

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-2  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Містюк В.Ю. *[підпис]*

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філософських наук, доцент

Сухарєва К.В.

Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент

Маркова С.В. *[підпис]*

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет

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

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завдувач 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 клієнтоорієнтованої політики торгово-промислового підприємства на ринку кави»  
керівник роботи: Сухарєва К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук  
доктор

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 вісники та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси \_\_\_\_\_

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

1. АНАЛІЗ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА КАВИ ISLA

2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3. ПІДЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням осей і кутів креслень)

25 таблиць

23 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посила консультанта	Підпис, дата	
		завдання видан	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 I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5	Написання I 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 II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10	Написання III 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

(підпис)

В. Ю. Містюк

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

К. В. Сухарєва

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(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 клієнтоорієнтованої політики на українському ринку, зокрема ТОВ «Isla».

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

**КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,  
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

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Економічна сутність, роль та місце клієнтоорієнтованої політики у діяльності підприємства.....	12
1.2 Передумови формування клієнтоорієнтованої політики.....	16
1.3 Конкурентні переваги підприємства.....	26
1.4 Огляд світового ринку кави.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНО-ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	38
2.1 Аналіз українського ринку кави та кавових напоїв.....	38
2.2 Стан та розвиток підприємства.....	61
2.3 Фінансово-економічний аналіз торговельно - промислового підприємства.....	67
2.4 Стан клієнтоорієнтованої політики торговельно-промислового підприємства.....	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ.....	83
3.1 Методи і способи підвищення ефективності підприємства за рахунок підвищення клієнтоорієнтованої політики.....	83
3.2 Напрями підвищення рівня клієнтоорієнтованості фабрики з виробництва кави.....	103
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	122
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	127

За умов посилення 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 мнливості 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



довільно активувати свою діяльність за такими напрямками: спонукати споживача до відвертого діалогу; організувати і навчити персонал, який контактує зі споживачами, для більш плідної співпраці; удосконалити маркетингове диференційоване управління у споживчих сегментах; залучати клієнта до створення споживчої цінності; за будь-яких умов виконувати вимоги 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 сформулювати 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, зосереджене 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 із засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства. В інший 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 виробництва 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;

- презентація створена відповідно вимогам;
- розробка рекомендацій щодо професійної діяльності.

Приведені нижче оцінки відповідності вимогам в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у професійній діяльності спеціаліста.

Класифікаційна робота спеціаліста складається з жовту, трьох родин, включених і рекомендацій, терестру використання джерел.

Загальний обсяг роботи – 128 сторінок, перерахунок включив 30 джерел.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ  
ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНО-ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Економічна сутність, роль та місце клієнтоорієнтованої політики

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 підприємства. 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. Карєва, І. Коломось, Ф. Котлер, С. Лосєв, І. Манн, Г. Мініберга, М. Портера, П. Стешок, Дж. Робінсона, Н. Тішина, 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 клієнтоорієнтованості і з'ясуємо, чи можуть бути застосовані такі підходи для охарактеризування сутності клієнтоорієнтованої політики підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

Автор	Сутність поняття	Акцент
Манн І.	ініцація позитивних емоцій у клієнтів, що призводить 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	Стратегія, результат
Кулинич А.	бажання зрозуміти клієнта, точна відповідність обіцянкам та очікуванням клієнта	Нашленість, навички, процес
Лашков В.	здатність організації отримувати додатковий прибуток	Потенціал, здатність
Новікова А Маслова Н	інструмент, який дозволяє отримувати лояльних клієнтів	Орієнтир, інструмент
Франке, Парк	набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта	Концентрація на інтересах клієнта
Хлебович Д.І.	компанія понад усе ставить інтереси клієнтів, що їх потреби та бажання є визначальним фактором при розробці внутрішніх процесів.	В центрі - інтереси клієнта

Слід відзначити, що не має єдиної думки стосовно того, чим є клієнтоорієнтованість – інструментом (засобом), процесом (орієнтацією, інтенцією), результатом зусиль (показником, характеристикою), стратегією тощо. Найбільш ключним є формулювання О.Дейнеки, яке 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 сунутні 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.

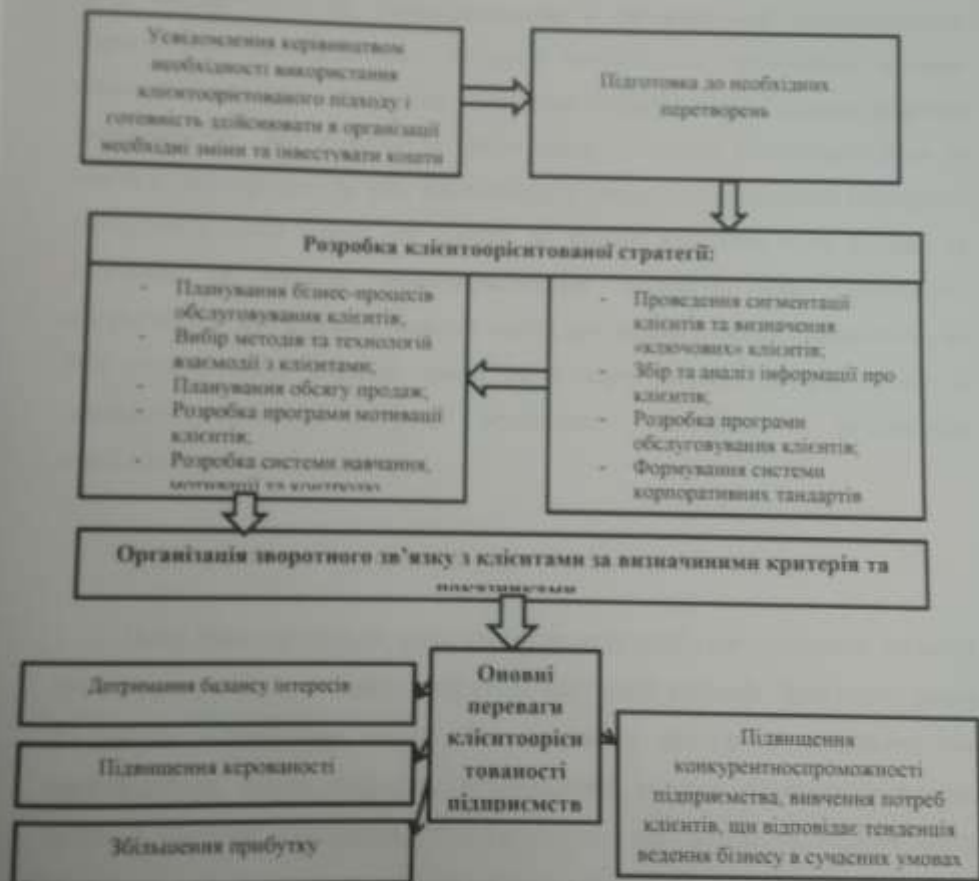


Рис. 1.1 Схема реалізація клієнтоорієнтованого підходу на підприємстві

Узагальнюючи результати теоретичних досліджень, можна визначити



основи стратегії підприємства та критерії його клієнтоорієнтованості. [19,23]

Перехід до клієнтоорієнтованої політики є необхідною умовою успішного бізнесу. Такий перехід є економічно обґрунтованим, а його передумовою є новий переорієнтація базисного та реакуючого рівнів взаємин з клієнтом на відповідальній, активній, гнучкій 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 ценовими 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 безбиткову 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]

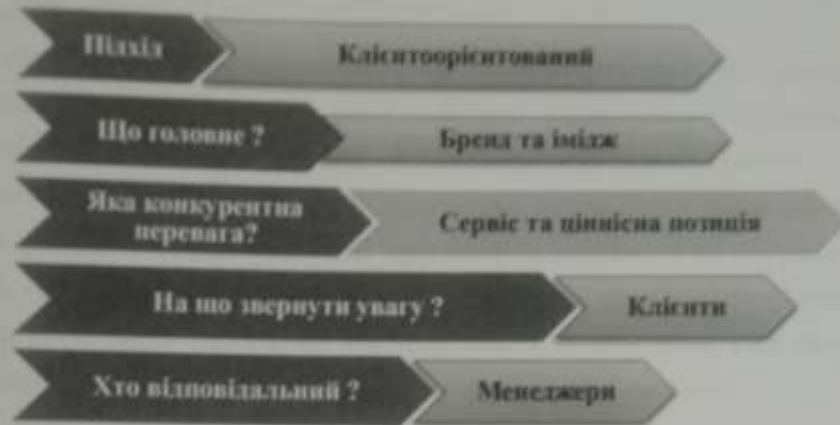


Рис. 1.2 Схема впровадження

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 вважають 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 аналізування 900 менеджерів було виявлено, що концентрація уваги виключно на класичних проблемах у 56% випадків призводить до зростання збитковості підприємства, 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 її клієнтом. 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 зміни у бізнесовому середовищі, що відбулись за останні роки, став саме клієнтоорієнтованість як нова філософія підприємницької діяльності.

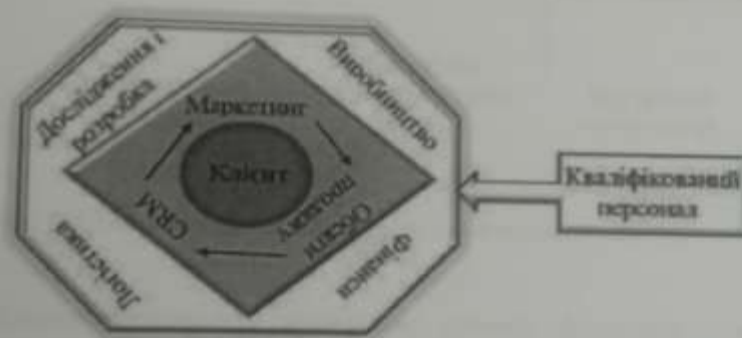


Рис. 1.3 Схема роботи клієнтоорієнтованого підприємства

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

перехрещенні уваги від прямих виробничих та традиційного маркетингу на задоволення існуючих і потенційних потреб клієнтів при збереженні інтересів підприємства [30]

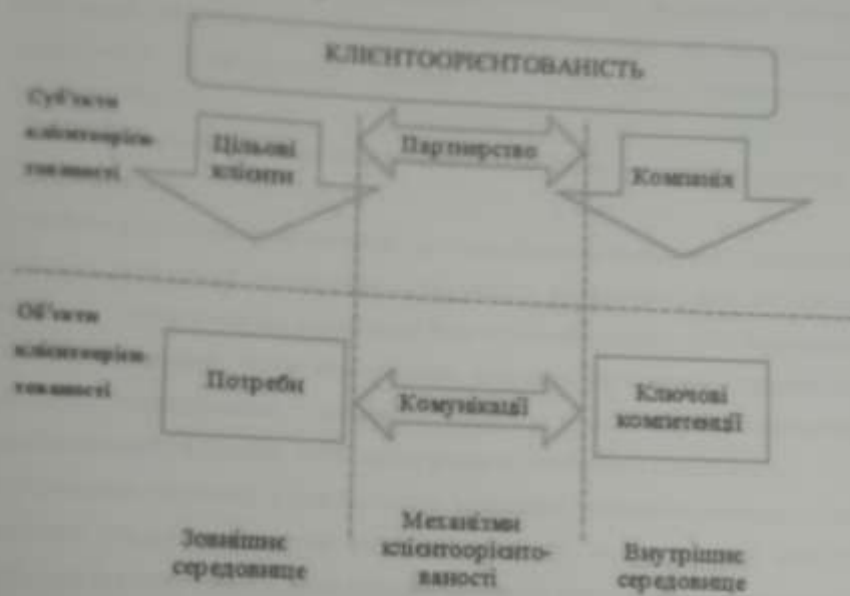


Рис. 1.4 Елементи, що відображають клієнтоорієнтованість

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

комплексне управління підприємством, яка ґрунтується на виявленні та задоволенні поточних і майбутніх потреб, зростає якості взаємовідносин з клієнтами та адаптацію комунікаційних ландшафтів і внутрішніх бізнес-комбінацій залежно від споживчих запитів, націлена на генерування стратегічних конкурентних переваг та підвищення прибутковості підприємства.

Таке трактування клієнтоорієнтованості, дозволяє визначити її сутнісні характеристики:

- глибоке розуміння своїх клієнтів, що передбачає наявність у підприємства процесів розширеної 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 ландшафтів 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

співроби. Клієнти мають сприймати підприємство як носія певних компетенцій, які генерують особливу для них цінність.

- орієнтовані на підвищення лояльності клієнтів. Лояльність з'являється лише внаслідок взаємної 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 найскрипніший бренд та найпривабливіша реклама промовця не здатні перетворити звичайного клієнта на лояльного, якщо вони не підкріплені конкретними діями направленними 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 шereg 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 літературі 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 –



цірний 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 тлумачить 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». SEM 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 відносина – не є ні панщезю, 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

невисоких факторах наступного разу він з великим ступенем ймовірності зробить свій споживачий вибір на користь саме цього підприємства. У свою чергу, при виборі іншої послуги, що входить в асортимент підприємства, його споживачів стикнення перенесеться і на новий продукт. Використовуючи методологію управління клієнтським досвідом підприємство генерує широкі конкурентні переваги, зокрема: формує клієнтський досвід, який вирівнює бренд підприємства з його цінностями 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 відсутній прибуток і дає високу рентабельність інвестицій, внаслідок поліпшення лояльності клієнтів і утримання співробітників. [17,30]

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 продуктивних 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 нова переорієнтація базисного та реагуючого рівнів відносин з клієнтом на відповідальній, активній, гнучкій 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 характері, 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 безбиткову 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 повинні бути розділені між усіма підрозділами, навіть тими, які не беруть безпосередньої участі в процесі обслуговування клієнтів. В складних міжбанківських релівах сьогоднішніх, для досягнення успіху у бізнесі, дільними були перебівання світового досвіду і запровадження клієнтоорієнтованості, відповідального та соціально відповідального бізнесу, що забезпечить високі позитивні результати.

Використання клієнтоорієнтованості, як основи нової управлінської парадигми щодо ведення бізнесу можна вважати загальною необхідністю успішного функціонування сучасного підприємства, оскільки саме клієнти формують його ключові цінності та є джерелом експоненційного зростання і прибутку. Обґрунтовано, що клієнтоорієнтованість це не концепція управління підприємством, яка зорієнтована на виконання та задоволення наявних і майбутніх потреб, зростання якості взаємовідносин з клієнтами та адаптацію комунікаційних дивізіонів і внутрішній бізнес комбінації залежно від споживчих запитів, направлена 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 трактування клієнтоорієнтованості бізнесу з урахуванням специфіки прояву нових викликів та запитів сьогоднішніх, визначено її суттєві характеристики, зокрема: глибоке розуміння своїх клієнтів, утримання існуючих клієнтів, взаємодія з клієнтами, заснована на відносинах, а не на продажу продукту, розвиток індивідуальних комунікаційних дивізіонів 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 клієнта. При такій побудові взаємин з клієнтами усі підрозділи підприємства мають спільне завдання щодо досягнення їх лояльності, водночас, підприємство отримує можливість

зарекомендувати клієнтські запити та формувати попит на свої нові продукти, що є його значною конкурентною перевагою. Запропоновані положення використання клієнтоорієнтованості підприємством є загальними, але важливими 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 клієнтоорієнтованості, як ключової характеристики бізнесу, оскільки це є тією конкурентною перевагою, яка базується на специфічних, оригінальних 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]

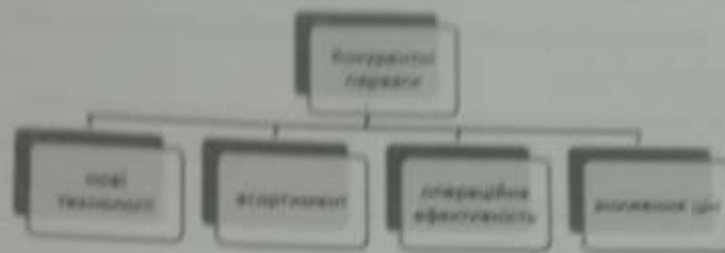


Рис. 1.5 Основні компоненти переваг

Клієнтоорієнтований підхід став 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 залучити й зберігати клієнтів.

Незважаючи на актуальність даного терміну в бізнесі та консалтингу можна відзначити неоднозначність і плуралізм 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 що характеризують 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 суцільну потребу, вироблений для обміну та такий, що володіє цінністю, яка встановлюється в процесі його обміну на інші товари»

Таблиця 1.2

## Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Принцип	Зміст
Комплексність	Результати дослідження конкурентоспроможності підприємства мають сполучати оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, стратегічний потенціал, конкурентні позиції підприємства
Системність	Основою можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
Об'єктивність	Результати дослідження та оцінювання підприємства мають базуватися на повній та достовірній інформації
Динамічність	Основним завданням дослідження конкурентоспроможності є прогнозування змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень
Безперервність	Процес дослідження та оцінювання має носити безперервний характер (через створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства)
Оптимальність	Об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, а й ступінь ефективності його досягнення

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

клієнтам на основі розуміння та задоволення його активних та латентних потреб, оскільки не мотивований персонал навряд чи буде ефективно задовольняти потреби клієнтів. [19,26]

Беручи до уваги вищезазначені визначення, можна сказати, що клієнтоорієнтованість - це ключова компетенція компанії, що виражається в прихильності до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-єкосистемі, 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 знань, 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

звернувшись в напрямі підвищення якості обслуговування клієнтів та надання клієнту додаткових послуг. Варто відмітити, що системи реалізації постійно еволюціонують. Так, трансакційні продажі, у результаті яких укладається разові клієнти, замінюються 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 посилене сприяння у їх вирішенні. Саме тому необхідна злагоджена взаємодія всіх підрозділів компанії, формування ланцюжку обслуговування клієнта, як єдиного бизнес-процесу, об'єднання відокремлених функціональних служб.

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

Клієнтоорієнтований підхід передбачає формування широкого асортименту продуктів. З огляду на це, компанія повинна постійно вдосконалювати наявні продукти і створювати нові, враховуючи сьогоднішні волатильні та прогножуючи 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 дозволить 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 т'ясувати та оцінити; по-друге, емоційна складова лояльності клієнта, вимірювання ступеня якої є достатньо складним завданням.

Як зазначає А. Сливочський 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 клієнта 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 [26-29]

Фактори сприяння лояльності клієнта

Етап реалізації товару	Фактор сприяння лояльності клієнта
Підготовчий	Доступний обсяг інформації про компанію
	Доступний обсяг інформації про продукт
	Нааявність та зручність web-стрінки (представництва)
	Зручність розпорядку роботи
	Зрозумілість та прозорість умов придбання
	Зручність розташування точки продажу
Заклучення угоди	Зовнішній вигляд точки продажу та якість внутрішнього облаштування
Продаж	Облаштування робочих місць співробітників
	Зовнішній вигляд співробітників
	Дружне, ввічливе спілкування між співробітниками
	Якість поліграфічного та змістового оформлення документів, які супроводжують продаж
	Дружне 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
	Простота процедури та швидкість повернення коштів
	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 зник мати справу. Однак, непоодинокими є приклади, коли менеджери з продажу звільняючись з компанії «забирають» клієнтів з якими вони працювали. Тому, формуванню клієнтоорієнтованості сприяє використання ефективних методів пошуку, відбору, навчання оцінки та

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
	Зрозумілість та прозорість умов придбання
	Зручність розташування точки продажу
Заключення угоди	Зовнішній вигляд точки продажу та якість внутрішнього облаштування
Продаж	Облаштування робочих місць співробітників
	Зовнішній вигляд співробітників
	Дружне, ввічливе спілкування між співробітниками
	Якість поліграфічного та змістового оформлення документів, які супроводжують продаж
	Дружне 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
	Простота процедури та швидкість повернення коштів
	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 зник мати справу. Однак, непоодинокими є приклади, коли менеджери з продажу звільняючись з компанії «забирають» клієнтів з якими вони працювали. Тому, формуванню клієнтоорієнтованості сприяє використання ефективних методів пошуку, відбору, навчання оцінки та



мотивації персоналу з метою розвитку цієї компетенції, оскільки, не можливо зробити клієнтів щасливими з нещасливими 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 активних 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

позитивних, телефонні гарячі лінії, можливість надіслання скарг та пропозицій і використання можливостей Інтернету тощо).

- розроблення та впровадження програм лояльності, основною метою яких є: з одного боку, мотивування клієнтів до підтримання та розвитку стосунків з компанією, а з іншого – збільшення уваги компанії з питань забезпечення прибутковості окремих продуктів, до питань забезпечення прибутковості відносно 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 впливає на розвиток компанії.

Формування 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 транзакційних витрат; зниження плинності кадрів.

#### 1.4. Обсяг світового ринку кави

Світовий ринок кави в останні роки динамічно розвивається. Позитивної 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 переконали багатьох. Було встановлено, що у людини, яка випиває дві-три чашки кави щодня, на 18% менший ризик смерті, ніж у тієї, хто її 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 її споживання зріс.

Як відомо, кави 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 важливого учасника ринку, як Колумбія (8,8%), то в сумі Південна Америка дає світу близько 45% всієї кави, в основному це смачна і ароматна арабіка.

На третій ролі 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]

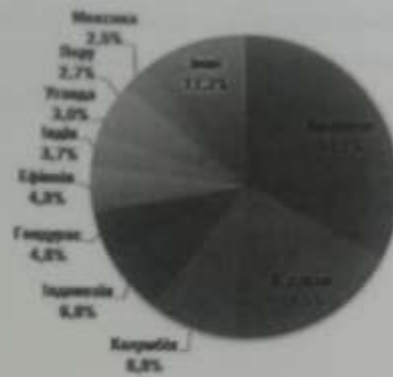


Рис. 1.6 Виробництво кави у світі по країнах у 2018 році, %

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 робусти 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 неурожай в Колумбії.



Рис. 1.7 Виробництво кави за видами

Зерна кави дозволяють чималой кількості зерен ніж потрапити в нашу чашку. Це воістину глобальний продукт - його вирощують в одному регіоні світу, обсмажують і утворюють в іншому, а остаточний вигляд і смак напою 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 ІІІа)

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 чутливий до змін як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Теоретичною основою дослідження ринкового попиту і пропозиції були праці таких науковців: В.Г. Андрийчука, Л. Вакуленко, Ю. Воскобийника, В. Галушко, В. Гриньову, А. Діброву, С. Квашу, А. Ковтун, Ю.Ю. Колсиченко, 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 виступають 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. загальної 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

каві. Висвітлюється питання впливу на цю величину змін у структурі витрат фізичної дії людини. Це питання має певний зв'язок із розвитком ринку кави як складової частини загальної структури витрат на продукти харчування та напої. Зокрема, цікаво було б знати, чи впливають зміни в цій частині витрат на загальну структуру витрат на продукти харчування та напої.

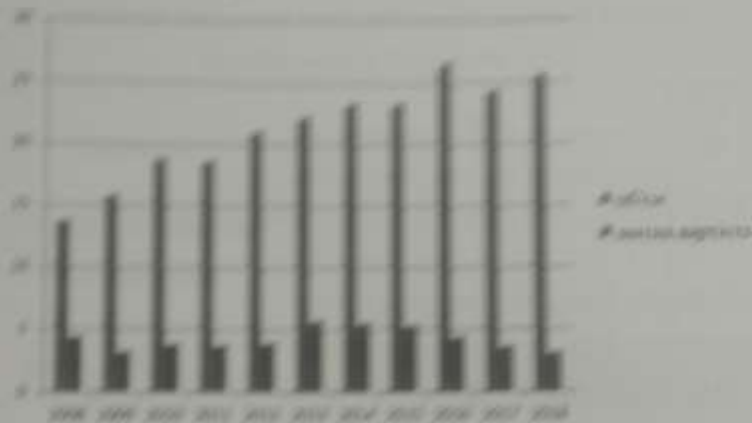


Рис. 2.1. Динаміка обсягу споживання кави в Україні та її питома вага

Результат впливу розвитку середньої натуральної сегменту кавового ринку полягає, що він характеризується значною кількістю виробників/постачальників, у тому числі мають великі фірми, які виробляють різні види кави пресурованої. Натуральний сегмент кавового ринку має ознаки ринку монополістичної конкуренції. У даній частині, різні сегменти (розчинна кави та кави зернової) характеризуються значною кількістю виробників/постачальників, великими виробничими вкладеннями в науку та дослідження, присутністю фізичної конкуренції на зовнішньому ринку, тому вони тяжіють до монополії.

Значущість кави як окремої частини витрат збільшилася з 1,049 до 1,203%. При цьому, значущість кави в зерні та зернової у структурі складових групових витрат як досліджуваної групи збільшилася з 0,211 до 0,310%.

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

Таблиця 2.1

Динаміка витратності кави у складових грошових витратах домогосподарств України, %

Показники	Роки						2019 р. ± до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Витратність кави у складових грошових витратах домогосподарств України, в т.ч.	1,649	1,648	1,633	1,180	1,152	1,203	+0,154
- кави в зернах, мелена	0,211	0,197	0,192	0,249	0,269	0,310	+0,099
- кави 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, знівається на стадії зростання та має значний потенціал.

Добробут суспільства відіграє важну роль, якщо йдеться про обсяги попиту на ринку. Однак зміни на ринку внаслідок ценових 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'яни-Подільському турки застали першу кав'ярню. Львів по-справжньому розсмакував цей напій у XVIII столітті. До міста кави

первісially не лише зі Сходу (зокрема, з Туреччини), але й із Заходу, з Відня, де галицьким Юрієм Кульчицьким 1683 року відкрив каварию «Під синьою факелом». Згодом заклад відомого галичанина творив моду на каву у цій Сирії. Замість жовтими тут був поцвплений турецький кавник, який згодом став зливом усіх каварників. А віденський скульптор Емануїл Пендель ушаквилем Юрія Кульчицького пам'ятником у столиці Австрії.

У XIX столітті Львів немом очманів від кави її пили всі: спросоння і мляві, кляма і під час гостювання, до їжі і після. Вважалося, що біла кава — з мелеком та цукром — наній символічний, а чорну ажували хіба за навітязом. По-особливному ставилося до кави жіноцтво. Траплялося, що деякі лави брали її із собою до церкви, зби випити після причастя.

Минуло вже четверте "кавове" для львів'ян століття. Традиції кавництва тут давно перетворились у культ — і не в останню чергу через патротизм 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 спеціалізувалася 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 споживачього попиту на суміші (кава з цукром, кава з вершками та цукром та ін.) як за рахунок появи нової групи споживачів, так і більш демократичної цени. Ще одна цікава деталь — крупні оператори кавового ринку (Галка Лтд, Nestle S.A., Kraft Foods) заповнили ринок розчинною кавою в 2-грамових упакуваннях (мемодозах), скоротивши при цьому об'єми пропонування звичайних 100-грамових банок. Враховуючи низьку споживачьку 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 споживачський ринок за якісним складом кавових продуктів практично не відрізняється від ринків країни Євросоюзу. 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 дорожчизни 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 сингапурська компанія «Future Enterprises» («MacCoffee»), завойовує український ринок і зареєстрована в Ізраїлі компанія «Еліт Форт», значну частку кави складає продукція італійських «Donia», «Lavazza», «Kimbo», «illy» та шведська «Blaser». У Львові працюють українсько-англійське СП «Галка» (колишній 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.

Розвиток сегментів ринку кави в Україні

- 1. Характеристика бізнесу кави
  - місце споживачів виробництва і споживачів України.
  - основний сегмент.
- 2. Характеристика основних сегментів
  - сегментовий аспект діяльності сегментів у сфері кави в Україні.
  - класифікація сегментів за типом, за місцем, за виробництвом.
  - основні сегменти основних сегментів кави.
- 3. Станок і аспекти структури
  - станок і аспекти сегментової структури кави.
- 4. Дослідження конкурентної структури
  - структура кави з урахуванням сегментів.
  - характеристика конкурентної боротьби в сфері кави використання маркетингового інструментарію на зразок: брендінг, виробництво кави і т.д.

Каву завжди споживали як у багатьох історіях, яку приносять чашки цього напою. На українському Сході, де виробляють основані спиртні напої, кави є обов'язковим елементом будь-якого святкового столу. В Україні, не дивлячись на велике виробництво кави, більша більша частка кави так само дуже популярна.

Кави в Україні досить перелюблений. Україна вже не перший рік опиняє в перші рядки рейтингу у Європі за темпом приросту споживання кави на душу. Якщо в 2014 р. в Україні на людину доводилося близько 0,8 кг кави в рік, то в 2017 році – близько 1,5 кг.

Є на ринку кави в Україні і свої проблеми. Не хочь, однієї з основних проблем є сировий імпорт. Спектратори і асортимент кави відзначають поступовий ріст натуральної зернової кави в структурі споживання. Активно розвиваються мелені кави, зерні-кави. Ліцерию по виробництву кави в Україні є СП ТОВ «Галка ЛТД». Роботаю відстає від цієї компанії ТОВ «Віденський кави».



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 європеець споживає 6-8кг, а українець, згідно останнім даним International Coffee 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 кавка, Коста - Ріка, Добра кавка. [1-7,17-21]

Великий асортимент 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:



кавасти не менше 40% і не більше 50% дроблено або менше відно або кавасти з 100-відсотковою.

Кави повинні відповідати як розмістуванню і кількісними параметрами, відповідальною в установленому порядку.

Кави натуральної упаковки, виготовленої вилученої кави з швейцарської кави (кава Швейцарської) - кави: Ассольована жерні кави. Цей вид кави асольо і кави асольована з кави асольо і жерні кави, не утвореною асольо.

Кави асольо, як певними стандартами, повинні мати вигляд зрубаних зерен кави, розрізаного кольору і органістичні властивості, відповідно згадані стандарти зерен кави. Вологість кави асольо не більше 8%. Зміст кофеїну - не менше 2,8%.

Кави-концентрат - це згорювані суміш кави, суміш вершків, сухою кавою, згорювані асольо і жерні кави. Згорюється концентрат у вигляді брикетів (вага 20, 30 або 40 г), розрахованих на приготування однієї склянці кави. Цей вид кави зручний у використанні, експедитивний.

Кави асольо / безсмакові дроблені на кавовому ринку України.

Кави асольо / безсмакові дроблені кави асольо не з країн-виробників, а через експортерів з країн кави асольо у країн-сусідів - насамперед в Польщі (кава асольо з кави асольо всім компаніям) та Росії. Частка співпраці з кави асольо / безсмакові дроблені (кава асольо з кави асольо) становить 23% від загальної кількості кави асольо з 2018 рік і 1 квартал 2019 року (це не включає кави асольо міжнародних компаній - у них налагоджені зв'язки з кави асольо / безсмакові дроблені).

Кави асольо / безсмакові дроблені на українському ринку кави в 2019 році збільшилася через Німеччину, Італію, Іспанію, Австралію, В'єтнам та інші. Кави асольо / безсмакові дроблені через інтернет, через те що ціни там менше. З 2019 рік Україна імпортувала кави на суму майже 86 294 тис. доларів.

Кави асольо / безсмакові дроблені залучають великі мережі ритейлу. Експорт кави асольо / безсмакові дроблені на великій міжнародному рівні (через те, що в

Україні сировина не виготовляється). Основними покупцями кави та кавових зерновок 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 перемістилися 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 позначалося 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, збільшався попит на порційні стіки і середньоціновий сегмент продукції. В Україні розвивається кавова культура, і постійно відбуваються фестивалі кави. По приву столицею кави вважається Львів. Там уже кілька років щорічно відбувається міське свято «На каву до Львова», крім того виробництво Galca 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.

Важому частку українського ринку займали російські бренди «Жокей» і «Жардин». 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 кави - 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 якими 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 кави важливий 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 схильються 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, кави в Україні не росте, і підсвідомо міжнародний бренд асоціюється з більш високою продукцією.

Кави в Україні найбільш сильно схильна до падіння продажів внаслідок відсутності ліни. Це означає, що культура пиття кави до кінця не сформована, і скільки 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 урожаєх 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 роздріб 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.

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]



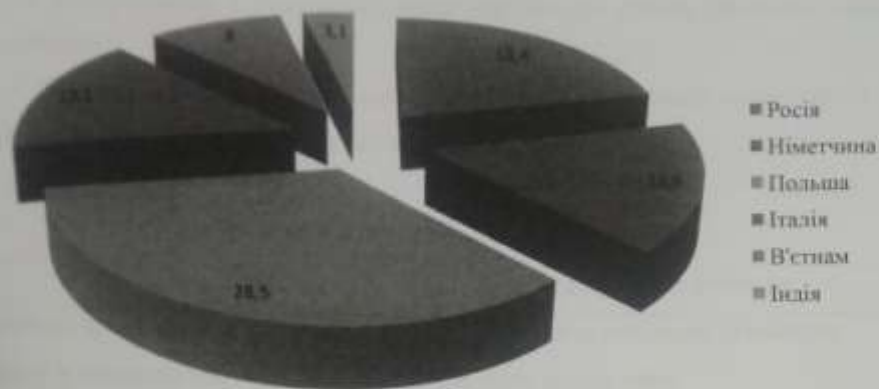


Рис. 2.3 Географічна структура імпорту кави в Україну в натуральному вираженні за 2017 р.,%

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.

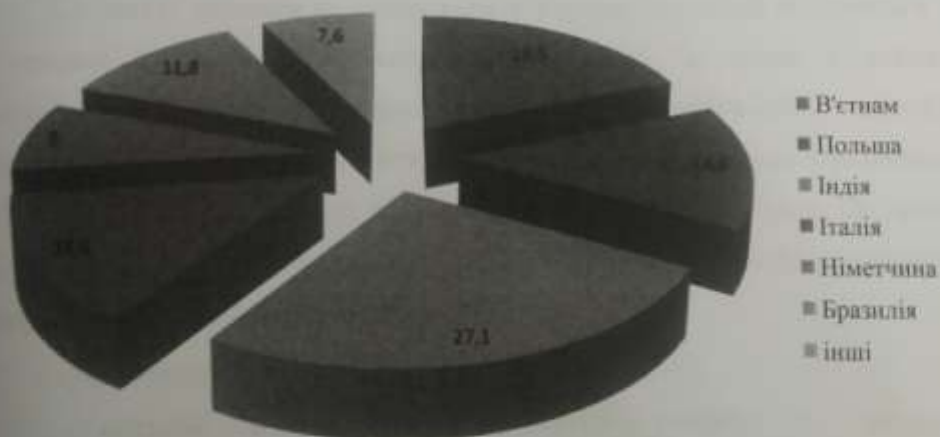


Рис. 2.4 Географічна структура імпорту кави в Україну в натуральному вираженні за 2018 р.,%

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

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

Таблиця 2.2

Фактори, що формують попит на каву

Позитивні фактори	Негативні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сезонні фактори (підвищення попиту в зимовий час).</li> <li>• Традиціоналізм постійних споживачів.</li> <li>• Підвищення цін конкурентами.</li> <li>• Низький рівень доходу, що закріплює прихильність постійних споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Агресивна рекламна діяльність лідерів ринку кави.</li> <li>• Пропаганда відмовлення від кави на користь інших напоїв.</li> </ul>

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 зменшення 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.

Серед основних потреб клієнта лідирують:

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

Отже попит на каву визначає не тільки 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 каво-кава в зернах.

Залежно від виду продукції можна виділити основні тенденції споживання:

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

- Мелена каво і в зернах, якісний дорогий розчинну каво - 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 ґрунтується 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 привабливішими 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 придбання 0,5 кг цукерок видає кожному покупцеві спеціальний пакет з фірмовим знаком, а бензоколонка "Південь" за умови придбання 30 л бензину безкоштовно вручає водію пляшку мінеральної води.

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

Асортимент та об'єми реалізації кави

Торгове підприємство	Вид продукції	Асортимент , найменувань	Об'єми продаж в день , упаковок
Спеціалізований лоток, магазин на оптово-роздрібному ринку	розчинна	20-25	30-35
	в пакетиках	3-5	150-200
	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.

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 дешево 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 2.4

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. Почасті це пов'язано з тим, що арабіка з Бразилії не входить до складу кавового пакету ICE. До того ж, бразильська кави 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 різні 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 каву для подальшої обжарювання зі старих запасів.

Але, так як в результаті додавання значної частки низькоякісного кави, неминує 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 кави (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 трошки 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.
Споживачі дорогої якісної 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.
Заводи, фасувальники	Купують каву для наступної переробки. Орієнтовна потреба 10-200 т. в місяць.
Кондитерська і продуктова промисловість	Купують каву 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.

Контуриння, що виконується на українському кавовому ринку сприяє зростанню якості кавового продукту навіть в сегменті дешевої кави, де бариста не споживачі найбільш вимогливі. Учасники ринку намагаються розвинути всілякі споживачі шляхом проведення різноманітних рекламних кампаній, хоча частіше намагаються підтримувати доступні ціни на свій товар. Протягом свободи мислення у вітчизняних, так і багатьох зарубіжних, виробників обмежена залежність від постачальників зерен. Ціна і якість цієї сировини залежать від погодних умов в тропічних зонах планети, де ростуть кавові дерева. Наслідком торгових марок залишається тільки обсмажити, змелати і упакувати ці зерна, або приготувати з них порошок для розчинного напою.

Після на нашому ринку переважав імпортована кавова продукція, але її частка поступово зменшується, що витісняється місцевими брендами. За підсумками першого півріччя 2018 року українські виробники забезпечували 29,9% загального обсягу споживання. Дану тенденцію посилює вихід на кавовий ринок великих компаній, які раніше не займалися цим товаром.

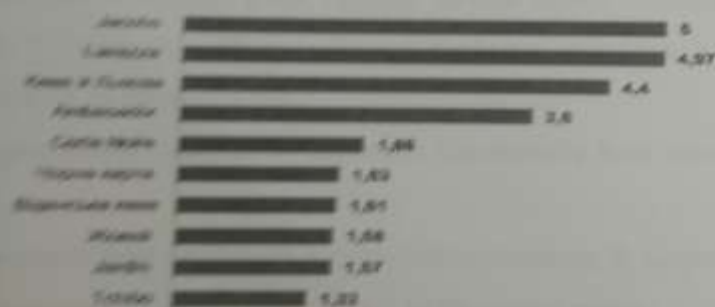


Рис. 2.5 Кавові бренди в Україні

Попри те, що в Україні мода на споживання кави, якому сприяють проведені провідними брендами рекламні кампанії за допомогою всіх доступних інформативних каналів, буде каталізатором подальшого розвитку даного ринку. Кава поступово пересодить зі списку необов'язкових продуктів до першого шоденних напоїв, тому на рівень його споживання будуть менше впливати можливі кризові явища в економіці. Підвищення купівельної

сировинності 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 кави в Україні становить приблизно 10-15%. Тенденція споживання росте як у кількісному, так і в якісному напрямку - це проявляється в збільшенні частоти споживання й прагненні пити більш якісні напої, а також у збільшенні частки дорогих сортів кави. 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 рр. продовжується ріст споживання натуральної кави.

Цікаво, що в останні роки Україна почала навіть експортувати каву (переважно в Білорусь 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 кави (у грошовому вираженні) в Україні. Торік цей показник рівнявся 80%. Це говорить про те, що нові компанії, виходячи на ринок, відбирають частку в більших виробників-лідерів ринку. Найбільші обсяги продажів тут має

компанія Nestlé S.A. з безліччю сортів розчинної кави Nescafé. Іншою групою мають по обсягах продажів розчинної кави сорти Kraft Foods (Сілон), представники торговельної марки Jacobs і Maxwell House. Третю частину складають Talden, "Галка" і Еліс.

Третю частину частку ринку контролюють «Дніпропетровський комбінат кавових концентратів» («Золоте зерно»), Мільаро Foods (Мільаро), Аліфанідол з однойменною торговельною маркою, «Схід Trade» («Кавіс», «Регал», «Монсеньйор»), «Одеський комбінат кавових концентратів» («Шустів», «Класика» і «Аромат»), «Батьківський комбінат» («Лисівка») і ДБК з торговельною маркою Сілон. Фабрика з виробництва кави Ісла має велику частку ринку кави.

## 2.2. Становлення та розвиток торговельно-промислового підприємства Ісла

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

### Особливості фабрики:

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

ISLA — це український бренд преміальної кави, що створено командою професіоналів після 14 років ексклюзивної дистрибуції відомого італійського бренду Шу.





Рис. 2.6 Обладнання фабрики з виробництва кави Isla

Завдяки отриманим за ці роки знанням, вмінням та багаточисельним зв'язкам 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 позбавити задоволення від кави навіть при простих ручних способах заварювання.

Іsla - 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 запуску - 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 структуру компанії станом на початок 2019 року. [10-12, 26]

Перевагами в організації роботи відділу є наступні:

- кожен працівник спеціалізується на своїй галузі знань;
- будь-який відділ може запросити інформацію та допомогу у іншого.

Наприклад, для розроблення стратегії відділу маркетингу може запросити статистичну інформацію у відділі аналітики:

- активні комунікації сприяють розвитку ідей поза своїм відділом.
- Працівники відділу продажів часто дають рекомендації відділу маркетингу по розробленні брендінгових 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 колективу.

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

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

Таблиця 2. 6

Поточна організаційна структура фабрики з виробництва кави Isla

Рівень керівця	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 закупівель	1
	Адміністрація	1
2	Асистент відділу	1
	Відділ аналітики	3
2	Головний аналітик	1
3	Молодший аналітик	2

Проте наявний і ряд недоліків, а саме:

- важко виділити пріоритетність виконання завдань, поставлених працівником іншого відділу.

- часто виникає недовіра конкурентів між відділами та їх цінностями.
- не у всіх менеджерах по продажам є свій аспект, тому вони часом не можуть вирішити всі важливі питання.
- немає працівника, який був би контролером комунікацій між відділами.

Для вирішення цих питань необхідно зробити наступне:

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

Додільно розглянемо два стратегічні форми розвитку: офіс та мешканці кав'ярні. Цей вибір базується на тому, що в будні дні співробітні 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».

Ivita – українська кава своєї обробки. Це тільки 100% арабіка.

Ivita – це бренд 100% арабіки з Центральної Америки, Бразилії та Ефіопії.

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

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

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

Існують різні техніки обсмаження, кожна з яких впливає на смак кави 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 кислоти. Середнє обсмаження. Упаковка з дегазуючим клапаном, 1 кг., 200 г та 500 г.

- Кава Isla SL, зелена. 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 найомого традиційного смаку з відтінками шоколаду та горіхів. Без зайвої кислоти.

Середнє обсмаження. Упаковка 200 г.

- Колумбія Наріньо, яскрава та насичена кава. Баланс м'якості та м'якості. Нотки молочного шоколаду, чорносливу та фруктові солодкість. Упаковка з дегазуючим клапаном по 150 г.

- Ефіопія Ірачиф, солодка і ніжна кава. М'який солодкий смак. Делікатна цитрусова кислота з помітними нотками жасмину. Упаковка з дегазуючим клапаном по 150 г.

- Гватемала Усуетенанго, солодка та запашна кава. Виразно м'який смак з нотками шоколаду, цитрусовою кислотою 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-промислового 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:

- рентабельність й фінансова стійкість 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.

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.



Таблиця 2.7

Оцінювання майнового стану фабрики 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: $PВ\text{ осн. зас.} = 690 / 6378 * 100\% = 10,8\%$ ; питома вага необігових активів: $PВ\text{ необ. акт.} = 586 / 6378 * 100\% = 9,19\%$ .
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	$Kз\text{ осн. зас.} = З\text{ о.з.} / PВ\text{ о.з.}$ , де З о.з. – сума зносу основних засобів; PВ о.з. – первісна вартість основних засобів. $Kз\text{ осн. зас.} = 32 / 101 = 0,31$

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 вищим за мінімально рекомендований.

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	-0,26
7	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	< 1	1,5	1,3	-0,2
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.

Значення коефіцієнта фінансової протятгом 2017 року збільшилось з 0,39 до 0,43, що свідчить, що у 2017 році в кожні сто гривнях укладених грошей підприємства 43 грн становлять власні кошти (власний капітал).

Таблиця 2.10  
Аналіз результатів фінансової діяльності фабрики з виробництва кави Ісла за 2017-2018 р.р.

Показники	Значення показників		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне, тис грн	Відносне, %
Доход (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, тис. грн	1211	1297	86	107
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності, тис. грн	798	816	673	99
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	630	904	274	143

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 зовнішніх 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.

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

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності фабрики з виробництва кани 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

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 (ІІІ) «Ян-тос» за аналізований період свідчить про прибутковість діяльності загалом.

Коефіцієнт обітовості 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 Ісіа 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 трансформування 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 змін, що мають на меті побудову клієнтоорієнтованої організації, мають актуальне значення в українській дійсності, де впродовж багатьох років формувалася збсолютно інша філософія бізнесу.

3) Для побудови клієнтоорієнтованого управління на українських підприємствах мають використовуватися комбінації методів реалізації стратегії, методів організаційних змін і методів вивчення цінності, створеної 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 Ісла є його орієнтованість на Інтернет-технології та підвищення лояльності клієнтів за допомогою їх використання.





Рис. 2.7 Схеми клієнтоорієнтованої політики на фабриці Ila

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 якість, 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).

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

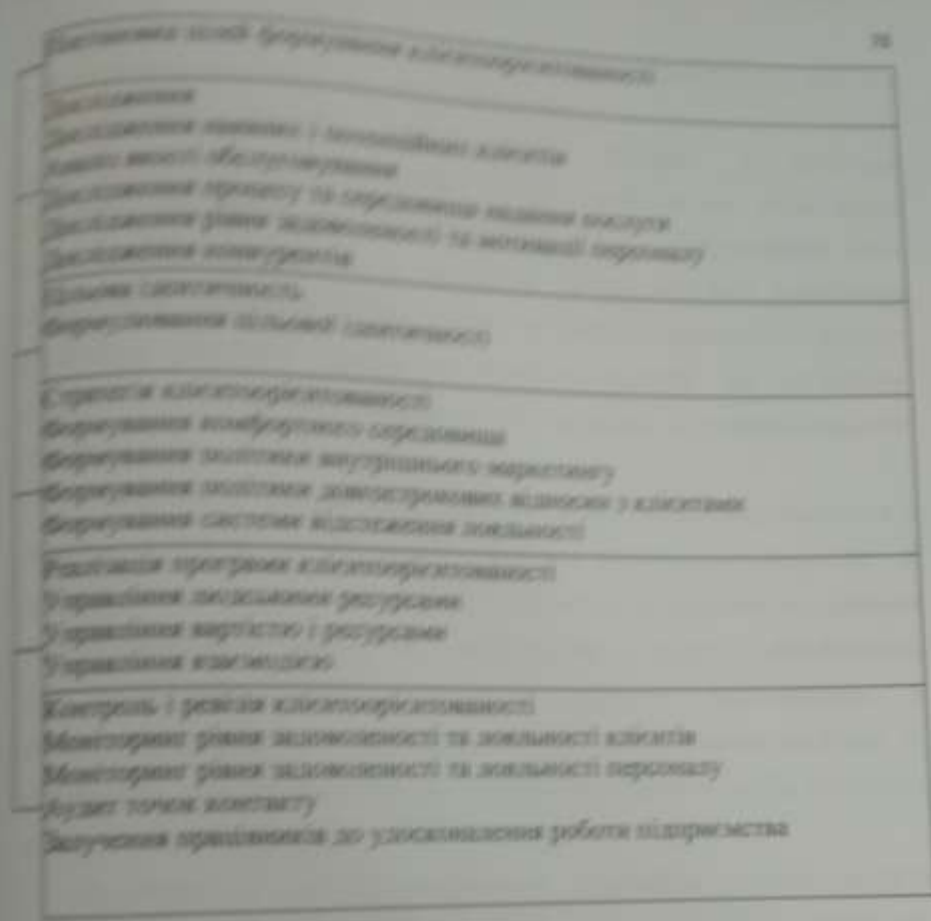


Рис. 2.8 Підходи до формування клієнтоорієнтованої політики на Іsla

Необхідність даного етапу зумовлена тим, що будь-який управлінський проєкт повинен мати хоча б *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 робиться *висновок* щодо *успішності* даного проєкту згідно та визначити необхідні коригувальні *зміни*.

Будь-які організаційні зміни можливі лише, якщо їх сприймає та

підприємств персоналу підприємства. Персонал фабрики по виробництву кави Isla – це колектив однодумців, знякчий 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 якість послуг є результатом реалізації попередньо описаних стратегій, що підтверджує необхідність комплексного підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві.

Побудова довгострокових відносин із клієнтами розпочинається з надання їм послуг високої якості, кращої за конкурентні пропозиції. У ході аналізу (аналізу 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 підприємстві типова, клієнтам не пропонується повний набір можливих послуг, які є в лідерів ринку.

Перелічені в таблиці компоненти охоплюють основні аспекти впровадження 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 чинна не лише у фінансовому розрізі, що значно розширює поле прийняття рішень і добре підходить для обґрунтування клієнтоорієнтованості. На Isla здається виявити чітку ідентичність. Подібна ситуація призводить до того, що у клієнтів є чітке розуміння образу підприємства, а значить рекламні заходи спрямовані в одному напрямі, їхня ефективність висока.

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

Інструменти для реалізації клієнтоорієнтованого підходу на фабриці кофе

ІНСТРУМЕНТИ	ВНІТРІ	ЗОВНІ
Цільова свідомість	Формування цільової свідомості, трансляція цільової свідомості через когнітивні детермінанти, аудит цільової свідомості	Формування цільового образу підприємства
Відносини	Забезпечення високій конкурентоспроможності та ринкової пропозиції підприємства, формування кола постійних клієнтів, розвиток відносин із клієнтами для підвищення лояльності	Створення та підтримка довгострокових відносин з клієнтами
Робота зі скаргами та пропозиціями	Формування системи збору скарг пропозицій, визначення форм реагування на них, забезпечення удосконалення процесу обслуговування на базі аналізу скарг пропозицій	Формування ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами та впровадження скарг пропозицій у роботу підприємства
Внутрішній маркетинг	Формування системи підбору працівників, побудова системи навчання кадрів, визначення форм і методів мотивації та контролю	Використання 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

Перелік основних рекомендацій для удосконалення товарної політики наведено нижче:

- відкрити напрям роздрібної торгівлі кавою та супутніми товарами;
  - в літній час розглянути можливість організації вільної торгівлі;
- Політика просування товару подібна. Керівництво фабрики 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.

70  
добрива виробництва свіжої кави співпрацює з торговими мережами MetroMarket, Wilketime, супермаркети Сиронейський, Рост, Восторг, Класс. Її було представлено на конкурсах «Інтер'сгроку», Одеському 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 зростання продажів демонстрували падіння на 8%. Найбільший внесок у покращення динаміки категорії «кава» зробив сегмент натуральної кави (меленої і в зернах) і каво-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%, каво-мікси на 8%, кавові суміші на 3%. І лише натуральна каво 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 каво: 12% в натуральному і 8% в грошовому вираженні. Продажі каво-міксів в натуральному вираженні не змінилися, але зросли 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 зросли на 1% в грошовому.



Вітчизняний покупець став розумнішим і економить в режимі smart - це брендований продукт гарантією якості та смаку. Покупець швидше витратить більше часу в пошуках знижки на каву відомої торгової марки, ніж купить НТМ у якості і смаку якого сумнівається. Тому варто подумати, як довести до покупця якісні та смакові переваги власної торгової марки мережі, щоб змагати 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.

у формуванні знань, які створюють нові стандарти (стандарту досвідом, зворотним контактом з працівниками та клієнтами, ставлять питання ефективності та встановлюють зворотні зв'язки з клієнтами та працівниками).

Цей стандарт роботи. Відповідаючи за свою бізнес-відповідальність за певну ситуацію, формується цінність бізнесу на основі інформації, отриманої від клієнтів, контактних зворотних зв'язків та нових, і вносить свій внесок до стандарту як результат роботи групи. Робота групи націлюється на бізнес і вносить його у загальні стандарти. Стандарт піддається аудиту, мета якої полягає в перевіряючи реальності та достовірності його виконання в певних умовах. Запровадження стандарту виступає підприємства не обмежується формальними критеріями звітності. Працівники розуміють та роблять для себе ці стандарти, з їхнім провадженням і дотриманням не втрачає.

Контроль за дотриманням стандарту, періодичний аудит та досягнення стандарту здійснюється постійно та системно. Для контролю здійснюються внутрішні (наприклад, бізнес-звітність) та зовнішні методи (внутрішні клієнти). Саме на цьому етапі досягаються реальні результати.

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

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 підприємства. У зв'язку з цим стає актуальним відстеження вимірювання потреб клієнтів, приділення уваги підвищенню споживчої цінності продукції і послуг, навчання персоналу орієнтованості на клієнта. В загальному, клієнтоорієнтованість – концепція, яка проголошує верність 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

кliencko-orientovani organizacii bez formovani klijentskoj politiki  
mozhut sverbotnitsya s klijentami. Zakljucheni klijenta mozhut imet' na  
sluzhbu, noj klijent ne budet ustremlen, ne interesovatsya, ne  
popytka, no klijent treba puzhat, ne interesovat' imi klijentami i

Osobni elementi, sho interesovat' klijenta klijentorientovanosti - et  
znach, uznan, znach, osobni znach, znach, znach, znach, znach.

V klijentskoj politice, dno osobni znach, znach, znach, znach, znach  
klijentskoj politice i osobni znach, znach, znach, znach, znach, znach  
klijentskoj politice i osobni znach, znach, znach, znach, znach, znach  
klijentskoj politice i osobni znach, znach, znach, znach, znach, znach

V znach, znach, znach, znach, znach, znach, znach, znach, znach, znach  
klijentskoj politice i osobni znach, znach, znach, znach, znach, znach  
klijentskoj politice i osobni znach, znach, znach, znach, znach, znach  
klijentskoj politice i osobni znach, znach, znach, znach, znach, znach  
klijentskoj politice i osobni znach, znach, znach, znach, znach, znach

Хоча на ринку кави присуття достаток клькості компаній як  
національного, так і регіонального характеру, він ще далекій 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 неабиякі: хто не ризикує, той умире.

Фабрика Іліа освоєла технологію виробництва кави-сублімату, що  
можливе виготовити найбільш смачний лавій (за такою технологією роблять  
Nescafe Gold і Jakobs Kaffee). Більше того, тут вдаються виготовити  
кава-агломерат (типу бразильського Pde або розрекламованого Nescafe  
Classic). Однак, по непідтвердженим даних, німецька компанія Tchibo

внести кошти в будівництво українського підприємства з виробництва  
розчинної кави. Можливо, надалі кавові бренди будуть готові будувати  
виробництва в Україні, для того щоб укоротитися в зростаючому попитом.  
Обжарювання й фасування дають значні переваги - можливість  
поширити на митних тарифах і дешевій роботій 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 каву 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 кави становить 4,2 кг на людину.

... виробити знову на наступні години, який процесу в уможливленні...  
...виробництва кваліфікованого персоналу в системі автоматичної виробництва...  
...виробництва продукції в високому швидкісному режимі...  
...виробництва продукції без вмісту кофеїну, каворети через високу або...  
...виробництва (фруктозаїни) каворети малює форми, які...  
...виробництва бізнес-центрів і офісів (кава для роботи, роздривності...  
...виробництва прямих дистрибуцій, рекламних продукції у мережі...  
...виробництва.

Сьогодні великий потенціал росту ринку споживання кави «Hot  
Business», 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 кави 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



... вартість устаткування з його вартістю обслуговування, з  
 ... вартість устаткування з його вартістю обслуговування, з  
 ... вартість устаткування з його вартістю обслуговування, з  
 ... вартість устаткування з його вартістю обслуговування, з

Система ринкової переважності фабрики Iida Таблиця 3.1

№	Фактори оцінки	Система	Важкість	Важкість оцінки
Фактори ринкової переважності				
1	Масштаб ринку	7		
2	Розвиток ринку	5	0,15	1,05
3	Конкурентна структура	7	0,1	0,5
4	Прибутковість	7	0,1	0,7
5	Чутливість ринку до цін	7	0,14	0,98
6	Платоспроможність споживачів	5	0,05	0,25
7	Бар'єри входу на ринок	7	0,12	0,84
8	Технічні фактори	10	0,03	0,3
9	Соціальні фактори	7	0,12	0,84
10	Юридичні фактори	4	0,07	0,28
11	Юридичні фактори	4	0,08	0,32
12	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	Прибутковість	7	0,05	0,35
6	Технологічний рівень	7	0,09	0,63
7	Асортимент	7	0,1	0,8
8	Ціни	8	0,12	0,72
9	Рівень та якість продукції	6	0,1	0,7
10	Імідж	7	0,08	0,56
11	Імідж	7	0,12	0,84
12	Людські ресурси	7	0,12	0,56
13	Комунікація на ринку	7	0,08	0,35
14	Фінансова діяльність	7	0,05	0,35
15	Джерела сировини	7	1	6,78
	Результат	-	1	6,78



...кافی җайлауы нәтиҗәдә, әлс 1/3  
...респондентләр җайлауы каву рәтне чым дөкәлҗә рәтләр на тәҗдәләр.



Рис. 3.3 Частота споживання розчинної кави

Важливым фактором для компании Isla является уровень прибыли клиентов, тому что компания производит качественную кофину по высокой цене. На рисунке показано уровень прибыли респондентов, которые приняли участие в опросе, видно что наибольшее число опрошенных с средним уровнем прибыли.



Рис. 3.4 Розподіл клієнтів за рівнем доходу

Клієнт, який хвилює якістю виробничих операцій і відповідною гуртові ціною, вкладає в собі усі цілі й має поняття і терміни, що характеризують його поведінку, наприклад, стратегія функціонування підприємства (буль-бонна товарів й послуг) й умовних послуг у сучасному світі.

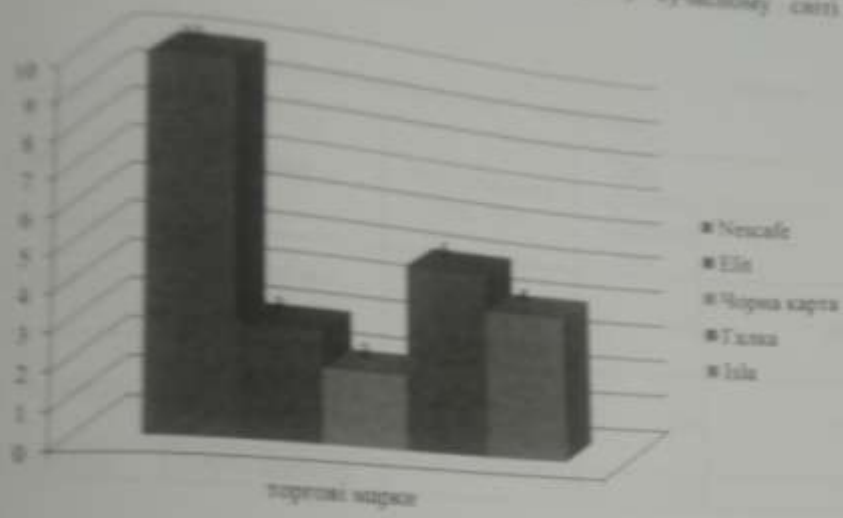


Рис. 3.5 Розподіл клієнтів за прихильністю до торгової марки  
 Фабрика з виробництва кави Izla не є лідером по продажі розчинної

кави.



Рис. 3.6 Фактори, що впливають на вибір кави клієнтом

Велика кількість компаній, витрати не менше число потенційних споживачів їх продуктів, перетворює суспільство в єдиний механізм виробництва і споживання. Клієнтоорієнтованість визначає одну з істотних особливостей будь-якого бізнесу – намагання з передбачуваного покупця

Прибуток від продажу 1 пачки кави

Таблиця 3.2

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

... підприємства. Що у позитивному результаті краще вилучити на... лояльності потенційних клієнтів — основного фактора... орієнтованості підприємства.

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

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

Перевагу постійного, але злегка розтягнутого у часі, отримання доходу... розраховане на дотримання ряду принципів. Їх на підприємстві 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



... так, щоб відношення між цими показниками було менше за одиницю. Якщо воно більше за одиницю, це означає, що витрати на рекламу перевищують прирост продажів. Якщо воно менше за одиницю, це означає, що витрати на рекламу менші за прирост продажів. Якщо воно дорівнює одиниці, це означає, що витрати на рекламу дорівнюють приросту продажів. Якщо воно більше за одиницю, це означає, що витрати на рекламу перевищують прирост продажів. Якщо воно менше за одиницю, це означає, що витрати на рекламу менші за прирост продажів. Якщо воно дорівнює одиниці, це означає, що витрати на рекламу дорівнюють приросту продажів.

Просто додати знак уваги до кінцевого результату (за умов його досягнення), тоді гарантовано отримується синхронізація і доброзичливість клієнта.

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

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

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

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

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

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

$$m = 5; n = 5$$

$$D = \sum_{i=1}^m R_{i0} - \frac{m(n+1)}{2} = \sum_{i=1}^m R_{i0} - 15 \quad (3.1)$$

Для факторів, значення яких визначаються на думку експертів, по відношенню до конкуруючих об'єктів визначають середні значення показника. Середня оцінка  $j$ -того показника визначається по формулі

$$q_j = \frac{\sum q_{ij}}{m} \quad (3.7)$$

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 (якісна кава виготовлена з натуральних зерен має натуральний смак, аромат тому має більший попит, чим кава виготовлена із цукорію, ячменя й т.д.), наявність акцій (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:

$$P_{ij} = \frac{q_{ij}}{q_{i\max}}$$

• для стимуляторів

на фабриці з виробництва кави Isla виступають як внутрішні клієнти, порівняним угодженим ідеальним умов в обумовлені термини, може надавати участь цілого ланцюжка співробітників, кожен з яких буде відповідати за своєю прикладом з відносинами клієнт - постачальник. Іх внутрішні зв'язки, переважно бездоганної роботи ринку необхідні, щоб клієнт міг отримати бездоганне обслуговування з першого разу. Обслуговування, яке в обліговому рахунку надається клієнтам, часто залежить від — неафішований обслуговування — взаємного обслуговування членів організації.

Говорячи про взаємозв'язок двох видів клієнтоорієнтованості — зовнішньої та внутрішньої, 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

...продукції здійснюється через різноманітні торговельно-посередницькі  
інтермедіє реліти — через власні класки, магазини, кафе, продаж з фабрики,  
роздрібно". на даний момент близько двох десятків. Вони, в свою чергу,  
закупають каву через роздрібно торгівлю та ринок.

Така ситуація не на користь фабрики, оскільки  
фактично не існує зворотного зв'язку "покупця-продавця", що  
зобов'язує виробника необхідної інформації про стан ринку споживача до  
продукту.

- Іsla не має впливу на роздрібних продавців та на ринок (базар) в плані  
формування ціни, позиціонування, а також інших важливих маркетингових  
характеристик товару.

- Іsla потрапляє у пряму залежність від посередників.

- концентрація в руках посередників великих обсягів замовлень строуге,  
з одного боку, роботу з цими посередниками, а з іншого — призводить в собі  
небезпеку відмови посередників від співпраці з Іsla та їх переходу на бік  
конкурента.

Для керівництва фабрики є очевидною необхідність активізації наявних  
зходів до формування клієнтоорієнтованої політики. Однак, в умовах  
нашої організаційної структури управління підприємством існує обмежене  
кількість варіантів вирішення проблеми. Оцінку ефективності організаційної  
структури управління клієнтоорієнтованою діяльністю фабрики Іsla можна  
провести в три етапи: встановлення ступеня відповідності організаційної  
структури поставленим місії та цілям фабрики (маркетинговій  
стратегії); проведення аналізу рівня раціональності побудови організаційної  
структури, функцій і завдань підрозділів; обґрунтування висновків.

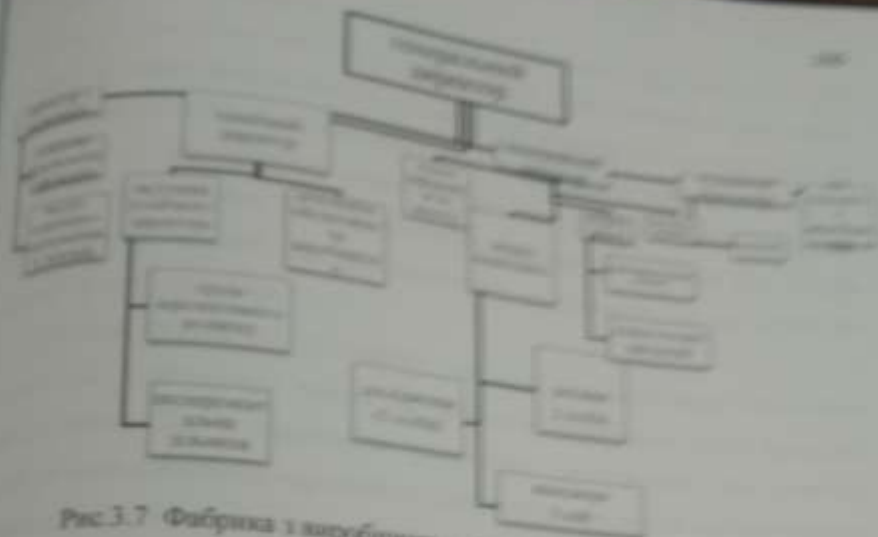


Рис. 3.7 Фабрика з виробництва кави (на основі роботи [10])

З огляду на вище зазначене, не можна стверджувати про відповідність організаційної структури управління фабрикою певній системі орієнтованої стратегії. Це підтверджується також високим рівнем економічних зв'язків генерує 9% обсягу збуту, у якої понад 4 тисячі працівників. Їх діяльність спрямована на роботу з клієнтами банківської та державного зарубіжжя. Відділ підпорядковується директору і економічному, який фактично не повинен нести відповідальність за обсяг розглянути 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 з стратегічного планування і закінчуючи збутом товару. Відсутність і неадекватність чітких завдань та функціональних зв'язків з іншими підрозділами фабрики є одним із наслідків неадекватної клієнтоорієнтованості системи.



Група перспективного розвитку та експериментальна лінійка, крім  
власного контролю продукції, займається також розробленням нових  
ідей, тобто частково виконують функції продуктового менеджменту. Як  
ідея, продуктивні менеджери займаються питаннями розвитку, зокоринній,  
якщо є місцем між виробництвом та ринком. У фабриці Isla обидва  
підрозділи не входять ані до структури виробництва, ані до структури  
комерційного директора.

Відділи інформації та аналізу, що є у підпорядкуванні заступника  
директора, здійснюють пошук та збирання інформації щодо продукції  
конкуренції. Це є елементом ринкового дослідження, яке повинно  
здійснюватися відділом маркетингу. Відсутність ефективно 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  
діяльності. Варіант виконання завдань логістики структурою комерційного  
директора сягає своїми коренями в часи планової економіки. Враховуючи  
зокрема те, що на фабрику Isla постачання більше 90 % сировини здійснюється  
швейцарським 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  
відділі маркетингу входить група роботи з клієнтами. Її завданнями є:  
визначення попиту на продукцію; організація рекламних заходів; розроблення

...позиціонування товару в місцях продажу, участь фабрики у спеціалізованих виставках, ярмарках, семінарах та інших подібних заходах. Взагалі, аналіз рекламної діяльності фабрики Isia показує, що внаслідок чіткої рекламної стратегії, не маючи основні напрями проведення рекламної кампанії, фактично не проводяться, не проводять економічного обґрунтування. Виключно не використовуються такі маркетингові важелі, як співпраця збутової 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 збутової 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 ліву частку збірку реалізації продукції фабрики Isia, є група регіональних менеджерів. У їх завдання входить: ведення переговорів із наявними кавовими дилерами 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 фізикою 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

... займається як відрядженець. Це є механістичний варіант організації роботи  
... працівника, який постійно відвідується на комунікаційному зв'язку  
... діяльність.

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

Відділ збуту також займається роботою з клієнтами. Працівники  
каждо збуту постійно знаходяться на робочому місці та займаються  
прийомом замовлень клієнтів. Наприклад, якщо регіональний менеджер  
кави збуту. Отже, виконання цієї функції дублюється двома підрозділами:  
каждо збуту та відділом маркетингу. Фабрика з виробництва кави Ізіла не  
є дочірніх підприємств. Ефективна клієнтоорієнтована політика можлива  
лише за умови чіткого розподілу сфер збуту.

У відкритті системи фірмової кіоскової торгівлі, значних подальших  
інвестицій простежується намагання частково перейти до вертикального  
маркетингу. Це є позитивним моментом з точки зору можливості  
ослаблення тиску торгівлі та посилення комунікаційного зв'язку із  
поставачем. 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.

Висока клієнтоорієнтованість, що виражається в ефективному обслуговуванні клієнтів, є конкурентною перевагою фабрики, адже в умовах в маркетинговій ході без особливих зусиль можуть бути виявлені конкурентами, а продублювати методику успішної взаємодії з клієнтами, продукцію фабрики буде набагато складніше, оскільки вона вироблена для конкретної компанії і конкретного кадрового складу.

Асортимент фабрики з виробництва кави Іsla 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 торговельні марки:

- ТМ «Nescafe»;
- ТМ «Jacobs»;

Найбільшим компонентом користуються переважно такі торговельні марки як Nescafe - 45 %, Jacobs - 25 %, Galia - 10 %

Вихідні дані для матриці БКГ

Таблиця 3.9

Асортиментна група	Вихідні дані для матриці БКГ			
	Обсяг пр., тис. грн	Обсяг пр. конк., тис. грн	Відносна частка ринку	Темп зростання ринку
Кава розчинна	1200	6770	0,18	12%
Кава натуральна в зернах	3960	3870	1,00	28%
Кава натуральна мелена	3880	3430	1,13	19%
Кава напів розчинна	1100	2780	0,40	32%

Щоб проаналзувати класифіковану підгал у діяльності фабрики, проведемо аналіз асортименту за допомогою матриці БКГ.

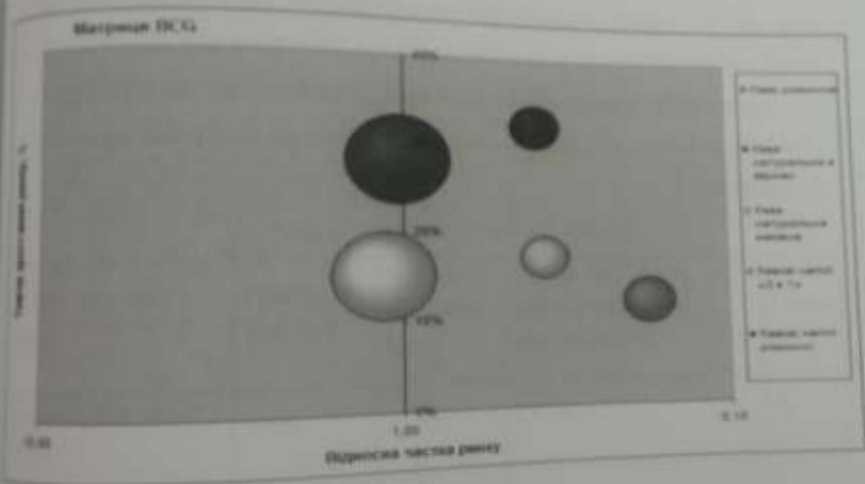


Рис. 3.8 Матриця БКГ

На основі аналізу матриці БКГ можна зробити наступні висновки:

...відносно висока, ...намаються у секторі «собаки», ...темні зростає. Собаки» і ...

- асортиментна група «кава натуральна в зернах» знаходиться у секторі «собаки», тобто має високий темп росту і приносить багато прибутку. Це одна з лідерів ринку, але для підтримки її позиції на ринку потрібні значні інвестиції. У стадії зрілості ці групи товарів перетворюються в «дівочих собак».
- асортиментна група «кава натуральна мелена» знаходиться у секторі «дівочих собак», тобто має низький темп росту і велику частку ринку. Вони вносять мало інвестицій, але приносять багато прибутку.
- асортиментна група «кавові напої розчинні» знаходиться у секторі «дівочих собак», тобто має високі темпи росту, але частка ринку маленька. Це одна невизначена позиція. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку, якщо 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 «дівочих собак», то зростає поступово сповільниться, і вони перейдуть в категорію «собаки».

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	1100	9,93	91,52	C



...ABC-аналізу.

Мета аналізу - оптимізація асортименту фабрики за допомогою

параметр по якому проводиться розбиття на групи - прибуток.

Загальна кількість найменувань - 17.

у таблиці було поділена частка кількості найменувань товарів у

кожній групі [11]

Результати аналізу з рекомендованими значеннями:

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 ABC-аналізу асортименту по прибутку:

група А - 71% виручки, 47% найменувань;

група В - 11% виручки, 12% найменувань;

група С - 18% виручки, 41% найменувань.

ABC-аналіз по обсягу реалізації товару.

Порівняння результату ABC-аналізу з рекомендованими значеннями.

Рекомендовані:

група А - 80% обсягу, 20% найменувань;

група В - 15% обсягу, 30% найменувань;

Аналіз асортименту по обсягу збуту

Таблиця 3.12

асортиментні групи	Кількість, тис. шт.	Частка, %	Частка з найменшкількими підсумком, %	Група
Клас натуральна в олії	132	22,56	22,56	А
Клас натуральна м'ясо	129	22,05	44,62	А
Клас розчинна	120	20,51	65,13	А
Класи напої розчинні	110	18,80	83,93	В

У таблиці підрахована частка кількості найменувань товару 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%

Результати ABC-аналізу асортименту по обсягу збуту:

група А - 59% обсягу, 47% найменувань;

група В - 29% обсягу, 12% найменувань;

група С - 12% обсягу, 41% найменувань.

Оцінка зв'язку клієнтоорієнтованої політики і асортименту дозволяє розглянути питання про збереження товару в асортименті, якщо його продаж

...ефективний, як і інші методи в маркетинговій діяльності.

Така діяльність може бути використана і в інших галузях маркетингу, у тому числі в стратегічному маркетингу, у тому числі в стратегічному маркетингу.

При проведенні аналізу ефективності маркетингової діяльності дані дані рекомендацій по до маркетингу в діяльності. Ця діяльність вимагає певних витрат і діяльності, але витрати не є великими та постійними.

Висновок, який можна зробити з даного аналізу, є той, що витрати можуть бути великими, щоб бути більш ефективними на великому ринку продуктів.

Таблиця 3.14

Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень

Сторона	Рекомендації
Ціна	Необхідно зберігати ціну розпачної кави, тому що компанія переконала себе як виробник високоякісної розпачної кави. Збільшення асортименту продукції. Фабрика поступатиме по обсягу продажів в Україні завдяки розширенню асортименту, ринку збуту, і розпочати випуск наприклад кавових м'ясок, виробник зможе зайняти нові сегменти що призведе до збільшення долі ринку і приваблення нових споживачів.
Дія	Проблемою підприємства на Українському ринку є те що не всі споживачі мають можливість купувати дорогу продукцію і тому компанії пропонують потрібно вийти на новий сегмент ринку – споживачі високої кави за помірною ціною, це повинна бути розпачна кáva яка потребує менших витрат при виробництві, але така кáva не існувала і між фірми, яка випускає високоякісну каву. Компанія зможе зняти відповідність продукції, а також постачання кави в широкій країні всі можуть з Україною.
Канали	З вторинних джерел інформації (аналізу ринку) можна

<p>зобачити що додати мелених в Україні поточних ринку спеціалізація кави «соло бразильської» (смак, бар, порожнечі, авіаперевезення, офіси), соло фабрика нових розробок цей сегмент ринку. Стане можливе відкриття мережі кави кав'ярень в місті, де не буде конкуренції, тут також можна співпрацю з іншими виробниками кави які можуть бути як супроводжувачий матеріал з кондитерськими фабриками.</p>	<p>зобачити що додати мелених в Україні поточних ринку спеціалізація кави «соло бразильської» (смак, бар, порожнечі, авіаперевезення, офіси), соло фабрика нових розробок цей сегмент ринку. Стане можливе відкриття мережі кави кав'ярень в місті, де не буде конкуренції, тут також можна співпрацю з іншими виробниками кави які можуть бути як супроводжувачий матеріал з кондитерськими фабриками.</p>
<p>продукція</p>	<p>Ще однією проблемою виявилась те що керівництво приділяє мало уваги рекламі, спеціалізація збуту, хоча з дослідження видно що цей фактор впливає на споживачів розчинної кави. А також не підтримує імідж фабрики, що є ще одним чинником який спонукає до купівлі соло кави порожні мережі. Тут можливо додати такі рекомендації:      Проведення акцій, розробка брендів і т.д.      Збільшення обсягів реклами, в рекламі потрібно акцентувати на високу якість продукту.</p>

На основі аналізу матриці БКГ можна запропонувати наступні рекомендації щодо задоволення потреб клієнтів:

- в асортиментну групу «кава натуральна в зернах» слід вкладати великі інвестиції для підтримки їх позиції на ринку. У статті пропонується асортиментна група перетвориться в «слабу корову», що стане великим збутом та джерелом 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» відносяться до перспективні товари, тому слід інвестувати кошти з метою класифікації, покращення даної продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

Матриця БКГ допомагає прийняти рішення відносно набірочних позицій на клієнтському ринку й розподілити стратегічні грошові засоби між стратегічними зонами господарювання в майбутньому. Матриця може бути застосована лише до того випадку, коли зростає обсяг діяльності може

...визначено конкурентом підприємства класифікаційними показу-  
вачами на кавитському ринку.

Із вступом різноманітний асортимент кавової продукції, усього  
лише продукцію в високій цінній категорії. В основному підприємство позиціонує  
продукцію з достатнім рівнем доходу.

Останнім часом в Україні спостерігаються тенденції до переміщення  
споживачів переваг у бік якісних і, відповідно, більш дорогих товарів. Це  
свідомість, що рівень життя українських споживачів підвищується, і  
вони 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 асортимент підприємства можливо за  
раховок використання додаткового встаткування, більше якісної сировини й  
концептуально нових рецептур.

Результати дослідження показали, що споживчі переваги зміщуються у  
бік якісної й дорогої кави, тому компанії необхідно продовжити розширення  
асортименту в гору. Це дасть можливість позиціонувати свою продукцію як  
більш якісну й дорогую, що в остаточному підсумку може підвищити престиж  
вже існуючих товарів. Дослідження показали, що великим попитом  
виступає розчинна кави, 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.

Розрахунок дійсного фонду робочого часу  
 Гайси = 3926,56 годин.  
 Розрахунок вартості необхідного устаткування для організації збуту

Для того, щоб це налагодити необхідно закупити додаткове устаткування.  
 Кавові автомати – 250 000 тис. грн необхідно придати 3, отже вартість складе 750 000 грн.

Оснащення відділу продаж – 160 000 тис. грн., необхідно 2 оз., 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

$$Q_{\text{техн}} = (\sum Q_{i\text{чинн}} + Q_{\text{технол}}) + Q_{\text{технол}} \tag{3.10}$$

де  $Q_{\text{чинн}}$  - всі споживані потужності по кожному виді устаткування;  
 $Q_{\text{технол}}$  – енергія необхідна для технологічних цілей (подача тепла, освітлення й т.д.), її величина становить 20-30% від споживаної енергії:

Кавові апарати лінія:  $Q_{i\text{чинн}} = 5889,84 \text{ кВт.};$

Відділ продаж лінія:  $Q_{i\text{чинн}} = 5497,184 \text{ кВт.};$

Рекламний банер:  $Q_{i\text{чинн}} = 3533,904 \text{ кВт.}$

$$\sum Q_{i\text{чинн}} = 5889,84 + 5497,184 + 3533,904 = 14\,920,928 \text{ кВт.}$$

$$Q_{\text{техн}} = 25\% * \sum Q_{i\text{чинн}} \rightarrow 3730,232 \text{ кВт.};$$



$$Q_{\text{вироб}} = (14\,920,928 + 3730,232) \cdot 0,05 = 932,558 \text{ кВт.}$$

$$Q_{\text{вироб}} = 14\,920,928 + 3730,232 + 932,558 = 19\,583,718 \text{ кВт.}$$

Велика вартість електроенергії.  
 t - тариф, тобто вартість 1 квт/год у промисловості, t= 1,37 грн.  
 $P = 1,37 \cdot 19\,583,718 = 15\,287,60$  грн.

Враховуючи витрати на одиницю продукції.  
 Щорічно планується реалізувати 8000 т готової продукції.  
 продукція буде відпускатися в 100 грамових упаковках, тобто в рік  
 планується реалізувати 8 000 т – 8 000 000 кг, отже буде продано 80 000  
 пакетиків стограмової кави.

Витрати електроенергії на одиницю продукції складуть:

$$P_{\text{од}} = \frac{7245,97}{80000} = 0,10 \text{ грн.} \dots\dots\dots(3.10)$$

2. Визначення витрат на матеріальні ресурси

Таблиця 3.15

Матеріальні витрати

Найменування локалітника	Витрати на 1 кг. сирової кави, грн.	Витрати на 1 т. сирової кави, грн.
Робуста	3,08	3080
Арабіка	3,78	3780
Рівні домішки (ін. сирти)	2,67	2670

необхідно залити не значну кількість нових працівників. Це додатково 20 тисяч, внаслідок чого буде витрачено 344 тис. грн. у рік.

При просуванні продукції варто використати наступні види маркетингової реклами на телебаченні в метро, ЗМІ, проводити різні акції в торговельно-сервісних мережах і ін. місцях з метою поширення пробних зразків продукції; брати участь у виставках і ярмарках; проводити конкурси й лотереї; використовувати проагандою іміджу нової продукції й самого підприємства; впровадити систему мерчандайзинга на підприємстві.

Витрати на реалізацію товару представлено в таблиці

Витрати на зміст і експлуатацію устаткування

Таблиця 3.16

Найменування витрат	Величина витрат у грн.	Примітки
Витрати праці робітників:	144 000	
амортизаційні відрахування на устаткування	194700	Сума амортизаційних відрахувань виробничих фондів (11% від вартості устаткування)
Заст 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
Сумою 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

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

Більш докладно витрати на рекламу наведені в таблиці

Калькуляція собівартості виду продукції

Таблиця 3.18

Найменування статей витрат	Величина витрат на одиницю продукції (тис. грн.)
	Розчинна кава
Матеріальні витрати	40,60
Енергетичні витрати	10,10
За 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. Але, необхідний комплекс для підвищення іміджу кави. Слід з'ясувати, що існуючою необхідною розширити асортимент кавової продукції, тобто переорієнтувати на нову продукцію, зокрема змінити упаковку й рецептуру виробництва, це стосується більшості видів кави. Однак деякі асортименти позашарової кави розвивати під егідою торговельною маркою, оскільки ці продукти представляють інтерес у високій цінній категорії, вони є добре відомим споживачам, існують попитом.

Витрати на маркетингові комунікації для просування продукції Таблиця 3.19

Вид реклами	Вартість, грн.	Необхідно (потреба)	Витрати, грн.
Учасність у виставці і ярмарках	1 кв. м. виставочної площі – 3000 грн.	150 кв. м.	45000
Реклама на телебаченні	1 хвилина – 10 000	4 ролями в день по 6 сек -	796 800
Проведення акцій	1 година – 100,00	4 години – 200 днів	80 000
Препаранди			50 000
Логотип		50 000	50 000
Разом:			941 800

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

...успішного маркетингу підприємству необхідно досягти високої якості продукції, кваліфікації персоналу, а також врахувати потреби клієнтів. Тому необхідно постійно вдосконалювати як процес виробництва, так і процес обслуговування клієнтів.

Так, проведений аналіз клієнтоорієнтованості показав, слабкі й сильні сторони фабрики Іва - якість і смакові характеристики, а також й доступність продукції для реалізації своєї продукції, необхідно переглянути всі фактори обслуговування, виокремити всі негативні фактори й усунути їх.

Обслуговування, яке в кінцевому рахунку надіється клієнтами, часто залежить від — неафіційного обслуговування — власного обслуговування організації. Тому керівництву Іва можна рекомендувати оцінювати якість компетенції клієнтоорієнтованості не лише в претендентів, які будуть безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, а й в усіх без винятку працівників.

Крім того, потрібно пояснювати співробітникам, яку вигоду отримають вони разом з фабрикою, якщо будуть клієнтоорієнтованими. Цифри завжди так переконливі. Йдеться про дослідження, які показують, як прибуток фірми, її репутація залежать від того, як співробітники працюють з клієнтами. Зауважте, що і самі співробітники без досліджень на прикладі інших компаній помічають, як завдяки впровадженню клієнтоорієнтованості зростають продажі. Наприклад, Ольга Балагурова, привик 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 склали 100%. Звичайно, не варто розраховувати тільки на те, що всі працівники будуть мати таку рису, як лояльність до клієнтів. Необхідно мати

...вбудовану систему навчання, слони із завданням і рішенням і  
...таке класичне у персоналі

... Як початковий тренінг, як —Кваліфікаційне забезпечення, і с  
...можливість швидко адаптуватися на новому місці і навчати стандартам  
...взаємодії в компанії. Також вони дають можливість співробітникам  
...можливість ефективної комунікації, формують цінність покупця.  
...впливають позитивне мислення і продуктивну поведінку.

Для покращення ефективності роботи фабрики та для побудови  
...структурних взаємодій з клієнтами, можна запровадити такі  
...навчання нових працівників. Як тільки працівники приходять на  
...фабрику, то мають невеликий спеціальний ознайомчий курс про роботу  
...фабрики.

Для того, щоб ввести працівника в курс справи, варто провести невелику  
...ознайомчу роботу фабрики, зробити список найбільш частих питань від  
...клієнтів та відповідей на них.

...технічне навчання працівників. Оскільки багато питань від клієнтів  
...стосуються саме з технікою виробництва кави, тому варто проводити окремі  
...уроки стосовно роботи.

...підвищення рівня англійської мови. Значна частина роботи  
...з кави із спілкування на іноземній мові. Швидкість та доступність  
...співпраці, яку отримує клієнт впливає на рівень його задоволеності і в  
...кінцевому результаті впливає на те, чи буде клієнт на далі користуватись  
...вашою кавою. Оскільки працівники через особливості свого робочого графіку,  
...звичай не мають можливості відвідувати групові заняття англійської, то  
...можливо було б організувати індивідуальні заняття для них (чого зараз  
...немає), з метою кращого розвитку комунікативних здібностей. [14,17]

Клієнти часто мають рекомендації та ідеї на смакові якості кави. На  
...приклад, часто такі ідеї не завжди доводять до розробників кави. Як рішення,  
...можливо було б створити канал в соціальних мережах, де клієнти залишали б



Ще однією зворотній зв'язок на доту виконати отримати  
високу рівень задоволеності клієнта. Таким чином, реалізація  
рекомендацій по отриманні роботи з клієнтами в  
високою клієнтоорієнтованості та відданості в  
позитивно відгукуються на клієнтську лояльність. Як наслідок,  
будуть отримувати задоволення від своєї трудової діяльності,  
від високої якості сервісу, а у фабриках відзначається клієнтська лояльність,  
прибуток.

Другим формуванням клієнтоорієнтованості виникає вершина бачення  
що виникають при його реалізації, але з якою не можна  
формування і реалізація стратегій клієнтоорієнтованості залежать  
факторів, і основний з них - це робота базового персоналу, його  
відданість і клієнтами.

Очевидно, що тільки задоволений своєю роботою співробітник зможе  
визбудувати клієнтоорієнтовану поведінку. Позитивний настрій або  
відсутність мотивації не сприяє якості сервісу. Експертів провідних  
компаній вказували на необхідність внутрішньої  
клієнтоорієнтованості по відношенню до персоналу організації, оскільки  
персонал транслиє на клієнтах дотичну поведінку, прийняті в середній  
компанії. Таким чином, вибудовується логічна закономірність: задоволений  
персонал забезпечуючи високий рівень сервісу для клієнта, задовольняючи  
їх потреби і створюючи основу для лояльних і відданих клієнтів, сприяє  
збільшенню прибутку компанії.

Отже, мотивований співробітник виконує свої обов'язки з більшою  
відданістю, формує і розвиває взаємини з клієнтами, тим самим  
сприяє підтримці позитивного іміджу фабрики і отримання прибутку в  
довгостроковій перспективі. А рівень задоволеності співробітника виступає  
одним з головних умов його клієнтоорієнтованості.

Спираючись на практичний досвід, можна виділити ряд факторів, що  
можуть підвищити мотивацію працівників і їх:

вирібно плати, яку працівник вважає найкращою, і дежити гроші в касі. Ідеально працівник має самі стати виробничим директором, який може прокати, якщо працівник виставить собі цілі. І хоча в компанії не організується повноцінна система мотивації працівників, часто зустрічаються повноцінні системи, так як розуміють, заради чого вони не працюють у компанії і використовувати таку добровільну мотивацію. Тому справедливо можна і дозволити складати — список добрих справ. Наприклад, працівники можуть скласти і нестандартні завдання, які вони виконували понад норму. Списки має оцінювати керівники вхідно, систематично виконувати завдання за рівнем значущості для фабрики. Крім того, доцільно можна вводити премії за роботу у вигляді спеціальних пакетів, який може складатися з таких елементів, як медичне страхування і страхування від нещасних випадків, мобільний зв'язок, обід, службовий ноутбук, домашній інтернет, компенсація навчання. Багато компаній пропонують компенсувати витрати на проїзд і проживання, називаючи це компенсаційним пакетом.

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

Крім звукоізоляції приміщення, оскільки вся робота пов'язана з рухом механізмами, суцарками. При роботі в шумному приміщенні зростає можливість якісно виконувати завдання зростає рівень дратівливості працівника, настає більш швидка стомлюваність. Для працівників фабрики і виробництва куди звукоізоляція — дійсно важлива умова комфорту, особливо зараз коли проводяться ремонтні роботи. Тому як мінімум працівників треба забезпечити навушниками з високою звукоізоляцією.

Пріоритетні види заняття активними видами спорту. Так, гри в шахи, організовані компанією в суботу, піднімає настрій і знімає стрес, що дозволяє для продуктивної роботи на щільний тиждень.

...мотиваційний фактор, на якому хотілося б зупинитися, але це  
...і можливість для будь-якого працівника – це мист його роботи.  
...якщо специфіка роботи фабрики пов'язана з підтримкою існуючої  
...визначеною послідовною рутинною функцією, деять складно  
...підвищення мотивації здійснити цю роботу. Однак навіть в  
...ситуації можна зробити кроки, які позитивно позначаться на  
...а саме розширення існуючих функціональних обов'язків  
...ключити нових функцій, залучення в нові проекти і  
...можливість горизонтальної ротации.

Важливо обговорювати з працівником його задоволеність роботою,  
...щоб він хотів робити, слухати його (аї). Тому доречно проводити  
...one-to-one зустрічі працівника і його керівником, щоб можна було  
...розв'язати інші задані питання.

Завдяки підсумок, слід зазначити, що поняття мотивація і  
...орієнтованість тісно пов'язані між собою і взаємозалежні. Ключовими  
...у формуванні клієнтоорієнтованості персоналу виступають  
...винагороду і корпоративна культура організації. Керівникам, які  
...клієнтоорієнтований підхід, необхідно приділяти увагу не тільки  
...клієнтоорієнтованості, але і внутрішній, дає задоволення потреб  
...організації на всіх рівнях організаційної ієрархії, демонструючи важливість  
...при прийнятті рішень. Системний підхід і зацікавленість всіх  
...організації при формуванні і розвитку клієнтоорієнтованості  
...результат у вигляді лояльних клієнтів і постійного прибутку.

Сьогодні кавовий ринок України – це сфера, що повільно розвивається, представлена такими сегментами: кави в зерновому та меленому вигляді, кави в стиках, так звана «3в1». Більше половини (61%) споживачів виходить від 16 років й старше вживаються спеціальними кави-машинками. Найвищу позицію займає зернова та мелена кави – 47% населення. Найкращий вибір продукції представленої як імпортованою, так й вітчизняною кавою. Повага нових ТМ – це характерна ознака розвитку ринку. За останні роки середньорічне споживання кави в країні зросло на 15%. Повага України займає четверте місце в Європі за кількістю витрат на каву. В середньому, українець споживає одну чашку кави в день. А у 2018 році в країну біло імпортовано 9 765 тонн зеленого зерна. [7-11, 25-30]

Сьогодні кави вважається невід'ємною частиною життя багатьох. А кавовій справі присвячена діяльність більше 20 мільйонів людей: фермери, трейдери, майстри обсмажування, баристи і люди, які просто насолоджуються ароматним напоєм. За статистикою світової торгівлі кави вважається другим біржовим товаром після нафти. У кавовій галузі існують тисячі 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 світі є близько 2,25 мільярда чашок.

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

Концепція клієнтоорієнтованого підходу ґрунтується на комбінуванні принципів, об'єднаних з позиції максимізації споживчої шкідливості.

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

...виробничим кави прогностична на  
 ...консистенції та смаку. В результаті  
 ...у сфері розквіту ринку кави України  
 ...виробничим кави, який на терені зростає дуже  
 ...класу натуральної кави на одному житоці у нас в разі некачій як  
 ...пожежників. Так, якщо українська кавина в середньому 3 кг  
 ...на італійську - 5,5 кг, а нивел або фін - 12,4 кг. Так що він не є

...в 2014 році, не тільки загальним зростанням  
 ...кави, вона більше сприяла зменшенню через конкуренцію з боку  
 ...торгових марок. З початком деякого відновлення купівельної  
 ...населення підвищився і попит на даній нивел в середній і  
 ...категоріях. [6, 10]

...в Україні ориєнтуються  
 ...на свої смакові уподобання, а потім - на країну-виробника,  
 ...бренду і ціну. Останнім часом змінюється попит кави як  
 ...швидкого харчування. Його все частіше купують в місцях  
 ...віносу. Для кавових гурманів активно відкриваються інтереси  
 ...де практикуються особливі методи обсмаження і приготування  
 ...які клієнти готові платити більше.

...співвідношення буде  
 ...зростання попиту на каву в Україні, причому, чим більш швидко  
 ...українці, тим більше вони будуть купувати якісні та здорові  
 ...Очікується подальше зростання споживання меленої кави і зменшення  
 ...споживання розчинної, яке сприяє розвитку кавової культури в країні.

...Україні укладання  
 ...вільні поставки з провідними країнами-виробниками -  
 ...Бразилією, а також вступ в дію угоди про асоціацію з ЄС.

...виробництвом експериментів кави в інших країнах в минулому році були  
... (Бразилія, Індія та Туреччина). Рівень об'єктивних показників 57,2% (виробничий  
...)

... При здійсненні аналізу клієнтоорієнтованості компанії фабрика по-  
... виробничому кави J&J, встановлено, що основна підприємства є системою і  
... Фактори відповідності роботи підприємства є системою і  
... зверхником носить стратегічний характер і носить певну  
... організаційних аспектів. Практично узагальнено методику  
... щодо дослідження ринку кави та маркетингові методику  
... у сфері виробництва кави, на виробничій діяльності  
... поведінки споживача, рівня їхньої відповідності вимогам  
... стратегічних, організаційних і тактичних складових внутрішньої  
... Це підхід дозволяє надати отримати зворотній зв'язок від  
... щодо наданого товару і визначити рівень відповідності роботи  
... підприємства. Розглянуто концептуальний підхід до  
... клієнтоорієнтованості підприємств на підприємстві, що є  
... процесом (постановка цілей клієнтоорієнтованості, збір  
... інформації, формування цільової ідентичності, розробка  
... клієнтоорієнтованості, реалізація програми клієнтоорієнтованості,  
... і ревізія клієнтоорієнтованості). Таким підходом дозволяє  
... процес і досягнути високих результатів.

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

... Ключова роллю в цьому належить персоналу фабрики. Сукупність  
... клієнтоорієнтованих характеристик, відповідність поведінки персоналу  
... стандартам якості обслуговування і особисте усвідомлення кожним



...важливості організації на основі цього типу фабрики  
 ...на доведення слабкої продукції  
 ...пропонує клієнтоорієнтованості фабрики ІІІ, то повинні  
 ...які безпосередньо контактує з клієнтами. На противагу  
 ...орієнтованість виражається на основі спонса та витрати на маркетинг  
 ...Корпорації ІІІІ доречно звертати увагу на тільки  
 ...компанії, а й на внутрішню клієнтоорієнтованість. Ретельно  
 ...орієнтованість існуючого персоналу виробництва на основі  
 ...прикладу.

Додатково, можна показувати співробітникам фабрик, в яких  
 ...рівні варіанти взаємодії представників фабрики з клієнтами на  
 ...прикладі чудового класичного досвіду, який не просто  
 ...можливість. Крім того, потрібно пояснити співробітникам, яку користь  
 ...вони разом з компанією, якщо будуть клієнтоорієнтованими.

Для покращення ефективності роботи та для побудови довірливих  
 ...відносин з клієнтами, можна запропонувати такі заходи:

1. Розробка програм навчання і адаптації нових працівників.
2. Підвищення рівня інтелектуальних та комунікативних здібностей.
3. Сильне обговорення та вивчення проблем.

Звернення взаємодії з постачальниками продукту.

Оскільки рівень задоволеності співробітників виступає однією з  
 ...ових умов його клієнтоорієнтованості, тому можна застосовувати такі  
 ...мотивації працівників як додаткові бонуси до зарплати за  
 ...тивну та активну роботу; забезпечення соціального пакету (оплачувані  
 ...спортзал, щорічний оплачуваний медичний огляд); корпоративні  
 ...заняття активними видами спорту; визначення зацікавленості  
 ...своєю роботу та обговорення його побажань щодо змісту  
 ...роботи.

Системний підхід до формування стратегічних цілей  
визначення всіх співробітників компанії в повному і разі згідно  
результатів у вигляді докладних клієнтів і повільних змін

1. Алісько С. Н., Шавровская М. Н. Клиентоориентированность в концепции маркетинга отношений. *Вестник ЛГУ. Серия: Экономика*. 2015. №2. 50-56 с.
2. Базилевич В. Д., Головки Д. С., Грозецька Н. І. Конкуренцестроможність вітчизняних товаровиробників - важлива складова економічної безпеки держави. *Товарознавство - наука, практика та перспективи розвитку в умовах ринку* : Матеріали між науково-практичної конференції 24-25. 2005. 156 с.
3. Бондаренко А. Ф. Сучасні аспекти розвитку клієнтинг – стратегії. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. 313-318 с.
4. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: Підруч. для студ. вищ. навч. заст. освіти*. Київ : 2010. 712 с.
5. Гончар О. І. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. №49. 34-38 с.
6. Голишева Є. О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості та модель переходу. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів*. 2015. № 34-35. 105-114 с.
7. Дейнека О. В. Клієнтоорієнтованість роздрібно-мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2015. № 5. 75-79 с.
8. Жаркевич И. В. Какой кофе нам пить. *Продукты питания*. 2011. №4. 36 с.
9. Задорожна Т. В. Аналіз стратегічних цілей установ України у сфері корпоративного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. № 2. 79-81с.
10. Загребной В. Ю. Клиентоориентированность – основной залог успеха на рынке страхования в условиях жесткой конкуренции. 2008. № 36. 62с.

11. Кожко А. В. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого маркетингу. *Довідник АУУ*. 2013. №2. 69-78с.
12. Комаров С. В. Клієнтоорієнтованість: новий вигляд на маркетинг. URL: <http://magazine.gtc-retail.ru/magazine/27/166.pdf>. (дата звернення: 12.10.2019).
13. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. *Тези доповідей II Всеукраїнської наукової конференції молодих учасних та студентів Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління*: 2016. Київ. 10-11с.
14. Кулинич А. В. Развитие понятия клиентоориентированности. URL: <http://www.kul-blog.com/?p=306.pdf>. (дата звернення 20.11.2019)
15. Лошков В. К. Клиентоориентированность, в чем суть? URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=2&id=2](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2&id=2). (дата звернення: 12.11.2019)
16. Мозгова Г. В. Впровадження системи маркетингу партнерських відносин на промисловому підприємстві. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна*. 2017. № 1118. Вип. 88. 91-97с.
17. Мухортова О. С. Клиентоориентированность URL: <http://mindcapital.ru/article/klientoorientirovannost>. (дата звернення: 15.10.2019)
18. Новиков А. Ю. Что такое клиентоориентированность. URL: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting>. (дата звернення: 17.10.2019)
19. Обушак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. 92-98 с.
20. Ларка М. І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. 2013. № 22 (995). 168-174 с.
21. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. №1. 308 с.

23. Наві Д. В. Довкілля споживачів як стратегічний показник успішності компанії. URL: [http://www.ukrainian-journal.com.ua/bitstream/123456789/175/1/Fin\\_m...](http://www.ukrainian-journal.com.ua/bitstream/123456789/175/1/Fin_m...) (дата звернення: 14.11.2019).
24. Прохоркова В. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток. Харків, 2013. 316 с.
25. Гукченко С. О. Фінанси підприємств. *Вид-во Харк. нац. ун-ту ім. Г.Скоропадського*, 2008. 312 с.
26. Хуторської П. О., Стетуря В. А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічній нестабільності. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 36 наук. праць, проблем. наук.-практ. конф. Дніпро, 2017. 51-53 с.
27. Хлебков Д. Н. Клієнтоорієнтованість: теорія і практика вивчення. *Клієнтинг і управління клієнтським портфелем*, 2018. № 3. 170-184 с.
28. Челенков А. С. Клієнтоорієнтований підход в маркетингових відносинах. 2015. № 1. 115-125 с.
29. Шавровська М. М. Формування і оцінки клієнтоорієнтованості персоналу *Вісник. Серія: Економіка*, 2011. №2.35-40 с.
30. Фабрика з виробництва кави Isla. : URL: <https://isla.ua/> (дата звернення: 25.11.2019).
31. Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності в умовах глобалізації фінансових ринків. *Національний вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців*. Київ, 2019. № 7 103-112 с.