на сайті. Деякі недобросовісні студії маніпулюють цією інформацією безпосередньо за допомогою скриптів або придбання нецільового трафіку, проте такий вид просування веде до санкцій проти сайту – він потрапить до чорних списків і стає марним. Поведінкові фактори ранжування:

- відсоток відмов;
- глибина перегляду;

- проведений на сайті час;
- повернення до повторного пошуку;
- характер руху курсору миші та принцип переміщення по сайту;
- повернення на сайт не з пошуку;
- кнопки соціальних мереж;
- клікабельність сніпету.

Набагато ефективніше створювати якісні сайти, збільшуючи їхню привабливість і конверсію. У цьому випадку користувачі поведуться так, як вам потрібно, а всі перераховані показники та рейтинг сайту будуть зростати. Просування сайту в пошуковій системі обійдеться ТОВ «Б'юті Груп» у 50 000 грн на місяць, а його подальше обслуговування та техпідтримка у 120000 грн/місяць.

Обраний вид сайту дає можливість постійно надавати клієнтам актуальну інформацію про новини та продукцію за різними напрямками, проводити акції та впроваджувати вигідні пропозиції серед великої аудиторії, зацікавленої в продукції та послугах, тим самим залучаючи нових клієнтів.

Оптимізація для пошукових систем (SEO) є ключовою для того, щоб зрозуміти зміст сайту та забезпечити його доступність для користувачів. Це відображається у вигляді створення зручних пошукових запитів, які спрямовуються на конкретні сторінки. Професіонали зі спеціалізацією в SEO мають більший досвід роботи з цим видом оптимізації. Аналогічно, реклама в пошукових системах важлива для залучення якісних лідів, зокрема у сегменті B2B. Цільова аудиторія приймає рішення про покупку косметичних засобів, тому важливо бути помітним саме для них.

У контексті рекламних кампаній важливо враховувати аналітику, спрямовану не лише на результати реклами, але й на показники відвідуваності та поведінки на лендінгу. Детальний аналіз показників, таких як теплові карти, карти кліків та конверсія, дозволяє отримати глибше розуміння ефективності рекламної кампанії. Крім того, перед запуском кампанії рекомендується

тестувати декілька варіантів оголошень, обирати найбільш ефективні та запускати їх на тривалий період часу.

Відео-реклама, зокрема відеопреролли, є ефективним інструментом на YouTube. Важливо створити короткі, але змістовні відеоролики, що пояснюють значущі функції продукту та демонструють їх переваги. Визначення цільової аудиторії на YouTube дозволяє точніше підібрати споживачів, які цікавляться вказаними темами [32].

Ремаркетинг, використовуючи рекламу, яка нагадує про переглянуті продукти, є ефективним способом привернення уваги користувачів, які покинули лендінг без дії. Це також важливо для автоматизації бізнес-процесів. Всі ці підходи до реклами потребують уважного аналізу та взаємодії з локальними експертами, щоб досягти максимальної ефективності рекламної кампанії.

Відеореклама на YouTube виявляється ефективною, зокрема через преролли, хоча дратує користувачів. Однак короткі відеоролики, орієнтовані на конкретні функції продукту, можуть привернути увагу інтересуємої аудиторії.

Використання цих методів ефективно лише при комплексному підході до аналізу аналітичних показників, оцінці відгуків користувачів та уважному плануванні рекламних кампаній для досягнення найкращих результатів.

Ми рекомендуємо створити кілька коротких відеороликів, кожен з яких докладно пояснюватиме одну важливу функцію та демонструватиме всі її переваги. Для цього можна взяти за зразок рекламну кампанію Google Pay, де показано ситуації, коли людина здійснює покупку, використовуючи лише свій смартфон. Ці відеоролики будуть зрозумілими, цікавими, відображатимуть реальні ситуації та не займатимуть багато часу, не втомлюючи глядачів. Ті, хто зацікавиться цими короткими відеопрезентаціями, перейдуть на канал чи сайт, щоб отримати більше інформації.

Крім того, визначення цільової аудиторії на YouTube стане більш точним, оскільки ці люди часто переглядають нішеві та професійні відео.

Щодо організації онлайн-конференції, що має за мету презентацію нових продуктів, важливо не просто рекламувати себе, але й показати компанію як успішного лідера у продажі косметики. Тому ми пропонуємо провести безкоштовну онлайн-конференцію з участю представників цільової аудиторії, на якій керівництво, менеджери з якості та продажу, а також розробники представляють компанію та програмну розробку для цільових клієнтів. Це буде своєрідною фокус-групою, яка першою побачить новинки у дії через демонстрацію екрану та дізнається про конкретні результати в абсолютному чи відсотковому вимірі, отримані з клієнтів, яке вже працює з даними продуктами. Це надасть можливість взяти контакти з потенційними клієнтами, навіть якщо продажі відбудуться не відразу [27].

Наявність активності в соціальних мережах та регулярне оновлення новин і публікацій на загальнодоступних сторінках мають велике значення для створення солідної репутації та проникнення на новий ринок.

Сучасні тенденції у корпоративному контенті визначаються кількома принципами, такими як екологічність, щирість, відсутність критики, навчання та розвиток, баланс, гейміфікація та цифрова трансформація.

Важливо врахувати популярність та особливості конкретних соціальних мереж на цільових ринках. Необхідно зосередитися на сторінках у Facebook та LinkedIn. Щоб ефективно використовувати час та ресурси, пропонується адаптувати існуючі сторінки компанії, змінивши мову публікацій на англійську та українську.

Ми розробили загальні теми для публікацій на публічній сторінці ТОВ «Б'юті Груп». Проте варто пам'ятати, що очікуваний результат можливий лише при наявності якісного контенту та цікавих ілюстрацій, або ще краще – відео.

- огляд подій у компанії ТОВ «Б'юті Груп»;
- акції та спеціальні пропозиції;
- святкові вітання;
- поточні тенденції та інновації у сфері косметології;
- інтерв'ю експертів та думки фахівців щодо даної галузі;

- анонси подій/конференцій/семінарів/вебінарів/виставок, де будуть присутні представники компанії.

Щоб розширити розповсюдження інформації про компанію та її продукт, можна користуватися платною цільовою рекламою у соціальних мережах.

Цей вид реклами швидко залучає велику кількість переглядів цільовою та суміжною аудиторіями (Look-a-like audience). За допомогою нього можна направляти трафік на сайт або публічну сторінку. Перед запуском значної рекламної кампанії спершу рекомендується провести А/В тестування, щоб визначити, яке оголошення з яким текстом, зображенням або відео працює краще й чому [27].

Цей канал інвестування також потребує чіткого обчислення повернення інвестицій (ROI). Процес розрахунку можна умовно поділити на декілька етапів:

- Визначення конкретних дій, які користувач повинен виконати, зіткнувшись із рекламою.

- Слідкування за конверсією. Для цього можна використовувати звичайні інструменти Google Analytics або інші спеціалізовані додатки. Показники, які слід відстежувати: охоплення аудиторії, трафік, відвідувачі, покупці, рівень конверсії.

- Визначення фінансової цінності конверсії. Це можна зробити двома методами. Перший: аналіз даних. Порівняти кількість переглядів та середній чек покупця. Другий: приблизна оцінка даних поточної конверсії та середнього чеку.

- Виміряти загальний дохід з кожного каналу. Підрахунок трафіку та рівня конверсії на кожному з веб-сайтів за допомогою аналітичних інструментів. Потім створення загальної таблиці результатів для порівняння та підрахунку конверсії у фінансовому еквіваленті.

- Визначення загальних витрат. Додавання всіх витрат з кожного каналу, включаючи вартість оплати спеціаліста та інших показників непрямого впливу.

Аналіз та покращення результатів. Кінцевий показник можна визначити шляхом простих обчислень:

$$\text{Окупність} = ((\text{прибуток} - \text{витрати}) \times 100) / \text{витрати} = \text{відсоток повернення вкладених коштів.}$$

Оmnіканальність. У зв'язку з тим, що спрямованість на клієнта сьогодні стала надзвичайно важливою, omnіканальність є одним з найбільш важливих інструментів у роботі з клієнтами. Сьогодні клієнт не просто очікує відповіді від компанії, він прагне, щоб вона пам'ятала всі попередні взаємодії, та швидко і чітко надавала відповіді на запити. Omnіканальність дозволяє покращити користувацький досвід і, відповідно, підвищити лояльність до бренду. Важливо, щоб канали, які використовує компанія, були зручними та ефективними саме для її типу. Для досягнення найефективнішого каналу комунікації слід спробувати працювати з різними каналами.

Сьогодні різниця між клієнтами, які користуються послугами у мережі і офлайн, стає все менш очевидною. Це означає, що для бізнесу критично мати налагоджений сервіс, що працює безперервно на всіх платформах. Omnіканальний підхід базується на технологіях і розробках, які може повністю інтегрувати розробник програмного забезпечення. Важливо знати, що чим більше точок контакту з клієнтом, тим складніше створити цілісну систему взаємодії. У той же час, коли точок контакту менше, завдання спрощується.

Щоб успішно впровадити omnіканальний підхід, ми рекомендуємо виконати 5 кроків [22]:

- Оптимізація структури комунікації. Необхідно призначити відповідальних працівників, які будуть вести спілкування з клієнтами через різні канали.
- Інтеграція аналітики. Аналіз ефективності всіх каналів разом надасть більше деталей про взаємодію клієнтів з компанією.
- Комунікація з клієнтом там, де він зручний. Це й є основна ідея omnіканальності.

- Синхронізація каналів. Мета полягає у створенні повної взаємодії між усіма каналами спілкування. Для цього необхідна чітка стратегія, яка забезпечить постійне сповіщення в усіх точках доступу клієнтів, а також спеціальні технології, що зв'яжуть різні пристрої: смартфони, додатки, планшети, ноутбуки, настільні комп'ютери та телевізори.

- Підвищення привабливості бренду для клієнтів. Перед впровадженням омніканальності, важливо визначити цілі для кожного каналу спілкування та реклами загалом.

Простими словами, потрібно створити завдання для програмістів, які допоможуть об'єднати всі канали спілкування компанії в одну CRM. Створити шаблони листів, які будуть автоматично відправлятися після підписки або запиту клієнта. Створити автоматизовану систему продажів, щоб уникнути зайвого завантаження менеджерів.

Впровадження стратегії, спрямованої на потреби клієнтів, має кілька переваг.

По-перше, це підвищує увагу до потреб клієнтів. У конкурентному середовищі, ключовим моментом є якість взаємодії з клієнтами. Омніканальний підхід дає клієнтові можливість вирішувати проблеми через будь-який доступний спосіб (месенджер, телефон, e-mail або особистий візит), що робить його більш задоволеним.

По-друге, омніканальність оптимізує витрати. Компанія, яка працює з клієнтами у відповідний для них час і спосіб – онлайн, СМС, електронна пошта чи чат-боти, може зменшити навантаження на колл-центр, оптимізувавши кількість працівників. Механізм омніканальності ефективний, оскільки він дає можливість компанії адаптуватися до кожного клієнта. Щодо витрат, омніканальність виявляється більш вигідною у довгостроковій перспективі, але на етапі впровадження може потребувати значних витрат.

Автоматична воронка продажів може залучити нових холодних клієнтів до спілкування. Це можна здійснити за допомогою автоматизованої воронки продажів, для якої потрібно використовувати різні інструменти.

Сповідання у месенджері. Якщо клієнти віддають перевагу спілкуванню через месенджери, компанія може взаємодіяти з ними саме там за допомогою автоматичних повідомлень.

Розвиток персоналізованих пропозицій стає вирішальним на сучасному ринку. Недостатня увага до цього аспекту означає відставання. Чим більше уваги компанія приділяє розробці стратегії взаємодії з клієнтами, тим більше підвищується ефективність бренду.

Отже, збираючи дані про клієнтів, важливо вміти їх використовувати, а не тільки збирати. Сюди входять аналітичні дані, що висвітлюють користувацькі звички, персональні дані з соціальних мереж або інформація, надана клієнтом під час запиту на консультацію. Важливо мати людину, яка вміє ефективно використовувати ці дані для створення персоналізованих пропозицій.

Наразі, використання прогнозної аналітики вважається вищим пілотажем. За допомогою зібраних даних з досліджень, аналізів та опитувань компанія може передбачити, які кроки зробить клієнт у майбутньому.

Замовлення експертних статей на спеціалізованих аналітичних та інформаційних ресурсах [25].

Дисконтна програма. Слід розробити дисконтну програму, де нарахування балів проходитиме за такою схемою: за вартості покупки 1000 грн. клієнт ТОВ «Б'юті Груп» отримує 1 бал, потім за наростаючою. Для того, щоб отримати подарунок на бали, що накопичилися, клієнту потрібно здійснити кілька покупок. Чим більше заохочувальних балів на рахунку споживача, тим краще подарунок, який він може отримати. Пропонувати клієнтам бонусне заохочення, що дозволяє накопичувати бали і вибирати подарунок, який їм потрібен. У результаті споживача складається відчуття, що чим більше він витрачає, то більше отримує. Радість від усвідомлення того, що бонусний рахунок зростає, а заповітний подарунок наближається, змушує споживача збільшувати середню суму покупки та витратити більше грошей на продукцію саме в цій фірмі, де він отримує призові бали. При накопиченні

суми, що дорівнює 50 балів і більше, споживач бере участь у накопичувальній системі знижок, що пропонує 4 рівні:

- Знижка 2%, якщо на персональному рахунку клієнта 50 до 100 балів;
- Знижка 4% - 101-500 балів;
- Знижка 6% - 501-1000 балів;
- Знижка 10% - 1000-2000 балів.

Бали можна обміняти на картку із зазначеною знижкою або отримати бажаний подарунок на ці бали. При досягненні порогової кількості накопичених 2000 балів, споживач набуває статусу «VIP» клієнта, за що отримує золоту картку з 10% знижкою та безкоштовне навчання за однією з програм підприємства.

Запровадження програм лояльності має обов'язково супроводжуватися постійним контактом із споживачем. Потрібно пояснювати клієнту ТОВ «Б'юті Груп», що саме вони отримають, беручи участь у програмі, які вигоди та привілеї на них чекають. Досягти всіх цих цілей і як результат суттєво підвищити якість роботи компанії можна тільки в тому випадку, якщо весь персонал буде не просто чітко орієнтований на кожного клієнта, але побачить у подібному підході прямий зв'язок зі своїми власними інтересами.

Це допоможе ТОВ «Б'юті Груп» підвищити рівень клієнтоорієнтованості та стати більш стійкою на ринку.

ТОВ «Б'юті Груп» вже почало процес переходу до управління, орієнтованого на клієнта, щонайменше це заявлено у їх місії. Однак наразі ще не сформована повноцінна філософія, що базується на відношенні до клієнтів на всіх рівнях управління. Наразі ця ініціатива йде від власника компанії.

Коли всі процеси в ТОВ «Б'юті Груп» будуть орієнтовані на клієнта, тоді можна буде говорити про компанію, яка дійсно присвячена своїм клієнтам:

- Лояльність сформується тільки у випадку, коли клієнт почувається комфортно у співпраці з компанією ТОВ «Б'юті Груп».
- Сервіс повинен бути налаштований на принципі «для клієнта і про клієнта».

- Проблеми та конфлікти мають бути чітко та швидко вирішені.
- Інформація, необхідна клієнту, має надаватися оптимально швидко.

Новим тенденцією у менеджменті компаній є акцент на розвиток клієнтоорієнтованої культури та навчання/перенавчання працівників з метою:

- Ефективнішої співпраці з клієнтами різних поколінь.
- Отримання відгуків від клієнтів.
- Визначення потенційних проблем та вирішення їх.

Треба зауважити, що сучасні нетелефонні форми особистого сервісу, такі як соціальні медіа та чати, зараз є дуже популярними. Більшість експертів відзначають, що впровадження клієнтоорієнтованості в компанії є «болючим» процесом як з фінансового, так і з морального погляду – це радикальна зміна відношення працівників до клієнтів [12].

В процесі впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управління компанією спочатку виникає процес розвитку її людських ресурсів через впровадження системи, яка підвищує їх клієнтоорієнтованість. Основним компонентом цієї системи є навчання. Цикл навчання включає наступні етапи (рис. 3.7).

Отже, найважливішим і складним завданням для підприємства є встановлення потреб і витрат на навчання персоналу з принципами клієнтоорієнтованості. Метою цього навчання має бути:

- зміна мислення працівників у напрямку розуміння класичних та неокласичних концепцій клієнтоорієнтованого підходу;
- отримання комунікаційних навичок для ефективного спілкування з клієнтами;
- розвиток емоційного інтелекту.

Аналіз потреб персоналу у навчанні:

Визначення існуючих недоліків у роботі персоналу (дослідження відгуків клієнтів та поведінки працівників);

Визначення можливостей для підвищення клієнтоорієнтованості персоналу, що не пов'язані з навчанням (мотивація, зміна інструкцій, правильний підбір персоналу);

Визначення пріоритетів у навчанні з огляду на стратегічні цілі компанії та часові обмеження.

Розробка корпоративної навчальної програми з основ клієнтоорієнтованості:

Визначення цілей програми та цільової аудиторії;

Затвердження змісту програми, обрання методики навчання (тренінги, семінари, вебінари), визначення термінів, кількості учасників, матеріалів для розповсюдження.

Встановлення загального бюджету для навчальної програми.

Впровадження навчальної програми.

Оцінка результативності навчання:

Визначення параметрів оцінки результатів (корпоративних та індивідуальних);

Встановлення критеріїв для оцінки якості навчання (оцінка тренера, зміст курсу).

Післянавчальний супровід - адаптація до конкретних проблем компанії у сфері клієнтоорієнтованості персоналу, консультування та рекомендації.

Рис. 3.7. Цикл навчання персоналу клієнтоорієнтованості

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Аналіз впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні ТОВ «Б'юті Груп» показав, що єдність і професійність персоналу становлять його конкурентну перевагу. Але в їхній взаємодії з клієнтами переважають класичні методи маркетингу – просування товарів, а не спрямованість на потреби клієнта.

3.3. Економічна оцінка запропонованого проєкту

Розглянемо економічну оцінку запропонованого проєкту.

Створення та оптимізація сайту у сумі 150 тис грн належить до капітальних витрат, щомісячна підтримка та просування складає 50 тис грн та 120 тис грн на місяць.

Впровадження програми лояльності для клієнтів зменшить торговельну маржу на 6%, але впровадження програми дасть змогу збільшити обсяг продажів на 15% за оцінкою керівництва.

Навчання персоналу клієнтоорієнтованості буде впроваджуватися за допомогою компанії «PwC Україна», що надає аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги найвищої якості.

Впровадження системи клієнтоорієнтованості буде складати початкове 800 тис грн, та щомісячні витрати складуть 50 тис грн. Дана програма потягне за собою зростання витрат на оплату праці персоналу відповідно на 5%.

Наведемо фінансовий план за 5 років у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фінансовий план впровадження клієнтоорієнтованості компанії ТОВ «Б'юті Груп» за 5 років (тис грн)

	2022	2024	2025	2026	2027	2028	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8
Реалізація товарів	29357	33760,55	38824,63	44648,33	51345,58	59047,41	227626,50
Собівартість товарів	15010	19287,13	22180,20	25507,23	29333,32	33733,32	130041,20
Валовий прибуток	14347	14473,42	16644,43	19141,09	22012,26	25314,10	97585,30
% маржі	49	42,87	42,87	42,87	42,87	42,87	
Витрати							
Затрати на оплату праці	4586	4815,30	5056,07	5308,87	5574,31	5853,03	26607,57

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Затрати на персонал	469	469,00	469,00	469,00	469,00	469,00	2345,00
Маркетинг	1374	3414,00	3414,00	3414,00	3414,00	3414,00	17070,00
Семінари	681	1281,00	1281,00	1281,00	1281,00	1281,00	6405,00
Оренда і комунальні послуги	796	796,00	796,00	796,00	796,00	796,00	3980,00
Транспортні витрати	204	234,60	269,79	310,26	356,80	410,32	1581,76
Послуги 3-х сторін	614	614,00	614,00	614,00	614,00	614,00	3070,00
Офісні витрати	502	502,00	502,00	502,00	502,00	502,00	2510,00
Податки і збори	1203	1059,37	1112,33	1167,95	1226,35	1287,67	5853,67
Операційні витрати	10429	13185,27	13514,19	13863,08	14233,46	14627,01	69423,00
Операційний прибуток	3918	1288,15	3130,24	5278,02	7778,80	10687,09	28162,29
Інші доходи і витрати	25	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	125,00
Вплив курсу валют	-63	-63,00	-63,00	-63,00	-63,00	-63,00	-315,00
Операційний прибуток (ЕВІТДА)	3880	1250,15	3092,24	5240,02	7740,80	10649,09	27972,29
Амортизація	40	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	1150,00
Прибуток до оподаткування (ЕВТ)	3840	1020,15	2862,24	5010,02	7510,80	10419,09	26822,29
Чистий прибуток	3840	1020,15	2862,24	5010,02	7510,80	10419,09	26822,29
Рентабельність, %	27	7,05	17,20	26,17	34,12	41,16	

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Семінари		1281,00	1281,00	1281,00	1281,00	1281,00	6405,00
Оренда і комунальні послуги		796,00	796,00	796,00	796,00	796,00	3980,00
Транспортні витрати		234,60	269,79	310,26	356,80	410,32	1581,76
Послуги 3-х сторін		614,00	614,00	614,00	614,00	614,00	3070,00
Офісні витрати		502,00	502,00	502,00	502,00	502,00	2510,00
Податки і збори		1059,37	1112,33	1167,95	1226,35	1287,67	5853,67
Сплата відсотків за кредитом 20%		190,00	152,0	114	76	38	570,00
Разом витрат		32662,40	35846,39	39484,31	43642,78	48398,33	200034,20
Чистий операційний грошовий потік		908,15	2788,24	4974,02	7512,80	10459,09	26642,29
Залишок коштів на кінець місяця	0	718,15	3316,4	8100,4	15423,2	25692,3	

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Таким чином, протягом четвертого року підприємство віддасть кредит у розмірі 950 тис грн.

Для побудови розрахунку окупності бізнес-плану ми виходили з таких макроекономічних і податкових умов:

- коефіцієнт дисконтування – 20%

Ефективність проєкту – категорія, яка відображає відповідність проєкту цілям та інтересам його учасників.

Зведемо розрахунки ефективності проєкту впровадження клієнтоорієнтованості у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Зведені показники, тис грн

Роки	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Разом
Грошові надходження, В		33760,55	38824,633	44648,33	51345,58	59047,41	227626,50
Грошові витрати, С		32662,40	35846,4	39484,3	43642,8	48398,3	200034,2
Коефіцієнт дисконтування (20%)	1	0,833	0,833	0,833	0,833	0,833	
Інвестиції, I	950						
Дисконтовані В		28133,8	32353,9	37206,9	42788,0	49206,2	189688,7
Дисконтовані С		27218,7	29872,0	32903,6	36369,0	40331,9	166695,2
Дисконтований грошовий дохід	-950	915,1	2481,9	4303,3	6419,0	8874,2	22043,6
NPV	-950	-34,9	2447,0	6750,3	13169,3	22043,6	

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

Отримане значення NPV та PI свідчать про те, що проєкт можна приймати, адже він є прибутковим.

$$NPV = 22043,6 \text{ тис грн}$$

$$PI = (189688,7 - 166695,2) / 950 = 24,20$$

Далі обчислюємо дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI):

$$DROI = PI - 1 = 24,2 - 1 = 23,2 > 0, \text{ отже проєкт має додатне значення.}$$

Наступним кроком буде розрахунок показника вигоди/витрат BRC:

$$BRC = 189688,7 / 166695,2 = 1,14$$

У останній строчці містяться значення непокритої частини початкової інвестиції. З часом величина непокритої частини зменшується. Так, до кінця першого року непокритими залишаються тільки 34,9 тис грн, і оскільки дисконтоване значення грошового потоку в другому році становить 2447 грн, стає зрозумілим, що період покриття інвестиції займає рік і частину другого. Більш конкретно для проєкту отримаємо:

$$DPP = 1 + (34/2447) = 1,01 \text{ рік}$$

Узагальнюючий огляд економічної ефективності запропонованого проєкту представимо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння показників економічної ефективності запропоновано
проєкту

Показник	Значення показника
Чиста поточна вартість проєкту (NPV), тис. грн	22043,6
Індекс рентабельності (BCR), %	1,14
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	23,2
Індекс прибутковості, (PI), %	24,2
Термін окупності проєкту (DPP), років	1,01

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Б'юті Груп»

За вказаними показниками варто відзначити високий рівень прибутковості даного проєкту та ефективність впровадження програми клієнтоорієнтованості. Для фінансування цього проєкту планується використовувати кредитне фінансування, що є доцільним для короткострокових проєктів із високою рентабельністю, що є в даному випадку.

Для оцінки ризиків проєкту необхідно здійснити аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх чинників відносяться загрози, пов'язані з економічною ситуацією у країні. До внутрішніх факторів входить ефективність управління організацією.

Специфіка ТОВ «Б'юті Груп» визначає наступні зовнішні ризики:

1. Економічна ситуація в країні може призвести до зниження попиту на послуги компанії, а також до зростання витрат на виробництво.

2. Політична ситуація в країні, відтак власне нестабільність може призвести до погіршення інвестиційного клімату та, як наслідок, до зниження попиту на послуги компанії.

3. Зміни у нормативно-правовому регулюванні можуть призвести до збільшення витрат на виробництво або до обмеження діяльності компанії.

4. Зростання рівня конкуренції у конкурентному середовищі може стати причиною зниження цін на послуги компанії та, як наслідок, до зниження її прибутковості.

5. Зміни в глобальних тенденціях, наприклад, зростання популярності натуральних продуктів, є викликом до дій стосовно необхідності зміни бізнес-моделі компанії.

ТОВ «Б'юті Груп» є компанією, яка має незначний штат співробітників. Специфіка діяльності компанії визначає такі внутрішні ризики:

1. Ризик неякісного обслуговування призводить до зниження попиту на послуги компанії та погіршення іміджу компанії.

2. Ризик витоку конфіденційної інформації. Виток ділової інформації є потенційною загрозою втрати конкурентних переваг компанії.

Менеджмент компанії ТОВ «Б'юті Груп» повинен ґрунтовно розробити систему управління ризиками, яка дозволить їй мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків на її діяльність. Управління ризиками є важливим елементом загального управління компанією. Воно дозволяє компанії мінімізувати негативний вплив ризиків на її діяльність та підвищити її конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

За даними проведеного дослідження з анкетування потреб клієнта можна судити про проблеми, з якими стикається ТОВ «Б'юті Груп», через відсутність найважливіших інформаційних інструментів, що оптимізують роботу з клієнтами, а саме відсутність актуального сайту фірми.

Ми розробили ряд рекомендацій, спрямованих на привернення уваги потенційних клієнтів:

- Розробка зручного, інформативного сайту в якому буде представлено два бренди. З онлайн платформою для навчань косметологів, зручним

наповненням та можливістю отримувати пасивний дохід завдяки унікальному коду спеціаліста.

- Оптимізація для пошукових систем (SEO).
- Контекстна реклама в пошукових системах з вимірюванням ефективності та ROI.
- Використання ремаркетингу.
- Реклама через відео-прероли.
- Проведення онлайн-конференції та презентація нового продукту.
- Проактивна присутність та наповнення контентом у соціальних мережах. Створення акаунту в соц.мережі TikTok.
- Реклама у соціальних мережах з моніторингом ефективності та ROI.
- Впровадження омніканальності.
- Використання автоматичних воронок продажів.
- Розробка персоналізованих пропозицій.
- Замовлення фахових статей на спеціалізованих аналітичних та інформаційних ресурсах.
- Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.

Ці рекомендації матимуть вагу лише у випадку, якщо на підприємстві буде сформована повноцінна клієнтоорієнтована філософія на всіх рівнях. Ініціатива має виходити від керівництва, а клієнт має бути в центрі усіх процесів для досягнення мети клієнтоорієнтованості.

В процесі впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управління компанією спочатку виникає процес розвитку її людських ресурсів через впровадження системи, яка підвищує їх клієнтоорієнтованість. Основним компонентом цієї системи є навчання. Створення сайту 150 тис грн належить до капітальних витрат, щомісячна підтримка та просування складає 50 тис грн та 120 тис грн на місяць. Впровадження програми лояльності для клієнтів зменшить торговельну маржу на 6%, але впровадження програми дасть змогу збільшити обсяг продажів на 15% за оцінкою керівництва. Навчання персоналу

клієнтоорієнтованості буде впроваджуватися за допомогою компанії «PwC Україна», що надає аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги найвищої якості. Впровадження системи клієнтоорієнтованості буде складати початкове 800 тис грн, та щомісячні витрати складуть 50 тис грн. Дана програма потягне за собою зростання витрат на оплату праці персоналу відповідно на 5%.

На основі наведених показників можна зробити висновок, що проєкт є прибутковим. Чиста поточна вартість проєкту (NPV) є позитивною, що означає, що проєкт принесе більше грошей, ніж витратить. Індекс рентабельності (BCR) також є позитивним, що означає, що проєкт є економічно доцільним. Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) становить 23,2%, що є високим показником. Індекс прибутковості (PI) також становить 24,2%, що є високим показником.

Таким чином, проєкт має всі шанси на успіх. Він є прибутковим, економічно доцільним і має короткий термін окупності.

ТОВ «Б'юті Груп» повинна розробити систему управління ризиками, яка дозволить їй мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків на її діяльність. Управління ризиками є важливим елементом загального управління компанією. Воно дозволяє компанії мінімізувати негативний вплив ризиків на її діяльність та підвищити її конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження зробимо такі висновки.

1. У зв'язку з різноманітністю точок зору наукової спільноти щодо тлумачення терміну «клієнтоорієнтованість підприємства», у цьому дослідженні пропонується розглядати цю концепцію як соціально-економічний феномен. Це визначається як система управління ресурсами підприємства, спрямована на створення конкурентних переваг та формування загальної споживчої цінності, що спонукає клієнтів до довготривалого співробітництва. Таке розуміння клієнтоорієнтованості включає три ключові складові:

- залучення клієнта, яке охоплює взаємодію з потенційними клієнтами від першого контакту до укладання угоди;
- момент продажу, який полягає у задоволенні потреб клієнта та пропозиції товарів, що найбільш повно відповідають його очікуванням;
- утримання клієнта, що включає підтримку товару, у тому числі післяпродажне обслуговування.

2. Розглядається клієнтоорієнтований підхід як ефективний інструмент для вдосконалення стратегії розвитку підприємства. Підкреслюється, що успішна реалізація управлінських рішень, спрямованих на збільшення прибутку, позиціонування на ринку та перемоги у конкурентній боротьбі, можлива лише при орієнтації на клієнта та врахуванні його потреб та очікувань. Клієнтоорієнтованість розглядається як здатність підприємства та його персоналу розуміти потреби клієнтів, включаючи як існуючих, так і потенційних. Створення цінності для клієнта сприяє його лояльності, що в довгостроковій перспективі призводить до збільшення середнього чека та частоти звернень, що впливає на зростання прибутку. Впровадження клієнтоорієнтованості має бути неодмінною частиною стратегічного розвитку.

3. Розширення концепції “задоволення клієнтів” полягає в новому підході до розуміння цього поняття. Це уявлення включає в себе комплексне

сприйняття товару або послуги, що ґрунтується на власних почуттях та емоціях споживача і впливає на його позитивне спілкування з відповідним продуктом чи послугою. Основна відмінність нового визначення полягає в здатності враховувати та досліджувати всі важливі аспекти, що стосуються цього поняття. Цей підхід дозволяє більш повно та точно розуміти споживчі вподобання та настрої, які формують позитивне ставлення до конкретного продукту чи послуги. Такий оновлений підхід також сприяє глибшому аналізу відносин між споживачем та продуктом чи послугою, враховуючи контекст та обставини, що впливають на його задоволеність. Цей всебічний підхід не лише допомагає зрозуміти, як покращити якість продуктів чи послуг, але й сприяє створенню ефективних стратегій для покращення відносин із споживачами та збільшення їхньої лояльності до бренду чи компанії.

4. В роботі розглядається компанія “Б’юті Груп” - провідний постачальник професійних косметичних засобів та обладнання для косметологічних потреб в Україні. Вони також відомі своїми освітніми програмами для спеціалістів цієї сфері.

Компанія запрошує до співпраці салони краси, клініки та косметологів, пропонуючи широкий вибір професійних продуктів, консультації з вибору обладнання та навчальні курси з косметології та управління бізнесом.

Основними покупцями продукції є косметологи, салони краси, клініки та потенційні споживачі.

У 2022 році продажі косметики під Брендом 1 зросли загалом. Однак найбільше попиту спостерігається на сонцезахисних засобах, ретинолу та засобах для жирної шкіри. Але варто звернути увагу на серію масок та кремів, де спостерігається зниження продажів.

Структура продажів косметики під Брендом 1 відносно 2020 року також змінилася. Відбулися зростання у сегментах сонцезахисних засобів, ретинолу та засобів для жирної шкіри, а зменшилися продажі масок та кремів.

У 2022 році збільшилася частка засобів для догляду за обличчям та зменшилася частка засобів для тіла. Це може бути пов’язано зі зростанням

попиту на засоби для обличчя та більшою увагою споживачів до ефективності косметики.

5. У 2022 році компанія стикалася з численними проблемами, які призвели до збільшення витрат:

- Зростання собівартості реалізованої продукції через інфляцію та інші чинники.
- Підвищення витрат на оплату праці через зростання мінімальної заробітної плати та інших факторів.
- Збільшення витрат на маркетинг і рекламу внаслідок зростаючої конкуренції та інших причин.

6. За результатами проведеного дослідження, що включало анкетування потреб клієнтів, можна визначити проблеми, з якими стикається ТОВ «Б'юті Груп». На думку клієнтів, відсутність ключових інформаційних інструментів, таких як веб-сайт компанії в мережі Інтернет, ускладнює взаємодію з ними.

7. Згідно з результатами проведеного анкетування клієнтських потреб, можна зробити висновок про труднощі, які ТОВ «Б'юті Груп» зазнає через відсутність важливих інструментів для ефективної роботи з клієнтами. Особливо це стосується відсутності оновленого сайту.

8. Розроблено концепцію збільшення клієнтоорієнтованості компанії з метою привернення уваги потенційних клієнтів:

1. Розробка зручного, інформативного сайту в якому буде представлено два бренди. З онлайн платформою для навчань косметологів, зручним наповненням та можливістю отримувати пасивний дохід завдяки унікальному коду спеціаліста.
2. Оптимізація для пошукових систем (SEO).
3. Контекстна реклама в пошукових системах з вимірюванням ефективності та ROI.
4. Використання ремаркетингу.
5. Реклама через відео-прероли.
6. Проведення онлайн-конференцій та презентацій нового продукту.

7. Активна присутність та наповнення контентом у соціальних мережах.
8. Реклама у соціальних мережах з моніторингом ефективності та ROI.
9. Впровадження омніканальності.
10. Використання автоматичних воронок продажів.
11. Розробка персоналізованих пропозицій.
12. Замовлення фахових статей на спеціалізованих аналітичних та інформаційних ресурсах.
13. Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.

Вищезазначені рекомендації будуть актуальними тільки за умови, якщо на підприємстві відбудеться формування повноцінної клієнтоорієнтованої філософії на всіх рівнях. Ця ініціатива має виходити від керівництва, адже клієнт повинен бути в центрі усіх процесів для досягнення мети клієнтоорієнтованості.

Під час впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управління компанією, спочатку акцентується на розвитку її людських ресурсів через систему, спрямовану на підвищення їх спрямованості на клієнта. Основою цієї системи є навчання. Інвестиції в створення сайту складають 150 тис. грн, з щомісячною підтримкою та просуванням в 50 тис. та 120 тис. грн відповідно. Впровадження програми лояльності для клієнтів призведе до зниження торговельної маржі на 6%, але сприятиме збільшенню обсягів продажів на 15% за оцінками керівництва. Компанія «PwC Україна», яка надає високоякісні аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги, буде відповідальною за навчання персоналу з клієнтоорієнтованості. Вартість впровадження системи клієнтоорієнтованості складатиме 800 тис. грн початково та 50 тис. грн щомісяця. Ця програма призведе до зростання витрат на оплату праці на 5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. Вип. 2. С. 17–25.
2. Гончар О.І. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 49. С. 34–38.
3. Дейнека, О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. Економічний аналіз. 2010. № 5. С. 75–79.
4. Жак Горовиц, професор сервісного стратегічного маркетингу та менеджменту IMD (Лозанна, Швейцарія) – семінар із сервісу в роздрібній торгівлі, 2007 рік. URL: <http://redhead.ua/uk/knowledge>
5. Залознова Ю., Трушкіна Н. Маркетинг взаємовідносин в системі інструментів ефективного інноваційного розвитку вугільних підприємств України. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку : монографія. За ред. О. І. Амоші, Х. Джвігола, Р. Мішкевича. Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2018. С. 87–108.
6. Захарченко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристик. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 187–194.
7. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. Маркетинг в Україні. 2015. № 5. С. 34-48.
8. Маркетинг. Підручник і практикум: підручник для бакалаврів / за редакцією Л. А. Данченко. Москва: Юрайт, 2015. 486 с.
9. Ольшанський О. Розробка методів удосконалення управління бізнес-процесами. Аудит технологій та резерви виробництва. 2018. № 5/4 (43). С. 20–25.
10. Павленко І. Г. Клієнтоорієнтований підхід до управління маркетинговою взаємодією готелю. Бізнес Інформ. 2013. № 9. С. 347–354.

11. Перерва І. М. Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23147/1/%D0%9F%D0%>.
12. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності. Економіст. 2014. № 1. С. 79–82.
13. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 308–313.
14. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 21. С. 165-172 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf>
15. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
16. Рябоконт Н. П., Мартінович В. Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 21(2). С. 104-107 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)_27)
17. Соколов А. В., Рубан К. А. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 22. С. 113–115.
18. Соломон М. Високі технології роботи з клієнтами. Як перетворити випадкового споживача в щирого прихильника. Вид.: Манн, Іванов, Фербер, 2013. 256 с.
19. Станьковська І. М, Шиптур О. В., Станьковський Т. В. Сценарне планування клієнтоорієнтованості підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18. Т. 2. С.127-137.
20. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі XXI століття: системне дослідження: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 304 с.

21. Терлецька Ю.О., Каравчук К.В., Миколишин Ю.С. Чинники забезпечення ефективності механізму управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. Вип. 27. 2019. С. 228–232.
22. Трофіменко О.О., Войтко С.В. Функціонування, стратегічний розвиток и регулювання відновлюваної енергетики: монографія. К.: Альфа Реклама, 2014. 178 с.
23. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 75–78.
24. Халіна В., Васильєва Т. Структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2020.(22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-83> с.1-7
25. Хлопотіна М. Фокус на клієнта. Персонал. 2018. № 1. URL: <http://iron.metalloinvest.com/page/client-focus/%20%D1%84%D0%BE%D1%82%D0%BE%20%D0%B2%20%D1%82%D0%B5%D0%BB>
26. Хуторський П. О., Степура В. А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічної нестабільності. Економіка і менеджмент 2017: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (23–24 березня 2017 р). Дніпро, 2017. С. 51–53.
27. Черкашин П. Чи готові Ви до війни за клієнта? Стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). М .: ТОВ «ІНТУІТ.ру», 2004. 384 с.
28. Щирін Ю., Черненко О. Як почути рівень задоволеності клієнта? Маркетинг в Україні. 2018. No 3. С. 28-30
29. Alarm I., Perry Ch. A Customer-oriented New Service Development Process. Journal of Services Marketing. 2002. Vol. 16. Issue 6. P. 515–534.

30. American Marketing Association Dictionary. Customer orientation. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C>
31. Berry L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. Vol. 23. Issue 4. P. 236-245. DOI: <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>.
32. Building a Digital Culture. Best practice guide. 2017. URL: <https://www.econsultancy.com/report/building-a-digitalculture/>
33. Cross V. Customer Orientation Examples. URL: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>
34. Dahl R.A. A Prelude to Corporate Reform. *Business and Society Review*. Spring, 1972. № 1. P. 17-23.
35. 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). P. 23-37.
36. Drucker P. *The Practice of Management*. Harper: New York, NY. 1954.
37. E-commerce and selling online: The fundamentals. URL: <https://www.bgateway.com/resources/e-commerce-and-selling-online-the-fundamentals>
38. Fader P. *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Wharton Executive Essentials)*. Wharton Digital Press, 2012. 128 p.
39. Fornell C., Rust R., Dekimpe M. The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth. *Journal of Marketing Research*. 2010. Vol. 47. No 1. P. 28–35.
40. Gebauer H., Kowalkowski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. Vol. 27. No 7. P. 527–537.
41. Heiens A. R. Market Orientation Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*. 2000. No. 1. P. 1–4. URL:

https://www.researchgate.net/publication/228536828_Market_Orientation_Toward_an_integrated_framework

42. Henderson J. L. Assessing Customer Orientation in Public, Non-profit Organizations: a Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Agricultural Education*. 1998. Vol. 39. No. 4. P. 11–17.

43. Hennig-Thurau T. Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commitment, and Retention. *International Journal of Service Industry Management*. 2004. Vol. 15. No 5. P. 460–478.

44. Kohli A., Jaworski B. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 1990. 54 (2). P. 1–18

45. Morales Mediano, Javier.. Customer orientation in highly relational services: antecedents and consequences. Doctoral thesis, University of West London.2018. URL: <https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/5498/>

46. Morales Mediano, J. and Ruiz-Alba, J, New perspective on Customer Orientation of Service Employees: A conceptual framework, *The Service Industries Journal*, 2018. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1455830>.

47. Mukerjee, K., and Shaikh, A. Impact of customer orientation on word-of-mouth and cross-buying”, *Marketing Intelligence & Planning*, 2018. Vol. 37 No. 1, pp. 97-110.

48. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No 4. P. 20–35.

49. Peters T., Waterman R. *In Search of Excellence*. Warner: New York, NY. 1982.

50. Saxe R., Weitz B. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*. 1982. 19 (3). P. 343–351.

51. Schulze C., Skiera B., Wiesel T. Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76. No 2. P. 17–32.

52. Webster F. The Future Role of Marketing in the Organization // In: Lehmann D., Jocz K. (eds.). Reflections on the Future of Marketing. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. P. 39–66.

53. Тези Силантьєвої Д.Д, Петрової І.Л. «Клієнтоорієнтованість як стратегічний імператив маркетингової діяльності підприємства» - 2023. Електронний ресурс: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1610>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Б'юті Груп» за 2020-2022 роки

	2020	2021	2022
	тис.грн	тис.грн	тис.грн
Реалізація товарів	26204	28306	29357
Собівартість товарів	-12237	-14369	-15010
Валовий прибуток	13967	13937	14347
% маржі	53	49	49
Витрати			
Затрати на оплату праці	-3802	-3965	-4586
Затрати на персонал	-386	-401	-469
Маркетинг	-974	-1103	-1374
Семінари	-497	-564	-681
Оренда і комунальні послуги	-675	-721	-796
Транспортні витрати	-145	-178	-204
Послуги 3-х сторін	-475	-512	-614
Офісні витрати	-237	-315	-502
Податки і збори	-921	-1014	-1203
Операційні витрати	-8112	-8773	-10429
Операційний прибуток	5855	5164	3918
Інші доходи і витрати	19	21	25
Вплив курсу валют	-78	-84	-63
Операційний прибуток (ЕВІТДА)	5796	5101	3880
Амортизація	-35	-41	-40
Прибуток до оподаткування (ЕВТ)	5761	5060	3840
Чистий прибуток	5761	5060	3840
Рентабельність, %	41	36	27

Анкета для проведення маркетингового дослідження за методом
«Таємний покупець»

Зовнішній вигляд офісу		
1.	Зона перед входом у будівлю була чистою, утримувалася в чистоті? <i>Якщо Ви обрали відповідь НІ, будь ласка, поясніть вашу відповідь</i>	Так Ні
2.	У офісі було чисто? <i>Якщо Ви обрали відповідь НІ, будь ласка, поясніть вашу відповідь</i>	Так Ні
3.	Всі стенди та полиці у відділі заповнені акуратно та повністю (немає порожніх місць, немає нагромадження товару, немає сторонніх речей, що не належать до роботи персоналу з покупцями)? <i>Якщо Ви обрали відповідь НІ, будь ласка, поясніть вашу відповідь.</i>	Так Ні
Персонал – зовнішній вигляд та поведінка		
4.	Чи всі працівники, яких Ви зустріли, мали бейджі і виглядали охайно? <i>Відповідь ТАК, якщо ОБИДВА критерії (наявність бейджів і охайний зовнішній вигляд) присутні. При відповіді НІ, опишіть, будь ласка, докладно працівників та порушення.</i>	Так Ні
5.	Чи всі працівники, яких Ви бачили у цьому відділі, займалися своїми прямими обов'язками? (обслуговуванням клієнтів; викладенням товару – коли у відділі немає відвідувачів; роботою на комп'ютері) <i>Якщо Ви обрали відповідь НІ, опишіть, будь ласка, співробітників та вкажіть, чим вони займалися (читали, розмовляли телефоном, їли тощо). Якщо співробітники обслуговували клієнтів, викладали товар тощо, то відповідь має бути ТАК. Якщо співробітників не було у відділі, вкажіть це у коментарі.</i>	Так Ні
Вітання, виявлення потреб		
Оцініть працівника, який дав Вам консультацію		
7.	Співробітник запропонував Вам свою допомогу впродовж 5 хвилин?	Так Ні
8.	Вкажіть точну фразу, з якою співробітник розпочав розмову. <i>Якщо Ви самостійно звернулися до працівника за допомогою, то відповідь на це питання має бути Н/Прим.</i>	
9.	Чи запитував працівник навідні питання, щоб точно зрозуміти, що Ви шукаєте? <i>(Тобто запитував про деталі та уважно слухав ваші відповіді)</i>	Так Ні
Презентація товару/консультація		
10.	Запропонував чи ні менеджер товар, що відповідає Вашим вимогам? <i>Якщо Ви обрали відповідь НІ, будь ласка, прокоментуйте Вашу відповідь.</i>	Так Ні
11.	Чи був менеджер досить уважним до Вас і чи підтримував час від часу контакт очей при спілкуванні? <i>Якщо Ви обрали відповідь НІ, будь ласка, прокоментуйте вашу відповідь</i>	Так Ні
Робота з запереченнями		
12.	Вкажіть заперечення/сумнів, який Ви висловили менеджеру:	
13.	Менеджер відповів Вам у спокійній та впевненій манері, не сперечаючись з Вами? <i>Якщо Ви обрали відповідь НІ, будь ласка, опишіть поведінку менеджера.</i>	Так Ні

Продовження Додатку Б

14.	Чи навів працівник вагомі аргументи, щоб розвіяти Ваші сумніви? <i>При відповіді ТАК, напишіть, що саме сказав співробітник. Якщо Ви обрали відповідь НІ, будь ласка, опишіть, що саме сказав продавець</i>	Та ні
	Додаткові пропозиції	
15.	Менеджер запропонував Вам додаткові товари чи послуги, окрім того, яким Ви цікавилися? <i>(Вкажіть, що саме Вам запропонував менеджер)</i>	Так Ні
	Завершення консультації	
16.	Менеджер запропонував Вам здійснити покупку? <i>Будь-яким способом, що спонукає до завершення покупки. Наприклад, це може бути одна з фраз: "Рекомендую Вам купити (назву)", "Я оформляю покупку?", "Скільки Вам виписувати?" і т.п. Вкажіть, як саме менеджер завершив продаж.</i>	Так Ні
	Загальне враження від обслуговування	
17.	Як Ви оцінили б дружелюбність працівників?	a) Відмінно b) Середньо c) Низьке
18.	Як би Ви оцінили знання/компетентність працівників?	a) Відмінно b) Середньо c) Низьке
19.	Які найбільш позитивні моменти Ви можете відзначити в обслуговуванні?	
20.	Які найнегативніші моменти Ви можете відзначити в обслуговуванні?	
21.	Виходячи з цього відвідування, рекомендували б ви іншим відвідати цей офіс? <i>Поясніть, будь ласка, Вашу відповідь</i>	
22.	На Вашу думку, які аспекти роботи підприємства варто поліпшити?	