

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Клієнтоорієнтованість в системі розвитку сучасного брендингу»

(за матеріалами ПрАТ «Оболонь», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3-м групи,
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Пономаренко Анастасії
Андріївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу

Янковець Тетяна
Миколаївна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої програми
канд. техн. наук,
доцент кафедри маркетингу

Клібанська Олена
Миколаївна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Пономаренко А. А. Клієнтоорієнтованість в системі розвитку сучасного брендингу. – Рукопис.

У роботі визначено сутність клієнтоорієнтованості та її роль в системі сучасного брендингу, розкрито основні принципи, заходи та переваги впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємстві. Описано досвід застосування інструментів клієнтоорієнтованості брендом «Оболонь». Запропоновано впровадити у практику діяльності ПрАТ «Оболонь» наступні заходи: регулярна оцінка клієнтоорієнтованості персоналу та підприємства в цілому з використанням методик CES, CSat і NPS, вжиття BTL-заходів, направлених на підвищення конкурентоспроможності бренду.

Ключові слова: *клієнтоорієнтованість, система брендингу, інструменти клієнтоорієнтованого підходу.*

SUMMARY

Ponomarenko A. A. Customer orientation as a part of the modern branding development system. – The Manuscript.

An author analyses the essence of the customer orientation and its role in the modern branding system, highlights the key stages of main principles, measures and advantages of implementing a customer-oriented approach at the enterprise. It is described the experience of using customer orientation tools by Obolon brand. It is proposed to introduce to PrJSC «Obolon» the following activities into the practice: regular customer orientation assessment of staff and the enterprise as a whole using CES, CSat and NPS methods, introduction of BTL-measures aimed at increasing the brand competitiveness.

Keywords: *customer orientation, branding system, customer-oriented approach tools.*

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні основи клієнтоорієнтованості в системі розвитку сучасного брендингу	6
Розділ 2. Аналіз брендингу та клієнтоорієнтованості підприємства (на прикладі ПрАТ «Оболонь»)	16
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства	16
2.2. Аналіз діючих методів забезпечення клієнтоорієнтованості в системі розвитку брендингу.....	27
Розділ 3. Удосконалення клієнтоорієнтованості в системі розвитку брендингу ПрАТ «Оболонь»	34
3.1. Розробка підходу до оцінювання клієнтоорієнтованості в системі розвитку брендингу.....	34
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства	38
Висновки	49
Список використаних джерел	51
Додатки	55

ВСТУП

Актуальність теми клієнтоорієнтованості в останні десятиріччя пояснюється стрімкою заміною підприємствами товароорієнтованого підходу, головними пріоритетами якого є все, що пов'язане саме з товаром (процес виробництва, якість, унікальність, технології збуту, ефективність продажів тощо), на клієнтоорієнтований, в якому на перше місце ставиться споживач, його потреби та способи їх задоволення. Така тенденція утворилась під впливом сучасних вимог ринку, до яких віднесено високу конкуренцію, товарну одноманітність, підвищення вимог споживачів до якості продукції та обслуговування, регулярне поповнення ринку новими товарами та послугами.

Також великий вплив на поширення клієнтоорієнтованого підходу має усвідомлення брендами того, що один лояльний покупець приносить більше прибутку в довгостроковій перспективі, аніж декілька випадкових.

Таким чином, для підвищення власної конкурентоспроможності компаніям доводиться підлаштовуватися під нові правила існування, шляхом впровадження ефективних клієнтоорієнтованих заходів.

Проблемами клієнтоорієнтованості підприємств сьогодні займаються багато як вітчизняних, так і зарубіжних експертів, серед них: В. В. Бусаркіна [6], О. Мухортова [7], А. Зінкевич [8], Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер [9], Б. Рижковський [10], Р. Дешпанде, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер [11], К. Кокран, К [12]. Харський [13] та інші. Проте, оскільки клієнтоорієнтований підхід почав формуватися лише приблизно 30-40 років назад, залишилось ще багато невіршених питань. Наприклад, вчені й досі не дійшли спільної думки щодо визначення поняття клієнтоорієнтованості, пропонуючи лише власні варіанти.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ та наданні практичних рекомендацій до клієнтоорієнтованості в системі розвитку сучасного брендингу. Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі основні завдання:

- *з'ясовано* сутність та основні принципи клієнтоорієнтованого підходу;
- *визначено* місце клієнтоорієнтованості в системі брендингу;
- *охарактеризовано* маркетингове середовище ПрАТ «Оболонь»;
- *проведено* аналіз діючих методів забезпечення клієнтоорієнтованості в системі розвитку брендингу підприємства;
- *розроблено* підхід до оцінювання клієнтоорієнтованості підприємства;
- *рекомендовано* практичні заходи щодо підвищення рівня клієнтоорієнтованості ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення клієнтоорієнтованості в системі розвитку сучасного брендингу.

Предмет дослідження становлять принципи, методи та інструменти, використання яких забезпечує клієнтоорієнтованість в системі розвитку сучасного брендингу.

Методи дослідження, що були застосовані в ході написання випускної кваліфікаційної роботи: емпіричні (спостереження, порівняння), теоретичні (аналіз і синтез, узагальнення, групування), системний аналіз.

Інформаційна база дослідження включає: навчальна та наукова література, Закони та інші нормативно-правові акти у сфері маркетингу та брендингу, опубліковані дані маркетингових досліджень, дані Державної служби статистики, Інтернет-ресурси, звітність ПрАТ «Оболонь».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, чотирьох підрозділів, висновку, списку використаних джерел (40 найменувань), 6 додатків. Основний зміст роботи викладено на 43 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БРЕНДИНГУ

Клієнтоорієнтований підхід знаходить відображення у концепції маркетингу відносин. Він базується на тому, що управління маркетингом повинне бути націлене на створення і розширення міцних взаємовигідних відносин зі споживачами або іншими зацікавленими особами (постачальниками, контактними аудиторіями, посередниками) [1].

Вперше сутність клієнтоорієнтованості була пояснена американською організацією маркетологів, яка у 1936 р. опублікувала статтю у першому виданні журналу з маркетингу, де висвітлила основні аспекти підходу. Джон Бенсон, котрий у подальшому очолив асоціацію рекламних агентств, писав: «Можливо, в майбутньому нам буде потрібно проявляти винахідливість в описі привабливості товарів і спрямовувати основні зусилля на те, щоб виявляти, чого дійсно хочуть люди. Споживач – ось наш бос» [2].

У 1990-х рр. клієнтоорієнтовані підприємства стали розглядатися як організації, які мають за мету визначити і задовольнити потреби клієнтів [3].

До формування та поширення актуальності поняття клієнтоорієнтованості призвели вимоги сучасного ринку, які мають наступні особливості:

- жорстка конкуренція;
- перенасичення ринку однаковими пропозиціями;
- більш високі запити клієнтів до якості товарів та послуг, а також до кваліфікації обслуговуючого персоналу;
- постійне поповнення ринку новими товарами та послугами [4].

Перелічені фактори сприяли поступовому переходу брендів від товароорієнтованого підходу до клієнтоорієнтованого, що виражається у баченні клієнта як індивідуальної особистості, значення якої полягає у формуванні конкурентних переваг та цінностей підприємства. Тобто, якщо раніше основна увага приділялася процесу виробництва та якості товарів, що виготовляються, то наразі компанії все більше зусиль прикладають саме на визначення та

задоволення потреб цільової аудиторії [4]. Детальніше про етапи становлення клієнтоорієнтованого підходу зазначено у додатку А.

У своїх дослідженнях більшість вчених приходять до висновку, що міцні конкурентні переваги бренд може отримати насамперед за допомогою довготривалого зосередження на клієнті. Призначення будь-якого підприємства полягає в задоволенні запитів споживача, – зазначає відомий американський спеціаліст з управління П. Друкер [5].

Аналізуючи думки різних авторів, слід відзначити, що немає єдиного тлумачення терміна «клієнтоорієнтованість». Кожен з експертів спирається на власну ідею визначення цього явища, яке покликане звернути увагу бізнесу на розбіжність акцентів між такими двома цілями бренду, як задоволення потреб клієнтів та отримання стійкого прибутку. Найпопулярніші тлумачення поняття «клієнтоорієнтованість» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «клієнтоорієнтованість»

Автор	Визначення
1	2
В. В. Бусаркіна	Інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта по задоволенню його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації [6].
О. Мухортова	Стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результатами цієї стратегії є: лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів [7].
А. Зінкевич	Цілеспрямовані та системні дії компанії, мета яких – перевершити очікування своїх клієнтів і зробити їх щасливими [8].
Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер	Розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння ланцюжка створення цінності та його розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але і всіх членів каналу розподілу [9].
Б. Рижковський	Інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій [10].

Продовження табл. 1.1

1	2
Р. Дешпанде, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер	Частина корпоративної культури, набір переконань, що ставить інтереси клієнта на перше місце перед інтересами менеджерів, акціонерів, працівників. Фокус не тільки на розумінні потреб існуючих і потенційних клієнтів, а також на розумінні їх цінностей і переконань [11].
К. Кокран	Одна з основних цінностей бізнесу, яка прагне до виживання і процвітання [12].
К. Харський	Стратегія максимізації прибутку компанії за рахунок створення умов, за яких клієнт бажає укласти угоду, потім другу і всі наступні [13].

На основі наведених прикладів пропонується власне узагальнене визначення даного терміну: клієнтоорієнтованість – це спосіб ведення бізнесу, метою якого є отримання довгострокового стійкого прибутку за рахунок повторних покупок існуючих клієнтів та привернення уваги потенційних, шляхом розуміння та ефективного задоволення їхніх потреб. Дане визначення уособлює в собі головні аспекти клієнтоорієнтованого підходу та показує їх саме у якості ключової компетенції компанії.

Розбір вищезазначених дефініцій також дає можливість сформулювати основні принципи клієнтоорієнтованості:

- знання проблем і потреб свого споживача. Вивчення цільової аудиторії та регулярні маркетингові дослідження допомагають дізнатися переваги клієнтів. Політика бренду повинна формуватися за рахунок інтересів споживачів. З метою визначення проблем і потреб покупців, слід відслідковувати їх задоволеність рівнем сервісу і обслуговування, задавати питання після купівлі та відстежувати зворотний зв'язок;
- постійна робота над корпоративною культурою. Багато що залежить від ставлення менеджерів до співробітників і співробітників до менеджерів – якщо вони працюють як єдина команда, розділяють загальні цінності компанії та постійно підвищують свій рівень кваліфікації, робота з клієнтами бренду також буде задовільною;

- встановлення довгострокових відносин. Велике значення для клієнтоорієнтованої компанії має підтримання довготривалого спілкування зі своїми споживачами, якого можна досягти внаслідок запровадження програм лояльності, інформування щодо індивідуально підібраних знижок і спеціальних пропозицій, використання різноманітних видів комунікації в інтернеті, зокрема публікація корисного контенту в соціальних мережах, тощо;

- вивчення карти шляху клієнта. Для того, щоб створити клієнтоорієнтований бізнес, необхідно дивитися на процес купівлі очима споживача. Це дозволяє виключити всі незручні моменти і зрозуміти, на якому етапі у покупців виникають труднощі. Інформація, яка потрібна споживачу, повинна бути зрозумілою і доступною. Важливо, щоб компанія ідентифікувала клієнта на різних етапах співпраці, і йому не доводилося пояснювати хто він і які товари придбав;

- уміння передбачати бажання клієнтів. Даний принцип заключається в аналізі брендом вподобань цільової аудиторії на основі попередніх покупок та зборі відповідної інформації, що допоможе компанії запропонувати їм потрібний товар або послугу, здивувати і порадувати. Уважне та дбайливе відношення до своїх споживачів підвищує їх лояльність до бренду та, як результат, збільшує прибуток підприємства [14].

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

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

- забезпечення максимального проникнення продуктового ряду бренду у відповідні споживчі сегменти;
- забезпечення персоналізованого підходу до кожного покупця (наприклад, привітання клієнтів із важливими подіями в їх житті, вручення їм подарунків, забезпечення систематичних знижок під час придбання продуктів тощо);
- стимулювання комплексних продажів;
- створення у клієнта відчуття значущості його думки для бренду та рівноправності партнерства, шляхом організації залучення покупців до оцінювання роботи підприємства та прийняття його менеджментом рішень із використанням засобів зворотного зв'язку (соціологічні опитування, телефонні гарячі лінії, можливість надсилання скарг та пропозицій через мережу Інтернет тощо);
- розроблення та впровадження програм лояльності (наприклад, забезпечення постійним клієнтам накопичувальної знижки на супутні продукти);
- розроблення програм утримання клієнтів, що формуватимуть ядро постійних, лояльних до компанії покупців, які, окрім забезпечення прибутковості бренду, поширюватимуть позитивну інформацію на ринку [15].

Для успішного ведення клієнтоорієнтованого бізнесу слід розрізнити зовнішнього та внутрішнього клієнта, оскільки важливість останнього більшість підприємств часто недооцінюють. С. М. Апенько і М. М. Шавровська пишуть, що зовнішні клієнти – це особи, які забезпечують фінансове благополуччя бренду за допомогою придбання товарів або послуг і не є співробітниками відповідного підприємства. Внутрішні клієнти – це всі співробітники компанії, робота яких впливає на ефективність всього бренду [16].

Звідси, внутрішня клієнтоорієнтованість – це, іншими словами, клієнтоорієнтованість персоналу підприємства, що включає в себе сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям працівників сприяють формуванню певної поведінки,

встановленню і підтримці відносин з клієнтами для отримання бажаного результату [2].

Під час пошуку нових працівників на будь-яку посаду, важливо звертати увагу на особисті цілі та цінності претендентів та співставляти їх із метою та інтересами самого бренду. Увагу слід зосереджувати на кандидатах із максимальним співпадінням, що дасть змогу підвищити внутрішню клієнтоорієнтованість компанії. Основні вимоги та потреби обох сторін вказано на рис. 1.1 [17].

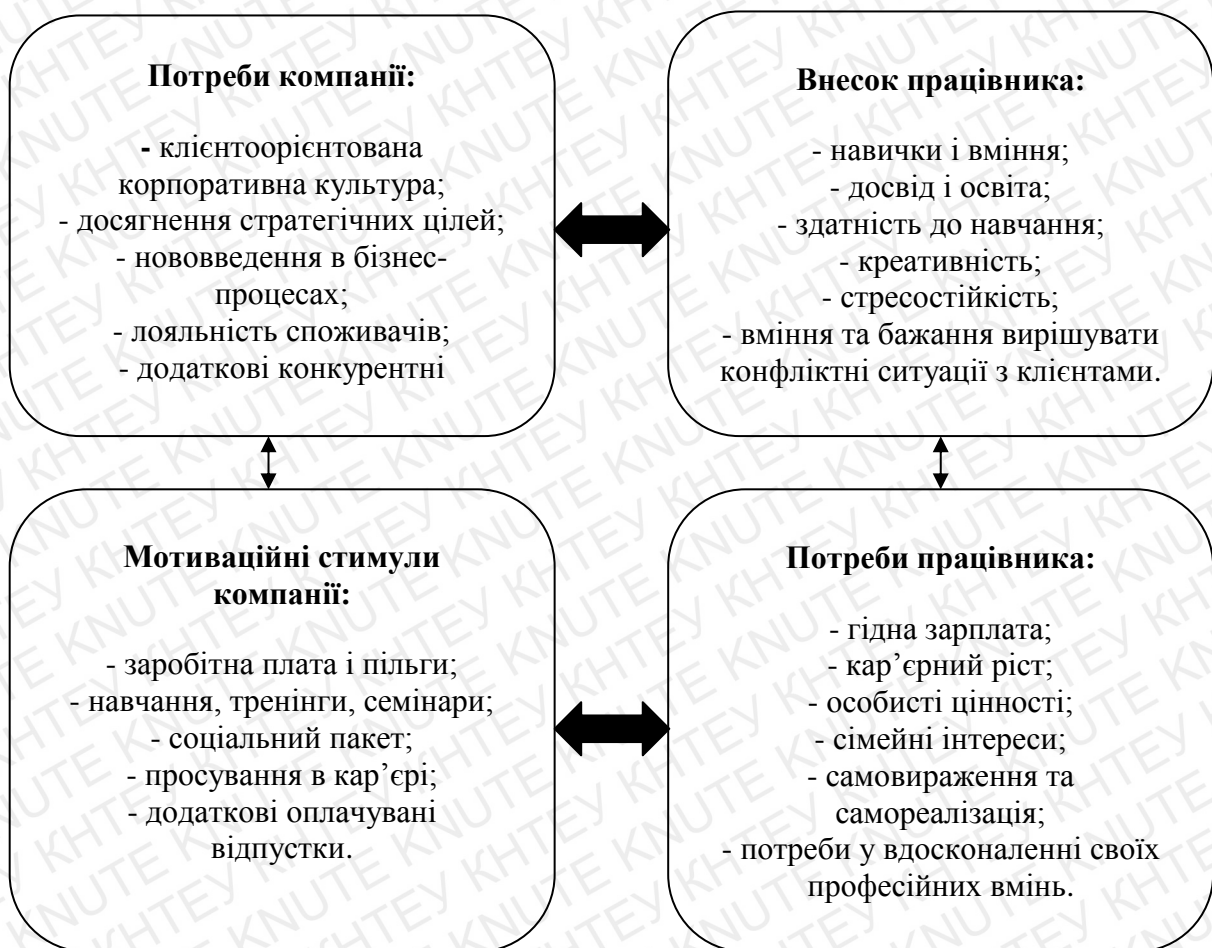


Рис. 1.1. Модель збігу потреб, інтересів та цінностей підприємства і персоналу [17]

Таким чином, внутрішня клієнтоорієнтованість відповідає рівню задоволеності співробітників, що в свою чергу відображається на якості

пропонованих послуг. Більше того, лояльність персоналу напряму впливає на ступінь лояльності клієнтів [18].

Внутрішня клієнтоорієнтованість – це показник, який демонструє якість корпоративної взаємодії між співробітниками підприємства під час вирішення різних завдань. Це визначення містить в собі і професіоналізм, і ефективність, і командну роботу [19].

Отже, якщо бренд має за мету встановити з клієнтом довгострокові відносини, то розвиток внутрішньої клієнтоорієнтованості дасть можливість всім його співробітникам рухатися в одному напрямку, а задоволеність споживача буде утворюючим елементом корпоративної культури. Компанію можна назвати клієнтоорієнтованою виключно за умови, якщо її працівники рівноцінно приділяють увагу і зовнішній, і внутрішній «клієнтській стороні» підприємства [18].

Загалом, використання клієнтоорієнтованого підходу підвищує конкурентоспроможність бренду, робить його унікальним. Маркетингові стратегії, тактики, технології, заходи можуть бути легко скопійовані конкурентами, проте скопіювати методику успішної взаємодії з клієнтами набагато складніше, оскільки вона розроблена для конкретної організації і конкретного персоналу.

Таким чином, заходи клієнтоорієнтованого підходу, впроваджені в компанії, дають змогу отримати наступні переваги:

- висока конкурентоспроможність;
- підвищення рівня лояльності споживачів;
- поліпшення іміджу підприємства;
- максимізація прибутку за рахунок збільшення продажів і нових клієнтів;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- психологічний комфорт у трудовому колективі;
- поширення позитивної інформації про бренд серед існуючих та потенційних клієнтів, а також серед кандидатів на роботу [17].

Клієнтоорієнтованість як потужний інструмент надання унікальності торговельним пропозиціям компанії та підвищення ступеня лояльності клієнтів може бути ефективно вбудована в систему брендингу підприємства. Як відомо, брендинг – це діяльність зі створення тривалої прихильності до товару на основі спільного впливу на споживача рекламних повідомлень, товарної марки, пакування, матеріалів для стимулювання збуту та інших елементів комунікації, об'єднаних певною ідеєю та фірмовим оформленням, які виокремлюють товар серед конкурентів і створюють його образ [20].

Розглянемо сутність бренду через призму моделі «Колесо бренду» (рис. 1.2).

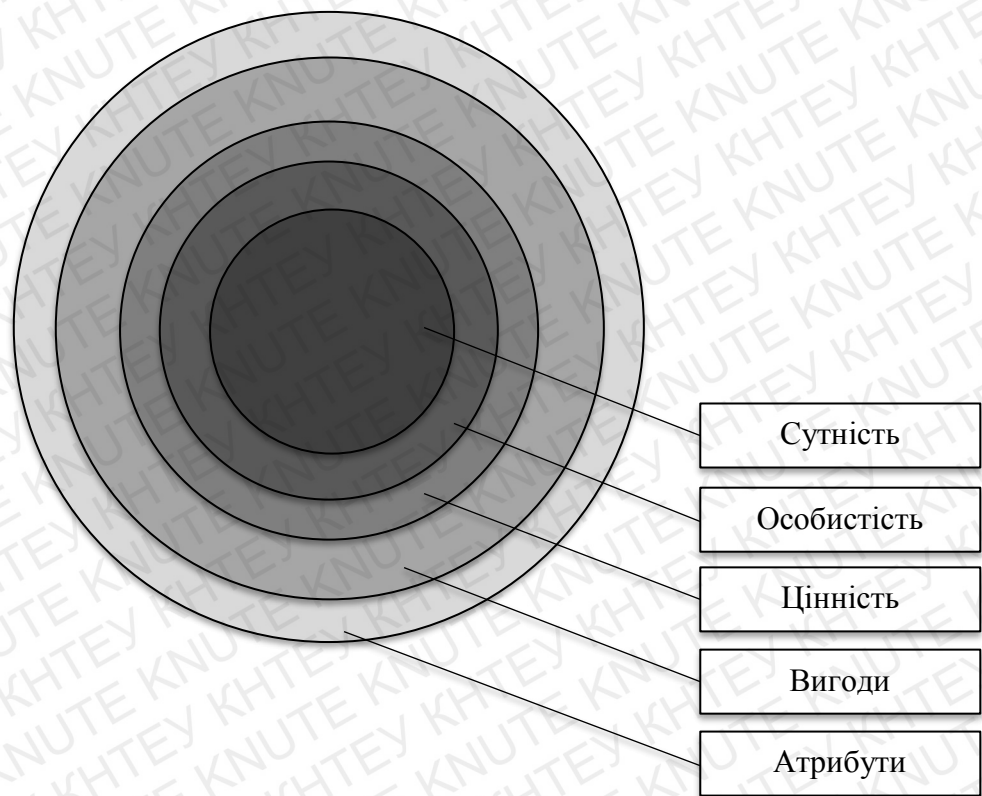


Рис. 1.2. Модель «Колесо бренду» [21]

Модель «Колесо бренду» – це спосіб представлення відчуттів споживачів по відношенню до бренду. Бренд розглядається як набір з п'яти рівнів, вкладених один в одного.

Атрибути бренду – це всі особливості товару, з якими контактує споживач; сукупність всіх відчутних (пов’язаних з товаром) і невідчутних (не пов’язаних безпосередньо з товаром) характеристик бренду, які відповідають на питання: «Що являє собою бренд?»:

1) атрибути, пов’язані з товаром: ідентифікаційні символи (товарні знаки, логотипи, слогани); дизайн упаковки, зовнішній вигляд самого продукту; сам товар: його особливості, призначення; технології: особливості створення товару, надання послуги.

2) атрибути, які не пов’язані безпосередньо з товаром: медіа-стратегія, канали збуту, ціноутворення.

Вигоди бренду – це те, що бренд робить для своїх клієнтів, той фізичний результат, який споживачі отримують від його використання, те, як бренд вирішує проблеми споживачів чи покращує їх життя (раціональні вигоди).

Цінність бренду – це характеристика більш високого порядку, оскільки на цьому рівні йде опис емоцій, які споживач відчуває при контакті з брендом (емоційні та символічні вигоди). В уяві споживача вигоди перетворюються в цінність, тобто емоційно забарвлюються. Саме на цьому рівні визначається клієнтоорієнтованість бренду, яка може стати виграшною ідеєю його унікальної цінності.

Особистість бренду – це характеристика, яка дозволяє метафорично наділити бренд людськими якостями.

Сутність бренду – це підсумок всіх попередніх чотирьох рівнів (потужна ідея), що, як правило, не перевищує п’яти ключових слів [21].

Проаналізувавши праці різних авторів та беручи до уваги основні складові клієнтоорієнтованого підходу, сформульовано окремий перелік необхідних етапів побудови клієнтоорієнтованого бренду (додаток Б).

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження, проведеного у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено наступні висновки:

1. Клієнтоорієнтованість виникла як результат змін всередині сучасного ринку, внаслідок чого підприємства, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності, почали поступово переносити фокус від виробництва та якості товарів на потреби та вимоги споживачів. Основними принципами підходу стали: знання потреб і проблем клієнтів, постійна робота над корпоративною культурою, встановлення довгострокових відносин, визначення карти шляху споживача та вміння передбачити його бажання.

2. Правильно впроваджений клієнтоорієнтований підхід дає можливість підприємству покращити своє конкурентне положення на ринку, підвищити рівень лояльності цільової аудиторії та рівень кваліфікації працівників, максимізувати прибуток у довгостроковому періоді, забезпечити комфортні умови праці в межах персоналу та загалом поліпшити власний імідж.

3. Клієнтоорієнтованість знаходить своє відображення в системі брендингу підприємства вже на етапі визначення цінності бренду, коли формуються емоційні та символічні вигоди для споживача.

Особливості аналізу брендингу та впровадженої в нього клієнтоорієнтованості на прикладі діючого ПрАТ «Оболонь» розглянемо в наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БРЕНДИНГУ ТА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»)

2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства

Маркетингове середовище підприємства — це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами підприємства і впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва [22].

Маркетингове середовище формується на базі мікро- та макросередовища. Основні фактори кожного з них представлені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Фактори маркетингового середовища підприємства [23]

Проведемо аналіз маркетингового середовища ПрАТ «Оболонь» — корпорації з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв,

мінеральної води. Компанія також має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. До складу корпорації входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства – «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях. Нині ПрАТ «Оболонь» є єдиною українською корпорацією, що входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу (за рейтингом німецького журналу Focus). Станом на 2009 рік, «Оболонь» є другою після «САН ІнБев Україна» на ринку виробництва пива в Україні з часткою ринку 32,2% [24].

Місія бренду – щоденна праця з метою бути першими і не залишити спраглих на планеті. Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою даної стратегії є постійне удосконалення системи управління та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку [25].

Наразі продукція бренду включає в себе різноманітні марки пива, сидру, алкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод, снєків. Окрім цього, корпорація також займається випуском промислових товарів, таких як пивоварний солод, гранульована пивна дробина, бандажна стрічка (виготовляється з переробленої ПЕТ-тари). Перелік основних торгових марок підприємства представлений у табл. 2.1.

Торгові марки ПрАТ «Оболонь» [25]

Назва продукції	Торгові марки
Пиво	«Оболонь», «hike», «BeerMix», «Зіберт», «Carling», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Десант», «Hadrmix», «Piwny kubek» («Пивний кухоль»), «Южанка», «Охтирське», «О», «Germanarich», «Pubster», «GOLDEN CASTLE EXPORT», «Keten Brug»
Сидр	«Sidro Villa Bianca», «Ciber»
Слабоалкогольні напої	«Водка Лайм», «Ром-кола», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Джин грейпфрут», «Orange Spritz»
Безалкогольні напої	«Живчик», «Smart Cola», «Lemonissimo Lemonata», квас «Старокиївський», «Ситро», «Лимонад»
Мінеральні та питні води	«Оболонська», «Прозора», «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77»
Снеки	«Bulba Grenki»

Почнемо аналіз з дослідження макросередовища бренду. Пивобезалкогольна галузь є досить потужним складником харчової промисловості України. Вона є однією з найбільш рентабельних галузей в національному господарстві України і представлена виробництвом пива, безалкогольної продукції та мінеральної води [26]. Проведемо невеликий розбір стану вітчизняного пивобезалкогольного ринку.

До 2008 року обсяги виробництва та споживання пива в Україні характеризувалися значними темпами зростання. Однак, після 2008 року почалося різке падіння ринку і виробництва (рис. 2.2). Якщо у 2008 році в Україні було вироблено 320 млн дал пива, то в 2020 році – 179,7 млн дал, тобто на 44% менше [27].

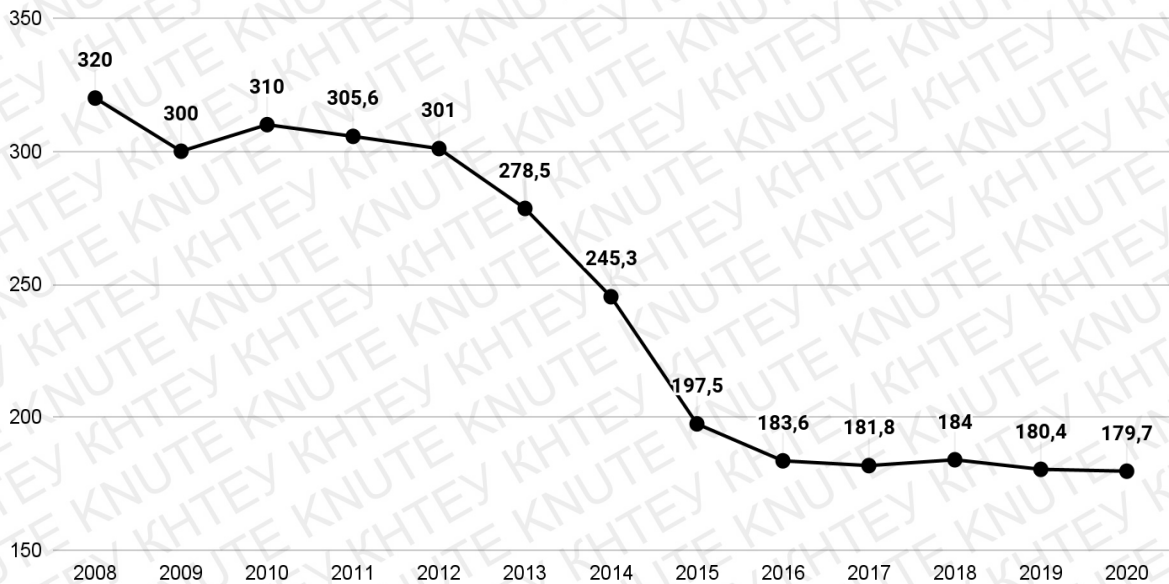


Рис. 2.2. Обсяги виробництва пива в Україні протягом 2008-2020 років, млн дал [27]

Відносно стабільним залишається ринок безалкогольного пива (рис 2.3). В останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 3 млн дал на рік [27].

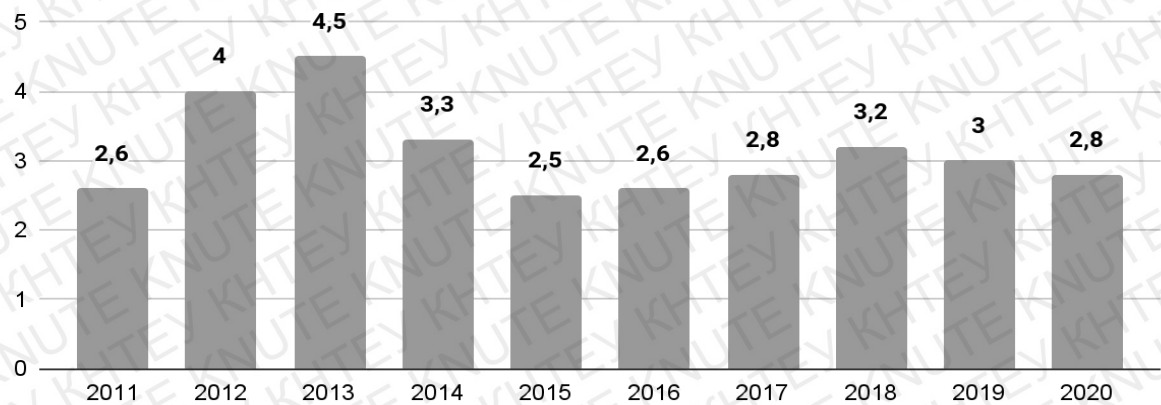


Рис. 2.3. Обсяги виробництва безалкогольного пива в Україні протягом 2011-2020 років, млн дал [27]

Оскільки фактори макросередовища не підлягають контролю з боку підприємства, далі вони будуть описані не з точки зору окремого бренду, а як чинники макрорівня, що впливають на пивний ринок в цілому. До них входять:

1. Економічні, а саме:

Економічна криза. Однією з найвагомійших причин падіння пивобезалкогольного ринку на початку 2015 року стала девальвація гривні та удар інфляції і, як результат, зниження платоспроможного попиту. Оскільки пиво не є продуктом першої необхідності, від його купівлі стали відмовлятися все більше українців, тим самим виключаючи його зі свого повсякденного купівельного кошика [26]. Однак через деякий час процес негативної динаміки поступово уповільнився, що призвело до більш стабільного стану в галузі.

Жорстка фіскальна політика держави. Внаслідок підвищення ставки акцизу у 2014 р. на 42,5%, а у 2016 р. – на 100% відбулося посилення стагнації пивобезалкогольного ринку, що зашкодило стабілізації галузі. Загрозою для продуктивної діяльності підприємств також слугує акцизний збір з реалізації пива у роздрібних торгових мережах, який стягується в розмірі 5% [28].

Експортні «війни» з боку Росії та Білорусі. У 2013 році низка українських товарів потрапили під так звану «експортну блокаду», сутність якої полягала у внесенні митною службою Росії всіх українських імпортерів до переліку «ризикованих», включаючи постачальників пивобезалкогольної продукції. 2010 і 2014 роки, у свою чергу, відомі ліцензуванням поставок українського пива з боку білоруського уряду, що спричинило примусове скорочення наявності товару на ринку Білорусі та призвело до великих економічних витрат [29].

Карантинні обмеження. Через стрімке розповсюдження коронавірусної хвороби (COVID-19) 12 березня 2020 року були впроваджені карантинні обмеження, під які також потрапили заклади громадського харчування. Закриття ресторанів, кафе та барів негативно вплинуло на пивобезалкогольну галузь, зокрема на невеликі крафтові броварні, що не мають доступу до мережі продуктових магазинів та супермаркетів. Більшість з них призупинили свою діяльність під натиском податків, кредитів та орендної плати [30].

2. Політичні, а саме:

Нестабільність політичної ситуації в країні. Через анексію Криму у 2014 році відбулося вагоме скорочення традиційних ринків збуту, оскільки зазвичай

частка річного обсягу реалізації пивобезалкогольних товарів на півострові складала близько 6-8% від всього українського виробництва [28].

Ескалація конфлікту на сході України. Загострення військової ситуації змусило більшість українських підприємств припинити на невизначений термін поставку товарів у зону конфлікту, а також призвело до відмови дистриб'юторами постачати продукцію у частину населених пунктів Донецької та Луганської областей [29].

Необдумані законодавчі ініціативи. Одним із найяскравіших прикладів таких законопроектів є прирівняння у 2015 році пивної продукції до алкогольної, незважаючи на суттєву відмінність у виробництві пива та міцних напоїв. Значного скорочення зазнав ринок невеликих підприємств, оскільки тепер їм доводилося купувати ліцензію на оптову діяльність вартістю 500 тис. грн. Введення таких податкових змін призвело до обурення з боку виробників пива, внаслідок чого були запроваджені нові ініціативи, які частково полегшили стан як великих, так і малих підприємств [31].

3. Природні, а саме:

Використання закордонної сировини. Через складність або навіть неможливість вирощування в межах України певних видів сировини, необхідних для виробництва темних сортів пива, підприємствам доводиться експортувати їх з-за кордону. Така необхідність спричиняє підвищення собівартості та, як наслідок, ріст кінцевої ціни на продукцію [26].

4. Культурні, а саме:

Підвищення культури споживання алкоголю. Останні 10 років спостерігаються зміни в культурі споживання алкоголю. Дослідження показали, що українські споживачі почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%) та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%) [26]. З іншого боку, все більше популярності набуває тенденція здорового способу життя, внаслідок якої велика кількість споживачів відмовляються від споживання алкоголю, у тому числі й пивної продукції.

5. Демографічні, а саме:

Щорічне скорочення населення країни, яке означає не тільки зменшення кількості вітчизняних споживачів, а й відтік висококваліфікованих кадрів за кордон [32].

Статевий склад населення. Відомо, що переважна кількість пивної продукції споживається чоловіками, коли більшу частину населення України складають жінки [32].

6. Технічні, а саме:

Нестача інновацій та науково-технічного потенціалу, що негативно впливає на розвиток багатьох підприємств, зокрема невеликих, для яких гостра конкуренція з лідерами ринку може призвести до припинення своєї діяльності [33].

Якщо до перелічених вище факторів макrorівня підприємствам можна лише підлаштуватися, то на чинники мікросередовища виробники хоч і слабо, але можуть впливати. Розглянемо стан маркетингового мікросередовища ПрАТ «Оболонь» через призму моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, що включають в себе ринкову владу постачальників, ринкову владу споживачів, рівень конкурентної боротьби, загрозу появи продуктів-замінників та нових гравців. Проаналізуємо кожну з них окремо.

Рівень конкурентної боротьби. Основними конкурентами пивобезалкогольного ринку є виробники міцного алкоголю. Між двома категоріями спостерігається жорстке протистояння як у сфері лобіювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі [28].

Якщо розглядати пивобезалкогольну галузь окремо, то головна конкурентна боротьба ведеться між компаніями-гігантами, до яких в свою чергу входить і ПрАТ «Оболонь». Найбільшими конкурентами підприємства є ПАТ «САН ІнБев Україна» (AB InBev) та ПАТ «Карлсберг Україна» (Carlsberg Ukraine). Зупинимось на них детальніше.

ПАТ «САН ІнБев Україна» – це дочірня компанія найбільшого світового пивоварного концерну Anheuser-Busch InBev, через яку здійснюється операційне управління трьома виробничими підрозділами у формі безбалансових філій:

пивкомбінатом «Десна» (Чернігів), пивзаводом «Рогань» (Харків) та пивзаводом «Янтар» (Миколаїв). За результатами 2009 року обсяги реалізації продукції «САН ІнБев Україна» склали понад 104 мільйони декалітрів, що відповідає 39,8% обсягів українського ринку пива та робить Anheuser-Busch InBev лідером національного ринку [34]. Портфель брендів компанії представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Торгові марки ПАТ «САН ІнБев Україна» [35]

Класифікація	Торгові марки
Національні	«Рогань», «Янтар», «Жигулівське», «Чернігівське», «Chill», «Село і люди», «Старий мельник з діжки»
Глобальні	«Bud», «Stella Artois», «Corona Extra»
Міжнародні	«Miller Genuine Draft», «Staropramen», «St. Pauli Girl», «Hoegaarden», «Leffe», «Löwenbräu», «Franziskaner», «Velkopopovický Kozel», «Beck`s», «Cubanisto», «Taller», «Belle-Vue Kriek»
Крафт	«Хмелевус»

ПАТ «Карлсберг Україна» – це компанія харчової промисловості України, виробник пива, безалкогольних та алкогольних напоїв. Власником компанії Carlsberg Ukraine є Carlsberg. Carlsberg Group є однією з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива й інших напоїв. Флагманський бренд – «Carlsberg» – є однією з найвідоміших пивних брендів у світі, а бренди «Baltika», «Carlsberg» і «Tuborg» входять до числа шести найбільших брендів у Європі. За підсумками 2020 року Carlsberg Ukraine залишилася лідером в категоріях квасу, сидру і безалкогольних напоїв, а бренд «Львівське» офіційно став №1 на ринку пива України. Carlsberg Group виступила офіційним спонсором чемпіонату УЄФА – Євро 2012 ТМ, який пройшов у Польщі й в Україні. До складу Carlsberg Ukraine входять заводи у Запоріжжі, Києві та Львові. Компанія випускає пиво для потреб внутрішнього та зовнішніх ринків під низкою торгових марок (табл. 2.3) [36].

До основних засобів конкурентної боротьби між даними брендами віднесено ціну, характеристику продукції, рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів і рекламу.

Таблиця 2.3

Торгові марки ПАТ «Карлсберг Україна» [36]

Класифікація	Торгові марки
Національні	«Львівське», «Арсенал», «Robert Doms», «Славутич ICE Міх», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Квас Тарас»
Міжнародні	«Carlsberg», «Tuborg», «Baltika», «Guinness», «Нарп», «Kilkenny», «Warsteiner», «Grimbergen», «Kronenbourg 1664», «S&R's Garage», «Somersby»

Загроза появи нових гравців. Пивобезалкогольний ринок виділяється олігополістичною структурою з низьким вмістом невеликих виробників (рис. 2.4). Разом з іншими лідерами галузі ПрАТ «Оболонь» міцно закріпилася на своєму місці, що довгі роки сильно перешкоджало входженню на ринок та розвитку нових і невеликих підприємств. Проте за останній час дещо покращилися показники продажів низки середніх регіональних виробництв, а 16-кратне зниження розміру ліцензії на оптову торгівлю для малих пивоварів відкриває для них перспективи швидкого зростання [37].

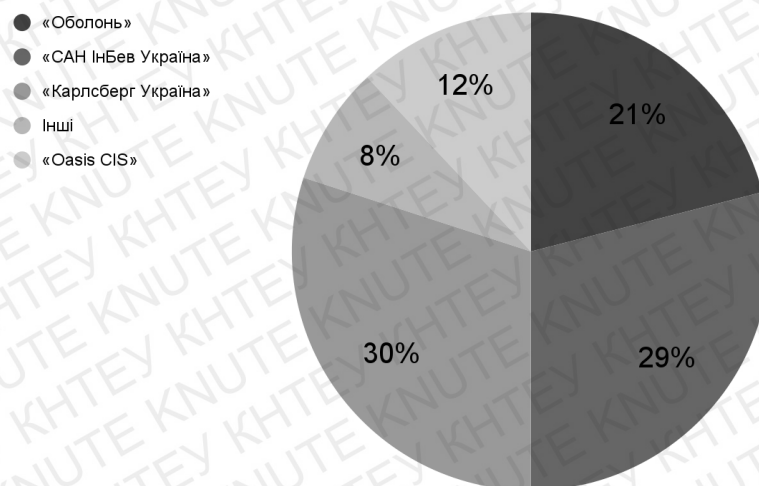


Рис. 2.4. Структура українського пивобезалкогольного ринку за 2020 р. [25]

Загроза появи товарів-замінників. Одним з основних товарів, що несуть загрозу продукції ПрАТ «Оболонь» є популярне останнім часом крафтове пиво. Його перевагою є наближеність до споживача, що дає можливість швидше виявити та задовольнити його потреби. Прикладом успішного входу на ринок є невелика компанія ППБ, яка за підтримки Oasis CIS увійшла до п'ятірки, потіснивши гігантів ринку, двоє з яких є світовими лідерами пивоваріння [26].

Споживачі. Зменшенню ринкової частки ПрАТ «Оболонь» певним чином сприяла поляризація споживчих переваг, що виражається у зменшенні споживання пива в середньоціновому сегменті, до якого саме й входить досліджуване підприємство, та зростанні продажів преміального й економсегменту, прикладами яких є Carlsberg Group та альянс Efes і SABMiller [26].

Також загрозою для бренду є так звана переорієнтація на Покоління Міленіалів (люди віком від 21 до 29 років), яке складає 71% від усіх споживачів вітчизняного пива. Особливість даної групи населення полягає у схильності до здорового способу життя, що включає в себе вживання переважно слабо- і безалкогольної продукції, турбота про екологічність товару та його упаковки [26].

Постачальники. Підприємства ПрАТ «Оболонь» взаємодіють з великою кількістю постачальників, які забезпечують виробничий процес сировиною та допоміжними матеріалами, що надають послуги виробничого і невиробничого характеру. Відбір здійснюється шляхом проведення конкурентних закупівельних процедур. З більшістю постачальників компанія не встановлює довгострокових взаємин [38]. Таким чином, різноманітність бази постачальників зменшує вплив кожного з них на підприємство, а постійне оновлення, хоча й потребує багато часу, проте забезпечує можливість знаходження найбільш вигідного та якісного варіанту.

Отже, проведене дослідження дає можливість визначити основні напрямки розвитку ПрАТ «Оболонь» в межах макросередовища. До них віднесено:

- жорсткий контроль витрат;

- альтернативність багатовекторних ринків збуту;
- відстоювання інтересів підприємства на місцевому та законодавчому рівнях;
- укладання договорів виробничого франчайзингу з постачальниками закордонної сировини;
- пропаганда культури споживання пива;
- розширення асортименту продукції з урахуванням вподобань жіночого складу населення;
- інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів;
- виділення коштів на впровадження нових технологій, ноу-хау й оновлення потужностей підприємств;
- мотивація та підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- регулярність та ефективність маркетингових досліджень.

Для закріплення лідируючих позицій на ринку на основі аналізу чинників мікрорівня ПрАТ «Оболонь» рекомендується звернути увагу на розширення асортименту продукції, що буде відповідати вимогам більшої кількості споживачів. Прикладами нових товарів виступають:

- крафтове пиво;
- пиво преміального та економсегменту;
- екологічно чиста продукція, що відповідає принципам здорового способу життя.

2.2. Аналіз діючих методів забезпечення клієнтоорієнтованості в системі розвитку брендингу

Насамперед, опишемо систему брендингу ПрАТ «Оболонь» на основі моделі «Колесу бренду» (табл. 2.4).

Система брендингу ПрАТ «Оболонь»

Елемент колеса бренду	Опис елемента
Сутність	Вітчизняне пиво, європейська якість
Особистість	Молодіжний, компанійський, життєрадісний, традиційний
Цінність	Гарний настрій, відчуття себе у колі друзів, позбавлення почуття самотності
Вигоди	Відпочинок та вгамування спраги
Атрибути	Назва бренду, логотип, слоган, пиво

Слід також зазначити, що перспективи розвитку ПрАТ «Оболонь» формуються під впливом наступних цінностей:

- якість – орієнтація на випуск напоїв відповідно стандартів якості і безпеки;
- професіоналізм – злагоджена і майстерна робота працюючих;
- безпека – відповідальність за життя і здоров'я співробітників, споживачів;
- ефективність – значні результати роботи з дотриманням екологічної і промислової безпеки;
- командний дух – єдина «родина» однодумців, які розділяють спільні цінності [25].

Спираючись на клієнтоорієнтований підхід у веденні бізнесу, ПрАТ «Оболонь» приділяє велику увагу дослідницькій діяльності. Щороку компанія систематично проводить маркетингові дослідження, план яких передбачає реалізацію як кабінетних, так і польових досліджень.

Кабінетні дослідження. На постійній основі внутрішніми ресурсами здійснюється моніторинг основних показників реалізації готової продукції та даних торговельних мереж, активності конкурентів, основних споживчих трендів та настроїв.

Польові дослідження. Протягом року підприємство проводить ряд досліджень, пов'язаних з тестуванням:

- смаку продуктових новинок (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів);
- концепцій позиціонування (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокус-групове дослідження);
- концепцій етикеток новинок (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів) у форматах онлайн та офлайн тестування;
- ідей комунікації (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокус-групове дослідження) та кількісного онлайн тесту;
- тестування смаку основних сортів пива (з залученням зовнішніх підрядників) сліпе та брендоване у центральних локаціях.

Таким чином, системний підхід до аналізу даних та провадження відповідних досліджень на всіх етапах роботи забезпечує покращення показників ефективності різноманітних проектів корпорації та дозволяє уникнути додаткових витрат в процесі їх реалізації [25].

Клієнтоорієнтованість ПрАТ «Оболонь» полягає у розвитку взаємодії зі споживачами та постійному вдосконаленні системи зворотного зв'язку. Основним каналом такої комунікації є корпоративна гаряча лінія, номер якої нанесено на всі етикетки продукції.

Багатоканальна лінія почала працювати з 2009 року. За останній час вдалося зробити суттєві кроки для поліпшення обслуговування споживачів: усі дзвінки з території України на номер гарячої лінії стали безкоштовними (зокрема і з мобільних телефонів), а також було організовано роботу операторів у режимі 24/7, щоб відповідати на звернення споживачів у будь-який час доби.

З кожним роком на гарячу лінію надходить все більша кількість дзвінків. Більшість респондентів знаходить необхідну інформацію за допомогою інтерактивного голосового меню (IVR), а $\approx 40\%$ дзвінків кожного року опрацьовуються операторами контактного центру. Нестандартні питання та скарги фіксуються на спеціальному порталі та направляються відповідальним особам ПрАТ «Оболонь», які оперативно реагують на звернення.

Таким чином бренд прагне до максимальної прозорості та ефективної співпраці з усіма стейкхолдерами. Гаряча лінія дозволяє споживачам, партнерам, постачальникам та усім зацікавленим сторонам отримати необхідну їм інформацію, а також швидкий зворотний зв'язок щодо будь-яких можливих питань. Підприємство, у свою чергу, має змогу вдосконалювати свою діяльність та якість продукції завдяки небайдужості споживачів [25].

Наступним прикладом клієнтоорієнтованого підходу ПрАТ «Оболонь» є проект оглядових екскурсій «Відкрита Оболонь» – це безкоштовний захід, направлений на об'єктивне інформування споживачів щодо процесу створення та споживання пива, а також особливостей сучасного виробничого процесу. Щороку спостерігається позитивна динаміка зростання відвідуваності пивоварні вітчизняними та іноземними гостями.

Програма «Відкрита Оболонь» носить також і профорієнтаційний характер для старшокурсників профільних ЗВО країни. Корпорація організовує екскурсії для студентів провідних університетів України, серед яких Київський національний торговельно-економічний університет, КНЕУ ім. В. Гетьмана, КНУ ім. Шевченка, НТУУ «КПІ» та інші.

Для того, щоб відвідати підприємство, усі бажаючі, яким вже виповнилося 18 років, можуть зареєструватись на офіційному сайті компанії [25].

З метою підвищення лояльності існуючих, а також привернення уваги потенційних покупців, ПрАТ «Оболонь» систематично проводить різноманітні акції, під час яких споживачі мають можливість виграти певні подарунки за виконання відповідних умов (табл. 2.5).

Ще одним інструментом формування лояльності споживачів ПрАТ «Оболонь» є його участь у різноманітних соціальних, благодійних та громадських ініціативах, державних програмах. Щороку компанія формує соціальний бюджет і виділяє значну частку продукції для безкоштовної передачі в рамках численних благодійних і спонсорських заходів. Серед пріоритетних напрямів соціального інвестування підприємства – розвиток і популяризація спорту та здорового способу життя, підтримка освітніх і наукових програм,

книговидавництва, опікування кількома дитячими будинками сімейного типу, допомога дитячим благодійним організаціям, відбудова історичних та духовних пам'яток тощо.

Таблиця 2.5

Подарункові акції ПрАТ «Оболонь» на прикладі ТМ «Живчик» [25]

Назва акції	Умови	Подарунковий фонд
«Колекція пригод від «Живчик»	Необхідно придбати акційну продукцію ТМ «Живчик», на кожній кришці вказана кількість балів: 1 літр – 1 бал, 2 літри – 2 бали. Накопичені бали можна обміняти на гарантовані подарунки у спеціальних центрах обміну.	150 тис. келихів з пригодницької колекції «Живчик» (всього в колекції 6 різних келихів) і 20 тис. футболок із флуоресцентним зображенням.
«Живчик Літо»	Необхідно придбати напої «Живчик», зібрати п'ять акційних етикеток та надіслати конверт за відповідною адресою.	Яскраві магніти із зображенням корпоративних героїв, 60 фірмових кошиків для пікніка, 30 велосипедів та три сучасні автомобілі сімейного типу.
Новорічна акція	Необхідно придбати напій ТМ «Живчик» в акційній упаковці, знайти під кришкою унікальний код, зареєструвати його за допомогою sms на відповідний короткий номер або на сайті торговельної марки.	Мр3-плеєри, домашні планетарії, пристрої для лазерного шоу, домашні кінотеатри та багато оригінальних сувенірів. Головний подарунок – сімейний відпочинок на засніженому курорті в Карпатах.

Так, висловлюючи своє відповідальне ставлення до проблеми надмірного споживання пива та його продажів неповнолітнім, з 2009 року бренд «Оболонь» першим в Україні започаткував добровільну ініціативу щодо нанесення на етикетки повідомлення про норми споживання пива та недопустимість його вживання особами до 18 років, вагітними жінками та водіями. Окрім цього постійно проводиться профілактична робота серед молоді у школах та дитячих будинках, якими опікується підприємство.

Також у 2016 році компанія спільно з Carlsberg Ukraine, «САН ІнБев Україна» та «Перша приватна броварня» підписали Меморандум «Про наміри розвивати партнерство та вживати заходів для профілактики продажів пива неповнолітнім» [25].

Важливою складовою клієнтоорієнтованості підприємства є його персонал. З метою підвищення професійного рівня робітників, протягом року ПрАТ «Оболонь» проводить заходи з професійної перепідготовки, навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників.

Робочий персонал компанії навчається безпосередньо на виробництві (в індивідуальному порядку) або проходить спеціальні курси. Навчання та підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів здійснюється на договірній основі з інститутами підвищення кваліфікації працівників харчової промисловості.

На підприємствах корпорації активно формується система наставництва як одна із найбільш ефективних форм навчання молодих фахівців. Наставництво виникає на основі зворотного зв'язку між стажерами, які потрапили на роботу в компанію, та досвідченими і висококваліфікованими співробітниками корпорації [25].

З метою підвищення залученості, лояльності та рівня задоволеності роботою своїх співробітників, ПрАТ «Оболонь» використовує стимули як матеріальної, так і нематеріальної мотивації.

Матеріальні стимули складають 70% від усієї структури мотивації і включають такі категорії, як система базових окладів, преміальна система та система компенсаційних платежів.

Нематеріальна мотивація займає інші 30% і складається із систем соціальних платежів, кар'єрного росту, внутрішніх комунікацій та корпоративної культури. Останні два компоненти є особливо значущими при використанні клієнтоорієнтованого підходу, оскільки напряму впливають на соціальний і психологічний клімат в колективі, що має відображення під час спілкування з клієнтами. Прикладами розвитку корпоративного духу працівників ПрАТ «Оболонь» є футбольні турніри: чемпіонат заводу та Кубок Президента, що проводяться двічі на рік. Система внутрішніх комунікацій на підприємствах корпорації включає щоквартальні зустрічі з вищим керівництвом, корпоративну

пресу, щоденну розсилку новин компанії, а також організацію корпоративних заходів [25].

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено такі висновки:

1. Аналіз маркетингового середовища ПрАТ «Оболонь» та пивобезалкогольного ринку в цілому показав, що основними факторами макросередовища, які впливають на галузь виявилися: економічна криза, жорстка фіскальна політика держави, експортні «війни» з боку Росії та Білорусі, карантинні обмеження, нестабільність політичної ситуації в країні, ескалація конфлікту на сході України, необдумані законодавчі ініціативи, використання закордонної сировини, підвищення культури споживання алкоголю, статевий склад населення, щорічне його скорочення, нестача інновацій та науково-технічного потенціалу. Важливо, що на перелічені вище чинники підприємства галузі не мають впливу, єдина можливість для виробників – це правильно під них підлаштуватися.

2. Дослідження мікросередовища ПрАТ «Оболонь» за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера виявило перелік головних загроз для підприємства, до якого входять: конкурентний тиск з боку ринку міцного алкоголю; постійна боротьба за більшу частку ринку з основними суперниками корпорації, до яких входять такі компанії-гіганти, як ПАТ «САН ІнБев Україна» та ПАТ «Карлсберг Україна»; підвищення продажів середніх та малих виробництв, що згодом можуть похитнути олігополістичну структуру пивобезалкогольної галузі та притиснути її лідерів, одним з яких і є ПрАТ «Оболонь»; зростання популярності крафтового пива; зменшення споживання пива в середньоціновому сегменті; переорієнтація на Покоління Міленіалів, особливість якого полягає у веденні здорового способу життя та турботі про екологію.

3. Прикладами застосування клієнтоорієнтованого підходу ПрАТ «Оболонь» є заходи: систематичне проведення кабінетних та польових досліджень з метою виявлення бажань та вподобань цільової аудиторії; застосування такого каналу зворотного зв'язку, як гаряча лінія компанії; впровадження проекту оглядових екскурсій «Відкрита Оболонь», що дає можливість споживачам стати свідками виготовлення продукції бренду; періодичне проведення акцій, які мають на меті підвищити лояльність існуючих та привернення уваги потенційних покупців; участь у благодійних та спонсорських заходах, соціальних програмах; безперервна робота з персоналом підприємства, що включає підвищення рівня кваліфікації працівників, а також їхньої залученості, лояльності та рівня задоволеності роботою за допомогою низки матеріальних та нематеріальних стимулів мотивації.

Для зміцнення своїх лідерських позицій на пивобезалкогольному ринку ПрАТ «Оболонь» має вжити заходів щодо удосконалення клієнтоорієнтованості та розробити підхід до її оцінювання на підприємстві, що й буде зроблено у наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ БРЕНДИНГУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Розробка підходу до оцінювання клієнтоорієнтованості в системі розвитку брендингу

Оцінка клієнтоорієнтованості брендингу включає в себе різні форми і способи. Розробка та систематичне використання правильного підходу дозволяє компанії швидко реагувати на будь-які зміни в поведінці споживачів та вчасно під них підлаштовуватися. З метою підвищення своїх конкурентних позицій на ринку пивобезалкогольної продукції ПрАТ «Оболонь» пропонуються наступні інструменти оцінювання клієнтоорієнтованості:

1) *CES (оцінка споживчих зусиль)* – метрика, яка оцінює, наскільки клієнту зручно у конкретній взаємодії з підприємством. Наприклад, чи зручно було зробити замовлення або чи зручно було підписатися на розсилання. Все це допомагає виявити слабкі місця у сервісі обслуговування, проаналізувати їх та виправити.

Застосування даної метрики полягає у формулюванні твердження, яке для ПрАТ «Оболонь» звучатиме наступним чином: «Компанія зробила все так, щоб мені було легко вирішити своє питання». Далі йде шкала від 1 до 7 балів, де 1 – «повністю не згоден(а)», а 7 – «повністю згоден(а)» (додаток В, рис. В.1) [39].

2) *CSat (оцінка задоволеності)* – вимірює вже не зручність для клієнта, а рівень його задоволеності після взаємодії з підприємством. Як і CES, даний метод оцінює клієнтський досвід через призму конкретної взаємодії, а не досвіду з компанією в цілому. Наприклад, за допомогою CSat можна дізнатися, чи сподобався споживачеві сервіс, сайт, товар, послуга тощо.

Використовуючи дану метрику клієнту ставиться будь-яке актуальне для підприємства питання, що починається зі слів «наскільки ви задоволені». Чітких рекомендацій щодо кількості балів для оцінки не існує, тому для ПрАТ «Оболонь» обираємо 5-бальну шкалу, де:

- 1 - взагалі незадоволений(а);
- 2 - скоріше незадоволений(а);
- 3 - нейтрально;
- 4 - скоріше задоволений(а);
- 5 - повністю задоволений(а).

Приклад запитання методики CSat для досліджуваного підприємства наведено у додатку В на рис. В.2.

Під час аналізу результатів опитування слід враховувати, що більшість людей з психологічних причин не обирають низький бал. Часто клієнти, які не зовсім задоволені сервісом, ставлять нейтральну оцінку, що для підприємства ускладнює процес бачення реального стану справ та погіршує якість оцінювання в цілому. Тому, якщо у відповідях переважає оцінка «3», слід спробувати змінити шкалу на чотирибальну. Таким чином стане помітно, в який бік схиляються опитувані у даному питанні – позитивний чи негативний [39].

3) *NPS (індекс споживчої лояльності)* – допомагає дізнатися думку клієнтів про бізнес чи продукт. На відміну від CES та CSat, індекс лояльності оцінює не окрему взаємодію, а весь клієнтський досвід спілкування з компанією.

Запит у нашому випадку виглядає наступним чином: «Оцініть власну готовність рекомендувати бренд «Оболонь» своїм друзям» (додаток В, рис. В.3). На основі десятибальної шкали виділяють 3 групи клієнтів:

- «критики» (1-6 балів) – незадоволені брендом та, ймовірно, погано впливають на репутацію своїми відгуками;
- «нейтралі» (7-8 балів) – нейтрально ставляться до бренду, можуть легко замінити на інший;
- «промоутери» (9-10 балів) – обожнюють бренд, залишають гарні відгуки та постійно його рекомендують.

Індекс споживчої лояльності розраховується як різниця у відсотках між промоутерами та критиками [39].

Існує багато способів реалізації опитувань для оцінки зручності, задоволеності та лояльності споживачів. Для ПрАТ «Оболонь» були обрані наступні варіанти:

- опитування в соціальних мережах;
- створення спливаючого вікна на сайті компанії;
- телефонне опитування оператором або через голосовий запис, де відповіддю слугує натискання кнопки з відповідним балом.

Як було зазначено в попередніх розділах, важливу роль у клієнтоорієнтованості підприємства відіграє його персонал. Відповідна мотивація співробітників створює позитивний «клімат» всередині компанії, який в подальшому відображається на якості спілкування зі споживачами. Клієнтоорієнтований персонал розуміє політику бранда та є частиною його культури, де кожен співробітник працює не через страх втратити роботу чи отримати штраф, а тому, що йому це приносить задоволення. Таким чином, одним з пріоритетних завдань конкурентоспроможного підприємства є оцінка клієнтоорієнтованості персоналу, яку для ПрАТ «Оболонь» рекомендовано проводити, виокремлюючи наступні категорії:

- оцінка за результатами діяльності;
- оцінка поведінки;
- оцінка мотивації, цінностей, установок і особистісних якостей;
- оцінка знань, умінь, навичок.

Детальніше про методи і показники оцінки клієнтоорієнтованості персоналу досліджуваного підприємства, а також про їх переваги та недоліки, наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Методи і показники оцінки клієнтоорієнтованості персоналу ПрАТ
«Оболонь» [40]**

Методи і показники оцінки клієнтоорієнтованості персоналу		Переваги	Недоліки
зовнішньої	внутрішньої		
Оцінка за результатами діяльності			
<p>Аналіз документів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - об'єм продажу; - кількість клієнтів; - середня сума чека; - обсяг продажів на 1м² площі. 	<p>Аналіз документів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кількість помилок в документах; - плинність персоналу; - співвідношення завдань, виконаних точно в строк, до загальної кількості. 	<ul style="list-style-type: none"> - впливають на прибуток компанії і, отже, можуть показувати ефективність вкладень в розвиток персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - не завжди зростання даних показників пов'язане із зусиллями співробітників, в тому числі і рівнем клієнтоорієнтованості.
Оцінка поведінки			
<ul style="list-style-type: none"> - «таємний покупець»; - книга «скарг та пропозицій»; - «гаряча лінія»; - асесмент-центр; - метод 360 градусів; - аудіоконтроль. 	<ul style="list-style-type: none"> - книга «скарг і пропозицій внутрішнього клієнта»; - асесмент-центр; - метод 360 градусів; - аудіоконтроль; - опитування: оцінка рівня задоволеності співробітників. 	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяють виявити слабкі і сильні сторони у взаємодії з клієнтами; - надають інформацію для навчання; - дозволяють отримати думку клієнтів (як внутрішніх, так і зовнішніх). 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність суб'єктивного підходу при оцінці співробітників; - вплив фактора «випадковості»; - наявність суб'єктивного підходу при заповненні анкети; - немає можливості перевірки того чи іншого факту; - отримання інформації в «крайніх випадках» (загострених конфліктних ситуаціях); - відсутність повної інформації, оскільки не кожен клієнт висловлює свою думку.
Оцінка мотивації, цінностей, установок і особистісних якостей			
<ul style="list-style-type: none"> - психологічні тести; - інтерв'ю; - кейси; - анкетування; - аналіз індивідуальних висловлювань. 	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяють з високою ймовірністю визначити мотивацію, цінності, установки і ступінь розвитку необхідних особистісних якостей. 	<ul style="list-style-type: none"> - співробітники можуть заздалегідь знати правильні відповіді на питання і демонструвати соціально-очікувану поведінку. 	

Продовження табл. 3.1

Методи і показники оцінки клієнтоорієнтованості персоналу		Переваги	Недоліки
зовнішньої	внутрішньої		
Оцінка знань, умінь, навичок			
- професійні тести на знання стандартів обслуговування клієнтів та інших нормативних документів.	- професійні тести на знання документів, що регламентують бізнес-процеси.	- дозволяють виявити слабкі і сильні сторони в знаннях, уміннях і навичках співробітників; - надають інформацію для навчання.	- не завжди наявність певних знань, умінь і навичок призводять до необхідного результату; - персонал може заздалегідь знати правильні відповіді на питання.

Отже, зважаючи на те, що кожен із запропонованих підходів має свої переваги та недоліки, найкращим рішенням буде використовувати їх у сукупності.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства

ПрАТ «Оболонь» є безсумнівно одним із лідерів українського пивобезалкогольного ринку, проте в останні роки підприємство поступово втрачає свою конкурентоспроможність. Якщо у 2017 році частка ринку ПрАТ «Оболонь» становила 22,9%, то у 2020 році – 19,8%, що на в.п. менше (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Частка ринку ПрАТ «Оболонь» за 2017-2020 роки [25]

Рік	2017	2018	2019	2020
Частка ринку, %	22,9	22,0	19,1	19,8

У попередніх розділах ми визначили основні загрози, що мають вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь». Тепер спробуємо покращити стан підприємства за рахунок вдосконалення клієнтоорієнтованого підходу.

Почнемо з виділення основного сегменту споживачів бренду «Оболонь». Аналіз проведемо за географічними, соціально-демографічними, психографічними та поведінковими факторами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Цільова аудиторія ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Змінні	Опис
Географічні	Країна	Україна
Соціально-демографічні	Стать	чоловіча, жіноча
	Вік	молодь віком від 21 до 29 років
	Рівень доходу	середній
	Сімейний стан	неодружені
	Освіта	вища
	Покоління	Міленіали
Психографічні	Стиль життя споживача	динамічний, міський
	Хто є кумиром, лідером для споживача?	однолітки, відомі особистості, друзі
	Життєва позиція	активна
	Цінності	спілкування, задоволення, свобода, екологічність, усвідомлене споживання
Поведінкові	Місце здійснення покупки	гіпермаркет, супермаркет, магазин біля будинку
	Частота здійснення покупки та частота споживання продукту	один раз на тиждень
	Ключові драйвери покупки (що приваблює споживачів)	ціна, якість, екологічність
	Привід для здійснення покупки	буденна покупка та/або особлива подія

Визначивши цільову аудиторію бренду «Оболонь» проведемо оцінку клієнтоорієнтованості компанії до впровадження заходів щодо її підвищення, з

метою подальшого порівняння результатів. Для цього складемо опитування, в якому використаємо дві основні методики: NPS і CSat, а також поставимо додаткові запитання, що допоможуть виокремити основний сегмент та ширше проаналізувати підсумки (додаток В, рис. В.2, В.3).

Для вимірювання показника NPS споживачам було запропоновано оцінити власну готовність рекомендувати бренд «Оболонь» своїм друзям за десятибальною шкалою, де 1 – «ні в якому разі», а 10 – «постійно рекомендую».

Таким чином, маємо наступні результати:

- «критики» (1-6 балів) – 8%;
- «нейтралі» (7-8 балів) – 35%;
- «промоутери» (9-10 балів) – 57%.

Розрахуємо індекс споживчої лояльності за наступною формулою:

$$\text{NPS} = \text{«промоутери»} - \text{«критики»} = 57 - 8 = \mathbf{49\%}$$

Для оцінки задоволеності споживачів ПрАТ «Оболонь» були поставлені наступні запитання, відповіді на які оцінювалися за п'ятибальною шкалою, де 1 – «взагалі незадоволений(а)», а 5 – «повністю задоволений(а)»:

- «Наскільки ви в цілому задоволені нашим брендом?»
- «Наскільки продукція «Оболонь» задовольняє ваші потреби?»
- «Наскільки ви задоволені якістю нашої продукції?»

Результат вимірювався як сума середньої оцінки за кожне з трьох запитань. Отже, показник CSat досліджуваного підприємства складає **12,1/15 балів**.

Проаналізуємо середні результати додаткових запитань, а саме:

- «Наскільки ви оцінюєте ціну товарів бренду відповідно до її якості?», де 1 – «дуже дешево», а 5 «дуже дорого», – **3,4 бали** (ціна відповідає якості);

- «Яка ймовірність того, що ви продовжите купувати продукцію «Оболонь» далі?», де 1 – «дуже низька», а 5 – «дуже висока», – **3,9 бали** (готовність рекомендувати вище середнього);

- «Які асоціації у вас викликає наш бренд?» – найбільшу кількість балів отримав варіант «відпочинок» (96%), найменшу – «екологічність» (12%).

Таким чином, з метою підвищення рівня клієнтоорієнтованості ПрАТ «Оболонь» було вирішено організувати захід, спрямований на підвищення рівня обізнаності цільової аудиторії підприємства щодо його екологічної відповідальності. Обґрунтуванням обраного напрямку слугує те, що основний сегмент бренду «Оболонь» – Покоління Міленіалів, яким характерні здоровий спосіб життя та турбота про екологію.

Як зазначалося раніше у попередніх розділах, ПрАТ «Оболонь» приймає участь в екологічних програмах та запроваджує екологічні проекти у себе на підприємстві. Наведемо приклади подібних програм у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Екологічні програми ПрАТ «Оболонь»

Характеристики програми	Назва програми	
	«Переробка пивної дробини»	«Переробка ПЕТф-упаковки»
1	2	3
Обсяг інвестицій	1,41 млн. грн.	10 млн. грн.
Період реалізації	2008-2015 роки	2003-2015 роки
Локація	Головна пивоварня корпорації «Оболонь» у м. Києві.	Місто Олександрія, Кіровоградська область.
Цілі	Зменшення впливу на навколишнє природне середовище за рахунок зменшення утворення відходів виробництва.	Забезпечення переробки пластикових пляшок, поліпшення екології через зменшення накопичення пластику у природі, виробництво нових матеріалів із відходів ПЕТф.
Опис	Корпорація «Оболонь» першою в Україні розпочала переробку пивної шротини. Установа з виробництва сухих гранул здатна переробляти до 700 тон сирової шротини на добу без шкідливого впливу на довкілля.	Починаючи з 2003 року корпорація «Оболонь» розпочала реалізацію власної програми з переробки пластикових відходів. На сьогодні «Оболонь» самостійно здійснює збір сировини – на виробничих підрозділах встановлено понад сотню контейнерів для збору використаних пляшок, а також закуповує використану ПЕТф-упаковку у постачальників.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Результат	Значне зменшення утворення відходів вологої дробини – на 91% за сім років; зменшення викидів в атмосферу відпрацьованих газів автотранспорту у результаті зниження кількості перевезень вологої дробини.	За 12 років перероблено понад 10,2 тис. тон пластика.

Отже, з метою інформування споживачів продукції ПрАТ «Оболонь» щодо екологічності бренду, запропоновано проект VTL-заходів, у яких буде задіяно:

- 48 магазинів м. Київ;
- 48 магазинів м. Дніпро;
- 48 магазинів м. Одеса.

Основні цілі проекту:

- 1) збільшення обізнаних покупців про продукт та його екологічні переваги;
- 2) збільшення рівня продажу пива «Оболонь» у магазинах відповідно до наявності цільової аудиторії;
- 3) лояльне ставлення споживачів до продукту у роздрібній мережі.

Досягнення поставлених цілей буде відбуватися шляхом проведення дегустацій для:

- 7 200 споживачів м. Київ;
- 7 200 споживачів м. Дніпро;
- 7 200 споживачів м. Одеса.

Схема проведення:

У магазинах кожного міста проводитиметься дегустація пива «Оболонь» двома промоутерами, які мають досвід роботи на подібних акціях або пройшли навчальний тренінг ПрАТ «Оболонь». Координацію та контроль їхньої роботи здійснюватиме мобільний мерчендайзер. Крім дегустації, один із промоутерів

буде вести програму, розповідаючи про переваги та екологічність бренду «Оболонь».

Строки проведення: 31 травня-27 червня 2021 року з понеділка по суботу (час промо-акції становитиме 3 години на день).

Час проведення: 17:00-20:00.

Обладнання акції:

- 1) дизайн стійок;
- 2) спеціальний одяг промоутерів (футболки та кепки/бандани із зображенням логотипу «Оболонь»);
- 3) оформлення місць продажу пива (викладення товару, рекламна продукція: інформаційні листівки, диспенсери, шовфтокери).

План дії промоутерів протягом акції:

- 1) привернення уваги потенційного споживача пива та пропозиція спробувати продукт;
- 2) дегустація;
- 3) розповідь про особливості та переваги даного продукту;
- 4) роздача інформаційних матеріалів (невеликих листівок).

Заплановані результати після підбиття підсумків проведеної промо-акції

ПрАТ «Оболонь» – загальна кількість відвідувачів торгових точок, які отримають інформацію про пиво, має становити близько 21600 осіб, без урахування подальшого розповсюдження інформації.

Розрахунок матеріалів на одну дегустацію (тривалість дегустації 3 години):

- 1) Розрахунок пива:

0,05 літрів x 4 сорти пива x 50 контактів x 3 години = **30 літрів**

- 2) Розрахунок листівок:

150 контактів на день x 1 листівка = **150 листівок**

- 3) Розрахунок склянок:

50 контактів на годину x 3 години x 4 сорти пива = **600 штук**

4) Розрахунок кількості контактів:

50 контактів на годину x 3 години = **150 контактів**

Таким чином, перелік матеріалів за весь період проведення програми наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати матеріалів для проведення дегустації продукту ПрАТ «Оболонь» за весь період проведення акції

Кількість магазинів	Кількість промо-акцій	Приблизні витрати продукції на дегустацію, л	Витрати листівок	Витрати склянок	Кількість контактів
144	144	4320	21600	86400	21600

Грошові витрати на проведення дегустації пива та інформування споживачів ПрАТ «Оболонь» про екологічність компанії наведено у табл. 3.6, табл. 3.7, табл. 3.8.

Таблиця 3.6

Кошторис з проведення промо-акцій (персонал) ПрАТ «Оболонь»

Найменування робіт	Кількість співробітників, чол.	Заробітна платня одного працівника за весь період, грн.	Разом, грн.
Київ			
Мерчендайзери	2	5500 (фіксована сума)	11000
Промоутери	4	3240 (45 грн. на годину)	12960
Дніпро			
Мерчендайзери	2	5000 (фіксована сума)	10000
Промоутери	4	2880 (40 грн. на годину)	11520
Одеса			
Мерчендайзери	2	5000 (фіксована сума)	10000
Промоутери	4	2880 (40 грн. на годину)	11520
Разом			67000

Таблиця 3.7

Кошторис з проведення промо-акцій (організація місця) ПрАТ «Оболонь»

Найменування	Вартість за 1 од., грн.	Кількість, од.	Разом, грн.
Презентаційна стійка	8500	6	51000
Одяг для персоналу	315	40	12600
Пластикові стаканчики	0,42	50000	21000
Урни	350	6	2100
Мішки для сміття	100	6	600
Шелфтокери	-	6	-
Диспенсери	-	6	-
Листівки	-	2160	-
«Оболонь Київське Міцне»	-	2160	-
«Оболонь Світле»	-	2160	-
«Оболонь Жигулівське Голдінг Експорт»	-	2160	-
«Оболонь Premium Extra Brew»	-	2160	-
Разом			87300

Для перевезення рекламної продукції та всіх супутніх складових акції з однієї точки на іншу необхідна машина – газель. Таким, чином оренда газелі за весь період проведення заходу складає:

200 грн./год. x 2 точки x 24 дні x 3 міста = **28800 грн.**

Також, слід враховувати доставку всіх необхідних речей у регіони перед початком акції та вивезення їх після закінчення:

500 грн x 2 міста x 2 рази = **2000 грн.**

Таблиця 3.8

Зведені витрати для проведення акції

Найменування витрат	Вартість, грн.
Оплата праці персоналу	67000
Організаційні матеріали	87300
Транспорт	30800
Разом	185100

Отже, загальна вартість розробленої програми – **185100 грн.**

Наостанок, наведемо загальну схему проведення BTL-акції (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Загальна схема проведення BTL-акції

Після реалізації запропонованих заходів було проведено повторне анкетування основного сегменту споживачів ПрАТ «Оболонь». Результати та їхнє порівняння з попередньою оцінкою наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінки рівня клієнтоорієнтованості ПрАТ «Оболонь» до проведення заходу та після

Методика/запитання	Показник		Відхилення
	До проведення заходу	Після проведення заходу	
NPS, %	49	52	+3
CSat, бали	12,1/15	13,2/15	+1,1
«Наскільки ви оцінюєте ціну товарів бренду відповідно до її якості?», бали	3,4	3,3	-0,1
«Яка ймовірність того, що ви продовжите купувати продукцію «Оболонь» далі?», бали	3,9	4,3	+0,4
«Які асоціації у вас викликає наш бренд?», показник «екологічність», %	12	17	+5

Отже, ефективність BTL-акції підтверджується ростом показників NPS на 3% та CSat на 1,1 бали. Також зросла ймовірність повторної покупки продукції «Оболонь» та асоціація бренду з екологічністю.

Не менш ваговим показником, що визначає успіх реалізованої програми, є чистий дохід підприємства. Таким чином, якщо середній чистий дохід за місяць у першій половині 2021 року складав 462,5 млн. грн., то за період липень-вересень (після проведення заходу) він становить 475,3 млн. грн, що на 2,7% більше.

У підсумку, можна цілком стверджувати той факт, що проекти у сфері екології та екологічний маркетинг позитивно впливають на імідж будь-якої компанії. Привертаючи увагу споживачів, які не байдужі до проблем навколишнього середовища та зникнення рідкісних видів, можна залучити конкретну аудиторію. Ко-маркетинг з екологічною організацією – один із найбагатродніших і водночас ефективних способів підвищити лояльність клієнтів, створити вигідну репутацію та стимулювати зростання обсягів продажу.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення клієнтоорієнтованості в системі розвитку брендингу ПрАТ «Оболонь», було запропоновано наступні заходи:

1. Проведення оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за допомогою трьох основних метрик, а саме: оцінка споживчих зусиль CES, оцінка задоволеності CSat та індекс споживчої лояльності NPS, кожна з яких має свої особливості застосування та розрахунку.

2. Проведення оцінки клієнтоорієнтованості персоналу ПрАТ «Оболонь» за такими критеріями, як: оцінка за результатами діяльності; оцінка поведінки; оцінка мотивації, цінностей, установок і особистісних якостей; оцінка знань, умінь, навичок.

3. Проект BTL-заходів, який направлений на інформування основного сегменту споживачів продукції ПрАТ «Оболонь» щодо екологічності бренду. Сутність програми полягала в організації дегустації чотирьох сортів пива «Оболонь» на торгових точках у трьох містах України: Києві, Дніпрі та Одесі. Ефективність проведених заходів підтверджується ростом показників NPS і CSat, підвищенням ймовірності повторної покупки продукції та асоціації бренду з екологічністю у порівнянні з результатами анкетування, що проводилося до початку програми. Також важливим доказом успіху дегустаційних акцій є збільшення середнього чистого доходу за місяць на 2,7%.

ВИСНОВКИ

1. Клієнтоорієнтованість – це спосіб ведення бізнесу, метою якого є отримання довгострокового стійкого прибутку за рахунок повторних покупок існуючих клієнтів та привернення уваги потенційних, шляхом розуміння та ефективного задоволення їхніх потреб. До основних принципів клієнтоорієнтованого підходу відносять: знання потреб і проблем клієнтів, постійна робота над корпоративною культурою, встановлення довгострокових відносин, визначення карти шляху споживача та вміння передбачити його бажання.

2. Своє місце в системі брендингу клієнтоорієнтованість знаходить вже на етапі визначення його цінності, сутність якої полягає в описі емоційних та символічних вигід під час контакту споживача з продуктом або послугою бренда.

3. У ході дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» та аналізу його макро- і мікросередовища було запропоновано наступні заходи: жорсткий контроль витрат, альтернативність багатовекторних ринків збуту, відстоювання інтересів підприємства на місцевому та законодавчому рівнях, укладання договорів виробничого франчайзингу з постачальниками закордонної сировини, пропаганда культури споживання пива, розширення асортименту продукції з урахуванням вподобань жіночого складу населення, інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів, виділення коштів на впровадження нових технологій, ноу-хау й оновлення потужностей підприємств, мотивація та підвищення рівня кваліфікації персоналу, регулярність та ефективність маркетингових досліджень, а також розширення асортименту продукції, що буде відповідати вимогам більшої кількості цільової аудиторії бренду.

4. Прикладами застосування клієнтоорієнтованого підходу ПрАТ «Оболонь» є: систематичне проведення кабінетних та польових досліджень з метою виявлення бажань та вподобань цільової аудиторії; застосування такого каналу зворотного зв'язку, як гаряча лінія компанії; впровадження проекту

оглядових екскурсій «Відкрита Оболонь», що дає можливість споживачам стати свідками виготовлення продукції бренду; періодичне проведення акцій, які мають на меті підвищити лояльність існуючих та привернення уваги потенційних покупців; участь у благодійних та спонсорських заходах, соціальних програмах; безперервна робота з персоналом підприємства, що включає підвищення рівня кваліфікації працівників, а також їхньої залученості, лояльності та рівня задоволеності роботою за допомогою низки матеріальних та нематеріальних стимулів мотивації.

5. З метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на пивобезалкогольному ринку пропонується проведення регулярного вимірювання клієнтоорієнтованості підприємства за допомогою таких методик, як: CES (оцінка споживчих зусиль), CSat (оцінка задоволеності) і NPS (індекс споживчої лояльності). Важливим є також вжиття заходів, спрямованих на оцінювання клієнтоорієнтованості персоналу досліджуваного підприємства, головними аспектами якої є: результати діяльності працівників, оцінка їхньої поведінки, мотивації, цінностей, установок, особистісних якостей, знань, умінь та навичок.

6. Практичною рекомендацією щодо підвищення показників клієнтоорієнтованості ПрАТ «Оболонь» була розробка та організація проекту BTL-заходів, направлених на інформування цільової аудиторії бренду щодо його екологічності. У трьох містах України було проведено дегустацію декількох сортів пива, під час якої споживачам озвучувалися переваги бренду «Оболонь» у сфері екології. Внаслідок впровадженої програми зросли показники NPS і CSat, а також відсоток ймовірності повторної покупки продукції, підвищився рівень асоціації бренду з екологічністю та збільшився середній чистий дохід за місяць на 2,7%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая., І. Сетъяван. – К. : Вид. група КМ БУКС, 2019. – 224 с.
2. Кетова Н. П. Маркетинг. Вопросы и ответы / Н. П. Кетова. – К. : Феникс, 2009. – 480 с.
3. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/197257941.pdf>.
4. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/19.pdf.
5. Drucker, Peter F. Management Challenges for the 21st Century. – 1999.
6. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>.
7. Мухортова О. Клиентоориентированность [Электронный ресурс] / О. Мухортова. – Режим доступу: <https://eduardk.livejournal.com/93553.html>.
8. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности / А. Зинкевич. – Интернет-издание. – 2014. – 42 с.
9. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing. – 1990. – 54(4). – P. 20-35.
10. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? [Электронный ресурс] // Управление компанией. – 2005. – № 7. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>.
11. Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. – Journal of Marketing – 1993. – 57 (1). – P. 23-37.

12. Кокран К. Нас много – потребитель один / Кокран К ; пер. с англ. А. Б. Болдина. –М. : РИА «Стандарты и качество», 2009. –168 с.
13. Харский К. Клиентоориентированность как она есть / К. Харский // Управление сбытом. – 2007. – № 3. – С. 34.
14. Що таке клієнтоорієнтований підхід та його основні принципи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ag.marketing/klientoorientovaniy-pidhid/>.
15. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>.
16. Апенько С. Н., Шавровская М. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. №2. С.51.
17. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf.
18. Внутренний клиент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-ru.com/2011/08/vnutrennij-klient/>.
19. Натейкина Ю. О. Понятие внутренней клиентоориентированности сотрудников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://research-journal.org/economical/the-concept-of-internal-customer-orientation-of-staff/>.
20. Управління брендом [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_брендом.
21. Зозульов О. В., Нестерова Ю.В. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zozulyov.ucoz.ru/articles/model_1.pdf.
22. Маркетингове середовище [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/30084/>.
23. Маркетингове середовище [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://marketing-mmz.bitrix24.site/Marketynhove_seredovyshche/.

24. Оболонь (компанія) [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Оболонь_\(компанія\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Оболонь_(компанія)).
25. ПрАТ «Оболонь»: Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua>.
26. Розумей С. Б., Ступка К. Є., Ніколаєнко І. В. Дослідження стану пивного ринку України в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/26.pdf.
27. Зелена книга Аналіз ринку ферментованих алкогольних напоїв [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://regulation.gov.ua/book/170-zelena-kniga-analiz-rinku-fermentovanih-alkogolnih-napoiv>.
28. Петухова О.М. Тенденції розвитку світового та українського пивного ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3716>.
29. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь» 2014–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obolon-report.iv.ua/ua/economics/risks/>.
30. Пояснювальна записка до проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» щодо спрощення господарської діяльності з виробництва пива, вин виноградних, вин плодово-ягідних, напоїв медових» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/view/gi04407a?an=4&ed=2021_02_19.
31. РБК-Україна. Исследование рынков [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marketing.rbc.ua/news>.
32. Іванова Т. Маркетингове дослідження макросередовища ринку пива [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/12837/1/29.pdf>.
33. Легеза Д. Г. Влияние маркетинговых факторов на конкурентоспособность предприятий Украины. Вестник Кыргызского

Национального университета им. Ж. Баоасагина/КНУ им. Ж. Баоасагина. Бишкек, 2015. № 6. С. 115-127.

34. Anheuser-Busch InBev (AB InBev) [Электронный ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Anheuser-Busch_InBev.

35. «AB InBev»: Офіційний сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://suninbev.com.ua/>.

36. Carlsberg Ukraine [Электронный ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Carlsberg_Ukraine.

37. Пивное дело. Международный аналитический журнал. Beer market of Ukraine: big three losing weight / Рынок пива Украины: большая тройка стала меньше [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://pivnoe-delo.info/2017/02/03/>.

38. Сталий розвиток корпорації «Оболонь» офіційний звіт 2013-2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://obolon-report.iv.ua/ua/>.

39. Клиентская любовь в метриках CSat, NPS, CES [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://nextel.cloud/marketing/kliyentskaya-lyubov-v-metrikakh-csat-nps-ces/>.

40. Клієнтоорієнтованість [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://marketing-mmz.bitrix24.site/Kliyentooriyentovanist%CA%B9/>.

ДОДАТКИ

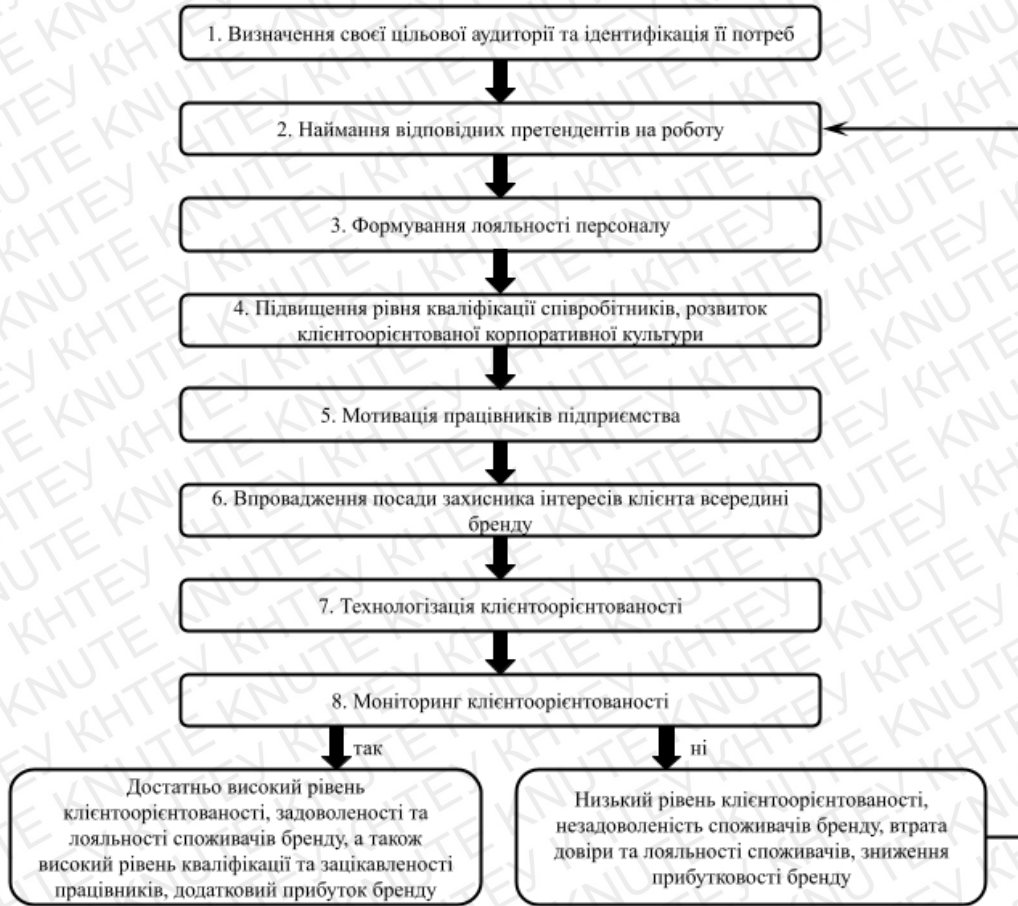
Додаток А

Етапи становлення клієнтоорієнтованого підходу [3]

Етап	Періодизація етапу	Характеристика етапу
Етап I. Зародження клієнтоорієнтованого підходу	Кінець 1980-х – початок 1990-х рр.	Поступове усвідомлення підприємствами того факту, що прибуток організації багато в чому залежить саме від клієнтів. Як результат, завдяки еволюції маркетингових концепцій та технологій почав формуватися клієнтоорієнтований підхід.
Етап II. Сегментування споживачів та ідентифікування їх потреб	Кінець 1990-х – початок 2000-х рр.	Актуалізація концепції 20/80, яка полягає у виокремленні з усього обсягу клієнтів компанії 20% найбільш прибуткових. Завдання концепції – збереження вигідних споживачів та збільшення кількості їх покупок в межах відповідної організації. Також в цей період здійснюється чітке розмежування клієнтоорієнтованості бренду за принципом «B2C» та «B2B», відбувається розвиток технологій таргетингу.
Етап III. Підвищення інноваційної складової виробничого потенціалу підприємств за рахунок системного використання взаємин з клієнтами	Кінець 2000-х – початок 2010-х рр.	Впровадження Інтернет- та CRM-технологій з метою формування та підтримання лояльності споживачів.
Етап IV. Розвиток клієнтоорієнтованого підходу на засадах «хмарних» технологій	Середина 2010-х – по сьогоднішній день	Започаткування підприємствами чотириканальних відносин: 1) з клієнтами – CRM (Customer Relations Management); 2) власними співробітниками – HRM (Human Resources Management); 3) партнерами – PRM (Partner Relationship Management); 4) акціонерами – SRM (Stakeholder Relationship Management). Застосування системи автоматизації взаємин та бізнес-процесів на підприємстві, перехід на інтернет-, у тому числі, на «крауд»-технології.

Процес впровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в межах бренду

[17]



Приклади формулювання запитань в анкеті

Компанія зробила все так, щоб мені було легко вирішити своє питання *

1 2 3 4 5 6 7

Повністю не згоден(а) Повністю згоден(а)

Рис. В.1. Приклад CES-запитання для ПрАТ «Оболонь»

Наскільки ви задоволені якістю нашої продукції? *

Повністю задоволений(а)

Скоріше задоволений(а)

Нейтрально

Скоріше незадоволений(а)

Взагалі незадоволений(а)

Рис. В.2. Приклад CSat-запитання

Оцініть власну готовність рекомендувати бренд «Оболонь» своїм друзям *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Ні в якому разі Постійно рекомендую

Нам буде дуже цікаво дізнатися чому ви обрали саме таку оцінку

Мій ответ _____

Рис. В.3. Приклад NPS-твердження

Анкета на визначення рівня клієнтоорієнтованості ПрАТ «Оболонь»

<p>Оцінка клієнтоорієнтованості бренду «Оболонь»</p> <p>Бренд «Оболонь» піклується про своїх споживачів та постійно працює над вдосконаленням своєї клієнтоорієнтованості. Допоможіть нам стати ще краще відповівши на декілька запитань нижче.)</p> <p> anastassia1998@gmail.com (без совместного доступа) Сменитъ аккаунт </p> <p>* Обязательно</p>	<p>Ваша стать? *</p> <p><input type="radio"/> Чоловіча</p> <p><input type="radio"/> Жіноча</p>
<p>Розділ 1 Для початку вкажіть невеличку інформацію про себе!</p>	<p>Ваш рівень доходу? *</p> <p><input type="radio"/> Високий</p> <p><input type="radio"/> Вище середнього</p> <p><input type="radio"/> Середній</p> <p><input type="radio"/> Нижче середнього</p> <p><input type="radio"/> Низький</p>
<p>Скільки вам років? *</p> <p><input type="radio"/> до 21-го року</p> <p><input type="radio"/> 21-29 років</p> <p><input type="radio"/> 30-44 роки</p> <p><input type="radio"/> 45 років та більше</p>	<p>Ваш сімейний стан? *</p> <p><input type="radio"/> Одружений(а)</p> <p><input type="radio"/> Неодружений(а)</p>

Ваша освіта? *

- Вища
- Незакінчена вища
- Середня
- Інше

Розділ 2
А тепер просимо вас виконати оцінку нашого бренду :)

Оцініть власну готовність рекомендувати бренд «Оболонь» своїм друзям *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ні в якому разі Постійно рекомендую

Нам буде дуже цікаво дізнатися чому ви обрали саме таку оцінку

Мой ответ

Наскільки ви в цілому задоволені нашим брендом? *

- Повністю задоволений(а)
- Скоріше задоволений(а)
- Нейтрально
- Скоріше незадоволений(а)
- Взагалі незадоволений(а)

Наскільки продукція «Оболонь» задовольняє ваші потреби? *

- Повністю задовольняє
- Скоріше задовольняє
- Не могу визначитися
- Скоріше не задовольняє
- Взагалі не задовольняє

Наскільки ви задоволені якістю нашої продукції? *

- Повністю задоволений(а)
- Скоріше задоволений(а)
- Нейтрально
- Скоріше незадоволений(а)
- Взагалі незадоволений(а)

Які асоціації у вас викликає наш бренд? *

- Свобода
- Задоволення
- Відпочинок
- Екологічність
- Радість

Наскільки ви оцінюєте ціну товарів бренду відповідно до її якості? *

1 2 3 4 5

Дуже дешево Дуже дорого

Поділіться з нами вашими коментарями, запитаннями, пропозиціями та/або зауваженнями щодо бренду «Оболонь»

Мой ответ

Яка ймовірність того, що ви продовжите купувати продукцію «Оболонь» далі? *

1 2 3 4 5

Дуже низька Дуже висока

Дякуємо, що приділили нам свою увагу!
Ваші відповіді допоможуть нам розвиватися у потрібному напрямку!

Никогда не используйте формы Google для передачи паролей.
Компания Google не имеет никакого отношения к этому контенту. [Сообщение о нарушении](#) - [Условия использования](#) - [Политика конфиденциальности](#)