

Щербак В.Г., д.е.н., проф., Гаркуша І.Р.

Київський національний університет технологій та дизайну

ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ РОЗВАГ І ВІДПОЧИНКУ

Анотація. У статті запропоновано послідовність етапів впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Також сформовано покроковий алгоритм впровадження клієнтоорієнтованості та визначено складові частини кожного етапу. Обґрунтовано оптимальні інструменти для вирішення завдань на різних етапах та в різних функціональних областях процесу впровадження клієнтоорієнтованості. Запропоновано застосування методів інтрамаркетингу, роботи з точками контактів, «кайдзен» проектування послуги, внутрішнього маркетингу та підходів проектного управління. Визначено подальші напрями удосконалень та перспективних досліджень прикладних аспектів впровадження клієнтоорієнтованості.

Ключові слова: інтрамаркетинг; внутрішній маркетинг; маркетинг відносин; кайдзен; точки контакту; проектування послуги.

Щербак В.Г., д.е.н., проф., Гаркуша І.Р.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

ВНЕДРЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ СФЕРЫ РАЗВЛЕЧЕНИЙ И ОТДЫХА

Аннотация. В статье предложена последовательность этапов внедрения клиентоориентированного маркетинга на предприятии сферы развлечений и отдыха. Сформирован пошаговый алгоритм внедрения клиентоориентированности и определены составные части каждого этапа. Обоснованы оптимальные инструменты для решения задач на разных этапах и в различных функциональных областях процесса внедрения клиентоориентированности. Предложено применение методов интрамаркетинга, работы с точками контактов, «кайдзен» проектирования услуги, внутреннего маркетинга и подходов проектного управления. Определены дальнейшие направления усовершенствований и перспективных исследований прикладных аспектов внедрения клиентоориентированности.

Ключевые слова: интрамаркетинг; внутренний маркетинг; маркетинг отношений; кайдзен; точки контакта; проектирование услуги.

Shcherbak V., Garkusha I.

Kyiv National University of Technologies and Design

IMPLEMENTATION OF CUSTOMER-ORIENTED MARKETING AT ENTERPRISE ENTERTAINMENT AND RECREATION

Abstract. The article presents a sequence of stages of implementation of client-oriented marketing at the enterprise of sphere of entertainments and rest. A step-by-step algorithm of client orientation implementation was also formed and the components of each stage were determined. Optimal tools for solving problems at different stages and in different functional areas of the process of client orientation implementation are substantiated. Application of methods of intramarketing, work with contact points, kaizen service design, internal marketing and project management approaches are offered. Further directions of improvements and prospective researches of applied aspects of client orientation implementation are identified.

Keywords: intramarketing; internal marketing; relationship marketing; kaizen; contact points; service design.

Постановка проблеми. Останніми роками в колах науковців та практиків зростає увага до клієнтоорієнтованості як до стратегічної орієнтації та філософії організації діяльності підприємства. Проте й до сьогодні відсутнє загально визнане теоретичне обґрунтування та дієвий алгоритм впровадження в практику клієнтоорієнтованого підходу. Наявні теоретичні розробки здебільшого спрямовані на перенесення зарубіжного досвіду без суттєвої адаптації до вітчизняних реалій господарювання. Поширені ж публічні заяви щодо клієнтоорієнтованості різних підприємств – переважно лише декларації, які не відповідають реальній ситуації. Побудова і підтримка політики орієнтованості на клієнта – це складний управлінський процес, який потребує глибокого аналізу, ретельної підготовки і системного підходу до впровадження і контролю.

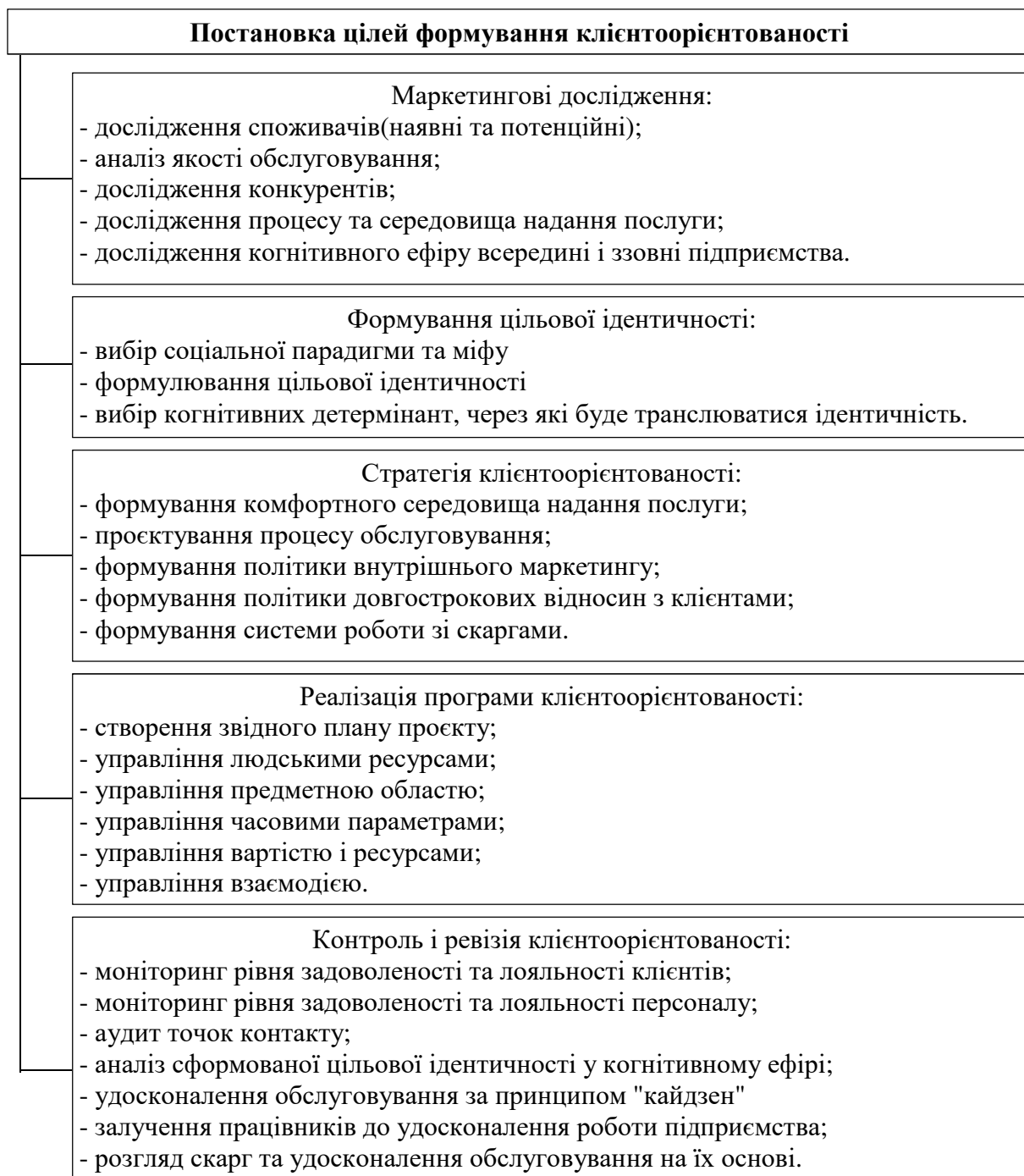
Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Наукова полеміка навколо клієнтоорієнтованого підходу здебільшого стосується теоретичного обґрунтування сутності клієнтоорієнтованості, її складових частин та характерних особливостей. Сутність поняття «клієнтоорієнтованість» активно розглядається вітчизняними і зарубіжними авторами. Найбільший внесок в дослідження зробили І. Манн [9], Дж.К. Нарвел [10]. Найширше клієнтоорієнтований сервісний підхід представлений у дослідженнях С. Варго і Р. Лаш, засновників сервісно-домінантної логіки [1; 2–4]. Е. Гаммесон стверджує, що правильно збудована мережа створення споживчої цінності стає вирішальною конкурентною перевагою і приводить до успіху [5; 6]. А в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії управління взаєминами вона є не функцією одного окремого узятого підрозділу, а основою для проектування бізнес-процесів підприємства і невід’ємною складовою корпоративної культури підприємства. Особливостям формування клієнтоорієнтованої компанії приділяли значну увагу: Н. Рябоконт, С. Ковальчук [7; 8], також розширюють сферу охоплення клієнтоорієнтованості на всіх контрагентів зовнішнього(партнери) та внутрішнього середовищ організації (акціонери, персонал). Проте, на нашу думку, подібне узагальнення є в цілому суперечливим та передчасним для українських умов господарювання. Іншим напрямом дослідження є розробка підходів до впровадження клієнтоорієнтованості в діяльність підприємств, де варто відзначити напрацювання вітчизняних науковців О. Дейнеки [11] та Т. Вантуха [12], які мають суттєве теоретичне обґрунтування, проте не містять завершеного комплексного підходу до вирішення цього питання.

Мета дослідження: полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності шляхом впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах сфери розваг і відпочинку.

Результати досліджень. Під час дослідження було розроблено послідовність етапів впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Теоретичну основу для формування послідовності склали інструменти із новітніх концепцій маркетингу та менеджменту: внутрішній маркетинг, інтрамаркетинг (Р. Уфимцев[13], карта послуги (К. Лавлок [14, с. 335]), концепція «кайдзен» (М. Імаї [15].) концепція маркетингу стосунків, та ін. Запропонований підхід містить низку послідовних етапів, кожен з яких передбачає здійснення конкретних управлінських дій та проілюстрований на рис. 1.

Зазначена послідовність має однакові риси з підходами до цього питання інших науковців, зокрема, О. Дейнеки та Т. Вантуха, але суттєво відрізняється конкретністю, прикладним характером та використанням новітніх інструментів маркетингу та менеджменту. Зокрема, в жодній із проаналізованих концепцій не використовується інструментарій когнітивної психології, не приділяється належна увага постійному

удосконаленню процесу обслуговування на принципах «кайдзен» та роботі з точками контакту.



Джерело: розроблено авторами.

Рис. 1. Послідовність етапів впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві сфери розваг і відпочинку

Провівши загальний опис підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємствах сфери розваг і відпочинку, доцільно охарактеризувати кожен з його етапів.

Першим кроком у впровадженні клієнтоорієнтованого підходу є визначення цілей даного організаційного проєкту. Цілі повинні бути чіткі, конкретні та зрозумілі

власнику, керівництву та працівникам підприємства. Необхідність цього етапу обумовлена тим, що будь-який управлінський крок повинен мати логічне обґрунтування та нести конкретні вигоди для підприємства. Існує ймовірність, що на цьому етапі не будуть сформовані адекватні цілі для впровадження клієнтоорієнтованості або сформовані цілі не будуть співставні з політикою клієнтоорієнтованості, тоді від цієї ідеї варто одразу ж відмовитися. Якщо ж сформовані цілі вимірювані та реальні для досягнення шляхом впровадження клієнтоорієнтованості, має сенс продовжувати подальшу роботу в цьому напрямі.

Після первинного впровадження клієнтоорієнтованості необхідно здійснити аналіз досягнутих результатів та порівняти їх із плановими. За результатами даного порівняння буде можливо зробити висновки щодо успішності даного проєкту загалом та визначити необхідні коригувальні заходи. У разі відсутності подібних цілей неможливо буде оцінити успішність даного впровадження та визначити подальші корегувальні кроки. Як зазначалося раніше, впровадження клієнтоорієнтованості буде передбачати здійснення суттєвих організаційних змін, які будуть потребувати мобілізації значних ресурсів, часу та подолання суттєвого внутрішнього спротиву з боку персоналу підприємства. Тому, наявність конкретних цілей буде виступати мотиватором та своєрідним дороговказом для реалізації даного проєкту.

Після визначення цілей впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу, наступним етапом є проведення низки маркетингових досліджень з метою збору достатньої інформаційної бази для формування ґрунтовної стратегії клієнтоорієнтованості. Важливість даного етапу обумовлюється тим, що стратегія клієнтоорієнтованості має багато суб'єктивних особливостей, тому не може бути повністю ідентичною в різних підприємств, навіть серед працюючих на одному ринку. Характер конкретних досліджень дозволяє скласти цілісну картину ситуації у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства. Дослідження споживачів доцільно здійснювати шляхом опитування, глибинних інтерв'ю та фокус-груп.

Для аналізу якості обслуговування варто застосувати методику «таємний покупець», спостереження з боку працівників та сторонніх експертів. Дивлячись на складність дослідження когнітивного ефіру, для даного процесу варто залучити сторонніх фахівців, які володіють необхідними навичками та досвідом, зокрема в пошуку когнітивних детермінант, аналізу когнітивного простору підприємства та панівних когнітивних конфігурацій у соціумі. Дослідження процесу та середовища надання послуги полягає в створенні відповідних структурних схем та визначенні точок контактів підприємства з клієнтами. Для цього можна залучити сторонніх фахівців або працівників підприємства, що пройшли відповідне навчання. Для дослідження рівня задоволеності та мотивованості персоналу підприємства оптимальним варіантом є проведення анонімного анкетування. Дослідження конкурентів варто проводити шляхом класичного бенчмаркінгу.

Коли необхідні дослідження проведені й зібрана достатня інформаційна база для подальших етапів впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу, доцільно приступити до формування цільової ідентичності підприємства. Необхідність виділення даного кроку, як окремого етапу, зумовлена тим, що саме ідентичність закладає основу для формування інших напрямів діяльності підприємства.

Цільова ідентичність характеризує образ підприємства та його позицію на ринку в середовищі споживачів та суспільства загалом. Дане поняття залучене з концепції «інтрамаркетинг», тому формування цільової ідентичності здійснюється відповідно до рекомендацій розробників даної концепції. Цільова ідентичність підприємства базується на пануючому на даний момент у суспільстві соціальному міфі і повинна

змінюватися кожні два-три роки, що зумовлено тривалістю існування соціального міфу в суспільстві.

Після формування цільової ідентичності підприємства наступним кроком є розробка стратегії клієнтоорієнтованості підприємства. На цьому етапі вже зібрана інформаційна база для формулювання стратегії та сформована цільова ідентичність, що визначає характер стратегії. Стратегія впровадження клієнтоорієнтованості покликана сформулювати цілісне бачення реалізації всіх напрямів здійснення змін на підприємстві. Перелік передбачених напрямів організаційних перетворень в авторському концептуальному підході обумовлюється системним підходом до впровадження клієнтоорієнтованості. Здійснення змін за всіма вказаними напрямками дозволить досягнути ефекту синергії та отримати реальні результати.

Проектування процесу обслуговування здійснюється шляхом аналізу розробленої на етапі дослідження структурної схеми процесу надання послуги для пошуку можливих удосконалень або перепроєктування всього процесу. Для розробки бачення «ідеального» процесу надання послуги варто залучити працівників підприємства, у тому числі й лінійний персонал, який безпосередньо займається обслуговуванням клієнтів, керівництво та сторонніх експертів. Сформульовані ідеї щодо удосконалення процесу обслуговування мають піддаватися ретельному аналізу й тестуванню на практиці. У результаті перевірки чисельних ідей має бути спроектований оптимальний процес надання послуги, який надалі треба стандартизувати.

Формування комфортного середовища надання послуги тісно пов'язане з проєктуванням послуги, але спрямоване, передусім, на візуальні аспекти сприйняття. З цією метою доцільно використовувати методики виявлення та роботи з точками контактів, для чого можливо залучити сторонніх спеціалістів або доручити цю роботу працівнику підприємства, що пройшов відповідне навчання.

Насамперед, варто зазначити, що запровадження стандартів обслуговування – тривалий та складний процес, ефект від впровадження якого проявляється через тривалий час. Завдання, які стоять перед розробкою та впровадженням стандартів обслуговування на підприємстві, такі:

- уніфікувати дії персоналу на різних ділянках роботи;
- зробити робочі процедури максимально зрозумілими для персоналу (дати розуміння: як саме виконувати роботу);
- створити основу для прозорої та об'єктивної оцінки роботи співробітників.

Будь-які організаційні зміни можливі лише, якщо їх сприймає та підтримує персонал підприємства. Шляхом лише стандартизації процесу надання послуги неможливо досягнути високої якості обслуговування. Увага та прагнення до якісного обслуговування мають бути щирими, інакше клієнт обов'язково відчужено імітацію та формальний підхід до обслуговування. Саме на досягнення щирого прагнення персоналу якісно обслуговувати клієнтів спрямований внутрішній маркетинг. Впровадження комплексної системи внутрішнього маркетингу дозволить сформулювати в колективі корпоративний дух клієнтоорієнтованості. Наявність високомотивованого та задоволеного своєю роботою персоналу значно підвищує ефективність роботи підприємства в усіх аспектах. Варто зазначити, що впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві має здійснюватися за чітким алгоритмом з урахуванням усіх аспектів ефективної роботи з персоналом.

Формування політики довгострокових відносин із клієнтами підприємства – це фундаментальний процес, який вимагає зміни логіки сприйняття клієнтів підприємства та роботи з ними. Передумовою даної політики слугує висока якість надаваних послуг, без якої формування довгострокових відносин із клієнтами не є можливим. Висока

якості послуг є результатом реалізації попередньо описаних стратегій, що підтверджує необхідність комплексного підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві.

Коли стратегія сформована, доцільно приступити до реалізації плану впровадження клієнтоорієнтованості. Вважаємо за доцільне здійснювати даний процес ґрунтуючись на принципах проєктного управління. Проєктний підхід дозволяє підприємству сфокусувати увагу та сконцентрувати зусилля на виконанні достатньо вузького комплексу завдань у суворо обмежених часових та бюджетних рамках. Даний підхід підтвердив свою дієвість та ефективність у середовищі науковців та практиків, зокрема Н. Микитенко обґрунтувала впровадження проєктного підходу в операційний менеджмент підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Для реалізації проєкту впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу доцільним видається створення робочої групи, до складу якої увійдуть працівники підприємства та залучені зовнішні спеціалісти. Подібний склад обумовлюється тим, що впровадження даного проєкту потребує наявності в керівників і виконавців низки особливих компетенцій. З огляду на те, що здебільшого підприємства сфери розваг і відпочинку належать до сфери малого та середнього бізнесу, залучення спеціалістів такого високого фаху в штат є економічно невиправданим. Оптимальним рішенням є залучення даних спеціалістів на основі договорів цивільно-правового найму на час реалізації проєкту.

Варто зазначити, що наявні стандарти обслуговування не повинні бути догмою. Процес пошуку резервів для удосконалення обслуговування та надання додаткових послуг для клієнтів повинен здійснюватися безперервно за принципами «кайдзен». У цей процес мають бути залучені працівники підприємства та клієнти. Водночас, не рідше, ніж раз на рік, має проводитися суцільний аудит діяльності підприємства, результатом якого мають бути суттєві удосконалення його роботи.

Проведення даного етапу є одночасно завершенням і початком нового циклу впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві, адже з часом змінюються споживчі уподобання, ринок та внутрішнє середовище підприємства. Дані зміни потребують відповідної реакції та управлінських кроків із боку керівників підприємств

Висновки та пропозиції. Впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві – складний організаційний проєкт, який потребує комплексного системного підходу щодо його реалізації. Запропонована послідовність етапів дозволяє визначити основні напрями здійснення трансформації, поставити основоположні цілі та сформулювати план їх досягнення. Цей підхід ґрунтується на впровадженні провідних практик менеджменту та маркетингу. Покроковий план впровадження клієнтоорієнтованості дозволяє полегшити і пришвидшити цей процес та підвищити ймовірність досягнення успішних результатів.

Перспективи подальших розробок пов'язані з тим, що запропонований підхід потребує подальшої доробки та удосконалення, що має базуватися на реальному досвіді практичного застосування, пов'язано зі специфікою діяльності підприємств, які пропонують різні види розважальних послуг (аквапарки, кінотеатри, кафе, боулінг). Залишається не повністю вирішеним питання оцінки ефективності клієнтоорієнтованості. Але впровадження клієнтоорієнтованості закладає основу для стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та є стратегічною інвестицією для підприємств, обумовлює доцільність подальших досліджень у цьому напрямку.

Список використаної літератури

1. Варго С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Варго, Р. Лаш // Российский журнал менеджмента. – 2012. – № 2. – С. 73–106.
2. Lusch R. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution / R. Lusch, S. Vargo // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2008. – 36 Spring. – P. 1–10.
3. Lusch R. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be / R. Lusch, S. Vargo // The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions / Editors: S. L. Vargo and R. F. Lusch. – Publisher: M. E. Sharpe, Inc., 2006. – P. 43–55.
4. Lusch R. E. The Service Ecosystem, / R. Lusch, S. Vargo // 19th Annual Frontiers in Service Conference. – Karlstad, Sweden, June 11–13, 2010.
5. Gummesson E. Total Relationship Marketing / E. Gummesson. – Oxford: Butterworth heinemann, 2002. – 21 p.
6. Lovelock C. Wither Services Marketing? / C. Lovelock, E. Gummesson // Journal of Service Research. – 2004. – Vol. 7, No 1. – P. 20–41.
7. Рябокони Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії [Електронний ресурс] / Н. П. Рябокони. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522>.
8. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції [Електронний ресурс] / С. В. Ковальчук. – Режим доступу: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf.
9. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать [Электронный ресурс] / И. Манн. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>.
10. Narver J. C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / J. C. Narver, S. F. Slater // Journal of Marketing. – 1990. – No. 54 (4). – P. 20–35.
11. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації / О. Дейнека // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 75–79.
12. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика» / Т. З. Вантух // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Вип. 2. – С. 17–25.