

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

**Магістерська робота**  
на тему : ПІДВИЩЕННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ  
ОТРИМАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ

Виконав: студент 2 курсу, групи СУТ22/М  
спеціальності 073 « Менеджмент» Римар А. В.

Керівник Занічковська О.

Рецензент \_\_\_\_\_

Львів 2024

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1: ПРОБЛЕМА.....</b>	<b>5</b>
1.1 ЩО ТАКЕ РЕКОМЕНДАЦІЯ.....	5
1.2 ЧОМУ РЕКОМАНДАЦІЇ ВАЖЛИВІ.....	6
1.3 МІСЦЕ РЕКОМЕНДАЦІЇ В ПРОДАЖАХ.....	6
1.4 ЧОМУ РЕКОМЕНДАЦІЇ НЕПРОГНОЗОВАНІ.....	7
1.5 ЯКА ПРОБЛЕМА БІЗНЕСУ.....	9
1.6 ЯКА ПРОБЛЕМА РЕКОМЕНДОДАВЦЯ.....	11
1.7 ЯКА ПРОБЛЕМА ОТРИМУВАЧА.....	11
<b>РОЗДІЛ 2: РІШЕННЯ.....</b>	<b>12</b>
2.1 РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА.....	12
2.2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИГНАЛІВ ЩО ПЕРЕДУЮТЬ РЕКОМЕНДАЦІЇ... 20	20
2.3 ТЕХНОЛОГІЯ ВИБОРУ РЕКОМЕНДОДАВЦЯ.....	24
2.4 ТЕХНОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНОГО ОТРИМУВАЧА.....	25
2.5 ВІДНОСИНИ З РЕКОМЕНДОДАВЦЕМ.....	26
2.6 ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ РЕКОМЕНДОДАВЦЯ.....	29
2.7 ТЕХНОЛОГІЯ ВИМІРЮВАННЯ УСПІХУ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	30
<b>РОЗДІЛ 3: ВПРОВАДЖЕННЯ.....</b>	<b>32</b>
3.1 ФОКУС ЗМІН.....	32
3.2 СТРАТЕГІЯ.....	34
3.3 КЛЮЧОВІ РОЛІ ТА РОБОТА З КЛІЄНТОМ.....	36
3.5 ІНТЕГРАЦІЯ ПІДХОДУ В ПОТОЧНУ СИСТЕМУ.....	41
<b>РОЗДІЛ 4: АВТОМАТИЗАЦІЯ.....</b>	<b>46</b>
4.1 ПОТОЧНІ РІШЕННЯ.....	46
4.2 НОВЕ РІШЕННЯ.....	48
4.3 ФІНАНСИ.....	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62

## ВСТУП

Програмуючи з 2004 року та будучи школярем я чітко знав і розумів що хочу бути програмістом, тож цілеспрямовано вступав до Львівського Політехнічного Університету на напрям Комп'ютерна Інженерія після закінчення загальноосвітньої школи. Починаючи з 2011 року я працював програмістом в різних ІТ компанія та брав участь у багатьох проектах. З 2017 го року я започаткував власний сервісний бізнес в ІТ індустрії і зауважив що перші великі клієнти прийшли до мене через рекомендацію. Мовиться не про рекомендацію за гроші, відсоток від продажу чи згідно наперед передбачених правил типу програми лояльності тощо, а добросовісне волевиявлення і віра в те, що дана рекомендація може допомогти тому кому вона надається. Про рекомендацію яка звісно має свої мотиви як для того кого рекомендують, того хто рекомендує і того кому ця рекомендація адресована.

Рекомендації не є новим явищем в бізнесі та житті в цілому. Кожен з ким мені довелося про це говорити вважав рекомендації одним з їх каналів генерації потенційних клієнтів. Я теж працював з рекомендаціями, отримував і надавав, проте ніколи не думав над тим щоб взяти над цим процесом контроль, завжди вважав що це не прогнозовано. Все змінилося у жовтні 2023 року.

Мені надійшов лист від одного з наших клієнтів в котрому йшлося про рекомендацію мене і моєї компанії іншій людині. Лист був досить стислим і по суті, проте зовсім скоро ми сконтактувалися з людиною якій нас рекомендували й протягом місяця вибудували співпрацю. Через два місяці після старту співпраці я вийшов на зв'язок з моїм новим клієнтом, щоб поцікавитись чи все рухається добре, згідно з планом та його очікувань, а також зібрати інформацію про перше враження роботи з нами, почути зауваження чи рекомендації. На цьому дзвінку все й сталося. Коли я запитав: "Чому ви обрали саме нас?", адже я вже почув що окрім нас

було багато компаній серед яких обирали, я почув у відповідь: “Якби не було рекомендацій то вас навіть би не розглядали”. В якийсь момент мені стало ніяково від того що я почув, це було розчаруванням, адже ми так вдало стартували співпрацею. Але, подумавши про ситуацію з іншої сторони я зрозумів що це була максимально чесна на відвертій відповідь. У світі розробки програмного забезпечення на замовлення дуже багато компанії що створюють надзвичайну конкуренцію. Бути унікальним і тримати свою нішу дедалі стає важчим. Тож що може працювати замість нас і генерувати нам нових клієнтів? Саме репутація, зв'язки та рекомендації є надзвичайно ціннісним ресурсом кожної людини та компанії.

Отож, з того моменту і до сьогодні я постійно думаю про те як зробити процес отримання рекомендацій вимірюваним і придатним для постійного покращення та систематизації. Основна ідея полягає в тому, щоб розібратися в культурі та мотивації рекомендацій на трьох рівнях. Перший - рівень того про кого дають рекомендацію (надалі Бізнес), другий - рівень того хто дає рекомендацію (надалі Рекомендодавець) та третій - рівень того хто її отримує (надалі Отримувач).

## РОЗДІЛ 1: ПРОБЛЕМА

### 1.1 ЩО ТАКЕ РЕКОМЕНДАЦІЯ

Згідно з “Cambridge Dictionary” рекомендація це порада або ж припущення що щось є хорошим або придатним для певної мети чи роботи. Можна ствердити що рекомендація, як правило, є виразом позитивного досвіду, довіри та задоволення від використання товарів або послуг, та передається від однієї особи до іншої з метою допомогти у прийнятті рішення. Це ключовий елемент у формуванні сприйняття бренду та вибору продуктів чи послуг серед потенційних споживачів.

Існує декілька важливих аспектів котрі включає в себе рекомендація:

1. Довіра - є фундаментальною основою для рекомендацій, оскільки люди схильні довіряти думкам і порадам тих, кого вони знають і поважають, більше ніж будь-яким маркетинговим повідомленням.
2. Соціальний доказ - спонукає людей скористатися рекомендацією згідно прикладу інших людей, вважаючи це правильною поведінкою.
3. Персоналізація - робить рекомендації більш релевантними та цінними для отримувача, збільшуючи ймовірність позитивної реакції в сторону бізнесу.

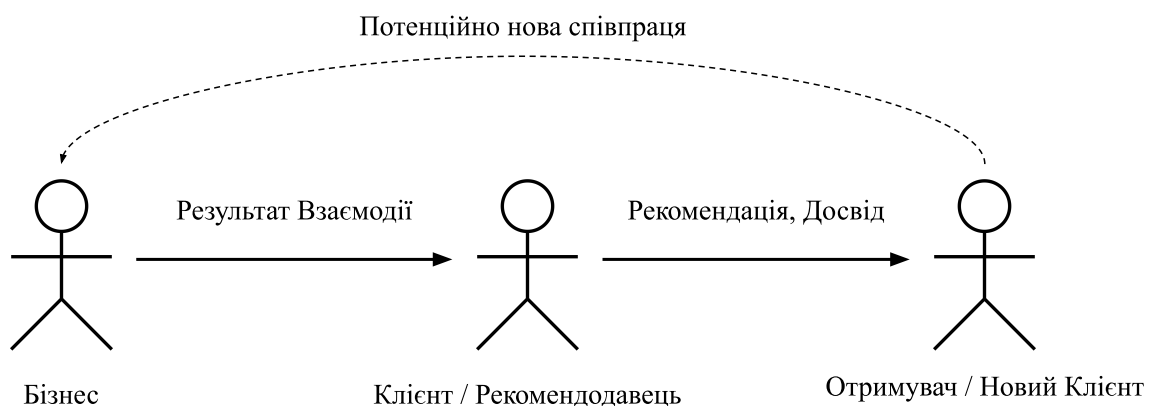


Рис 1.1. Схематичне зображення роботи рекомендації

## 1.2 ЧОМУ РЕКОМЕНДАЦІЇ ВАЖЛИВІ

Рекомендації для бізнесу є надзвичайно важливими, адже вона забезпечує побудову довіри до бізнесу, зниження сприйняття ризику, та підвищення лояльності. Враховуючи ці причини які автоматично встановлюються в отримувача рекомендації щодо бізнесу та завдяки рекомендодавцю варто підсвітити що рекомендація є надзвичайно ефективною по своїй вартості. В порівнянні з іншими маркетинговими стратегіями, рекомендації є відносно недорогим способом залучення нових клієнтів а кошти, зекономлені на рекламі, можуть бути інвестовані в покращення послуг.

Також, клієнти, які приходять до бізнесу через рекомендації, мають тенденцію бути більш лояльними та вибачати дрібні недоліки на початкових етапах співпраці. Це обумовлюється довірою до рекомендодавця, почуттям зобов'язання та емоційним залученням. Останнє має на увазі особистий життєвий досвід рекомендодавця під час рекомендації що відгукується отримувачу та інколи призводить до співпереживання цього досвіду.

## 1.3 МІСЦЕ РЕКОМЕНДАЦІЇ В ПРОДАЖАХ

Рекомендація є сильним фактором впливу при продажах послуг компанії. Основна причина цього впливу є в тому що коли клієнт приходить через рекомендацію то зазвичай процес продаж починається з пізніших етапів пропускаючи першочергові які покликані усвідомити потенційного клієнта втому, що компанія робить і пробудити інтерес, адже у традиційній воронці продажів саме це є першими етапами. Завдяки рекомендаціям ці етапи пропускаються, оскільки потенційний покупець вже усвідомлює вашу пропозицію та має інтерес до неї завдяки позитивному досвіду особи, яка зробила рекомендацію. Також, клієнти, які

прийшли через рекомендацію, зазвичай менше часу проводять, розглядаючи альтернативні пропозиції, оскільки вони вже схилиються до вибору вашої компанії на основі довіри до рекомендодавця. І як найбільша користь - клієнти які прийшли через рекомендацію, зазвичай готові до співпраці та швидше переходять до етапу "дії", тобто звертаються з конкретним запитом або замовленням, оминаючи потребу в детальних презентаціях чи довгих переговорах.

#### 1.4 ЧОМУ РЕКОМЕНДАЦІЇ НЕПРОГНОЗОВАНІ

Найбільшим недоліком рекомендації є її непрогнозованість. Ми можемо просити про рекомендацію, але механізму прогнозування факту надання рекомендації наразі немає. З іншого боку, навіть, якщо припустити, що рекомендодавці реагують на наші прохання й поширюють інформацію про нас, ми не маємо жодних гарантій того що рекомендація спрацює і її отримувач вийде до нас на зв'язок. Виходячи з цього можна констатувати що рекомендації є непрогнозованими з кількох причин, які пов'язані з їх властивостями та природою взаємодії між людьми. Є кілька причин що впливають на непрогнозованість рекомендації:

1. Досвід - Усі люди мають різний досвід, вподобання та переваги при виборі продуктів чи послуг.
2. Контекст - Відносини між людьми завжди перебувають в певному контексті, знати який і впливати на який ми не можемо. А контекст, своєю чергою, досить сильно впливає на рішення людей.
3. Емоції - Надзвичайно важливим фактором при виборі продукту чи послуг є емоційна складова. Позитивні емоції спонукають до поширення рекомендації, проте емоційний стан отримувача рекомендації нам не відомий.
4. Мотивація - В рамках рекомендаційного процесу мотивація є ключовим фактором як для рекомендодавця, так і отримувача. В

залежності до матеріальних чи не матеріальних вигод ми можемо посилювати як ефект від наданої мотивації, так і саме поширення, але передбачити мотиваційний стан отримувача не можливо.

В рамках цього дипломного процесу я запросив академічну групу що складалася з викладачів, студентів-одногрупників, та бізнес-партнерів для того, щоб розібратися чому рекомендації не прогнозовані. Робота відбувалася в 5-ти групах і ключовим результатом цього є схематичне зображення процесу рекомендації з її ключовими акторами та причино-наслідковими зв'язками, а також спільне бачення дій які можуть призвести до покращення рекомендаційного процесу:

1. Генерувати більше ніж того очікують, робити WOW ефект і ніколи не відмовляти. Навіть, якщо ми не можемо допомогти, то намагатися самому дати рекомендацію і направити до того хто міг би допомогти;
2. Виховувати культуру в середині компанії таким чином, щоб усі люди залучені до процесу надання послуг сприяли тому щоб клієнт був задоволений, отримав більше очікуваного і хотів рекомендувати;
3. Опрацьовувати погані результати надання послуг таким чином, щоб перетворювати їх на аргументи зрілості. Усі помиляються, але визнати помилку і запропонувати рішенням без додаткової вигоди для себе з мотивацією вирішити скрутну ситуацію і є зрілим аргументом бізнесу який хочеться рекомендувати;
4. В рекомендодавця повинна бути мотивація і розуміння що ми справимось з новими викликами і не знизимо якість свого поточного рішення. Ми не будемо перекидати свої зусилля в сторону нових можливостей тим самим знижуючи якість для чинних клієнтів;
5. Ми повинні мати опис людини яка готова давати рекомендацію, так званий наш ідеальний рекомендодавець. Маючи таки опис ми можемо ефективніше працювати з ними задля досягнення бажаного результату;



6. Вибудовувати стосунки з працівниками клієнта для розвитку співпраці в майбутньому.

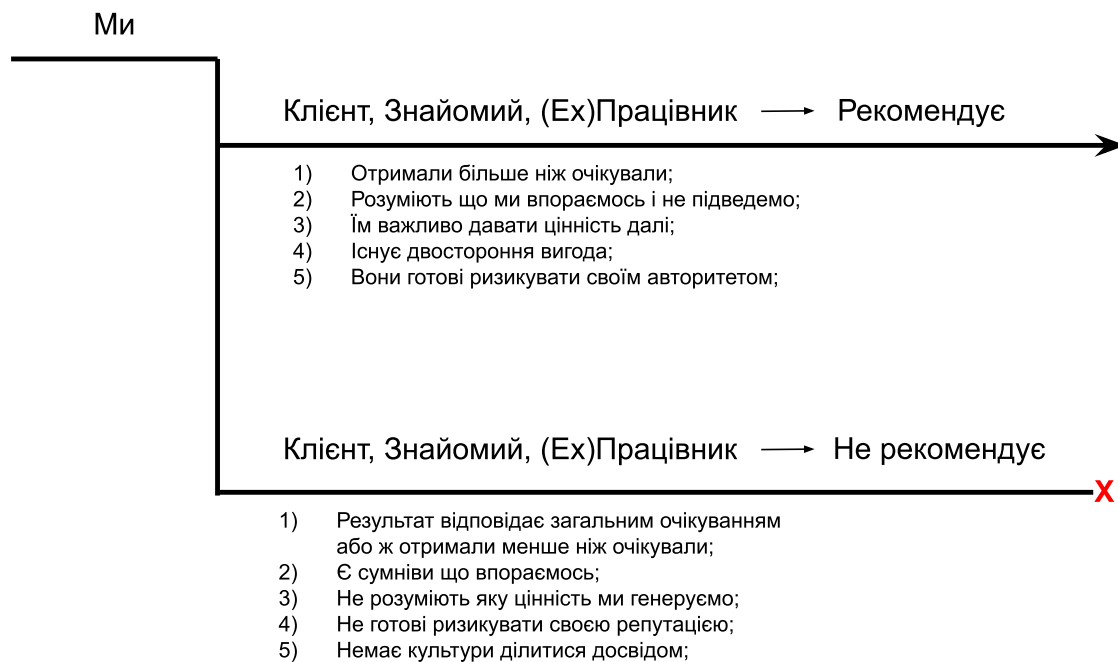


Рис 1.2.Схема створена в рамках роботи груп що демонструє ключові ролі та характеристики спрацювання або ж не спрацювання рекомендації

Таким чином ми бачимо як працює рекомендація, що на неї впливає і ускладнює прогнозування.

### 1.5 ЯКА ПРОБЛЕМА БІЗНЕСУ

Бізнес який регулярно отримує рекомендації може вважатися успішним через те, що сам факт залучення нових клієнтів через рекомендацію означає що якість послуг, їх емоційна та ціннісна сторона, є на достатньо хорошому рівні що спонукає тих хто вже цей досвід отримав ділитися ним далі. Проте, не в усіх бізнесах рекомендації працюють через те, що б того хотілося і більше того далеко не всі бізнеси інвестують свій час та гроші в рекомендації. Компанії що не вдаються до активних дій задля залучення клієнтів через рекомендації можуть отримати ряд проблем

котрі в довготривалій перспективі можуть призвести до смерті компанії.  
Кілька таких проблем:

1. Низька якість та цінність що призводить до низької або відсутньої задоволеності у клієнтів;
2. Відсутність систематичного підходу до збору та аналізу інформації щодо наданих послуг, задоволеності клієнтів та пошуку варіантів стимуляції рекомендації;
3. Ігнорування рекомендації як одного з джерел надходження клієнтів та постійної роботи над його покращенням;
4. Відсутність розуміння своїх сильних сторін котрі відіграють вирішальну роль в залученні клієнтів через рекомендацію.

З іншого боку, бізнес який розуміє що рекомендація символізує не лише про нові надходження, але й про репутацію самої компанії то варто зазначити про проблеми які існують в процесі роботи над отриманням рекомендації з боку бізнесу:

1. Клієнти які не надають рекомендацій. Це може сигналізувати про погану оцінку нашої якості або ж про те що ми намагаємось будувати стосунки з клієнтом який не цінує того що ми для нього робимо. В обох випадках це повинно бути поштовхом для глибшого дослідження та впровадженні змін у підходах;
2. Немає розуміння кому наші клієнти можуть рекомендувати наші послуги. В такому випадку у нас не сформоване бачення того в якому середовищі знаходиться наш клієнт, які послуги або продукти він надає своїм клієнтам та хто з його оточення може отримати від нас користь, а сам клієнт - покращити свою репутацію;
3. Немає системного підходу для роботи з рекомендаціями, брак ресурсів і часу або ж розуміння того яким чином взаємодіями з своїм оточенням задля досягнення цілей;

4. Немає культури серед людей у компанії націленої на сприяння генерації рекомендації серед клієнтів через взаємодію в процесі надання послуг.

## 1.6 ЯКА ПРОБЛЕМА РЕКОМЕНДОДАВЦЯ

Рекомендодавець в ході давання рекомендації має ряд проблем які можуть вплинути на нього, його рішення про надання і саму манеру надання рекомендації. Рекомендодавець, як людина яка мала досвід роботи з нами може рекомендувати нас своєму оточенню яке є аналогічним до нашого і складається з клієнтів та друзів чи знайомих. А це означає що рекомендодавець буде нести репутаційні ризики як особистісні, так і бізнесові. Окрім того, рекомендодавець повинен бути впевненим в, тому що ми дійсно здатні допомогти комусь з його оточення, ідентифікувати таку потребу і не мати сумнівів що наша якість послуг зменшиться з появою нового клієнта.

## 1.7 ЯКА ПРОБЛЕМА ОТРИМУВАЧА

Рекомендація котра дійшла до отримувача повинна містити достатньо інформації, щоб переконати його вийти на зв'язок і дати вам шанс створити нову співпрацю і отримати нового клієнта. Проте, проблема отримувача полягає в, тому що в нього може бути кілька рекомендацій, не достатньо інформації щодо вашої компанії та послуг, невпевненість в доцільності або необхідності в цих послугах або ж недостатньо глибоке розуміння своїх потреб. Також, ми не можемо бути впевненими в тому що рекомендодавець має достатній авторитет перед отримувачем, щоб впливати на його рішення. Усі ці проблеми нам потрібно буде вирішувати і намагатися зробити весь процес роботи рекомендації достатньо цільовим, щоб покращити її ефект.

## РОЗДІЛ 2: РІШЕННЯ

### 2.1 РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА

Рекомендація не є одноосібним елементом в цьому процесі, для того, щоб все відбулося згідно з очікуваннями потрібно створити цілу екосистему в якій рекомендація щодо вашого бізнесу буде кінцевим результатом.

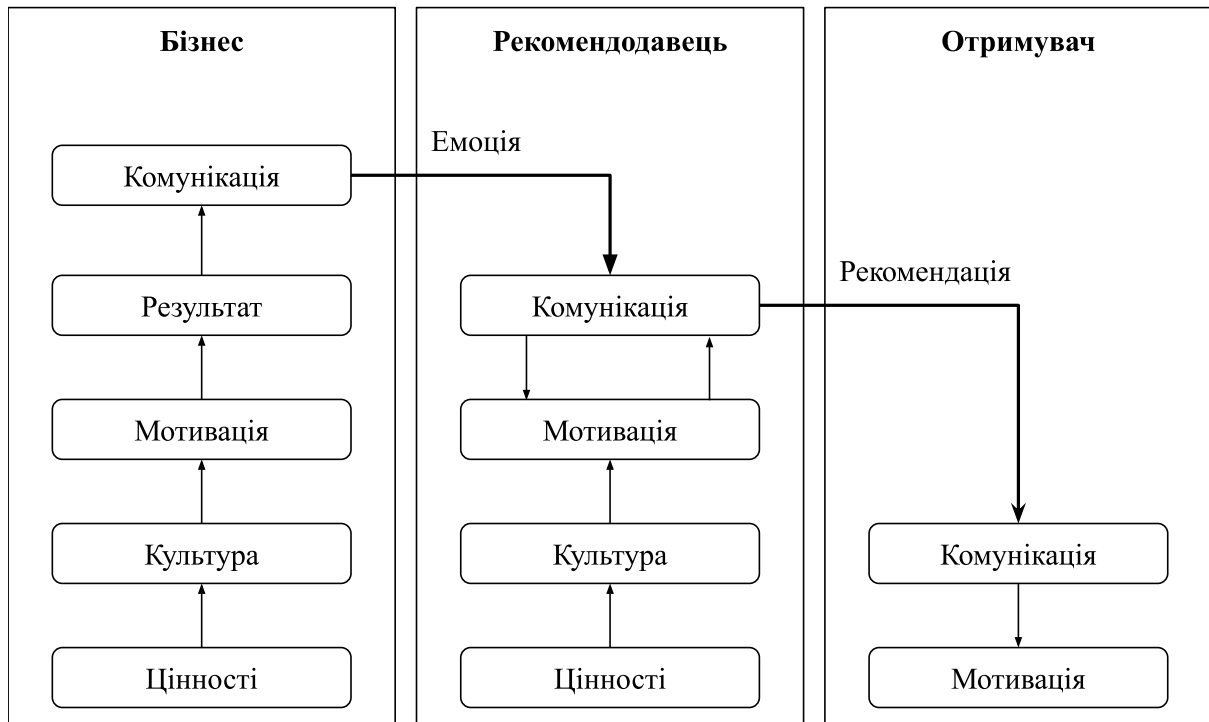


Рис 2.1. Схематичне зображення елементів рекомендаційної екосистеми

Виходячи з цього ми повинні розібрати рекомендаційну екосистему на три секції де в кожній є свої елементи що призводять до кінцевої мети - створення середовища для розповсюдження рекомендації та доставлення її до необхідних людей.

#### 2.1.1 Бізнес

Результатом надавання послуги бізнесом зазвичай вважають виконанням усіх зобов'язань перед клієнтом. Таким чином якщо клієнт потребує розробки програмного забезпечення для власного бізнесу, ми

повинні узгодити обсяг роботи, очікування від функціоналу і т.д.. для того, щоб створити рішення яке максимально задовольняти вимоги клієнта. Проте, зазвичай клієнт не може сформулювати усі вимоги перед початком роботи, так само як і гарантувати що його цілі й бажання не будуть змінюватися в ході виконання роботи. Це все цілком прийнятні речі, адже в сучасному світі неможливо нічого передбачити з високою точністю й найкращим елементом такої взаємодії є ітеративні процеси, де велику і основну ціль розбивають на дрібніші, для кращого моніторингу й узгодженості по очікуваннях. Однак, в ході такої розробки остаточний результат буде відкладеним до завершення. Тож в сервісному бізнесі основним елементом задоволеності клієнта є не лише кінцевий чи проміжний результат, а його емоції які він переживає співпрацюючи з вами, вашою командою і бізнесом в цілому. Таким чином саме емоція є ключовим результатом який сервісний бізнес починає генерувати починаючи з першої взаємодії.

#### 2.1.1.1 Цінності

Цінності компанії відіграють вирішальну роль у формуванні її корпоративної культури та поведінки співробітників, впливаючи на всі аспекти бізнесу, від внутрішньої взаємодії до зовнішніх відносин з клієнтами. Вони слугують основою для створення екосистеми, яка сприяє наданню рекомендацій. Цінності, які зосереджені на клієнтах, забезпечують, що кожен аспект взаємодії з клієнтом спрямований на задоволення їх потреб і очікувань. Це створює позитивний досвід, яким клієнти охоче діляться з іншими. Прозорість та відкритість у спілкуванні допомагають будувати довіру між бізнесом та клієнтами. Клієнти, які відчують, що компанія чесна і відкрита з ними, більш схильні надавати позитивні рекомендації. Також, компанії, які залучають клієнтів у діалог і активно працюють над покращенням взаємодії на основі зворотного зв'язку, створюють спільноту лояльних послідовників. Такі клієнти часто

стають адвокатами бренду, рекомендуючи його іншим. Не менш важливим є цінності котрі демонструють постійне покращення послуг, забезпечуючи, що бізнес завжди відповідає або перевищує очікування клієнтів.

#### 2.1.1.2 Культура

Одного разу спілкуючись з клієнтом я зрозумів що попри те що він задоволений нашими послугами, командою і компанією в цілому, у нього є проблеми з розгортанням нашого рішення в його хмарах. Ці проблеми гальмують процес випуску програмного забезпечення і в цілому вносять складність в комунікацію та процес розробки. Також, я дізнався що для керівників проєкту це не новина, вони знали про проблему, але не вирішували її, оскільки в нас в компанії не було вільних людей, щоб залучити їх до цього, а в клієнта немає бюджету для того, щоб знайти таку людину ззовні і залучити в команду. Я не поділяю такої реакції і вважаю що ми повинні допомагати нашим клієнтам так наче ми партнери в спільній справі, а не підрядники чи постачальники послуг. Таким чином я взяв відповідальність на себе, домовився з позаштатною людиною щодо тимчасової допомоги, покриття видатки і повідомив клієнта про це рішення. Станом на зараз я розумію що реально зробив більше ніж було очікувано, допоміг клієнту з проблемою і залучив ще більшу лояльність. Саме таку культуру я вважаю потрібно пророщувати серед усіх людей в компанії, адже навіть декларуючи що ми орієнтовані на клієнта і його бізнес ми досі повинні думати про те що додаткового можемо для нього зробити.

Створення такої культури в компанії, де відносини з клієнтом перевищують стандартні бізнес-взаємодії і перетворюються на партнерство, важливо вкорінити наступні принципи та практики:

1. Співробітникам необхідно розвивати здатність відчувати та розуміти емоційний стан клієнтів, їхні потреби та очікування.
2. Культура довіри між співробітниками та клієнтами. Це означає, що компанія завжди виконує свої обіцянки, працює чесно та прозоро,

відкрито ділиться інформацією про можливі проблеми та пропонує їхнє рішення.

3. Співробітникам потрібно підходити до викликів та проблем клієнтів як до спільних завдань, де мета - знайти найкраще рішення для клієнта.
4. Компанія повинна прагнути не просто задовольняти очікування клієнтів, але й перевищувати їх, надаючи додаткову цінність, яку клієнт не очікував отримати.
5. Створити атмосферу вдячності всередині компанії, де визнаються та цінуються не тільки внески співробітників, але й клієнтів.
6. Забезпечити систематичне навчання співробітників, щоб вони могли краще розуміти потреби клієнтів, вдосконалювати навички спілкування та ефективного розв'язання проблем.

Створення такої культури вимагає зусиль та відданості усіх людей в компанії, і відкриває можливості до побудови міцних та тривалих відносин з клієнтами, які сприяють зростанню шансів на поширення рекомендацій.

#### 2.1.1.3 Мотивація

Мотивація співробітників, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами, відіграє вирішальну роль у створенні позитивного емоційного впливу, що може спровокувати клієнтів стати рекомендодавцями. Ця мотивація повинна базуватися на глибокому розумінні цінностей компанії та відданості ідеї перевищення очікувань клієнтів. Співробітники повинні бути навчені виявляти емпатію, вміти активно слухати та відповідати на потреби клієнтів, а також мати повноваження для швидкого рішення проблем. Важливою є також культура взаємної підтримки та визнання в компанії, де досягнення у перевершенні очікувань відзначаються та заохочуються.

#### 2.1.1.4 Результат

Успішна інтеграція цінностей, культури та мотивації в діяльність компанії призводить до створення неперевершеного емоційного досвіду для клієнтів, який перевищує їхні очікування та змушує їх ставати амбасадорами бренду - це і повинно стати основним результатом вашої праці. Персоналізоване обслуговування, ефективне вирішення проблем, емоційне залучення, взаємна вдячність та заохочення до взаємодії створюють сильний зв'язок між компанією та клієнтами. Це не лише спонукає до повторних звернень за послугами, але й створює усі необхідні умови для того щоб ділитися своїм позитивним досвідом з іншими.

#### 2.1.1.5 Комунікація

Комунікація це основний ключ до вирішення будь-яких проблем. В сервісному бізнесі вона є двонаправленою і має кілька каналів.

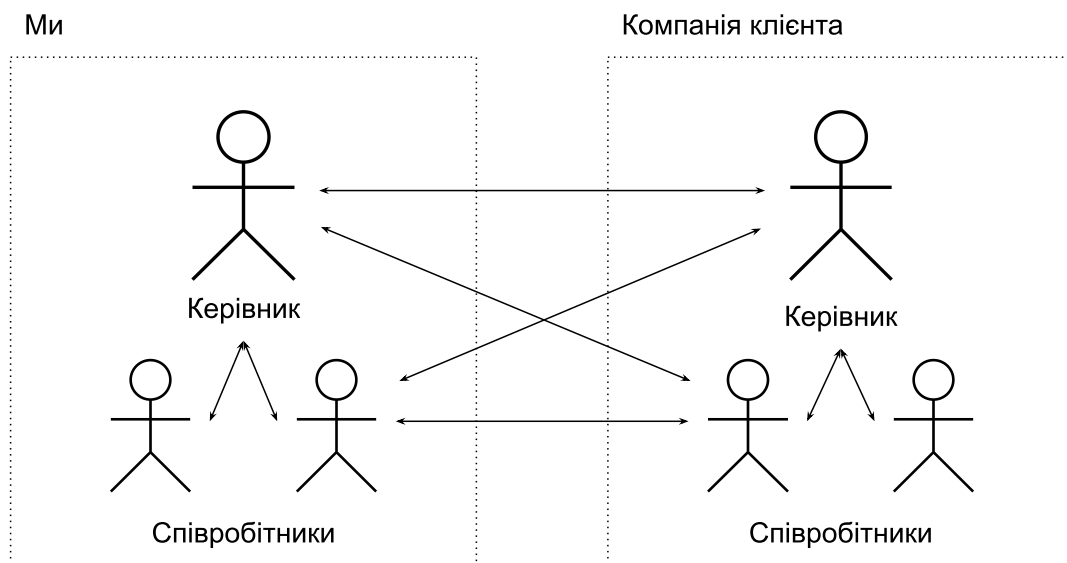


Рис 2.2. Схематичне зображення двонаправленої комунікації

Ефективна комунікація, яка сприяє створенню позитивних емоцій і мотивує клієнтів ставати амбасадорами компанії, вимагає відкритості, персоналізації та двостороннього діалогу між компанією та клієнтом. Це створює середовище, де клієнти відчувають увагу та цінність, співробітники вмотивовані та натхненні, а взаємодія перевищує стандартні



бізнес-операції, підсилюючи емоційний зв'язок і спонукаючи до переходу в стан рекомендодавця.

### **2.1.2 Рекомендодавець**

Рекомендодавець є ключовим елементом спрацювання рекомендації, саме на налаштування його сприйняття в сторону нашого бізнесу й кінцевого або проміжного результату ми націлюємо свої максимальні зусилля та саме він надалі буде обирати отримувача рекомендації й надавати рекомендацію таким чином яким ми залишимось в його сприйнятті. На жаль, у нас немає багатьох інструментів впливу на рекомендодавця в порівнянні з нашим бізнесом, проте ми все ще маємо можливість вивчити його культуру та цінності, зрозуміти його мотивацію та способи комунікації.

#### **2.1.2.1 Цінності та Культура**

Для глибокого розуміння цінностей та культури клієнтів задля пошуку та оптимізації стратегій, які спонукатимуть їх до рекомендацій, важливо використати інтегрований підхід, що поєднує дослідження, комунікацію та адаптацію вашої стратегії обслуговування та маркетингу. Почати варто з проведення інтерв'ю та анкетування з клієнтами, щоб виявити їх ключові цінності, очікування та мотивацію. Використовуючи відкриті питання, щоб зібрати якомога більше інформації про те, що їх спонукає вибирати ваші послуги або продукти. Зібрані дані дозволять краще зрозуміти, які аспекти вашого сервісу найбільше цінуються і можуть стати основою для рекомендацій.

На основі отриманої інформації варто розробити стратегії, що спрямовані на підсилення тих аспектів вашого сервісу, які найбільше цінують наші клієнти. Це може включати зміни в підходах до обслуговування, індивідуалізацію пропозицій або впровадження нових функцій, що відповідають їхнім цінностям. Також, варто розглянути можливість використання стратегій, заснованих на соціальному доказі,

як-от публікація відгуків задоволених клієнтів, кейс-стадії успіхів або відзнаки від незалежних організацій. Це може збільшити довіру потенційних клієнтів і стимулювати існуючих клієнтів до рекомендацій.

#### 2.1.2.2 Мотивація

Для дослідження та взаємодії з мотивацією клієнтів, яка спонукає їх до рекомендацій, необхідно зрозуміти підґрунтя їхньої поведінки та бажання ділитися позитивним досвідом з іншими. Основними кроками в цьому процесі є ідентифікація мотивів, їх аналіз та розробка стратегій для підсилення цих мотиваційних чинників.

Перший крок полягає в ідентифікації мотивів, які спонукають клієнтів рекомендувати наші послуги. Це можна здійснити дослідивши тих, хто вже успішно рекомендував нас як бізнес використавши наступні кроки:

1. Опитування та інтерв'ю: Запитання про те, що сподобалось клієнту у наших послугах та чому він вирішив поділитися цією інформацією з іншими. Які переваги він відчуває від своїх рекомендацій;
2. Аналіз соціальних медіа: Вивчення коментарів та дописів клієнтів у соціальних медіа може надати інформацію щодо їхніх мотивів.

Другий крок — аналіз отриманої інформації для виявлення загальних мотиваційних тенденцій. Такі мотиви можуть включати:

1. Альтруїзм: Клієнти можуть відчувати задоволення від допомоги іншим знайти рішення, яке працювало для них;
2. Соціальний статус: Відгуки можуть підвищити соціальний статус клієнта в очах його спільноти як джерело корисної інформації;
3. Взаємність: Клієнти можуть сподіватися на взаємність від компанії у формі винагород або визнання.

#### 2.1.2.3 Комунікація

Комунікація є ключем правильності донесенні інформації. Через неї ми можемо впливати на те як рекомендодавець буде про нас говорити, що

саме він буде рекомендувати та в якій манері буде відбуватися рекомендація. Для цього слід приділити особливу увагу персоналізованій комунікації та підтримці міцних відносин. Забезпечення високого рівня клієнтського обслуговування, з регулярними оновленнями про статус проєктів і індивідуальними рішеннями, важливо для збереження клієнтської лояльності. Розвиток глибоких відносин через регулярні обговорення та ефективну реакцію на запити та проблеми також сприятиме позитивному сприйняттю компанії. Взаємодіючи з клієнтом згідно з обраною стратегією та враховуючи все що ми змогли дізнатися задля впливу на його рішення надати рекомендацію ми можемо впливати на те як клієнт буде говорити про нас, які слова буде використовувати та що саме буде транслюватися як ключові переваги нашого бізнесу.

### **2.1.3 Отримувач**

Можна стверджувати що дізнатися кому буде надана рекомендація від нашого рекомендодавця є досить складною задачею. Якщо це буде відбуватися випадково - то скоріше за все це не реально, тож тут будуть впливати тільки ті моменти які ми запрограмували (навчили) в поведінці нашого рекомендодавця раніше, через взаємодію з ним. Проте, є моменти коли ми можемо дізнатися щось про того хто потенційно може отримати рекомендацію. Це може статися якщо ми самостійно проводимо дослідження мережі контактів наших клієнтів або ж наш клієнт говорить нам що знає когось кому б міг нас порекомендувати. Враховуючи це і маючи доступ через рекомендодавця до деякої інформації потенційного отримувача - ми можемо дізнатися про його мотивацію, а також, знаючи як спілкується та як відгукується про нас наш рекомендодавець ми можемо припустити яким чином буде відбуватися рекомендація. Знаючи ці речі (мотивація та комунікація) ми можемо повпливати на них, щоб зробити рекомендацію дієвішою та успішнішою.

#### **2.1.3.1 Мотивація**

В спілкуванні з рекомендодавцем ми можемо зрозуміти яка можлива проблема або ж потреба існує в потенційного отримувача рекомендації та прокомунікувати з рекомендодавцем ваше бачення того як ви можете бути корисним, якими ресурсами володієте та запевнити його що ви справитесь з викликами отримувача рекомендації таким чином, щоб і рекомендодавець отримав те чого хоче. Враховуючи попередні блоки цієї роботи ми можемо знати яка мотивація є в нашого рекомендодавця і своїм повідомленням внести ясність та впевненість в тому, що це є переможна стратегія для усіх.

### 2.1.3.1 Комунікація

Ваш рекомендодавець буде використовувати ту комунікаційну стратегію яка буде вигідна йому, але він точно буде мати змогу і скоріше за все буде говорити про вас в такому тоні і з таким позиціюванням яке сформувалося в його розумінні вашого бізнесу протягом вашої з ним співпраці. Тож, враховуючи ваш безпосередній доступ до цього рекомендодавця протягом усього життєвого циклу надання послуг та беручи до уваги інформацію з блоку впливу на рекомендодавця ви повинні формувати своє відображення в його уявленні про вас таким чином який найкраще буде представляти вас згідно з цінностями рекомендодавця та задовольняти його мотивацію й відповідати мотивації майбутніх отримувачів рекомендації.

## 2.2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИГНАЛІВ ЩО ПЕРЕДУЮТЬ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розуміння сигналів, які можуть вказувати на готовність клієнта надати рекомендацію, є ключовим для ефективної стратегії залучення та збільшення обсягу клієнтської бази без прямого нав'язування чи фінансових стимулів. Ось декілька індикаторів, які можуть допомогти визначити, коли клієнт може бути готовим рекомендувати ваші послуги:

1. Висока задоволеність послугами: Клієнти, які часто висловлюють задоволення вашими послугами, які публічно хвалять вашу роботу або відправляють позитивні відгуки, швидше за все будуть готові рекомендувати вас іншим;
2. Активна участь у ваших заходах: Клієнти, які активно беруть участь у ваших заходах, вебінарах або семінарах, демонструють високий рівень зацікавленості та взаємодії з вашим брендом;
3. Часті запити на підтримку та консультації: Клієнти, які часто звертаються за підтримкою або просять додаткові консультації, і при цьому висловлюють задоволеність реакцією та якістю обслуговування, також можуть бути готові до дачі рекомендацій;
4. Позитивні соціальні сигнали: Клієнти, які активно взаємодіють з вашим брендом у соціальних мережах, діляться вашими постами або коментують їх позитивно, показують свою готовність підтримувати та поширювати інформацію про вашу компанію. Також, такими сигналами можуть бути вище згадані кроки що пов'язані не лише з компанією, а й з вашими працівниками;
5. Попередні рекомендації: Якщо клієнт вже раніше рекомендував ваші послуги, це чіткий сигнал, що він може зробити це знову, особливо якщо попередні рекомендації були успішними.

Також, штучний інтелект (ШІ) і сучасні технології здатні зібрати та аналізувати великі обсяги даних для визначення потенційної готовності клієнтів до рекомендацій. Ось деякі з технологічних рішень для відстеження та аналізу поведінки, щоб зрозуміти коли клієнт готовий стати рекомендодавцем:

1. ШІ та аналіз даних: Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу взаємодій клієнтів із вашим вебсайтом, соціальними медіа, а також оцінок і відгуків. Це допомагає ідентифікувати

поведінкові патерни, що свідчать про високу задоволеність та взаємодію.

2. Системи CRM і персоналізація: Використання систем управління взаєминами з клієнтами (CRM) для збору та аналізу даних про поведінку клієнтів, їхні переваги та історію взаємодій. Персоналізація комунікацій на основі цих даних може підвищити їхню ефективність та збільшити шанси на отримання рекомендацій.
3. Предикативна аналітика: Використання предикативної аналітики для прогнозування потенційної поведінки клієнтів на основі історичних даних. Це може включати моделювання вірогідності рекомендацій від конкретних клієнтів.
4. Аналіз настроїв: Застосування технологій аналізу настроїв для оцінки тону та емоційного забарвлення комунікацій клієнтів. Виявлення високої кількості позитивних згадок може бути сигналом готовності до рекомендації.

Для систематичного виявлення та використання моментів, коли клієнти найбільш готові до дачі рекомендацій, варто розробити інтегрований підхід, який містить технології ШІ, CRM систему та вдосконалені аналітичні інструменти. Ось пропозиція конкретного рішення, яке включає кілька ключових компонентів:

### **Впровадження розширеної CRM системи**

Розширена CRM система це система що інтегрується з різними платформами (соціальні медіа, вебаналітика, email маркетинг) та використовує їх дані що відповідають запису про клієнта та допомагає підсвітити важливі події. Система має включати:

1. Автоматичний збір даних про всі взаємодії клієнтів з вашою компанією;

2. Інструменти для аналізу поведінки клієнтів, що використовують штучний інтелект для виявлення патернів, які вказують на готовність до рекомендації;
3. Засоби аналізу зв'язків між вами та клієнтами, клієнтами та їх зв'язками що найкращим чином відповідають нашому портрету ідеального клієнта;
4. Рекомендації щодо можливих дій спрямованих на покращення та підсилення вашого зв'язку з поточними клієнтами.

### **Розробка моделі предиктивної аналітики**

Використовуйте предикативну аналітику для створення моделей, які можуть прогнозувати потенційну готовність клієнта до рекомендації на основі попередньо визначених індикаторів, таких як:

1. Задоволеність послугами (оцінки, відгуки);
2. Частота і глибина взаємодії (участь у заходах, активність у соціальних мережах);
3. Успішні резіли;
4. Своєчасне виконання обов'язків перед клієнтами або ж інвесторам;
5. Історія повторних замовлень або ж регулярна пролонгація взаємодії;
6. Поступове збільшення команди;
7. Відзнаки вашої компанії або окремих працівників;
8. Перемоги в різних змаганнях, конкурсах чи тендерах;
9. Участь в різних заходах таких як конференції чи мітапи;
10. Відзнаки чи сертифікації;
11. Досягнення річних або ж стратегічних цілей;
12. Залучення інвестицій, M&A тощо.

### **Персоналізовані кампанії сприяння рекомендаціям**

Створіть автоматизовані кампанії, які активуються на основі сигналів готовності до рекомендації. Ці кампанії можуть включати:

1. Персоналізовані емейли з подякою за лояльність та запитами про рекомендацію;
2. Стимули для рекомендацій, які не включають фінансову винагороду, але пропонують інші форми вдячності, наприклад, ексклюзивний доступ до нових послуг, участь у закритих заходах, допомога в поточному процесу, подарунки;

Такий інтегрований підхід дозволяє не тільки ефективно виявляти і стимулювати потенційні рекомендації, але й забезпечує високу адаптивність і відповідність стратегій поточним потребам та поведінці клієнтів, підвищуючи загальну ефективність маркетингових зусиль вашої компанії.

### 2.3 ТЕХНОЛОГІЯ ВИБОРУ РЕКОМЕНДОДАВЦЯ

Для точного визначення потенційних рекомендодавців, важливо спочатку створити декілька профілів клієнтів на основі їхніх попередніх взаємодій, рівня задоволеності, та інших відзначених характеристик. Використання кластерного аналізу для сегментації клієнтської бази може допомогти ідентифікувати різні групи клієнтів за спільними характеристиками, що корелюють з їхнім потенціалом до рекомендації. Також, розробка предиктивних моделей, що використовують історичні дані для прогнозування майбутніх поведінок. Це дозволяє передбачити, які клієнти мають високу ймовірність стати рекомендодавцями.

Профілі можна визначити на основі зібраної інформації та аналізу, що включає такі аспекти:

1. Профіль задоволеного клієнта: Такі клієнти регулярно висловлюють високе задоволення послугами через оцінки та відгуки. Вони також можуть часто участувати у ваших маркетингових акціях та заходах, активно взаємодіючи з брендом у соціальних мережах.



2. Профіль успішного клієнта: Ці клієнти мають історію успішних проектів або бізнес-ініціатив з вашою компанією. Вони можуть мати перемоги в тендерах або внесок у стратегічні цілі, що їхня участь приносить відчутні результати.

На основі визначених профілів, варто розробити індивідуальні стратегії взаємодії з кожним із них. Створення таких стратегій взаємодії дозволить максимально використовувати потенціал кожного профілю рекомендадавця. Надавайте контент, який відповідає інтересам і потребам кожного профілю. Наприклад, задоволеному клієнту можна надсилати випадки успішного використання продуктів та сервісів а галузі, тоді як успішному — інформацію про нові можливості для розвитку його бізнесу. Запрошуйте клієнтів на заходи, де вони можуть виступити як спікери або експертні учасники, підвищуючи їх власний авторитет та видимість у галузі.

#### 2.4 ТЕХНОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНОГО ОТРИМУВАЧА

Технологія визначення потенційного отримувача рекомендації є досить складним і багато каналним процесом. Нам потрібно сфокусуватися на вивченні кола спілкування та взаємодії кожного з наших клієнтів, хто може стати рекомендадавцем, його друзів, знайомих, його спільноти по інтересах, його клієнтів і т.д.. Всіх до кого ми можемо "дотягнутися" щоб зрозуміти чи може ця людина стати нашим наступним потенційним клієнтом та чи можемо ми реально допомогти цій людині, чи є в неї проблема або ж потреба. І якщо так, то ми можемо попросити нашого клієнта зробити рекомендацію.

Перше, що варто зробити, — це інтегруватися з соціальними платформами та професійними мережами, такими як LinkedIn, Facebook, Twitter тощо. Це дозволить збирати дані про контакти вашого клієнта, його взаємодії та спільноти. Використання API цих платформ дозволить

автоматично отримувати оновлену інформацію про діяльність та зв'язки клієнтів.

Далі використовуючи алгоритми аналізу соціальних мереж і машинного навчання, варто проаналізувати структуру та динаміку мережі кожного клієнта. Визначити ключових осіб, лідерів думок та найбільш активних учасників у мережах. Такі аналізи допоможуть зрозуміти, кому клієнт-рекомендодавець може ефективно рекомендувати.

Як тільки ми змогли ідентифікувати потенційних отримувачів рекомендації від наших клієнтів, нам потрібно збирати інформацію щодо них з усіх доступних джерел таких як: публічні профілі, коментарі, участі в дискусіях та заходах. Далі, використовуючи інструменти для аналізу тексту та настроїв ми можемо зрозуміти які питання та проблеми їх найбільше турбують. Це допоможе виявити, чи можуть наші послуги бути корисними для них.

На основі зібраної інформації нам варто створити детальні профілі потенційних клієнтів, включаючи їхні інтереси, потреби, професійний бекграунд та історію взаємодій з нашими існуючими клієнтами. Ця вихідна інформація і буде вказувати наскільки висока ймовірність того що рекомендація нашого клієнта буде змістовною та дієвою. Тож далі варто на основі цієї інформації розробити індивідуаліні пропозиції і звернутися до існуючих клієнтів про рекомендацію.

## 2.5 ВІДНОСИНИ З РЕКОМЕНДОДАВЦЕМ

Беручи до уваги усі попередні пункти варто зауважити що ключовим в системі розвитку рекомендацій та збільшення продаж їх коштом є відносини між нами та нашим рекомендодавцем. Ці відносини є предметом для постійного вивчення та роботою над їх вдосконаленням та зміцненням. Для того, щоб досліджувати ці відносини я рекомендую впроваджувати детальний емоційний та поведінковий аналіз будь-якого

спілкування між вами та клієнтом, аналіз текстів, регулярності контакту та емоційного після ефекту. Варто зазначити що я розрізняю три типи відносин з клієнтом:

1. **Здоровий (Зелений):** коли переважна кількість комунікації з клієнтом містить позитивний характер та клієнт відкрито висловлює своє задоволення в ході співпраці. Присутня регулярність самого факту спілкування та регулярність двостороннього обміну відгуку і належна реакція на нього;
2. **Нейтральний (Жовтий):** коли переважна кількість комунікації не містить ярко вираженого позитивного характеру, а натомість здебільшого йдеться виключно про робочі моменти, виконання завдань та обов'язків сторін і, важливо, практично ніколи не йдеться про негативні аспекти взаємодії. Однак комунікація має регулярний формат та здійснюється двосторонній обмін відгукам з належною реакцією на нього;
3. **Поганий (Червоний):** коли досить часто або ж з відповідною регулярністю в комунікації йдеться про негативні моменти співпраці, невиконання завдань чи порушення термінів, погане ставлення тощо. Відсутній обмін відгуком або відсутня належна реакція на відгук. Також, відсутня регулярність в комунікації між вами та вашим клієнтом, а здебільшого присутній ситуативний підхід до спілкування.

Варто зазначити що для роботи над відносинами з клієнтом усі канали обміну інформацією мають важливий зміст, такі як пошта, месенджери, телефонна чи онлайн розмова, особисті та персональні зустрічі.

### **2.5.1 Підтримання здорових відносин**

Підтримання здорових відносин з клієнтами вимагає систематичного підходу та уваги до деталей у спілкуванні та взаємодії. Це забезпечує не лише високий рівень задоволеності клієнтів, а й сприяє їхній

лояльності та готовності рекомендувати ваші послуги. Один із ключових аспектів — це регулярне та персоналізоване спілкування. Використання інформації з CRM для налаштування змісту листів, спеціальних пропозицій, а також для вітань з особистими або професійними святами може значно покращити взаємовідносини. Наприклад, надсилання персоналізованих повідомлень до дня народження клієнта або щорічні огляди співпраці, де висвітлено ключові досягнення та плани на майбутнє, можуть значно зміцнити зв'язки.

Крім того, проактивне вирішення проблем та швидка реакція на будь-які запити чи скарги клієнтів є важливим для підтримки здорових відносин. Навіть негативний зворотний зв'язок, якщо на нього правильно реагувати, може бути перетворений на позитивний досвід. Встановлення чіткого механізму збору та аналізу зворотного зв'язку, зокрема через регулярні опитування задоволеності та їх аналіз, дозволяє своєчасно ідентифікувати та адресувати питання, що сприяє зміцненню відносин та зростанню довіри з боку клієнтів.

## **2.5.2 Моніторинг та реагування на погіршення відносин**

Моніторинг та своєчасне реагування на погіршення відносин з клієнтами є критично важливими для підтримки їхньої лояльності та задоволеності. Для ефективного моніторингу використовуються системи відстеження комунікацій, які можуть аналізувати частоту та емоційний тон спілкування. Наприклад, зменшення регулярності взаємодій або поява негативного забарвлення в листуванні можуть бути попереджувальними знаками про можливі проблеми у відносинах. Ці дані можуть бути автоматично зібрані та проаналізовані за допомогою програмного забезпечення для CRM, яке інтегроване з інструментами аналізу тексту та емоцій.

Реагування на погіршення відносин вимагає швидкого втручання, щоб адресувати й вирішувати проблеми, перш ніж вони ескалюються.

Важливо мати чітко визначені кроки для зв'язку з клієнтом, такі як термінові зустрічі або дзвінки, щоб обговорити їхні занепокоєння та запропонувати рішення. Наприклад, якщо аналіз настроїв виявляє незадоволення клієнта, менеджери з обслуговування клієнтів можуть ініціювати зустріч для детального розуміння проблеми та розробки плану дій, який включатиме компенсації чи зміни в обслуговуванні. Це не лише допомагає у вирішенні конкретної проблеми, але й демонструє клієнтам, що компанія серйозно ставиться до їхнього задоволення і готова швидко реагувати на їхні потреби.

## 2.6 ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ РЕКОМЕНДОДАВЦЯ

Підтримка мотивації рекомендодавців є важливою для збереження сталого потоку нових клієнтів та позитивної репутації на ринку, особливо коли відносини з клієнтом перебувають на "здоровому" (Зеленому) рівні. Важливість цього полягає у створенні позитивного досвіду, який клієнти захочуть ділитися з іншими. Наявність міцних відносин збільшує вірогідність того, що клієнти будуть виступати у ролі активних адвокатів вашого бренду.

Один з ключових підходів до підтримки мотивації — визнання та вдячність. Регулярне висловлення вдячності за співпрацю та рекомендації може включати персоналізовані подяки, відзнаки та навіть нагороди за кожну успішну рекомендацію. Важливо, побудувати такі стосунки в яких буде толеруватися не матеріальні вигоди, хоч і вони можуть мати місце, а такі які будуть висловлювати вдячність та повагу клієнтові за його рекомендацію. Наприклад, можна запровадити індивідуальні, згідно зібраних даних, подарункові набори та надсилати їх за адресою клієнта.

Інший ефективний механізм — спільні маркетингові ініціативи. Залучення рекомендодавців до вашого маркетингового контенту, такого як кейс-стадії, відгуки, блоги, подкасти або інтерв'ю. Це не тільки зміцнює

відносини, але й підвищує відчуття залученості та приналежності до бренду нашої компанії. Це також допомагає клієнтам відчувати себе частиною вашого успіху, що є потужним стимулом для подальших рекомендацій.

Ключ до успішної мотивації рекомендодавців — у постійному вивченні та адаптації підходів відповідно до їхніх потреб та очікувань. Регулярні опитування задоволеності, збір зворотного зв'язку і фокус-групи дозволяють краще розуміти, що мотивує ваших клієнтів та як ці мотивації можна ефективно підтримувати та використовувати для зміцнення взаємовигідних відносин.

## 2.7 ТЕХНОЛОГІЯ ВИМІРЮВАННЯ УСПІХУ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Вимірювання успішності рекомендації є комплексним механізмом який дозволяє не лише зрозуміти що рекомендація діє, але й дослідити яке відображення бізнесу формується в уяві отримувача рекомендації, що його підштовхнуло скористатися рекомендацією та дуже багато іншої корисної інформації що дозволить створити нову співпрацю та вдосконалить майбутні рекомендації. Вимірювання починається з того моменту як ми дізналися що рекомендація була надана. Існує два можливі шляхи:

1. Отримувач рекомендації вийшов на зв'язок з бажанням подальшого обговорення;
2. Отримувач не вийшов на подальший зв'язок.

У випадку якщо рекомендодавець вийшов на зв'язок ми вже можемо констатувати що рекомендація спрацювала. Після цього варто запитати у рекомендодавця як він презентував нашу компанію. Це могло статися використовуючи наші матеріали, такі як презентація тощо, або ж словесно у тому розумінні яке є в нашого рекомендодавця. Це дуже важливо розуміти як нас рекомендують, що про нас говорять і які ключові переваги вказують. Далі дослідження переходить на сторону отримувача, а вже й

потенційного клієнта. Звісно що першочергово ми повинні бути сфокусовані на проблемі і потребі потенційного клієнта та причині звернення до нас, проте, як другорядна місія в створенні нових стосунків з клієнтом ми повинні дізнатися що очікував клієнт від нашого першого контакту, якими він нас уявляв та який портрет він уявляв собі про нашу компанію і наші сервіси після того, як отримав рекомендацію. Не мало важливим є і дослідження самого вирішального фактора звернення до нас після рекомендації, що послужило основним мотиватором. Адже це може бути як і авторитет нашого рекомендодавця, так і гостра проблема в отримувача рекомендації, і багато інших факторів які потрібно збирати та досліджувати.

## РОЗДІЛ 3: ВПРОВАДЖЕННЯ

### 3.1 ФОКУС ЗМІН

Беручи до уваги що наше дослідження в ході цієї дипломної роботи привело на до наступних внутрішніх (в середині нашої компанії) важелів впливу на взаємодію та відносини з замовником, а саме: Цінності, Культура, Мотивація, Результати роботи, Комунікація. Всі ці чинники, починаючи з культури й закінчуючи комунікацією, є ключовими в тому щоб сформувати бажаний емоційний вплив на клієнта і його подальше волевиявлення давати рекомендацію в середині свого оточення. Виходячи з цього нам потрібно почати зміни з рівня цінностей та культури кожного з працівників, їх мотивації працювати на результат так само як і на рекомендацію. Наші члени команд є постійною та основною ланкою в безпосередній взаємодії з замовником де наступними є менеджери та керівники.

Основна мета, якої потрібно досягти в ході впровадження запропонованого мною рішення, це усвідомлення кожного члена команди що результатом його роботи є емоції які клієнт отримує приймаючи програмний код або продукт. Для цього потрібно кардинально змінювати цінності та вибудовувати культуру в якій кожен розуміє своє значення на тому місці де він зараз знаходиться, який його вплив в середині компанії та на замовника. Для цього потрібно:

1. Сформувати стратегію;
2. Визначити ключові ролі та методи роботи з клієнтом;
3. Узгодити методи впровадження змін та моніторинг впливу;
4. Систематизувати свої дії.

Перше і головне на чому потрібно буде зосередитись це культурна трансформація що повинна бути направлена на формування внутрішньої культури, яка відображає цінності орієнтовані на клієнта, вважаючи кожну



взаємодію з ним важливою і значущою. Досягти такого результату можна завдяки розробці та втіленню тренінгових програм, які б навчали співробітників розуміти психологію клієнтів, важливість емпатії та персоналізації обслуговування. Також, варто демонструвати бажані підходи до взаємодії з клієнтами серед керуючого персоналу, топменеджерів та генерального директора стосовно самих клієнтів так і членів команди. Подвійних стандартів бути не може, якщо наша культура націлена не створення емоційної площини що спонукає до позитивних рекомендацій, то це повинно розповсюджуватись на будь-яку взаємодію в середині компанії. На практиці таке навчання і зрощення культури може виглядати як серія повторюваних семінарів або майстер-класів з побудови ефективної комунікації, технік управління сприйняттям клієнтів, а також навичок збору та аналізу зворотного зв'язку для постійного покращення.

Друге, на чому варто фокусуватися, це забезпечення кожного співробітника необхідними засобами для реалізації визначених цінностей та культури в щоденній роботі. Це включає не лише навчання, а й систематичний моніторинг та оцінку впливу їхньої діяльності на досвід клієнтів. Впровадження системи КРІ, яка відстежує не тільки кількісні, але й якісні аспекти роботи, може допомогти виявити успіхи та зони для покращення. Ключові ролі в цьому процесі мають керівники середньої ланки, такі як лідери команд та проєктні менеджери, які повинні регулярно аналізувати вплив кожного члена команди на загальне сприйняття компанії клієнтами та коригувати очікування та дії згідно з отриманими даними.

Зосередившись на цих ключових аспектах компанія зможе не тільки підвищити задоволеність клієнтів, але й створити умови та середовище в якому всі учасники процесу будуть на своєму місці, розуміти свій вплив та свою важливість, отримувати зворотній зв'язок та постійно працювати над вдосконаленням себе і результатів своєї роботи. В той час як клієнти

будуть натхненні рекомендувати ваші послуги іншим, сприяючи природному зростанню бізнесу.

### 3.2 СТРАТЕГІЯ

Основною метою стратегії що націлена на створення внутрішніх механізмів для постійного вдосконалення взаємодії з клієнтом та формування позитивного емоційного впливу як основного фактора для подальшої дачі рекомендації є позиціювання нашої компанії відповідно до цінностей клієнта. Наприклад, якщо клієнт цінує нашу якість та залученість до свого проєкту, то вся взаємодія з ним повинна підсилювати нашу позицію в рамках цих якостей. Також, слід брати до уваги що ми зацікавленні не лише досягти бажаних результатів, але й перевершити їх, і це не обов'язково йдеться про фактичне виконання завдань, тут якраз мають місце перемовини та домовленості, головне скерувати правильні очікування. Перевершити результати можна і варто емоційно, підсиливши діями наші підходи до роботи що найбільше цінує клієнт.

Отже, для ефективного впровадження стратегії, яка спрямована на зміцнення відносин з клієнтами та сприяння їхнім природним рекомендаціям, важливо розробити цілі та план роботи який охоплює розвиток корпоративної культури, мотивацію співробітників, постійне вивчення та перевищення очікувань клієнтів.

Перший крок полягає у визначенні та адаптації корпоративних цінностей, що відповідають нашому прагненню позиціювання себе згідно з цінностями клієнта та перевершенню позитивних емоцій від нашої взаємодії. Варто зазначити що наше позиціювання повинно бути достатньо широким, щоб покривати більшість цінностей наших поточних клієнтів, з якими нам подобається працювати, але не будувати позиціювання яке нам самим не відгукується, яке ми не можемо задовольнити або ж і не хочемо. Наприклад, деякі з клієнтів можуть цінувати в нас гнучкість в тому, що в

будь-який момент команду можна скоротити. Для багатьох це дійсно важливо і цінно, адже найми і подальше звільнення працівників на стороні клієнта зазвичай є досить складним і коштовним процесом. Однак, нам ця особливість скоріше за все є більш негативною, адже нам усе одно доводиться пропрацьовувати скорочення на своїй стороні, тримати лаву запасних тощо. Тож, варто уникати таке позиціювання в усіх можливих проявах взаємодії з клієнтом, більше того програмувати його цінності до відповідності з іншими нашими перевагами, як от ціна, швидкі найми, досвід або ж комунікаційні навички та залученість до проєкту зі сторони розуміння бізнесу. В цьому підході важливо, щоб кожен співробітник не тільки розумів ці цінності, але й відчував особисту відповідальність за їх впровадження в повсякденній роботі.

Другий крок це залучення менеджера по роботі з персоналом (HR / Human Resource Manager) для створення інструментів роботи з кожним з працівників для донесення їм цінностей не лише на папері та теорії, але й розробити практичні навчання з реальними прикладами взаємодії з клієнтами. Усі ці речі потрібні для того, щоб кожен член команди не просто зрозумів чого прагне компанія та яке в неї бачення, а навчився самостійно розпізнавати цінності клієнта в його участі на проєкті, загальну робочу атмосферу та поточну ситуацію на проєкті, очікування клієнта і використовувати ці знання для правильного керування очікуваннями і емоційним результатом в ході виконання та завершення поточних завдань.

Третій крок має на увазі впровадження ефективної системи зворотного зв'язку, яка дозволяє збирати та аналізувати враження клієнтів від взаємодії з вашою компанією. Створення механізму, такого як регулярні опитування задоволеності, може допомогти ідентифікувати сильні та слабкі сторони у роботі з клієнтами. Проактивне використання отриманої інформації для поліпшення процесів та підвищення якості обслуговування є ключовим для формування позитивного враження у клієнтів.

Четвертий крок - “Вау” ефект. Компанія, як партнер для клієнта, повинна працювати над очікуваннями клієнтів не тільки шляхом виконання заданих завдань, а й через емоції при обговоренні результатів цих завдань. Це можна реалізувати, створивши "вау" ефект під час кожного контакту з клієнтом — наприклад, через персоналізоване обслуговування, надання додаткових послуг, що не очікується, або через швидке і ефективно розв'язання проблем. Лідери команд та менеджери повинні стежити за впровадженням цих практик на всіх етапах розробки та впровадженні рішень компанії, а також за забезпеченням належної підтримки, визнання та винагороди для співробітників, які демонструють високі стандарти у взаємодії з клієнтами.

Вище описані кроки повинні сформувати рамки для подальшої деталізації та конкретизації цілей та плану їх досягнення. Для цього потрібно добре дослідити поточний стан справ на проєктах, зв'язки з замовниками, ключові особи в ході спілкування з ними, мотивацію кожної зі сторін та зобразити ситуацію якою вона є і якою ми хочемо, щоб вона була. Далі, розробити кроки які можуть нас дати привести, ключові особи та побудувати дорожню карту.

### 3.3 КЛЮЧОВІ РОЛІ ТА РОБОТА З КЛІЄНТОМ

Залежно від розміру штату працівників в компанії кількість ролей що беруть участь в дослідженнях, розробці стратегії, впровадженню та моніторингу результатів своєї діяльності та впливу на свого клієнта може суттєво відрізнятись. Однак це не означає що в менших компаніях потрібно ігнорувати ті речі про які йдеться в цій роботі (дослідження, аналіз, робота з людьми тощо), в менших компаніях ці обов'язки розподіляються між іншими людьми, в основному СЕО, Менеджер з доставлення результату та команда. Наша компанія нараховує 40 людей на 6 ти проєктах, тож нижче буде наведене схематичне зображення

оптимальної кількості ключових ролей для розміру такої компанії з метою побудови системного підходу роботи з клієнтами над отриманням рекомендацій від них.

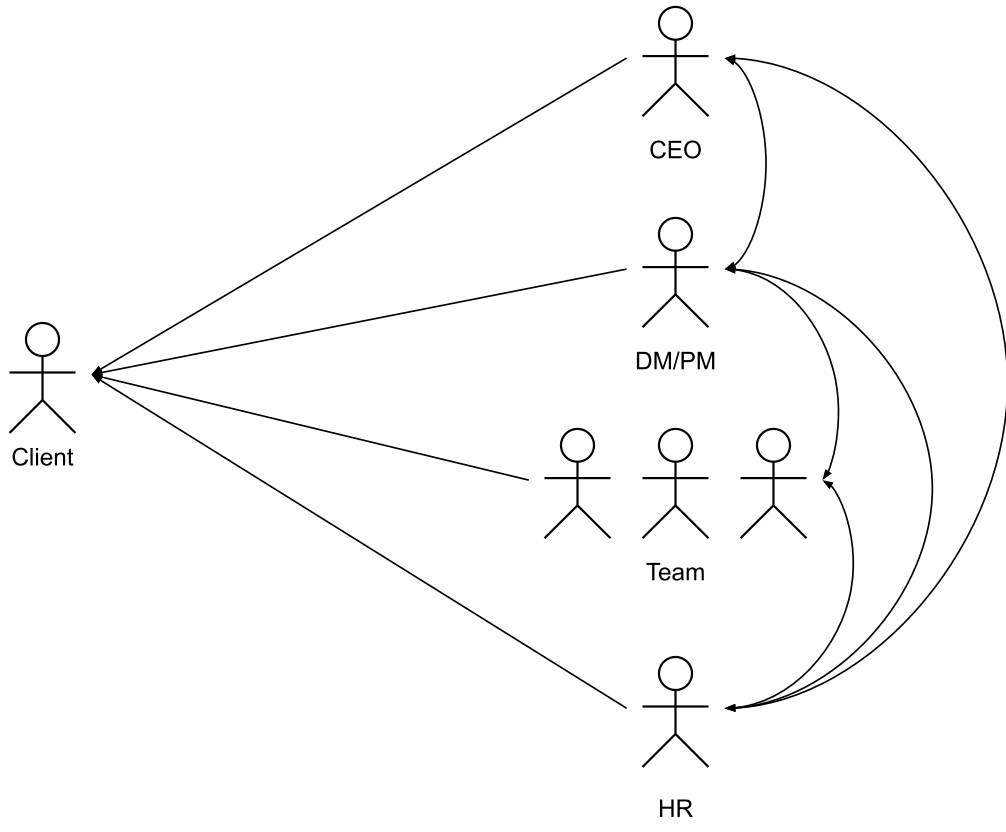


Рис 3.1. Схематичне зображення ключових ролей для компанії розміром в 40 людей

Таблиця 3.1

Опис ключових ролей наведених на Рис 3.1

<p>CEO</p>	<p>Генеральний директор визначає загальну стратегію компанії і гарантує, що корпоративні цінності і культура чітко відображаються у всіх аспектах діяльності компанії. CEO також відіграє ключову роль у веденні зовнішніх відносин, включно з відносинами з клієнтами, і забезпечує, що</p>
------------	--

	компанія не лише виконує, але й перевищує очікування на ринку, сприяючи природному бажанню клієнтів рекомендувати її послуги.
Delivery/Project Manager	<p>Менеджер з доставлення результатів (інколи проєктний менеджер) відповідає за забезпечення того, щоб всі аспекти проєкту відповідали цілям клієнта та компанії. Вони відповідальні за те, щоб команда працювала в рамках очікувань клієнта та розуміла його очікування. Також, вони відповідальні за те, щоб команда працювала збалансовано, ефективно та розуміла що від неї вимагають. Як медіатор, ця людина повинна найкраще розуміти поточну ситуацію на проєкті в обидві сторони (замовник-виконавець) і першим виявляти відхилення від бажаного курсу, а також першим визначати та винагороджувати членів команди за їх роботу.</p> <p>Проєктний менеджер також регулярно аналізує прогрес проєкту та взаємодію з замовником виявляючи можливості для росту команди, потреби в додатковій допомозі, можливості для перевищення очікувань клієнта на емоційному рівні та багато іншого.</p>

Teammates	<p>Кожен працівник є обличчям компанії в очах клієнта і безпосередньо впливає на його досвід взаємодії. Розробник, тестувальник, дизайнер чи аналітик має забезпечувати високу якість своєї роботи та підходити до кожного завдання з увагою до деталей, демонструючи ті якості котрі цінує клієнт. Вони повинні бути треновані в розумінні не тільки технічних вимог, але й емоційних очікувань клієнтів, реагуючи на зворотний зв'язок та адаптуючи свою роботу для досягнення кращих результатів.</p> <p>Командні лідери слугують містком між стратегічними цілями компанії та їх виконанням на практиці. Вони повинні розуміти та покращувати мотивацію своєї команди й підтримку високих стандартів роботи. Командний лідер також може відстежувати проєктний KPIs і сприяти тому щоб очікування клієнтів були перевершені.</p>
HR	<p>HR менеджер відіграє критичну роль у формуванні розуміння і трактування корпоративної культури та цінностей, які орієнтовані на клієнта та встановлені CEO у відповідності до позиціонування та стратегічним цілям компанії. Вони</p>

	відповідають за розробку та впровадження програм навчання та розвитку, які допомагають співробітникам краще розуміти та виконувати корпоративні цінності в їхній повсякденній діяльності. HR менеджер також моніторить задоволеність персоналу, адже мотивовані співробітники краще взаємодіють з клієнтами.
--	--

Для достатньо великих компаній та для того щоб розпаралелити роботу і покривати велику кількість проєктів, команд та замовників, можуть бути ще такі ролі як:

1. Служба підтримки клієнтів - є першою лінією взаємодії з клієнтом і відіграє ключову роль у формуванні його досвіду з компанією. Співробітники цього відділу повинні бути навчені не тільки технічно, але й емоційно реагувати на потреби клієнтів, вирішувати їх проблеми і перевершувати їхні очікування.
2. Маркетинговий відділ - застосовує стратегії, що залучають клієнтів на емоційному рівні, використовуючи дані ринку для кращого розуміння того, що мотивує клієнтів. Цей відділ розробляє кампанії, що підкреслюють цінності компанії і відображають зобов'язання до високої якості та клієнтської задоволеності.
3. Відділ якості - відіграє критичну роль у забезпеченні, що продукція або послуги компанії відповідають і перевершують стандарти, очікувані клієнтами. Вони відповідають за моніторинг та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів для неперервного покращення продуктів і послуг.



Команда є життєво важливим елементом задля досягнення цілей та успіху в цілому. Не залежно від кількості людей в компанії основна вимога полягає в гармонійному розподіленню обов'язків, чіткому розумінню відповідальності та очікувань як один до одного, так і до цілей компанії в цілому. Ефективність команди завжди вимірюється по найгіршому показнику, тож потрібно сформувати КРІ для команди що буде залучена в впровадження даного рішення та спостерігати за ними регулярно організовуючи зустрічі для аналізу зібраних показників стану справ на проєктів, відносинах з клієнтом, фінансовому здоров'ю тощо.

### 3.5 ІНТЕГРАЦІЯ ПІДХОДУ В ПОТОЧНУ СИСТЕМУ

Як і будь-які зміни потрібно впроваджувати послідовно, аргументуючи їх появу в професійному житті кожного члена команди. Для цього варто розробити план впровадження що дає відповіді на кожне з блоків у нижче наведеній матриці та стосується як власника/керівника компанії, так і кожної людини в компанії.

		<b>Команда</b>	
		Переваги від зміни	Очікування від зміни
<b>Ми</b>		Недоліки від зміни	Процес

Рис 3.2. Матриця аргументації змін для побудови плану впровадження

Маючи відповіді на ці питання ми повинні скласти детальний план впровадження та прокомунікувати його з усіма людьми в компанії, адже всі від CEO до програміста на проєкті повинні розуміти і приймати ці зміни. Якщо для когось не буде однозначної відповіді на вище наведені питання в матриці або ці відповіді будуть невірно чи не достатньо детально донесені, чи роз'яснені то є великий ризик що ефективності такий підхід не здобуде. Люди або будуть саботувати ці впровадження, або просто не розуміючи кінцевої мети будуть працювати як і було до цього, ігноруючи нові підходи та бажання керівництва або ж виконання їх з недостатньою ініціативністю. Отже, для того, щоб максимізувати ефективність впровадження нових змін, залучення підтримки колективу на всіх рівнях та створення необхідних передумов для виконання поставлених цілей нам потрібно для себе і для кожного прошарку в компанії дати відповіді на питання з матриці і побудувати план впровадження який передбачатиме поступове введення змін і вестиме нас до бажаного результату в довготерміновій перспективі.

Розуміння того які переваги від таких змін отримаєте ви чи ваша компанія є очевидними, проте чи точно так само це для наших працівників. Чи розуміють менеджери з доставляння наших результатів що рекомендація є життєво важливим показником успішності бізнесу? Чи розуміють усі члени команди що вони мають величезний вплив не лише на виконання поставлених перед ними завдань, а й через свою комунікацію, залученість та віддачу проєкту на емоційний стан клієнта і його кінцеве формування висновків щодо самої компанії? Це дуже важливо описати всі переваги від нашого рішення для кожного з акторів в середині компанії та знайти правильні приклади і роз'яснення, щоб донести їх і впевнитись що люди сприйняли та зрозуміли їх.

Недоліки від зміни також є дуже важливим елементом. Вони допоможуть нам виявити той шлях яким варто рухатися задля усунення

негативних аспектів від впровадження змін. До прикладу, один з недоліків нашого рішення для деяких членів команди може бути сам факт того що вини повинні старатися задовольнити клієнта більшою мірою ніж він того очікує. Адже здебільшого працівники хочуть відробити свої години, зробити те що від них очікують, заробити за це обумовлену винагороду і піти займатися своїми справами у свій вільний час. І така думка та такі дії мають цілковите право на життя, проте чи відповідає це нашим цілям? Скоріше за все ні, тож коли ми будемо складати план впровадження ми повинні розв'язувати цю проблему, або вмотивувавши працівників тим що таким чином кожен з них здобуде надзвичайно важливі навички надавання високоякісних послуг і зможуть в майбутньому з легкістю рухатись по кар'єрі вгору, або запустити власний стартап тощо. Тож фокус на недоліках змін для кожного в компанії є важливою складовою для створення подальшого плану, вирішення цих недоліків та отримання значно більшої залученості та підтримки.

Також, для всіх людей в компанії потрібно встановити правильні очікування від запропонованих змін. Кожен повинен чітко розуміти які очікування в компанії до членів команди та менеджменту, так і які очікування до компанії від членів команди та менеджменту від запропонованих змін. Оскільки ми вже маємо розуміння переваг і недоліків ми можемо сформулювати які наші бажані результати, або ж очікування. Проте, кожен учасник процесу, а це всі члени команди, повинні розуміти ці очікування і знати хто і за що відповідає в ході роботи над результатами що будуть їх задовольняти. Компанія це середовище в якому кожен працює задля задоволення своєї власних очікувань так і очікувань компанії в цілому.

Оскільки наше рішення починається з базових цінностей в компанії, а далі через її культуру і аж до кінцевої комунікації та формування потрібних нам емоцій в клієнта - зміни в процесі є

неминучими, проте їх потрібно зробити гармонійними та зрозумілими для всіх. Цей момент є дуже важливий, адже чим детальніше ми зможемо розглянути та деталізувати зміни в процесі тим краще зможемо сформувати дорожню карту впровадження. Тут головним аспектом є поступовість змін та тестування спрацювання. Тобто, ввели невелику зміну, тестуємо якийсь період часу, щоб зрозуміти наскільки вони влилися в процесі, аналізуємо та робимо висновки і далі по колу, нова зміна або вдосконалення попередньої. І це є безперервний процес, оскільки межі досконалості немає, а світ є постійно динамічним. Тож наш найкращий процес повинен завжди закінчуватися аналізом, прийняттям нових рішень і подальшому впровадженні. Також, варто підсвітити що ускладнення процесу буде мати автоматичний негативний вплив, тому слід це робити обережно і намагатись максимально робити процес прозорим, зрозумілим та природним, тобто на рівні звичок чи культури, але ні в якому разі не обов'язків.

### **3.5.1 План**

Для побудови ефективного плану впровадження змін, який підвищить шанси на отримання рекомендацій від клієнтів, важливо розробити поетапний підхід, який враховує підготовку та детальне розуміння переваг, недоліків та очікувань всіх учасників процесу. Ось як можна структурувати цей процес:

#### **Розробка детального плану**

На першому етапі необхідно сформулювати чіткі цілі змін та розробити детальний план дій, який включатиме чіткі кроки, потрібні ресурси та відповідальних осіб. Важливо залучити до процесу планування представників різних рівнів – від керівників відділів до сленів команд, щоб забезпечити різноплановість підходів і повноту розуміння процесу. Ключовим є визначення метрик для вимірювання ефективності змін на кожному етапі.

### **Комунікація та навчання**

Далі, варто приділити увагу комунікації цього плану всередині компанії. Необхідно організувати серію практик, тренінгів та доповідей, щоб ознайомити співробітників з новими процесами та їхнім впливом на загальні цілі компанії. Це допоможе знизити опір змінам та забезпечити, що кожен у команді розуміє, як його внесок впливає на кінцеві результати та емоційний стан клієнтів. Також, варто залучити практики зустрічей 1 на 1, які повинні бути в компанії, і завдяки яким можна відловити та виправити будь-яке непорозуміння чи опір змінам.

### **Пілотування та оцінка змін**

Перед впровадженням нових процесів на всіх проєктах, важливо провести пілотну (тестову) спробу, яка дозволить виявити можливі недоліки та дати шанс на їх оперативне виправлення. Збір зворотного зв'язку від учасників такого експерименту допоможе оцінити, наскільки нові підходи ефективні і що потрібно змінити перед масштабуванням. Вимірювання впливу змін на задоволеність клієнтів та кількість рекомендацій допоможе оцінити успіх ініціативи.

### **Масштабування та постійне вдосконалення**

Після успішного пілотування і оцінки змін, наступним кроком має бути масштабування обраних змін на всю компанію. Важливо продовжувати відслідковування результатів та реагувати на будь-які виклики, які виникають у процесі. Постійне вдосконалення процесів та системи зворотного зв'язку допоможуть компанії адаптуватися до змінюваних умов ринку та потреб клієнтів.

## РОЗДІЛ 4: АВТОМАТИЗАЦІЯ

Вході роботи над цим дипломом було поставлено за мету розробити методологію яка дозволить покращити продажі компанії коштом добровільних рекомендацій що трапляються в наслідок перевершених позитивних очікувань від клієнтів компанії сприяючи їх емоційним станом в наслідок співпраці. Проте, багато які дослідження та висновки можуть бути автоматизовані, тим більше що більшість описаного в цій роботі вже є серед досліджень багатьох науковців та авторів бізнес літератури. Тож логічним продовженням цього диплому буде створення абсолютно нового зразка CRM (Customer Relationships Management) платформи за допомогою якої можна буде відстежувати поточний стан справ на проєкті, відносин з замовниками та отримувати автоматизовані рекомендації над постійним вдосконаленням цих речей.

В цій дипломній роботі описано ключові речі які впливають на стосунки з замовником, а також ті моменти які можуть свідчити про погіршення цих зв'язків та рекомендації як на них реагувати. Наступним кроком буде запропонована розробка рішення яке зможе автоматизувати дослідження цих речей та стати повноцінним елементом в системі роботи з клієнтами на отримання їй рекомендацій.

### 4.1 ПОТОЧНІ РІШЕННЯ

Що таке CRM (Customer Relationship Management) система? Загально доступні джерела кажуть що це системи з управління відносинами з клієнтами, що використовується компаніями для покращення взаємодій із клієнтами, оптимізації процесів продажу та підвищення рівня задоволеності клієнтів. CRM-системи — це технологічні рішення, що дозволяють централізовано збирати, аналізувати та управляти інформацією про клієнтів та взаємодії з ними. CRM-системи пропонують широкий спектр функціональностей, серед яких: зберігання даних

клієнтів, управління контактами, ведення продажів, автоматизація маркетингу, звітність та аналітика. Це дозволяє компаніям мати єдину базу даних всіх взаємодій з клієнтами, історію покупок та персоналізовану інформацію для кращої підтримки клієнтів. Сучасні системи допомагають автоматизувати багато аспектів продажу, включаючи управління замовленнями, відстеження потенційних замовлень, ідентифікацію можливостей для додаткових продажів. Це значно підвищує ефективність команди продажів і дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних задачах. Також, такі системи інтегрують інструменти для маркетингової автоматизації, що дозволяє створювати комплексні маркетингові кампанії, цільові сторінки, автоматизувати електронні листи та аналізувати поведінку клієнтів для оптимізації рекламних зусиль. Однією з найбільших переваг CRM є її здатність до аналітики та звітності. Вони забезпечують глибокий аналіз даних, що допомагає керівництву робити обґрунтовані рішення на основі точних даних про продажі, тренди покупців та ефективність маркетингу. І варто зазначити що сучасні рішення пропонують мобільні додатки, що дозволяють співробітникам залишатися в контакті з базою даних клієнтів навіть в дорозі. Крім того, CRM часто інтегрується з іншими діловими інструментами, такими як ERP-системи, платформи електронної комерції та інструменти зв'язку.

Проте користуючись наявними на ринку CRM систем (з досвіду HubSpot та Pipedrive) можна стверджувати що всі ці рішення більше схожі на просунуті телефонні книги або бази даних, де є різноманітні списки з кілька тисяч або десятків тисяч потенційних клієнтів (деякі з них може й дійсно стали клієнтом, а інші ніколи і не стануть), функціоналом ведення історії взаємодії з ними, нагадування щодо різних активностей та різного роду автоматизацією взаємодії, звіти тощо. Однак, ведення такої CRM системи й досі вимагає складних додаткових зусиль команди продажів, маркетингу тощо. Та і як ці системи допомагають будувати стосунки? Ніяк.

Вони можуть допомагати нам не забути минулий стан справ, нагадати нам комусь подзвонити або написати (якщо ми не забули це нагадування погодити або створити) або ж відобразити поточний стан продаж (ведення потенційного клієнта) на воронці з наперед визначеними рівнями продаж. Аналогічно і з чинними клієнтами, їх стан або взагалі не ведуть і не відображають в CRM системах (маючи при цьому інші системи), або роблять це в ручному режимі і не достатньо якісно.

Також, вході дослідження на одному з наших проєктів було зауважено що більшість компаній в яких історія CRM системи сягає більше 3-х років змінює стиль ведення та заповнення даних досить часто, що в результаті ускладнює історичний аналіз даних та знижує ефективність і цінність інформації котру вона зберігає.

## 4.2 НОВЕ РІШЕННЯ

Новим рішенням є розробку концептуально нової CRM системи головною метою якої буде візуалізація відносин з поточними клієнтами, валідація якості зв'язків в цих відносинах з подальшим вивченням, аналізом та автоматизованими рекомендаціями по роботі над кожним клієнтом та вдосконаленню відносин. Також, важливим моментом буде моніторинг здоров'я відносин та спрацювання попереджувальних заходів у випадку їх погіршення та запобіганню будь-якої ескалації. І додатковим аспектом такої CRM системи нового зразка буде вивчення мережі контактів поточних клієнтів, зіставлення їх портрету з портретом нашого ідеального покупця та рекомендування їх як потенційних клієнтів задля отримання рекомендацій.

### 4.2.1 Граф як основний інструмент

Поточні CRM системи працюють в режимі списку з наявними в ній контактами, цей механізм є застарілий та не містить ніякої додаткової інформації окрім самого контакту. Нова CRM система повинна зображати



нас та наших клієнтів у вигляду графу, що може лише однією візуалізацією принести нам значно більше інформації щодо стану справ з нашими клієнтами та нашими зв'язками з ними.

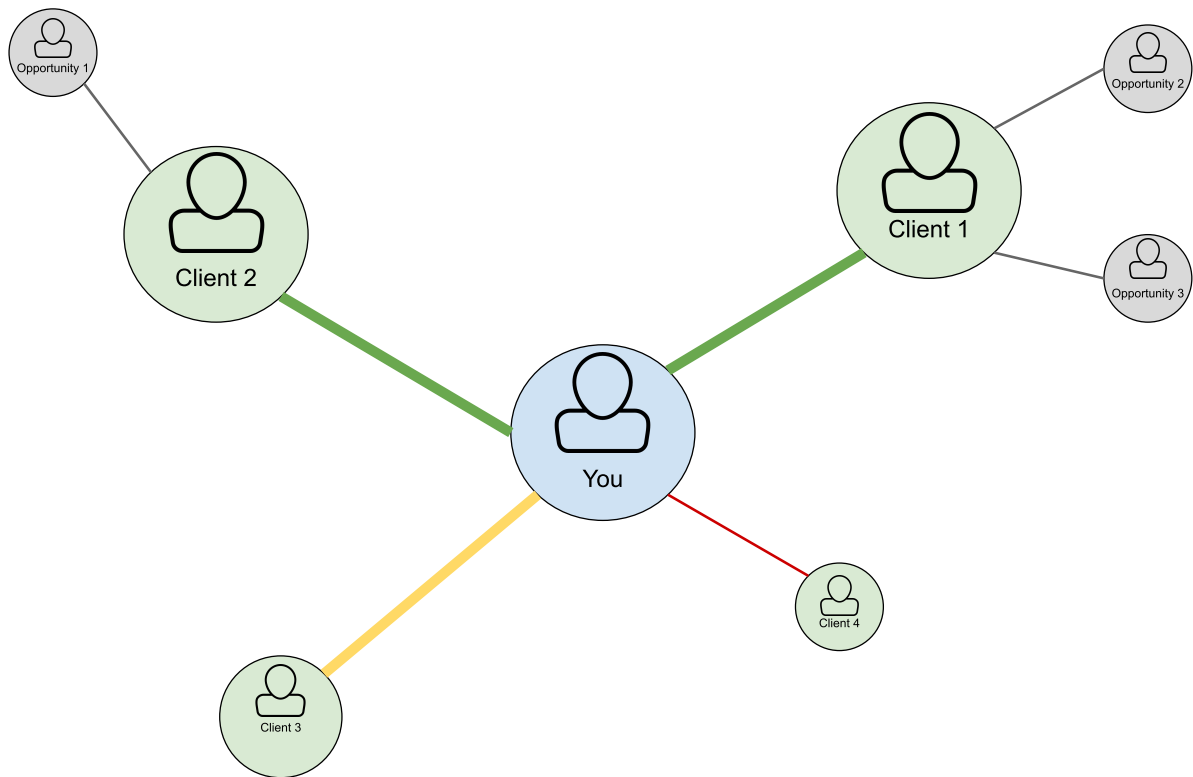


Рис 4.1. Схематичне зображення графу зв'язків між нами та нашими клієнтами

Таблиця 4.1

Роз'яснення щодо графу зв'язкув на Рис 4.1.

Розмір кола	Вказує на те як довго ви співпрацюєте з даною особою
Колір кола	Відрізняє вас, ваших клієнтів та людей що відповідають вашому портрету клієнта для потенційного отримання рекомендації від клієнта
Довжина лінії	Вказує на середню тривалість в комунікації з клієнтом. Чим довша лінія, тим рідше ви спілкуєтесь
Колір лінії	Вказує на те наскільки здоровим є ваш зв'язок

Товщина лінії	Символізує те наскільки сильним є ваш зв'язок
Можливості	Відображає потенційних людей з мережі зв'язків клієнта що відповідають нашому портрету ідеального клієнта і можуть стати отримувачем рекомендації

Таким чином нова система зможе відображати поточних справ стосунків вас та вашого бізнесу з кожним з поточних клієнтів. В середині кожного клієнта буде його особиста інформація та додаткова інформація зібрана в ході дослідження вашої з ним співпраці. Також будуть надані рекомендації, автоматично створені події для вас та вашої команди що цілеспрямовані на зміцнення стосунків та зв'язків. Також, можна буде створити декілька графів, щоб розмежовувати клієнтів по сегментах або ж вести окремі графи для минулих клієнтів, зв'язок з якими є не менш важливий та перспективний, так і для потенційно нових клієнтів.

#### **4.2.2 Конфігурація та інтеграція**

Дана нова CRM система буде містити два основні та дуже критичні поменти від яких залежатиме вся її подальша робота та якість інформації яку вона аналізуватиме та на основі якої будуть удиватися припущення щодо поточних стосунків з клієнтами та рекомендації по їх покращенню.

##### **Конфігурація**

Конфігурація системи полягатиме в деталізованому описі компанії, індустріях в яких вона працює та послуги які ваша компанія надає. Дана інформація буде збиратися методом заповнення форми й здебільшого вибір тої чи іншої інформації буде зроблено за допомогою фіксованого набору варіантів. Проте, сам опис компанії буде запропоновано до довільного написання тексту який пізніше буде проаналізований алгоритмами LLM (Large Language Model) для подальшого використання в розрізі роботи з поточними клієнтами та їх мережею.

Також важливим моментом конфігурації буде створення портретів ідеальних клієнтів. Ці портрети, а точніше інформація вказана в середині кожного з них, будуть використовуватися алгоритмами штучного інтелекту та порівнюватися з кожним учасником мережі наших клієнтів. Основна інформація яку потрібно буде вказати в портреті ідеального клієнта це його індустрія, країна та сервіси, а також яку ціннісну пропозицію ми можемо запропонувати. Беручи це все до уваги та за допомогою ШІ наша платформа буде визначати найбільш ймовірних людей серед усієї мережі наших клієнтів яким може бути цікаво з нами співпрацювати та проблеми яких ми точно можемо вирішити.

### **Інтеграція**

Інтеграція буде ключовим механізмом роботи даної CRM. Завдяки інтеграції з каналами комунікації такими як електронна пошта, програми Slack, WhatsApp тощо, наша система отримуватиме доступ до листування та обміну інформації з клієнтами і її подальший аналіз за допомогою ШІ і визначення емоційного аспекту кожного разу коли зв'язок був встановлений. Також, передбачається написання розширення для браузера що буде інтегруватися у відео дзвінки з тією ж метою, аналізувати розмову на її емоційний стан.

Наступним елементом інтеграції будуть соціальні мережі такі як Facebook, LinkedIn та Twitter (X). З їх допомогою ми зможемо використовувати ваш профіль для того, щоб вивчати мережу наших клієнтів, встановлювати кандидатів для потенційної рекомендації та вивчати поведінку клієнтів, їх вподобання тощо, для генерації кращих пропозицій по побудові міцних та якісних стосунків між вами.

### **4.2.3 Приватність**

Станом на сьогоднішня приватність інформації є надзвичайно важливим моментом. Ключовим є приватність сенситивної інформації, такі як особисті листування тощо. Відповідно до цього будуть запропоновані

рішення які вже широко використовуються в таких додатках як Grammarly, Чат Боти та плагіни до відео конференцій що ведуть нотатки та роблять кінцеві висновки. Використовуючи такі ж підходи ми будемо запитувати дозволу та попереджати людей що ми будемо аналізувати та заради чого. Також, важливим моментом буде те що ми не будемо зберігати жодної приватної інформації на своїй стороні, а лише результати кінцевого аналізу про емоційний стан того чи іншого повідомлення, зустрічі, дзвінку.

Все що стосується соціальних мереж типово є публічною інформацією. Однак соціальні мережі, як LinkedIn, Facebook та Twitter, мають власні умови використання, які часто обмежують або забороняють автоматизований збір даних. Порушення цих умов може призвести до блокування акаунтів або навіть юридичних наслідків.

Відповідно до всього вище сказаного перш ніж впроваджувати будь-які системи збору та аналізу даних із приватних каналів чи соціальних мереж, нам слід ретельно вивчити всі юридичні та етичні аспекти. Це включає консультації з юридичними радниками для забезпечення відповідності всім вимогам і уникнення потенційних недоліків. Також, варто розробити чітку політику обробки даних, яка включатиме механізми збору згоди, обробки даних та забезпечення прозорості дій компанії перед клієнтами.

#### **4.2.4 Використання Генеративного Штучного Ітелекту**

Штучний генеративний інтелект (AI) має значний потенціал у вдосконаленні CRM систем, особливо у контексті відслідковування емоційного аспекту відносин між компанією та клієнтами. З використанням AI можливе глибоке аналізування листувань та взаємодій, що дозволяє виявляти емоційні тони, настрої та наміри, вкладені в комунікації. Такий підхід допомагає не тільки розуміти поточний стан відносин, але й прогнозувати майбутні тенденції в поведінці клієнтів.

#### **Аналіз листування**

Застосування AI до аналізу листувань може автоматично класифікувати повідомлення за емоційним забарвленням (позитивне, нейтральне, негативне) та важливістю для подальших дій. Алгоритми машинного навчання та обробки природної мови (NLP) здатні видобувати ключові слова та фрази, які можуть вказувати на проблеми або успіхи в відносинах з клієнтом. Це дозволить нам оперативно реагувати на зміни в настроях клієнта, запобігаючи ескалації потенційних конфліктів.

### **Візуалізація відносин**

AI може використовуватися для візуалізації відносин між нами та клієнтами, включаючи графічне зображення інтенсивності взаємодій, частоти контактів, та емоційних коливань. Це допомагає краще уявити здоров'я відносин і виділити ті з них, які потребують додаткової уваги. Така візуалізація може бути інтегрована у щоденні інструменти управління, забезпечуючи легкий доступ до аналітики для усіх рівнів управління.

### **Доступ до соціальних мереж**

Інтеграція з соціальними мережами дозволяє використовувати AI для аналізу мережі контактів клієнта. З аналізу цих даних можна ідентифікувати ключових осіб, які можуть стати потенційними клієнтами на основі подібності їх профілів до портрету ідеального покупця. AI може також виявити тенденції та зв'язки в мережі, які можуть бути використані для стратегічного планування маркетингових та продажних кампаній.

### **Автоматизовані рекомендації**

На основі зібраних даних та аналізу, AI може надавати автоматизовані рекомендації щодо оптимізації відносин з кожним клієнтом. Це включає пропозиції щодо частоти і типу взаємодій, персоналізованих пропозицій, які можуть бути надані клієнтам, та стратегій вирішення потенційних проблем ще до їх появи.

Застосування штучного інтелекту в CRM системах нового покоління відкриває значні можливості для покращення взаємодій з клієнтами та підвищення ефективності бізнесу. Водночас, необхідно ретельно враховувати юридичні та етичні аспекти пов'язані з приватністю даних та згодою користувачів.

## 4.3 ФІНАНСИ

### 4.3.1 Розробка

Розробка даної платформи буде передбачати декілька етапів, де перший з них буде створення на випуск MVP (Minimal Valuable Product) версії для того, щоб скоріше вийти на ринок, отримати перших користувачів та перші відгуки для подальшого вдосконалення та нарощення функціоналу.

Для того, щоб максимально правильно зрозуміти склад команди та тривалість реалізації потрібно затвердити чіткий список вимог та функціоналу MVP версії. Список вимог що необхідно реалізувати у MVP версії:

1. Бренд та Логотип;
2. Дизайн та UI/UX мокапи;
3. Функціонал реєстрації, відновленню пароля та автентифікації з авторизацією;
4. Створення Компаній (для багатокористувацького режиму);
5. Створення Робочих областей (для кожного сегменту клієнтів);
6. Створення Клієнтів з відповідно вмістом для кожного запису;
7. Візуалізація зв'язків між нами та всіма клієнтами (з їх початковим значенням);
8. Інтеграції з LinkedIn, Електронною поштою та WhatsApp;
9. Інтеграція з LLM (OpenAI Chat GPT);

10. Написання промтів (запитів) до LLM для визначення потрібних нам емоційних станів в ході вивчення взаємодії з кожним із клієнтів;
11. Створення ICP та опису компанії;
12. Написання алгоритмів вивчення мережі LinkedIn наших клієнтів;
13. Написання промтів (запитів) до LLM щодо інформації про відповідність людей з оточення клієнтів нашому ICP;
14. Імплементация візуалізації статусу відносин в вашій мережі клієнтів та видача рекомендацій на основі відповідей LLM;
15. Візуалізація рекомендацій людей з мережі клієнтів для потенційного отримання рекомендацій;

Таблиця 4.2

Список прогнозованої команди для розробки запропонованого програмного рішення

Позиція	Кі-ть	Вартість*	Опис
Розробник користувацького інтерфейсу	2	\$4,500.00	Розробка та імплементация користувацького інтерфейсу згідно наперед розробленого дизайну та мокапів.
Розробник серверної частини	2	\$5,000.00	Розробка бізнес-логіки серверної частини, API та моделей для збереження в Базі Даних, інтеграція з зовнішніми ресурсами.
UI/UX дизайнер	1	\$2,700.00	Розробка бренду, логотипу та візуального зображення користувацького інтерфейсу (мокапи).
Тестувальник	1	\$3,500.00	Тестування роботи програмного

			забезпечення згідно з бізнес вимогами.
Проектний менеджер	1	\$3,000.00	Керування командою та її розумінням вимог та кінцевого результату від кожної ітерації розробки.
Інженер хмарних технологій	1	\$4,000.00	Розгортання системи в хмарах для швидкої інтеграції з-поміж учасників розробки, тестування і подальшого виходу в робочу, користувацьку версію.

Вартість\* - вказана за 1 позицію з врахуванням середніх цін ресурсу DOU на 4й квартал 2023 року.

Оскільки ми будемо застосовувати ітеративний процес розробки то нам не потрібна вся команда і відразу, тож застосуємо Гант Діаграму для візуалізації тривалості розробки і залученості членів команди.

Таблиця 4.3

Діаграма Ганта що зображає залученість кожного з членів команди протягом прогнозованого часу розробки MVP версії продукту

Позиція	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Розробник користувацького інтерфейсу							
Розробник серверної частини							
UI/UX дизайнер							
Тестувальник							



Проектний менеджер							
Інженер хмарних технологій							

У відповідності до залученості кожного з членів команди до розробки нового рішення та тривалості розробки MVP в 7 місяців то приблизна варість проєкту становить:  $2 * (4,500.00 * 7) + 2 * (5,000.00 * 7) + 2,700.00 * 3 + 3,500.00 * 4 + 3,000.00 * 7 + 4,000.00 * 4 = 63,000.00 + 70,000.00 + 8,100.00 + 14,000.00 + 21,000.00 + 16,000.00 = \mathbf{\$192,000.00}$

#### 4.3.2 Точка безбитковості

В першій версії (MVP) оплата з користувачів не стягується, отож потрібно буде самостійно гарантувати оплату за інфраструктуру проєкту та підтримку. Проте, як тільки буде зібрана інформація щодо зручності користування системою та здатністю гарантувати ту якість і цінність яка передбачалася ідеєю проєкту ми перейдемо то платної версії де платними функціями системи стануть:

1. Кількість користувачів в середині компанії;
2. Кількість клієнтів занесених до бази даних;
3. Робота з рекомендаціями з вивчення мережі клієнтів;
4. Асистент взаємодії з замовниками (буде рекомендувати коли і як взаємодіяти, щоб зміцнювати стосунки).

Оплата буде здійснюватися по підписці згідно з обраним одним з тарифних пакетів:

Таблиця 4.4

#### Прогнозовані тарифні пакети для користувачів системи

Безкоштовний	Стандарт	Преміум
● 1 - користувач в компанії;	● 5 - користувачів в компанії;	● Безліміт по користувачам;

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10 - клієнтів в базі даних;</li> <li>● Без роботи по вивченню мережі;</li> <li>● Без асистенда взаємодії;</li> </ul> <p>Даний тариф буде зручним для маленьких сервісних компаній з кількістю до 10 клієнтів. Основна функція це вивчення зв'язків та стосунків і підсвічування проблемних моментів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 50 - клієнтів в базі даних;</li> <li>● 3 роботою по вивченню мережі;</li> <li>● Без асистента взаємодії;</li> </ul> <p>Даний тариф буде зручним для малих та середніх бізнесів котрим важлива підтримка стосунків з поточними клієнтами та вивчення нових можливих клієнтів для отримання рекомендацій.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Безліміт по кліжнтам;</li> <li>● 3 роботою по вивченню мережі;</li> <li>● 3 асистентом взаємодії;</li> </ul> <p>Даний тариф буде зручним для малих, середніх та великих бізнесів котрим важливо тримати все під контролем, постійно рости і отримувати цінні поради щодо взаємодії з усією базою клієнтів.</p>
\$00.00 / Month	\$30.00 / Month	\$50.00 / Month

Беручи розуміння щодо інфраструктури і підтримки продукту нам потрібно буде забезпечувати її диттедіяльність згідно наступних даних.

Таблиця 4.5

#### Розраунок вартості підтримки продукту

Найменування	Вартість / Місяць
Мінімальна команда розробки: <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 розробник користувацького інтерфеусі;</li> </ul>	\$15,500.00

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 розробник серверної частини;</li> <li>● 1 тестувальник;</li> <li>● 1 проєктний менеджер.</li> </ul>	
Інфраструктура	\$1,000.00
Ліцензії: <ul style="list-style-type: none"> <li>● OpenAI (В залежності від кі-ті операцій)</li> </ul>	\$1,000.00

Таким чином підтримка системи буде обходитись в \$17,500.00 на місяць. Отже, для того, щоб забезпечити беззбитковість проєкту нам потрібно 583 користувачів по Стандартній підписці або 350 користувача по Преміум підписці, або міксована кількість у вигляду 80% проти 20% (Стандарт проти Преміум) що дорівнює 467 клієнтів по Стандарт підписці та 70 по Преміум.

## ВИСНОВКИ

В ході роботи над цим дипломним проектом було поставлено мету розробити методологію для системного впровадження та подальшого масштабування що сприятиме підвищенню продажів компанії за рахунок отримання природній, не примусових, добровільних рекомендацій від наших поточних клієнтів до тих людей яким ми можемо допомогти і хто найкращим чином відповідає нашим потребам. Також, було виділено чималу увагу зрощенню культури в компанії яка б гарантувала що кожна взаємодія з клієнтом буде націлена на те, щоб створити емоційну цінність при розв'язанні будь-якого питання та вході розробки програмного забезпечення на замовлення цих клієнтів.

В цій роботі мені допомогли модулі бізнес-школи Українського Католицького Університету що були націлені на розвиток бізнесу, розвиток персоналу, планування фінансів та створення і впровадження інноваційних підходів в рамках традиційної роботи.

Основним результатом вважається візуалізацію ключових моментів впливу на створення як найкращої атмосфери при взаємодії з клієнтом на рівні своєї компанії та на рівні компанії клієнта. Важливим моментом є розуміння характеристик сили та здоров'я стосунків з кожним з клієнтом, чинники їх позитивної або ж негативної динаміки, а також послідовність тих чи інших дій для запобігання ескалації, проактивності в діях на залагодження негативних моментів взаємодії та постійного розвитку та вдосконалення стосунків задля досягнення партнерського рівня, високої довіри і природного та добровільного вмотивування клієнтів ділитися своїм досвідом та рекомендувати нас в позитивному ключі своїм друзям, знайомим, клієнтам та іншому оточенню.

Завершальним моментом, і один з тих які будуть і надалі розвиватися та над яким буде продовжуватися робота є створення автоматизованої системи, CRM нового зразку, що буде аналізувати зв'язки

та взаємодію з кожним з клієнтів за допомогою численних інтеграцій та допомагатиме зрозуміти який є поточний стан кожних робочих стосунків з клієнтами і просигналізувати та поради наступні кроки та дії у випадку погіршення ситуації.

Вважає що мені вдалося розкрити тематику стосунків бізнесу з клієнтами та побудувати методологію для впровадження в компаніях, а також розкрити можливості для впровадження технологій та штучного інтелекту задля досягнення максимальної цінності в побудові стосунків з клієнтами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Роберт Чалдіні (2017). Психологія впливу. 352с.
2. Ден Аріелі (2018). Передбачувана ірраціональність. 296с.
3. Malcolm Gladwell (2002). The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. 301с.
4. Daniel H. Pink (2018). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. 256с.
5. Cambridge Dictionary from [https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/recommendation#google\\_vignette](https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/recommendation#google_vignette)