МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування клієнтоорієнтованої політики торгово-промислового підприємства на ринку кави»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Містюк В. Ю.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філос. наук, доцент
Сухарева К. В.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маркова С. В.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Містюк Валерія Юріївна

1. Тема роботи «Формування клієнторієнтованої політики торгово-промислового підприємства на ринку кави»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1.
2.
3.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

_____

_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарєва К. В.		
2	Сухарєва К. В.		
3	Сухарєва К. В.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент _____ В. Ю. Містюк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

За умов поглиблення соціально-економічних протиріч у розвитку сучасної економіки на тлі загострення політичних конфліктів виникає необхідність підтримки конкурентоспроможності та стабільності діяльності вітчизняних підприємств з виробництва кави.

Зважаючи на це особливо актуальними стають поглиблення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо визначення суті клієнтоорієнтованої політики торговельно-промислового підприємства, методів її оцінювання та впровадження у виробничо-комерційну діяльність.

Тема: «Формування клієнторієнтованої політики торгово-промислового підприємства на ринку кави», є дуже актуальна в наш час. Метою роботи є аналіз клієнтоорієнтованої політики торговельно-промислового підприємства на українському ринку кави на базі фабрики по виробництву кави Isla..

Об’єктом дослідження є методи збільшення та покращення кліїєнтоорієнтовної політки на українському ринку, зокрема ТОВ «Isla».

Предметом дослідження є теоретико-методичниі положення формування клієнтоорієнтованої політики підприємств з виробництва кави.

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ, ТОРГОВЕЛЬНО-ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, МЕРЕЖА, МАРКЕТИНГ, КЛІЄНТСЬКА БАЗА

ABSTRACT

Given the deepening of socio-economic contradictions in the development of the modern economy against the background of exacerbation of political conflicts, there is a need to maintain the competitiveness and stability of the activities of domestic coffee companies.

Considering this, deepening of theoretical approaches and development of practical recommendations on definition of essence of client-oriented policy of trade and industrial enterprise, methods of its evaluation and introduction into production and commercial activity become especially relevant.

Topic: «The formation of a client-oriented policy of the trade and industrial enterprise in the coffee market ”is very relevant nowadays. The purpose of the work is analysis of the client-oriented policy of a trade and industrial enterprise on the Ukrainian coffee market based on the Isla coffee factory.

The object of the study is the methods of increasing and improving the client-oriented policy in the Ukrainian market, in particular, LLC Isla.

The subject of the research is the theoretical and methodological provisions of formation of client-oriented policy of coffee production enterprises..

CUSTOMER ORIENTATION, COMPETITIVENESS, TRADE AND INDUSTRIAL ENTERPRISE, NETWORK, MARKETING, CLIENT BASE

ЗМІСТ

ВСТУП……..8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМТСВА……12

1.1. Економічна сутність, роль та місце клієнтоорієнтованої політики у діяльності підприємства ……..12

1.2. Передумови формування клієнтоорієнтованої політики ……..……17

1.3. Конкурентні переваги підприємства ……27

1.4. Огляд світового ринку кави ……..…36

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНО-ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ……39

2.1. Аналіз українського ринку кави та кавових напоїв ……39

2.2. Становлення та розвиток підприємства ……..62

2.3. Фінансово-економічний аналіз торгово-промислового підприємства..68

2.4. Стан клієнтоорієнтованої політики торговельно-промислового підприємства ……..75

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ ……85

3.1. Методи і способи підвищення ефективності підприємства за рахунок підвищення клієнтоорієнтованої політики……..…85

3.2. Напрями підвищення рівня клієнтоорієнтованості фабрики з виробництва кави ……105

ВИСНОВКИ ……..124

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……129

ВСТУП

За умов поглиблення соціально-економічних протиріч у розвитку сучасної економіки на тлі загострення політичних конфліктів виникає необхідність підтримки конкурентоспроможності та стабільності діяльності вітчизняних підприємств з виробництва кави. Одним з інструментів для вирішення означеної проблеми виступає клієнтоорієнтована політика, яка передбачає застосування принципово нових підходів до розуміння й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії на ринку товарів і технологій, скерованих на успішну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає рівню мінливості зовнішнього середовища підприємств. Саме тому проблематика формування ефективної клієнтоорієнтованої політики підприємств набуває все більшої значущості.

Зважаючи на це особливо актуальними стають поглиблення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо визначення суті клієнтоорієнтованої політики торговельно-промислового підприємства, методів її оцінювання та впровадження у виробничо-комерційну діяльність. Це зумовлює необхідність проведення дослідження процесів формування клієнтоорієнтованої політики підприємств та їх впливу на рівень конкурентоспроможності на ринку кави в Україні. [3,5]

Реалії сьогодення підтверджують, що сучасним підприємствам для досягнення довготривалого ринкового успіху і перемоги у конкурентній боротьбі недостатньо послуговуватися досвідом та ресурсами своїх ділових партнерів та постачальників. Емпірично доведено, що ринкового успіху досягають лише ті з підприємств, які у своїй діяльності максимально орієнтуються на вивчення та використання споживацького досвіду. Таким чином, підприємствам, спрямованим на довготривалий ринковий успіх доцільно активізувати свою діяльність за такими напрямами: спонукати споживача до відвертого діалогу; організувати і навчити персонал, який

контактує зі споживачами, для більш плідної співпраці; удосконалювати маркетингове диференційоване управління у споживчих сегментах; залучати клієнта до створення споживчої цінності; за будь-яких умов виконувати взяті перед клієнтом зобов'язання. [7-9]

Виконання всіх цих напрямів знаходиться у межах сучасної парадигми маркетингу, а саме: клієнтоорієнтованого підходу. Клієнтоорієнтований підхід останнім часом набуває значної актуальності і для успішних підприємств стає провідною концепцією ведення бізнесу. [1, 10-14]

Головні переваги клієнтоорієнтованого підходу як парадигми сучасного ведення бізнесу:

– унікальні конкурентні переваги досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, бо ці елементи досить швидко копіюються;

– ставлення до клієнта неможливо створити «під копірку», воно напрацьовується роками і виступає невідмінною складовою корпоративної культури.

Клієнтоорієнтований підхід з'явився як продукт еволюціонування концепції маркетингу взаємодії та маркетинг-менеджменту, бо саме цей вид маркетингу поєднує основні риси і характеристики концепцій, доповнених розумінням специфіки їх реалізації при орієнтації на клієнта (споживача).

Основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований підхід в організації, є її персонал. Клієнтоорієнтованість персоналу – це сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників, сприяють певній поведінці і встановленню і підтриманню відносин з клієнтами для отримання необхідного результату.

Можна сформувати індикатори, що свідчать про високий ступінь орієнтації компанії на задоволення потреб клієнтів, до них відносять: формування доступної системи продажів послуг і супутніх продуктів; сегментування клієнтської бази, засноване на формуванні особливих технологій

роботи з кожним сегментом чи з найбільш цінними клієнтами.

Головною ознакою сформованого клієнтоорієнтованого підходу є: наявність політики формування клієнтської бази, ключових способів визначення її цілей, пріоритетів, ресурсів.

Таким чином, клієнтоорієнтований підхід – це інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.

Актуальність даного дослідження визначається тим, що в умовах ринкової економіки цілеспрямоване формування перспективного товарного асортименту підприємства є одним їз засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства. В нинішній час, в умовах ринкової економіки, підприємства отримали можливість самостійно формувати свою економічну стратегію, тобто знайти відповіді на наступні питання: які види продукції виробляти, в якій кількості, як і якими засобами, для кого і коли виробляти.

Важливість даного дослідження обумовлена також і тим, що воно проведено на матеріалах галузі, продукція якої безпосередньо спрямована на задоволення конкретних особистих потреб людей.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є фабрика з викобництва кави Isla (м. Запоріжжя).

Метою кваліфікаційної роботи магіста є вдосконалення клієнтоорієнтованої політики фабрики по виробництву кави Isla.

Для того щоб досягти поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- збір та аналіз маркетингової інформації;
- систематизація й аналіз зібраної інформації;
- представлення отриманих результатів дослідження;
- розробка рекомендації щодо проведених досліджень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку використаних джерел.

Загальний обсяг роботи – 1 сторінки, перелік посилань включає 31 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНО-ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, роль та місце клієнтоорієнтованої пролітики

Загострення конкурентної боротьби, глобалізація й насичення ринку вимагає більш ефективного використання ресурсів та підвищення лояльності клієнтів, оскільки саме від їх вибору залежить результативність та успіх діяльності підприємств. Так, клієнти стають основним джерелом створення вартості, а їх вибір перетворюється на цінну інвестицію, що визначає вартість і ефективність діяльності. Водночас, лібералізація світового економічного простору, розвиток інфо-комунікаційних технологій та мереж забезпечили для виробників та споживачів дешеві персоналізовані комунікаційні канали та можливість мобільно отримувати необхідну інформацію. Усвідомивши важливість налагодження тісних довготермінових відносин з клієнтами та їх особливу цінність і вагомість, виникає необхідність генерування власної унікальної конкурентної переваги. Наслідуючи успішний світовий досвід, для вітчизняних підприємств такою перевагою, стає формування нової управлінської парадигми, яка базується на клієнтоорієнтованості. Нині, клієнтоорієнтованість вважається основою ідеології ведення бізнесу у всьому світі, що зумовлено неможливістю досягнення успіху без повноцінного діалогу з клієнтами.

Необхідність задоволення якісно нових вимог сьогодення та запитів клієнтів зумовлює науковий і практичний інтерес до уточнення ідентифікації клієнтоорієнтованості підприємства та визначення її сутнісних характеристик. Особливої актуальності набуває ця проблематика в сучасних посткризових умовах та зниження платоспроможності населення.

Теоретичні й методологічні аспекти щодо важливості використання та ідентифікації клієнтоорієнтованості підприємства, визначення її сутнісних характеристик розглядало чимало вчених. Особливо цінними вважаємо розробки таких учених, як І. Ансоф, О. Виноградова, А. Войчак, А. Воронкова, О. Гудзь, П. Друкер, Ю. Кареєва, І. Коломоєць, Ф. Котлер, С. Лосев, І. Манн, Г. Мінцберга, М. Портера, П. Стецюк, Дж. Робінсона, Н. Тишина, А. Томпсон, С. Еверт та інших. Водночас, подальшого осмислення потребують ідентифікація клієнтоорієнтованості підприємства та обґрунтування визначення її сутнісних характеристик на основі критичного розгляду наявних в наукових публікаціях підходів. [16-20]

Проаналізуємо підходи вчених до тлумачення клієнтоорієнтоорієнтованості і з'ясуємо, чи можуть бути застосовані такі підходи для охарактеризування сутності клієнтоорієнтованої політикипідприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

Автор	Сутність поняття	Акцент
Манн І.	ініціація позитивних емоцій у клієнтів, що призводить до вибору товарів і послуг конкретної компанії серед конкурентів, до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій.	Процес, результат
Мухортова О.	стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результати стратегії клієнтоорієнтованості: лояльність, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів.	Стратегія, результат
Кулинич А.	бажання зрозуміти клієнта, точна відповідність обіцянкам та очікуванням клієнта та прагнення до перевищення його очікувань, чесність	Націленість, навички, процес

	відповідальність перед державою, індивідуальний підхід.	
Лошков В.	здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів	Потенціал, здатність
Новікова А Маслова Н.	характеристика бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва, інструмент, який дозволяє отримувати лояльних клієнтів.	Орієнтир, інструмент
Кваско А.В. Лавринюк М.М.	зміна парадигми управління підприємством у напрямах управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку і ін.	Зміна парадигми управління
Франке, Парк	набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності клієнта.	Концентрація на інтересах клієнта
Никонова І.А. Шамгунов Р.М.	перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, шляхом використання нетрадиційних підходів.	Задоволення майбутніх потреб клієнтів
Хлебович Д.І.	компанія понад усе ставить інтереси клієнтів, що їх потреби та бажання є визначальним фактором при розробці внутрішніх бізнес-процесів.	В центрі - інтереси клієнта

Слід відзначити, що не має єдиної думки стосовно того, чим є клієнтоорієнтованість – інструментом (засобом), процесом (орієнтацією, ініціацією), результатом зусиль (показником, характеристикою), стратегією тощо. Найбільш влучним є формулювання О.Дейнеки, яка досліджує практичні

аспекти реалізації стратегії клієнтоорієнтованості підприємств, і визначає клієнтоорієнтованість, як пріоритет маркетингової стратегії підприємства, що дозволяє досягти лояльності ключових клієнтів шляхом формування унікальних стосунків із ними. У контексті такого визначення необхідно дослідити клієнтів окремого підприємства та виділити ключових з них і налагодити роботу з ними у такий спосіб, щоб викликати у них почуття лояльності. Саме формування унікальних стосунків з цією групою клієнтів дозволить досягти балансу інтересів. Інші групи клієнтів (потенційних, випадкових) можна перетворити на клієнтів, за умови здійснення пропозиції, адекватної їх очікуванням.

Важко уявити підприємство, яке «понад усе ставить інтереси клієнтів». Адже, метою створення та функціонування будь-якої комерційної організації є отримання прибутку. Підприємство може знизити пріоритет ряду власних цілей на користь інтересів клієнта, таким чином, піти на втрату частини прибутку, але не в повному його обсязі. При цьому керівництво інвестує в розвиток клієнтської бази. Отже, клієнтоорієнтованість повинна бути вигідною для всіх учасників процесу обслуговування.

Науковці, визначаючи клієнтоорієнтованість, часто оперують поняттям «лояльність клієнтів», під якою розуміють надання переваги певній компанії, її товарам чи послугам, формування наміру продовжувати ними користуватись у майбутньому, що підкріплюється певним рівнем довіри. Важливим питанням є встановлення взаємозв'язку між лояльністю та ступенем задоволеності клієнтів. Л.В.Пан, який ґрунтовно досліджував питання лояльності, визначив такий логічний зв'язок: «Високоякісна продукція й супутні послуги, створені з урахуванням потреб споживачів, будуть сприяти більш високому рівню задоволеності споживачів. Високий рівень задоволеності буде сприяти підвищенню рівня лояльності споживачів. Лояльність - ключовий фактор довгострокових фінансових успіхів організації» [16].

З огляду на таку взаємозалежність, пріоритетною метою клієнтоорієнтованості підприємства є завоювання лояльності клієнта, а отже,

створення стабільної клієнтської бази.

Реалізація клієнтоорієнтованого підходу можлива за умови розробки ефективної клієнтоорієнтованої стратегії, яка є сукупністю перспективних цілей і найбільш ефективних методів їх досягнення.

Узагальнюючи результати теоретичних досліджень, можна визначити основи стратегії підприємства та критерії його клієнтоорієнтованості [19,23].

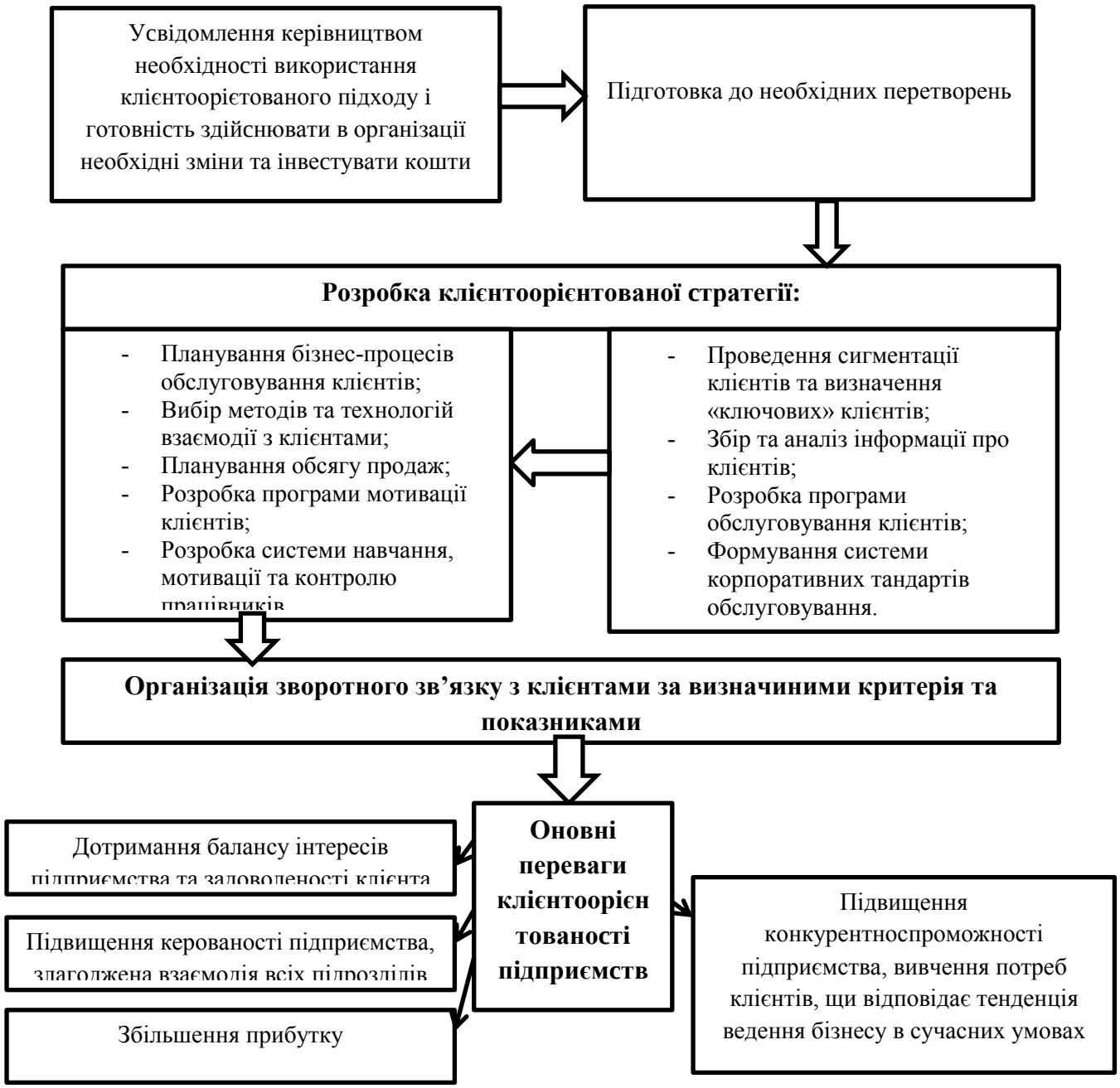


Рис. 1.1 Схема реалізація клієнтоорієнтованого підходу на підприємстві

Перехід до клієнтоорієнтованої політики є необхідною умовою успішного бізнесу. Такий перехід є економічно обґрунтованим, а його передумовою є повна переорієнтація базисного та реагуючого рівнів відносин з клієнтом на відповідальний, активний, гнучкий і навіть такий, що буде випереджати негативні тенденції, шляхом постійного вивчення тенденцій ринку та поведінки клієнтів.

Орієнтація на вимоги клієнта у веденні бізнесу підприємством, можуть бути продиктовані, як індивідуальними і специфічними особливостями (тенденціями ринкових змін, впливом зовнішнього середовища та мати «масовий характер», наприклад, зростання інфляції, отже бажання зберегти заощадження), дає можливість збереження постійної клієнтської бази та навіть її розширення. Як вже зазначалось, в умовах конкурентного ринкового середовища, коли клієнт має доступ до значної кількості дуже схожих за ціновими та іншими характеристиками продуктів, саме ефективно сформований клієнтоорієнтований підхід дає довгострокову стабільність на базі конкурентних переваг, що в свою чергу бажану довіру, а отже і лояльність клієнтів, продукує беззбиткову діяльність та можливість стабільного ринкового росту.

1.2. Передумови формування клієнтоорієнтованої політики

Нині спостерігається загострення конкуренції, що зумовлює падіння цін на продукцію, зростання витрат на залучення клієнтів. Зростання уваги до роботи з клієнтами та їх обслуговування вимагає від підприємства впровадження нових підходів, встановлення міцних довірчих відносин, якості і високих стандартів обслуговування, що дозволить підприємству скоротити витрати на розширення клієнтської бази і враховувати цінність для підприємства існуючих клієнтів (рис.1.2). Ключовою можливістю збереження рентабельності бізнесу для багатьох підприємств стало підвищення

інтенсивності споживання їхньої продукції (послуг) кожним з клієнтів, що призвело до необхідності підтримки довгострокових відносин з ними через використання клієнтоорієнтованості. [6,25-27]



Рис. 1.2 Схема впровадження

Незважаючи на те, що поняття клієнтоорієнтованості декларується у стратегіях розвитку та річних звітах вітчизняних підприємств починаючи з початку нового тисячоліття, половина підприємств України проголошує клієнта значимою цінністю своєї діяльності − у бізнес-практиці його використання спостерігається значно рідше. Як зауважує блог Customer Evangelism, попри той факт, що 56% підприємств уважають самих себе клієнтоорієнтованими, лише 12% споживачів погоджуються із цією оцінкою [17 с. 6]. Це пояснюється нерозумінням керівництвом та працівниками сутності клієнтоорієнтованості, не усвідомленням ними того, що для реалізації клієнтоорієнтованості, їм потрібно модернізувати управлінські підходи та повністю реорганізувати свою діяльність.

Представлені дослідження Roffey Park (Великобританія) демонструють, що існує прямий зв’язок між практикою управління, змінами у підприємствах та їх здатністю успішно працювати з клієнтами у кризових умовах. За

результатами анкетування 900 менеджерів було виявлено, що концентрація уваги виключно на власних проблемах у 56% випадків призводить до зростання збитковості підприємств, у 49% випадків – до нарощування конфліктності у колективі, у 44% випадків – до зниження мотивації персоналу.

Перша увага щодо клієнтоорієнтованості спостерігалась у 90-х роках минулого століття. Її метою стала побудова індивідуальних відносин підприємства з кожним із клієнтів. А вже на початку нового тисячоліття підприємства масово почали демонструвати свої прагнення до підвищення якості роботи зі своїми клієнтами, зростання їх лояльності та побудови такого співробітництва, яке було б взаємно вигідним (рис. 1.3). Наслідком змін у бізнесовому середовищі, що відбулись за останні роки, стає саме клієнтоорієнтованість як нова філософія підприємницької діяльності.



Рис. 1.3. Схема роботи клієнтоорієнтованого підприємства

Зародженню та зростанню актуальності використання клієнтоорієнтованості сприяли вимоги сьогодення, які мають наступні особливості: загострення конкуренції за власну ринкову нішу; перенасичення ринку схожими продуктами та послугами; зростаючі запити клієнтів до якості продуктів й послуг та до обслуговування; безперестанне надходження на ринок нових продуктів та послуг. Зазначені вимоги зумовили необхідність переорієнтації уваги від процесу виробництва та традиційного маркетингу на

задоволення існуючих й потенційних потреб клієнтів при збереженні інтересів підприємства. [30]



Рис. 1.4 Елементи, що відображають клієнтоорієнтованість

Клієнтоорієнтованість відображає сучасну філософію управління підприємством, що окреслюється глибоким розумінням та пошуком механізмів ефективного задоволення потреб клієнтів, базисом якої є знання про запити клієнтів та їхні потреби й бажання, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати існуючих і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси усіх зацікавлених суб'єктів та максимально задовольняють їхні потреби.

У такому контексті, уточнюючи ідентифікацію клієнтоорієнтованості підприємства, можна дати наступне визначення: клієнтоорієнтованість - це концепція управління підприємством, яка зорієнтована на виявлення та задоволення наявних і майбутніх потреб, зростання якості взаємовідносин з

клієнтами та адаптацію комунікаційних ланцюгів і внутрішніх бізнес комбінацій залежно від споживчих запитів, націлена на генерування стратегічних конкурентних переваг та підвищення прибутковості підприємства.

Таке тлумачення клієнтоорієнтованості, дозволяє визначити її сутнісні характеристики:

- глибоке розуміння своїх клієнтів, що передбачає наявність у підприємства процесів розвиненої сегментації і таргетингу (інструмент, що дає змогу виділити з усього масиву клієнтської бази цільовий сегмент, який відповідає певним критеріям). Розуміння означає наявність регулярного зворотного зв'язку, налагодження активного діалогу, що сприяє розвитку довгострокових відносин, оцінювання рівня задоволеності і лояльності.

- утримання існуючих клієнтів, що є ключовим завданням підприємства, оскільки збільшення частки ринку і залучення нових клієнтів коштує дорожче (на залучення нового споживача окремі підприємства витрачають у 5–10 разів більше коштів, ніж на збереження уже існуючого), підприємствам вигідніше використовувати потенціал вже наявної клієнтської бази й забезпечувати нарощення продажів чи кількості наданих послуг за рахунок розширення та підвищення інтенсивності споживання існуючими клієнтами.

- розвиток індивідуальних комунікаційних ланцюгів з клієнтами. Для обліку персональних особливостей кожного клієнта та формування більшої цінності продукту для нього, необхідно забезпечити особисту інтерактивну взаємодію між ним і підприємством. З розвитком телекомунікаційних технологій розв'язання цього завдання стало можливим.

- взаємодія з клієнтами, заснована на відносинах, а не на продажу продукту. Платформою збереження і розвитку взаємовідносин між підприємством та його клієнтами вважаються відносини, що формуються в результаті співпраці. Клієнти мають сприймати підприємство як носія певних компетенцій, які генерують особливу для них цінність:

- орієнтація на підвищення лояльності клієнтів. Лояльність з'являється лише внаслідок взаємодії клієнта і підприємства. Лояльні клієнти сприймають

підприємство як носія якогось бренду. Під поняттям «лояльність клієнтів», науковці переважно розуміють надання переваги клієнтами певному підприємству, його продукції чи послугам, формування наміру продовжувати ними користуватись у майбутньому, що підкріплюється певним рівнем довіри. Навіть найяскравіший бренд та найпривабливіша рекламна пропозиція не здатні перетворити звичайного клієнта на лояльного, якщо вони не підкріплені конкретними діями направленими на формування тривалого позитивного взаємозв'язку. Лояльність клієнтів відображає їх позитивне ставлення до діяльності підприємства та послуг, що ним надаються. Саме лояльність клієнтів, їх сприятливе відношення до підприємства є фундаментом його стабільності і успіху. Практика переконує, що наявність великої кількості лояльних і платоспроможних клієнтів забезпечує шерег вагомих переваг підприємству як в короткостроковій так і в стратегічній перспективі. Важливим питанням вважається встановлення взаємозалежності між лояльністю та ступенем задоволеності клієнтів . На практиці під лояльністю часто розуміють повторність придбання послуги, проте в економічній літератури лояльність частіше пов'язують з мірою задоволеності клієнта. Л. В. Пан стверджував, що високоякісна продукція й супутні послуги, створені з урахуванням потреб клієнтів, будуть сприяти більш високому рівню задоволеності клієнтів. Високий рівень задоволеності буде сприяти підвищенню рівня лояльності клієнтів. Лояльність − ключовий фактор довгострокових фінансових успіхів підприємства. У окремих публікаціях знаходимо, що лояльність з'являється тоді, коли споживач задоволений і не шкодує про витрачені гроші. Проте деякі учені стверджують, що лояльний споживач – це завжди задоволений споживач, але задоволений споживач не завжди лояльний, хоча задоволеність клієнта – перший крок на шляху до формування його лояльності. Під задоволеністю клієнта розуміють сукупність суб'єктивних оцінок окремих характеристик підприємства та його продукту. Позитивна оцінка послуги підвищує задоволеність клієнта і відповідно силу наміру повторного придбання, але не визначає його повністю, оскільки воно залежить від прив'язаності клієнта до

підприємства і загальної привабливості аналогічних послуг конкурентів. Таким чином, задоволеність клієнтів не обов'язково зумовлює повторні покупки і зростання обсягів реалізації, але вона є платформою для подальшого формування лояльності клієнтів. За оцінками експертів, зростання кількості лояльних клієнтів на 5% в середньому може призвести до підвищення обсягів збуту на 100%. При цьому лояльний клієнт приносить у 11 разів більше прибутку. Отже, формування лояльності клієнтів несе вигоди для підприємства, проте потреби клієнта повинні вважатися найвищою цінністю.

- управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management). Поняття «управління клієнтським досвідом» увів у науковий вжиток Бернд Шмітт, який окреслив його як «процес стратегічного управління досвідом взаємодії клієнта і підприємства, пов'язаним з продуктом або підприємством». CEM являє собою науку про процес всебічного управління досвідом клієнта на всіх стадіях його взаємодії з підприємством, продуктом, брендом або послугою. Споживча цінність – як пропозиція, як послуга, як відносини – не є ні панацеєю, ні чимось зафіксованим раз і назавжди. Вона завжди в динаміці і схильна до зовнішнього і внутрішнього негативного впливу. Тільки вимірюючи клієнтський досвід у різних точках дотику з підприємством, на різних етапах життєвого шляху і за різними комунікаціями взаємодії, – можна бути впевненими, що клієнт дійсно отримує кращий досвід. Позитивний досвід, отриманий клієнтом в процесі обслуговування формує його лояльне ставлення до підприємства та забезпечує тривалий взаємозв'язок з ним. Наприклад, якщо клієнт повністю задоволений якістю послуги конкретного підприємства, то при всіх незмінних факторах наступного разу він з великим ступенем імовірності зробить свій споживчий вибір на користь саме цього підприємства. У свою чергу, при виборі іншої послуги, що входить в асортимент підприємства, його сприятливе ставлення перенесеться і на новий продукт. Використовуючи методологію управління клієнтським досвідом підприємство генерує шерег конкурентних переваг, зокрема: формує клієнтський досвід, який вирізняє бренд підприємства з поміж інших і забезпечує виконання обіцяного на кожному етапі співпраці з клієнтом;

надає можливість співробітникам постійно пропонувати клієнту унікальний і цінний досвід на рівні найпростіших процесів на підприємстві; робить клієнтів настільки задоволеними, що вони купують тільки його послуги і радять підприємство своїм знайомим; включає в себе комплексну систему відстеження та вимірювання бізнес-результатів; приносить відчутний прибуток і дає високу рентабельність інвестицій, внаслідок поліпшення лояльності клієнтів і утримання співробітників . [17,30-32]

Використання клієнтоорієнтованості вважається обов'язковим атрибутом успішного бізнесу у практиці економічно розвинутих країн. Адже, генерування нових продуктів і послуг, що мають відповідати потребам клієнтів, економічним та політичним реаліям сьогодення, є одним з ключових елементів при формуванні довготривалих відносин з клієнтами.

Реалізація клієнтоорієнтованості передбачає розробку ефективної клієнтоорієнтованої політики та стратегії, яка є сукупністю перспективних завдань і дієвих методів їх досягнення, що дозволяють отримувати конкурентні переваги за рахунок генерування персоналізованих продуктових пропозицій. Виходячи із сутнісних характеристик клієнтоорієнтованості, важливим є визначення ключових клієнтів, проте не слід забувати про залучення нових клієнтів. Як стверджує Пітер Друкер, залучення клієнтів є необхідним процесом, щоб через нові вимоги і особливості нових клієнтів оживити діяльність підприємства, його структур і співробітників, змусити адекватно відповідати тим викликам, які завжди пов'язані з новими споживачами [3]. Перехід до клієнтоорієнтованості є необхідною умовою успішного бізнесу, що забезпечить підприємство стабільною клієнтською базою. Такий перехід є економічно обґрунтованим, а його передумовою є повна переорієнтація базисного та реагуючого рівнів відносин з клієнтом на відповідальний, активний, гнучкий і навіть такий, що буде випереджати негативні тенденції, шляхом постійного вивчення тенденцій ринку та поведінки клієнтів.

Орієнтація на вимоги клієнта, що можуть бути продиктовані, як індивідуальними і специфічними особливостями (ринкові коливання, вплив

зовнішнього середовища та мати „масовий характер‖, зокрема, нарощення інфляційних процесів), дає можливість збереження постійної клієнтської бази та навіть її розширення. Як вже акцентувалось, за умов конкуренції, коли клієнт має доступ до широкої лінійки схожих за ціновими та іншими характеристиками продуктів різних підприємств, саме використання клієнтоорієнтованості дає довгострокову стабільність на базі конкурентних переваг, що в свою чергу бажану довіру, а отже і лояльність клієнтів, продукує беззбиткову діяльність та можливість стабільного ринкового росту.

В процесі використання клієнтоорієнтованості, підприємство має дотримуватись наступних положень: вивчати своїх клієнтів, досліджувати їх корисність для підприємства, проводити ефективну сегментацію клієнтів, виявляти їх потреби, для можливості розробки інноваційних та, в окремих випадках, індивідуальних пропозицій; направляти зусилля, передусім на утримання лояльних, постійних клієнтів (навіть якщо у підприємства недостатньо ресурсів і є необхідність реалізовувати агресивну бізнесову стратегію), при цьому приділяти достатньо уваги ефективним продажам і залученню нових клієнтів; підтримувати постпродажні відносини, запровадити дієву систему зворотного зв’язку (зокрема, дзвінок з проханням оцінити рівень обслуговування, корисність отриманої консультації); всі підрозділи підприємства повинні володіти єдиною несуперечливою інформацією про клієнта, а відповідальність за роботу з клієнтом та її наслідки повинна бути розділена між усіма підрозділами, навіть тими, котрі не беруть безпосередньої участі в процесі обслуговування клієнтів. В складних вітчизняних реаліях сьогодення, для досягнення успіху у бізнесі, доцільним буде переймання світового досвіду і запровадження клієнтоорієнтованого, відповідального та соціально налаштованого бізнесу, що забезпечить високі позитивні результати.

Використання клієнтоорієнтованості, як основи нової управлінської парадигми щодо ведення бізнесу можна вважати нагальною необхідністю успішного функціонування сучасного підприємства, оскільки саме клієнти формують його ключові цінності та є джерелом економічного зростання і

прибутків. Обґрунтовано, що клієнтоорієнтованість це це концепція управління підприємством, яка зорієнтована на виявлення та задоволення наявних і майбутніх потреб, зростання якості взаємовідносин з клієнтами та адаптацію комунікаційних ланцюгів і внутрішніх бізнес комбінацій залежно від споживчих запитів, націлена на генерування стратегічних конкурентних переваг та підвищення прибутковості підприємства.

Сьогодні клієнтоорієнтованість є необхідним атрибутом успішного бізнесу. На основі критичного розгляду наявних в наукових публікаціях підходів до тлумачення клієнтоорієнтованості бізнесу з урахуванням специфіки прояву нових викликів та запитів сьогодення, визначено її сутнісні характеристики, зокрема: глибоке розуміння своїх клієнтів, утримання існуючих клієнтів, взаємодію з клієнтами, засновану на відносинах, а не на продажу продукту, розвиток індивідуальних комунікаційних ланцюгів з клієнтами, орієнтацію на утримання лояльності клієнтів й управління клієнтським досвідом. Якісне використання клієнтоорієнтованості має задовольняти потреби клієнтів на основі унікальності обслуговування, індивідуального підходу або розробки інноваційних послуг, з врахуванням споживчих очікувань та прогнозуючи бажання клієнтів. При такій побудові взаємин з клієнтами усі підрозділи підприємств мають спільне завдання щодо досягнення їх лояльності, водночас, підприємство отримує можливість передбачати клієнтські запити та формувати попит на свої нові продукти, що є його значною конкурентною перевагою. Запропоновані положення використання клієнтоорієнтованості підприємством є загальними, але водночас, базовими для усвідомлення необхідності трансформації управлінської бізнесової парадигми.

Предметом подальших наукових пошуків може стати дослідження розробки й вибору ефективних заходів щодо стратегії клієнтоорієнтованості підприємства та можливостей її реалізації.

1.3. Конкурентні переваги підприємства

Відкритість вітчизняного ринку в умовах конкуренції вимагає від вітчизняних компаній формування особливих конкурентних переваг, які дають можливість бути конкурентоздатними серед підприємств, що мають більш тривалий досвід ведення господарської діяльності на ринку (таблиця 1.2).

Актуальний принцип стратегічного менеджменту, що передбачає розгляд світу як загального для всіх місця постачання, виробництва і торгівлі, стимулює вітчизняні компанії активізувати діяльність в напрямі формування системи клієнтоорієнтованності, як ключової характеристики бізнесу, оскільки це є тією конкурентною перевагою, яка базується на специфічних, оригінальні здатностях і ресурсах підприємства, які слабо піддаються імітації з боку конкурентів.

В умовах конкурентного середовища створювати конкурентні переваги, за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін стає все складніше, але коли вся компанія перебудовується таким чином, щоб створити максимальну цінність для клієнта, створюються унікальні внутрішні компетенції для задоволення потреб клієнтів. [5-8]

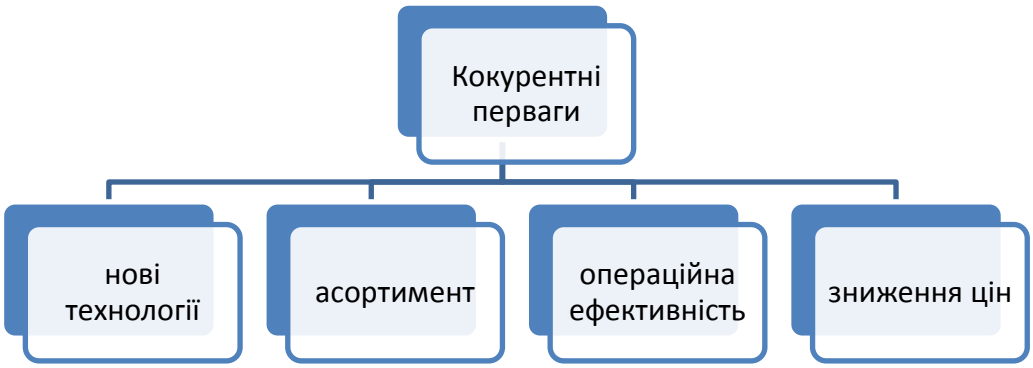


Рис. 1.5 Основні компоненти переваг

Клієнтоорієнтований підхід стає ведучою парадигмою ведення бізнесу оскільки підвищує конкурентоспроможність підприємства за рахунок саме конкурентної переваги яка у класичному менеджменті визначається як виражена особливість або компетентність, що дозволяє залучати й зберігати клієнтів.

Незважаючи на актуальність даного терміну в бізнесі та консалтингу можна відзначити неоднозначність і плюралізм думок різних учених, бізнесменів та експертів щодо даного поняття. Різні тлумачення цього поняття фокусують увагу на відповідних пріоритетах у формуванні клієнтоорієнтованого бізнесу. Крім цього, компанії які декларують цю характеристику не завжди відповідають цій парадигмі.

Слід відмітити, що основним акцентом в такій політиці є орієнтація на клієнта.

Часто під клієнтом розуміють кінцевого споживача. Слід відмітити, що ці терміни не є синонімами, оскільки, згідно визначення у професійному словнику клієнт - це фізична чи юридична особа, що користується продуктами іншої фізичної чи юридичної особи, яка вступає з нею в ділові стосунки, а споживач – це фізична чи юридична особа, яка отримує або має намір отримати продукт для власного споживання чи користування. Під продуктом в даному випадку розуміємо «матеріальний або нематеріальний предмет (включаючи роботи, послуги), що задовольняє будь-яку суспільну потребу, вироблений для обміну та такий, що володіє цінністю, яка встановлюється в процесі його обміну на інші товари». Саме тому клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу саме на понятті клієнт, що є більш ширшим та включає як кінцевого споживача, так і співробітників, що є клієнтами для підрозділів у виробничому ланцюжку. Це означає, що у визначенні варто відмітити прагнення перш за все персоналу компанії до встановлення довгострокових взаємовідносин з клієнтом на основі розуміння та задоволення його активних та латентних потреб, оскільки не мотивований персонал навряд чи буде ефективно задовольняти потреби клієнтів. [19,26]

Таблиця 1.2

Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Принцип	Зміст
Комплексність	Результати дослідження конкурентоспроможності підприємства мають сполучати й оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або кількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння.
Системність	Основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності та розроблення відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжчинникових взаємозв'язків та зумовленого ними синергійного ефекту.
Об'єктивність	Результати дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання.
Динамічність	Основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень.
Безперервність	Процес дослідження та оцінювання конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (через створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібнізміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення.
Оптимальність	Відповідно з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, а й ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідна комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів з регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Беручи до уваги вищезазначені визначення, можна сказати, що клієнтоорієнтованість - це ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а

також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб та максимізацію прибутку на цій основі.

Під компетенцією розуміємо інтегрований результат опанування змістом, який виражається в готовності використовувати засвоєні знання, уміння та навички, а також способи розв'язання поточних задач на високому рівні і досягнення певного результату.

Саме прагнення розпізнати та задовольнити потребу є вирішальним чинником у встановленні партнерських відносин. За такого підходу клієнт є ключовою фігурою в системі пріоритетів компанії, що потребує відповідної орієнтації і взаємодії усіх структурних підрозділів компанії. Відповідно до цього визначення варто розрізняти внутрішнього та зовнішнього клієнта.

Внутрішня клієнтоорієнтованість передбачає задоволення потреб працівників компанії з позиції ефективної взаємодії підрозділів в напрямі задоволення потреб зовнішнього клієнта, оскільки саме зовнішні клієнти є основою руху грошових потоків та зростання ринкової вартості компанії. Такий підхід передбачає усвідомлення потреб клієнтів із метою врахування інтересів компанії.

Стратегічний підхід до розвитку компанії, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності, передбачає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення та залучення нових і утримання існуючих за рахунок формування взаємовигідних партнерських відносин, задоволення їх явних та латентних потреб та очікувань. Сьогодні конкуренція на ринку зміщується в напрямі підвищення якості обслуговування клієнтів та наданні клієнту додаткових послуг. Варто відмітити, що системи реалізації постійно еволюціонують. Так, трансакційні продажі, у результаті яких з'являються разові клієнти, заміщуються продажем із консультацією, який дозволяє сформувати постійних покупців. Але останній вже замінюється довірчим продажем, у результаті якого компанія отримує лояльних клієнтів.

Клієнт повинен відчувати важливість його проблем для співробітника компанії та готовність надати посильне сприяння у їх вирішенні. Саме тому необхідна злагоджена взаємодія всіх підрозділів компанії, формування ланцюжку обслуговування клієнта, як єдиного бізнес-процесу, об'єднання відокремлених функціональних служб.

Традиційно ключовими факторами успіху компанії, які ідентифікують клієнтоорієнтованість з позиції клієнта - це перш за все якість, сервіс, асортимент.

Клієнторієнтований підхід передбачає формування широкого асортименту продуктів. З огляду на це, компанія повинна постійно вдосконалювати наявні продукти і створювати нові, враховуючи сьогоднішні волатильні та прогнозуючи майбутні потреби. Добре знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися Врахування інтересів клієнта і його активне включення в інтерактивний процес розробки і створення нових продуктів дозволить компанії не лише значно розширити свою клієнтську базу, за рахунок залучення клієнтів, які раніше не могли знайти потрібного їм продукту за доступною ціною, але і знизити свої операційні витрати за рахунок перекладання частини робіт із створення продукту на самого клієнта, а також трансакційні витрати.

Для забезпечення відповідної якості в компанії має бути створена система менеджменту якості, в якій кожен процес пов'язаний з клієнтом. Формальний підхід до опису бізнес-процесів не дозволяє організації стати дійсно клієнтоорієнтованою

Важливою складовою клієнтоорієнтованого підходу є формування лояльності клієнта до компанії, шляхом розробки і впровадження програм, які сприяють формуванню у клієнтів стійкого почуття відданості певній компанії, що проявляється в його стабільній орієнтації на придбання товарів даної компанії.

Лояльність клієнта включає дві складові: по-перше, дії клієнта як покупця, раціональні мотиви яких можна з'ясувати та оцінити; по-друге, емоційна складова лояльності клієнта, вимірювання ступеня якої є достатньо складним завданням.

Як зазначає А. Сливоцький у книзі «Мистецтво творення попиту»: «перемагає не той, хто рушить першим, а той, хто першим створить чи захопить емоційний простір на ринку». Саме хороший сервіс — один із елементів, який створює емоційну прихильність до компанії .

Взаємодія раціональної та емоційної складової лояльності клієнта виникає на кожному із етапів процесу реалізації продуктів, що включає підготовчий етап на якому клієнт ухвалює рішення про придбання, безпосередньо сам процес придбання та післяпродажний сервіс який може мати місце у випадку повернення товару або його заміни та інформування клінта про його можливості розвитку партнерських відносин. Врахуванням специфіки бізнесу відповідно до етапів реалізації формуванню лояльності зовнішнього клієнта сприятиме низка факторів (табл. 2). Слід відмітити що, лояльність не може бути забезпеченою спорадичним наданням бонусів та знижок клієнту. Її формування є цілеспрямованою діяльністю по забезпеченню високого рівня задоволеності клієнта, сервісом компанії на всіх етапах їх взаємодії. [29-32]

Таблиця 1.3

Фактори сприяння лояльності клієнта

Етап реалізації товару	Фактор сприяння лояльності клієнта
підготовчий	Доступний обсяг інформації про компанію
	Доступний обсяг інформації про продукт
	Наявність та зручність web-стрінки (представництва)
	Зручність розпорядку роботи
	Можливість отримання консультацій щодо обраного продукту

	безпосередньо у співробітників, за телефоном, з мережі Інтернет.
	Можливість зворотного зв’язку (наприклад можливість направити запит, (у тому числі і електронний) та отримати на нього вичерпну відповідь)
	Зрозумілість та прозорість умов придбання
	Вичерпність інформації, яка надається представниками компанії
	Зручність розташування точки продажу
Заключення угоди	Зовнішній вигляд точки продажу та якість внутрішнього облаштування
(продаж)	Забезпечення комфортних умов перебування в торговій точці (в тому числі санітарно-гігієнічних)
	Облаштування робочих місць співробітників
	Зовнішній вигляд співробітників
	Дружнє, ввічливе спілкування між співробітниками
	Манера спілкування по телефону
	Зацікавленість у задоволенні потреби клієнта
	Зрозумілість процедури розрахунку за товар
	Якість поліграфічного та змістового оформлення документів, які супроводжують продаж
	Дружнє та ввічливе ставлення до клієнта
	Розбірливість мови, її грамотність постановка голосу продавця
	Швидкість оформлення покупки
Післяпродажний	Допомога клієнту та його консультування при поверненні товару
	Повнота та зрозумілість наданої клієнту інформації про порядок та умови повернення коштів
	Ввічливість співробітників у взаємовідносинах з клієнтом та їх

	співучасть у вирішенні його проблем
	Простота процедури та швидкість повернення коштів
	Комфортність умов офісу
	Зовнішній вигляд співробітників
	Організація робочих місць співробітників
	Інформування про можливість розвитку партнерських відносин

Слід зауважити, що лояльність клієнта може формуватися опосередковано, через лояльність до конкретного продавця, якому він довіряє і з яким звик мати справу. Однак, непоодинокими є приклади, коли менеджери з продажу звільняючись з компанії «забирають» клієнтів з якими вони працювали, Тому, формуванню клієнтоорієнтованоті сприяє використання ефективних методів пошуку, відбору, навчання оцінки та мотивації персоналу з метою розвитку цієї компетенції, оскільки, не можливо зробити клієнтів щасливими з нещасними співробітниками.

Особливої уваги заслуговує процес формування корпоративної культури компанії що спрямований на культивування цінності клієнта у стратегічного розвитку компанії.

Таким чином, формування клієнтоорієнтованості компанії як ключової компетенції включає комплекс заходів:

- розроблення системи підбору навчання та мотивації персоналу з позиції розуміння цінності клієнта для компанії
- моніторинг активни та латентних потреб існуючих та потенційних клієнтів
- створення такої системи взаємодії в компанії за якої ключовою фігурою виступає клієнт
- створення якісних продуктів;
- формування, підтримання в актуальному стані, оновлення, вивчення клієнтської бази даних;

- забезпечення максимального проникнення продуктового ряду компанії у відповідні клієнтські сегменти, в тому числі і за рахунок селекції та просування на ринок продуктів, які з точки зору клієнта, мають підвищену цінність;
- забезпечення персоналізованого підходу до кожного клієнта, в тому числі з позиції забезпечення ефективності його стимулювання до продовження взаємовідносин з компанією (привітання клієнтів із важливими подіями в їх житті, вручення їм подарунків, забезпечення систематичних знижок при придбанні продуктів);
- стимулювання комплексних продажів;
- створення у клієнта відчуття значущості його думки для компанії та рівноправності партнерства, шляхом організації залучення клієнтів до оцінювання роботи компанії, та прийняття її менеджментом рішень шляхом використання засобів зворотного зв'язку (соціологічні опитування, телефонні гарячі лінії, можливість надсилання скарг та пропозицій із використанням можливостей Інтернету тощо);
- розроблення та впровадження програм лояльності, основною метою яких є: з одного боку, мотивування клієнтів до підтримання та розвиток стосунків з компанією, а з іншого – зміщення уваги компанії з питань забезпечення прибутковості окремих продуктів, до питань забезпечення прибутковості відносин з клієнтами (наприклад забезпечення постійним клієнтам накопичувальної знижки на супутні продукти);
- розроблення програм утримання клієнтів, що формуватимуть ядро постійних, лояльних до компанії клієнтів, які, крім забезпечення прибутковості компанії, поширюватимуть позитивну інформацію на ринку, що, в свою чергу, сприятиме залученню нових клієнтів та їх утриманню.

Основою клієнтоорієнтованого підходу є глибоке розуміння інтересів клієнта, яке повинно базуватися на збиранні та аналізі всієї доступної інформації про клієнта, забезпеченні високої якості обслуговування,

індивідуалізованого підходу в питаннях задоволення їх потреб, розробці нових продуктів, відповідно до запитів цільового сегменту за умови добре мотивованого та навченого лояльного персоналу, оскільки саме задоволений персонал впливає на якість продуктів та сервісу, що врешті решт вливає на розвиток компанії.

Фомування системи клієнтоорієнтованості в компанії створює такі конкурентні переваги, як: розроблення продуктів для задоволення диференційованих інтересів клієнтів; забезпечення оптимальної ціни при відповідній якості; встановлення довірчих взаємовідносин з компанією, збільшення кількості та утримання клієнтів, підвищення продуктивності праці, скорочення трансакційних витрат, зниження плинності кадрів, хорошу репутацію у клієнтів, що в кінцевому підсумку, сприяє збільшенню частки ринку, підвищенню фінансової стійкості, вартості та конкурентоспроможності компанії в цілому.

1.4. Огляд світового ринку кави

Світовий ринок кави в останні роки динамічно розвивається. Позитивний вплив на нього справили результати двох масштабних досліджень про вплив кавових напоїв на організм людини. У першому брало участь понад півмільйона людей з десяти європейських країн, а в другому - майже 200 тис. осіб, велика частина яких були афроамериканці. Хоч ці дослідження проводилися на різних континентах, але їх висновки виявилися схожими і переконливими. Було встановлено, що у людини, яка випиває дві-три чашки кави щодня, на 18% менший ризик смерті, ніж у тієї, хто іі зовсім не п'є. Тому багато з тих, хто побоювався шкоди від кави для свого здоров'я, змогли відкинути свої страхи і спокійно пити напій, що бадьорить, в зв'язку з чим світовий обсяг їі споживання зріс.

Як відомо, кава в Україні не росте, тому цей продукт до нас імпортується. Той, хто регулярно п'є каву, майже точно пробував напій, зроблений із зерен в Бразилії. Це латиноамериканська держава ось вже понад півтора століття тримає пальму першості по поставкам зерен кави на світовий ринок. У минулому році бразильська частка на ньому становила більше третини. А якщо додати ще й виробництво інших країн цього регіону, зокрема, такого великого учасника ринку, як Колумбія (8,8%), то в сумі Південна Америка дає світу близько 45% всієї кави, в основному це смачна і ароматна арабіка.

Інший вид кави - міцна робуста імпортується до нас переважно з Азії. Тут в лідерах В'єтнам з часткою в світовому виробництві 18,5%. Сусіди доводять частку регіону на глобальному кавовому ринку до 30%.

На третіх ролях у виробництві кави сьогодні знаходиться його батьківщина - Африка. Тут добре ростуть обидва види кави. Лідер регіону - Ефіопія забезпечує лише близько 5% світового ринку. Хоч кави на африканському континенті росте більш ніж в 30 країнах, політична і економічна нестабільність не дозволяє розвинути його виробництво. [14]

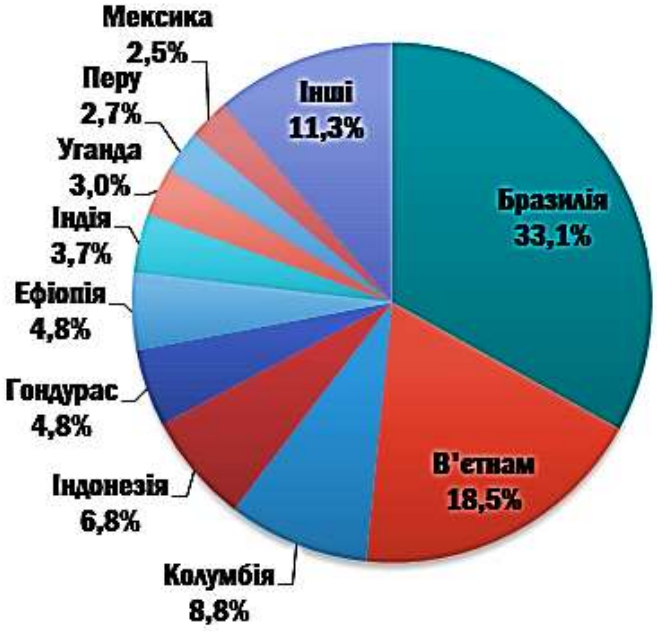


Рис. 1.6 Виробництво кави у світі по країнах у 2018 році, %

За даними останніх п'яти років, найвдалішим для виробників кави був 2015 рік. Він ознаменувався зростанням врожаю як арабіки, так і робусти, в порівнянні з 2014-м. У 2016 році виробництво арабіки ще більше збільшилося, а робусті зашкодила посуха у В'єтнамі та Індонезії. У минулому році спостерігалася зворотна картина - виробництво робусти зросло до рівня 2015 року, а арабіки зібрали менше, в основному через неврожай в Колумбії.

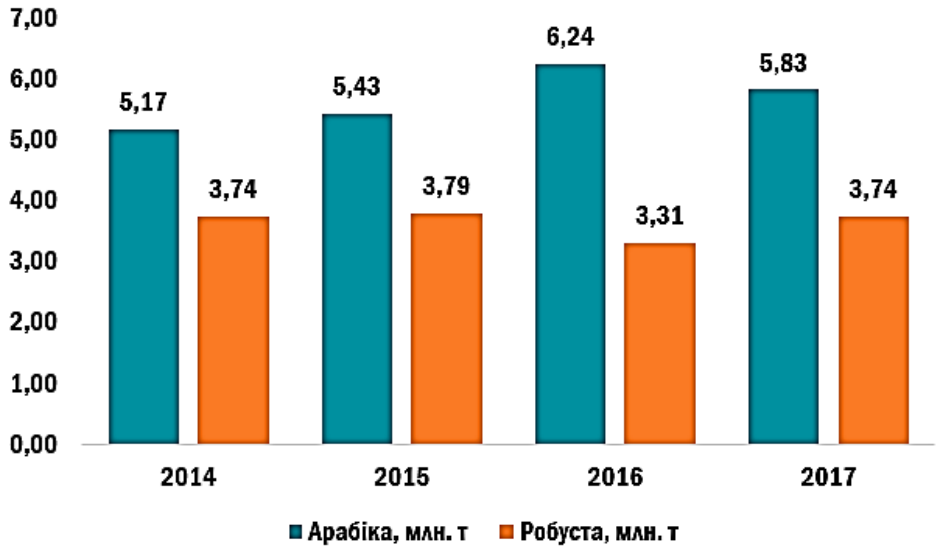


Рис. 1.7 Виробництво кави за видами

Зерна кави долають чималий шлях, перш ніж потрапити в нашу чашку. Це воістину глобальний продукт - його вирощують в одному регіоні світу, обсмажують і упаковують в іншому, а остаточний вигляд і смак напій приймає в кавовій машині, встановленій у вашій квартирі або кав'ярні неподалік.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНО – ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА КАВИ

(на прикладі фабрики з виробництва кави Isla)

2.1. Аналіз українського ринку кави та кавових напоїв

Значення ринку кави важко переоцінити, адже для широких мас споживачів цей продукт давно став звичною частиною раціону. Кава є важливим експортним продуктом більш ніж для 50-ти країн. Крім цього, вона має величезне економічне значення для мільйонів людей, які прямо чи опосередковано залежать від її виробництва та реалізації як основного засобу для існування.

На сучасному етапі розвитку України ринок кави – один з найбільш активно зростаючих ринків харчової сфери. Проте, незважаючи на всю популярність цього напою, якої він набув останніми роками, ринок кави разом з культурою її споживання, ще тільки формується. Він надзвичайно чуттєвий до змін як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Теоретичною основою дослідження ринкового попиту і пропозиції були праці таких науковців: В.Г. Андрійчука, Л. Вакуленко, Ю. Воскобійника, В. Галушко, В. Гриньову, А. Діброву, С. Квашу, А. Ковтун, Ю.Ю. Колісніченко, О. Скидана, О. Шпичака та інших.[1-9,17]

Віддаючи належне науковому доробку дослідників, слід зазначити, що проблеми формування й ефективного функціонування вітчизняного ринку продовольства потребують подальшого дослідження. Особливо це стосується продуктів, вирощування яких в Україні, зважаючи на несприятливі кліматичні умови, неможливе, зокрема кави.

Аналізуючи український ринок кави, варто зауважити, що наразі це один з найбільш активно зростаючих ринків харчової сфери. Зазначено, що він

надзвичайно динамічний у своєму розвитку та не досяг стадії насичення. Водночас, незважаючи на те, що в Україні культура споживання кави ще тільки зароджується, помічено, що навіть в умовах економічних труднощів середній покупець намагається придбати звичну для нього норму кави.

Виробниками кави в Україні вважаються фірми, які займаються обсмаженням, меленням, фасуванням кавових зерен і виробляють з них інші продукти кавової групи чи просто виконують лише одну з перелічених операцій. Проведене дослідження свідчить, що за період з 2013 по 2018 р. загальний обсяг виробництва кави в Україні зріс на 242,3 %

Оскільки Україна повністю залежна від постачання кавових зерен, масштаби даного виробництва залишаються відносно незначними. Вагому роль у збільшенні виробництва кави всередині країни відіграють транснаціональні компанії, які поступово переносять свої виробничі потужності в Україну, орієнтуючись переважно на задоволення внутрішнього ринку і лише частково – на експорт. Як наслідок, за останні шість років частка кави, виробленої на території України, у структурі споживання збільшилася з 14,1% у 2015 р. до 38,6% у 2018 році. Водночас, за 2016–2018 рр. частка власного виробництва кави зросла майже на 13,3 відсоткових пункти. Це підтверджує доцільність розміщення виробничих потужностей з виробництва кави на території нашої країни. Дану тенденцію можна охарактеризувати як позитивну, оскільки збільшення обсягів власного виробництва кавових напоїв підвищує продовольчу забезпеченість країни цим продуктом, зрівноважує ринок від різких цінових коливань, тобто виступає стабілізуючим фактором у період валютних криз, логістичних проблем, неврожаю тощо, підвищує зайнятість населення, кваліфікацію робочої сили, оскільки дає можливість оволодіти новими методами управління і маркетингу, а також заміщає імпорт готових кавових продуктів, частково покращуючи сальдо торговельного балансу країни; збільшує надходження у вигляді податків.

На відміну від сегмента міксів, сегменти натуральної та розчинної кави стабільно нарощували обсяги імпорту. Офіційний імпорт розчинної кави

збільшувався швидшими темпами та мав більший порівняно з натуральною кавою фізичний обсяг поставок. Це пояснюється смаковими уподобаннями та рівнем доходів населення. Водночас, огляд натурального сегменту ринку кави дає підстави стверджувати, що за останні шість років її позиції значно зміцнилися [9]

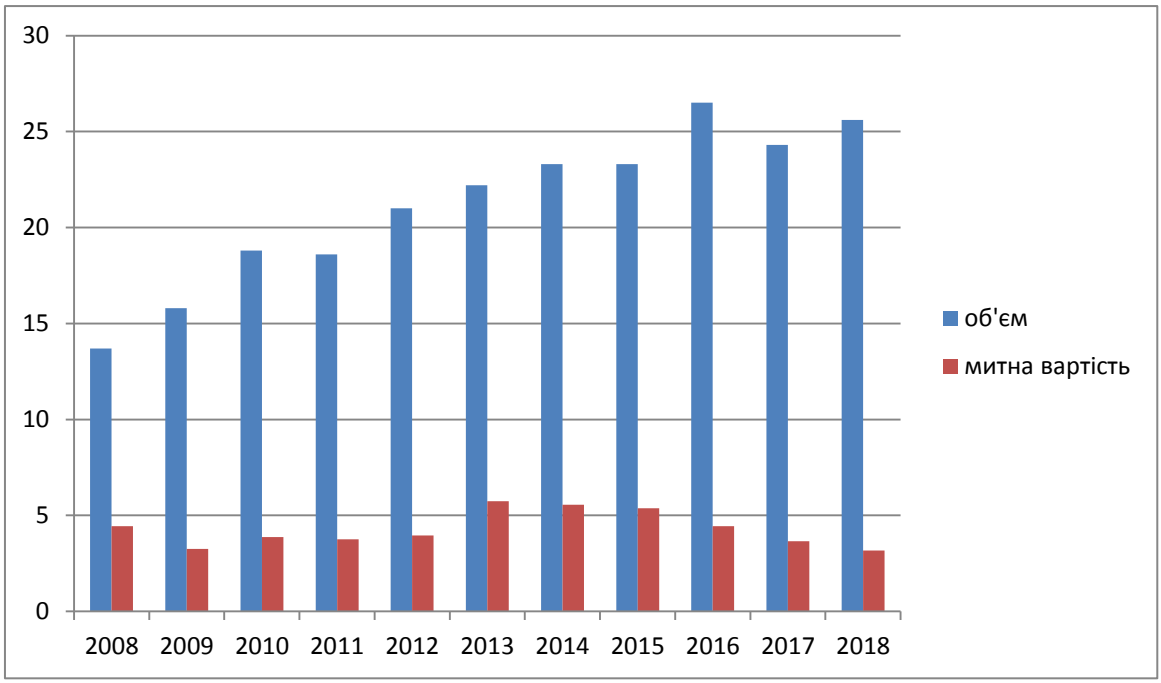


Рис. 2.1 Динаміка обсягів імпорту кави в Україну та її митна вартість

Результати аналізу ринкового середовища натурального сегменту кавового ринку показали, що воно характеризується значною кількістю виробників/імпортерів, у тому числі масою невеликих фірм, які виробляють різні види одного продукту. Натуральний сегмент кавового ринку має ознаки ринку монополістичної конкуренції. У свою чергу, розчинні сегменти (розчинна кава та кавові суміші) характеризуються незначною кількістю виробників/імпортерів, вагомими перешкодами входження в галузь та необхідністю врахування реакції з боку конкурентів на зміни власної цінової політики, тому вони тяжіють до олігополії.

Значущість кави за останні шість років збільшилася з 1,049 до 1,203%. При цьому, значущість кави в зернах та меленої у структурі споживчих грошових витрат за досліджуваний період збільшилася з 0,211 до 0,310%, або

на +0,099 відсоткових пункта. За той самий період частка розчинної кави зросла лише на +0,055 відсоткових пункта, або з 0,838 до 0,893%. Слід зауважити, що частка розчинної кави в структурі споживчих витрат перевищує частку меленої та кави в зернах майже втричі.

Таблиця 2.1

Динаміка значущості кави у споживчих грошових витратах домогосподарств України, %

Показники	Роки						2019 р.± до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Значущість кави у споживчих грошових витратах домогосподарств України, в т.ч.:	1,049	1,048	1,033	1,180	1,152	1,203	+0,154
- кава в зернах, мелена	0,211	0,197	0,192	0,249	0,269	0,310	+0,099
- кава розчинна	0,838	0,851	0,842	0,931	0,883	0,893	+0,055

Витрати на каву, незважаючи на кризові явища в економіці та складні часи для домогосподарств, займають чільне місце серед найбільш важливих для споживачів продуктів, при цьому витрати на неї демонструють надзвичайну стабільність. Ринок кави насичення ще не досяг, знаходиться на стадії зростання та має значний потенціал.

Добробут суспільства відіграє значну роль, якщо йдеться про обсяги попиту на ринку. Однак зміни на ринку внаслідок цінових коливань та курсу валют, а також унаслідок прийняття тих чи інших рішень країнами виробниками або споживачами щодо лібералізації або ж, навпаки, протекціонізму внутрішнього ринку, також суттєво впливають на його рівень.

Перші згадки про каву в Україні датуються 1672 роком — саме тоді у Кам'янці-Подільському турки заснували першу кав’ярню. Львів по-справжньому розсмакував цей напій у XVIII столітті. До міста кава потрапляла не лише зі Сходу (зокрема, з Туреччини), але й із Заходу, з Відня, де галичанин

Юрій Кульчицький 1683 року відкрив каварню «Під синьою фляжкою». Згодом заклад відомого галичанина творив моду на каву у цілій Європі. Замість вивіски тут був почеплений турецький кавник, який згодом став знаком усіх каварників. А віденський скульптор Емануїл Пендель увіковічнив Юрія Кульчицького пам'ятником у столиці Австрії.

У XIX столітті Львів немов очманів від кави її пили всі: спросоння і натще, вдома і під час гостювання, до їжі і після. Вважалося, що біла кава — з молоком та цукром — напій символічний, а чорну вживали хіба за пиятикою. По-особливому ставилося до кави жіноцтво. Траплялося, що деякі пані брали її із собою до церкви, аби випити після причастя.

Минуло вже четверте “кавове” для львів’ян століття. Традиції кавопиття тут давно перетворились у культ – і не в останню чергу через патріотизм та гордість за свого земляка Юрія Кульчицького, який 320 років тому навчив європейців пити каву та відкрив першу у Відні кав’ярню. І якщо з XVII-го століття на Галичині пили “привізну” каву, то вже на початку XX-го у Львові з’явилася власна кавова фабрика, яка спеціалізувалась не лише на виробництві кави, а й кавових напоїв із модними тоді домішками – цикорієм та злаковими.

В кінці 1999 року в Україні було відмінено акцизний збір на ввіз кави в зернах. В чималій мірі дякуючи цьому на українському ринку більш активними стали імпортери натуральної кави та внутрішні виробники кавових напоїв. Новим маркам, що надійшли на ринок, поки що не вдалося помітно потіснити лідерів. В той же час треба відмітити підвищення споживацького попиту на суміші (кава з цукром , кава з вершками та цукром та ін.) як за рахунок появи нової групи споживачів, так і більш демократичної ціни. Ще одна цікава деталь – крупні оператори кавового ринку (Галка Лтд, Nestle S.A., Kraft Foods) заповнили ринок розчинною кавою в 2-грамових упаковках (монодозах), скоротивши при цьому об’єми пропонування звичайних 100-грамових банок. Враховуючи низьку споживацьку здатність жителів України, практично всі марки розчинної кави середньої та вище середньої ціни на українському ринку пропонуються в 50-грамових банках.

На сьогоднішній день вітчизняний споживацький ринок за якісним складом кавових продуктів практично не відрізняється від ринків країн Європи . В Україні в однаковій мірі присутні всі чотири види : «Кава в зернах і мелена» або «Натуральна» ; «Кава розчинна 100%»; «Кавові напої», що включають розчинну каву ; «Кавові суміші» на основі розчинної кави (кава з цукром , кава з вершками та цукром та ін.). Ще одна різновидність – кава без кофеїну (може бути як мелена , так і розчинна) в силу своєї оригінальності та дороговизни на українському ринку поки що не прижилася, хоча, за думкою експертів, це питання часу. Сьогодні її доля в загальному об'ємі споживання в Україні не перевищує десятої долі відсотку .

Нині на українському ринку працює кілька десятків великих і малих фірм. Лідером з продажу розчинної кави вважається «Nestle Ukraine LLC» («Nescafe»).Популярністю користуються продукти компаній «Kraft Jacobs Sushard» («Jacobs»), «Paulig export ltd» («Paulig», «Tchibo Gmbh» («Tchibo»). З 1997 року на українському ринку працює сінгапурська компанія «Future Enterprises» («MacCoffee»), завойовує український ринок і зареєстрована в Ізраїлі компанія "Еліт Форт», значну частку кави складає продукція італійських «Ionia», «Lavazza», «Kimbo», «Illy» та шведська «Blaser». У Львові працюють українсько-англійське СП «Галка» (колись Львівська кавова фабрика) та українсько - австрійське СП «Віденська кава». Зокрема, «Галка» спеціалізується на переробці кави і виготовленні кавозамінників зі злакових культур.

На етапі розробки підходів до формування клієнтоорієнтованої політики на підприємствах з виробництва кави важливо дослідити сучасний стан цієї сфери, виявити ключові тенденції розвитку.

Одним із найбільш визначних та розповсюджених напрямів комплексного дослідження ринку є вивчення та прогнозування ринкової кон'юнктури.

Ринкова ситуація включає наведені такі параметри:

1. Характеристика обсягу ринку:

- місце кавового виробництва в економіці України;

- тенденції розвитку.

2. Характеристика наявних тенденцій:

- порівняльний аналіз загальних тенденцій у світі та Україні;
- ключові макроекономічні показники, що впливають на виробництво;
- основні індикатори динаміки розвитку сфери.

3. Оцінка й аналіз структури:

- оцінка й аналіз географічної структури сфери;

4. Дослідження конкурентної структури:

- структура ринку за розміром підприємств;
- характеристика конкурентної боротьби з точки зору використання маркетингового інструментарію на прикладі фабрики з виробництва кави Isla.

Каву завжди цінували за ту бадьорість і свіжість, яку приносить чашка цього напою. На мусульманському Сході, де заборонено вживання спиртних напоїв, кава є обов'язковою складовою будь-якого святкового столу. В Україні, незважаючи на вільне вживання вина і більш міцних напоїв, кава так само дуже популярна.

Ринок кави в Україні досить перспективний. Україна вже не перший рік попадає в перші рядки рейтингів у Європі по темпах приросту споживання кави на людину. Якщо в 2018 р. в Україні на людину доводилося близько 0,8 кг кави в рік, то в 2019 році - близько 1,5 кг.

Є на ринку кави в Україні й свої проблеми. На жаль, однієї з основних проблем є сірий імпорт. Оператори й аналітики ринку відзначають поступовий ріст натуральної зернової кави в структурі споживання. Активно розвиваються мобільні кав'ярні, міні-кав'ярні. Лідером по виробництву кави в Україні є СП ТОВ «Галка ЛТД». Небагато відстає від цієї компанії ТОВ «Віденський кава».

Кава завоювала весь світ своїм неперевершеним смаком і стимулюючим ефектом. Кавовий ринок в Україні активно розвивається, хоча і далекий від насичення. Не дивлячись на те, що споживання кави в нашій країні за останні п'ять років збільшилося у декілька разів, Україна по цьому показнику поки

сильно відстає від Європи. Середньостатистичний європеєць споживає 6-8кг, а українець, згідно останнім даним International Coffe Organization, -- приблизно 1кг кави в рік. За даними компанії ACNielsen Ukraine, зростання кавового ринку в 2018г. у фізичному виразі склав близько 15% (молотий - 15%, розчинний - 13%, кавові мікси - 27%). В грошовому виразі ринок «приріс» і того більше - на 23% (мелений - 27%, розчинний -- 21%, мікси - 26%). Минулого року високий ціновий сегмент збільшився ще на 5-6%, а продажі кави середнього цінового сегмента виросли на 10-12% (в грошовому виразі). Оператори стверджують, що сегмент дешевої розчинної кави взагалі відмирає. Експерти також відзначають, що в Україні з'явилася категорія людей, готових платити за наддорогі сорти меленої і розчинної кави. Структура ринку: 75% - імпорт, 25% - вітчизняна фасовка (у фізичному виразі). Сезонність: 60-65% продажів доводяться на листопад - квітень. Кавові зерна у виробників цього року подорожчають приблизно на 15%. В результаті роздрібні ціни, як і минулого року, підвищаться на 5%. У фізичному виразі зростання ринку кави в 2019г. (в порівнянні з минулим і позаминулим роками) сповільниться і складе, по оцінках операторів, 3-5%. Проте зростуть об'єми продажів кави середнього, високого і преміального сегментів. На Україну орієнтуються такі торгові марки: Neskafe Classic, Neskafe Gold, Jacobs, Monterrey, Maccona, MacCoff, Tchibo, Maxwell House, Elite, Monterrey, Ambassador. Серед вітчизняних: Галка, Віденська кава, Коста - Ріка, Добра кава. [1-7,17-21]

Великий ассортимент представлений на українському ринку. Крім того, що є стільки торгових марок: Nescafe, Jacobs, Tchibo, Maxwell House, Elite, Monterrey, Ambassador і багато інших. Майже стільки є видів кави, представлена у вигляді:

- розфасованих сирих зерен;
- смажених зерен;
- кави меленого натурального;
- меленого натурального з добавкою 20% обсмаженого меленого цикорію;

- натуральної розчинної;

- кавового концентрату.

Сирі кавові зерна надходять у реалізацію помологічного сорту і зазвичай продається у вигляді здорових повноцінних зерен однакового розміру.

Кава смажена в зернах вищого сорту виробляється з натуральних зерен кави одного з наступних видів: Колумбійський, Арабіка, Гватемальський, Індійський Плантен або Арабіка, Харарі, Камерун, Нікарагуанський Арабіка і інших рівноцінних сортів.

Кава натуральна вищого сорту мелена виготовляється з цих же сортів у кількості не менше 75% і може бути додана до 25% кави першого сорту видів: Сантос, Джима, індійський Робуста т.д.

Кава мелена вищого сорту з добавками виготовляється із зерен кави, які йдуть на виготовлення кави вищого сорту натурального в кількості не менше 60% і кавових зерен видів Сантос, Джима, індійський Робуста, індонезійська Робуста і т.п. в кількості не більше 20% і не більше 20% цикорію або винної ягоди або їх суміші в будь-якій пропорції.

Кава першого сорту натуральна виготовляється з натуральних зерен кави таких видів: Сантос, індійський Робуста, ефіопський Джима, індонезійський Робуста і подібних, рівноцінних їм за якістю.

Кава натуральна в зерні смажена виготовляється з тих же сортів.

На виробництво кави меленої першого сорту з добавками використовуються кавові зерна видів Сантос, Джима, індійський Робуста, індонезійська Робуста за якістю на рівні 1-го сорту і рівноцінні з ними в кількості не менше 80% і не більше 20% цикорію або винної ягоди або суміші їх у будь-якій пропорції.

Кава повинна виготовлятися за рецептурами і технологічними інструкціями, затвердженими в установленому порядку.

Кава натуральна розчинна, винахідником якого є швейцарський хімік Макс Моргенталлер, - екстракт обсмажених зерен кави. Цей вид кави легко і повністю розчиняється в холодній і гарячій воді, не утворюючи осаду.

Розчинна кава, за чинними стандартами, повинна мати вигляд дрібнозернистого порошку коричневого кольору і органолептичні властивості притаманні звичайним смаженим зернятко кави. Вологість повинна бути не більше 4%. Зміст кофеїну - не менше 2,8%.

Кава-концентрат - це спресована суміш кави, сухих вершків, сухого молока, вершкового масла і цукру-піску. Пресується концентрат у вигляді брикетики (вага 20, 30 або 40 г), розрахованих на приготування однієї склянки напою. Цей вид кави зручний у походах, експедиціях.

Розчинна кава є безумовним лідером на кавовому ринку України. Українські виробники імпортують сировину не з країн-виробників, а через посередників. Вони купують сировину у країн-сусідів - насамперед в Польщі (майже дві третини всіх замовлень) та Росії. Частка співпраці з країнами виробниками (перш за все, з Бразилією) становить 23% від загальної кількості замовлень за 2018 рік і 1 квартал 2019 року (це не стосується великих міжнародних компаній - у них налагоджені зв'язки безпосередньо з виробниками сировини).

Основна частина поставок на український ринок кави в 2019 році здійснювалася через Німеччину, Італію, Польщу, Австралію, В'єтнам та Індію. Більшість угод проводиться через інтернет, через те що ціни там нижчі. За 2019 рік Україна імпортувала кави на суму майже 86 294 тис. доларів .

Імпорт готової продукції здійснюють великі мережі рітейлу. Експорт готової продукції знаходиться на вкрай низькому рівні (через те, що в Україні сировина не виготовляється). Основними покупцями кави та кавових сумішей з України є трейдери з Молдови, Білорусі, Грузії, Литви та Вірменії.

В Україні у 2019 році споживання залишилося на колишньому рівні (в натуральному вираженні), однак від високого цінового сегмента споживачі кави перейшли до середнього - позначається знецінення гривні на тлі колишнього рівня зарплат. Крім того, через кризу споживачі стали витрачати менше на відвідування кафе і ресторанів, а більше часу проводити вдома, що також позитивно позначилося на рівні продажів фасованої кави.

За останні десятиліття попит на каву в Україні значно збільшився (в період з 2009 р по 2019 р рівень споживання зріс на 33%) і продовжує зростати. Однак через нестабільну економіку і знецінення валюти, ціни на каву значно підвищилися. Кавовий бізнес в Україні, розвивається інтенсивно, сьогодні зростає попит на порційні стіки і средньоціновий сегмент продукції.
В Україні розвивається кавова культура, і постійно відбуваються фестивалі кави. По праву столицею кави вважається Львів. Там уже кілька років поспіль відбувається міське свято «На каву до Львова», крім того виробництво Галка і Nescafe знаходиться в цьому місті. Також популярністю користуються бренди «Кава зі Львова», і «Львівська копальня кави». Кавові фести проходили в Києві, Кам'янці-Подільському та навіть у Миколаєві.

У великих містах набирають популярність інді-кав'ярні, де можна не тільки випити кави, а й купити меленої або зернової в упаковці, розробленій спеціально для конкретної кав'ярні.

Вагому частку українського ринку займали російські бренди «Жокей» і «Жардін». Вони потрапили під заборону ввезення разом з іншими російськими товарами. Це частково змінило картину українського ринку, так як ці бренди були досить популярними. Сьогодні їх все ще можна знайти на полицях деяких магазинів,

Разом з кризою ринки завойовують власні торгові марки великих торгових мереж. Це пов'язано з більш низькою ціною такої продукції.

Найбільш популярним видом кави є розчинна. Вона становить 63,8% продажів, далі йде мелена і зернова кава - 21,4, кавові мікси - 14,4%. Хоча рівень обізнаності в сортах зростає, він все ще залишається відносно невисоким (в порівнянні зі знаннями середньостатистичного європейця).

70% всього споживання кави доводиться на домашнє використання. Близько 25% споживання - вживання напою в кафе і ресторанах. Інша частина - вживання кави в офісах і покупка напою в кавових автоматах.

Вибираючи каву, споживачі віддають перевагу тим брендам, з яким вони мали позитивний досвід. Крім того важливу роль відіграють акції та знижки (не

тільки грошова знижка, а й додаткові подарунки - товар який клієнт отримує разом з кавою: чашка, ложка, шоколад). Дизайн упаковки кавиважливий для споживачів преміум сегменту продукції.



Рис. 2.2 Середня показники вживання кави

Понад 73% споживачів купують каву в традиційних місцях - це, перш за все, супермаркети, а також продуктові магазини, ринки. Доля покупки в гіпермаркетах становить 13%, спеціалізованих магазинах і відділах чаю і кави - 12%, ларьки і намети на вулиці - 1 %, інші точки продажу - 1%.

60% українських споживачів схиляються до покупки кави міжнародних брендів. По-перше, тому що вони є основними гравцями ринку, по-друге, завдяки інтенсивним рекламним кампаніям вони більш пізнавані. По-третє, кава в Україні не росте, і підсвідомо міжнародний бренд асоціюється з більш якісною продукцією.

Кава в Україні найбільш сильно схильна до падіння продажів внаслідок підняття ціни. Це означає, що культура пиття кави до кінця не сформована, і сильних зв'язків з брендами у масового споживача не існує.

Найбільша кількість зернової та меленої кави споживають жителі великих міст і західної частини України. У південному і східному регіонах України його споживання низьке - всього 9,2% .

На оптову ціну кави (постійно зростаючу) впливають і зміни клімату. Навіть при високих урожаях і незначному зниженні ціни на каву на світових ринках зазвичай це ніяк не впливає на кінцеву ціну продукту в Україні. Бразилія рапортує про те, що врожай 2017-2018 року стане рекордним і складе понад 50,5 млн. мішків (3,53 млн. тонн).

Ціна сировини становить 50% вартості кінцевого продукту. За 2018 рік вартість кави в роздробі підвищилася в середньому на 40% (при цьому, вона підвищувалася і до цього - в 2017 році).

Ринок кави в Україні слідує загальносвітовій тенденції стабільного збільшення попиту на каву та кавові продукти.

Імпортна продукція становить значну частку українського кавового ринку - близько половини всієї кави на ринку ввозиться з-за кордону. Показники імпорту кави відновлюються з 2016 р. після кризових 2013-2015 рр. Найбільші обсяги кави в Україну постачаються з країн Європи - 44,3% продукції в структурі імпорту в 2017 р. в натуральному вираженні. Основними постачальниками кави в Україну за підсумками 2017 р. виступали В'єтнам, Польща, Індія та Італія. [1,17]

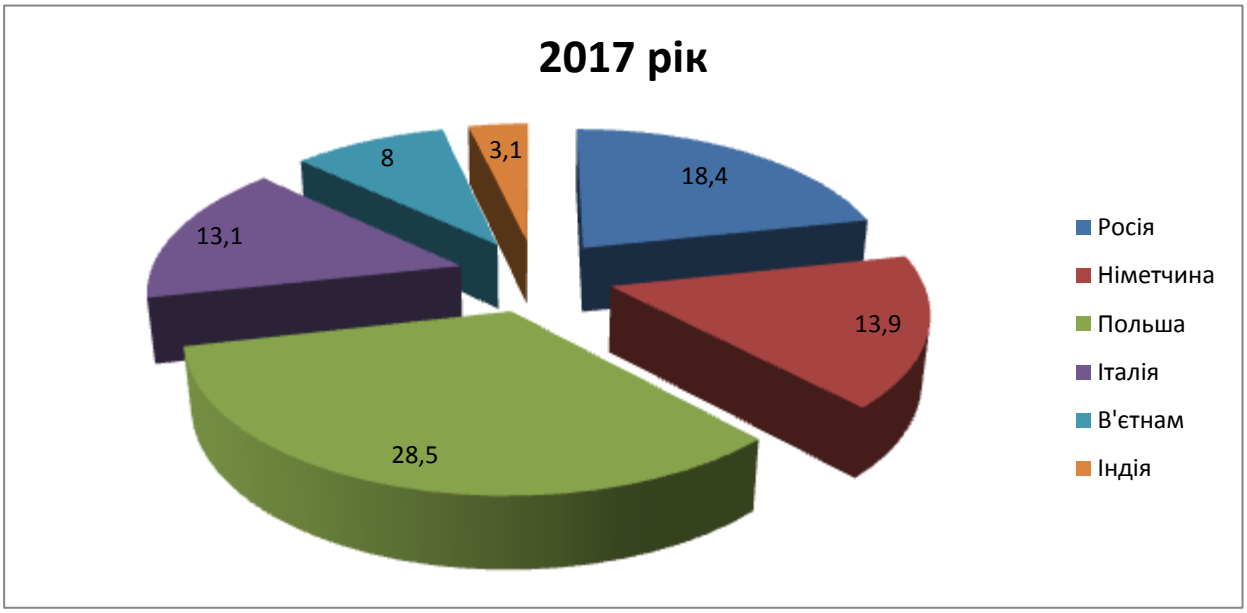


Рис. 2.3 Географічна структура імпорту кави в Україну в натуральному вираженні за 2017 р.,%

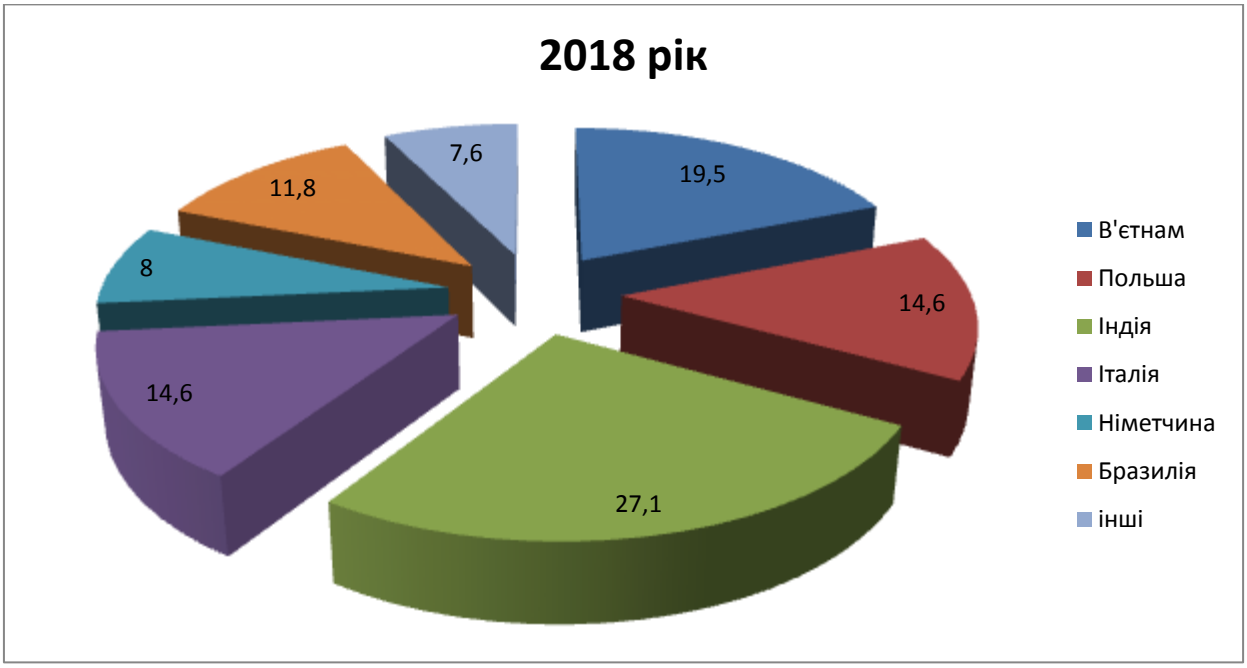


Рис. 2.4 Географічна структура імпорту кави в Україну в натуральному вираженні за 2018 р,%

Варто відзначити, що особливістю імпорту кави є значні поставки через посередників, в основному через європейські країни (Польща, Італія, Німеччина).

Споживчі переваги на ринку кави в Україні поступово змінюються з розвитком культури споживання кави в країні, а також з деяким відновленням доходів населення. Однією з найважливіших тенденцій останніх років є зміщення попиту на натуральну каву в зернах з розчинної кави, частка якої в структурі споживання постійно скорочується. Це також відбувається завдяки тому, що популярні мобільні кав'ярні, кафе і ресторани використовують переважно зернову каву.

Фактори що формують попит на каву можно розділити на негативні та позитивні. Представимо дані у вигляді таблиці [24].

Таблиця 2.2

Фактори, що формують попит на каву

Позитивні фактори	Негативні фактори

• Сезонні фактори (підвищення попиту в зимовий час). • Традиціоналізм постійних споживачів. • Підвищення цін конкурентами. • Низький рівень доходу, що закріплює прихильність постійних споживачів.	• Агресивна рекламна діяльність лідерів ринку кава. • Пропаганда відмовлення від кави на користь інших напоїв.

Серед основних потреб клієнта лідирують:

- потреба в додатковій «енергії» (кофеїн) – активно використовується студентами, водіями, особами, що чергують у нічний час, особами з ненормованимробітником удень
- потреба тепла, комфорту, приємних смакових відчуттів
- звичка;
- бажання відчувати свою приналежність до визначеної групи.

Отже попит на каву визначає не тількі ціна і уподобання споживачів, але й сезонні фактори та якість кави.

За видом виробництва і методам споживання ринок кави можна поділити на такі сегменти: розчинна кава-мелений кава-кава в зернах.

Залежно від виду продукції можна виділити основні тенденції споживання:

· *Дешева низькоякісна кава* - в основному споживається в невеликих населених пунктах, районних центрах. Основний цільовий сегмент - пасивні споживачі;

· *Мелена кава і в зернах*, якісний дорогий розчинну каву - основний споживач великі міста. *Цільовий сегмент* - активні споживачі;

· *Кавові напої* - в основному споживаються на сільській місцевості. З точки зору кінцевих споживачів продукції ринок можна поділити на такі групи:

Продукти присутні на Українському ринку в 54 видах і 18 смаків в різних упаковках, від традиційних пакетів по 15г. до жерстяних банок по 200г.

Ринок кави відноситься до монопольної конкуренції:

1. На ринку діє досить велика кількість продавців. Що означає "досить велика"? Для існування монополістичної конкуренції кількість продавців має бути:

— не надто великою, щоб попит не перетворився на абсолютно еластичний, що властиво для чистої конкуренції;

— не надто малою, щоб кожна фірма володіла відносно незначною часткою ринку та мала обмежений контроль над ціною (але все-таки мала);

— досить значною, щоб уникнути таємних угод, погоджених дій окремих фірм з метою обмеження обсягів виробництва та штучного підвищення цін;

— достатньою, щоб фірми галузі не відчували взаємної залежності, мали можливість визначати власну політику, не зважаючи на реакцію конкурентів.

Отже, якщо для чистої конкуренції на ринку необхідно мати сотні або й тисячі фірм, то для монополістичної конкуренції досить 30, 50 чи 70 фірм.

2. Продукти, що пропонуються на ринку, хоча й належать до однієї товарної групи, досить диференційовані. Ця диференціація грунтується як на реальних, так і на удаваних відмінностях. Реальні відмінності досягаються за рахунок:

а) якості товару. Товари можуть відрізнятися певними функціональними особливостями, матеріалами, з яких вони виготовлені, дизайном, якістю роботи тощо. Товарні ринки України переповнені товарами з однаковою товарною маркою, але виготовленими у різних країнах: Польщі чи Італії, Японії чи Малайзії, Кореї чи Болгарії. При цьому їхня якість може мати досить суттєві відмінності;

б) поглиблення післяпродажного обслуговування. Фірми намагаються виділити свій товар серед інших аналогічних тим, що збільшують термін гарантійного обслуговування, безкоштовно доставляють товар покупцеві, на місці збирають і встановлюють меблі тощо;

в) місця продажу товару. Це особливо стосується товарів, потреба в яких виникає у певному місці. Скажімо, кафе, розташоване у людному місці на

березі Дніпра з чудовим краєвидом, чи бензоколонка на трасі з активним рухом автомобілів будуть привабли-вішими для покупців за інших рівних умов;

г) стимулювання збуту. З метою виділення свого товару серед інших фірма може стимулювати збут, встановлюючи призи для покупців. Наприклад, Тростянецька кондитерська фабрика "Корона" у разі придбанні 0,5 кг цукерок видає кожному покупцеві спеціальний пакет з фірмовим знаком, а бензоколонка "Південь" за умови придбання ЗО л бензину безкоштовно вручає водію пляшку мінеральної води.

Проте диференціація товару часом грунтується на удаваних відмінностях. Найчастіше на них спрямована активна рекламна політика фірми. Цьому також підпорядковане використання відомих торгових знаків або торгових марок.

Було б помилковим вважати, що при монополістичній конкуренції фірма взагалі не може вплинути на ціну продукту, який вона реалізовує. Вдале розташування, яскрава упаковка, результативна рекламна кампанія дають фірмі певні переваги над іншими, що зумовлює можливість реалізувати свою продукцію дещо дорожче. Однак ця можливість обмежена тим, що на ринку монополістичної конкуренції існує багато близьких товарів-субститутів, а тому покупець має змогу придбати товар у іншого продавця, якщо його ціна виявиться привабливішою.

На сьогоднішній день ринок кави та кавових напоїв України за асортиментним складом практично не відрізняється від ринків країн Європи . Особлива відмінність його полягає у наявності вітчизняної продукції.

Таблиця 2.3

Асортимент та об’єми реалізації кави

Торгове підприємство	Вид продукції	Асортимент , найменуваннь	Об’єми продаж в день , упаковок
Спеціалізований лоток, магазин на	розчинна	20-25	30-35
	в пакетиках	3-5	150-200

оптово-роздрібному ринку	мелена, в зернах	10-15	10-15
Супермаркет	розчинна	20-30	300-350
	в пакетиках	5-10	150-200
	мелена , в зернах	10-15	40-50
Невеликий гастроном , комерційний кіоск	розчинна	2-3	3-5
	в пакетиках	1-3	50-100
	мелена , в зернах	2-3	1-2

Аналізуючи дану інформацію, можна відмітити, що на ринку України присутній широкий асортимент продукції за її видом, який налічує: розчинної кави та кавових напоїв 25-30 і більше найменувань , в пакетиках приблизно 10-15 , а меленої та в зернах 15-20 . Говорячи про об’єми продаж , то вони свідчать про те, що в супермаркетах кава та кавові напої має більший попит: по-перше за рахунок ціни (вона дешевша від тієї , що пропонується на інших видах торгових підприємств) , а по-друге асортимент налічує більшу кількість найменувань , що дає змогу задовольнити смаки найвибагливішого споживача.

Таблиця 2.4

Динаміка цін за декілька останніх років та причини коливань.

Рік	Ціна на розчинну каву, 250г.	Ціна на каву в зернах 100г.
2016	60-65	120-160
2017	64-67	120-150
2018	66-88	130-160
2019	70-92	160-200

На основі таблиці можна зробити висновки, що ціна на каву зростає. Світові ціни на каву побили багаторічний рекорд. Слід зазначити, що це

найвищий рівень з 18 вересня 1997 року. Не допоміг зупинити зліт цін і оптимістичний прогноз на врожай з бразильських плантацій, де було зібрано 47200 тисяч мішків по 60 кг. Почасти це пов'язано з тим, що арабіка з Бразилії не входить до складу кавового пакету *ICE*. До того ж, бразильська кава в цілому відрізняється більш низькою якістю в порівнянні із зернами з Колумбії і Центральної Америки.

Головним фактором, що впливає на ціну кави, залишається погода. Справа в тому, що рясні опади і похмура погода негативно впливає на кількість вирощеного врожаю. Приміром, у Колумбії знизився врожай з 11 млн. до 9,5 млн. мішків через спалах грибкових уражень на кавових деревах, викликаних дощем у традиційно сухі місяці. Видання підкреслює, що через зниження запасів сировини в спробах задовольнити попит на каву багато компаній змушені купувати зелену кави для подальшої обжарювання зі старих запасів.

Але, так як в результаті додавання значної частки низькоякісного кави, неминуче і погіршення смакових якостей.

Під конкурентноздатністю розуміються переваги товару на ринку, що сприяють його успішному продажеві в умовах конкуренції.

Це загальне поняття розкривається через наступну систему показників.

1. *Якість товару*: технічний рівень (відповідність стандартам і нормативам) і споживча корисність (споживчі властивості товару).

2. *Витрати споживача*: ціна покупки й експлуатаційних витрат у період терміну служби товару. Якщо товар конкурентноздатний: він сертифікований, має сертифікати відповідності світовим стандартам якості, має позитивні оцінки основних споживчих властивостей кава (смак, аромат) і гарними органолептичними показниками.

Проаналізуємо чи високий бар’єр входу до цієї галузі. Потрібно мати значний капітал для покупки обладнання, найняття фахівців, робочих, знайти найкращого постачальника сировини та ресурсів. Чималі кошти підуть на рекламу своєї нової продукції, бо зараз на ринку кави діє дуже багато відомих і перевірених часом марок. Люди будуть купувати вже звичну їм каву, то новій

продукції потрібна і яскрава назва, приваблива чи оригінальна форма пакетів чи банок. Конкуренція на ринку кави велика і тому вступ до ринку кави не має великі бар'єри.

Ланцюг «виробники – оптові покупці – роздрібні покупці» є важливим для аналізу.

Такий ланцюг присутній в будь якому ринку продукції. Виробники виробляють саму каву організовуючи фірми не тільки в світі але і по всьому світі. Вироблену каву їм потрібно продати і зазвичай в великих кількостях їх купують оптові покупці. Чому саме оптові? Тому, що вони закупають товар в великих кількостях і фірмі вигідно продавати товар великими партіями. Оптові покупці – це зазвичай великі оптові супермаркети чи база де скуповують товар власники магазинів. В оптовому супермаркеті ціну ставлять трішки вище за ціну, за якої вони купили каву. Звичайно в магазинах ставлять, ще вищу ціну. І такий ланцюг відтворюється постійно. З економічної точки зору такий ланцюг найбільш ефективним.

На ринку кави споживачів можна розділити на такі групи: споживачі дорогої кави, споживачі дешевої кави, кав'ярні, кондитерські фабрики, заводи. Розглянемо це докладніше [32]

Таблиця 2.5

Розподіл споживачів кави

Сегмент	Примітка
Споживачі дешевої кави	Найбільш місткий сегмент, як правило, купує продукцію на товарних ринках, основний продукт - розчинна кава. Марка кави значення не має.
Споживачі дорогого якісного кави	В основному купують натуральна кава певної марки в супермаркетах, дорогих фірмових магазинах.

Кав'ярні, Ресторани	Споживають 4-12 кг. кави на місяць, в основному купують продукцію в зернах.
Заводь, фасувальники	Купують кава для наступної переробки.Орієнтовна потреба 10-200 т. в місяць. Основний продукт - зелений каву різних сортів
Кондитерська і продуктова промисловість	Купують кава для наступної переробки.Основний продукт - обсмажений нефасований кави, в більшості випадків технічних сортів.

Динамічний розвиток ринку кави в Україні помітний не тільки маркетологам, але і звичайним споживачам цього напою. На вулицях наших міст з'являються нові кав'ярні, пересувні і стаціонарні точки продажу «кава з собою», спеціалізовані кавові магазини. Та й на прилавках звичайних закладів торгівлі все більша різноманітність торгових марок різних видів і сортів кави.

Конкуренція, що посилюється на українському кавовому ринку сприяє зростанню якості кінцевого продукту навіть в сегменті дешевої кави, де боротьба за споживача найбільш напружена. Учасники ринку намагаються розширити коло споживачів шляхом проведення різноманітних рекламних кампаній, одночасно намагаючись підтримувати доступні ціни на свій товар.
Правда, свобода маневру у вітчизняних, так і багатьох зарубіжних, виробників обмежена залежністю від постачальників зерен. Ціна і якість цієї сировини залежать від погодніх умов в тропічних зонах планети, де ростуть кавові дерева. Власникам торгових марок залишається тільки обсмажити, змолоти і упакувати ці зерна, або приготувати з них порошок для розчинного напою.

Поки на нашому ринку переважає імпортна кавова продукція, але її частка поступово зменшується, що витісняється місцевими брендами. За підсумками першого півріччя 2018 року українські виробники забезпечували 39,9% загального обсягу споживання. Дану тенденцію посилює вихід на кавовий ринок великих компаній, які раніше не займалися цим товаром. Так,

кондитерський і шоколадний виробник АВК успішно розвиває свою торгову марку кави «Baristi».

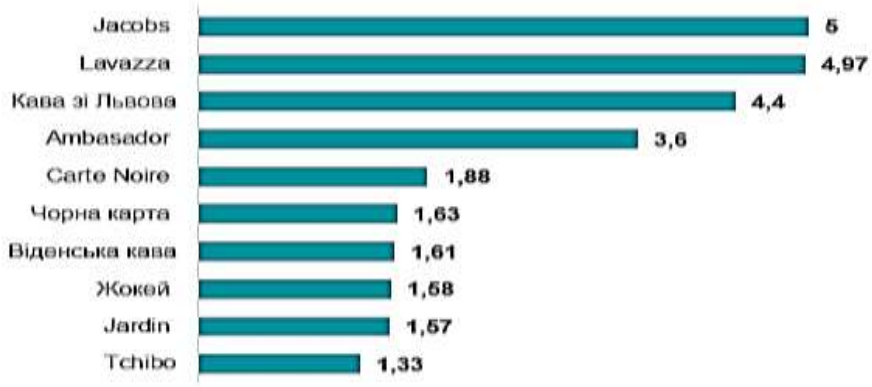


Рис. 2.5 Кавові бренди в Україні

Поширення в Україні моди на споживання кави, якому сприяють проведені провідними брендами рекламні кампанії за допомогою всіх доступних інформаційних каналів, буде каталізатором подальшого розвитку даного ринку. Кава поступово переходить зі списку необов'язкових продуктів до переліку щоденних напоїв, тому на рівень його споживання будуть менше впливати можливі кризові явища в економіці. Підвищення купівельної спроможності населення, навпаки, призведе до зростання попиту на більш якісні і дорогі кавові сорти, загального збільшення форм і місць збуту цього напою.

Кавовий ринок в Україні - один з найбільше швидкозростаючих і що розвиваються. По оцінках експертів, щорічний ріст ринку кава в Україні становить приблизно 10-15%. Тенденція споживання росте як у кількісну, так і в якісну сторону - це проявляється в збільшенні частоти споживання й прагненні пити більш якісний напій, а також у збільшенні частки дорогих сортів кава. А всього, за даними дослідницьких компаній, в 2018 році населення України випило близько 9 мільярдів чашок.

У цілому спостерігається ріст ринку кави в Україні, що обумовлено зростаючою популярністю цього напою й поступовим витисненням основного конкурента - чаю. Значний стрибок в 2017 році можна зв'язати з тим, що

посилилась перевірка вантажів на кордоні, знизився обсяг контрабандного товару. У сезоні 2018-2019 р. продовжується ріст споживання натуральної кави.

Цікаво, що в останні роки Україна почала навіть експортувати каву (переважно в Бєларусь і Росію). Частка експорту невелика, а обсяг його становить від 45 до 60 тонн у рік.

Ціна розчинної кави прямо залежить від способу його виготовлення, а саме:

сублімована кава найбільш дорога у виготовленні, її цінують за аромат і смак, що практично не відрізняється від натуральної кави;

агломерована і порошкоподібна приблизно однакові за ціною й способом виробництва, і все-таки порошкоподібна кава найбільш дешева із всіх видів розчинної кави.

Практично шість компаній утримують порядку 78% ринку кава (у грошовому вираженні) в Україні. Торік цей показник рівнявся 80%. Це говорить про те, що нові компанії, виходити на ринок, відбирають частку в більших виробників-лідерів ринку. Найбільші обсяги продажів тут має компанія Nestle S.A. с безліччю сортів розчинної кави Nescafe. На другому місці по обсягах продажів розчинної кави стоїть Kraft Foods Ukraine, представляючи торговельні марки Jacobs і Maxwel House. Трохи відстають від них Tchibo, “Галка” і Elite.

Трохи меншу частку ринку контролюють: «Дніпропетровський комбінат харчових концентратів» («Золоте зерно»), Milagro Foods (Milagro), Ambassador з однойменною торговельною маркою, «Ormi Trade» («Жокей», «Регал», «Монсеньйор»), «Одеський комбінат харчових концентратів» («Шустів», «Класик» і «Арома»), «Балтський комбінат» («Ласкава» і DEK з торговельної маркою Grandos. Фабрика з виробництва кави Isla має незначну частку ринку кави.

2.2. Становлення та розвиток торговельно-промислового підприємства Isla

Isla це – фабрика свіжої кави. Вона має представництва у Києві, Харкові, Одесі та Запоріжжі.

Особливості фабрики:

- німецьке обладнання Probat (лідер у своєму сегменті);
- для забезпечення однорідності ароматичних властивостей зерна, змішування здійснюється ще до об смаження;
- охолодження повітрям дозволяє зберегти максимум аромату;
- здійснюється оптичний контроль якості зерен;
- авторський профіль об смаження;
- конмп'ютерний контроль для гарантії постійності смаку кави;
- не здійснюється об смаження кави для складування; у наявності кава лише свіжого об смаження.



Рис. 2.6 Обладнання фабрики з виробництва кави Isla

ISLA — це український бренд преміальної кави, що створено командої професіоналів після 14 років ексклюзивної дистрибуції відомого італійського бренду illy. Завдяки отриманим за ці роки знанням, вмінням та багаточисельним звязкам в кавовому світі вдалося створити бленд, що вражає своїм смаком.

ISLA — це суміш декількох сортів високогірної арабіки, сортування та купажування якої відбувається в Італії, а обсмажування - на сучасній високотехнологічній фабриці, що відкрито у 2015 році в Запоріжжі. [31]

Використання авторських профілів обсмажування та сучасних систем контролю процесів дозволяє майстерам ISLA створювати каву, що легко конкурує з найдорожчими світовими марками, та вигравати не тільки за рахунок високої якості зерна, а й за рахунок свіжості продукту, виробленого в Україні.

На відміну від відомих італійських брендів, що обсмажують зерно для еспресо, ISLA створює більш насичений смак та обирає особливий профіль обсмажування, щоб подарувати задоволення від кави навіть при простих ручних способах заварювання.

Isla - українська кава свіжого обсмаження. Це бленд 8 сортів 100% арабіки з Центральної Америки, Бразилії та Ефіопії. ISLA — фабрика свіжої кави з Запоріжжя. Преміальна кава на кожен день.

Дата заснування - 2014 рік.

Продукція: кава свіжого обсмаження ISLA в зернах в упаковках 1 кг та 200 г.; свіжообсмажена мелена кава ISLA в упаковках 200 г та 100 г.

На даний момент фабрика складається із 63 працівників, більша частина яких працює в пошуку або роботі з клієнтами поза офісом. У таблиці подано організаційну структура компанії станом на початок 2019 року.[10-12, 26]

Таблиця 2. 6

Поточна організаційна структура фабрики з виробництва кави Isla

Рівень ієрархії	Посада	Кількість
	Керівництво	1
1	Головний виконавчий директор	1
	Відділ продажів	35
2	Національний менеджер по продажах	1
3	Менеджер по продажах категорії Beverages	10
4	Спеціаліст по пошуку клієнтів	9
4	Спеціаліст по роботі з клієнтами	9
3	Менеджер по продажах категорії Food	1
3	Менеджер по продажах категорії Food	1
3	Національний менеджер по продажах ключовим клієнтам	1
4	Менеджер по продажах ключовим клієнтам	2
5	Асистент національного менеджера по продажах ключовим клієнтам	1
	Відділ маркетингу	6
2	Головний спеціаліст по розвитку бізнесу категорії Beverages	1
3	Спеціаліст по розвитку бізнесу категорії Beverages	2
2	Головний спеціаліст по розвитку бізнесу категорії Food	1
3	Спеціаліст по розвитку бізнесу категорії Food	2
	Відділ підтримки продажів	3
2	Головний спеціаліст відділу підтримки продажів	1
3	Спеціаліст відділу підтримки продажів	2
	Відділ технічної підтримки	13
2	Головний спеціаліст відділу технічної підтримки	1
3	Спеціаліст відділу технічної підтримки	12
	Відділ закупівель	1
2	Головний спеціаліст відділу закупівеь	1

	Адміністрація	1
2	Асистент відділу	1
	Відділ аналітики	3
2	Головний аналітик	1
3	Молодший аналітик	2

Перевагами в організації роботи відділу є наступні:

- кожний працівник спеціалізується на своїй галузі знань;
- будь-який відділ може запросити інформацію та допомогу у іншого. Наприклад, для розроблення стратегії відділ маркетингу може запросити статистичну інформацію у відділу аналітики;
- активні комунікації сприяють розвитку ідеям поза своїм відділом. Працівники відділу продажів часто дають рекомендації відділу маркетингу по розробленні брендингових матеріалів, акційних пропозицій, роздаткових матеріалів тощо;
- при високій завантаженості працівники беруть на себе обов'язки інших, з якими вони можуть справитись;
- тісна комунікація сприяє розвитку злагодженій роботі коллективу.

Проте наявний і ряд недоліків, а саме:

- важко виділити приоритетність виконання завдань, поставлених працівником іншого відділу;
- часто виникає нездорова конкуренція між відділами та їх запитами.
- не у всіх менеджерів по продажах є свій асистент, тому вони вчасно не можуть вирішити всі нагальні питання;
- немає працівника, який буде контролювати комунікаціями між відділами.

Для вирішення цих питань необхідно зробити наступне:

- пріоритет запитів від інших відділів має контролювати керівник відділу;
- для того, щоб розкрити потенціал продажів по всій Україні необхідно розширити штат працівників.

Враховуючи дані рекомендації, організаційна структура буде значно розширена. В кожного буде прописана актуальна посадова інструкція.

Досягнути успіху можна лише в певних каналах, на які спрямовані усі зусилля команди та в яких здійснюється постійний моніторинг дій конкурентів.

Доцільно розглянути два стратегічні форми розвитку: офіс та невеликі кав'ярні. Цей вибір базується на тому, що в будні дні споживачі в основному проводять час на роботі, а святкові та вихідні дні беруть з собою каву та ідуть на прогулянку, так звана тенденція споживання кави «on-the-go».

Isla – українська кава свіжого обсмаження. Це тільки 100% арабіка.

Isla – це бленд 100% арабіки з Центральної Америки, Бразилії та Ефіопії.

Зелену каву закуповують тільки в одних постачальників, що гарантує сталість смаку.

Тільки свіже обсмаження. Після обсмаження зерно «відпочиває» декілька днів перед пакуванням. Так гарантується виключна свіжість Isla. Найкраща арабіка для Isla проходить усі стадії сортування, включаючи оптичний контроль кожного кавового зерна. Оптичний контроль дефекту зерен надзвичайно важливий — так вилучаються усі пошкоджені зерна, які можуть зіпсувати смак кави. Саме цей процес розкриває усі ароматичні та смакові характеристики, закладені у зерні.

Оообсмажується кава на власній фабриці в Запоріжжі з використанням високоякісного обладнання передової німецької компанії Probat — лідера у своєму сегменті.

Існують різні техніки обсмаження, кожна з яких впливає на смак напою у чашці.

Каву Isla обсмажується методом «slow roasted», що максимально розкриває потенціал зерен.

Асортимент Isla:

- Кава Isla в зернах. Бленд 100% арабіки з Центральної Америки, Бразилії та Ефіопії. Чудовий баланс смаку та повне тіло. Делікатна кислинка, яка розквітає смаком достиглих цитрусів та ягід. Найголовніше – це тривалий

післясмак, у якому шоколад і мед. Середнє обсмаження. Упаковка з дегазуючим клапаном по 200 г та 1 кг.

- Кава Isla мелена. Бленд 100% арабіки з Центральної Америки, Бразилії та Ефіопії. Чудовий баланс смаку та повне тіло. Делікатна кислинка, яка розквітає смаком достиглих цитрусів та ягід. Найголовніше – це тривалий післясмак, у якому шоколад і мед. Середнє обсмаження. Упаковка по 100 г та 200 г.
- Кава Isla особливо дрібного помелу для заварювання по-східному.

Бленд 100% арабіки з Центральної Америки, Бразилії та Ефіопії. Чудовий баланс смаку та повне тіло. Делікатна кислинка, яка розквітає смаком достиглих цитрусів та ягід. Найголовніше – це тривалий післясмак, у якому шоколад і мед. Середнє обсмаження. Упаковка по 200 г.

- Кава Isla Drip для крапельних способів заварювання.

Бленд 100% арабіки з Центральної Америки, Бразилії та Ефіопії.

Середнє обсмаження. Для Isla Drip ми змінили баланс компонентів та розробили особливий профіль обсмаження. Isla Drip – це кава для поціновувачів, ентузіастів та новаторів кавової культури. Грубий помел для заварювання у Пуровері, Кемексі, Аеропресі, фільтр-кавоварках.

Упаковка по 200 г.

- Кава Isla SL в зернах. Бленд 100% арабіки з Бразилії та Центральної Америки. Isla SL – збалансована та насичена кава на кожен день. Цей бленд створили для тих, хто очікує від кави знайомого традиційного смаку з відтінками шоколаду та горіхів. Без зайвої кислинки. Середнє обсмаження. Упаковка з дегазуючим клапаном, 1 кг., 200 г та 500 г.
- Кава Isla SL мелена. Бленд 100% арабіки з Бразилії та Центральної Америки. Isla SL – збалансована та насичена кава на кожен день. Цей бленд створили для тих, хто очікує від кави знайомого традиційного смаку з відтінками шоколаду та горіхів. Без зайвої кислинки.

Середнє обсмаження. Упаковка 200 г.

- Колумбія Наріньйо: яскрава та насичена кава. Баланс міцності та м’якості. Нотки молочного шоколаду, чорносливу та фруктова солодкість.

Упаковка з дегазуючим клапаном по 150 г.

- Ефіопія Їргачиф: солодка і ніжна кава. М’який солодкий смак. Делікатна цитрусова кислинка з помітними нотками жасмину. Упаковка з дегазуючим клапаном по 150 г.
- Гватемала Уеуетенанго: солодка та запашна кава. Виразно м’який смак з нотками шоколаду, цитрусовою кислинкою та сухофруктами.

Упаковка з дегазуючим клапаном по 150 г.

- Бразилія Альта Моджана: яскрава та збалансована кава. Ідеально збалансована з відтінками чорного шоколаду та лісових горіхів. Упаковка з дегазуючим клапаном по 150 г.

2.3. Фінансово-економічний аналіз торгово-промистового підприємства

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу .

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів .

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є:

- рентабельность й фінансова стійкость підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними обіговими коштами;
- об’єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства;

- оцінювання становища суб’єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів .

Isla займається виробництвом і реалізацією власної продукції . Це підприємство спеціалізується на ринку продуктів харчування в сегменті кава в асортименті.

Таблиця 2.7

Оцінювання майнового стану вабрики з виробництва кави Isla у 2018 р.

Показники	Порядок розрахунку
1.Сума господарських коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства	Валюта балансу – сума всіх активів і пасивів. Валюта балансу на кінець звітного періоду становить 6378 тис. грн.
2. Структура активів підприємства	Співвідношення між групою активів і їх загальною вартістю: питома вага основних засобів: ПВ осн. зас.= 690 / 6378 * 100% = 10,8%; питома вага необігових активів: ПВ необ. акт.=586 / 6378 * 100% = 9,19%.
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	Кз осн. зас. = З о.з. / ПВ о.з., де З о.з. – сума зносу основних засобів; ПВ о.з. – первісна вартість основних засобів. Кз осн. зас. =32 / 101 = 0,31

Метою підприємства є ефективна реалізація власної продукції, методом пропозиції – співвідношення високоякісного продукту й доступної ціни.

Для оцінювання майнового стану доцільно розрахувати показники (коефіцієнти), які характеризують виробничий потенціал підприємства: суму господарських засобів (валюта балансу); питому вагу активної частини необігових активів у структурі необігових активів; коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів
(таблиця 2.7).

Проведені розрахунки свідчать, що незначну питому вагу у структурі активів займають необігові активи (9,19%), що засвідчує низький рівень можливостей швидкого генерування прибутку підприємства, а основні засоби становлять 10,8% усіх активів підприємства. Для того щоб більш точно оцінити фінансовий стан досліджуваного підприємства, проаналізуємо його ліквідність (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок показників ліквідності фабрики

Показники	2017	2018	Нормативне значення	Абсолютне відхилення
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,45	1,72	>1–2	0,27
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,32	0,19	>0,6	-0.13

На основі даних таблиці можна стверджувати, що коефіцієнт загальної ліквідності перебуває в межах нормативного значення й характеризує здатність фабрики Isla погашати поточні (короткострокові) зобов’язання за рахунок обігових активів. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2017 році став нижчим за

мінімально рекомендований, що характеризує негативні платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань.

Для більш точних висновків щодо фінансового стану фабрики проаналізовано його фінансову стійкість (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз показників фінансової стійкості фабрики

№	Показники	Оптимальне значення	2017	2018	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,39	0,43	0,035
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1,0	0,5	0,6	0,1
3	Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими засобами	> 0,1	0,43	0,42	0,01
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,2	0,68	0,94	0,25
5	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	> 0,4	0,42	0,4	-0,2
6	Коефіцієнт відношення необігових і обігових активів	-	0,04	0,14	-026
7	Коефіцієнт	< 1	1,5	1,3	-0,2

	співвідношення залучених і власних коштів				
8	Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	збільшення	0,17	0,19	0,02

Більшість показників фінансової стійкості підприємства мають фактичні значення, вищі за нормативні, що характеризує підприємство як фінансово стійке (таблиця 2,9).

Значення коефіцієнта автономії протягом 2017 року збільшилось з 0,39 до 0,43, що свідчить, що у 2017 році в кожних ста гривнях укладених активів підприємства 43 грн становлять власні кошти (власний капітал).

Коефіцієнт фінансової стійкості дещо змінився протягом 2017–2018 років (з 0,5 до 0,6). Однак, за аналізований період він мав значення, нижче за оптимальне. Цей коефіцієнт характеризує, що на кожну гривню залучених коштів припадає 0,60 грн власних коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими засобами у 2017 році становить 0,42 і має значення, вище за оптимальне.

Негативним у діяльності підприємства є збільшення значення коефіцієнта співвідношення залучених і власних коштів відносно нормативного значення. Це характеризує залежність підприємства від сторонніх кредиторів.

Значення коефіцієнта ефективності використання власних коштів знаходиться в межах оптимального значення, проте необхідно щоб цей показник мав тенденцію до збільшення. Варто зауважити, що в підприємства є наявні реальні можливості підвищення фінансової стійкості та стабільності. Цей показник показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в обігові кошти, а яка частина –

капіталізована. Значення цього показника може відчутно коливатись залежно від структури капіталу й галузевої належності підприємства.

Для більш детального аналізу фінансового стану фабрики досліджено економічні результати його діяльності, а саме: дохід, чистий дохід, чистий прибуток (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз результатів фінансової діяльності фабрики з виробництва кави Isla за 2017-2018 р.р.

Показники	Значення показників		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	56579	60457	3878	101
Податок на додану вартість, тис. грн	9395	10300	900	101,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	47184	48756	1572	103,3
Собівартість реалізованої продукції	44339	45083	744	101,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	2845	3673	828	129
Інші операційні доходи, тис. грн	103	141	38	137
Адміністративні витрати, тис. грн	1011	1215	204	120
Прибуток(збиток) від операційної діяльності,	1211	1297	86	107

тис. грн				
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності, тис. грн	798	816	673	99
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	630	904	274	143

Для характеристики рівня прибутковості чи збитковості й раціонального використання наявних засобів проаналізовано показники рентабельності та показники ділової активності досліджуваного підприємства (таблиця 2.11).

Коефіцієнт рентабельності активів ПП «Ян-тос» за аналізований період свідчить про прибутковість діяльності загалом.

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності фабрики з виробництва кави Isla

№ з/п	Показники	2017 р.	2018р.
1	Чистий прибуток, тис. грн	630	904
2	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	47 184	48 756
3	Вартість активів, тис. грн	4 692	6 378
5	Вартість власного капіталу, тис. грн	1 872	2 768
7	Рентабельність діяльності, %	1	2
8	Рентабельність активів, %	13	16
9	Рентабельність власного капіталу, %	34	39
10	Коефіцієнт обіговості активів	0,1	0,18
11	Коефіцієнт обіговості основних засобів	1,1	1,3
12	Коефіцієнт обіговості власного капіталу	0,3	0,2

Коефіцієнт обіговості активів досліджуваного підприємства за аналізований період збільшився, що засвідчує достатній рівень поповнення його активів протягом звітного періоду.

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства свідчить про те, що його фінансовий стан за аналізований період є стабільним. На основі дослідження фінансово-економічних показників діяльності фабрики з

виробництва кави Isla можна запропонувати такі заходи з метою підвищення ефективності його функціонування:

- забезпечити ефективність використання основних засобів підприємства з метою зниження питомих непрямих витрат у собівартості продукції;
- підвищити інтенсивність використання обігових активів підприємства з метою зниження питомої ваги позикових коштів у їхній загальній сумі;
- знизити собівартість продукції за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і площ, робочої сили й робочого часу;
- вивчити можливість розширення обсягів і ринків збуту продукції з метою подальшого збільшення обсягів реалізації, грошових надходжень і отримуваних прибутків та розробити необхідні заходи щодо її втілення в життя.
- підвищити рентабельність діяльності підприємства для подальшої успішної діяльності з перспективами виходу на міжнародні ринки.

2.4. Стан клієнтоорієнтованої політики на фабриці

Аналіз трансфомнування традиційного маркетингу в клієнтоорієнтований, дозволяє зазначити, що:

- клієнтоорієнтований підхід пов’язаний зі зміною розуміння цінності клієнта, який є його головною персоною при формуванні товарної, комунікаційної та інших політик підприємства;
- маркетинг, який максимально враховує переваги клієнта, розглядається як можливість довгострокових інвестицій компанії, що впливають на її стратегію і вартість в майбутньому, а не лише на витрати.

Чому в процесі управління підприємством необхідно застосовувати клієнтоорієнтований підхід:

1) На сучасних товарних ринках клієнтоорієнтована стратегія є виправданою, бо створити унікальну перевагу можна виключно за рахунок пропозиції клієнтам більш високої, ніж у конкурентів, цінності. При цьому

більш висока цінність здебільшого створюється в процесі взаємодії за рахунок орієнтованих на даних клієнтів бізнес- процесів, структури, системи управління.

2) Конкретні методи організаційних змінъ що мають на меті побудову клієнтоорієнтованої організації, мають актуальне значення в українській дійсності, де впродовж багатьох років формувалася абсолютно інша філософія бізнесу.

3) Для побудови клієнтоорієнтованого управління на українських підприємствах мають використовуватися комбінації методів реалізації стратегії, методів організаційних змін і методів вивчення цінності, створюваної для споживача.

З кожним роком продовжується вдосконалення технологій у сфері задоволення запитів клієнтів, налагодження все більш тісної особистої взаємодії, навіть на великих відстанях («у віддаленому доступі»). Однією з ключових тенденцій клієнтоорієнтованого підходу на Isla є його орієнтованість на Інтернет-технології та підвищення лояльності клієнтів за допомогою їх використання .

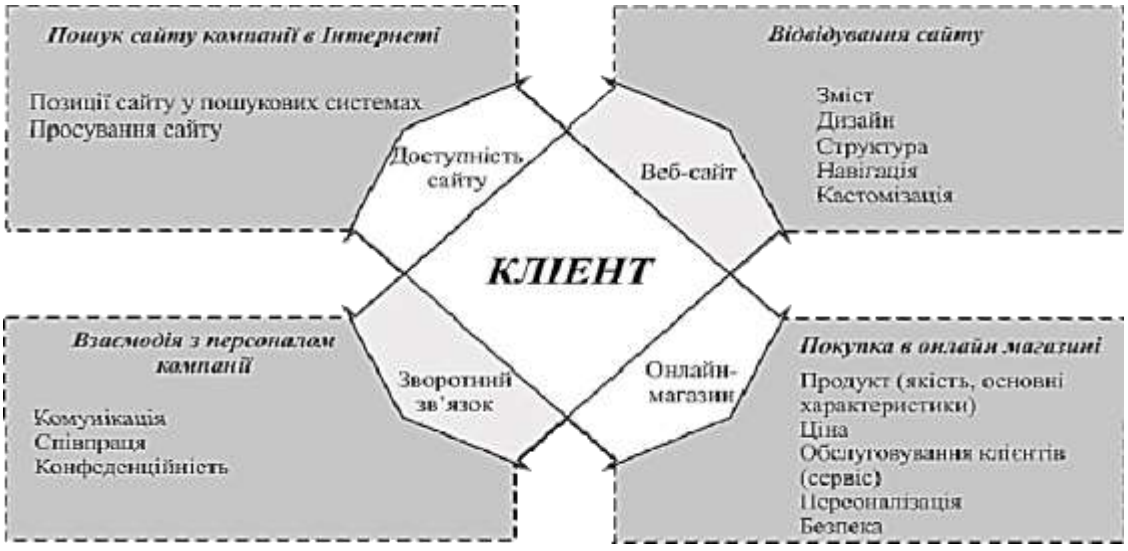
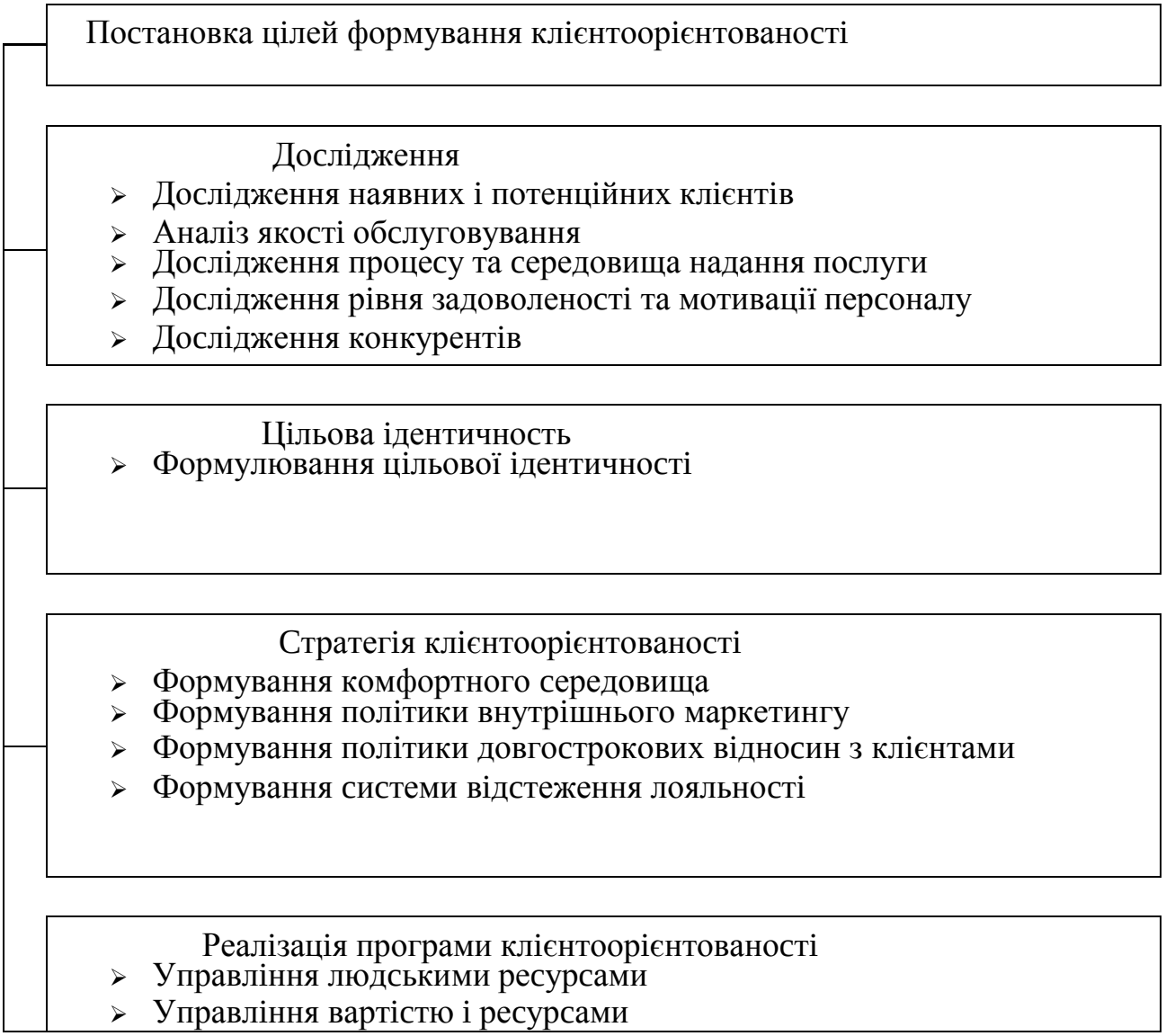


Рис. 2.7 Схема клієнтоорієнтованої політики на фабриці Isla

Застосування клієнтоорієнтованого підходу в діяльності є запорукою укріплення їх конкурентних позицій, що досягається через стабілізацію та

розширення клієнтської бази, у тому числі, і за рахунок Інтернет- технологій. Кваліфіковане застосування сучасних інформаційних технологій дає можливість забезпечити якісну ефективність, кількісну ефективність, рентабельність і економічність управлінської діяльності .

Клієнтоорієнтованість підприємства є ключовою складовою корпоративної культури і проникає в усі його бізнес-процеси та операції. На жаль, поширені публічні заяви щодо клієнтоорієнтованості різних підприємств - здебільшого лише декларації, які не відповідають реальному стану речей. Побудова й підтримання політики орієнтованості на клієнта – це складний управлінський процес, який потребує глибокого аналізу, ретельної підготовки й системного підходу до впровадження й контролю (рис.2.8)



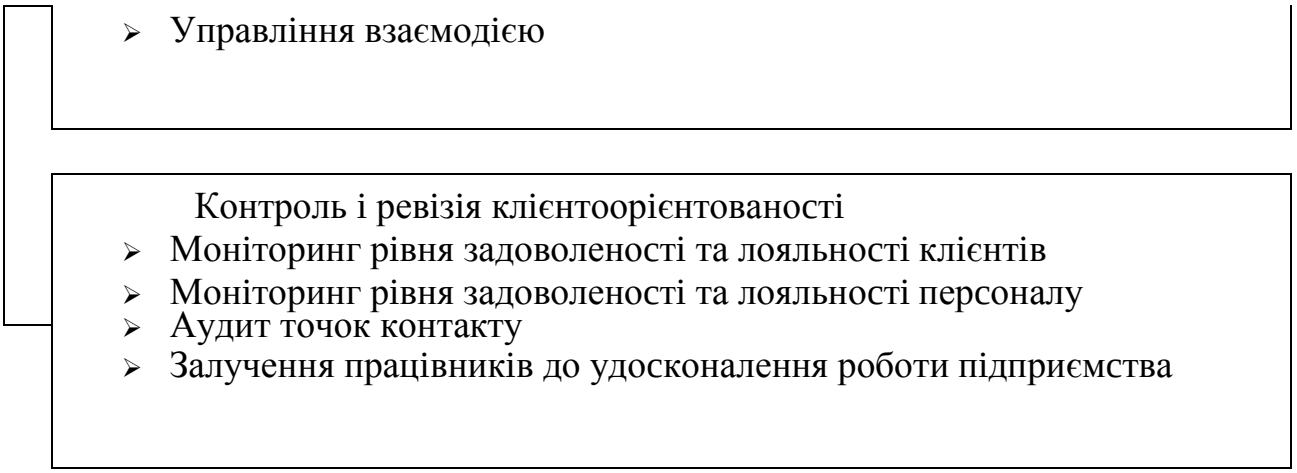


Рис. 2.8 Підходи до формування клієнтоорієнтованої політики на Isla

Першим кроком у впровадженні клієнтоорієнтованого підходу є визначення цілей даного організаційного проекту. Цілі повинні бути чіткі, конкретні та зрозумілі власнику, керівництву та працівникам підприємства . Необхідність даного етапу зумовлена тим, що будь-який управлінський крок повинен мати логічне обґрунтування та нести конкретні вигоди для підприємства. Після первинного впровадження клієнтоорієнтованості підприємство здійснює аналіз досягнутих результатів та порівнює їх із плановими. За результатами даного порівняння робитьсяч висновок щодо успішності даного проекту загалом та визначити необхідні коригувальні заходи.

Будь-які організаційні зміни можливі лише, якщо їх сприймає та підтримує персонал підприємства. Персонал фабри по виробництву кави Isla – це колектив однодумців, знаючий свою справу.

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 .

Таблиця 2.12

Інструменти для реалізації клієнтоорієнтованого підходу на фабриці Isla

Інструменти	Зміст	Мета
Цільова ідентичність	Формування цільової ідентичності, трансляція цільової ідентичності через когнітивні детермінанти, аудит цільової ідентичності	Формування цільового образу підприємства
Взаємовідносини	Забезпечення високої конкурентоспроможності та ринкових пропозицій підприємства, формування кола постійних клієнтів, розвиток відносин із клієнтами для підвищення лояльності	Створення та підтримка довгострокових відносин із клієнтами
Робота зі скаргами та пропозиціями	Формування системи збору скарг і пропозицій, визначення форм реагування на них, забезпечення удосконалення процесу обслуговування на базі аналізу скарг і пропозицій	Формування ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами та врахування їх скарг і пропозицій у роботі підприємства
Внутрішній маркетинг	Формування системи підбору працівників, побудова системи навчання кадрів, визначення форм і методів мотивації та контролю	Виховання орієнтованого на клієнта персоналу
Управління точками контакту	Аудит точок контакту, оцінка точок контакту, визначення корегувальних заходів, реалізація удосконалень	Забезпечення позитивного сприйняття клієнтами підприємства в усіх можливих точках контакту

Перелічені в таблиці компоненти охоплюють основні аспекти провадження клієнтоорієнтованого підходу на фабриці кави та дозволяють досягнути високої ефективності реалізації даного комплексу організаційних змін. Процес впровадження клієнтоорієнтованого підходу започатковується постановкою цілей перед даним процесом. На фабриці постановка цілей була наявна не лише у фінансовому розрізі, що значно розширює поле прийняття

рішень і добре підходить для обґрунтування клієнтоорієнтованості. На Isla вдалося виявити чітку ідентичність. Подібна ситуація призводить до того, що в клієнтів є чітке розуміння образу підприємства, а значить рекламні заходи спрямовані в одному напрямі, їхня ефективність висока.

Побудова довгострокових відносин із клієнтами розпочинається з надання їм послуг високої якості, кращої за конкурентні пропозиції. У процесі аналізу (аналіз конкурентів, опитування потенційних та реальних клієнтів, опитування експертів, спостереження за процесом виробництва, спілкування з персоналом) були виявлені напрями удосконалень у різних аспектах роботи, які наведені нижче. Асортиментна політика на підприємсті типова, клієнтам не пропонується повний набір можливих послуг, які є в лідерів ринку.

Перелік основних рекомендацій для удосконалення товарної політики наведений нижче:

- відкрити напрям роздрібної торгівлі кавою та супутними товарами;
- в літній час розглянути можливість організації виїзної торгівлі;

Цінова політика на підприємстві є схожою з іншими підприємствами сфери кави й загалом подібна, ринкова ціна стабільна та піддається перегляду лише внаслідок інфляції.

Політика просування товару подібна. Керівництво фабрикою не використовує весь арсенал комунікаційних заходів, серед яких найактуальніші такі:

- влаштувати «дні відкритих дверей», коли всі охочі можуть безкоштовно смакувати різні види кави (раз на квартал);
- виступити партнером і /або організатором кавового фестивалю, який буде широко анонсуватися для привернення уваги широкої громадськості;
- запровадити мотиваційну програму – приведи друга на каву і отримай подарунок;
- активно використовувати спрямовані на молодь канали комунікації;

– періодично проводити масштабні шоу-заходи;

– розширити перелік застосовуваних рекламних інструментів (наприклад розміщувати промо-відео на великих світлодіодних екранах, що встановлені в місцях великої прохідності).

Кадрова політика знаходиться на високому рівні, персонал набирає керівництво підприємств, використовуючи спеціальні методи .

Реалізація даних рекомендацій щодо покращення роботи дозволить підвищити якість їхніх послуг і буде сприяти зростанню рівня задоволеності клієнтів .

Основа успіху в підвищенні лояльності клієнтів полягає в увазі до клієнтів, наданні їм додаткових вигод. Усі ці кроки дозволяють створити навколо фабрики коло постійних клієнтів, об’єднаних прихильністю до кави. Ключовою суттю маркетингу відносин є підтримання близьких до міжособистісних стосунків із клієнтами, що дозволяє нівелювати межу між працівниками і клієнтами, натомість створюється нова спільність людей, захоплених кавою.

Клієнтами фабрики Isla є ресторани, фітнес клуби, кафе, медіа студії, Кабінет Міністрів україни, ювелірна корпорація «Золотий вік», міжнародний симпозіум сучасного мистецтва.

Фабрика виробництва свіжої кави співпрацює з торговими мережами МегаМаркет, Winetime, супермаркети Європейський, Рост, Восторг, Класс. ЇЇ було представлено на на конкурсах «Інтер’єрроку», Одесьому кінофестивалі, Mercedes-Benz Kiev FashionDays.

У період з вересня 2017 року по серпень 2018-го, в порівнянні з аналогічним періодом роком раніше, збут кави продемонстрував зростання продажів на 3% в натуральному вираженні. В аналогічному періоді 2017 року в порівнянні з 2016-м продажі демонстрували падіння на 8%. Найбільший внесок у покращення динаміки категорії «кава» зробив сегмент натуральної кави (меленої і в зернах) і кава-мікси. Значно впали продажі сегмента «кавові суміші».

Зростання вартості кілограма кави за останній рік в середньому практично не змінилося, у той час як в більшості середня ціна за кілограм зросла: розчинна кава подорожчала на 3%, кава-мікси на 8%, кавові суміші на 3%. І лише натуральна кава знизилася в ціні на 3%, що позитивно вплинуло на динаміку її продажів. Роком раніше середня ціна за кілограм кави зросла на 26%. Багато в чому саме це послужило причиною зниження темпу продажів цього продукту в грошовому вираженні: з 16% у 2017 році до 3% в 2018-му.

Кавові суміші, які займають 4% частки в натуральному і 2% в грошовому вираженні, демонструють негативну динаміку продажів на 12% в натуральному і на 10% в грошовому вираженні в порівнянні з минулим роком - за рахунок зниження попиту.

У 2018 році в порівнянні з 2017-м найбільше зростання продажів у категорії показує натуральна кава: 12% в натуральному і 8% в грошовому вираженні. Продажі кава-міксів в натуральному вираженні не змінилися, але виросли на 8% в грошовому вираженні за рахунок зростання ціни за кілограм на 8%. У свою чергу, продажі розчинної кави скоротилися на 2% в натуральному вираженні, але виросли на 1% в грошовому.

Вітчизняний покупець став розумнішим і економить в режимі smart - це значить, що він не готовий відмовляти собі у смачній і хорошій каві і вважає брендований продукт гарантією якості та смаку. Покупець швидше витратить більше часу в пошуках знижки на каву відомої торгової марки, ніж купить ВТМ, у якості і смаку якого сумнівається. Тому варто подумати, як донести до покупця якісні та смакові переваги власної торгової марки мережі, щоб завоювати серце українського любителя кави.

Важливою є система роботи зі скаргами і пропозиціями. Побудова системи роботи зі скаргами досить малопоширена в Україні. На основі аналізу різних підходів науковців і практиків, можна запропонувати такий підхід до роботи зі скаргами:

1) заохочення подання скарг клієнтами (їх треба переконати в тому, що можливі скарги будуть нормально сприйняті і щодо них будуть здійснені відповідні дії, для чого необхідно сформувати канали зворотної комунікації);

2) швидке реагування (невдоволений клієнт має бачити, що відповідні дії за поданими скаргами будуть здійснені оперативно, а якщо така можливість відсутня, то клієнт має інформуватися про перебіг розв'язання проблеми);

3) відвертість і приязність у спілкуванні з клієнтом (невдоволені клієнти перебувають у негативному емоційному стані (інколи у відверто агресивному), тому працівники підприємства повинні бути особливо ввічливими та уважними, демонструвати витримку й готовність до розв'язання проблеми);

4) накопичення досвіду з кожного випадку безповоротної втрати клієнта (аналіз втрачених клієнтів є цінним джерелом для удосконалень). Дослідження фабрики Isla у рамках даного питання показало, що на ньому існують бачення ідеальної послуги та чіткі вимоги до роботи персоналу. Правила обслуговування чітко визначені. У подібній ситуації процес надання послуг є контрольованим, а якість послуг - стабільна. Отже, існує стандартизація якості обслуговування. Зокрема:

1) сформульовано ідеальне бачення процесу виробництва кави.

2) сформульовано вимоги, які стосуються всіх співробітників (загальні стандарти поведінки, звернення клієнтів із проханнями та скаргами, етикет спілкування телефоном та в соціальних мережах, відносини з колегами та керівництвом).

Існує стандарт роботи. Відповідальні за окремі блоки відповідають за наявну ситуацію, формулюють ідеальне бачення на основі інформації, отриманої від клієнтів, контактного персоналу та покупців, і виносять своє бачення стандарту на розгляд робочої групи. Робоча група опрацьовує всі блоки і зводить їх у загальні стандарти. Стандарт піддається аудиту, мета якого полягає в перевірці реальності та доцільності його впровадження в реальних умовах. Запровадження стандарту якості роботи підприємства не обмежуватися формальним наказом керівництва. Працівники зрозуміють та

приймуть для себе ці стандарти, з їхнім провадженням і дотриманням не маєпроблем.

Контроль за дотриманням стандартів, періодичний аудит та удосконалення стандартів здійснюється постійно та системно. Для контролю застосовуються внутрішні (нагляд із боку керівництва) та зовнішні методи (опитування клієнтів). Саме на цьому етапі досягаються реальні результати.

Ключовим фактором успіху підприємства є прихильність керівництва до постійних удосконалень та готовності вносити зміни в роботу підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Методи і способи підвищення ефективності підприємства за рахунок підвищення клієнтоорієнтованої політики

Клієнтоорієнтований підхід останнім часом стає провідною парадигмою ведення бізнесу. Це пов'язано з тим, що унікальні конкурентні переваги, про які всі говорять, стає досить складно створювати за рахунок нових технологій, за рахунок асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, так як все це можна швидко скопіювати. А ось ставлення до клієнта скопіювати набагато складніше. Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Це в свою чергу призводить до збільшення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових, а відповідно до зростання прибутковості та довгострокового процвітання підприємств. У зв'язку з цим стає актуальним відстеження вимірювання потреб клієнтів, приділення уваги підвищення споживчої цінності продукції і послуг, навчання персоналу орієнтованості на клієнта. В загальному, клієнтоорієнтованість – концепція, яка проголошує першість принципів задоволення потреб клієнтів, відповідності їх очікуванням, передбачення їх бажань при здійсненні всіх напрямків організаційної діяльності. Задоволення потреб клієнта потенційно має призвести до повторних продажів та отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді. Таким чином, клієнтоорієнтованість – це здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів. В іншому випадку створюється тільки видимість клієнтоорієнтованості. Суб'єктами, що реалізують клієнтоорієнтований підхід в організації, є її персонал. Неможливо стати

клієнтоорієнтованої організацією без формування відповідних підходів роботи співробітників з клієнтами. Задоволення клієнта залежить від найменших дрібниць, а саме як тебе зустріли, як посміхнулися, як обслужили, який навколо був інтер'єр, як виглядають інші відвідувачі і персонал, яка музика грає та інше.

Основні елементи, що визначають модель клієнтоорієнтованості – це знання, уміння, звичка, особисті якості, мотивація, цінності, клієнтоорієнтована поведінка.

В кінцевому рахунку, дана сукупність характеристик персоналу, відповідність поведінки персоналу стандартам якості обслуговування і особисте усвідомлення кожним працівником важливості орієнтації на клієнта дозволяють організації розраховувати на довгостроковий стійкий прибуток.

В залежності від типу клієнта клієнтоорієнтованість на фабриці поділяється на зовнішню та внутрішню. Зовнішні клієнти – особи, які не входять до складу організації, але які отримують у неї товари та послуги, які призначені до продажу. Внутрішні клієнти – всі ті члени організації, від яких залежить її робота і яких необхідно забезпечувати засобами для виконання поставлених завдань.

Хоча на ринку кави присутня достатня кількість компаній як національного, так і регіонального характеру, він ще далекий від насичення. З ростом добробуту населення й збільшенням середнього класу росте не тільки кількість споживачів кави як продукту, але й культура споживання цього напою.

Закони бізнесу невблаганні: хто не розвивається, той умирає.

Фабрика Isla освоює технологію виробництва кава-сублімату, що дозволяє виготовити найбільш смачний напій (за такою технологією роблять Nescafe Gold і Jakobs Kronung). Більше того, тут намагаються виготовляти кава-агломерат (типу бразильського Pele або розрекламованого Nescafe Classic). Однак, по непідтвердженим поки даним, німецька компанія Tchibo інвестує кошти в будівництво українського підприємства з виробництва розчинної кави.

Можливо, надалі кавові бренди будуть готові будувати виробництва в Україні, для того щоб упоратися зі зростаючим попитом.

Обжарювання й фасування дають значні переваги - можливість заощадити на митних тарифах і дешевій робочій силі. До того ж виробництво натуральної кави не вимагає великих капіталовкладень.



Рис. 3.1 Відбір якісного зерна

Із всіх аспектів виробництва найбільш вагомим є наявність професійного фахівця-технолога.

Створювати в Україні фабрики повного циклу виробництва розчинної кави не має смислу у зв'язку з неповною завантаженістю вже існуючих у світі підприємств, що викликано зниженням попиту на розчинну кави в Західній Європі.

Розглядаючи ринок з погляду споживання напою на душу населення, помітимо, що зараз на одного українця, за даними Держкомстату, доводиться 0,5 кг (без обліку тіньового ринку), хоча середньостатистичне світове споживання кава становить 4,2 кг на людину.

Шанси наблизитися до лідерів по обсягу продажів у фабрики Isla є, якщо звернути увагу на наступні моменти: якості продукту й упакування;

формування клієнтоорієнтованої політики й системи мотивації персоналу; розширення асортиментів продукції у високих цінових сегментах; поява на ринку кавових продуктів без вмісту кофеїну; відкриття мережі власних або партнерських (франчайзинг) кав'ярень малого формату; активне обслуговування бізнесів-центрів і офісів (кавові апарати, асортименти); розвиток прямої дистрибьюції, реалізація продукції у мережах супермаркетів.

Сьогодні великий потенціал росту ринку споживання кави «поза будинком», якому можна умовно розділити на наступні сегменти:

кафе, бари, ресторани й готелі (HoReCa);

вендинг (торговельні автомати);

офіси.

Загальний обсяг ринку кави в HoReCa-сегменті становить 1,5 тис. тонн у рік. У грошовому вираженні це більше 14 млн дол. США (при цьому 20-25% кави споживають тільки ресторани). Темпи росту залежать від безлічі соціальних, культурних і економічних факторів, головний з яких - економічна ситуація в країні. Проте, цей сегмент динамічно розвивається.

Не в останню чергу розвиток ринку кави відбувається за рахунок торговельних автоматів. За останні роки цей сегмент ринку змінився як кількісно, так і якісно. Загальне число машин, установлених за шість років в Україні, досягло 3600-4000 одиниць, з яких 2000 - це автомати для готування кава й гарячих напоїв. Один такий автомат в Україні в середньому продає (або видає) приблизно 30-35 чашок кава в день. У грошовому вираженні річний оборот продажу кавових напоїв через автомати становить порядку 4 млн дол. США.

Головні гравці, які формують ринок, імпортують устаткування й сировину, а також здійснюють обслуговування автоматів - це Nestle і Jacobs. Відсутність інших сильних гравців на ринку пояснюється більшими інвестиціями в торговельне встаткування і його наступне обслуговування, а також високою вартістю орендної плати за місце під установку автомата.

За 2018 рік обсяг установлюваних апаратів виріс більш, ніж у три рази. Сама більша складність, що не дає розвиватися цьому сегменту, - висока орендна плата й вартість устаткування при низькій ціні продажу напоїв.

Таблиця 3.1

Оцінка ринкової привабливості фабрики Isla

№	Фактори оцінки	Оцінка	Вагомість	Зважена оцінка
Фактори ринкової привабливості				
1	Величина ринку	7	0,15	1,05
2	Розвиток ринку	5	0,1	0,5
3	Конкурентна структура	7	0,1	0,7
4	Прибутковість	7	0,14	0,98
5	Чутливість ринку до цін	5	0,05	0,25
6	Платоспроможність споживачів	7	0,12	0,84
7	Бар’єри входу на ринок	10	0,03	0,3
8	Технічні фактори	7	0,12	0,84
9	Соціальні фактори	4	0,07	0,28
10	Юридичні фактори	4	0,08	0,32
1	Людські фактори	7	0,04	0,28
	Результат	-	1	6,34
Фактори конкурентоспроможності підприємства				
1	Розмір підприємства	5	0,04	0,2
2	Темпи росту	5	0,06	0,3
3	Доля ринку	7	0,03	0,21
4	Прибутковість	7	0,08	0,56
5	Технологічний рівень	7	0,05	0,35
6	Асортимент	7	0,09	0,63
7	Ціни	8	0,1	0,8
8	Рівень та якість продукції	6	0,12	0,72
9	Імідж	7	0,1	0,7
10	Людські ресурси	7	0,08	0,56
11	Комунікація на ринку	7	0,12	0,84
12	Фінансова діяльність	7	0,08	0,56
13	Джерела сировини	7	0,05	0,35
	Результат	-	1	6,78

Місцем, де кави споживають більше, ніж у барах або ресторанах, є офіси. На жаль, закупівлі кави не впорядковані: лише 24% офісів здобувають каву в дистриб'юторів. Більша ж частина (76%) - у магазинах, на ринках і т.д.

При аналізі клієнтоорієнтованої політики фабрики Isla були виявлені проблеми. Важливим є аналіз співпраці з клієнтами та характеристик споживання: соціально-демографічні ознаки, вподобання, частоти споживання та купівлі, фактори роботи з клієнтами.

Для проведення дослідження був обраний метод опитування. Опитування проводилось по наступних принципах:

- кількість опитаних чоловік – 30.

- опитувані – люди різних віків (від 18 до 65 років), з різним статком, зайняті в різних сферах діяльності (студенти, робітники, керівники), різної статі.

- опитування є відкритим.

- опитування респондентів проводилося у відділах із продажу кави супермаркетів («АТБ», «Сільпо») і в торговому центрі («Україна).

- всі опитувані споживають розчинну каву.

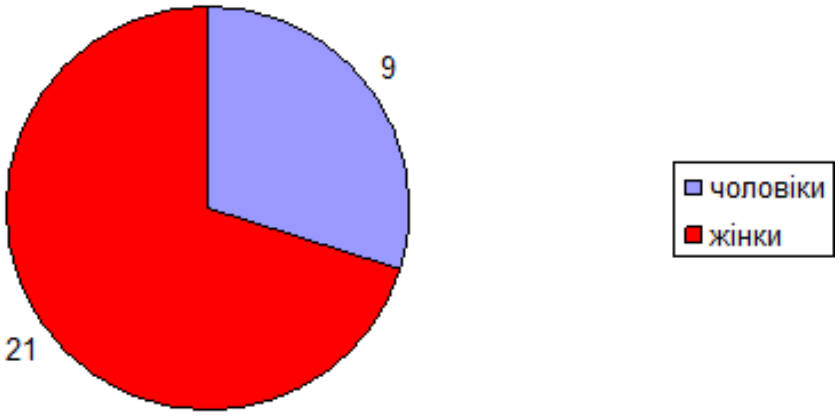


Рисунок 3. 2 Розподіл покупців за статтевою ознакою

Частота купівлі розчинної кави важлива при прогнозуванні рівня співпраці з клієнтами, тому це питання було внесене до списку.

Більшість споживачів розчинної кави вживають напій щодня, але 1/3 покупців відповіли що споживають розчинну каву декілька разів на тиждень. 7% респондентів вживають каву рідше чим декілька разів на тиждень.



Рис. 3.3 Частота споживання розчинної кави

Важливим фактором для компанії Isla являється рівень прибутку клієнтів, тому що компанія виробляє якісну каву по високій ціні. На рисунку показано рівень прибутку респондентів які прийняли участь в опитуванні, видно що найбільше було опитуваних з середнім рівнем прибутку.

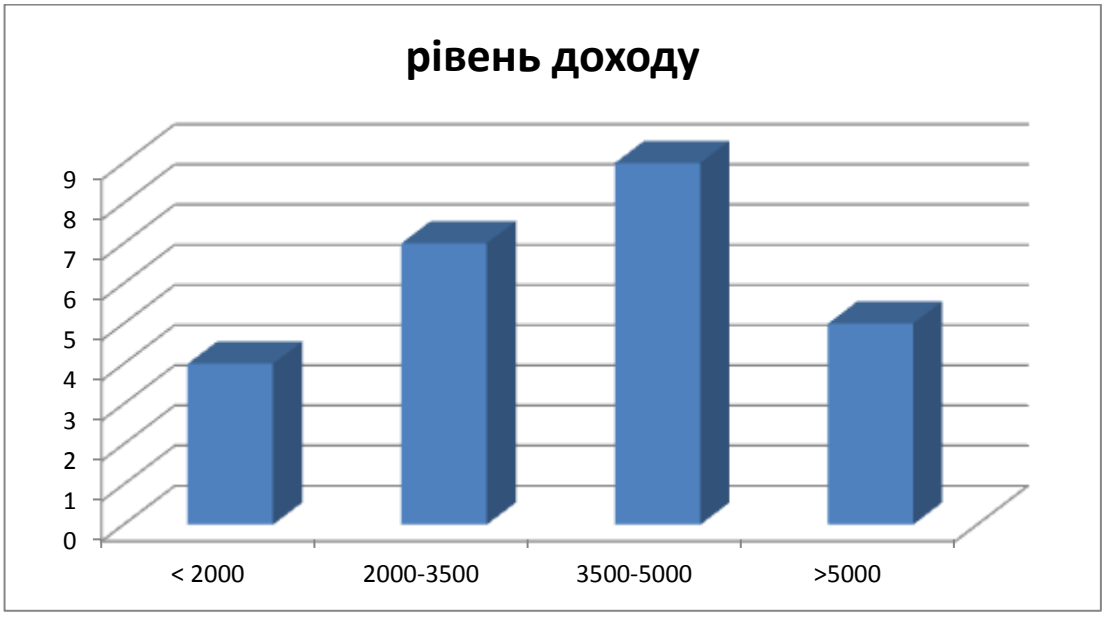


Рис. 3.4 Розподіл клієнтів за рівнем прибутку

Бізнес, кожну хвилину набираючи обертів і відточуючи грані діяльності, вводить в обіг усе нові й нові поняття і терміни, що характеризують його політику, напрямки, стратегії функціонування. Виробництво будь-яких товарів й усіляких послуг у сучасному світі орієнтовані тільки на продажі.

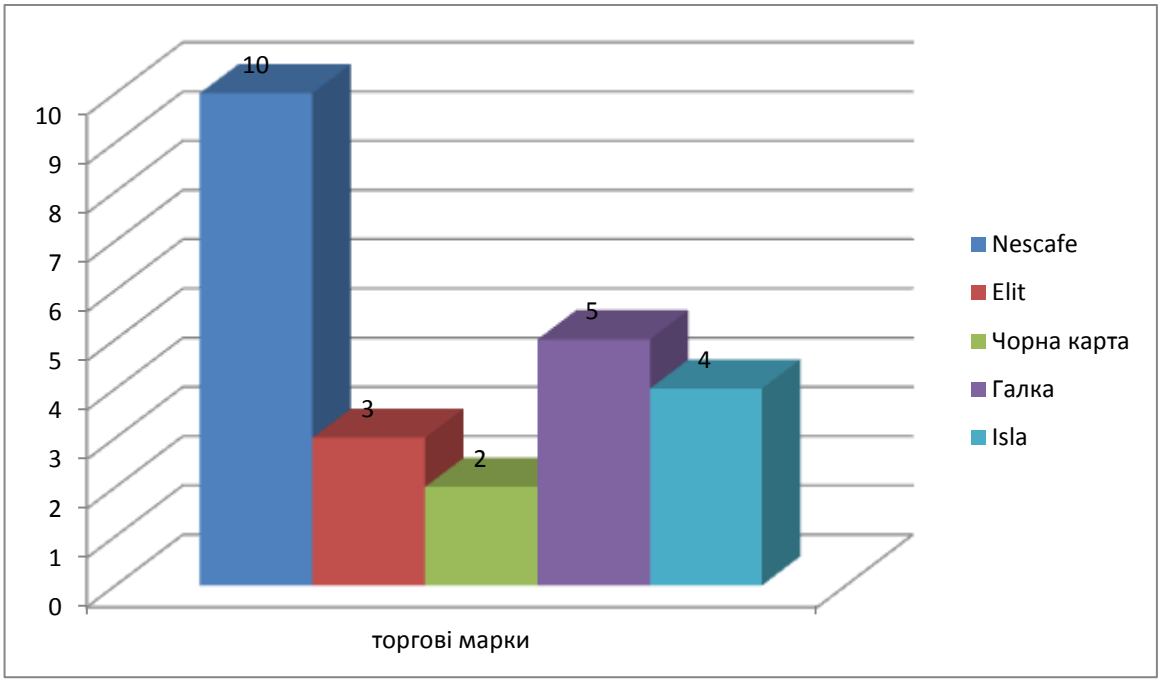


Рис. 3.5 Розподіл клієнтів за прихильністю до торгової марки

Фабрика з виробництва кави Isla не є лідером по продажу розчинної кави.



Рис. 3.6 Фактори, що впливають на вибір кави клієнтом

Величезна кількість компаній, анітрохи не менше число потенційних споживачів їх продуктів, перетворює суспільство в єдиний механізм виробництва і споживання. Клієнтоорієнтованість визначає одну з істотних

характеристик будь-якого бізнесу – намагання з передбачуваного покупця зробити лояльного, постійного клієнта.

Таблиця 3.2

Прибуток від продажу 1 пачки кави

Кава	Бленд	Закупівельна ціна, грн.	Ціна продажу аналога, грн.	Прибуток, грн.
Buondi Gold	60% арабіки; 40% робусти	80	240	160
Buondi Prestige	80% арабіки; 20% робусти	90	260	170
Buondi Perfetto	100% арабіки	100	280	180

Втім, одержання прибутку – для будь-якого бізнесу – не потребує настільки кропіткого і детального пошуку відмінностей у термінології шляхів досягнення жаданої мети. Як би не позиціонувала фірма свою клієнтоорієнтованість – «клієнт – вища цінність» (політика) або «наші продукти без ГМО» (інструмент), – завжди буде важливий тільки кінцевий результат. А він визначається кількістю звернень клієнтів в call-центр, до сервісу і, навіть, відділ претензій.

Компанія, яка реально бачить результати своїх бізнес-процесів і отримує певну оцінку клієнтів, заробляючи бонуси правильно проведеною політикою чи діями, по-праву вважається клієнтоорієнтованою.

Безперечно, що підсумок чого-небудь – показник вкладених зусиль. Будь-які дії, спрямовані на поліпшення обслуговування, доступність звернень, кваліфіковані поради, зручні сервіси (всі показники охопити неможливо), у кінцевому підсумку підвищують рівень організаційної культури підприємства. Що у позитивному результаті красиво впливає на підвищення лояльності потенційних клієнтів – основного фактора клієнтоорієнтованості підприємства.

Буде правильним зазначити, що будь-яке підприємство, формуючи бізнес-процеси, стоїть перед вибором між миттєвим отриманням прибутку і довгостроковим, але гарантовано стабільним. Тут, як і в усьому: у кожного свій вибір.

Перевагу постійного, але злегка розтягнутого у часі, отримання доходу розраховане на дотримання ряду принципів. Їх на підприємтсві корисно не просто знати, а й дотримуватися у своїй діяльності:

– працювати потрібно тоді, коли це необхідно клієнтам;

– намагатися з першого разу зробити те, що обіцяв;

– допомагаючи клієнту в дрібницях, не робити «додаткової плати» за послугу;

– удосконалити сервіс так, щоб відділ претензій був легко доступний – будь-яка скарга прекрасно відточує механізм ефективності підприємства;

– розглядати будь-який дзвінок, як інвестицію в удосконалення бізнесу;

– завжди пояснювати систему своєї роботи, якщо виникає така необхідність;

– безжально розлучатися з жадібними і невихованими по відношенню до співробітників клієнтами;

– професійне, якісне обслуговування клієнтів – це пріоритет усієї компанії, а не одного-двох відділів;

– гранична уважність до дрібниць;

– спробувати здивувати клієнта, виконавши роботу трохи краще. Просто додавши знак уваги до кінцевого результату (за умови його доречності), тоді гарантовано отримується симпатія і доброзичливість клієнта.

Одним із етапів підвищення клієнтоорієнтованості фабрики є визначення місця її продукції серед подібних товарів.

Ціна за 100 р. кава в скляній банці були взяті із прайс-листа фабрики Isla.

У таблиці 3.1 представлені товари обрані як конкуруючі об'єкти.

Таблиця 3.3

Конкуруючі товари

Назва об'єкта	Зерна	Вага, гр	Ціна, (грн)	ТМ, назва

Розчинна кава	Натуральні, елітні сорти	100	55	Tchibo Exclusive
Розчинна кава	Натуральні, елітні сорти	100	57	Nescafe Gold
Розчинна кава	Натуральні, елітні сорти	100	57	Jacobs Monarch
Розчинна кава	Натуральні, елітні сорти	100	57	Elit Platinum
Розчинна кава	Натуральні, елітні сорти	100	55	Чорна карта Gold
Розчинна кава	Натуральні, елітні сорти	100	57	Isla

Було виділено фактори, що характеризують продукцію фабрики. Серед них:

- Якість кави;

- Імідж торгової марки;

- Ефективність акції. Тому що акції це тимчасово діючий фактор, тому якщо під час експертизи не було діючої акції то використовувалася остання акція яка проводилася. (творча точка зору- ефективність акції, цікавість);

- Ціна упаковки.

Таблиця 3.4

Характеристика факторів

№ п/п	Фактор	Об'єктивність значень фактору	Необхідність вибору або розробки шкали	Тип фактору
1	Імідж торгової марки	-	Експертиза	Стимулятор
2	Якість кава	-	Експертиза	Стимулятор

3	Наявність акцій	-	Експертиза	Стимулятор
4	Ціна	+	Прайс-лист або цінник	Дестимулятор

Шкала для кожного з факторів:

- Імідж торгової марки:

Не привабливий 1 2 3 4 5 6 7 Привабливий

- Якість кава

Погана якість 1 2 3 4 5 6 7 Гарна якість

- Ефективність акції

Нецікава, стандартна 1 2 3 4 5 6 7 Цікава, переконлива.

Таблиця 3.5

Оцінка важливості властивостей розчинної кави методом постійної суми

Експерти	Фактори				Разом
	Якість кава	Ефективність акцій	Імідж Фірми	Ціна (100гр.)	
1	4	1	3	2	10
2	3	1	2	4	10
3	3	2	2	3	10
4	4	2	0	4	10
5	2	2	3	3	10
Разом	16	8	10	16	50

m = 5; n=5

$$D = \sum_{1}^{m} R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} = \sum_{1}^{m} R_{ij} - 15$$

.

$$\sum_{1}^{n} D^2 = 174.5$$

$$W = \frac{12\sum_{1}^{n} D^2}{m^2\left(n^3 - n\right)} = \frac{12*174.5}{25(125-5)} = 0{,}698$$

Перевірка значимості (критерій Пірсона):

$\chi^2 = m(n-1)W$ = 5*(5-1)*0,698= 13.96

$\chi^2_{крит}(\alpha, \nu = n-1)$ = 9,49

$\chi^2_{расч} > \chi^2_{крит}$, 13,96>9,49

Середній ваговий коефіцієнт для кожного фактору можна визначити як відношення суми всіх оцінок даного фактору до загальної суми оцінок:

$$d_j = \frac{\sum_{i=1}^{m} r_{ij}}{\sum_{j=1}^{n}\sum_{i=1}^{m} r_{ij}},$$

де m – число експертів; n - кількість факторів (показників);

r_{ij} - оцінка значимості j - того фактору i - тим експертом.

Наприклад, для фактору «Якість кави»,

$\sum_{j=1}^{n}\sum_{i=1}^{m} r_{ij}$ =50, $\sum_{i=1}^{m} r_{ij}$ =16 .

$$d_j = \frac{\sum_{i=1}^{m} r_{ij}}{\sum_{j=1}^{n}\sum_{i=1}^{m} r_{ij}} = 16/50 = 0{,}52$$

Для факторів, значення яких визначалися за допомогою експертизи, по кожному з конкуруючих об'єктів визначають середнє значення показника. Середня оцінка j - того показника визначається по формулі

$$\overline{q}_j = \frac{\sum_{i=1}^{m} q_{ij}}{m},$$

де m – число експертів; q_{ij} - оцінка значення j - того фактору i - тим експертом.

Таблиця 3.6

Вагові коефіцієнти

Фактори			
Якість кави	Дизайн упаковки	Імідж фірми	Ціна (100гр.)
0,32	0,16	0,2	0,52

Ці фактори позитивно впливають на роботу з клієнтами. А саме: якість (розчинна кава виготовлена з натуральних зерен має натуральний смак, аромат тому має більший попит, чим кава виготовлена із цикорію, ячменя й т.п.), наявність акції (споживач скоріше придбає товар з акцією чим без неї.), імідж фірми (тому що чим вище імідж фірми виробника, тим знову ж більший попит). Фактори, що впливають негативно - це фактор «Ціна» [12,22]

Якщо узагальнити показники, то отримаємо наступні показники.

Базою порівняння буде максимальне значення показника:

- для стимуляторів $p_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{i\max}}$,

-для дестимулятора $p_{ij} = \frac{q_{i\max}}{q_{ij}}$,

де $q_{i,j}$ - значення i-того показника j-того об'єкта; $q_{i\max}$ - максимальне значення показника.

Наприклад, для фактору «імідж фірми» для Isla:

$p_{32} = \frac{q_{32}}{q_{3\max}}$ =6,2/6,4=0,87.

Якщо розрахувати інтегральну оцінку j-того елемента сукупності, що розраховується як середня арифметична зважена:

$$\overline{p}_j = \frac{\sum_1^m p_{ij} d_i}{\sum_1^m d_i},$$

де m - кількість показників, то отримаємо такі дані.

Таблиця 3.7

Інтегральна оцінка об'єкту

Об'єкти	Фактори				
	Якість добавки	Дизайн упаковки	Імідж фірми	Ціна (100 гр.)	$\overline{p}_j$
1	0,32	0, 128	0,2	0,546	0,994

Можна відзначити, що для забезпечення ефективної клієнтоорієнтованої політики і максимального задоволення споживчих вимог, специфіка сучасного життя жадає від виробника проведення глибокого аналізу ринку та результатів взаємодії з клієнтами.

На фабриці з виробництва кави Isla враховують як внутрішніх клієнтів, так і зовнішніх. Наприклад, щоб поставити продукт або надати послугу з дотриманням узгоджених технічних умов в обумовлені терміни, може знадобитися участь цілого ланцюжка співробітників, кожен з яких буде задовольняти потреби своїх колег в низхідному ланцюжку. Їх внутрішні відносини за своєю природою є відносинами клієнт – постачальник. Прояв поваги, передача бездоганної роботи рішуче необхідні, щоб клієнт міг отримати бездоганне обслуговування з першого разу. Обслуговування, яке в кінцевому рахунку надається клієнтові, часто залежить від ―неафішованого обслуговування – взаємного обслуговування членів організації.

Говорячи про взаємозв'язок двох видів клієнтоорієнтованості персоналу, відзначимо, що якщо між бізнес-процесами існує залежність, то співробітник зможе запропонувати зовнішньому клієнту тим більш досконале обслуговування, чим якісніше його самого обслуговують колеги. В цьому випадку, навіть якщо працівник не працює з зовнішніми клієнтами, він забезпечує підтримку того персоналу, який безпосередньо контактує з ними.

Важливими на фабриці є форми відповідальності: індивідуальна та колективна. При індивідуальній клієнтоорієнтованості якість обслуговування залежить тільки від одного співробітника, зокрема, від того, як він взаємодіє з

зовнішнім або внутрішнім клієнтами. При колективній клієнтоорієнтованості задоволеність клієнта залежить від того, як буде працювати ланцюжок співробітників, хоча безпосередній контакт здійснюється тільки з одним працівником.

Незважаючи на щорічне зростання виручки від реалізації продукції Isla, частка ринку як за розчинною, так і за натуральною кавою постійно зменшувалась. Закордонні конкуренти швидко та вміло скористались тим фактом, що темпи росту виробництва кави Isla не встигали за темпами росту споживання.

Сильні позиції підприємство має на ринку східної та центральної України, де продається близько 40 % продукції фабрики. Загалом збут майже 90% продукції здійснюється через різноманітні торгово-посередницькі організації, решта — через власні кіоски, магазини, кафе, продаж з фабрики, експорт тощо. Кількість цих посередників, яких ще називають “кавовими ділерами”, на даний момент близько двох десятків. Вони, в свою чергу, реалізують куплену каву через роздрібну торгівлю та ринок.

Така ситуація не на користь фабрики, оскільки:

- фактично не існує зворотного зв’язку “покупець-продавець”, що позбавляє виробника необхідної інформації про стан вимог споживача до продукту.
- Isla не має впливу на роздрібних продавців та на ринок (базар) в плані формування ціни, позиціювання, а також інших важливих маркетингових характеристик товару.
- Isla потрапляє у пряму залежність від посередників.
- концентрація в руках посередників великих обсягів замовлень спрощує, з одного боку, роботу з цими посередниками, а з іншого — приховує в собі небезпеку відмови посередників від співпраці з Isla та їх переходу на бік конкурента.

Для керівництва фабрики є очевидною необхідність активізації наявних підходів до формування клієнтоорієнтованої політики. Однак, в умовах наявної

організаційної структури управління підприємством існує обмежене коло варіантів вирішення проблеми. Для встановлення слабких місць у роботі з клієнтами та виявлення можливостей підвищення її ефективності очевидною є необхідність детального аналізу організації. Оцінку ефективності організаційної структури управління клієнтоорієнтованою діяльністю фабрики Isla можна провести в три етапи:

встановлення ступеня відповідності організаційної структури поставленим місії та цілям фабрики (маркетинговій стратегії);

проведення аналізу рівня раціональності побудови організаційної структури, фунцій і завдань підрозділів;

обґрунтування висновків.

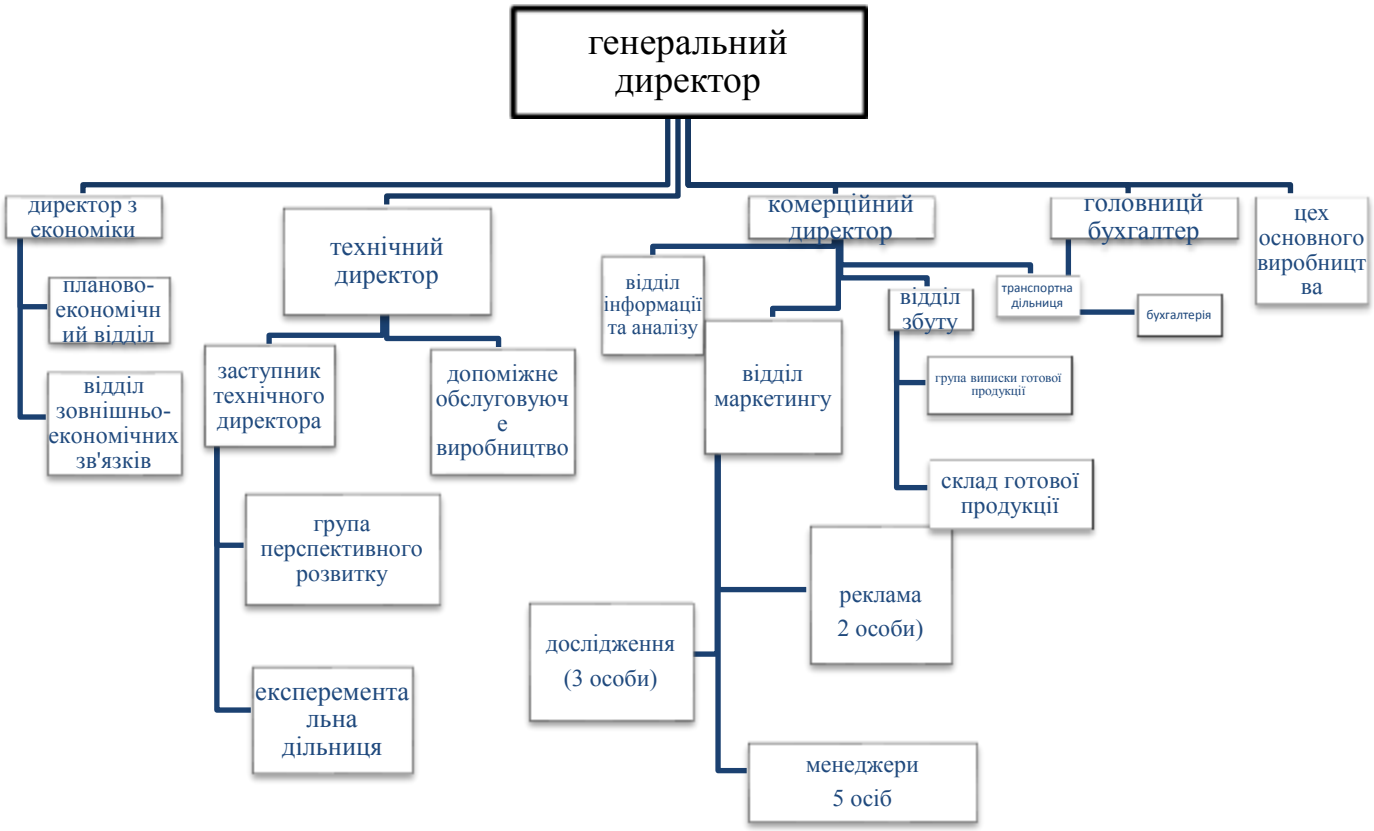


Рис.3.7 Фабрика з виробництва кави Isla

станом на 01.10.2019 р

З огляду на вище зазначене, не можна стверджувати про відповідність організаційної структури управління фабрикою існуючій системі клієнтоорієнтованої стратегії. Це підтверджується таким аналізом. Відділ

зовнішньоекономічних зв’язків генерує 5% обсягу збуту, у його складі є лише 2 працівники. Їх діяльність спрямована на роботу з клієнтами близького та далекого зарубіжжя. Відділ підпорядковується директору з економіки, який фактично не повинен нести відповідальність за обсяг реалізації та роботу з клієнтами. Формування пакета замовлень на виробництво знаходиться в різних руках, що не дозволяє належним чином оптимізувати процеси виробництва та співпраці з клієнтами. Крім того, відсутня спеціалізація роботи — спеціалісти виконують усі завдання, починаючи із стратегічного планування і закінчуючи збутом товару. Відсутність і недосконаліть чітких завдань та функціональних зв’язків з іншими підрозділами фабрики є одним із наслідків недосконалої клієнтоорєнтованої політики.

Група перспективного розвитку та експериментальна дільниця, крім поточного контролю продукції, займаються також розробленням нових продуктів, тобто частково виконують функції продуктового менеджменту. Як відомо, продуктові менеджери займаються питаннями розвитку, координації, контролю та коректування маркетингових концепцій окремих продуктів, тобто є містком між виробництвом та ринком. У фабриці Isla обидва підрозділи не входять ані до структури виробництва, ні до структури комерційного директора.

Відділи інформації та аналізу, що є у підпорядкуванні заступника директора, здійснюють пошук та збирання інформації щодо продукції конкурентів. Це є елементом ринкового дослідження, яке повинно здійснюватись відділом маркетингу. Відсутність ефективної системи методів ринкових досліджень та її правової регламентації не сприяють ефективності клієнтоорієнтованої політики, позитивному іміджу підприємства.

Основною структурною одиницею, що відповідає за формування та реалізацію клієнтоорієнтованої політики на Isla, є служба комерційного директора. Її прототипом на багатьох підприємствах економічно розвинених країн є служба віце-президента з маркетингу, або роботи з клієнтами.

Основна відмінність полягає у наявності в структурі комерційного директора відділу матеріально-технічного забезпечення та транспортної дільниці. Варіант виконання завдань логістики структурою комерційного директора сягає своїми коренями в часи планової економіки. Враховуючи також те, що на фабрику Isla постачання більше 90 % сировини здійснюється англійським партнером, що веде до спрощення цього процесу, ці підрозділи можна перенести у виробничу структуру.

Із структурних підрозділів служби комерційного директора лише один безпосередньо займається роботою з клієнтами — це відділ маркетингу. У відділ маркетингу входить група роботи з клієнтами. Її завданнями є: вивчення попиту на продукцію; організація рекламних заходів; розроблення методів позиціювання товару в місцях продажу; участь фабрики у спеціалізованих виставках, ярмарках, семінарах та інших подібних заходах.

Взагалі, аналіз рекламної діяльності фабрики Isla показує, що її організація фактично знаходиться на початковому етапі розвитку, оскільки:

- не існує чіткої рекламної стратегії;
- не визначено основні напрями проведення рекламної кампанії;
- заходи, що проводяться, не проходять економічного обґрунтування;
- фактично не використовуються такі маркетингові важелі, як сприяння збуту, прямий маркетинг, робота з громадськістю тощо.

У структурі відділу маркетингу є група досліджень у складі двох осіб. Вони здійснюють пошук та збір інформації щодо кавового ринку взагалі та потреб споживачів зокрема. Оцінюючи їх роботу, можна стверджувати, що вона проводиться не досить ефективно — відсутня методика збору та оцінки отриманого матеріалу (інформаційна система), система звітності та прийняття рішень. Крім того, двох осіб недостатньо для проведення таких досліджень та аналізу кавового ринку України, ситуація на якому постійно і різко змінюється.

Основною структурною одиницею, що фактично формує левову частку обсягу реалізації продукції фабрики Isla, є група регіональних менеджерів. У їх завдання входить: ведення переговорів із наявними кавовими ділерами в

регіоні; формування цінової політики у розрізі кожного окремого клієнта; опрацювання замовлень на поставку; збирання та опрацювання інформації по кавовому ринку регіону; пошук нових клієнтів.

Регіональний менеджер — це збутовий працівник із регіональною спеціалізацією, який виконує усі функції, пов'язані із передпродажною фазою та самим продажем у своєму регіоні. Отже, він, з одного боку, є прототипом працівника зовнішньої збутової служби (робота в роз'їздах) та, паралельно з цим, виконує функції внутрішньої збутової служби (опрацювання замовлень клієнтів). Таке суміщення функцій з точки зору спеціалізації працівників є неефективним. Крім того, усі регіональні менеджери мають своє робоче місце на підприємстві. Їх візити до ділерів відбувається як відрядження. Це є неекономічний варіант організації роботи такого працівника, який негативно відбивається на комунікаційному зв'язку із ділерами.

Саме для посилення ролі особистого продажу та комунікаційного зв'язку із клієнтами до кожного регіонального менеджера прикріплено люди, завдання яких - вивчення проблем та потреб на ринку кави. Спектр їх діяльності охоплює лише найбільші міста України: Київ, Харків, Одеса, Запоріжжя. Як правило, вони є мешканцями цих міст. Цим самим полегшується безпосередній контакт з клієнтами та досягається суттєва економія коштів. Практично це є прикладом зародження типової зовнішньої служби роботи з клієнтами.

Відділ збуту також займається роботою з клієнтами. Працівники відділу збуту постійно знаходяться на робочому місці та займаються опрацюванням замовлень клієнтів. Наприклад, якщо регіональний менеджер знаходиться у черговому відрядженні, тоді замовлення ділера опрацьовує відділ збуту. Отже, виконання цієї функції дублюється двома підрозділами: відділом збуту та відділом маркетингу. Фабрика з виробництва кави Isla не має дочірніх підприємств. Ефективна клієнтоорієнтована політика можлива лише за умови чіткого розподілу сфер збуту.

У відкритті системи фірмової кіоскової торгівлі, значних подальших інвестиціях простежується намагання частково перейти до вертикального маркетингу. Це є позитивним моментом з точки зору можливості послаблення тиску торгівлі та посилення комунікаційного зв'язку із споживачем. Однак, цей шлях є надзвичайно капіталомістким. У сучасний період процесів глобалізації та концентрації торгівлі, які вже існують і в Україні, кіоскова торгівля буде поступово відходити на задній план. Крім того, не значна частка кавової продукції реалізовується через споживчі ринки. Отже, посилюється контроль над ціною та якістю продукції.

3.2. Напрями підвищення рівня клієнтоорієнтоорієнтованості фабрики з виробництва кави

Висока клієнтоорієнтованість, що виявляється в ефективному обслуговуванні клієнтів, є конкурентною перевагою фабрики, адже технології й маркетингові ходи без особливих зусиль можуть бути скопійовані конкурентами, а продублювати методику успішної взаємодії з клієнтами, продукцію фабрики буде набагато складніше, оскільки вона розроблена для конкретної компанії і конкретного кадрового складу.

Асортимент фабрики з виробництва кави Isla представлений наступними асортиментними групами: кава натуральна в зернах, кава натуральна мелена, кава розчинна. [21]

Таблиця 3.8

Товарний асортимент Isla

Асортиментна група	Асортиментна позиція	Упаковка	Маса нетто

Кава натуральна в зернах	«Арабіка»	М'яка упаковка	250 г.
	«Робуста»	М'яка упаковка	250 г.
Кава натуральна мелена	«Еспрессо»	М'яка упаковка	100 г. 250 г.
	«Еспрессо преміум»	М'яка упаковка	250 г.
	«Класика»	М'яка упаковка	250 г.
	«Гердан»	М'яка упаковка	100 г. 250 г.
Кавові напої розчинні	«Ванільний»	М'яка упаковка	150 г.
	«Горіховий»	М'яка упаковка	150 г.

Основними конкурентами фабрики на ринку кави в Україні є наступні торгівельні марки:

- ТМ «Nescafe»;

- ТМ «Jacobs»;

Найбільшим попитом користується продукція таких торгівельних марок, як: Nescafe – 45 %, Jacobs – 25 %, Галка – 10 %. Щоб проаналізувати клієнтоорієнтований підхід у діяльності фабрики, проведемо аналіз асортименту за допомогою матриці БКГ.

Таблиця 3.9

Вихідні дані для матриці БКГ

Асортиментна група	Обсяг пр., тис. грн.	Обсяг пр. конк., тис. грн.	Відносна частка ринку	Темпи зростання ринку
Кава розчинна	1200	6770	0,18	12%
Кава натуральна в зернах	3960	3870	1,02	28%
Кава натуральна мелена	3880	3430	1,13	15%
Кавові напої розчинні	1100	2780	0,40	32%

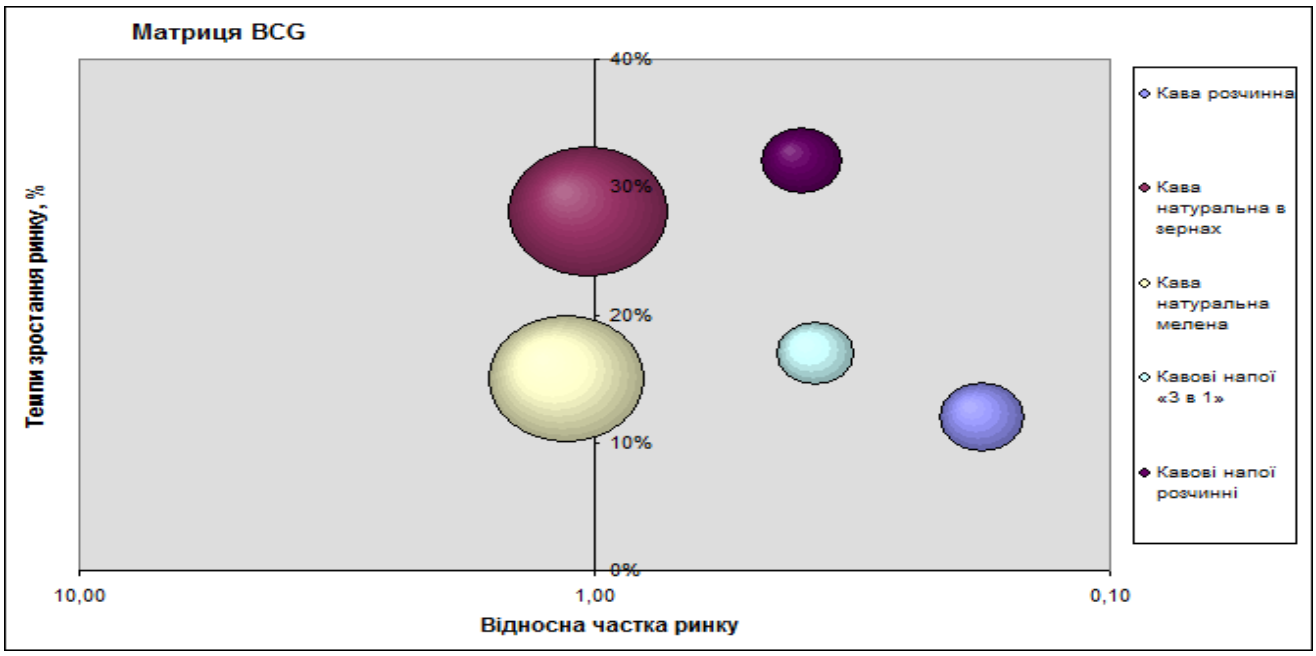


Рисунок 3. 8 Матриця БКГ

На основі аналізу матриці БКГ можна зробити наступні висновки:

- асортиментна група «кава розчинна» знаходиться у секторі «собаки», тобто має малу частку ринку і низькі темпи зростання. Собівартість їх виробництва відносно висока;

- асортиментна група «кава натуральна в зернах» знаходиться у секторі «зірки», тобто має високий темп росту і приносить багато прибутку. Це один із лідерів ринку, але для підтримки її позиції на ринку потрібні значні інвестиції. У стадії зрілості ці групи товарів перетворюються в «дійних корів»;

- асортиментна група «кава натуральна мелена» знаходиться у секторі «дійні корови», тобто має низький темп росту і велику частку ринку. Вимагають мало інвестицій, але приносять багато прибутку. Вони є джерелом коштів для розвитку фірми;

- асортиментна група «кавові напої розчинні» знаходиться у секторі «дикі кішки», тобто має високі темпи росту, але частка ринку маленька. Це сама невизначена позиція. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку, тому що ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то має сенс вкладати гроші в їх

розвиток, для переведення їх у категорію «зірок». Якщо ж компанія не має наміру фінансувати кошти на підтримку «диких кішок», то їх зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть в категорію «собак».

Також був проведений аналіз асортименту фабрики за допомогою методу «АВС-аналіз».

Мета аналізу - оптимізація асортименту. Об'єкт аналізу - товари.

Параметр по якому проведення розбиття на групи - прибуток.

Загальна кількість найменувань - 17.

У таблиці було підрахована частка кількості найменувань товарів у кожній групі. [11].

Таблиця 3.10

Аналіз асортименту Isla по прибутку

Асортиментна група	Прибуток, тис. грн.	Частка в прибутку, %	Частка прибутку с накопичувальним підсумком, %	Група
Кава натуральна в зернах	3960	35,74	35,74	A
Кава натуральна мелена	3880	35,02	70,76	A
Кава розчинна	1200	10,83	81,59	B
Кавові напої розчинні	1100	9,93	91,52	C

Результати аналізу з рекомендованими значеннями.

Рекомендовані:

група А - 80% виручки; 20% найменувань;

група В - 15% виручки, 30% найменувань;

група С - 5% виручки, 50% найменувань.

Таблиця 3.11

Частка кількості найменувань по групам

Асортимент	Прибуток	Частка	Кількість найменувань	Частка
Група А	7 840	71%	8	47%
Група В	1 200	11%	2	12%
Група С	2 040	18%	7	41%

Результати АВС-аналізу асортименту по прибутку:

група А - 71% виручки, 47% найменувань;

група В - 11% виручки, 12% найменувань;

група С - 18% виручки, 41% найменувань.

АВС-аналіз по обсягу реалізації товару

Таблиця 3.12

Аналіз асортименту по обсягу збуту

Асортиментні групи	Кількість, тис. шт.	Частка, %	Частка с накопичувальним підсумком, %	Група
Кава натуральна в зернах	132	22,56	22,56	А
Кава натуральна мелена	129	22,05	44,62	А
Кава розчинна	120	20,51	65,13	А
Кавові напої розчинні	110	18,80	83,93	В

У таблиці підрахована частка кількості найменувань товарів у кожній групі.

Таблиця 3. 13

Частка кількості найменувань по групам

Асортимент	Обсяг збуту, тис. шт.	Частка	Кількість найменувань	Частка
Група А	381	65%	10	59%
Група В	110	19%	5	29%
Група С	94	16%	2	12%

Порівняння результати АВС-аналізу з рекомендованими значеннями.

Рекомендовані:

група А - 80% обсягу; 20% найменувань;

група В - 15% обсягу, 30% найменувань;

група С - 5% обсягу, 50% найменувань.

Результати АВС-аналізу асортименту по обсягу збуту:

група А - 59% обсягу, 47% найменувань;

група В - 29% обсягу, 12% найменувань;

група С - 12% обсягу, 41% найменувань.

Таблиця 3.14

Рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень

Елемент	Рекомендації
Товар	Необхідно зберігати якість розчинної кави, тому що компанія зарекомендувала себе як виробник високоякісної розчинної кави. Збільшення ассортименту продукції. Фабрика поступається по обсягу продажу в Україні завдяки розширенню ассортименту, ринку збуту, і розпочати випуск наприклад кавових міксів, виробник зможе зайняти нові сегменти що призведе до збільшення долі ринку і приваблення нових споживачів.
Ціна	Проблемою підприємства на Українському ринку є те що не всі

	споживачі мають можливість купувати дорогу продукцію і тому компанії пропонуеться: - потрібно вийти на новий сегмент ринку – споживачів якісної кави за помірною ціною, це повинна бути розчинна кава яка потребує менших витрат при виробництві, але така щоб не зіпсувала імідж фірми, яка випускає високоякісну каву. - компанія зможе знизити собівартість продукції, а також постачання кави в закордонні країни які межують з Україною. Негативна сторона в тому що це потребуе значних коштів та часу.
Зовнішні зв’язки	З вторинних джерел информації (аналізу ринку) можна побачити що досить великий в Україні потенціал росту ринку споживання кави «поза будинком» (кафе, бари, торговельні автомати, офіси), тому фабриці можна розглянути цей сегмент ринку. Отже можливе відкриття мережі власних кав’ярень в місті, де це буде умісним, тут також можлива співпраця з іншими виробниками товарів які можуть бути як супроводжуючий наприклад з кондитерськими фабриками, мережами супермаркетів.
Просування	Ще однією проблемою виявилась те що керівництво приділяє мало уваги рекламі, стимулюванню сбуту, хоча з дослідження видно що цей фактор впливає на споживачів розчинної кави. А також це підтримує імідж фабрики, що є ще одним чинником який спонукає до купівлі саме кави торгової марки Isla. Тут можливо додати такі рекомендації: - Проведення акцій, розіграшів призів і т.п. - Збільшення обсягів реклами, в рекламі потрібно наголошувати на високу якість продукту, на те що кава зроблена з натуральних зерен вищого ґатунку без

	домішок. - Проведення PR акцій що до підняття іміджу та розчинної кави. Участь у виставках і ярмарках присвячених каві.

Оцінка зв'язку клієнтоорієнтованої політики і асортименту дозволяє розглянути питання про збереження товару в асортименті, якщо його продаж недостатньо ефективний, але його наявність в асортименті викликає сумісність покупки. Також зміни можуть використовуватися у питанні цінової політики, у політики комунікації (у рекламі для планування, розміщення інформації у каталогах та стимулювання збуту).

При проведені аналізу клієнтоорієнтованості фабрики зявилась можливість дати деякі рекомендації що до покращеня її діяльності. Щоб стати першими потрібні зміни в діяльності, які потребують не мало зусиль та інвестицій в компанію.

На основі аналізу матриці БГК можна запропонувати наступні рекомендації щодо задоволення потреб клієтів:

- в асортиментну групу «кава натуральна в зернах» слід вкладати значні інвестиції для підтримки їх позиції на ринку. У стадії зрілості ця асортиментна група перетвориться в «дійну корову», що означає великий прибуток та джерело коштів для розвитку фабрики;

- оптимальна стратегія по відношенню до асортиментної групи «кава натуральна мелена» - «збір урожаю», тобто мінімальні вкладення при максимальній віддачі;

- асортиментна група «кавові напої розчинні» оцінюються як перспективні товари, тому слід інвестувати кошти з метою вдосконалення, оновлення даної продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

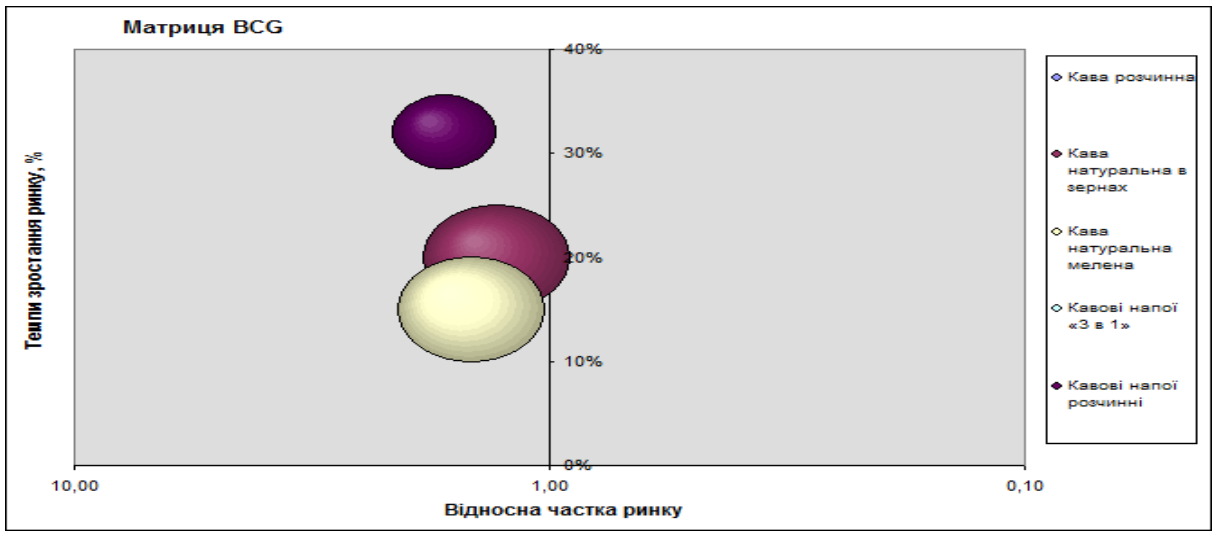


Рис. 3.8 Матриця БКГ при виконанні рекомендацій

Висновок, який можна зробити за допомогою АВС-аналізу, з точки зору витрат може бути бажано, щоб збут був сконцентрований на малому числі продуктів. Однак це може знизити показники фабрики при роботі з клієнтами, і не враховує можливого потенціалу зростання, закладеного в не прибуткових на даний момент продуктах.

Матриця БКГ допомагає прийняти рішення відносно намічених позицій на клієнтському ринку й розподілити стратегічні грошові засоби між стратегічними зонами господарювання в майбутньому. Матриця може бути застосована лише до того випадку, коли зростання обсягу діяльності може бути надійним вимірником перспектив клієнтоорієнтованого підходу. Відносні позиції підприємства як конкурента можна визначити по його частці на клієнтському ринку.

Isla випускає різноманітний асортимент кавової продукції, усього порядку 17 асортиментних позицій. В основному підприємство позиціює свою продукцію в високій ціновій категорії, орієнтуючись при цьому на споживачів з достатнім рівнем доходів.

Останнім часом в Україні спостерігаються тенденції до переміщення споживчих переваг у бік якісних і, відповідно, більш дорогих напоїв. Це пояснюється тим, що рівень життя українських споживачів підвищується, і, як

виявляється, уже сьогодні споживач готовий платити більше високу ціну за чашку гідного і якісної кави. Також на ринку спостерігається жорстокість конкуренції, компанії постійно розробляють і пропонують до уваги споживачів нову продукцію.

У зв'язку з такими тенденціями фабриці необхідно почати розширення асортименту продукції, що випускається, та оновлювати споживчий ринок.

Так, розширити вже існуючий асортименти підприємства можливо за рахунок використання додаткового встаткування, більше якісної сировини й концептуально нових рецептур.

Результати дослідження показали, що споживчі переваги зміщаються у бік якісної й дорогої кави, тому компанії необхідно продовжити розширення асортименту в гору. Це дасть можливість позиціювати свою продукцію як більш якісну й дорогу, що в остаточному підсумку може підвищити престиж уже існуючих товарів. Дослідження показали, що великим попитом користується розчинна кава, тому необхідно розширювати асортимент продукції, що відноситься до даного сегмента. В зв'язку з тим, що продукція, яку випускає фабрика Isla ще не «розкручена» підприємству рекомендується розширяти ринок збуту, зокрема, рекомендується реалізовувати необхідні сегментувати у мережі супермаркетів.

Для запуску лінії реалізації кави в мережі АТБ підприємству знадобляться додаткові кошти. Оренда приміщення складе 100 000 грн.

Розрахунок дійсного фонду робочого часу.

Fдійсн = 3926,56 годин.

Розрахунок вартості необхідного устаткування для організації збуту кави.

Для того, щоб це налагодити необхідно закупити додаткове устаткування:

Кавові автомати – 250 000 тис. грн необхідно придбати 3, отже вартість складе 750 000 грн.

Оснащення відділу продаж – 160 000 тис. грн., необхідно 2 од., отже вартість складе 320 000 грн.

Обслуговуючий персонал, реклама - 700 000 грн.

Разом: 700 000 + 750 000 + 320 000 = 1 770 000 грн.

1. Розрахунок потреби в енергоресурсах і обчислення їхньої вартості

$$Q_{э_{общ}} = \left(\sum Q_{i_{сил}} + Q_{технол}\right) + Q_{потерь}; \quad (2.4)$$

Де $Q_{iсил}$ - всі споживані потужності по кожному виді устаткування;

Qтехнол – енергія необхідна для технологічних цілей (подача тепла, освітлення й т.д.), її величина становить 20-30% від споживаної енергії;

Кавові апарати лінія: Q_i чинностей = 5889,84 кВт.;

Відділ продаж лінія: Q_i чинностей = 5497,184 кВт.;

Рекламний банер: Q_i чинностей = 3533, 904 кВт.

$\sum Q_i$ чин. =5889,84+5497,184+3533,904 = 14 920,928 кВт.

$Q_{техн}$ = 25% * $\sum Q_i$ чинностей → 3730,232 кВт.;

$Q_{потерь}$ = (14 920,928 + 3730,232) * 0.05 = 932,558 кВт.;

$Q_{э.общ}$ = 14 920,928 + 3730,232 + 932,558 = 19 583,718 кВт.

Загальна вартість електроенергії:

t - тариф, тобто вартість 1 квт/год у промисловості; t= 1,37 грн.;

P = 1,37 * 19 583.718 = 15 287.60 грн.

Розрахуємо витрати на одиницю продукції.

Щорічно планується реалізовувати 8000 т. готової продукції. Продукція буде відпускатися в 100 грамових упаковках, тобто в рік планується реалізовувати 8 000 т – 8 000 000 кг, отже буде продано 80 000 баночок стограмової кави.

Витрати електроенергії на одиницю продукції складуть:

$$P_{од.} = \frac{7245,97}{80000} = 0,10 \ грн.$$

2. Визначення витрат на матеріальні ресурси

Таблиця 3.15

Матеріальні витрати

Найменування показника	Витрати на 1 кг. сирої кави, грн.	Витрати на 1 т. сирої кави, грн.
Робуста	3,08	3080
Арабіка	3,78	3780
Різні домішки (ін. сорти)	2,67	2670

Оскільки реалізація кави не є практично повністю автоматизованою, то необхідно задіяти не значну кількість нових працівників. Це додатково 20 чоловік, внаслідок чого буде витрачено 344 тис.грн. у рік.

Крім перерахованих вище витрат необхідно також ураховувати амортизацію устаткування (15% у рік від його вартості), соціальні відрахування (37,5 % ГФОТ), витрати на проведення поточного ремонту приміщення (3 % від вартості устаткування й оренди приміщення) і т.д.

Витрати на реалізацію товару представлено в таблиці

Таблиця 3.16

Витрати на зміст і експлуатацію встаткування

Найменування витрат	Величина витрат у грн.	Примітки
Оплата праці робітників:	144 000	
Амортизаційні відрахування на устаткування	194700	Сума амортизаційних відрахувань виробничих фондів (11% від вартості устаткування)
Зміст і догляд за устаткуванням	8 850	0,5% від вартості устаткування

Витрати на внутрішньозаводське переміщення вантажів	885	0,05% від витрат на матеріали * обсяг виробництва
Разом всіх витрат	348 435	Сума всіх пунктів даної таблиці

Крім перерахованих вище витрат фабриці також варто враховувати додаткові витрати, які будуть виділятися на просування продукції.

Таблиця 3.17

Розрахунок загально виробничих витрат

Найменування витрат	Величина витрат на рік у грн.	Примітки
Витрати на проведення поточного ремонту	3000	3% від вартості оренди будинків і споруджень
Витрати на зміст будинків	1000	1% від оренди будинків і споруджень
Витрати на охорону праці й техніку безпеки	44662,5	15% від основний з/п всіх робітників
Відрахування на будинки й спорудження	100 000	----------
Разом загально виробничих витрат:	148 662,5	----------

При просуванні продукції варто використати наступні види комунікацій:

- Рекламу на телебаченні в метро, ЗМІ;

- Проводити різні акції в супермаркетах і ін. місцях з метою поширення пробних зразків продукції;

- Брати участь у виставках і ярмарках;

- Проводити конкурси й лотереї;

- займатися пропагандою іміджу нової продукції й самого підприємства;

- розробляти систему мерчандайзинга на підприємстві.

Більш докладно витрати на рекламу наведені в таблиці

Таблиця 3.18

Калькуляція собівартості виду продукції

Найменування статей витрат	Величина витрат на одиницю продукції (тис.грн.)
	Розчинна кава
Матеріальні витрати	40,60
Енергетичні витрати	10,10
З/п робітників	10,8
Витрати на експлуатацію устаткування	40,35
Загально виробничі витрати	10,8
Інші невраховані витрати	10,06
Загальнозаводська собівартість	120,71
Прибуток	30,1
Розрахункова ціна виробника	150,91
ПДВ (20%)	20,9
Разом: відпускна ціна	180,81

Таким чином, найбільш дорогими коштами комунікації є реклама на телебаченні. А це, необхідний компонент для привернення нових клієнтів.

Слід зазначити, що поступово необхідно розширити асортимент випускаємої продукції, тобто переорієнтувати вже існуючу продукцію, за рахунок зміни упаковки й рецептури виробництва, це стосується більш дорогих видів кави. Однак деякі асортиментні позиції варто розвивати під колишньою торговельною маркою, оскільки ці продукти представляють сегмент у високій ціновій категорії, вони є добре відомими споживачам, користуються попитом.

Таблиця 3.19

Витрати на маркетингові комунікації для просування продукції

Вид реклами	Вартість, грн.	Необхідно	Витрати,

		(потреба)	грн.
Участь у виставці і ярмарках	1 кв. м. виставочної площі – 3000 грн.	150 кв. м.	45000
Ролик на телебаченні	1 хвилина – 10 0000	4 ролики в день по 6 сек -	796 800
Проведення акцій	1 година – 100,00	4 години – 200 днів	80 000
Пропаганда			50 000
Дизайн		50 0000	50 000
Разом:			941 880

Крім розширення асортименту за рахунок виробництва сублімованої кави фабриці також рекомендується налагодити виробництво кавових міксів, так як в Україні спостерігається тенденція збільшення споживачів, які потребують більш легкі кавовові напої (обумовлено медичним фактором, і не тільки).

Слід зазначити, що крім розширення асортименту підприємству не слід забувати про вже існуючу продукцію, адже вона має своїх клієнтів. Тому необхідно постійно вдосконалити вже існуючу продукцію за рахунок поліпшення дизайну упаковки й рецептури виробництва, одним словом фабриці необхідно постійно модернізувати й удосконалювати технології виробництва.

Так, проведений аналіз клієнтоорієнтованості показав, слабкі й сильні сторони фабрики Isla - якість і смакові характеристики; ціна й популярність. Рекомендується звернути особливу увагу на такі параметри, як пошук нових клієнтів для реалізації своєї продукції, необхідно переглянути всі фактори обслуговування, виявити всі негативні фактори й усунути їх.

Обслуговування, яке в кінцевому рахунку надається клієнтові, часто залежить від ―неафішованого обслуговування‖ – взаємного обслуговування членів організації. Тому керівництву Isla можна рекомендувати оцінювати наявність компетенції клієнтоорієнтованості не лише в претендентів, які будуть безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, а, й в усіх без винятку працівників.

Крім того, потібно пояснювати співробітникам, яку вигоду отримають вони разом з фабрикою, якщо будуть клієнтоорієнтованими. Цифри завжди дуже переконливі. Йдеться про дослідження, які показують, як прибуток фабрики, її репутація залежать від того, як співробітники працюють з клієнтами. Зауважте, що і самі співробітники без досліджень на прикладі власних компаній помічають, як завдяки впровадженню клієнтоорієнтованості зростають продажу. Наприклад, Ольга Балагурова, керівник відділу роботи з клієнтами, констатувала: після того, як співробітники стали дотримуватися стандартів роботи з клієнтами, рівень продажів зріс на 10%, ефективність роботи персоналу збільшилася на 60%, частка фабрики на ринку кави виросла, а кількість клієнтів, що повернулися досягла 100%. Звичайно, не варто розраховувати тільки на те, що всі працівники будуть мати таку рису, як лояльність до клієнтів. Необхідно мати чітко вибудовану систему навчання, одним із завдань якої є розвиток і підтримка такої компетенції у персоналу.

Такі навчальні тренінги, як ―Клієнтоорієнтоване обслуговування, і т. д. допомагають швидше адаптуватися на новому місці і навчають стандартам роботи, прийнятим в компанії. Також вони дають можливість співробітникам дізнатися моделі ефективної комунікації, формувати цінність покупця, розвивати позитивне мислення і проактивну поведінку.

Для покращення ефективності роботи фабрики та для побудови довгострокових взаємовідносин з клієнтами, можна запропонувати такі заходи:

- навчання нових працівників. Як тільки працівників приходить на фабрику, то наразі нема спеціального ознайомчого курсу про роботу фабрики.

Для того, щоб ввести працівника в курс справи, варто провести загальну демонстрацію роботи фабрики; зробити список найбільш частих питань від клієнтів та відповідей на них.

- технічне навчання працівників. Оскільки багато питань від клієнтів пов’язані саме з технікою виробництва кави, тому варто проводити окремі заняття стосовно роботи.

- підвищення рівня англійської мови. Значна частина роботи пов’язана із спілкування на іноземній мові. Швидкість та доступність відповіді, яку отримує клієнт впливає на рівень його задоволеності і в кінцевому результаті впиває на те, чи буде клієнт на далі користуватись продукцією. Оскільки працівники через особливості свого робочого графіку, зазвичай не маю можливості відвідувати групові заняття англійської, то корисно було б організовувати індивідуальні заняття для них (чого зараз нема), з метою кращого розвитку комунікативних здібностей. [14,17]

Клієнти часто мають рекомендації та ідеї на смакові якості кави. На жаль, часто такі ідеї не завжди доносять до розробників кави. Як рішення, варто було б створити канал в соціальних мережах, де клієнти залишали б коментарі. Це підвищить зворотній зв’язок та дасть можливість отримати достовірну оцінку рівня задоволеності клієнтів. Таким чином, реалізація вище зазначених рекомендацій по оптимізації роботи з клієнтами в сукупності з високою клієнтоорієнтованістю та відповідальністю працівників позитивно впливатимуть на клієнтську лояльність. В цілому, працівники будуть отримувати задоволення від своєї трудової діяльності, клієнти – від високої якості сервісу, а у фабрики підвищиться клієнтська база і, відповідно, й прибуток.

Процес формування клієнтоорієнтованості вимагає вирішення багатьох питань, що виникають при його реалізації, один з яких це мотивація персоналу. Формування і реалізація стратегій клієнтоорієнтованості залежить від багатьох факторів, і основний з них - це робота базового персоналу, його взаємодія з клієнтами.

Очевидно, що тільки задоволений своєю роботою співробітник здатний демонструвати клієнтоорієнтовану поведінку. Поганий настрій або відсутність мотивації не сприяє якісному сервісу. Керівники провідних світових компаній вказували на необхідність внутрішньої клієнтоорієнтованості по відношенню до персоналу організації, оскільки персонал транслює на клієнтах зразки поведінки, прийняті всередині компанії. Таким чином, вибудовується логічна

закономірність: задоволений персонал, забезпечуючи високий рівень сервісу для клієнтів, задовольняючи його потреби і створюючи основу для лояльних і відданих клієнтів, сприяє стабільному прибутку компанії.

Отже, мотивований співробітник виконує свої обов'язки з більшою самовіддачею, формуючи і розвиваючи взаємини з клієнтами, тим самим сприяючи підтримці позитивного іміджу фабрики і отримання прибутку в довгостроковій перспективі. А рівень задоволеності співробітника виступає однією з головних умов його клієнтоорієнтованості.

Спираючись на практичний досвід, можна виділити ряд факторів, що допоможуть підвищити мотивацію працівників Isla:

- заробітна плата, яку прийнято вважати найпростішою і дієвою мотивацією праці. В Isla кожен працівник маю свою ставку заробітної плати, яка декілька раз на рік може зростати, якщо працівник активно себе покаже. І хоча в компанії не оплачуються понаднормові години, співробітники працівники часто затримуються на роботі чи працюють у вихідні, так як розуміють, заради чого вони це роблять. Тому справедливо було б винагороджувати таку добровільну ініціативу. Наприклад, працівники могли б щомісяця складати ―список добрих справ, в який би вносили всі дрібні справи і нестандартні завдання, які вони виконували понад обов'язкової норми. Списки має оцінювати керівники відділу, самостійно ранжувати виконані завдання за рівнем значимості для фабрики. Працівникам додатково можна вводити премії за роботу у вихідні дні.
- соціальний пакет, який може складатися з таких компонентів, як медичне страхування і страхування від нещасних випадків, мобільний зв'язок, обіди, фітнес, службовий ноутбук, домашній інтернет, компенсація навчання. Також багато компаній пропонують компенсувати витрати на проїзд і харчування, називаючи це компенсаційним пакетом.

Додаючи такі складові в соціальний пакет, компанія підтримує мотивацію співробітника і його лояльність.

- хороша звукоізоляція приміщення, оскільки вся робота пов'язана з певними механізмами, сушарками. При роботі в шумному приміщенні поряд з неможливістю якісно виконувати завдання зростає рівень дратівливості співробітника, настає більш швидка стомлюваність. Для працівників фабрики із виробництва кави звукоізоляція – дійсно важлива умова комфорту, особливо зараз коли проводяться ремонти. Тому як мінімум працівників потрібно забезпечити навушниками з високою звукоізоляцією.
- корпоративні виїзні заняття активними видами спорту. Так, гра в пейнтбол, організована компанією в суботу, підніме настрій і зарядить енергією для продуктивної роботи на цілий тиждень.
- Останній мотивуючий фактор, на якому хотілося б зупинитися, але не останній за важливістю для будь-якого працівника – це зміст його роботи. Звичайно, якщо специфіка роботи фабрики пов'язана з підтримкою існуючої системи, визначеними щоденними рутинними функціями, досить складно заради підвищення мотивації змінити зміст такої роботи. Однак навіть в подібній ситуації можна зробити кроки, які позитивно позначаться на мотивації, а саме розширення існуючих функціональних обов'язків (наприклад, коучинг молодих фахівців), залучення в нові проекти і можливість горизонтальної ротації.

Важливо обговорювати з працівником його задоволеність роботою, цікавитися щоб він хотів робити, слухати його ідеї. Тому доречно проводи щомісячні one-to-one зустрічі працівника з його керівником, щоб можна було обговорити вище згадані питання.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що поняття мотивація і клієнтоорієнтованість тісно пов'язані між собою і взаємозалежні. Ключовими факторами у формуванні клієнтоорієнтованості персоналу виступають матеріальна винагороду і корпоративна культура організації. Керівникам, які реалізують клієнтоорієнтований підхід, необхідно приділяти увагу не тільки зовнішній клієнтоорієнтованості, але і внутрішній, для задоволення потреб персоналу на всіх рівнях організаційної ієрархії, демонструючи важливість

клієнта при прийнятті рішень. Системний підхід і зацікавленість всіх співробітників організації при формуванні і розвитку клієнтоорієнтованості принесе результат у вигляді лояльних клієнтів і постійного прибутку.

ВИСНОВКИ

Сьогодні кавовий ринок України – це сфера, що швидко розвивається, яка представлена такими сегментами: кава в зерновому та меленому виді, розчинна кава і кава в стіках, так звана «3в1». Більше половини (63%) українців віком від 16 років й старше являються споживачами кави. Лідируючу позицію займає зернова та мелена кава – 47% населення. Сьогодні вибір продукції представлений як імпортними, так й вітчизняними торгівельними марками. Поява нових ТМ – це характерна ознака розвитку ринку. За останні роки середньорічне споживання кави в країні зросло на 23%. Поки Україна займає четверте місце в Європі за кількістю випитих чашок кави: в середньому, українець споживає одну чашку в день. А у 2018 році в країну біло імпортовано 9 765 тонн зелених зерен. [7-11, 29-32]

Сьогодні кава вважається невід'ємною частиною життя багатьох. А кавовій справі присвячена діяльність більше 20 мільйонів людей: фермери, трейдери, майстри обсмажування, бариста і люди, які просто насолоджуються ароматним напоєм. За статистикою світової торгівлі кава являється другим біржовим товаром після нафти. У кавовій галузі існують сотні виробників та тисячі торговельних марок у всьому світі, якщо розглядати країни проростання, то в середньому в рік збирається близько 7 мільярдів кілограм кавових зерен. Щоденною нормою споживання кави в усьому світі є близько 2,25 мільярда чашок.

Під час дослідження здійснено теоретико-методичне обґрунтування впровадження клієнтоорієнтованого підходу на торговельно- промисловому підприємстві з виробництва кави Isla.

Концепція клієнтоорієнтованого підходу грунтується на комбінуванні принципів, об'єднаних з позиції максимізації споживчої цінності.

Встановлено, що ключовою тенденцією розвитку сфери кави в Україні є формування споживчого конкурентно спроможного ринку кави у світі.

Клінтоорієнтований підхід у сфері виробництва кави ґрунтується на матеріальному вираженні споживчої цінності та якості товару. В результаті аналізу поточної кон'юнктури та тенденцій розвитку ринку кави України встановлена їх подібність до наявних у сфері кави загалом. Хоча українці все ще віддають перевагу розчинній каві, попит на зернову зростає дуже динамічно. Його темп найвищий в Європі. І це не дивно, так як рівень споживання натуральної кави на одного жителя у нас в рази нижчий за європейські показників. Так, якщо українець випиває в середньому 3 кг меленої кави, то італієць - 5,5 кг, а швед або фін - 12,4 кг. Так що нам ще є куди рости. Криза, що почалася в 2014 році, не сильно загальмувала зростання споживання кави, вона більше сприяла зміщення переваг покупців з сторону більш дешевих торгових марок. З початком деякого відновлення купівельної спроможності населення підвищився і попит на даний напій в середній і високій цінових категоріях. [6, 10]

При виборі конкретного виду кави, покупці в Україні орієнтуються спочатку на свої смакові уподобання, а потім - на країну-виробника, репутацію бренду і ціну. Останнім часом зміцнюються позиції кави як елемента швидкого харчування. Його все частіше купують в міських фастфудах на винос. Для кавових гурманів активно відкриваються авторські заклади, де практикуються особливі методи обсмаження і приготування напою, за які клієнти готові платити більше.

Збільшення фінансового добробуту наших співвітчизників буде сприяти зростанню попиту на каву в Україні, причому, чим більш заможними ставатимуть українці, тим більше вони будуть купувати якісні та дорогі сорти. Очікується подальше зростання споживання меленої кави і зниження частки споживання розчинної, яке сприяє розвитку кавової культури в країні.

Позитивно позначилися на розвитку ринку кави в Україні укладання договорів про вільні поставки з провідними країнами-виробниками - В'єтнамом і Бразилією, а також вступ в дію угоди про асоціацію з ЄС.

Найбільшими експортерами кави в нашій країні в минулому році були В'єтнам, Польща, Індія та Італія. Разом ці країни поставили 57,3% імпортної кави. [21]

При здійсненні аналізу клієнтоорієнтованої політики фабрики по виробництву кави Isla, встановлено, що політика підприємства є системною і збалансованою. Фактори задоволеністі роботою персоналу високі. Політика управління персоналом носить стратегічний характер і носить низку врегульованих організаційних аспектів. Практично удосконалено методичні підходи щодо дослідження ринку кави та маркетингової діяльності підприємства у сфері виробництва кави, що передбачають діагностику особливостей поведінки споживачів; рівня їхньої задоволеності якістю товару; стратегічних, організаційних і тактичних складових внутрішнього маркетингу. Цей підхід дозволяє надалі отримати зворотний зв’язок від клієнтів щодо наданого товару і визначити рівень задоволеності роботою працівників підприємства. Розглянуто концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованної політики на підприємстві, що є поетапним процесом (постановка цілей клієнтоорієнтованості, збір маркетингової інформації, формування цільової ідентичності, розробка стратегії клієнтоорієнтованості, реалізація програми клієнтоорієнтованості, контроль і ревізія клієнтоорієнтованості). Такий підхід дозволяє оптимізувати процес і досягнути високих результатів.

Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Це в свою чергу призводить до збільшення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових, а відповідно до зростання прибутковості та довгострокового процвітання підприємств.

Ключова ролю в цьому належить персоналу фабрики. Сукупність клієнтоорієнтованих характеристик, відповідність поведінки персоналу стандартам якості обслуговування і особисте усвідомлення кожним працівником важливості орієнтації на клієнта дають змогу фабриці розраховувати на довгостроковий стійкий прибуток.

Говорячи про оцінку клієнтоорієнтованості фабрики Isla, то особлива увага тут приділяється оцінці зовнішньої клієнтоорієнтованості, тобто тих працівників, які безпосередньо контактують з клієнтами. На практиці, клієнтоорієнтованість вимірюється на основі оцінок та відгуків, які залишили клієнти. Керівництву Isla доречно звертати увагу не тільки на зовнішню, а й на внутрішню клієнтоорієнтованість. Розвивати клієнтоорієнтованість існуючого персоналу найефективніше на основі особистого прикладу.

Додатково, можна показувати співробітникам фільми, в яких відображені різні варіанти взаємин представників фабрики з клієнтами чи топ-10 прикладів чудового клієнського досвіду, якими ви просто заохоплюєтесь. Крім того, потібно пояснювати співробітникам, яку вигоду отримають вони разом з компанією, якщо будуть клієнтоорієнтованими.

Для покращення ефективності роботи та для побудови довгострокових взаємовідносин з клієнтами, можна запропонувати такі заходи:

1. Розробка програм навчання і адаптації нових працівників;
2. Підвищення рівня іноземних мов та комунікативних здібностей;
3. Спільне обговорення та вивірення проблем;
4. Покращення взаємодії з постащиками продукту.

Оскільки рівень задоволеності співробітника виступає однією з головних умов його клієнтоорієнтованості, тому можна застосовувати такі заходи мотивації працівників як додаткові бонуси до заробної плати за ініціативну та активну роботу; забезпечення соціального пакету (оплачуванні обіди, спортзал, щорічний оплачуваний медичний огляд); корпоративні виїзні заняття

активними видами спорту; визначення зацікавленості працівником своєю роботу та обговорення його побажань щодо змісту роботи.

Системний підхід до формування клієнтоорієнтованості і зацікавленість всіх співробітників компанії в підвищенні її рівня принесе результат у вигляді лояльних клієнтів і постійного прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич В.Д., Головко Л.С., Гражевська Н.І. Конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників - важлива складова економічної безпеки держави / Товарознавство - наука , практика та перспективи розвитку в умовах ринку : Матеріали м/н науково-практичної конференції 24-25.11.99.-К.: 1999.-156с.

2. Бондаренко, А. Ф. Сучасні аспекти розвитку клієнтинг – стратегії [Текст] / А. Ф. Бондаренко, О. А. Розкошна, В. І. Косенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 3. – С. 313–318.

3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. освіти. Київ : Лібра, 2010. 712 с.

4. Гончар О.І. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 49. с. 34-38.

5. Голишева Є.О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості та модель переходу. Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. 2015. Вип. 34–35, ч. 2. С. 105–114.

6. Дейнека, О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації [Текст] / О. Дейнека // Економічний аналіз. – 2010. – № 5. – С. 75–79.

7. Задорожна, Т. В. Аналіз стратегічних цілей установ України у сфері корпоративного бізнесу [Текст] / Т. В. Задорожна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – 2013. – № 2. – С. 79-81.

8. Кваско, А. В. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу [Електронний ресурс] / А. В. Кваско, М. М. Лавренюк // Інтелект XXI. – 2013. – №1–2. – С. 69–78. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j–pdf/int_XXI_2013_1–2_10.pdf.

9. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції/ С. В. Ковальчук // Тези доповідей IV Всеукраїнської

наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 4 листопада 2016 р., Київ. – К. : КНУТД, 2016. – С. 10-11.

10. Мозгова Г. В. Впровадження системи маркетингу партнерських відносин на промисловому підприємстві / Г. В. Мозгова, Т. А. Петросян // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна. - 2014. - № 1118, вип. 88. - С. 91-97.

11. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства / Т.А. Обущак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – С. 92–98.

12. Ларка М.І. Аналіз фінансового стану підприємства як за-сіб підвищення ефективності його діяльності / М.І. Ларка, Г.О. Лісовські // Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний про-грес і ефективність виробництва». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 22 (995). – С. 168–174.

13. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства // Бізнес Інформ. – 2017. – №1. – С. 308–313.

14. Пан, Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії [Електронний ресурс] / Л. В. Пан. – Режим доступу: http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan_Loyalnist.pdf.

15. Прохорова, В. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток [Текст] кол. моногр./ В. В. Прохорова, Л. Ф. Чумак, О. В. Божанова та ін. ; за заг. ред. В. В. Прохорової. – Харків : НТМТ, 2013. – 316 с.

16. Ткаченко С.О. Фінанси підприємств : [навч. посіб.] /С.О. Ткаченко. – Х. : Вид-во Харк. нац. ун-ту внутр. справ, 2008. – 312 с.

17. Хуторськой П.О., Степура В.А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічній нестабільності. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23–24 берез. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 51- 53.

18. Шавровская Марина Миколаївна. Формування і оцінки клієнтоорієнтованості персоналу // Вісник. Серія: Економіка. 2011. №2. С.35-40.

19. Фабрика з виробництва кави Isla – Режим доступу: https://isla.ua/

20. Яценко, О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності в умовах глобалізації фінансових ринків [Текст] / О. В. Яценко // Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 7 (186). – С. 103–112.

21. Ефективність діяльності підприємств в умовах глобалізаційних процесів: колект. монографія / Борецька Н. П. та ін. ; за ред. О. В. Ольшанської, А. О. Мельник, Т. М. Янковець. Київ: КНУТД, 2016. 388 с.

22. Задорожний І. С. Проектування результативних систем менеджменту : монографія. Черкаси : СУРА, 2021. 239 с.

23. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 217 с.

24. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 223 с.

25. Інноваційні механізми економічного управління підприємством: монографія / Л. В. Фролова та ін.; під ред. д-ра екон. наук, проф. Фролової Л. В. Кривий Ріг: Чернявський Д. О. [вид.], 2016. 491 с.

26. Козик В. В. Організація виробництва : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 255 с.

27. Криворучко О. М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків : Бровін О. В, 2020. 180 с.

28. Михайленко О. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(1). С. 240-246.

29. Мінцберґ Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / Генрі Мінцберґ ; пер. з англ. Роман Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 397 с