

Львівський державний університет внутрішніх справ

**УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ:
СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ**

Навчальний посібник

Львів
2019

УДК 658.8:005](075.8)
У66

*Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від.25.вересня.2019.р. №.2)*

Рецензенти:

Зось-Кіур М. В. – доктор економічних наук, професор
(Полтавська державна аграрна академія);

Живко З.Б. – доктор економічних наук, професор
(Львівський державний університет внутрішніх справ).

Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи : навч.
У66 посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів :
ЛьвДУВС, 2019. 190 с.
ISBN 978-617-511-295-3

Навчальний посібник призначений для навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни «Маркетинговий менеджмент» та охоплює всі теми, що передбачені згідно до навчальних планів підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент». На основі запропонованого навчального посібника здобувачі вищої освіти мають можливість краще засвоїти матеріал, набути практичні навички і вміння із застосування теоретичних знань в процесі виконання конкретних маркетингових завдань, організації та проведенні маркетингових заходів і процедур. Навчальний посібник побудований на основі використання кейс-методів та ситуаційних завдань з врахуванням сучасних напрацювань у галузі маркетингу, потреб суб'єктів господарювання у відповідності до швидкозмінних умов зовнішнього середовища функціонування.

Виклад матеріалу проілюстровано рисунками, таблицями і схемами. Наводиться значна кількість інформаційно-аналітичних матеріалів із корисними статистичними даними, що сприяє кращому розумінню сутності напрямів в маркетинговій діяльності підприємств. Подано ряд практичних і розрахункових завдань, запропоновано різні ситуаційні вправи.

Розраховано на здобувачів вищої освіти, аспірантів, слухачів бізнес-шкіл, викладачів вузів, підприємців і керівників-практиків, які цікавляться проблемами маркетингового менеджменту та його основними концепціями.

The manual is intended for educational and methodological support of the discipline «Marketing Management» and covers all topics that are provided in accordance with the curricula of preparation of applicants for the degree of Bachelor of specialty 073 «Management». Based on the proposed textbook (manual), students of higher education establishments are better able to understand and use the material, develop practical skills and implement theoretical knowledge during solving specific marketing tasks and procedures. The training manual is based on the use of case-based methods and situational tasks, taking into account the current marketing developments, the needs of business entities in accordance with the rapidly changing conditions of the external environment.

The presentation of the material is illustrated with figures, tables and diagrams. There is a considerable amount of information and analytical materials with useful statistics, which contributes to a better understanding of the nature of the directions in the marketing activity of enterprises. A number of practical and computational tasks are presented, various situational exercises are suggested.

The training manual is designed for students of higher education establishments, graduate students, business school students, university educators, entrepreneurs and practitioners interested in marketing management issues and its basic concepts.

УДК 658.8:005](075.8)

© Левків Г. Я., Подра О. П., Леськів Г. З.,

ЗМІСТ

Передмова	5
Тема 1. Процес маркетингового менеджменту	8
Кейс 1. «Краса в деталях» – історія успіху Mary Kay	9
Питання для самоконтролю та обговорення.....	25
Рекомендована література.....	26
Тема 2. Організація маркетингового менеджменту	27
Кейс 2. METRO Cash and Carry: як завоювати серця покупців..	28
Питання для самоконтролю та обговорення.....	36
Рекомендована література.....	37
Тема 3. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві	38
Кейс 3. Компанія «FERRERO»: найуспішніша торгова марка «Kinder Surprise» – завжди дарує радість	39
Питання для самоконтролю та обговорення.....	52
Рекомендована література.....	52
Кейс 4. Франчайзинг як інструмент розвитку бізнесу: Компанія «Системи швидкого харчування»	53
Питання для самоконтролю та обговорення.....	70
Рекомендована література.....	71
Тема 4. Сутність і система маркетингового планування	72
Кейс 5. ПАТ «Концерн Електрон»: від невеликої майстерні до багатогалузевої корпорації	73
Питання для самоконтролю та обговорення.....	85

Рекомендована література.....	86
Тема 5. Маркетингове стратегічне планування.....	87
Кейс 6. «З чистих Карпат» – ПрАТ «Галичина» – українська молочна компанія	88
Питання для самоконтролю та обговорення.....	105
Рекомендована література.....	105
Кейс 7. Практика впровадження ТОС на прикладі ПрАТ «Галичина».....	106
Питання для самоконтролю та обговорення.....	113
Рекомендована література.....	114
Кейс 8. Компанія «IDS Group Ukraine» – лідер в області виробництва природних мінеральних вод.....	115
Питання для самоконтролю та обговорення.....	142
Рекомендована література.....	142
Тема 6. Розробка маркетингових програм.....	144
Кейс 9. «Wizz Air»: перша low-cost компанія на українському ринку пасажирських авіап перевезень	145
Питання для самоконтролю та обговорення.....	161
Рекомендована література.....	161
Кейс 10. АТ «Фармак» – якісні ліки для кожного.....	162
Питання для самоконтролю та обговорення.....	179
Рекомендована література.....	179
Тема 7. Тактичне та оперативне планування маркетингу.....	181
Кейс 11. Розширення товарного портфеля «Автек»: крани-маніпулятори Unic.....	182
Питання для самоконтролю та обговорення.....	186
Рекомендована література.....	187
Список використаних джерел.....	188

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник «Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи» призначений для вивчення навчальної дисципліни «Маркетинговий менеджмент» у процесі підготовки фахівців з менеджменту, ділового адміністрування, керівників різних рівнів управління, слухачів бізнес-шкіл та ін.

В сучасних умовах ведення господарської діяльності виникає необхідність використання новітніх підходів до управління операційною діяльністю вітчизняних підприємств та збутом товарів і послуг. У зв'язку із цим особливої актуальності набуває удосконалення господарської діяльності підприємств на основі використання основних принципів маркетингу та менеджменту, тобто забезпечення стратегічного підходу до ведення діяльності за допомогою маркетингового менеджменту.

Менеджер у своїй практичній діяльності повинен вміти приймати ефективні рішення, однак, слід зауважити, що навчаючись у вищому закладі освіти майбутній менеджер отримує теоретичні знання, оволодіває певною методологією і набагато рідше – отримує практичний досвід. Зрозуміло, що для ефективної трудової діяльності менеджера недостатньо засвоїти суто теоретичні знання, а тому виникає необхідність отримати практичні навички. Усунути вищезазначені недоліки можна на основі використання ситуаційних вправ, тобто використання кейс-методу, який передбачає аналіз і обговорення конкретних господарських ситуацій, що описують становище певного підприємства в певний період часу. Зазначений метод вважається одним із найсучасніших інтерактивних методів навчання, забезпечує отримання як теоретичних знань, так і практичного досвіду.

Обговорення та аналіз ситуаційних справ значно відрізняється від інших форм практичних занять, зокрема ділової гри, де ситуація штучно розробляється викладачами, орієнтована на певні задані результати. Зміст кейс-методу не включає наперед готових рішень, а лише факти, аналітику, події, що відображають поточну ситуацію на підприємстві. Здобувачу вищої освіти необхідно проаналізувати конкретну ситуацію та запропонувати власний варіант її вирішення, окреслити перспективні напрямки подальшої господарської діяльності тощо. Використання даного методу в освітньому процесі передбачає роботу здобувачів вищої освіти в команді, сприяє виробленню вмінь та навичок відстоювати власну точку зору та адекватно сприймати критику, і водночас, дає змогу оволодіти навичками прийняття управлінських рішень на прикладі реальних господарських ситуацій.

Метою використання методу ситуаційних справ при вивченні навчальних дисциплін «Маркетинг» та «Маркетинговий менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти проблемно-орієнтованого мислення, набуття навичок прийняття управлінських рішень на основі аналізу складних господарських ситуацій, виявлення проблем та можливостей, аналізу сильних та слабких сторін певного суб'єкта господарської діяльності, розробки альтернативних варіантів розвитку подій та вибір найкращого з них, формування рекомендацій для виправлення становища та розробка подальших дій підприємства на ринку. Набуття вищезазначених навичок забезпечує досягнення управлінського успіху здобувачами у майбутній професійній діяльності на реальних підприємствах.

В сучасних умовах важливо навчити здобувача вищої освіти вмінню застосовувати отримані теоретичні знання з маркетингу у конкретних ринкових ситуаціях. Використання кейс-методу в процесі навчання маркетингу, стимулює здобувачів вищої освіти вивчати та активно використовувати методи, принципи, інструменти маркетингу під час аналізу, оцінки та вирішення конкретних господарських ситуацій в ринкових умовах.

Навчальний посібник передбачає дослідження та аналіз господарської діяльності провідних закордонних та вітчизняних

компаній, які представлені на ринку України. В кінці кожної ситуаційної вправи представлені питання, що спрямовані на засвоєння та систематизацію поданої інформації.

Навчальний посібник рекомендований для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» для вивчення навчальної дисципліни «Маркетинговий менеджмент».

Тема 1

ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Маркетинговий менеджмент можна розглядати як господарську концепцію управління діяльністю підприємства на засадах маркетингу, що спрямована на виробництво і реалізацією товарів (послуг, робіт) залежно від стану ринку, споживачів і комерційних цілей, які ставить перед підприємством його керівництво.

Абсолютно не має значення, як організоване підприємство і хто формально входить до відділу маркетингу, оскільки для маркетингу існує три види завдань, а саме:

- завдання виконання;
- завдання управління;
- концептуальне завдання.

До завдання виконання входить використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу (ядра маркетингу), які ще називають «маркетинг-мікс» або 4P від англійських слів: product (продукт); price (ціна), place (місце); promotion (просування). Термін «маркетинг -мікс» стає ключовим терміном, який означає використовувану підприємством в певний момент часу комбінацію його інструментів на оперативному рівні, що спрямовані на цільові сегменти ринку, на якому працює конкретна фірма.

Завдання маркетингового менеджменту досягаються за допомогою реалізації певних процедур процесу управління маркетингом підприємства: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування маркетингової інформаційної системи, відбір цільових сегментів, розроблення комплексу

маркетингу, організація системи маркетингового планування, побудова організаційної структури, формування і реалізація маркетингових, організація системи маркетингового контролю. Процес маркетингового менеджменту містить низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів, обслуговування і комплексне задоволення їх потреб.

Кейс 1. «Краса в деталях» – історія успіху *Mary Kay*



«Якщо ви подивитесь на багату історію «Мері Кей», я думаю, ви відразу зрозумієте, чому ми називаємо «Мері Кей» Компанією, у якої є Серце. Ми завжди дотримувалися нашої унікальної філософії, побудованої на Золотому Правилі: «Стався до людей так, як би ти хотів, щоб вони ставилися до тебе», – і наших пріоритетів, згідно з якими Віра – на першому місці, Сім'я – на другому і Кар'єра – на третьому. Я дійсно вважаю, що наш і принципи – це і є той міцний фундамент, завдяки якому компанія «Мері Кей» досягла запаморочливого успіху!»

Мері Кей Еш

Провінційне американське містечко, велика бідна сім'я, тяжко хворий батько - інтродукція до сентиментального жіночого роману. Але тут немає і краплі вигадки – саме так мільйонерша Мері Кей Еш починала свій життєвий шлях. У сім років вона вже доглядала за прикутим до ліжка батьком.

У 25 років Мері Кей Еш стала заробляти на життя комісійною торгівлею: доходи були нижче середнього. Одного разу продавець книг з дитячої психології Іда Блейк зателефонувала Мері додому, щоб запропонувати їй комплект дитячих енциклопедій. Еш не могла дозволити собі таку розкіш, але дуже хотіла зробити подарунок дітям, тому запитала, чи не можна отримати їх іншим шляхом. Жінка запропонувала їй безкоштовний комплект, за

умови, що Мері знайде покупців ще на десять. Еш продала десять комплектів за півтора дня, виконавши тримісячну норму найуспішніших співробітників фірми.

У той час в Еш не було машини й вона виконувала цю гігантську роботу пішки або за допомогою телефону. Вона зробила неможливе, опираючись лише на власну енергію й уміння переконувати. Блейк визнала її природний талант і дала їй роботу негайно. Блейк стала її першим босом і наставницею. Еш була на шляху до успішної кар'єри продавця із цільовим маркетингом, коли купівельний інтерес має першочергову важливість, а впевненість і працьовитість продавця абсолютно необхідні для успіху.

Після цього її негайно взяли на тримісячну роботу в «Stenly Home Products». Мері Кей пройшла добру школу торгівлі у цій компанії: здійснюючи «подвиги» прямих продажів, вона швидко просувалася по службових сходах. Це була одна з деяких робіт, що дозволяла матері трьох дітей трудитися, не перетворюючи життя родини в спустілі руїни.

Робота дозволяла їй мати досить гнучкий графік, тому що їй довіряли продавати товар по прямій комісії без постійних звітів перед вищестоящим комітентом. Це був 1938 рік, і Еш набиралася досвіду в професійній діяльності, навіть не здогадуючись ще про свою колосальну роль у створенні тридцятьма роками пізніше величезної комерційної організації зі світовою популярністю. Вона спокійно займалася торгівлею по прямій комісії під час Великої депресії – перший показник її напористої манери поведження. У неї не було ні формальної освіти, ні попереднього досвіду подібної роботи, але високий річний дохід у роки Депресії відзначався в інших украй рідко.

«Я була змушена щохвилини витримувати конкуренцію, мені доводилося вступати в контакт практично з кожним зустрічним. Коли я перемогла перший раз, то зрозуміла, що головний мій прибуток – це те, що я зовсім точно усвідомила собі, як на світло ліхтарика залучають дурну рибку й підсікають її. І я твердо тоді вирішила, що якщо створю свою компанію, то чорта з два кому-небудь ще вдасться коли-небудь заманити мене такою ілюмінацією».

Мері Кей Еш

Після «Stenly Home Products» Мері десять років пропрацювала в компанії «World Gift Company», місцевій Далаській фірмі допоміжних матеріалів, що теж була в руслі цільового маркетингу. Тут вона зуміла побудувати динамічну торгову мережу в 43 штатах. І знову Еш мала незвичайні успіхи, одержуючи численні підвищення й винагороди. Підсумковим підвищенням була посада комерційного директора.

Однак ця подія стала для неї принизливою. Еш згадує, що власник фірми вважав, що тільки чоловік може бути комерційним директором. «Так що він назвав мене «національним тренером директорів» і заплатив удвічі менше». Це був 1960 рік. Мері Кей заробила 25000 доларів за рік і стала маститим викладачем для продавців, що займаються цільовою торгівлею. Вона вчила чоловіків азам і професійним таємницям, а вони незабаром займали більш високо оплачувані посади, чим у неї, і дивилися на неї згори. Стать була єдиною їхньою перевагою, і це жахливо дратувало готову в будь-який момент до боротьби Мері Кей.

Шлях Еш до адміністративних вершин блокувався статевою дискримінацією й підсвідомим упередженням чоловіків. Для перевірки в організацію був запрошений кваліфікований експерт. Він порекомендував обмежити повноваження Еш. У цей час її молодшому синові, Річарду Роджеру, виповнилося вже 20 років, а вона сама обвінчалася із главою фірми, що робить вітаміни. Уперше у своєму житті Еш насолоджувалася розкішшю фінансової безпеки, і в неї не було ні найменшого бажання миритися з подібними шовіністичними випадками. Вона негайно пішла з компанії й звернулася до свого досвіду й здатності рухатися вперед власним шляхом.

Після звільнення з «World Gift Company», Мері Кей, враховуючи свій 20-річний досвід у галузі прямого продажу, вирішила написати книгу для жінок, які хочуть зробити кар'єру.

Прямі продажі – це реалізація товарів та послуг кінцевому споживачу за межами звичайних місць роздрібної торгівлі шляхом індивідуальної презентації товарів чи послуг. Людина, діяльність якої пов'язана із прямим продажем є незалежним приватним підприємцем і має власний бізнес. Вона сама планує свій графік роботи та рівень прибутку.

Таких людей називають консультантами, дистриб'юторами, представниками тощо. Переваги прямого продажу очевидні, адже разом з економією часу, що витрачається на покупки, консультант надає споживачу доступ до широкого спектру товарів і забезпечує високим рівнем сервісу.

Коли вона, сидячи за кухонним столом, працювала над планом книги, у неї було два списки. Один містив її негативний досвід роботи у фірмах, де «балом правили чоловіки», і красномовно свідчив про те, як не слід вести бізнес. Другий список включав умови, необхідні для ідеальної компанії і зручні для кар'єри жінки, що має сім'ю і дітей. Вона раптом уявила собі, що проектує фірму, яка б ідеально підходила для працюючих у ній жінок. Пізніше повідомила пресу, що «Mary Kay Cosmetics» народилася саме у цей момент, і додала: «Я хотіла створити компанію, яка дала б можливість жінці, що має сім'ю і виховує дітей, самій розпоряджатися своєю кар'єрою».

Щоб розпочати свій бізнес, Мері почала шукати продукт, який дозволив би їй завоювати місце під сонцем. І тут вона пригадала про чудо-засіб, яким із успіхом користувалася її мати і вона сама протягом десяти років. Рецепт вона знала багато років тому на одній вечірці, коли її увагу привернула жінка з дуже доглянутою шкірою. Відрекомендувавшись косметологом, Мері Кей про все розпитала.

З'ясувалося, що співбесідниця користується саморобним кремом, який придумав її батько – чинбар. Для розм'якшення шкіри він використав спеціальні речовини і одного разу помітив, що його руки виглядають набагато молодшими за обличчя. Він почав експериментувати з цими речовинами, і незабаром його дочка із задоволенням користувалася новим кремом. Недолік у цього омолоджуючого засобу був один – дуже неприємний запах. Але, зрозумівши, що це питання можна легко вирішити, Мері Кей, не роздумуючи вибрала цей засіб як продукт для своєї компанії.

Витративши 5 тис. дол., які збирала все життя, Еш купила формулу крему і права на його виробництво. Але за місяць до відкриття магазину другий чоловік Мері, який був її головним

порадником, адміністратором і менеджером, помер від серцевого нападу. Еш, заручившись підтримкою дітей, все-таки відкрила магазин. Це був 1963 рік.

«Mary Kay Cosmetics» починалася з 45 м², однієї полиці, заповненої товаром, і 9 консультантів з краси. Для початку Еш запропонувала формулу речовини Далаському хімічному підприємству, щоб отримати від них професійно виготовлений і розфасований препарат. Але власник цього підприємства не зацікавився її пропозицією, переадресувавши її до свого сина, щоб той «відфутболив порцію цієї смердючої мерзоти» для пані Кей.

Перший рік був дуже важким для Еш - доводилося працювати по 18 годин на добу, але результат роботи «Кей і її команди» був непоганим – річний дохід компанії становив 198 тис. дол. Наступного року у фірмі працювало вже 200 чоловік і прибутки стрімко зросли до 650 тис. дол. 1965 р. продукції «Mary Kay Cosmetics» вдалося завоювати 20% американського ринку. Компанія перевищила магічний мільйонний поріг на четвертому році свого існування. 1970р. Мері Кей почала будівництво власної фабрики у Даласі. Вона купила також той самий хімічний завод, де з нею так нелюб'язно обійшлися.

Перше 10-річчя свого існування «Mary Kay Cosmetics» завершила з річним доходом 18 млн. дол., її акції були внесені до списку Фондової біржі Нью-Йорка 1976 року, а до 1978 р. фірма мала 45 тисяч незалежних консультантів із товарообігом 54 млн. дол. і чистим річним доходом 4,8 млн. дол. 1983 року фірма, відзначаючи друге десятиріччя у бізнесі, могла похвалитися оборотом у 324 млн. дол., і двохсоттисячною армією консультантів із продажу.

З 1987 року Мері Кей частково відійшла від справ і була почесним головою створеної нею компанії. З того часу кермо влади прийняв її син від першого шлюбу Річард Роджерс.

До 1993 року Mary Kay Cosmetics була вже найбільшим у США торговим підприємством із продажу засобів по догляду за шкірою з більш ніж 250 тисячами незалежних консультантів у дев'ятнадцяти країнах світу. Фірма була визнана другою за

величиною серед подібних косметичних фірм (вона поступилася тільки фірмі AVON), третьою за величиною косметичною компанією, і головним бажанням Еш було ще за життя побачити, як її фірма стає компанією № 1.

***Бізнес-концепція** Мері Кей полягає в тому, що в бізнесі немає нічого серйозного, докучливою, недоступного жіночому розумінню – гроші в Магу Кау заробляють буквально граючи.*

***Ділова філософія** «Mary Kay Cosmetics» була створена для того, щоб гарантувати жінці можливість працювати й одночасно вести домашнє господарство. Мері Кей орієнтувалася на класичних домогосподарок, що не встигли отримати гарну освіту і що «розриваються» між кухнею і дитячим садком.*

Скориставшись добре відомою всій Америці технікою прямого продажу, Еш перетворила прихід продавця у міні-спектакль, майже культове дійство. Консультант приходять до вас додому і влаштовує безкоштовний косметичний сеанс, базикаючи з вами про новинки моди, чоловіків, дітей, рецепти різдвяного печива. Такі зустрічі більше нагадують посиденьки давніх приятельок, які довго не бачилися.

При цьому незалежні консультанти самостійно планують свій робочий день. Арифметика роботи проста: чим більше покупців, тим вищий дохід, а чим вищий дохід, тим більше титулів, подарунків. Кращих у Магу Кау величають королевами і фрейлінами. Сама Мері мала титул «Королева королев». Один із найпочесніших призив для менеджерів і консультантів, що відзначилися, – рожевий «Кадилак», «як у самої Мері». Відзначений такою високою нагородою консультант, повинен виправдати довіру: нового власника (частіше власницю) рожевого «Кадилака» на півроку підвищують на посаді – до керівника, але за умови: як мінімум 15 новачків для компанії плюс обов'язкові поставки на 600 доларів на місяць у наступні півроку.

Еш геніальна й у маркетингу, і в прийомах впливу. Її маркетингова концепція проста. Вона помітила, що жінки соромляться робити масаж обличчя в торговельному залі,

якщо їх вимагане лікувальними засобами особа може побачити на дисплеї увесь світ. Маркетингові нововведення полягали в тому, що консультант міг проводити демонстраційний сеанс безпосередньо вдома в клієнтки, коли вона почуває себе досить захищеної, де вона могла б освоїти нюанси догляду за шкірою, уникаючи сторонніх цікавих поглядів.

Особиста й ділова філософія Еш втілилася в золотих правилах. Створення мережі є дуже важливим для всіх багаторівневих організацій маркетингового продажу, і «Mary Kay Cosmetics» не є в цьому виключенням. Дохід консультанта – 50 відсотків комісійних від кожного продажу, і якщо він може завербувати ще 24 інших жінок, він може заробляти 1000 доларів на місяць. Середня жінка витрачає на косметику більше 200 доларів у рік, так що арифметичний розрахунок дуже простий: потрібно знайти необхідну кількість, щоб забезпечити задовольняючий вас заробіток, всі дані для такого розрахунку відомі – адже ви завжди одержуєте п'ятдесят відсотків від продажної ціни. У рамках даної торговельної програми цією діяльністю займалася достатня кількість жінок, і до 1981 року Еш була «відповідальна» за 15 жінок, що стали мільонершами завдяки торгівлі засобами по догляду за шкірою. Такого безпрецедентного успіху ще не було.

Хронологія подій.

1963 р. В п'ятницю, **13 вересня**, Мері Кей Еш відкриває «Мері Кей Косметікс».

1971 р. Відкрито перше міжнародне відділення Компанії в Австралії.

1973 р. На момент 10 річниці компанії «Мері Кей» кількість Незалежних Консультантів з краси перевищує **21 000** чоловік.

1976 р. Акції компанії «Мері Кей» внесені до списку Фондової біржі у Нью-Йорку.

1983 р. Компанія «Мері Кей Косметікс» святкує своє двадцятиріччя; річний об'єм продажів Компанії перевищує **300** мільйонів доларів.

1984 р. Компанія «Мері Кей» увійшла до першого видання рейтингу «100 Кращих Компаній для Співпраці в Америці».

1988 р. Відкривається відділення Компанії у Мексиці. Сьогодні це один з найбільших ринків «Мері Кей» у світі.

1990 р. Компанія представлена вже в **10** країнах світу.

1993 р. Відкрито відділення компанії «Мері Кей» у Росії.

1996 р. Уперше в історії Компанії продажі в оптових цінах досягли **1 мільярда** доларів США.

2001 р. Компанія «Мері Кей Інк» отримала нагороду «Нововведення індустрії» Асоціації Прямих Продажів за Програму «Персональний веб-сайт компанії Mary Kay», який дозволив кожному Незалежному Консультантові з краси зробити власну веб-сторінку просторі Інтернет. Ця нагорода присуджується Компаніям, які розробили новий підхід до технологій прямих продажів.

2001 р. Усіма улюблена Мері Кей Еш пішла з життя 22 листопада 2001 року.

2003 р. До 30 річниці Компанії кількість Незалежних Консультантів по красі налічує понад 1 мільйон жінок у всьому світі.

2005 р. Мері Кей Інк досягла 2 млрд. продажів в оптових цінах

2007 р. Продукція Компанії продається у більш ніж 35 країнах світу.

2007 р. Своє 10-річчя святкує «Мері Кей» Україна.

2008 р. «Мері Кей Інк» досягла 2,5 млрд. продажів в оптових цінах.

2010 р. У Казахстані, Малазії, Філіппінах та Словаччині відділення святкують 10 річницю, у Молдові – 5 років. Відкривається відділення у Вірменії.

2011 р. Співробітники компанії Mary Kay, Незалежні Консультанти з краси, а також друзі та члени сімей по всьому світу беруть участь в першій глобальній соціальній акції «Місяць добрих справ».

2013 р. Компанія Мері Кей Еш, яку вона заснувала, вклавши всього 5000 доларів, відзначає своє 50-річчя і продовжує працювати, керуючись тими ж цінностями і принципами, з якими Мері Кей Еш заснувала її.

2018 р. Майже в 40 країнах компанія Мері Кей Еш продовжує розширення можливостей жінок через підприємництво, надихаючи жінок досягати цілей у власному бізнесі.

Головний офіс компанії знаходиться в Далласі, штат Техас, США. Компанія «Мері Кей» виробляє більше 200 найменувань високоякісних косметичних засобів у п'яти категоріях: засоби по догляду за шкірою обличчя, декоративна косметика, засоби по догляду за тілом, сонцезахисні засоби й ароматична колекція.

Найбільші ринки Компанії – це Китай, Мексика, Росія і США.

Регіональні представництва компанії «Мері Кей» в Україні відкриті у великих містах: Львові, Донецьку, Дніпропетровську й Одесі. Центральний офіс і новий центр обслуговування Консультантів площею 7200 кв. метрів, 6000 кв. метрів з яких займає склад, знаходяться у Києві. Новий центр обслуговування побудований із використанням сучасних технологій та оснащений за останнім словом техніки.

Для якісного та своєчасного обслуговування клієнтів, Компанія придбала автоматизовану лінію зборки замовлень (PTL pick to light). Вона автоматично інформує оператора про найменування продукції та кількість одиниць, дозволяє контролювати якість зборки, а також розподілити замовлення за маршрутами доставки.

З компанією «Мері Кей (Україна) Лтд» співпрацює більше 150 000 Незалежних Консультантів з краси, серед яких більше 1700 – Незалежні Лідери Бізнес-Груп, 31 – Незалежні Національні Лідери Бізнес-Груп.

До речі, біля 73% людей, працюючих у прямих продажах – жінки. Щоб працювати в галузі прямого продажу потрібні невеликі початкові вкладення, немає обмежень за статтю, віком та територіальних обмежень. Прибуток незалежного підприємця залежить від його здібностей та затраченого часу і зусиль.

Основні переваги прямого продажу для незалежного продавця:

- Зручний та гнучкий графік роботи.
- Можливість власного бізнесу з мінімальним ризиком та стартовим капіталом.
- Відсутність вимог до базової кваліфікації.
- Навчання та підтримка з боку компаній прямого продажу.
- Широкий спектр та асортимент товарів.
- Соціальні контакти та особисте визнання.

Отже, Компанія Мері Кей представляє собою транснаціональну організацію. Це означає, що вона знаходиться на стадії глобальної фірми, «яка сприймає міжнародний ринок таким, як якби він був єдиним». Вона виходить з взаємозалежності ринків, управління

якими більше не відбувається автономно. Діяльність компанії не спрямована на задоволення потреб у косметичних засобах окремого національного ринку (ринків). Мері Кей, як глобальна фірма, працює в масштабах глобального ринку, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, підтримуваним аналогічними інструментами продажів і комунікації. Фірма Мері Кей – класичний приклад глобальної організації з геоцентричної орієнтацією. Таким чином, Мері Кей, використовуючи загальні методи своєї діяльності в усіх країнах, у той же час адаптує їх з урахуванням особливостей того чи іншого географічного ринку. Виходячи з усього цього, можна сформулювати головну мету Мері Кей на глобальному ринку: поступова глобалізація діяльності, проникнення на максимально можливу кількість ринків, головним чином географічних. Мері Кей прагне до того, щоб її товари продавалися в усіх куточках земної кулі і при цьому протягом максимально можливого терміну залишалися бестселерами на ринку: Мері Кей ставить собі за мету продовжити життєвий цикл товарів кожної своєї марки, роблячи ставки на нові перспективні ринки.

Рівні цін в компанії Мері Кей.

Мері Кей прагне задовольнити потреби якомога більшої кількості покупців косметичних засобів:кожна з її марок пропонує.	
Рівень цін	Типи марок
Рівень 1: Дуже високі	Тип 1: Марки, що носять імена відомих дизайнерів моди
Рівень 2: Високі і середні	Тип 2: Всесвітньовідомімарки,товари яких зроблені на основі новітніх технологій.
Рівень 3: Середні і низькі	Тип 3: Марки,товари яких оптимально поєднують в собі відносно низькі ціни та високу якість, основа якого – використання передових досягнень науки.

Також Мері Кей ставить перед собою наступні цілі:

- збільшити потенційний попит напровідних національних ринках (США, Зах. Європа);
- збільшити потенційний попит на перспективних в май-

бутньому ринках, направляючи свої зусилля на ринки Латинської Америки, Східної Європи та Азії, особливо на ринки Японії і Китаю;

- розширити обсяги виробництва, шляхом створення нових фабрик в рамках певних національних ринків;
- постійно створювати нову продукцію, відповідно до платоспроможних потреб покупців;
- щорічно збільшувати загальний обсяг продажів як мінімум на 10–12%.

Товари можуть задовольнити практично всі можливі потреби, які виникають або можуть виникнути у покупців косметики з урахуванням відмінностей у величин і тієї частини особистого доходу, яку вони готові витратити на косметичні засоби. Ціни диференціюються залежно від типу марки товарів.

Компанія Мері Кей пропонує марки, товари яких доступні за ціною більшості покупців і поширюються через представників компанії. Підрозділ «Товари для салонів»: пропонує марки специфічних товарів для візажу, призначених для використання професійними візажистами, стилістами. Товари цих марок поширюються тільки через спеціалізовані магазини або дистриб'юторів.

Таким чином, застосовуючи такий підхід в своїй роботі, компанія здатна задовольнити (і успішно це робить) споживачів краще, ніж конкурентні фірми, отримуючи при цьому високі прибутки.

На кожному з географічних ринків компанія Мері Кей пропонує кілька асортиментних груп товарів, заздалегідь визначених з урахуванням специфічних особливостей того чи іншого ринку.

За споживанням косметики Україна є третім за розміром ринком Східної Європи. Косметика закордонного виробництва зараз займає в Україні близько 90% загального обсягу продажів, а косметика українського виробництва – 8%. На ринку діє приблизно 80 українських виробників. Серед яких – ветеран вітчизняної індустрії ВАТ «Миколаївський ПКК «Червоні вітрила», ВАТ «Ефект», «Ельфа», «Біокон», «Бішофф», «Альянс краси» і парфумерно-косметична фабрика «Ароза».

Українські підприємства переважно спеціалізуються на виробництві засобів із догляду за волоссям («Магія трав», Salon, «Крымская роза», VelSilk, «Злато трав», «Зелена аптека»), обличчям («Біокон», Bishoff, Demax) та тілом (Fresh Juice, «Крамниця мильних скарбів», «Біокон» «Наша сім'я», Est Etoile).

Часто в одного виробника є одразу кілька торговельних марок. Так, у групи компаній «Ельфа» їх 14, у «Вельта-Косметик» – 9. Водночас, наприклад, «Біокон» працює під однією ТМ, але при цьому розвиває більше 10 серій різноманітної косметики.

В Україну в широкому асортименті імпортується парфумерія і косметика багатьох західних країн: Swarzkopf, Nivea, Wella, Florena (Німеччина), Oriflame (Швеція), Lumene (Фінляндія), Pollena (Польща), Alen Mak (Болгарія), Henkel Cosmetics (Австрія), Lander, Warner Cosmetics, Johnsons, Mary Kay, AVON, Artmadic Cosmetics (США), а також продукція країн Близького Сходу.

У структурі продажів лідирують декоративна косметика, засоби для ванни та душу, засоби з догляду за шкірою, засоби для догляду за волоссям. Недорога косметика становить більше 60% ринку, косметика середнього цінового сегмента – близько 30%, дорога селективна косметика – приблизно 10%.

Роздрібні ціни в елітному сегменті зазвичай жорстко диктує виробник: магазин може відступити від рекомендованої ціни не більше ніж на 5%. Націнка дистриб'ютора (до відпускної ціни виробника) при поставках елітної косметики, як правило, становить від 150 до 200%. У неї входять і витрати на просування продукції (всю рекламу брэнда, крім власної реклами роздрібною мережі, оплачує дистриб'ютор), зазвичай ця стаття становить 10–20% усіх витрат. У результаті в дистриб'юторів селективної косметики невеликі прибутки. У самих магазинах націнка на елітну косметику сягає 100%.

Продавці косметики оцінюють рентабельність галузі в 25%. У 2010 році обсяг продажу парфумерно-косметичного роздробу становив 35,5 млрд. грн., що на 2% вище, ніж у 2009 році.

За оцінками експертів, ринок зараз насичений приблизно на чверть. Це і провокує його зростання. З'являються нові компанії, а вже присутні підприємства розвивають свої мережі.

Частка організованого роздробу (спеціалізовані парфумерно-косметичні магазини, аптеки, супермаркети й так звані дрогері) становить трохи більше 50% від загального обсягу ринку. Решта, майже половина продажу припадає на ринки, магазинчики, крамнички, прямий продаж та продаж через інтернет. Таким чином, близько половини ринку перебуває в тіні.

До речі, під дивним словом «дрогері» ховається добре знайомий формат магазину площею 100–250 кв.м., у якому продається косметика, парфумерія, предмети гігієни, побутова хімія. Цей торговельний формат з'явився в 70-х роках у Німеччині і є дуже популярним у Європі.

В Україні дрогері теж представлені досить широко: міжнародною мережею **Watsons** (іще донедавна – ДЦ), а також локальними гравцями – «Космо», «Єва», **Prostor**.

Серед спеціалізованих парфумерно-косметичних магазинів виділяються мультибрендові (**Brocard**, «Роксолана», **Organics**) і монобрендові (**Yves Roches**, **Lush**, **L'Occitane**).

Прямий продаж косметики (**Avon**, **Mary Kay** тощо) становить близько 7–10% від загального обсягу ринку.

Український ринок дуже відрізняється від ринку інших країн Східної Європи. У Європі формат дрогері – один із найдинамічніших, за ним – формат дискаунтерів. Ринок роздробу краси та здоров'я значно менше роздроблений, ніж український, і швидко консолідується за рахунок експансії роздрібних лідерів, таких як **Watsons** або німецька **dm**.

*Найбільшим гравцем парфумерно-косметичних продажів в Україні є міжнародна мережа **Watsons**. На сьогодні в компанії 212 магазинів формату дрогері та 28 аптек у 64 містах в усіх регіонах України.*

*Компанія **Watsons** вийшла на ринок ще 2006 року, купивши частку в українській мережі ДЦ, а 2010 року повністю викупила ритейлера в українських партнерів і дала мережі міжнародне ім'я.*

*Компанії **Watsons**, яка має намір у найближчі 5 років інвестувати в український ринок \$37 млн. (300 млн. грн.) і довести кількість магазинів своєї мережі до 500, вдасться зберегти в наступні кілька років позицію лідера.*

*Таким чином, найближчим конкурентам **Watsons** – мережам «Космо» (76 магазинів і 21 аптека), «Єва» (понад 120 магазинів), **Prostor***

(понад 100 магазинів), буде нелегко наздогнати лідера без схожих інвестицій у кількісний і якісний розвиток мережі.

*Окрім формату дрогері, в Україні також працюють і спеціалізовані парфумерно-косметичні магазини. Найбільшим оператором сегменту, є компанія **Brocard**. Мережа налічує 86 магазинів по всій території України, загальною торгівельною площею 27 тис. кв.м. В мережі представлені парфумерія і косметика більш ніж 250 брендів. За даними самої компанії Brocard, 2015 року вона займала 30% сегменту елітного косметичного роздробу, а загальний товарообіг компанії склав 2 млрд. грн., кількість працівників – більше ніж 1700 чоловік та більше 1 млн постійних клієнтів. За підсумками 2018 р. компанія Brocard Україна входить у список 200 найбільших компаній країни*

Однак, попри низьку консолідацію ринку, відсутність агресивної конкуренції та високу оцінку потенціалу – на рівні €8–10 млрд., серйозні міжнародні гравці не поспішають заходити на український ринок. Основна причина – низька купівельна спроможність населення. Показники споживання косметики та засобів персонального догляду на душу населення значно відстають від європейських. Якщо в Європі люди витрачають на косметичні засоби в середньому €120–160 на рік, то в Україні цей показник коливається за різними даними від €40–60 на рік.

Крім цього, серед основних причин обережності інвесторів експерти виділяють високу бюрократизацію, погану інфраструктуру, політичну нестабільність, високу інфляцію та жорсткі умови кредитування.

Найперспективніші напрями розвитку косметичного ринку сьогодні, – за словами експертів – це дитяча й підліткова косметика, яка виробляється без консервантів і є гіпоалергенною. Це пов'язано з погіршенням нашої екології та більш вимогливим ставленням до якості продукту. Ще один напрям – чоловіча косметика, яка нині стає надзвичайно популярною. Це антиперспіранти, засоби для гоління, особливо – після гоління.

Серед вітчизняних косметичних товарів найбільшу частку складають засоби по догляду за шкірою. Це пов'язано не тільки з демографічною ситуацією, але і з різко-континентальним кліматом України. Для таких умов рецептури кремів повинні бути іншими, ніж традиційно використовуються в Європі та Америці легкі, часом на 90% складатися з води. Наступна група за обсягом виробництва в Україні - це засоби для догляду за волоссям і туалетне мило. Майже всі українські підприємства виробляють цю продукцію, а деякі спеціалізуються на її випуску.

Є попит на лінію для молоді: косметику для догляду за проблемною шкірою, яка дуже активно просувається на ринку. Не менш популярні засоби для догляду за волоссям, причому не тільки шампуні, а й пінки, кондиціонери, олії та бальзами - весь комплексний догляд.

Із нових перспективних напрямів слід відзначити виробництво натуральної косметики. Наприклад, останніх три роки активно розвивається поєднання старовинних національних рецептів із новими сучасними технологіями.

До нових ліній можна також зарахувати екзотичну косметику. Українці почали більше їздити і привозити її з далеких країн. З'явилася косметика на основі, наприклад, кореневих клітин ірису або з ягодами акаї з району Амазонки. Така барвиста продукція з відповідним дизайном вражає, її хочеться купити.

Розвиток цих напрямів відбувається на тлі зростання інтересу до продукції з урахуванням вимог бізнес-етики й екології. Це неминуче приведе до популярності натуральної косметики з невеличкими термінами придатності і в екологічній упаковці.

Щорічний обсяг продажу окремих груп косметичних виробів є таким:

- засобів для догляду за шкірою – на загальну суму близько 100 млн. грн. Структура продажу: засоби для догляду за шкірою обличчя – 79 %, креми для шкіри рук – 17 %, засоби для догляду за шкірою тіла – 4 %;
- засобів для фарбування волосся – 65 млн. упаковок на загальну суму 360 млн. грн. за роздрібними цінами.

Структура продажу: фарби для волосся – 45 %, освітлювачі – 37 %, відтінювальні шампуні, бальзами та пінки – 10 %, натуральні фарби – 7 % . Частка вітчизняної продукції в обсягах продажу складає 25–35 %;

- декоративної косметики – на загальну суму 40 млн. грн. Структура продажу: 30 % – губна помада; 20 % – туш для вій; 20 % – лак для нігтів; 20 % – косметичні олівці; 8 % – пудра та основа під макіяж; 2 % – рум'яна, тіні для вій. Частка вітчизняної продукції у продажу – близько 5 %.

У теперішній час український парфумерно-косметичний ринок переживає стадію розвитку, про що свідчать прагнення фірм, що працюють на ньому, завойовувати нові ніші. Дешева продукція, що наситила ринок, повільно витискується більш дорогими товарами. Особливого успіху на українському ринку досягають закордонні фірми. Той факт, що великі імпортери збільшили за рік обсяги продажу своєї продукції в середньому у 1,5 рази, говорить про значну ємність вітчизняного ринку. Однак сучасне становище на ринку - не на користь українських виробників. Господарями почувають себе оператори, що реалізують імпорتنу парфумерію і косметику, яка вигідно відрізняється від вітчизняної продукції широтою асортименту, ефективним зовнішнім оформленням, розвинутою рекламою.

Кожна фірма застосовує власну тактику розповсюдження товару. Деякі імпортери постачають продукцію відразу до магазинів, тобто доводять їх до кінцевого споживача. Ця методика ефективна при просуванні елітної продукції, бо дозволяє «виховувати» свого покупця, прививаючи йому певний смак. Інші імпортери утворюють широку дилерську мережу і просувають продукцію, незважаючи на умови роздрібною реалізації. Такий підхід розумний при розповсюдженні «мас-маркетингової» продукції. Між великими постачальниками і кінцевими споживачами є, як правило, один-два посередники, які можуть виконувати умови з обсягів закупівель, що висуваються великими оптовиками.

Ще однією особливістю мережної торгівлі косметикою стає присутність у торгових залах продавців-консультантів.

Вони зазвичай володіють не тільки інформацією про товари, а й основами косметології, щоб порадити клієнтові той чи інший різновид косметики. Консультантів навчають роботи з однією або низкою торгових марок, представлених у магазині. У деяких мережах консультанти працюють від торгової марки, в інших – від самої мережі. Витрати на їх навчання часто бере на себе дистриб'ютор, а великі мережі мають свої тренінг-центри.

Аналітики вважають, що практику використання продавців-консультантів торгівлі мережі запозичили у своїх попередників - компаній з прямого продажу.

Нині в Україні з'явилася поки що мало помітна, але цікава тенденція: косметичку купують у салонах краси. Там можна отримати фахову консультацію, зробити будь-яку процедуру, а в разі виникнення якихось проблем – висунути претензії і салону, і косметологу, який особисто відповідає за результат. До речі, в Європі салони вже давно працюють як косметичні магазини. Європейський досвід може бути корисним для українців: купівля в салоні страхує від підробок, оскільки професійні бренди не так відомі, як масова косметика, а сама продукція випускається невеликими партіями, отже, підробляти таку косметичку не вигідно.

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Перелічіть завдання процесу маркетингового менеджменту.
2. Охарактеризуйте завдання управління. Наведіть приклади.
3. Проаналізуйте завдання виконання. Наведіть приклади.
4. Дайте характеристику концептуального завдання. Наведіть приклади.
5. Проаналізуйте процедури процесу управління маркетингом на підприємстві
6. Проведіть сегментацію ринку. Який цільовий сегмент ринку слід обрати компанії для забезпечення ефективної конкуренції?
7. Які джерела конкурентних переваг компанії Мері Кей?

8. Які, на вашу думку, перспективи подальшого розвитку продажів косметики методом «прямих продаж» в Україні?
9. Запропонуйте і обґрунтуйте доцільність вибору інших методів збуту продукції Компанією.
10. Сформулюйте комплекс заходів (маркетингових; техніко-технологічних; інноваційних ...) для українських підприємств-виробників косметичної продукції для забезпечення конкурентоздатності імпортним виробникам.

Рекомендована література

1. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : курс лекцій. К. : Знання, 2008. 123 с.
2. Вступ до маркетингу, поняття маркетингу та його функції. URL : <http://audyt.lviv.ua/ru/statti/17-statti-po-marketyngu/65-vstup-do-marketingu.html>.
3. Голда Н. Маркетинговий аспект в управлінні конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2008. № 2. С. 49–54.
4. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
5. Левків Г.Я., Минів Р.М., Батюк Б.Б. Маркетинговий менеджмент: навч. підручник, за заг. ред. Левків Г.Я. Л. : Сполом, 2012. 368 с.
6. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
7. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : «Інтелект-Захід», 2005. 244 с.
8. Устенко А. О., Тараєвська Л. С., Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.
9. Чеботар С. І., Ларіна Я. С., Луцій О. П., Шевчик М. Г., Буряк Р. І., Боняр С. М., Рябчик А. В. Маркетинг : навч. посібник. К. : Наш час, 2007. 504 с.

Тема 2

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Загальна концептуальна база підприємства становить сукупність суспільних і підприємницьких правил, що локально склалися та які обумовлюють значення й специфіку існування підприємства. Узагальнено концептуальна база містить два основні елементи:

1. Корпоративну філософію.
2. Корпоративну культуру (складається з професійної культури та ділової етики).

У теорії і практиці маркетингу та менеджменту використовується загальноприйнята типологія корпоративних культур. Відповідно до неї виділяють: ринкову, бюрократичну і технічну культури.

Корпоративна філософія й корпоративна культура тісно взаємопов'язані, вони нерозривні та доповнюють одне одного, продукують комплекс цілей, суть яких відображає позицію, прагнення і профільно-ринкову орієнтацію та організацію діяльності підприємства, що формуються під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників.

Потрібно зазначити, що необхідність дотримуватися ділової етики в маркетингу схвалюється всіма, але що стосується її змісту, то багато питань вважаються дискусійними.

Для успіху в комерційній діяльності репутація підприємств має величезне значення. Вона лежить в основі формування іміджу в споживацькому й діловому середовищі. Потрібно зазначити,

що імідж підприємства важко піддається формалізації і йому не завжди можна дати однозначну характеристику.

Кейс 2. METRO Cash and Carry: як завоювати серця покупців



«У майбутньому торгові компанії конкуруватимуть не тільки продуктами та цінами, ключовими перевагами стануть обслуговування та лояльність клієнтів. Відкриття нового контакт-центру – перший крок METRO Cash and Carry на шляху до завоювання сердець покупців», – такими словами закінчив презентацію нового, найбільшого в Україні контакт-центру маркетинг-директор компанії «METRO Кеш енд Кері Україна» (METRO Cash and Carry Ukraine).

Новий контакт-центр компанії вартістю близько 500 тис. євро обслуговує не тільки вхідні, але й вихідні дзвінки, що дає змогу детально інформувати клієнтів компанії про новини, відкриття та акції, здійснювати телепродажі за принципом директ-маркетингу, а також працювати зі скаргами. Причому, якщо клієнт телефонує з номера, зазначеного у базі даних, програма автоматично виводить на екран інформацію про нього. Це дозволяє оператору не тільки звернутись до клієнта на ім'я, але й дізнатися про те, з якого питання він телефонує та відстежити статус вирішення ситуації. Така функція можлива завдяки спеціально розробленій системі управління питаннями/проблемами. В контакт-центрі можуть одночасно працювати 42 оператори.

«Компанія – METRO Кеш енд Кері Україна» однією з перших серед міжнародних торговельних мереж вийшла на український ринок. Нині ринок оптової та роздрібної торгівлі в Україні розвивається дуже швидко і стає дедалі привабливішим для інших гравців. Відомі міжнародні мережі гіпермаркетів та супермаркетів заявили про своє бажання вийти на український

ринок і навіть зробили перші кроки. Як зміцнити партнерські відносини зі своїми існуючими цільовими групами? Як підвищити їх лояльність та не допустити переходу до конкурентів?» – розмірковував маркетинг-директор.

METRO Cash & Carry – міжнародний лідер оптової торгівлі з головним офісом у Дюссельдорфі (Німеччина) є найбільш інтернаціоналізованим підрозділом третьої у світі за розміром торгової компанії METRO Group.

METRO Cash & Carry почала свій розвиток в Україні у 2003 р. із відкриття першого в країні центру оптової торгівлі в Києві. У 2004 р. компанія відкрила магазини в Харкові, Дніпропетровську, а також другий магазин у Києві. У 2005 р. було відкрито чотири оптові магазини METRO – в Одесі, Донецьку, Львові і ще один у Києві, а в 2006 р. – у Луганську, Кривому Розі, Полтаві та по другому центру в Донецьку та Дніпропетровську.

Відтоді інвестиції компанії в українську економіку досягли 290 млн євро, а кількість нових робочих місць для українців, створених у 15 оптових магазинах компанії та головному офісі, перевищила 6 тис.

METRO – провідна міжнародна компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі у сфері продуктового рітейлу. Компанія представлена у 25 країнах, з головним офісом у м. Дюссельдорф, Німеччина. Налічуючи понад 150 000 співробітників у світі, компанія досягла обсягу продажів у 36,534 млрд. євро у 2017/2018 фінансовому році (жовтень 2017 р. – вересень 2018 р.) Компанія пропонує індивідуальні рішення для задоволення локальних та міжнародних потреб своїх оптових та роздрібних клієнтів. У своїй діяльності METRO впроваджує новітні стандарти обслуговування клієнтів, цифрові інновації та ефективну бізнес-модель, розвиваючи торговельні підрозділи METRO/MAKRO Cash & Carry та Real, а також напрямок доставки та діджитал-проекти.

«METRO Кеш енд Кері Україна» входить до складу METRO GROUP, однієї з провідних міжнародних торговельних компаній. У фінансовому році 2014/15 обсяг продажів компанії становив 59 мільярдів євро. Компанія представлена у більш ніж 2 000 міст у 29 країнах світу, та об'єднує більш ніж 220 000 співробітників.

Досягнення METRO GROUP базуються на незалежній діяльності сильних брендів: METRO/MAKRO Cash and Carry, міжнародного лідера у оптовій торгівлі у форматі самообслуговування; Media Markt та Saturn, лідерів ринку роздрібних продажів побутової електроніки у Європі; та гіпермаркетів Real.

Оптові магазини компанії пропонують асортимент у понад 25 тис. найменувань продовольчої та непродовольчої продукції. «METRO Кеш енд Кері Україна» співпрацює з понад 1400 українськими та міжнародними компаніями. Близько 90 % товарів, представлених у магазинах компанії, постачаються українськими виробниками, дистриб'юторами та імпортерами.

В Україні ще не всі розрізняють такі формати торгівлі, як супермаркет, гіпермаркет, дискаунтер та *cash and carry* і їх особливості. Тому METRO Cash & Carry іноді плутають з гіпермаркетом або дискаунтером, хоча вони розраховані зовсім на різні аудиторії. Потрібно підвищувати інформованість ринку про особливості роботи *cash and carry* та переваги цього формату торгівлі.

Типи торгових мереж.

Основні відмінності між різними типами торгових мереж полягають у площі, асортименті та цільовій аудиторії.

Супермаркет – роздрібний магазин з мінімальною торговою площею 400 м², який пропонує продукти харчування та непродовольчі товари (їх частка становить до 25 % від усього асортименту). Асортимент – 7–12 тис. найменувань.

Гіпермаркет – форма роздрібною торгівлі з мінімальною торговою площею 5000 м² та асортиментом від 33 до 63 тис. найменувань як продуктів харчування, так і товарів тривалого використання (побутова техніка).

Дискаунтер – форма роздрібною торгівлі, яка характеризується пропозицією дуже обмеженого асортименту товарів з високою частотою обігу. Використовується агресивна політика низьких цін. Асортимент – 780–1600 найменувань.

Cash and carry – форма оптового продажу, за якої покупці вибирають потрібні товари з широкого асортименту, платять за них готівкою і забирають їх своїм транспортом відповідно до принципу самообслуговування.

Термін «cash & carry» походить з англійської мови і означає «плати готівкою і забирай товар сам». У cash & carry, на відміну від інших трьох типів, цільова аудиторія – це не кінцеві споживачі, а комерційні покупці (підприємства малого та середнього бізнесу), які купують товар для задоволення своїх професійних потреб.

Історія магазинів cash & carry бере початок у США, а справжній розвиток цього формату почався у Німеччині, де в 1964 р. професор Отто Байсхайм заснував компанію METRO Cash & Carry. Тоді ж було чітко визначено концепцію магазину cash & carry – це і не гіпермаркет, і не оптовий склад, а щось інше. Купуєте оптом, але розплачуєтесь готівкою в касах, як ніби ви купували у роздріб. Тоді ж сформувалася і основна цільова аудиторія cash & carry – малий та середній бізнес, в основному HoReCa (готелі, ресторани, кафе), торговці та інші інституційні клієнти (CBU – complimentary business users).

Формат METRO Cash & Carry розраховано на те, щоб зробити максимально зручною закупівлю товарів професійними покупцями зокрема готелями, ресторанами, кіосками, приватними підприємцями та роздрібними торговцями. Для того щоб увійти до магазину і придбати товар, професійні клієнти повинні мати картку клієнта METRO Cash & Carry, яка видається тільки професійному покупцеві на основі офіційних документів. Таким чином, магазини відкриті тільки для юридичних осіб, а також фізичних осіб, які є суб'єктами підприємницької діяльності. На відміну від традиційного опту концепція cash and carry ґрунтується на принципі самообслуговування. Покупці самі вивозять куплений ними в магазині товар.

У 1968 р. концепція cash and carry поширилась за межі Німеччини з відкриттям магазину Makro та заснуванням компанії у Нідерландах. У 1971 р. METRO виходить на ринок Великобританії, Франції, Австрії



та Данії, частково під торговою маркою «Макро», а в 1972 р. – відкриває магазини в Іспанії та Італії. У 1994 р. *METRO Cash & Carry* однією з найперших міжнародних торговельних груп виходить на ринок Східної Європи (центри оптової торгівлі відкриваються в Угорщині та Польщі), а в 2001 р. розпочинає діяльність у Росії – одному з найперспективніших ринків Східної Європи. На цей час група оптової торгівлі вже керує 15 магазинами у Китаї. У 2003 р. компанія виходить на ринки України та Індії.

Нині *METRO Cash & Carry* має 584 магазини у 29 країнах, а шість підрозділів *METRO Group* нараховують 2284 магазини у 30 країнах.

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» працює з трьома цільовими сегментами клієнтів:

- Ресторанний бізнес – готелі, ресторани, кафе та інші заклади громадського харчування (*HoReCa*), які купують продукти харчування та супутні товари.
- Торговці – невеликі магазинчики, кіоски та приватні підприємці, які купують товар для перепродажу.
- Додаткові бізнес-клієнти – офіси, сервісні компанії, органи державної влади та інші організації, які купують товар – від мийних засобів до офісного обладнання – для професійного використання.

Кожна з груп керується своїми мотивами щодо здійснення покупок. Так, представники сегмента *HoReCa* фокусують увагу на асортименті та свіжості продуктів, оскільки вони повинні щоденно подавати страви зі свого меню. Для них важливими є стабільність асортименту та висока якість продукції. Торговці зацікавлені передусім в якомога якіснішому товарі за мінімальну ціну, щоб отримати хорошу маржу. Для них найважливішим є співвідношення ціна–якість. А для додаткових бізнес-користувачів особливо значущим є широкий асортимент різних груп товарів (таких як кава, чай, принтери, телефони, папір тощо) та можливість їх купівлі в одному місці.

«На сьогодні перед компанією постала потреба змінити співвідношення клієнтів, які належать до різних сегментів компанії.

Частка сегмента додаткових бізнес-користувачів у загальному обсязі продажу «METRO Кеш енд Кері Україна» становить близько 60 %, *HoReCa* – близько 11 %, а 29 % – торговці. Але додаткові бізнес-користувачі купують невеликі партії товару і роблять це нерегулярно, в той час, як для двох інших сегментів закупівлі в *METRO cash and carry* є невід’ємною частиною їхнього основного бізнесу. Отже, завдання компанії – збільшити частку продажів цим двом сегментам до 50 % від загального обсягу реалізованої продукції, – розмірковував маркетинг-директор. Вже зроблено перші кроки в цьому напрямі, наприклад, запроваджено програму лояльності – Золота карта, мета якої, крім підвищення лояльності до брэнда та збільшення повторних покупок, переструктурування обсягів продажу різним групам клієнтів».

«Програма лояльності – це лише надбудова над основною пропозицією, – продовжував розмірковувати маркетинг-директор. – Але чи достатньо цього для реалізації поставленого завдання? Чи потрібно активізувати зусилля з просування компанії серед найбільш привабливих цільових сегментів?».

Програма лояльності. «Золота карта» не передбачає накопичення бонусів і надання знижок на товар, що закуповується в мережі, оскільки згідно з концепцією в магазинах METRO вже й так встановлено мінімально можливі ціни. Натомість програма лояльності передбачає додаткові послуги та увагу до найбільш відданих покупців, надаючи їм можливість відчутти себе VIP-клієнтами.

На українському ринку компанія встановила основні два критерії для отримання статусу учасника програми «Золота карта»: кількість відвідувань магазину на рік та загальний обсяг закупівель (з початку запровадження програми критерії були такі: щонайменше 50 закупівель на суму понад 72 тис. грн з ПДВ на рік). За неповний рік після впровадження програма охопила близько 4 тис. компаній.

Статус учасника «Золотої карти» компанія щороку переглядає. З 2008 р. планується підвищити поріг входження. Це обумовлено збільшенням клієнтів, які відповідають встановленим критеріям, що може зменшити їх відчуття себе персоною VIP, оскільки подібне обслуговування пропонують багатьом.

Усі власники «Золотої карти» отримали низку привілеїв: окреме місце для паркування відразу біля виходу з торгового залу, можливість щоденного відвідування торгових центрів за годину до їх офіційного початку робочого дня (з 6:00 з понеділка по суботу); обслуговування через окремі каси, де клієнтам допомагають розвантажити і завантажити товар у візок; можливість випити каву в куточку для відпочинку й ознайомитись з останніми новинами та пропозиціями компанії, поки співробітник компанії оформляє покупки через касу. «Золота карта» також дає змогу попереднього замовлення свіжих овочів і фруктів, риби, м'яса та молочної продукції й отримання знижки на паливо. Також у співпраці з великим українським банком клієнтам пропонують унікальні фінансові послуги – безкоштовне користування кредитом до 30 днів.

Стратегія просування

Основним елементом комплексу просування компанії є прямий маркетинг у вигляді прямої поштової розсилки. «METRO Кеш енд Кері Україна» не витрачає коштів на загальнонаціональну телевізійну рекламу, вважаючи це неефективним. За три місяці до відкриття нового торгового центру та протягом шести місяців після відкриття використовується зовнішня реклама, реклама на радіо, локальна телереклама на місцевих каналах, участь у виставках та конференціях. Відкриваючи новий магазин, компанія попередньо отримує списки компаній, розташованих у певному радіусі від нової точки. Кожній з них видають картку клієнта ще до відкриття торгового центру. А потім використовують пряму поштову розсилку

Принципова відмінність METRO Cash and Carry від роздрібних супермаркетів полягає у тому, що кожен, хто хоче стати клієнтом цієї мережі, повинен отримати спеціальну картку, без якої неможливо увійти до торгового центру. А щоб стати власником такої картки, потрібно бути зареєстрованою юридичною особою або приватним підприємцем та повідомити інформацію про себе: назву підприємства, адресу, телефон тощо. Таким чином компанія отримує унікальну базу даних про своїх клієнтів, вона може простежити історію покупок кожного клієнта: що він купує,

як часто, і відповідно до цього формувати спеціальні пропозиції і просувати їх за допомогою директ-маркетингу, розсилаючи за вказаними адресами.

Наприклад, для сегмента HoReCa випускають щоквартальний спеціалізований журнал «Світ HoReCa», який безкоштовно розповсюджують серед клієнтів компанії, що належать до цього сегмента. В ньому публікують матеріали про новинки продовольчого і непродовольчого асортименту METRO Cash and Carry, інтерв'ю з визнаними експертами галузі (шеф-поварами, сомельє тощо), розповіді клієнтів компанії про свій бізнес. Для сегмента HoReCa публікують також спеціалізовані каталоги з – гарячими|| ціновими пропозиціями, наприклад, вин та гастро обладнання (механічне, теплове, холодильне та допоміжне обладнання для професійної кухні або підприємств харчування), проводять спеціалізовані майстер-класи. Усі клієнти компанії раз на два тижні отримують «METRO-Пошту» – спеціальні каталоги, що містять понад 300 «гарячих» пропозицій, дійсних протягом двох тижнів за найкращими цінами на ринку. Компанія впровадила sms-маркетинг, що особливо актуально для представників торгівлі, адже вони можуть якнайшвидше дізнатися про спеціальні цінові акції. Найближчим часом планують провести аналогічне тестування для e-mail-маркетингу. Обидва канали комунікації можуть зробити контакт компанії з клієнтами зручнішим та швидшим, ніж розсилка каталогів. Зворотний зв'язок з клієнтами налагоджений також через співробітників компанії, які напряму та через – гарячу лінію спілкуються з клієнтами.

Компанія постійно шукає нові шляхи для зміцнення партнерських відносин зі своїми клієнтами. Зокрема, спільно з одним із українських банків було запроваджено програму кредитування *METRO Cash and Carry*. В її рамках будь-який покупець може безкоштовно оформити кредитну картку в одному з торгових центрів *METRO*, на яку можна купувати товари в мережі на суму до 10 тис. грн (власникам «Золотої карти» – до 30 тис. грн). Перші 10 днів після купівлі користування кредитом безкоштовне, потім на залишок боргу нараховують 2

% щомісячно. Програма є вигідною для усіх сторін: *METRO Cash and Carry* збільшує обсяги продажу, банк залучає додаткових бізнес-клієнтів, покупці мають змогу відстрочити оплату. Близько 100 тис. клієнтів замовили кредитні картки, з них 75 % уже скористалися кредитом.

Розроблено та впроваджено новий додаток METRO C&C, який надає можливість відразу користуватися власною картою постійного клієнта без її оформлення на касі, а також дає можливість першим дізнаватися про вигідні акційні пропозиції, знаходити найближчий магазин і прокладати до нього найкоротший шлях. За допомогою додатку клієнти завжди матимуть під рукою достовірний графік роботи Торгових центрів METRO та картку із зручним зчитуванням штрих-коду. Для швидкого обслуговування на касі достатньо пред'явити її у власному мобільному пристрої. На кожній касі в торговельних центрах METRO встановлено 3D сканери для швидкої роботи з додатком.

Крім того METRO має власний канал YouTube METRO та власний Блог METRO, тобто мається встановити найміцніший контакт зі своїми клієнтами та іде в ногу зі світовими інноваційними процесами.

Отже, результати перших років роботи компанії на українському ринку вражають. Загальний обсяг продажів «METRO Кеш енд Кері Україна» у 2006 р. становив 615 млн євро, тобто збільшився майже вдвічі порівняно з 2005 р. (338,5 млн. євро). Фінансові результати за 2017–2018 рр вказують на зростання обсягів продаж до 523 млн євро, порівняно із попереднім роком.

Але чи зможе компанія утримати такі високі показники в умовах посилення конкуренції, і що для цього потрібно зробити?

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Охарактеризуйте способи і методи підтримки концептуальної бази підприємства.
2. Сформулюйте сутність корпоративної культури і охарактеризуйте її інструментарій. Наведіть приклади.

3. Проаналізуйте типологію корпоративних культур.
4. Визначте сутність, принципи вираження та напрями ділової етики в організації маркетингового менеджменту.
5. Розкрийте зміст репутації та іміджу підприємства.
6. Проаналізуйте складові ділового етикету.
7. Чого варто остерігатися компанії METRO Cash and Carry у зв'язку з посиленням конкуренції на українському ринку оптової та роздрібною торгівлі? У чому сильні та слабкі сторони компанії?
8. Як збільшити частки сегментів HoReCa і торговців у загальній структурі продажів компанії?
9. Дайте рекомендації щодо вдосконалення стратегії просування, спрямованої на кожен з трьох цільових сегментів компанії.

Рекомендована література

1. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : курс лекцій. К. : Знання, 2008. 123 с.
2. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: навч. посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
3. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Львів : Априорі, 2007. 1032 с.
4. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
5. Левків Г.Я., Минів Р.М., Батюк Б.Б. Маркетинговий менеджмент: навч. підручник, за заг. ред. Левків Г.Я. Л. : Сполом, 2012. 368 с.
6. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навч. посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
7. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
8. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / За редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.
9. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228с.
10. Устенко А. О., Тараєвська Л. С. , Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.

Тема 3

СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організаційну структуру маркетингу на підприємстві потрібно розуміти як певну системну конструкцію різноманітних ланок (підрозділів, відділів, бюро і служб), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності. При цьому у загальному вигляді організаційні схеми виконують такі функції:

- 1) дають назву кожній управлінській роботі;
- 2) показують рівні підзвітності;
- 3) визначають керівників для кожного рівня управління;
- 4) відзначають види створених підрозділів;
- 5) ілюструють ланцюг просування управлінських розпоряджень;
- 6) дають можливість кожному працівнику знати місце, права і обов'язки.

У теорії і практиці маркетингового менеджменту виділяють різні способи організації маркетингових організаційно-управлінських структур. Серед них найбільшого поширення набули підходи, які орієнтують організаційну побудову за такими ознаками: вертикальною, горизонтальною і дворівневою, а також змішані структури (функціонально-товарні, функціонально-територіальні, функціонально-споживацькі). Крім поданого підходу до створення маркетингових організаційних структур,

їх можна поділяти ще на інтегровані і не інтегровані, жорсткі і м'які.

Існують наступні види базових організаційних структур служби маркетингу: функціональна, товарна/продуктова, територіальна, ринкова.

Принципи організації маркетингових служб визначаються маркетинговими особливостями менеджменту, спрямуванням організаційних структур на забезпечення ефективної маркетингової діяльності.

Кейс 3. Компанія «Ferrero»: найуспішніша торгова марка «Kinder Surprise» – завжди дарує радість

Кожен рік, починаючи з 1999-го, в світі продається шоколадних яєць Кіндер-сюрприз більш ніж на мільярд доларів. Сьогодні компанія Ферреро займає третє місце в світі після таких шоколадних гігантів, як Нестле і Марс. А почалося все в 1941 р. з крихітної кондитерської лавки в італійській області П'ємонт.



Засновником першої торговельної крамниці був П'єтро Ферреро. Ця людина вирізнялася веселою вдачею, винахідливістю і незгасним оптимізмом, – і ось його історія...

У військовий час всім несолодко. І в алегоричному сенсі, і в прямому. У крамницю П'єтро і Джованні Ферреро відвідувачі заглядають найчастіше за простим грубим хлібом, адже свої знамениті тістечка синьйора П'єра вже рік як не пекла – дуже мало борошна, цукру, олії. Відпускаючи прісні коржик похмурій змученій жінці з маленькою сумною дівчинкою, синьйор Джованні раптом посміхнувся і підморгнув:

- Приходь завтра, ми готуємо солодощі!

Дівчинка засяяла, а мати похитала головою: спасибі, звичайно, але які тепер можуть бути солодощі ...

Ав цей час в кімнатці позаду прилавка чаклюють над запасами, купленими в навколишніх селах. Ось зацукрований мед, ось два величезні мішки лісових горіхів, ось справжня коштовність: банка порошку какао. Трохи оливкової олії ... З цих компонентів роблять солодкі стовпчики, які називають джандуйо. До світанку кипить робота, а на ранок солодощі виставлені на продаж і вмиль зметені з прилавку. Цей вигадник П'єтро завжди знайде чим здивувати, навіть в такі важкі часи, говорять городяни.

П'єтро Ферреро – улюбленець невеликого містечка Альби, де розташувалася кондитерська. У 1930 р. він успадкував від батька звичайну булочну, але його весела і поривчаста вдача вимагала більш святкового заняття. Так булочна перетворилася на кондитерську. Стовпчики джандуйо за три роки зачарували весь П'ємонт. Особливу красу ласощів додавав мінливий смак. Це П'єтро постійно експериментував з компонентами в задній кімнаті, яка перетворилася на справжню лабораторію. Для своїх тістечок брати придумали упаковку з фольги: на етикетці рум'яна селянка обіймала двох веселих дітей. Тепер дітей Альби завжди можна пригостити недорогими солодощами в кондитерській П'єтро, який невпинно повторює: навіть небагаті люди мають право на солодке життя!



На четверте літо, нестерпно жарке і задушливе, в кондитерську прийшла біда. Надвечір П'єра, дружина Ферреро, вийшла в комору поповнити запас тістечок в залі – і ахнула. На полицях замість акуратних стовпчиків красувалися безформні плями у фользі. Величезна партія джандуйо, куди в черговий раз було вкладено всі кошти, розтанула від спеки! П'єра не витримала і

розплакалася на сходах комори, де її і знайшов чоловік. Йому, вічному оптимісту і веселуну, важко було примиритися з підлим ударом долі. Спека знищила найбільшу партію товару, приготовлену до міського свята. Бути тепер П'єтро до самої смерті звичайним пекарем. Подумати тільки, загинули саме тістечка та булкам - хоч би що ... ці чортові булки ... І тут на очах здивованої П'єр її чоловік засяяв:

- Ріж хліб, П'єра! Швидше!

За годину П'єтро пригощав відвідувачів шоколадним бутербродом: він намазав розплавлений джандуйо на хліб, і виявилось, що це дуже смачно і ситно, а дітей просто за вуха не відтягнути від нових ласощів! Товар був розпроданий, а виручка склала значно більше, ніж очікувалося: розтопленої маси вистачило на велику кількість бутербродів. Тільки через декілька днів П'єра помітила у волоссі чоловіка яскраві сріблясті нитки: пам'ять про ту хвилину, коли П'єтро вважав, що справа його життя загинула, не встигнувши народитися.

Забігаючи наперед, скажемо, що з тих пір спека – фамільний кошмар сім'ї Ферреро. Жах, пережитий П'єтро тим літнім вечором, обернувся для фірми небаченим в діловому світі звичаєм. Кожне літо величезна компанія обов'язково припиняє на три місяці постачання фігурних шоколадних виробів, боячись, що в магазинах їх не зуміють зберегти в товарному вигляді. Недовіра до спекотної погоди викликала до життя ще один знаменитий винахід Ферреро: цукерки Раффаелло з кремовою начинкою в вафельній оболонці. Ось він, плід довголітніх зусиль П'єтро Ферреро – цукерка, якій спека не страшна! Але це буде через багато років, а поки ...

Кілька розтоплених тістечок П'єтро поніс в свою лабораторію і довго вивчав їх, намагаючись відтворити пасту, що випадково получилася. Він читав спеціальну літературу, міняв компоненти, додавав то какао, то масло, то ваніль ... Через півроку на



світ народився крем джандуйо: у ньому було зовсім небагато какао, він коштував недорого, але відрізнявся ласим шоколадно-горіховим смаком. Успіх перевершив всі сподівання! До лютого 1946р. П'єтро продав 6600 фунтів свого винаходу і вирішив створити разом з братом справжнє сімейне підприємство. 14 лютого 1946р. стало днем народження компанії Ferrero SpA. За місяць крем завоював всю Італію. Доходи злетіли, фірма стрімко розширювалася, а П'єтро і Джованні намірилися вийти на експорт. Крем урочисто одержав нову торгову назву - **Нутелла**, під яким він живе і понині.

Хронологія подій.

У 1942 році П'єтро Ферреро заснував цех з виробництва солодоців у місті Альба.

У 1946 році П'єтро винайшов горіховий крем і назвав його «Паста Джандуя» (ит. Pasta Gianduja), а трохи пізніше «Джандуйот» (ит. Giandujot), що традиційно асоціюється зі славетним п'ємонтським карнавалом. Цей горіховий крем загортали у фольгу, що полегшувало його транспортування. Цей товар мав величезний успіх та був несподіванкою для споживачів. До того ж він був дешевим та використовувався як десерт після їжі.

Згодом попит зріс настільки, що одного цеху виявилось замало. Через це, разом зі своєю дружиною П'єрою Чілларіо, П'єтро заснував компанію «Ferrero», одразу збільшивши виробництво й найнявши нових працівників.

У 1949 році помирає П'єтро Ферреро, засновник компанії, а управління переходить до його дружини та брата.

У 1956 році Ferrero відкриває свою першу фабрику за кордоном у місті Шталлендорф, яке знаходиться на відстані 150 км від Франкфурту (Німеччина) з п'ятьма працівниками, яких згодом стало шістдесят. Головними продуктами стали «Creatalba» та цукерки «Mon Cheri».

У жовтні 1957 року помирає Джованні Ферреро і власником компанії стає онук, Мікеле Ферреро.

У 1960 році компанія засновує другу на території Італії фабрику в місті Поццуоло-Мартезана, а після чого й в місті Авелліно.

20 квітня 1964 року змінюється склад і густина горіхового крему, а відтак і назва. Офіційно з'являється *Nutella*. Продукт здобуває величезний успіх як в Італії, так і в Європі, а згодом й у всьому світі. В цьому ж році штаб-квартира переїжджає до Піно-Торинезе.

У **1968 році** відкривається перша фабрика у Франції. Згодом з'являються фабрики та представництва у Нідерландах, Бельгії, Швейцарії, Данії та Британії. Розпочинається виробництво продукту «Kinder Cioccolato». Згодом компанія відкриває офіційне представництво за океаном - у Нью-Йорку, з'являються заводи в Австрії, Ірландії, Пуерто-Рико та в Еквадорі. Виробництво набуває глобального характеру.

У **1987 році** відкривається фабрика в Бальвано (Італія), а в **1994 році** з'являється філія у Сант'Анджело-дей-Ломбарді. Набирає обертів виробництво у східній Європі: в Польщі, Чехословаччині та Угорщині.

В **1996 році** загальний обіг компанії сягнув 7500 млрд. лір, а число працівників перевищило 14 тисяч.

Розвиток компанії став безупинним: якщо в 2000 році обіг сягнув 4 млрд. € (кількість працівників – 16000), то в 2006 р. він зріс до 5,6 млрд. € (19600 працівників).

У **2010 р.** виручка від реалізації становила 6,6 млрд. євро. (21700 працівників).

За рейтингом найбагатших людей в Італії, поданим у журналі *Forbes* у 2009 році, Мікеле Ферреро посів перше місце в Італії та 28-е місце у світі.

18 квітня 2011 р. П'єтро Ферреро трагічно загинув в ПАР. Керівництво групою «Ферреро» повністю покладено на молодшого брата Джованні Ферреро.

Протягом **2015 року** Ferrero відкриває нову еру в історії компанії шляхом придбання двох важливих об'єктів. У березні Компанія отримала остаточне підтвердження початку процесу об'єднання з Олтан (Oltan) – провідною турецькою компанією, яка займається збиранням, обсмажуванням та продажем лісових горіхів. Другим важливим придбанням Ferrero була Thorntons – компанія із виробництва шоколаду, що була заснована у 1911 році у Великобританії. У Thorntons працює більш ніж 3 000 співробітників, які тепер – частина нашої великої сім'ї. Нас об'єднує не лише солідна «сімейна» історія, а й величезне бажання дарувати людям насолоду від високоякісної кондитерської продукції преміум-класу.

Фінансові показники діяльності компанії

Група компаній Ferrero затвердила консолідовану фінансову звітність за станом на 31 серпня 2017 року з оборотом 10,5 млрд євро. Ferrero International S.A., холдингова компанія Групи Ferrero, затвердила зведений фінансовий звіт Групи за комерційний рік, що завершився 31 серпня 2017 року. За даними на 31 серпня 2017 року, Група Ferrero включає в себе 91 компанію і 23 виробничих підприємства. Продукція Ferrero реалізується більш ніж в 170 країнах світу – безпосередньо або через авторизованих дистриб'юторів. Незважаючи на невизначену ситуацію на світовому ринку, а також серйозні виклики і тенденції, які спостерігалися в галузі, в 2016/2017 році Групі Ferrero вдалося зміцнити свої позиції і підтвердити вже досягнуті результати. Ferrero продовжила збільшувати інвестиції в розвиток своїх брендів, зберігаючи на високому рівні доходи від основної діяльності і наростивши масштаби власних науково-дослідних проєктів.

Група, на чолі якої стоять голова правління Джованні Ферреро і генеральний директор Лапо Чівілетті, завершила фінансовий рік з консолідованим обігом 10,5 млрд євро, що на 1,5% більше в порівнянні з попереднім звітним періодом (10,3 млрд євро). Обсяг продажів готової продукції зріс на 2,2% (при постійному темпі 2,5%) завдяки європейським ринкам, зокрема Німеччини, Польщі, Великої Британії та країн Східної Європи, при цьому залишився без змін в Італії і Франції. Найбільше зростання продажів зареєстрований в країнах Південної і Північної Америки, зокрема в США, Канаді та Мексиці.

У список брендів, які стали лідерами з точки зору чистого обсягу продажів готової продукції, увійшли NUTELLA®, Ferrero Rocher, Kinder Surprise, Kinder Joy, Kinder Bueno і Tic Tac.

Середня чисельність співробітників Групи в фінансовому 2016/2017 році склала 30 305 осіб, що перевищує показник 2015/2016 року (29 206 осіб). На 31 серпня 2017 року штаті компанії значилося 34 543 співробітників (в порівнянні з 32 990 станом на 31 серпня 2016 року).

Інше достоїнство «Ферреро» полягає в тій структурі продажів, тій підготовленості, активності і динамічності людей, що

працюють у компанії, які саме і гарантують сьогодні капілярну присутність товару у всіх місцях торгівлі. І саме в цей період закладається структура продажів – завдяки молодшому братові П'єтра Ферреро, Джованні, що сам особисто їздить по Італії і пропонує своїм співвітчизникам новий продукт. Кожна поїздка Джованні Ферреро – це завжди нові люди, що пізнають якість пропонованого продукту, нові замовлення, а виходить, – і нова робота для фабрики.

Саме за Джованні, компанія закупила велику кількість автомобілів «Фіат Тополіна», які блискуче справлялися зі своїм завданням – доставкою продуктів до споживача. Крім того, Джованні перший розмістив фірмовий логотип «Ферреро» на вантажівках, збільшивши таким чином популярність сімейної компанії. Незабаром автопарк Ферреро став другим за чисельністю машин після італійської армії.

На зміну першому поколінню сім'ї Ферреро прийшов син П'єтро – Мікеле Ферреро. Біля керма сімейного підприємства він встав в двадцять чотири роки. Мікеле з дитинства не любив молоко і попсував немало крові батькам, відмовляючись від корисного напою. Йому і прийшла в голову чудова думка: випустити серію дитячих кондитерських виробів з підвищеним вмістом молока: до 42%. Так з'явилася серія **Кіндер**.

«Kinder Сюрприз» (англ. «Kinder Surprise») – він же «шоколадне яйце», він же «яйце із сюрпризом» – кондитерський виріб, що складається з двох шарів шоколаду, у формі яйця. Всередині знаходиться пластиковий контейнер, який, у свою чергу, містить, невелику іграшку.

Загальна вага яйця приблизно 35 грамів.

Мікеле почав працювати вже в епоху супермаркетів, де регулярно спостерігав, як нудьгує дитина, поки мама робить покупки. Шоколадка тут не допоможе: малюк з'їсть її за п'ять хвилин і почне нити. Потрібне щось недороге, доступне будь-якому гаманцю, але привабливе і здатне надовго зайняти дитині і рот, і думки. Правильне рішення виявилось родом з дитинства. В Італії до Великодня батьки часто печуть дітям тістечка у вигляді яєчка,



куди вкладають який-небудь невеликий сюрприз: іграшку, монету... А якщо зробити що-небудь подібне з шоколаду серії Кіндер? Процес приготування двошарового шоколадного яйця став новим винаходом, на який сім'я Ферреро одержала черговий патент.

Начинку – жовту капсулу – зробили за формою натурального яєчного жовтка. Велика творча команда підшукувала іграшки, які могли б захопити і зайняти дитини, поміщаючись при цьому в

маленькому яйці. Коли в 1979 р. шоколадні яйця Кіндер-сюрприз вперше з'явилися на прилавках, за ними вишикувалася гігантська черга. Перша партія була продана всього за годину. Це було початком манії, що охопила весь світ. Не тільки діти, але і дорослі серйозні люди кинулися колекціонувати іграшки з Кіндер-сюрпризу. Багато іграшок розмальовують вручну і коштують у колекціонерів від 6 до 500 дол. за особливо рідкісні екземпляри.



Першою країною для розширення сімейного бізнесу Мікеле Ферреро вибирає Німеччину. Він відкриває першу фабрику «Ферреро» за межами Італії- неподалік від німецького Франкфурта.

На даний час Компанія «Ферреро» нараховує підприємства в Італії, Німеччині, Франції, Бельгії, Ірландії, Польщі, США, Пуерто-Ріко, Бразилії, Еквадорі, Аргентині і Австралії. Її офіси і представництва знаходяться в Німеччині, Франції, Австрії, Швейцарії, Бельгії, Голландії, Люксембурзі, Іспанії, Португалії, Швеції, Англії, Ірландії, Греції, Польщі, Чехії, Югославії, Угорщині, Румунії, Росії, Україні, а також у США, Канаді, Мексиці, Бразилії, Аргентині, Еквадорі, Гонк-Конзі, Японії, Тайваню і Австралії. Але

справжня сила компанії, – крім людей, що там працюють, – це все-таки самі продукти, такі, які тільки можна собі уявити, щоб задовольнити запити споживача.



Не можна чітко визначити, чим є «Кіндер Сюрприз» – солодощами або іграшкою. Це абсолютно новий продукт, і не варто його порівнювати. У результаті компанія має практично 100% ринку нової категорії. За даними ACNielsen's Billion Dollar Brands, «Кіндер Сюрприз» – одна з найпопулярніших в світі шоколадних марок, щорічні продажі якої перевищують \$ 1млрд.

У зв'язку з повсюдним поширенням мережі Інтернет, виробниками «Kinder Surprise» було введено нововведення – «Інтернет-сюрприз». Супроводжуючий іграшки вкладиш, став містити так званий «Magicode», який давав доступ до ігор на сайті www.magic-kinder.com. Але існування Magic-коду було недовгим і тривало всього кілька років. В даний час сайт www.magic-kinder.com пропонує розваги та ігри для будь-якого зі своїх відвідувачів – код не потрібно.

Продукт, перш ніж потрапити в широкий продаж, проходить цілий ряд іспитів, що, у результаті, гарантує його високу якість. Асортимент продуктів, вироблених компанією «Ферреро», широкий і різноманітний. Він містить у собі головним чином продукти на шоколадній основі, такі як: цукерки з начинкою («Ферреро Рошер», «Раффаелло», «Покет Кава», «Ферреро Кюсхен», «Мон Шеррі»), шоколад, створений спеціально для дітей («Кіндер Шоколад»), шоколадне яйце із сюрпризом («Кіндер Сюрприз»), батончики («Кіндер Буено», «Дупло»), шоколадна паста («Нутелла»). А також «Тік-Так» – м'ятне драже і багато чого іншого...

Водночас, компанія розвиває даний напрямок і доповнює його новими продуктами: Kinder Joy – «Подвійна порція радості!», Kinder® Chocolate, Kinder Choco-Bons, Kinder® Chocolate Maxi, Kinder® Chocolate 3i Злаками, Kinder Délice, Kinder Bueno, Kinder Milk-Slice, Kinder Maxi King, Kinder Pingui

Рекламна кампанія «Кіндер Сюрприз»

Кіндер Сюрприз Завжди дарує радість!

Кіндер Сюрприз – яйце з молочного шоколаду з білим молочним внутрішнім шаром, що містить іграшку-сюрприз.

Кіндер Сюрприз – безумовний лідер на ринку шоколадних яєць з іграшкою – сюрпризом і один з найпопулярніших продуктів серед дитячих солодощів. Молочний шоколад високої якості виготовлений спеціально для дітей і містить багато молока.

Іграшки Кіндер Сюрпризу



Щороку Kinder Сюрприз пропонує більше 100 нових іграшок-сюрпризів. Всі іграшки унікальні - вони створені спеціально для Kinder Сюрпризу.

Шоколадне яйце Kinder Сюрприз зроблено з тонкої шоколадної глазури у формі та розмірі курячого яйця у середині якого розміщений дрібніший контейнер з пластмаси, що містить невелику іграшку. Шоколадна тара зазвичай буває обгорнена фольгою.

Іграшки, що поміщаються в Kinder Сюрприз, як правило, утворюють сюжетні серії та призначені не стільки для гри, скільки для колекціонування.

Цільова аудиторія

Цільова аудиторія молочно-шоколадних яєць Кіндер Сюрприз – діти у віці від 3 до 12 років. Це не випадково – іграшка в яйці розвиває і стимулює уяву, привертає увагу своїм яскравим та забавним розфарбуванням. Крім того, їх можна колекціонувати, обмінюватися з друзями або просто бавитися.

Незважаючи на те, що Кіндер Сюрприз призначений для дітей, купують його в більшій мірі їх батьки. Цей продукт розрахований на мам і тат, які дуже люблять своїх дітей і готові віддавати їм найкраще. Купуючи дітям продукти Кіндер, батьки хочуть передати їм частинку своєї турботи і любові, влаштувати маленьке свято, побалувати, здивувати дитину.



Рекламна кампанія.

Кіндер Сюрприз – безумовний лідер на ринку шоколадних яєць з іграшкою – сюрпризом і один з найпопулярніших продуктів серед дитячих солодоців.

Сто відсоткова впізнаваність марки у цільовій аудиторії і купівельна лояльність дозволяють судити про те, що Кіндер Сюрприз є брендом-лідером у сегменті шоколадних яєць.

Рекламна кампанія Кіндер Сюрпризу в першу чергу спрямована на дітей, які є основними споживачами цього товару. Але й не забуває про батьків – головних його покупців.

Рекламна кампанія Кіндер Сюрпризу робить головний акцент на тому, що купуючи своїм дітям продукти Кіндер, батьки хочуть передати їм частинку своєї турботи і любові.

Реклама на Телебаченні

Кіндер Сюрприз рекламується у всьому світі, і акцент робиться більшою мірою на телебачення, для якого створюються різні рекламні ролики. В основному це ролики, пов'язані з виходом нової серії іграшок. Або це ролики, що рекламують продукти лінійки Кіндер, або набори, куди входить Кіндер сюрприз.

Реклама на телебаченні має свої яскраво виражені переваги перед переважною більшістю інших видів реклами. Зокрема, це масове охоплення значної телевізійної аудиторії, так як телебачення-це наймасовіший ЗМІ.

У 2016 році було простежено рекламний хід компанії в руслі

Product Placement, де продукти торгової марки Кіндер (Кіндер Сюрприз, Кіндер Молочний Скибочка, Кіндер Шоколад) були розміщені в комедійному телесеріалі «Татусеві дочки».

Цей серіал призначений для сімейного перегляду, тому цільова аудиторія була подібна дуже правильно. Мета розміщень полягала не тільки в показі, описі продукту, а й у тому, щоб надалі цей продукт на підсвідомому рівні асоціювався з героями серіалу, які уже давно полюбилися публіці.

Sales Promotion

Sales Promotion включає в себе проведення комплексу заходів, метою яких є підвищення попиту у покупців.

Проект по просуванню бренду «Кіндер Сюрприз» з серією іграшок «Малятко привиди». «Збери повну колекцію маляток Привидів!».

В рамках проекту перших 12000 дітей, що відправили 5 обгортки від «Кіндер Сюрприз», отримують в подарунок іграшку із серії «Малятко привиди».

Рекламна акція 2009 Kinder під назвою – Monsters&Pirates. Пришли 10 упаковок від будь-яких продуктів Кіндєрта отримай приз – Модель піратського корабля!



Спонсорство

Спонсорство як елемент ВТЛ технологій досить ефективно застосовується в якості однієї з найбільш поширених технік просування. Спонсорство має ряд переваг перед іншими методами просування. Воно збільшує довіру споживачів до компанії, підтримує її імідж і створює певний образ.

В рамках співпраці з компанією «Льодова Симфонія» ЗАТ «Ферреро Руссія» – торгова марка «Кіндер Сюрприз» – стає генеральним партнером міжнародного шоу «Winхнальоду», створеного на основі популярного мультиплікаційного серіалу.

Мерчандайзинг

Суть мерчандайзингу полягає в правильному розташуванні товарів на полицях магазину, що дозволяє виділити товар певної марки серед конкурентів і забезпечує йому підвищений попит.

Оформлення місця продажу відіграє важливу роль у формуванні іміджу компанії та її торгових марок, тому продукція Кіндер часто представлена в магазинах окремим стендом.

Кіндер Сюрприз це товар імпульсного попиту, який практично завжди продається в при касовій зоні на рівні очей дитини.



Успіх брендингу складається з багатьох чинників. Оригінальний дизайн продукції, грамотне планування рекламних кампаній з вивченням цільової аудиторії, визначення рекламної стратегії та підбір ефективних рекламних повідомлень – все це в сукупності є запорукою успішного просування бренду.

Цікаві факти ...

В Україні Кіндер Сюрприз знають 93% населення у віці від 4 до 50 років. Іграшки-сюрпризи створюються спеціально для Кіндер Сюрпризу – вони унікальні.

Шоколадне яйце заборонено до продажу в США, де згідно федерального закону 1938р. не можна вкладати неістівні предмети в продукти харчування.

Найперша партія Кіндер Сюрпризів була розпродана за годину!

У лютому 2007 року на аукціоні eBay колекція з 90 000 кіндер-іграшок була продана за 30 000 євро.

Кіндер сюрпризи продають і купують на 5 континентах у 60 країнах.

За 30 років існування Кіндер Сюрпризу було продано 30 млрд. шоколадних яєць.

За рік у продаж надходить більше 100 різних кіндер-іграшок. Серед них пластмасові, металеві і навіть дерев'яні «сюрпризи».

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Сформулюйте сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу.
2. Проаналізуйте еволюцію організаційних структур маркетингу.
3. Перелічіть способи організації маркетингових структур. Наведіть приклади.
4. Сформулюйте сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки вертикальних ієрархічних маркетингових структур.
5. Дайте характеристику горизонтальних і дворівневих маркетингових структур за схемою: сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки.
6. Виконайте порівняльний аналіз інтегрованих і не інтегрованих, жорстких і м'яких організаційних маркетингових структур.
7. Охарактеризуйте сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.
8. Яким чином концепція латерального маркетингу була використана компанією «Фереро»? Застосуйте процес латерального маркетингу щодо продукції компанії.
9. Проаналізуйте маркетингову рекламну кампанію компанії «Фереро» щодо продукту «Кіндер Сюрприз».
10. Уявіть собі, що ви є власником підприємства, який випускає аналогічну продукцію компанії «Фереро». Яку конкурентну стратегію ви б обрали? Відповідь обґрунтуйте.

Рекомендована література

1. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: навч. посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
2. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
3. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.

4. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
5. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.
6. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228 с.
7. Устенко А. О., Тараєвська Л. С. , Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.
8. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). К. : Професіонал, 2006. 336 с
9. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.
10. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса. *Маркетинг и реклама*. 2008. № 2. С. 13.

Кейс 4. Франчайзинг як інструмент розвитку бізнесу: компанія «Системи швидкого харчування»

Компанія **Системи швидкого харчування / Fast Food Systems** – працює в сфері громадського харчування і розвиває франчайзингові мережі ресторанів швидкого обслуговування, які пропонують страви найвищої якості у поєднанні з швидким та відмінним обслуговуванням.

Центральний офіс компанії знаходиться у м. Львові. Також діють регіональні представництва в Києві і Дніпропетровську. Компанія представляє чотири власні торгові марки **Піца Челентано™**, **Картопляна Хата™**, **ЯПІ™** і **Кафе Пункт™** та активно продовжує створювати нові успішні бренди для «середнього» сегменту України.





В серпні 1998 року був відкритий перший ресторан швидкого обслуговування торгової марки **Піца Челентано™** у м. **Львові**. Завдяки інноваційній концепції в організації ресторану – інтер'єр, система обслуговування, оригінальна рецептура, і швидкість обслуговування клієнтів – піцерія за короткий час стала широко відомою і привабила багато постійних відвідувачів.

Ресторани швидкого обслуговування «Піца Челентано» завжди поруч, неподалік від дому чи офісу, в Вашому місті чи у відрядженні, в будні, свята і вихідні. На Вас чекають оригінальні інтер'єри, уважний персонал і незмінно позитивна атмосфера. Вам запропонують страви лише зі свіжих продуктів, багаті на мікроелементи, вітаміни та мінерали. Паста, млинці, салати, супи, напої, десерти та справжня кава. Всі страви створені, щоб вразити Ваш смак.

«Піца Челентано» – щодня нові враження і відкриття!
«Піца Челентано» – інше бачення»

Успіх першого ресторану наштовхнув на думку про створення цілої мережі ресторанів. Вже в 1999 році, після відкриття у Львові другої піцерії, з'явилися два заклади-франчайзі: в Києві і Хмельницькому. На даний момент в Україні працює більше 160 ресторанів під торговою маркою **Піца Челентано™**. 100-й ресторан мережі був відкритий в м. Києві, на вул. М. Коцюбинського в липні 2007 року.

Зараз мережа налічує близько 150 ресторанів, запускаються нові, однак водночас, і закриваються деякі старі заклади. У власності компанії є шість ресторанів, які потрібні, для того щоб пілотувати проекти, відточувати стандарти і бути прикладом для всієї мережі, розуміти, як компанія повинна рухатися далі. Решта – франчайзинг.

У цьому ж році Піца Челентано стала лауреатом премії «Український Продовольчий Олімп» у номінації «Найбільша мережа ресторанів швидкого обслуговування в Україні». За

створення і утримання лідерських позицій на ринку громадського харчування високі темпи розвитку мережі, миттєве реагування на технологічні інновації на ринку та неповторний імідж.

Цільова аудиторія закладів: представники середнього класу, молоді міські професіонали віком від 20 до 40 років з динамічним стилем життя.

Стандартна прибутковість підприємства – 25%.

Особливістю мережі ресторанів «Піца Челентано» є:

- Наявність власної кухні в ресторані.
- Приготування страв зі свіжих продуктів (не використовуються заморожені продукти та напівфабрикати).
- Схема самообслуговування.
- Для клієнта існує можливість створювати свої власні варіанти страв.
- Максимальна візуалізація виготовлення брендированих страв.
- Демократична атмосфера закладів.
- Ексклюзивність музичного супроводу.

У компанії приділяється велика увага розвитку персоналу. Розроблено на ступні програми для підвищення кваліфікації працівників:

- Початкове навчання (при прийомі на роботу).
- Атестація (1 раз на півріччя).
- Відкриті тренінги (систематично, за заявками).
- Майстер-класи з технології приготування страв (систематично, за заявками).
- Також проводяться тестування, анкетування, опитування, з метою поліпшення умов роботи персоналу.

Більшість закладів мережі торгової марки Піца Челентано функціонують на правах франшизи, але при цьому кожен власник (франчайзі) прагне зробити свій ресторан відмінним від інших, вносячи свої особливості в інтер'єр закладу. Інтер'єр в стилі поп-арт надає ресторанам життєрадісний і яскраво виражений іронічний характер. Смачна піца, швидке і уважне обслуговування, великий, на всі смаки вибір салатів та напоїв (у тому числі й алкогольних), затишний інтер'єр і оригінальний дизайн, продумана система вентиляції, приємна музика і

атмосфера ресторану подобається не тільки молодому, але й середньому поколінню. У піцерію часто приходять сім'ями, щоб швидко і смачно перекусити, призначають побачення і ділові зустрічі. Постійних клієнтів приваблює не тільки якісна їжа і доступні ціни, а й особлива філософія і стиль життя.

Отже, історія закладу почалася понад 20 років тому, з відкриття першої піцерії у Львові, мережа так активно розвивалася, що до 2012 року налічувала вже понад 200 закладів («стандартна піцерія» – так називають у мережі цей формат). В 2012 році було ухвалено рішення призупинити активний розвиток і знайти нові рішення зростання бізнесу. Так з'явилися дві ідеї. Перша – зробити більш дорогий формат – ресторан з еkleктичним дизайном, куди будуть приходити родинами і компаніями, довше сидіти, їсти піцу і не тільки, пити вино, яке продається без націнки. І друга ідея – навпаки, зробити якісний фаст-фуд.

До 2012–2014 років компанія розвивалася в одному сегменті – сегменті піцерії, відомі своїми зеленими стінами, дизайном, що дивував, форматом самообслуговування – то була вимога часу: швидко сів, з'їв, побіг – такий був ринок. Ринок був порожнім – тому гостей була просто неймовірна кількість, і нам треба було їх швидко обслуговувати. в той період команда компанії FFS була націлена на розвиток. Тобто відкривалися щоразу нові заклади і не було часу і ресурсу, щоб зайнятися переосмисленням бізнесу, його оновленням.

В мережі було вже відкрито орієнтовно 220 закладів, було покрито 65 міст в країні. Тобто вже доходили до того фулу, коли покрити ринок в Україні могли, а на іноземні ринки в даному сегменті піци виходити досить складно, оскільки на ринку найближчих сусідів, – Польща, Угорщина, Молдова, представлені світові оператори: Dominos Pizza, Pizza Hut, PapaJohn. Тому адміністрацією було ухвалено рішення призупинити масштабування. Це був період переосмислення, були визначені і поставлені оновлені стандарти, почалася робота над новим сегментом ринку.

Тепер «Піца Челентано» – це ресторан і це фаст-фуд, в значенні якісної кухні, але у форматі «to go», що гарно сегментується і у

виручці, і в операційних затратах. Було прийнято і реалізовано рішення додати «ресторанності» в атмосферу, змінено підхід до продукту: для приготування піци - почали використовувати борошно, яке завозиться з Італії, запросили на роботу менторів – італійців, які передавали технологію піци, якої в Україні до 2012 року, хоч як дивно, не було. Перший такий експериментальний ресторан було відкрито на площі Ринок – в найкращому торговому місці, яке є у Львові у 2012 році.

Проект видався успішним, почали відкриватися ще ресторани у Львові, в Рівному, в Києві. Всього за цей період відкрито 14 ресторанів нового формату: 11 – по франшизі та 3 – у власності компанії. Темпи росту невеликі, це 2-3 ресторани на рік.

Ідея перетворення «Піца Челентано» на фаст-фуд виникла ще в 2013-му, а формат відкрився в 2017-му. Попередньо провели аудит франчайзингового ринку: тоді в країні активно розвивалися десь три-чотири компанії. Це локальні компанії «Львівські круасани», «Хінкальня» (такий гарний трендовий формат, теж родом зі Львова), харківська мережа Fresh line. Це все середній мінус. Вони дуже суттєво в цей період відрізнялися від «Піца Челентано»: в них інвестиції були від \$30 до 40 тисяч – це під ключ, а формат ресторану «Піца Челентано» коштував від \$150 до 180 тисяч.

Тому було прийнято рішення про створення нового формату Celentano Slice&Coffee – живий, молодіжний, простий технологічно, заклад легко розмістити в невеликих приміщеннях, не потрібно багато персоналу. З брендом, який знають, з продуктом, з яким асоціюють компанію. Але його вартість суттєво знизилася лише за рахунок вищевказаних потреб менших масштабів, якість піци тут лишилася така ж, як у форматі Ristorante, і в цьому наша перевага.

Вартість франшизи такого формату – \$30 000 (паушальний внесок – \$8000) Slice&Coffee можна запустити в приміщенні від 45 кв. м в торговому центрі або прохідній зоні з високим трафіком, щоб формат «to go» був доречним та потрібним. Ідея цього формату може працювати в моно-продуктовому режимі – піца. Але треба завжди давати невелику альтернативу. Тому було

прийнято рішення про розширення асортименту послуг, зокрема додали сандвічі, власного приготування від приготування тіста до випікання, додали салати, запропонували власні натуральні лимонади. А ще в цих закладах дали наголос на каву.

Компанія продовжує розвивати власну національну доставку, цей процес є досить складним, дуже швидко змінюється світ, люди почали замовляти їжу з собою, додому, по телефону, через інтернет – як завгодно. Зростає конкуренція у сегменті, тому дуже важливо встановити жорсткі стандарти, та підтягнути рівень менеджменту ресторанів. В таких умовах також важливо швидше міняти продукт, надавати йому справжні італійські смаки, використовуючи якісні італійські продукти, що відображається на зростанні його цінності. Це конкурентна перевага компанії.



Картопляна Хата™ – єдина в Україні мережа ресторанів швидкого обслуговування концепції tech-mex. Перший ресторан цієї торгової марки відкрився в Києві в 2001 році. На даний момент на території України успішно працюють близько 40 підприємств **Картопляна Хата™**, де завжди відвідувачів зустрічає легендарний символ ресторану – білокам'яна скульптура бабки Кончіти. **Піца Челентано™** і **Картопляна Хата™** є дуже відомі бренди в Україні і користуються високою довірою з боку споживачів.

Рецептуру ресторану «Картопляна хата» подано на патентування. Тут не дотримується мексиканського чи італійського стилю в чистому вигляді. В оформленні, системі роботи, асортименті багато еkleктики. При цьому в першу чергу враховується ментальність вітчизняного споживача. Як показали дослідження, чиста мексиканська чи італійська кухня у споживачів підприємства користується меншим попитом, ніж кухня з елементами української кухні.

На підприємстві контроль якості продукції організовано на всіх етапах виробництва, створено служби вихідного, оперативного та приймального контролю якості з чітким поділом функцій і відповідальності за якість продукції, що випускається.

Кулінарний стиль. Традиційна кухня в поєднанні з адаптованими для наших громадян блюдами мексикансько-техаської кухні.

Чим відрізняємось від конкурентів. Наявністю власної кухні, використанням звичайного, а не одноразового посуду, наявністю в асортименті якісної кави-еспreso та алкоголю. Тому категорію ресторану Картопляна Хата можна віднести до формату Quick&Casual – проміжне між фаст-фудом та традиційним рестораном.

Інтер'єр. Надзвичайно тонким художнім натурам, вихованими на традиціях лондонського мінімалізму заглядати до нас не рекомендується. Хоча кожний з ресторанів Картопляна Хата має свої індивідуальні особливості оформлення, усіх їх поєднує загальний стиль – етнічний поп-арт на грані kitch'a.

Ідеологія. У наших ресторанах ти отримаєш децю більше, ніж просто тарілку супу – передчуття повноти життя, вітер мандрівок і пристрасть пригод.

Наша аудиторія. Якщо ти людина далека від соціальних забобонів, то в перші ж п'ять хвилин розслабишся і зрозумієш, що потрапив у приємне місце. Наш контингент - молодь різного ступеня зайнятості, скромно-чарівна буржуазія, творчий люд... Одним словом - просто люди. Думаючі. Небайдужі. Налаштовані на позитив.

Рівень сервісу Частковий. Це означає, що після того, як у стійки у тебе приймуть замовлення, принаймні пиво і номерок тобі прийдеється донести до столу самотійно. Гаряче тобі подадуть.

Плани на майбутнє. Ми не збираємось заспокоюватися на якісній годівлі і нетривіальних інтер'єрах. Ми розробляємо культурну програму, відповідно до якої в наших ресторанах будуть проводитися різні несподівані перфоменси. Крім того на сайті у розділі Креатив Zone ми збираємося створити галерею молодих художників. Креатив для нас починається там, де закінчується стандартне мислення і тільки ті роботи, у яких є оригінальність, новизна, емоційний удар, ми називаємо творчими.

Компанія постійно працює над створенням нових брендів і зміцненням вже існуючих. **Кафе Пункт™** – це ще одна торгова марка, яка служить прикладом такого активного



підходу до розвитку мережі. Закладів цього формату поки що є небагато.

Вже сама назва визначає саму суть кафетерію, його концепції атмосфери. Кафе Пункт™ – це ідеальне місце для зустрічі. Для того, щоб провести ділові переговори за чашкою ароматної кави, десертами або легкими закусками. Для того, щоб комфортно поснідати, гортаючи пресу, або провести вечір з коханою людиною.

Нейтральний, але стильний інтер'єр дозволяє відчувати себе розкуто, вільно, абстрагуватися від своїх проблемі поглянути на них під іншим кутом.



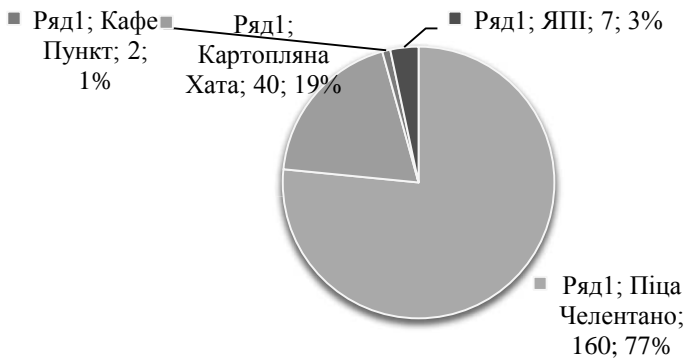
В жовтні 2006 року у Львові було відкрито третій демократичний ресторан японської кухні **ЯПІ™**. У дизайні інтер'єру цього закладу поєднано японський мінімалізм і висока технологічність з сучасним драйвом і молодіжним духом.

Це ресторан в стилі Каваї, що робить його відмінним від інших класичних японських суші барів і ресторанів. Ознаки даного стилю - дитяча манера поведінки і любов до хай-теку. Прозорі скляні столи, прості нехитрі лінії, сіро-блакитна кольорова гамма - все це відображає нове бачення японської культури, її сучасні звичаї і неймовірну фантазію японських художників, які подарували всьому світу дивовижні образи Аніме персонажів.

На цьому тлі вирізняються яскраві вбрання офіціанток. Вони схожі на дівчат-підлітків, спритно снують по залу, орудуючи мініатюрними комп'ютерами. Дівчата виглядають школярками і ведуть себе трохи інакше, ніж офіціантки інших закладів: можуть підсісти за столик, поговорити з гостем. І це зовсім не розв'язність, а безпосередній стиль спілкування.

У нас можна не тільки смачно поїсти різноманітні суші, роли та інші страви японської кухні, а й подивитися на японську культуру з несподіваного боку, з якого вона, можливо, сподобається вам набагато більше.

Компанія **Системи швидкого харчування** працюючи за системою франчайзингу на сьогодні нараховує більше 200 закладів, які працюють під згаданими торговими марками. Франчайзингова мережа динамічно розвивається і сьогодні ці ресторани присутні в кожному великому місті, у всіх регіонах України: в Києві, Львові, Дніпропетровську, Одесі, Севастополі, Тернополі, Івано-Франківську, Херсоні, Миколаєві, Вінниці, Кривому Розі, Черкасах. На даний момент мережа ресторанів розвивається і в так званих «малих» містах: Кам'янець-Подільський, Дрогобичі, Новояворівську, Жмеринці та інших.



Мережі ресторанів швидкого обслуговування, що входять до франчайзингової компанії «Системи швидкого харчування»

Цільовою аудиторією мережі ресторанів швидкого обслуговування є так звані «молоді професіонали», які ведуть активний спосіб життя і прагнуть самореалізуватись в своїй сфері діяльності.

В грудні 2006 року у всіх регіонах України стартувала програма лояльності **Egoїсти**, яка об'єднала вищезгадані бренди. Це клуб лояльних клієнтів в рамках якого клієнти отримують накопичувальні знижки, користуються привілеями, які надають партнери і організатори програми. Для компанії **Системи швидкого харчування** ця програма покликана утримувати її лояльних



клієнтів і створити додаткову конкурентну перевагу на ресторанному ринку.

Загалом, франчайзинг відноситься до дуже юридично залежних видів діяльності. Тут як ніде важливо скрупульозний юридичний супровід. Важливим є патентне право. Коли власник торгової марки передає своє ноу-хау оператору, він дуже залежний від якості договору, що з ним укладається. До того ж практика захисту інтелектуальної власності в Україні поки що дуже слабо розвинена.

Значні успіхи у розвитку мережі закладів швидкого харчування в Україні ставлять перед собою амбітні цілі щодо виходу компанії на зовнішній ринок. За малий відрізок часу у Компанію надійшли безліч замовлень щодо відкриття ресторанів у таких країнах як Росія, Білорусь, Молдова, Єгипет, Канада, Польща. Однак Компанія не надто активно використовує ці запити, оскільки максимально сконцентрована на внутрішньому ринку.

Роботу закордоном керівництво Компанії уявляє собі лише за майстер-франчайзинговою схемою: потужний оператор бере на себе розповсюдження системи у вигляді ексклюзиву, а потім створює власну систему навчання (звичайно, з допомогою FFS) і працює автономно, маючи з Компанією договірні відносини щодо використання торгових знаків.

Щоб залучити франчайзі, Компанія виробила прості вимоги: одноразовий внесок до \$10тис. і роялті в розмірі 1,5% з обороту (0,5% з яких йде у загальний рекламний бюджет, а 1% – на розвиток торгової марки, утримання персоналу центрального офісу і т. д.). Крім здатності виконати фінансові вимоги, при виборі франчайзі враховують наявність у нього відповідного приміщення – площею не менше 150 кв. м – і його концепцію ведення ресторанного бізнесу.

Ми не зважилися на те, щоб вводити додатковий податок на наших операторів.

Найголовніше, що вони, фінансуючи свій об'єкт, фінансують і розвиток нашої торгової марки. Таким чином, капіталізується торгова марка, розвивається бренд.

*Марк Зархін,
Генеральний директор Компанії*

Завдяки невисоким виплатам і нескладним вимогам до потенційних партнерів мережа ресторанів «Піца Челентано» розвивалася дуже швидко: були часи, коли відкривалися по п'ять нових закладів на місяць. Через декілька років бурхливого розвитку темпи розширення мережі істотно знизилися (тепер компанія відкриває один-два ресторани на місяць).

В загальному відкриття нових закладів здійснювалося за рахунок інвестиційних коштів самих операторів (франчайзі) без залучення кредитних ресурсів. Самій же Компанії належить близько 10% закладів від загальної їх кількості.

Ще один напрямок розвитку мережі – відкриття нових закладів у вже охоплених містах (хоча спочатку, щоб уникнути небажаної конкуренції між франчайзі, Fast Food Systems продавала тільки одну франшизу на місто).

Потрібна була нова ідея – щось схоже за форматом з «Піца Челентано» і в той же час нове за асортиментом і антуражем. Так з'явилися інші концепції ресторанів швидкого обслуговування, а за ними і самі ресторани, що працюють за принципом франчайзингу: заклади в стилі tex-mex (Техас – Мексика) «Картопляна хата», демократичні ресторани японської кухні «Япі» та кавові ресторанчики «Кафе Пункт».

«Ці концепції – тільки мала частина з розглянутих нами в різний час, – каже Марк Зархін. – Багато із них були шалено цікавими, здатними підірвати український ринок, але такі не були втілені. При детальному аналізі і виявлялося, що мене в змозі організувати продаж тих чи інших придуманих нами франшиз, тому що неможливо забезпечити франчайзі ключовим продуктом, передбачених концепцією, необхідне обладнання коштує занадто дорого і т. д.»

Таким чином вибір був зупинений на чотирьох концепціях, оскільки кожна з них затребувана клієнтами. Приміром, на піцу, салати, млинці з начинками, запечені страви «Аль форно» споживачі приходять в «Піцу Челентано», поїсти страви «поважче» – в «Картопляну хату», покуштувати вишукану японську кухню – в «Япі», на ділову зустріч за чашкою кави – в «Кафе Пункт».

Незважаючи на всі переваги розвитку мережі шляхом франчайзингу, з останнім пов'язаний ряд обмежень. Наприклад, багато рестораторів дотримуються тієї думки, що термін життя будь-якої концепції – п'ять років, після чого її потрібно кардинально оновлювати, починаючи з меню й закінчуючи оформленням приміщень. Однак при розгалуженні й мережі франчайзингових підприємств впровадити такі масштабні зміни практично неможливо. Виходить, необхідно шукати шляхи продовження життєвого циклу концепції.

Останнім часом розширення мережі ускладнюється зростанням цін на нерухомість в центральних районах великих міст. Дефіцит відповідних приміщень привів «Піцу Челентано» на околиці і в спальні райони. Спочатку франчайзі радили орієнтуватися тільки на центри міста: саме в цьому випадку гарантувався успіх концепції. Тепер ця вимога поширюється тільки на перший заклад у місті наступні точки франчайзі можуть відкривати і в інших районах міста.

Позитивний ефект присутності франчайзі в спальних районах - згладжування денних коливань попиту. Оскільки основні відвідувачі - молоді менеджери і персонал офісів (25–35 років), що працює в центральних районах, пік відвідуваності розташованих там ресторанів припадає на обідній час, тоді як вранці і ввечері вони менш заповнені. Вирішуючи відкривати точки на околицях, тим самим стабілізуються доходи рестораторів. Адже у одного засновника, як правило, є точки і в центрі, і в спальних районах, і ввечері він може «переносити» свій дохід з центральних закладів на околицю, куди в цей час переміщується більшість клієнтів, що повернулися з роботи додому.

Що стосується сніданків, то Компанія не раз намагалася запроваджувати спеціальні ранкові пропозиції, але поки що без особливих результатів: надто сильна звичка українців снідати вдома.

Ціни в мережі Fast Food Systems не уніфіковані – навіть в одному місті в різних точках вони можуть бути різними. «Перше, компанія може потрапити під дію антимонопольного законодавства, а по-друге, це просто недоцільно: у різних містах

України різний рівень доходів населення, неоднакові зарплата у персоналу, орендна плата і вартість продуктів», – говорить Марк Зархін.

Всі індивідуальні рішення і зміни франчайзі повинні погоджувати з франчайзером, який до того ж в міру необхідності контролює їх дії. Схема роботи не припускає періодичної і тотальної перевірки франчайзі співробітниками центрального офісу. Щоб здійснювати такий контроль Компанії знадобилося б утримувати цілу армію інспекторів, які, можливо, брали б хабарі. Замість цього керівництво Компанії всі зусилля спрямовує на те, щоб переконати франчайзі: все, що їм пропонується, – це перевірені методи ведення даного бізнесу, тому чим ретельніше вони будуть дотримуватися цих рекомендації, тим успішніше буде їх підприємницька діяльність.

На практиці єдиний дієвий інструмент, який використовує компанія Fast Food Systems для впливу на своїх франчайзі, – формування єдиної корпоративної культури. Компанія пропонує схему взаємодії між франчайзером та франчайзі на основі договірних зобов'язань і дружніх відносин. Для вибудовування таких відносин компанія проводить щорічні конференції франчайзі, на яких колективно приймаються ті чи інші стратегічні рішення. Присутні на них не тільки засновники, а й директори ресторанів.

На додаток до щорічних конференцій кожні два-три місяці компанія проводить наради корпорації, на які збираються ключові франчайзі. Рада корпорації приймає рішення про оновлення стратегії розвитку компанії, після чого зміни затверджуються учасниками конференції. Цей підхід поширюється на серйозні новації в компанії.

За роки свого існування компанія **Системи швидкого харчування** змогла набути безцінний досвід в роботі з персоналом. Цей досвід безперервно аналізується і використовується для пошуків вірних рішень. Зберігаючи високі темпи розвитку Компанія водночас досить швидко реагує на технологічні інновації на ринку. Багато часу і уваги приділяється дотриманню високих стандартів якості і збереженню лояльності

клієнтів мережі. В кінцевому підсумку ці складові формують конкурентні переваги компанії **Системи швидкого харчування** і сприяють на шляху до лідерства.

На думку експертів, ринок України ще не насичений закладами даного типу. Якщо в Америці на 100 тис. населення припадає близько 3,5 тис. ресторанів, то у нас таких пунктів харчування набагато менше. Крім того, населення з кожним роком стає все більш забезпеченим, і звичка обідати, вечеряти, а іноді й снідати не на кухні свого будинку, а в кафе і ресторанах стає все більш поширеною.

Зараз місткість ринку закладів формату quick&casual (швидкого обслуговування) – близько 30 ресторанів на місто з населенням до 500 тис. чоловік. У містах-мільйонниках цей показник становить 25–30 ресторанів в кожному районі.

Кажучи про рівень насиченості ринку, перш за все, оперують таким показником, як кількість місць на споживача послуг закладів громадського харчування. Так, в середньому по Європі одне місце в ресторані (кафе, барі, фаст-фуд і т. п.) доводиться на 8 жителів, в Києві – на 35 жителів, в Дніпропетровську – на 40, в Донецьку – на 35, в Львові – на 25 жителів. Виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що перспективи ресторанного ринку в Україні просто величезні, особливо якщо приймати до уваги той факт, що середньоєвропейський рівень забезпеченості ресторанами порівнюється з рівнем найбільших міст України, що мають до того ж певні ресторани традиції.

У великих містах України підйом переживають заклади середнього цінового сегменту (середній чек 50–70 грн. на людину), тоді як відкриття нових елітних закладів значно пригальмувалося. Позначився вплив макроекономічних чинників - крупний бізнес з мільйонними доходами не росте так активно, як дрібний і середній, а значить, не розширюється елітна аудиторія. У зв'язку з чим, круг клієнтів, який може дозволити собі відвідувати елітні заклади, вже склався, він практично не розширюється. Заклади елітного сектора можуть тільки ділити одну і ту ж клієнтуру, «переманювати» її один у одного, але не формують нову. А тому, ризик створення закладу з середнім чеком

150–200 грн. набагато вище, ніж середньоцінового, особливо враховуючи значні фінансові вкладення (від 1 млн. \$ і вище) в елітний сектор.

Нижній ціновий сегмент в ресторанному бізнесі поступається по темпах розвитку середньому. Тому є декілька причин: заклад з невисоким середнім чеком виграє за рахунок обороту (коефіцієнт оборотності одного місця повинен бути не менше 1,2. У дешеві заклади, як правило, не приїжджають спеціально, спонтанність прийняття рішення про їх відвідини складає більше 70%. Тому актуальні на даний момент формати дешевих закладів (фаст-фуди, кафе, бари) можуть бути успішними тільки в тому випадку, якщо правильно підбрано приміщення, і орендна ставка дозволяє одержувати прибуток. У зв'язку з цим надзвичайно затребуваний нині формат Quick&Casual розвинений тільки на 20-25 % від можливого, оскільки дуже важко сьогодні знайти приміщення, що відповідає всім вимогам, розраховане на велику кількість місць.

Що ж до ринку фаст-фудів і кафе в нижньому ціновому сегменті, то за останній рік з'явилося дуже багато піцерій.

Ринок ресторанів швидкого обслуговування далекий від насичення. Практично відсутні заклади рибного фаст-фуда, курячого фаст-фуда. Слабо поширені снєк-бари, гриль-бари і китайські ресторани. За наслідками опиту, для 66% клієнтів фаст-фудів головне – щоб було смачне, для 30% важливе місце і для 4% – популярність закладу.

За 2017 рік дохід у сфері громадського харчування становив близько \$2,2 млрд. Зростання ринку – майже на 10% порівняно з попереднім роком. Щоправда, основним чинником зростання виявилася інфляція. Адже ціни на основні продукти зросли на 15–20%, впевнено потягнувши за собою суму середнього чека.

На частку закладів швидкого харчування припадають приблизно 20% ринку закладів громадського харчування, тобто приблизно \$440 млн. Щоправда, офіційно термін «фаст-фуд» не існує, тому «похибки» в аналізі ринку виникають у зв'язку з тим, хто як для себе визначає «ресторан швидкого харчування».



Основні цінності фаст-фуду:

- Комфортність місця розташування.
- Меню.
- Швидкість обслуговування і прийому їжі.
- Ціна.

F- франчайзинг, 2016р. ФАГ «ПРО-нсалтинг»

Дуже важлива особливість фаст-фудів – час обслуговування (2–3 хвилини) і час перебування споживачів у такому закладі (в середньому 30 хвилин).

Якщо класифікувати підприємства швидкого обслуговування по категоріях, то можна виділити наступні види:

Перше – заклади західного зразка, насамперед звичайно **«Макдональдс»**, який власне став першим підприємством подібного типу в Україні і який задав тон для закладів такого роду. До цієї групи також можна віднести такі заклади, як **«Містер Снек»**, **«Баскін Робінс»**.

Другий тип – заклади, що засновані на національній кухні. Національна спрямованість підкреслюється не тільки асортиментом, а й елементами оформлення, кольоровою гамою торгових точок і навіть назвою. У цій ніші працюють такі заклади, – **«Швидко»**, китайські закусочні, **«Суші-експрес»**, **«Макабі»** (кошерна кухня), **«Гурме»** (турецька кухня), східна кухня (**«Оріон»**).

Третій тип – заклади, концепція яких заснована на певному продукті. Незважаючи на те, що ключовий, якірний продукт присутній у всіх закладах швидкого обслуговування, в підприємствах цього типу тематика цього продукту виводиться

на перше місце за значимістю та оформляється концептуально. У цій ніші – всі піцерії нижнього цінового сегмента («МакСмак», «Пан-піца», UNO-піца, «Лола-піцца», «Челентано»), заклади «Блін Клінтон» (якірний продукт – млинці), «Potato House»(картопля), «Печена картопля», «Смачна картопля», «Віденські булочки».

Наступний тип – заклади, засновані на ідеї їдалень в їх сучасній інтерпретації, прикладами тут є «Пузата хата», «Тралі-Валі», «Два гуся», «Домашня кухня», «Здоровенькі були». Ці заклади є своєрідним гібридом між класичними фаст-фудами і ресторанами. Основна їх відмінність – велике меню (приготування відбувається на місці), великі виробничі приміщення, розташовані безпосередньо в торговій точці, великі площі залу, відсутність одноразового посуду. Це приваблює постійних відвідувачів, які можуть харчуватися в них щодня без ризику набити оскому одними й тими самими стравами. Цей сектор ринку зараз активно розвивається – такі заклади стають все більш затребуваними. І хоча меню в таких закладах наближається за асортиментом і навіть якості до ресторанного, націнки в них далеко не ресторанный, основний прибуток формується за рахунок великої відвідуваності. Тому для закладів подібного типу дуже важливо мати великий просторий зал.

Існують певні сегменти, в яких ресторани і фаст-фуди конкурують:

- Заклади на фуд-кортах у торговельних центрах. Самі торгові центри, на відміну, наприклад, від ринків, не розраховані на незаможних людей, їх відвідувачі є людьми середнього та вище середнього достатку. Якщо відвідувач робить покупку в торговому центрі, а улюблений ресторан знаходиться далеко, то він зробить свій вибір на користь закладу на фуд-корті.
- Продаж продукції за принципом МакДрайв. Навряд чи у кого-небудь зародиться сумнів, що клієнти МакДрайв не зможуть собі дозволити харчуватися в ресторані або кафе. Тут на перше місце виступає фактор браку часу – їсти хочеться прямо зараз.

- Доставка продукції в офіс і додому. У цьому випадку, окрім браку часу (темп життя прискорюється, кожна хвилина на рахунок, і не завжди хочеться витратити її на очікування замовлення в ресторані) має значення ще й фактор лінощів. Навіщо їхати в ресторан, якщо можна перекусити в будь-якому зручному для тебе місці.

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Сформулюйте сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу.
2. Проаналізуйте еволюцію організаційних структур маркетингу.
3. Перелічіть способи організації маркетингових структур. Наведіть приклади.
4. Дайте характеристику горизонтальних і дворівневих маркетингових структур за схемою: сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки.
5. Виконайте порівняльний аналіз інтегрованих і не інтегрованих, жорстких і м'яких організаційних маркетингових структур.
6. Які заклади швидкого харчування представлені у вашому регіоні? Проведіть SWOT-аналіз даної компанії у порівнянні з іншими закладами галузі швидкого харчування у яких вам доводилося побувати.
7. Беручи до уваги результати SWOT-аналізу сформулюйте стратегію розвитку компанії «Системи швидкого харчування».
8. Побудуйте «стратегічну канву» для піцерії Челентано.
9. Які першочергові заходи слід здійснити компанії при виході на зовнішній ринок? Назвіть відомі Вам основні інструменти маркетингу для залучення відвідувачів.
10. Які, на вашу думку, переваги та недоліки франчайзингового методу розвитку бізнесу у галузі швидкого харчування?

Рекомендована література

1. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: навч. посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
2. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
3. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навч. посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
4. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навч. посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
5. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.
6. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посібник. К. : МАУП, 2004. 228 с.
7. Устенко А. О., Тараєвська Л. С. , Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.
8. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). К. : Професіонал, 2006. 336 с
9. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.
10. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса. *Маркетинг и реклама*. 2008. № 2. С. 13.

Тема 4

СУТНІСТЬ І СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Маркетингове планування – це поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

Основні проблеми планування пов'язані з визначенням цілей, формуванням структури планів, характеру їх зв'язку, оцінкою вихідних даних, необхідних для планування, і визначенням загальної організації процесу і меж планування.

Система маркетингового планування містить підсистеми стратегічного планування, що базується на ідеї наявності у фірми кількох напрямків маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виділення з них найперспективніших і найпривабливіших з метою прискореного розвитку, та планування маркетингу (перспективного, оперативного (поточного чи тактичного), що містить розроблення деталізованих планів реалізації стратегічного плану фірми для кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) фірми з деталізацією на продукти та/або ринки.

Результатом послідовного процесу маркетингового планування є маркетинговий план, розроблення якого вбудовується в загальний процес планування компанії.

Маркетинговий план – це документ, що містить відомості про ринок, маркетингові стратегії і конкретні заходи, що

пропонуються використовувати для досягнення цілей підприємства (маркетингових, фінансових тощо). Крім того, маркетинговий план являє собою інструмент планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства, за допомогою якого забезпечується безперервний процес аналізу, управління і контролю, спрямований на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства до вимог ринку.

Кейс 5. ПАТ «Концерн Електрон»: від невеликої майстерні до багатогалузевої корпорації



«Тільки інновації можуть стати локомотивом, котрий витягне виробництво із кризового застою»

Голова правління

ПАТ «Концерн-Електрон» Юрій Бубес.



ПАТ «Концерн-Електрон» – багатогалузева група підприємств, об'єднаних для розробки та виробництва товарів широкого вжитку (телевізорів, електропобутових товарів та ін.), складних телевізійних систем, виробів з пластмас, матеріалів і компонентів для електроніки, обладнання для машинобудування, іншої продукції та послуг відповідно до спеціалізації підприємств. До складу ПАТ «Концерн-Електрон» входять промислові, науково-виробничі, торгово-сервісні та фінансові підприємства.

Акціонерне товариство «Концерн-Електрон» засноване у 1991 році (акції компанії зареєстровані в Україні за №1) на базі однойменного державного концерну, загальновідомого з 1957 року як виробника телевізорів марки «Електрон».

Акціонерами товариства є як фізичні, так і юридичні особи. Державної частки в статутному фонді немає.

Сьогодні «Концерн-Електрон» – велика багатогалузева компанія, що динамічно розвивається і оновлюється. У склад товариства входять дочірні науково-виробничі та промислові підприємства, а також підприємства, створені за участю концерну.

В акціонерному товаристві успішно працюють виробництва за участю українського та іноземного капіталу.

Стратегічними пріоритетами розвитку ПАТ «Концерн-Електрон» є поглиблення спеціалізації підприємств, їх технічне і технологічне оновлення, інтеграція у світовий ринок шляхом створення на базі виробничих потужностей концерну нових виробництв за участю власного, вітчизняного та іноземного капіталу.

Сторінки історії



1918 рік – початок історії ВАТ «Концерн-Електрон»: у Львові було засновано електротехнічну майстерню «Контакт». Згодом на її базі виріс однойменний завод – одне з перших електротехнічних підприємств Галичини.

«Контакт» виробляв вимірювальні прилади, такі як: електролічильники, амперметри й вольметри, електродвигуни, вентилятори, телефонні апарати та комутатори, детекторні радіоприймачі. Тут виготовляли й електропобутові вироби: електроопалювачі, електропраски та кавоварки, люстри, світильники та багато іншого.

У довоєнній Польщі «Контакт» мав свої філії та представництва у Варшаві, Кракові, Лодзі, Катовіце, Любліні та Вільно, в Познані та Білостоку, а також в Німеччині – у Данцінгу (нині – Гданськ).

В 1939 році підприємство було націоналізоване і ввійшло у склад народногосподарського комплексу Української СРСР.

1950-і роки: Утворення Львівського телевізійного заводу (ЛТЗ). Перші телеприймачі «Львів» та «Верховина».

У 1955 році на базі заводів «Контакт» і «Водомір» було створено Львівський завод вимірювальних приладів, який став базовим для народження нового підприємства. 4 жовтня 1957 року завод вимірювальних приладів Постановою Ради народного господарства Львівського економічного району переіменовується на Львівський телевізійний завод.



Перші телевізори марки «Львів» зійшли з конвеєра 02 жовтня 1957 року. Для телевізора «Львів» було вперше застосовано кінескоп розміром 43 см (розробник конструкції К. М. Шніцер, принципової схеми – А. М. Юкер). Серійне виробництво телевізорів «Львів» розпочато з 1958 року, з 1959 року – вдосконаленого телевізора «Львів-2» на цих же схемі та кінескопі.



Наступні моделі – «Верховина» та «Огонек» були визнані на той час кращими в своєму класі. Тоді ж, на початку 60-х з'явився перший телевізор «Електрон», який дав нинішню назву підприємству, а також його новий логотип, який до сьогоднішнього дня є візиткою підприємства.

1960-і роки: Перші телевізори «Електрон».

Успіхи львівських конструкторів вже в першій половині 60-х років визначили ЛТЗ як головний у галузі зі створення перших в країні уніфікованих телеприймачів. За основу було взято нові львівські моделі – «Огонек» з кінескопом 47 см. та «Електрон» з кінескопом 59 см, серійне виробництво яких розпочато в 1963 р. Ці моделі стали базовими практично для всіх телевізорів в СРСР.

У цей же час на ЛТЗ було створено крупний комплекс монтажних, складальних та регулювальних робіт з випуску

телевізорів – 22 конвейерні лінії з системою підвісних доріг. Крім телевізорів, розпочато випуск іншої високотехнологічної електронної продукції космічного та військового призначення. Завод співпрацював з Інститутом кібернетики Академії наук Української РСР, в 1967 р. спільно з цим інститутом було створено автоматизована система управління «Львів», яка згодом була прийнята як стандартна в кількох галузях машинобудування СРСР.

Від 1966 р. львівські телевізори експортували в більш ніж 30 країн світу. В 1968 р. телевізори «Електрон» та «Огонек» першими в галузі одержали державний Знак якості. ЛТЗ став першим у СРСР підприємством, яке розпочало серійний випуск кольорових телевізорів – пробна партія випущена 1968 р., а від 1970 р. налагоджено серійне виробництво телевізорів «Електрон-703» (першого в СРСР серійного кольорового телеприймача).

1970-і роки: «Електрон» – найбільший виробник телевізійної апаратури в СРСР.

У 1970 р. на базі ЛТЗ створено Виробниче об'єднання «Електрон». В цьому ж році підприємство було нагороджене Орденом Трудового Червоного Прапора, а 1975 – Орденом Жовтневої революції.

У 1977 р. розпочато будівництво виробничого комплексу «Електрон» в смт. Рясне і одночасно нового житлового мікрорайону. В цілому у склад ВО «Електрон», крім головного заводу, входило ще два великих промислових комплекси - Ряснянський та Закарпатський (з філіями у Сваляві, Мукачеві, Воловці, Жденієво, Виноградіві, Міжгір'ї). Крім виробничих комплексів ВО «Електрон» підпорядковувались Львівський завод телевізійної техніки (виробництво спецтехніки військового призначення), спеціальне конструкторське бюро телевізійної техніки (з 1986 р. – НДІ телевізійної техніки «Електрон»), НДІ інформатики та управління «Електрон».

«Електрон» став найбільшим виробником телевізійної апаратури в країні і одним з найбільших в світі. «Електрон» був незаперечним лідером галузі і першим в СРСР розпочинав виробництво телевізорів від третього до п'ятого поколінь.

1980-і роки: «Електрон» – один із найпотужніших виробничих об'єднань Львівщини.

В 1981 році відбулась зміна керівництва «Електрон» - генеральним директором об'єднання став В. О. Рибинок, який на сьогодні є Головою Наглядової ради.

1986 року «Електрон» отримав права головного управління і як центральна організація безпосередньо підпорядковувався Міністерству радіопромисловості СРСР, що було безпрецедентним випадком надання таких прав виробничому підприємству.

Максимальної кількості випущених за рік телевізорів – 1 232 800 шт., – підприємство досягнуло в 1990 р. Телевізори «Електрон» були єдиною вітчизняною маркою телеапаратури, яка експортувалась у Західну Європу. «Електрон» володів розгалуженою власною фірмовою мережею з 450 техно-торгових центрів від Балтики до Тихого океану, мав власну зовнішньоторгівельну фірму та зарубіжні представництва, які реалізовували телевізори і здійснювали їх гарантійне та сервісне обслуговування.

Зі спеціальної техніки «Електрон» виготовляв телевізійну апаратуру для військового флоту (для важких атомних ракетних та авіаносних крейсерів, протичовнових кораблів), авіаційні бортові системи наведення ракетної зброї класу «повітря-земля», системи самонаведення ракетно-бомбової зброї, авіаційні лазерно-прицільні системи тощо.

На «Електроні» створювалась телевізійна апаратура для космонавтики: авіакосмічні пілотажні тренажери, проекційна апаратура Центру управління космічними польотами, бортова телеапаратура орбітальних космічних станцій «Салют» та кораблів серії «Союз», радянсько-американської проекту «Союз-Аполон», міжнародної станції «Альфа», орбітального космічного безпілотного корабля «Буран».

«Електрон» був одним із найпотужніших виробничих об'єднань Львівщини. Підприємства виробничого об'єднання 1990 випустили продукції на 1,5 млрд карбованців, що становило 25% валового продукту Львівської обл. та 4% валового продукту України. Виробниче об'єднання фінансувало низку соціально

спрямованих проектів розвитку міської інфраструктури Львова. «Електрон» здійснював масове будівництво житла для своїх працівників та соціальної інфраструктури в мікрорайоні Рясне, збудував лінію водогону із підземних джерел с. Гологори до Львова.

Заводська команда «Електрон» – футбольний клуб «Карпати».

Заводська команда «Електрон» футбольний клуб «Карпати» – перша і остання в історії вітчизняного футболу команда другого ешелону (групи Б), яка в 1969 р. здобула Кубок СРСР. Стадіон «Дружба» (нині – «Україна») теж належав і утримувався «Електроном». Згодом стадіон і команду підприємство безкоштовно подарувало Львову.

1991 р.: Створення Акціонерного товариства «Концерн-Електрон».

У 1991 р. «Електрон» став одним з перших акціонерних товариств в СРСР і акціонувався за класичною і прозорою методикою, розроблено за участю британських фахівців та львівських науковців, зокрема проф. В. М. Пинзеніка.

«Електрон» заснував один з перших регіональних комерційних банків України - «Електрон Банк» (zareєстровано Національним банком України в 1991 р. під № 25) і який став одним з провідних банків держави (нині – ПАТ «Фольксбанк»).

У середині 1990-х економічне становище «Електрону» різко погіршилось через різке звуження ринку продажу продукції та розривом напрацьованих економічних зв'язків, фінансово-економічну кризу в державі. Керівництво змушене було вдатися до призупинення випуску телеприймачів, вдатись до докорінної реструктуризації, модернізації та технічного переоснащення підприємств - частина виробництв була ліквідована, а на інших здійснено диверсифікацію виробництва і налагоджено випуск нових видів продукції.

Завдяки вжитим заходам сьогодні «Електрон» – багатогалузевий концерн, до складу якого зараз входять: Телевізійний завод «Електрон», завод «Полімер-Електрон», Завод телевізійної техніки «Електрон», Фінансово-лізінгова компанія «Електрон-Лізинг», ТзОВ «Завод «Електропобутприлад», Науково-виробниче

об'єднання «Карат», Окреме конструкторське бюро «Текон-Електрон», ТзОВ «Сферос-Електрон» та ін.

Спеціалізовані підприємства концерну випускають оптико-електронні системи наведення для авіації та бронетехніки, телевізійні головки самонаведення високоточних авіаційних ракет, радіолокатори, монітори, підсилювачі високої частоти, об'єктиви та телевізійні камери, системи телеспостереження, системи технічного захисту інформації. Науково-виробниче підприємство «Карат» – провідна в Україні організація, що проводить фундаментальні та прикладні дослідження в галузі виробництва матеріалів оптоелектроніки та квантової електроніки (монокристали для активних елементів лазерів, детекторів випромінювання), акустoeлектроніки, керамічних матеріалів електронної техніки та ін. Підприємством «Сферос-Електрон» виготовляються повітряні та рідинні опалювачі для автобусів, легкових та вантажних автомобілів, автомобільні кондиціонери – ця продукція постачається на провідні автомобільні фірми світу (БМВ, Фольксваген, Рено, Вольво, Тойота, Крайслер, Альфа-Ромео, Сітроен та ін), а також українським автовиробникам (ЛАЗ, КрАЗ, ЗАЗ-Деу, ЛуАЗ).

Важливі напрями діяльності концерну – одні з найпотужніших в Україні інструментальне та пластмасове виробництво (на заводі «Полімер-Електрон»), які виготовляють інструментальну оснастку (прес-форми, штампи та ін.) та вироби з різних видів пластмас високого рівня складності. Серед товарів виробництва «Електрон» – електричні млинки для кави, кавоварки, електрогрилі, соковитискачі, скиборізки, вібротажери, що виготовляються ТзОВ «Завод «Електропобутприлад». Серед інших сфер діяльності концерну – фінансово-лізингові послуги, послуги сучасного цифрового телекомунікаційної зв'язку, виробництво металопластикових вікон, ремонтно-будівельні роботи та ін.

У вересні 2004 р. Телевізійний завод «Електрон» відновив випуск телевізорів і з року в рік нарощує обсяги



їх виробництва (за 2009 підприємство виготовило понад 60 тис. телеприймачів). Телезавод виробляє широкий модельний ряд (понад два десятка моделей) телевізорів із розмірами екрану від 37 до 72 см, також телевізори із рідкокристалічними екранами від 41 см до 107 см. Продукція львівського Телевізійного заводу «Електрон» стала переможцем Всеукраїнського конкурсу «Кращий вітчизняний товар року» (2006 рік), Національного бізнес-рейтингу України «Лідер галузі». Телевізійний завод «Електрон» став переможцем конкурсу «100 кращих товарів України» у номінації «промислові товари для населення».

Зараз концерн виготовляє цілий спектр телевізорів нового покоління на елементній базі та комплектації провідних світових фірм-виробників – Philips, Toshiba, Panasonic, Samsung. Найсучасніші LCD-телевізори марки «Електрон» мають повний набір функціональних та сервісних функцій, у тому числі з прийому програм та відтворення записів у сучасному форматі HD TV (телебачення високої чіткості).

На сьогоднішній день на ринку пропонується дуже велика кількість телевізорів різних моделей, які розрізняються за ціною, якістю і зовнішнім видом.

Споживачі в сучасних умовах характеризуються великою різницею в одержуваних ними доходах і, тому, має місце попит як на найдешевші марки телевізорів, так і на найдорожчі, хоча, безумовно, вони й не по кишені більшості людей. Найбільшою популярністю у покупців користуються телевізори середньої цінової категорії.

Придбані телевізори використовуються зазвичай близько 5 годин щодня. Таким чином можна розрахувати приблизну величину річних витрат на експлуатацію даних моделей телевізорів. Рівень пристосованості до товару високий, так як зазвичай для того, щоб зрозуміти принципи його використання досить ознайомитися з інструкцією з експлуатації. Купівля телевізора є вимушеною, тому що важко уявити собі повноцінне життя без нього.

У 2008–2010 роках обсяги споживчого ринку телевізійних приймачів у середньому збільшувалися в півтори рази щоріч-

но. До таких висновків можна прийти, простеживши кількість імпортованих в Україну кінескопів і готових телевізорів. Наприклад, у 2009 році було завезено 976,7 тис. кінескопів і близько 50 тис. готових телевізорів. Тобто парк «телеустаткування» був оновлений більш ніж на мільйон одиниць.

Своє золоте століття українські виробники телевізорів пережили в радянські часи. Тоді вони випускали по 3–3,5 млн. телевізійних приймачів у рік. Наприклад, у 1990 році українці виготовили 3,77 млн шт. кольорових і чорно-білих телевізорів. Телевізори «Електрон», «Берізка», «Фотон», «Весна», «Оризон», «Славутич» – усі вони на 99% збиралися з вітчизняних комплектуючих. Кінескопи, лампи, резистори, конденсатори, трансформатори і т.п. виготовлялися усередині країни.

На початку 90-х в Україну прийшов потік високоякісних, надійних, досить дешевих закордонних телевізорів. Легкі, зручні в керуванні, «Pioneer», «Goldstar» і «Philips» поступово витиснули вітчизняний продукт на узбіччя телеринку. Споживач віддав свій вибір іноземній техніці. У ринкових умовах виробництво телевізорів поступово стало малоприбутковим заняттям, утратило зміст. Природно, упали обсяги виробництва «цілком вітчизняних» телевізорів, погіршився стан телепідприємств. Спроби держави реанімувати вітчизняне телевиробництво успіхом не увінчалися.

Більшість іноземних телевізорів, продаваних в Україні, збирають на вітчизняних підприємствах. Відомі світові виробники телевізорів, перш ніж дозволити зборку телетехніки під своєю торговельною маркою, тестують виробництво майбутнього компаньйона і тільки після цього дозволяють (або не дозволяють) фірмі збирати і продавати «свої» телевізори.

В Україні реалізуються в основному три виробничо-збутові схеми випуску і просування телевізорів.

Перша – класична – виробник купує комплектуючі, збирає з них телевізор, а потім продає оптовикам або прямо в роздріб. У даному випадку всі питання, зв'язані з просуванням свого товару, звичайно вирішує виробник.

Друга схема – «давальницька». Торговельна фірма замовляє виробникові зборку телевізорів (часто під маркою торговельної

фірми). Замовники забезпечують складальне підприємство комплектуючими і розплачуються за послуги грішми або товаром (який самі беруться реалізувати).

Третя схема – комплексна. Торговельна компанія (мережа супермаркетів електроніки) організує власну збірну площадку, де укомплектовує телевізори під своєю і/або закордонними марками.

У 2001 році були прийняті нові митні правила, що фактично заборонили ввіз «готових» телевізорів. Згідно з цими правилами, мито почали стягувати не з телевізора взагалі, а з кожного дюйма екранної діагоналі. Імпорт готових телевізорів став приносити менше прибутку. Тому імпортери переорієнтувалися на ввіз комплектуючих (телевізорів різного ступеня «зібраності») і стали замовляти зборку телевізори українським радіоелектронним підприємствам.

На даний час в Україні нараховується більше двадцяти виробників телевізорів, але практично всі вони виробляють телевізори тих чи інших закордонних марок, укладаючи з іноземними фірмами договори про співробітництво.

Серед найбільш відомих українських виробників можна назвати таких: ВО «Комунар», м. Харків; Смілянський з-д «Орізон»; ВО «Київський радіозавод»; ВАТ «Концерн Електрон», м. Львів; Завод «Фотон», м. Сімферополь; Городнянський завод «Агат», м. Городня; ДП «Новатор», м. Хмельницький; ВО «Елітан», м. Харків; ВАТ «Концерн «Весна», м. Дніпропетровськ; Завод «Конденсатор», м. Рахів; АТ «Вимірювач», м. Чернівці.

Найбільш традиційні і розповсюджені в Україні телевізори мають діагоналі 20 і 21» (51 і 54 см). Перш ніж зробити остаточний вибір, споживачі звичайно обмірковують, куди вони будуть ставити телевізор, чи досить для нього місця. У залежності від цього споживачі вибирають телевізор побільше або поменше.

При виборі моделі і марки споживач порівнює телевізори різних виробників з погляду їхніх функціональних характеристик (включаючи розмір діагоналі), дизайну, надійності, престижності, базових цін.

Можна виділити три моделі покупки телевізорів – «перша покупка», «заміна», «друга і наступна». Із самих назв моделей ясно, що вони собою представляють. Виділення цих трьох моделей пов'язане з тим, що в ході реалізації кожного з цих трьох варіантів діють різні споживачі, а крім того споживачі діють по-різному. Головні розходження лежать у сфері віку покупця, сили впливу на вибір батьків і друзів, способах пошуку інформації про пропозицію, соціальний статус споживача і його доходів, факторах вибору часу для покупки і причинах, які обумовлюють таке або інше рішення, зрештою від цього залежить навіть сама марка телевізора, що купується.

За даними досліджень, велика частина покупок приходить на заміну старого телевізора (49,4% реальних покупок), на другому місці йде придбання другого і наступного телевізорів (34,7% реальних покупок), і лише на останнім місці по частоті придбання коштують покупки першого телевізора в родині (15,3%).

«Першу покупку» здійснюють переважно молоді одинаки або «новоспечені» родини. Причому по частоті ці варіанти варто розташувати в такій послідовності: родина з маленькою дитиною, одинак, родина поки без дітей. Ці молоді люди у віці 20-29 років здійснюють половину «перших покупок». Ще чверть приходить на наступну вікову групу – 30–39 років.

Зовсім іншим типом споживання є модель «заміна». Цей найбільш розповсюджений тип покупок. Так, більше 65% цих родин складаються з трьох і більш людей. Майже половина покупців (47%), що діють по моделі «заміна», не має неповнолітніх дітей.

Третій тип споживання телевізорів – «другий і наступні». Родини, що купують другі, третій і т. п. телевізори найбільш численні: 74% мають у своєму складі більш двох чоловік. Родини, що діють по моделі «другої і наступні», складаються в основному з дорослих членів.

Необхідно відзначити, що більшість покупців телевізорів не купують українські телевізори саме тому, що вони нічого про них не знають, тобто на сьогоднішній день не існує чіткого

маркетингового плану по виходу вітчизняних телевізорів на український ринок. Це хвороба всіх старих підприємств, що звикли у свій час віддавати товар на торговельні бази. По технічних характеристиках вітчизняні телевізори не поступаються закордонним аналогам. На жаль, з погляду споживача, усе рівно краще переплатити, але купити визнану марку.

На українському ринку РК ТВ частка Samsung в кількісному вираженні складає 37,2%, а в грошовому - 40,3%. При цьому досягнуто більш ніж двократний відрив від другого місця, яке посіла компанія Philips з ринковими частками 16% (за кількістю проданих пристроїв) і 17,6% (по виручці). Трійку лідерів за кількістю проданих рідкокристалічних телевізорів замикає компанія LG Electronics (13,4%), а за доходами від продажів – компанія Sony (15%).

Продажі LCD-телевізорів у другому кварталі 2011 р. збільшилися на 76% відносно аналогічного періоду минулого року. Такий ріст був спричинений поступовим зниженням середньої ціни (завдяки ціновим пропозиціям у цей період деякі моделі 32» LCD-телевізорів можна було придбати за ціною 2777 грн.). Одночасно виробники прагнуть зробити свій продукт більш технологічним за рахунок розширення лінійки моделей, які підтримують формат 3D або дають власнику можливість доступу до Інтернету або засобів спілкування, таких як Skure.

Найбільш важливим у другому кварталі 2011 року є зростання частки 3D-телевізорів – сегмент зайняв 8,6% у загальному обсязі LCD та плазмових телевізорів проти 5,5% у першому кварталі 2011 року. Така позитивна динаміка досягнута за рахунок появи моделей з діагоналлю 32» та нових моделей з більшою діагоналлю за сприятливими цінами. Подальше збільшення кількості контенту для перегляду позитивно позначиться на продажах 3D-телевізорів у майбутніх періодах.

Позитивну динаміку також демонструють і телевізори які дають можливість користувачу мати доступ до Інтернету або до певних Інтернет-сервісів – частка зростає з 15% у першому кварталі 2011 року до 18% у другому у загальному обсязі продажів LCD та плазмових телевізорів.

Поступове зменшення середньої ціни впливає на зростання продажів LED-телевізорів – частка цього сегменту збільшилася з 36% у першому кварталі 2011 року до 44% у другому. На відміну від цього, частка LCD-телевізорів, що мають медіапрогравач, не змінилася та займає 66% – так саме як і в попередньому кварталі 2011 року.

Обсяг ринку рідкокристалічних телевізорів у світі виріс на 1,6% до 219,2 млн одиниць в 2016 році. Лідерами ринку залишаються південнокорейські виробники Samsung і LG Electronics, які в минулому році поставили 47,9 і 28,2 млн телевізорів відповідно. При цьому обсяг поставок Samsung за рік не змінився, в той час як у конкурента показник впав на 4,1%.

Третє і четверте місця на ринку – за китайськими виробниками. Поставки Hisense і TCL збільшилися на 3,9% і 0,8% і склали 13,3 і 13,2 млн пристроїв відповідно. Закнула п'ятірку японська компанія Sony, яка поставила на ринок в минулому році 11,7 млн телевізорів (-3,7%).

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Дайте визначення поняттю «маркетингове планування» та сформулюйте його принципи, функції і завдання.
2. Перелічіть етапи маркетингового планування. Намалюйте схему, що відображає процес маркетингового планування.
3. Опишіть комплекс проблем та варіанти їх вирішення за допомогою підходу «10-5 успішного маркетингового планування».
4. Охарактеризуйте систему маркетингового планування.
5. Сформулюйте сутність маркетингових планів та наведіть їх класифікацію.
6. Які фактори призвели до занепаду виробництва «українського телевізора»? Яким чином цього можна було б уникнути?
7. Яким чином Концерну «Електрон» відновити довіру покупців до телевізорів марки Електрон і зайняти лідерські позиції на українському ринку?

8. Спроектуйте рольову гру «продавець-покупець» щодо продукції компанії.
9. Запропонуйте слоган для телевізора марки «Електрон», який б підкреслював його «українське коріння», і максимально був напрямлений на створення популярного бренду.

Рекомендована література

1. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса. Маркетинг и реклама. 2008. № 2. С. 13–15.
2. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: навч. посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
3. Качура Ю. Латеральне мислення для менеджера: час нагострити клинок. Маркетинг в Україні. 2007. №3. С. 52–54.
4. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Львів : Априорі, 2007. 1032 с.
5. Корж М.В. Особливості розвитку міжнародного маркетингу у промисловій сфері в умовах глобалізації. Актуальні проблеми економіки. 2009. №1.(91). С. 73–81.
6. Котлер Ф. «Я не буду извиняться за маркетинг!». Бизнес, 2006. № 22. С. 70–73.
7. Левків Г.Я. Маркетинговий менеджмент: ситуаційні вправи: навч.посібн. Л. : Сполом, 2012. 248 с.
8. Левків Г.Я., Минів Р.М., Батюк Б.Б. Маркетинговий менеджмент: навч. підручник, за заг. ред. Левків Г.Я. Л. : Сполом, 2012. 368 с.
9. Любарский И. Маркетинг «без тормозов». Концепції в маркетингу. 2006. № 2 (56). С. 41.
10. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навч. посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
11. Малинка О. Я. Маркетингові дослідження : навч. посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
12. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.

Тема 5

МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Метою стратегічного планування є забезпечення передумов ефективної діяльності компанії, покращанні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів, а предметом – вирішення питань про те, які продукти, напрямки (стратегічні простори) повинні бути освоєні фірмою та в який спосіб це можна зробити.

Стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування. Завдання стратегічного аналізу полягає у змістовному і формальному описі об'єкта дослідження, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку.

Стратегічне маркетингове планування націлює підприємство на ринок майбутнього, на стабільний розвиток в умовах конкуренції. Якщо раніше пошук основних резервів здійсню вався у внутрішньому середовищі підприємства, то за стратегічного підходу до вирішення назрілих проблем – у зовнішньому середовищі.

Кейс 6. «З чистих Карпат» – ПрАТ «Галичина» – українська молочна компанія



... Це ковток молока з Карпат. Де вода і земля мають особливу енергетику, де найдорожче для людей – природа і традиції поколінь - вічні цінності, які живуть віками.

Філософія «Галичини»

Галичина вражає барвистими схилами Карпат. Саме там, в Карпатах, живе чиста краса. У запаморочливих краєвидах, стрімких річках, могутніх столітніх деревах. У горах не думаєш про буденність, проблеми, квапливість. Там стаєш безтурботним, спокійним і вільним. Карпати надихають та наповнюють тебе силою, спонукають до змін та розвитку. Адже світ крокує щомиті. І ми з ним разом.

Ми цінуємо та бережемо чистоту, що дарує Карпатська природа. І це незмінно. Спробуй і відчуй, як кожен ковток оновленої молочної продукції «Галичина» наповнює тебе здоров'ям, що дарує чисте молоко, та спокоєм, який мешкає в горах. Присвяти цю мить собі. Відчуй її. Глибоко і некваливо. Так, ніби ти в Карпатах.

ПрАТ «Галичина» – українська молочна компанія, заснована у 1998 році. На сьогодні молочна компанія «Галичина» є лідером з виробництва кисломолочної продукції та входить до трійки найбільших виробників йогуртів в Україні. Частка ринку компанії в сегменті йогуртів за підсумками 2009 року становить 14,9%, в кисломолочній продукції – понад 10%.

98% сировини МК «Галичина» отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка та якісні показники молока у виготовлені продукції.

Якість продукції підтверджена міжнародним сертифікатом відповідності FSSC 22000, що відповідає найвищим вимогам до якості продуктів харчування.

У 2018 році у компанії відбувся ребрединг. ТМ «Галичина» змінила дизайн і випустила нові, унікальні для України продукти за авторським рецептом – Карпатський йогурт та Карпатський кефір. Запуск лінійки Карпатських кисломолочних продуктів став результатом тривалих досліджень потреб та вподобань споживачів, вивчення новітніх світових трендів та традицій молочного виробництва Галичини.

При цьому традиції Галицького молочного виробництва залишаються незмінними, а ТМ «Галичина» є відомим українським йогуртно-кефірним брендом.

«Галичина» є єдиною повністю українською компанією серед молочних виробників першого ешелону. Сьогодні її продукція представлена у всіх регіонах України. Основні торгові марки: «Галичина», «Мої корівки», «Молочар» та «12 вітамінів».

Екологічна політика

Екологічна політика – пріоритетний напрямок роботи компанії «Галичина». Компанія розуміє масштаби проблеми галузі, тому підтримує екологічні ініціативи громадських організацій та активістів, маркує своє упакування, закликає сортувати сміття та здавати пластик на переробку.

Компанія шукає екологічні альтернативи, які б змогли зберегти властивості молочних продуктів і водночас берегли довкілля, відкрита до пропозицій та порад у сфері екологічного упакування.

Компанія «Галичина» стала партнером Circular Economy Hackathon, який відбувався 2019 року в Києві. На хакатоні компанія відзначила команду, яка запропонувала кращу ідею на тему «Рішення та матеріали, що замінять пластик». Нею стала команда проекту Foodbiopack.

Foodbiopack – це інноваційна концепція матеріалів, які підлягають біорозкладанню та екологічно чисті. Вони складаються з натуральних і доступних харчових інгредієнтів, упаковка після використання може комплексно перероблятися для отримання вихідної сировини й використання її в замкнутому циклі виробництва.

«Галичина»



«Молочар»



«Мої корівки»



«12 вітамінів»



Товарний асортимент основної торгівельної марки «Галичина™» представлено у таблиці.

Таблиця 5.1

Товарний асортимент основної торгівельної марки «Галичина™»

Назва товару	Характеристика
1	2
Молоко «Галичина»	Це традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці: об'ємом 0,5 та 1,0 л.
Кефір «Галичина»	Традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці об'ємом 0,5 та 1,0л., з ароматами гірських трав і лісів. Кефіри багаті на вітаміни групи В, володіють чудовими антибактеріальними властивостями, майже не спричиняють алергічних реакцій.
Йогурт «Галичина»	Багаті на вітаміни, мінерали та корисні молочнокислі бактерії. До складу входять цінні для організму людини молочнокислі бактерії L.casei, L.acidophilus та Bifidobacterium. Вони покращують травлення та пригнічують розвиток хвороботворних мікроорганізмів. Набір цих трьох бактерій не лише забезпечує потрібний захист, а і модулює захисні сили організму. Окрім корисних молочнокислих бактерій та натурального молока, йогурти «Галичина» містять шматочки фруктів, злаків чи шоколаду. А натуральний йогурт без цукру та наповнювачів дозволяє використати його для заправки салатів. Це традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці, об'ємом 0,5 л. Різновиди йогуртів: вишневий, малиновий, персиковий, полуничний, біойогурт.
Маслянка «Галичина»	Містить вітаміни В1, В2, В6, В12, Е та аскорбінову кислоту. За словами лікарів-дієтологів, вона багата на біологічно активні речовини, що мають антисклеротичну дію, нормалізують рівень холестерину. З мінеральних речовин у маслянці є кальцій, магній, калій, натрій, мідь. Сучасна ПЕТ-упаковка об'ємом 450 г.
Сир кисломолочний «Галичина»	М'який сир: вітаміни – А, В1, В2, РР; мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій. Сучасна пірамідна та прямокутна упаковка. Твердий сир: вітаміни – А, В1, В2, РР; мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій. Сучасна герметична упаковка.

1	2
Масло «Галичина»	Вітаміни – А, Е, D, В1, В2, РР; мінеральні речовини: натрій, калій, кальцій, фосфор. Сучасна економ-формат упаковка об'ємом 100г.
Сметана «Галичина»	Вітаміни – А, Е, D, В1, В2, РР; мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій, фосфор, залізо, мідь, йод, цинк, фтор. Традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці об'ємом 0,5л.

Це чи не єдина в Україні молочна компанія, яка має власну дистрибуційну мережу, що постійно розвивається. На сьогодні «Галичина» має понад 40 торгових представництв у всіх регіонах України.

В структуру виробничого департаменту входять п'ять молокозаводів: Радехівський; Шумський; Дубинський; Ременівський; Буський.

На підприємстві затверджена політика з якості, яка чітко визначає цілі підприємства та його відповідальність перед споживачем. Політика з якості підтримується керівництвом підприємства. Основна задача політики з якості – це задоволення потреб споживача в високоякісній та безпечній молочній продукції. Регулярно проводиться зовнішній та внутрішній аудит підприємства, по результатам якого складаються плани першочергових дій.

ПрАТ «Галичина» в Україні співпрацює з багатьма підприємствами, наприклад, з «Західною молочною продукцією» (Закарпаття), «Концерн Хлібпром» та іншими. В майбутньому ПрАТ «Галичина» і ТОВ «Західна молочна група» планують об'єднатися.

ТЗОВ «ТД «Західна молочна група» засноване у 2002 році.

Торгові марки: КОМО, Звягель.

Компанія представляє інтереси наступних заводів: ВАТ «Дубномолоко», ВАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока», ДП «Новоград-Волинський сиркомбінат».

Конкурентні переваги:

1. Наявність стабільної сировинної бази в екологічно чистих регіонах України.

2. Повний цикл виробництва.

3. Сучасне та ефективне обладнання по переробці молока.

4. Пряма система дистрибуції.

5. Кваліфікований менеджмент.

6. Глибоке розуміння ринкової кон'юнктури.

Мета: Закріпити статус національного виробника та зміцнити лідерські позиції на українському ринку твердого сиру. Забезпечити стабільний ріст прибуткового бізнесу.

Продукція ТМ «КОМО» – це тверді та плавлені сири як на кожен день так і для святкових подій у зручній та сучасній упаковці.

Відділ маркетингу спільно з технологами компанії ведуть активний пошук інноваційних рішень, але разом з тим зважено підходять до розширення асортиментної лінійки, віддаючи перевагу вдосконаленню існуючої продукції, її смакових властивостей та зручності використання у побуті.

ТОВ «ТД «Західна молочна група» має широку дистрибуторську мережу, яка забезпечує постійну присутність продукції компанії на всій території України.

Високий професіоналізм співробітників і чітко налагоджена логістика дозволяють оперативно і якісно виконувати замовлення клієнтів компанії.

Пріоритетним напрямком діяльності компанії є експорт продукції в Російську Федерацію, яка є найбільшим імпортером твердих сирів.

ТОВ «ТД «Західна молочна група» активно розвиває співпрацю з багатьма партнерами в країнах Європи та Азії.

За даними відділу маркетингової компанії, на сьогоднішній день доля ПрАТ «Галичина» на молочному ринку України складає

близько 4%, на ринку Західної України – близько 20%. Основним виробником ПрАТ «Галичина» є Радехівський молокозавод. Зокрема, найбільша доля продукції підприємства доводиться на цільномолочний напрям. Це молоко, кефір, йогурти, сметана, масло, а також нова категорія на ринку молочних продуктів – маслянка.

У 2016 році «Галичина» реалізувала 95 тис. тонн продукції, що на 35,8% більш ніж в 2015 році. Об'єм продажів в гривнях склав 906 млн. грн., що на 65,6% більше, ніж в 2015 році. Інвестиції 2016 року склали 12 млн. грн.

2010 рік був кризовим для молочної промисловості,- розповідає генеральний директор молочної компанії «Галичина» Володимир Петрина. Виробників підкосив не обґрунтований ціновий ажіотаж на ринку сировини, який привів до різкого підняття цін на кінцеву продукцію і падіння споживчих настроїв. У такій ситуації в кінці 2010 року деякі компанії втратили до 30% об'ємів реалізації. Молочна компанія «Галичина» не лише втрималась, але й наростила частку ринку.

2011 рік судячи з передумов також був непростим. Насамперед «завдяки» негативним споживчим настроям, що склалися, а також змінам в системі виплати дотацій виробникам сировини.

Важливо: 87% сировини підприємство отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка, якісні показники молока та виготовленої продукції.

40% молока є із Карпатського краю, а саме з Івано-Франківської та Львівської областей. Решта із Волинської, Тернопільської, Черкаської, Хмельницької, Вінницької областей.

Завод молочної компанії «Галичина» оснащений сучасним європейським обладнанням: Tetra Pak (Швеція), ALFA LAVAL (Швеція), GEA (Німеччина), Обрам (Польща), TEWES-BIS (Польща), TEWES-KLIMA (Польща).

Виробництвом йогурту в Україні займається більше 70-ти підприємств. Серед провідних виробників йогурту виділяють п'ять компаній, які сьогодні утримують 85,0 % ринку.

Це ПрАТ «Галичина» (ТМ «Галичина», ТМ «12 вітамінів», ТМ «Молочар», ТМ «Дві корівки»), Донецький міський молочний завод (ТМ «Геркулес», ТМ «Добриня»), ВАТ «Данон Дніпро» (ТМ «Actimel», ТМ «Активія», ТМ «Даніссімо»), ВАТ «АТ Комбінат Придніпровський» (ТМ «Злагода», ТМ «Лінія життя») і підприємства групи «Юнімілк» (ТМ «Галактон», ТМ «Біобаланс», ТМ «Простоквашино», ТМ «Актуаль», ТМ «Літній день», ТМ «Кремез», ТМ «Біопреміум»).

На ринку питних йогуртів основними гравцями є компанія «Юнімілк-Україна», «Данон», «Віль-Біль-Данн» і «Галичина»; на ринку густих йогуртів – «Данон», «Лакталіс Україна», що виробляють продукцію під торговою маркою «Президент».

Підприємство пройшло перевірку білоруських спеціалістів. В ході інспекції експерти відзначили високий рівень виробничого процесу та відповідність продукції нормам якості. На даний момент підприємство вивчає білоруський молочний ринок та аналізує можливості для експорту туди ціЛЬНОМОЛОЧНОЇ продукції.

Стратегія ПрАТ «Галичина» – виробляти молочні продукти у тому регіоні, де вони споживаються. Програма розвитку компанії припускає збільшення кількості саме регіональних підприємств.

Компанія «Галичина» застосовує просування кисломолочної продукції через популярні супермаркети, гіпермаркети, магазини. Йогурти «Галичина» поставляються в більш 2000 місць громадського харчування у всіх регіонах України.

Особливості використання інструментів Public Relations у ПрАТ «Галичина»

Сьогодні боротьба на ринку кисломолочної продукції ведеться не тільки за для нових клієнтів, але і для утримання існуючих, а це, у свою чергу, вимагає як зміцнення своїх позицій, так і вдосконалення та розвиток підприємства, особливо в сфері обслуговування та якості продуктів. Конкуренція на ринку постійно загострюється, а спектр послуг що надаються різноманітними молочними компаніями – розширюється. Щоб втриматись в такій ситуації на ринку потрібно, крім постачання продуктів харчування, проводити PR-акції, які

будуть спрямовані на якісне поліпшення іміджу компанії у свідомості потенційних клієнтів і тим самим збільшать ступінь впливу реклами підприємства на споживача, оскільки просто пропонувати якісний продукт – недостатньо. Перевага PR-заходів у тому, що вони майже не помітні на перший погляд – відмова від «агресивних» методів прямої реклами ніби нівелює відчуття нав'язливості і штучності.

Завданням PR діяльності ПрАТ «Галичина» є:

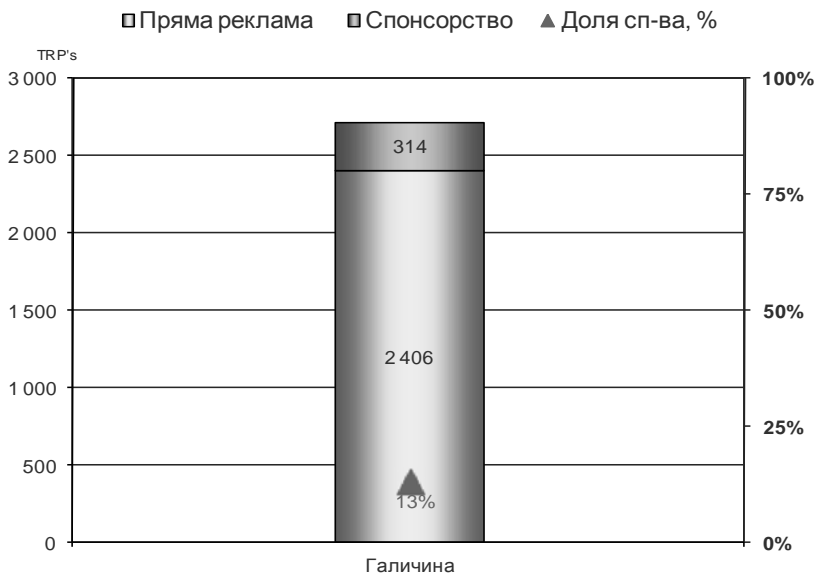
- збільшення обізнаності серед основних цільових аудиторій;
- залучення клієнтів;
- відгородження від конкурентів;
- впровадження впізнаваного позиціонування;
- формування позитивного образу ПрАТ «Галичина» в сприйнятті цільових аудиторій.

Проте не завжди споживачі обирають саме продукцію «Галичина», тому що деякі з них не смакували її, або ж звикли до іншого виробника. Тому, проведення ретельно спланованої рекламної або PR-кампанії може змінити існуючу ситуацію – перевагу отримують ті підприємства, які першими усвідомлять перспективи цілеспрямованого впливу на масову свідомість.

ПрАТ «Галичина» при нагоді використовує деякі засоби ЗМІ для розповсюдження інформації про діяльність, а також бере активну участь у різноманітних рейтингах, тендерах та конкурсах. Зараз неодноразово можна побачити і почути про йогурти «Галичина» на телебаченні, про їх вишуканий смак та види. Перевагами такої реклами є високий аудіовізуальний вплив на споживачів, низька вартість реклами в розрахунку на одного телеглядача. Відеоролики дозволяють використовувати широкий набір спец ефектів для впливу на підсвідомість споживача: звук, музика, слово, візуальні ефекти, комп'ютерна графіка й анімація і т. д.

ПрАТ «Галичина» співпрацює з таким періодичним виданням як «Галичина», а також багато статей про економічну діяльність підприємства публікують в інформаційному щомісячнику «Пропозиція». Перевагами такого піару є велике географічне охоплення

та вибірковість аудиторії. Компанія також використовує спеціалізовані он-лайнні видання, які спеціалізуються на новинах, для яких головне – написати якісний інформативний прес-реліз. Розміщення реклами саме в спеціалізованих галузевих газетах сприяє створенню визначених відносин між конкурентами і партнерами у харчовій промисловості. Серед цих сайтів такі як: портал харчової промисловості «Харчовик», «Радехівський інформаційно-розважальний сайт», «Все Вести.com» та інші. Компанія також розробила свій власний сайт, у якому міститься вся необхідна інформація про діяльність, фінансові показники і молочну продукцію фірми.



Спонсорство займає 13% набраних TRP на ТВ.
Спонсорство виходить на телеканалі 1+1.

Рис. 5.1. Реклама на ТВ ПрАТ «Галичина»

До інших PR-заходів ПрАТ «Галичина» належить проведення дегустацій своєї продукції на місцях продажу, а саме в магазинах, в супермаркетах та гіпермаркетах, де споживач може безкоштовно спробувати молочні продукти фірми «Галичина».

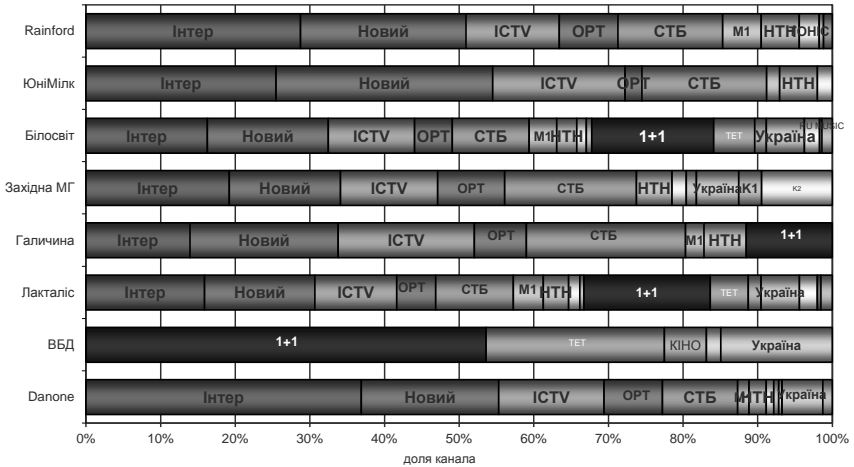


Рис. 5.2. Реклама на ТВ конкурентів

Завдяки інструментам PR-акцій ПрАТ «Галичина» лідирує у Західних регіонах, а у Києві за даними AC Nielsen питні йогурти та біо-кефіри ТМ «Галичина» входять до десятки лідерів. Фактично, «Галичина» перетворилася з регіональної компанії в потужного «національного гравця».

ПрАТ «Галичина» має потужну систему PR-заходів для залучення усіх категорій людей за допомогою різноманітних засобів масової інформації, куди у першу чергу входить телебачення, Інтернет, газети та журнали. Насамперед це пов'язано з тим, що підприємство тісно співпрацює з PR-центром, який і розробляє PR-кампанії для організації.

На сьогодні Інтернет є найдешевшим і найбільш оперативним способом піару для компанії, проте з мережею Інтернет треба бути досить обережним: інформація розповсюджується зі швидкістю звуку, а її достовірність ніхто не відстежує. З одної сторони інформація в Інтернеті про дану компанію є перевагою, але з іншої – не береться до уваги та категорія людей, які не мають глобальної мережі або ж не знають як нею користуватися. Таким чином, певний клас людей страждає від обмеженого доступу до інформації про компанію, асортимент її продукції,

акції, саме через відсутність Інтернету. Навіть сьогодні у містах Західної України (в Івано-Франківську, Львові, Чернівцях, Тернополі) проводяться різноманітна кількість промо-акцій компанії «Галичина», інформацію про які можна дізнатися лише з Інтернету.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Галичина».

Сегментація ринку товарної групи йогурти у ПЕТ-упаковках представлено у таблиці.

Таблиця 5.2

Сегментація ринку товарної групи йогурти у ПЕТ-упаковках

Принцип сегментації	Характеристика сегменту	Особливості для даної товарної групи
Географічний принцип	В усіх обласних центрах	Акцент продажів йогурта робиться на обласні міста, тому що виробник прагне створити бренд.
Демографічний принцип	Етап життєвого циклу сім'ї Рівень доходів у середньому від 1800–4500 грн.	Завдяки густота населеності в обласних регіонах великим попитом користуються товари швидкого вжитку, такі як йогурти, що виробляються підприємствами. Завдяки значній концентрації великих підприємств рівень заробітної плати є вищим у порівнянні з віддаленими регіонами. Тому ціна продукції споживачів цілком влаштовує.
Психографічний принцип	Спосіб життя	Споживачі вважають за краще вживати натуральні та корисні продукти
Поведінковий принцип	Інтенсивність споживача: - Кожного дня - Час від часу - Ніколи Відношення товару	Практично у всіх обласних містах дуже інтенсивно користуються обраною товарною групою. Йогурти відносяться до корисної товарної групи, які містять необхідні для вживання вітаміни.

Позиціонування проводилось завдяки експертним оцінкам та зображено в нижченаведеній таблиці.

Таблиця 5.3

Позиціонування завдяки експертним оцінкам

Показники	Виробники-конкуренти			
	ПрАТ «Галичина»	Корпорація «ФАННІ»	ЗАТ «Вімм-Біль-Данн Україна»	ВАТ «Молочні продукти»
1. Ціна	5	2	4	3
2. Термін зберігання	4	3	2	5
3. Різноманіття асортименту	3	5	4	2
4. Якість товару	5	4	2	3

На рисунку проілюструємо позиціонування товарної групи йогурти у ПЕТ-упаковках «Галичина™».

Таблиця 5.4

Лист конкурентоспроможності товарної групи йогурти у ПЕТ-упаковках «Галичина™»

Параметри що характеризують товар	Виробники-конкуренти				Ваговий фактор
	ПрАТ «Галичина»	Корпорація «ФАННІ»	ЗАТ «Вімм-Біль-Данн Україна»	ВАТ «Молочні продукти»	
Типи різновидів	3	5	4	3	0,2
Термін зберігання	5	5	3	2	0,2
Зручність користування	4	4	4	3	0,1
Ціна	5	3	4	3	0,1
Рекламна діяльність	5	5	3	2	0,4

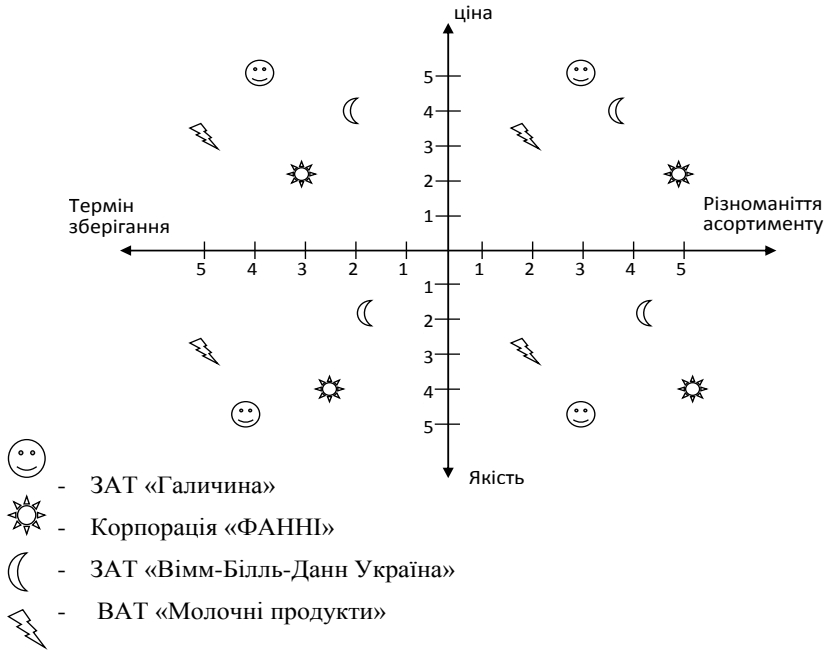


Рис. 5.2. Позиціонування товарної групи йогурти у ПЕТ-упаковках «Галичина™»

Таблиця 5.5

Розрахунок конкурентоспроможності товарної групи йогурти у ПЕТ-упаковках «Галичина™»

Параметри що характеризують товар	Виробники-конкуренти			
	ПрАТ «Галичина»	Корпорація «ФАННІ»	ЗАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»	ВАТ «Молочні продукти»
Типи різновидів	0,6	1,0	0,8	0,6
Термін зберігання	1,0	1,0	0,6	0,4
Зручність користування	0,4	0,4	0,4	0,3
Ціна	0,5	0,3	0,4	0,3
Рекламна діяльність	2,0	2,0	1,2	0,8
Всього	4,5	4,7	3,4	2,4
Займане місце	2	1	3	4

Лідером конкурентоспроможності виступає Корпорація «ФАННІ» на другому місці – ПрАТ «Галичина», на третьому – ЗАТ «Вім-Біль-Данн Україна» та на останньому місці – ВАТ «Молочні продукти». Другу позицію підприємство ПрАТ «Галичина» займає тому, що значно поступається конкуренту Корпорація «ФАННІ» за таким параметром, як «типи різновидів».



Рис. 5.4. Інтегральні показники конкурентоспроможності для виробників молочної продукції (полуничний йогурт)

Таблиця 5.6

SWOT – аналіз «Галичина™»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Сильна прив'язка до екологічно чистого регіону - Позиціонування ТМ як марки з традиціями - Присутність в асортименті унікального «брендового» продукту – маслянки - Конкурентне співвідношення ціна/якість - Зручна упаковка - Новітня для українського ринку упаковка - Візуальна диференціація молочного бренду 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільна якість - Нестабільна присутність на полицях ТТ - Недостатнє знання ТМ в Східному регіоні України - Обмежений маркетинговий бюджет - Вузький асортимент - Висока активність конкурентів

Закінчення таблиці 5.6

<i>Можливості</i>	<i>Загроза</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Ріст молочного ринку України - Популяризація продукту за рахунок популярності регіону (Карпати) - Акцент в позиціонуванні на натуральності продукту (Карпати) - Виведення нових автентичних карпатських смаків (або розширення смаків маслянки) 	<ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів на ринку України в середньому сегменті - Активна маркетингова діяльність конкурентів - Недостатня кількість сировини

Таблиця 5.7

SWOT – аналіз «Мої корівки™»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Конкурентне співвідношення ціна/якість - Дистрибуція у Західному регіоні - Стабільна якість - Постійна присутність на полиці протягом багатьох років - Лояльність мереж - Конкурентоспроможність до імпорту - Низький рівень розвитку конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> - Розмитість ТМ, відсутність чіткого позиціонування - «Нестабільна» лояльність, сформована в більшості на рівні ціни - Незручність і неестетичність упаковки - Обмеженість (традиційність) у асортименті через назву ТМ - Відсутність маркетингової підтримки - Досить сильна чутливість до ціни
<i>Можливості</i>	<i>Загроза</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Підсилення ТМ через репозиціонування і переведення в інший сегмент - Розширення асортиментної лінійки для підсилення ТМ - Ріст молочного ринку України - Розширення дистрибуції - Експансія мереж і витиснення регіональних виробників 	<ul style="list-style-type: none"> - Потенційний вхід лідерів в цей сегмент - Легке переключення через чутливість до ціни - Ріст ціни на сировину - Посилення маркетингової активності конкурентів - Незручність формату упаковки для мереж - Розвиток private label

Таблиця 5.8

SWOT- аналіз «Молочар™»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Конкурентне співвідношення ціна/якість - Знання ТМ - Дистрибуція у Західному регіоні - Доступ до дешевої сировини - Стабільна якість 	<ul style="list-style-type: none"> - Розмитість ТМ, відсутність чіткого позиціонування - Відсутність карти викладки для торгових точок - Слабка маркетингова підтримка
Можливості	Загроза
<ul style="list-style-type: none"> - Ріст молочного ринку Західної України - Підсилення ТМ через перепозиціонування - Розширення асортиментної лінійки для підсилення ТМ 	<ul style="list-style-type: none"> - Поява нових конкурентів у цьому ж сегменті - Ріст ціни на сировину - Посилення маркетингової активності конкурентів

Таблиця 5.9

SWOT- аналіз «12 вітамінів™»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Унікальна вітамінна продуктова функція – Здоровий продукт для молоді – Конкурентне співвідношення ціна/якість – Нові для ринку смаки – Функціональна упаковка, зручний об'єм – Модний іміджевий продукт 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестабільна якість – Незнання ТМ – Слабка маркетингова підтримка – Неповна присутність на полиці ТК – Вузький асортимент продукції – Вузька цільова аудиторія
Можливості	Загроза
<ul style="list-style-type: none"> – Створення нової ніші функціональних продуктів – Ріст молочного ринку України в функціональних напоях – Збільшення цільової аудиторії (розширити асортимент для школярів) – Створення інших продуктів під ТМ 12 вітамінів (густі йогурти, десерти) 	<ul style="list-style-type: none"> – Поява нових конкурентів на ринку України в ніші функціональних напоїв – Сильна маркетингова діяльність конкурентів – Схильність цільової аудиторії до швидкого переключення на інші продукти

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Сформулюйте сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте модель та перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.
3. Визначте сутність, завдання, функції, елементи та вимоги стратегічного аналізу.
4. Проаналізуйте фази і процедури встановлення цілей. Охарактеризуйте методи цілепокладання.
5. Опишіть стратегічне дерево цілей підприємства та ключові вимоги формулювання цілей.
6. Проаналізуйте етап стратегічного планування: розроблення, вибір та оцінка стратегії.
7. Проаналізуйте конкурентне положення компанії «Галичина».
8. Оцініть існуючі ресурси(потенціал) і існуючу ефективність маркетингу Компанії.
9. Запропонуйте рекомендації щодо удосконалення комплексу маркетингу (по всіх напрямках «4Р»).
10. Які конкурентні переваги будуть отримані після об'єднання ПрАТ «Галичина» і ТОВ «Західна молочна група»?
11. При виході Компанії на зовнішній ринок, яку стратегію ви б порекомендували обрати? Відповідь обґрунтуйте.

Рекомендована література

1. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : курс лекцій. К. : Знання, 2008. 123 с.
2. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). К. : Професіонал, 2006. 304 с.
3. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Львів : Апріорі, 2007. 1032 с.
4. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.

5. Левків Г.Я., Минів Р.М., Батюк Б.Б. Маркетинговий менеджмент: навч. підручник, за заг. ред. Левків Г.Я. Л. : Сполом, 2012. 368 с.
6. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навч. посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
7. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
8. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.
9. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228 с.
10. Руделіус В., Азарян О. М., Бабенко Н.О. Маркетинг: підручник. К. : навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648 с.
11. Устенко А. О., Тараєвська Л. С., Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.
12. Циба Т.Є. Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 128 с.
13. Челенков А., Сони́на Т. Маркетинг в экономике открытых инноваций. *Маркетинг*. 2011. № 5. С. 3–24.

Кейс 7. Практика впровадження ТОС на прикладі ПрАТ «Галичина»

«Галичина» почала впровадження ТОС із кількох причин: в умовах стрімкого росту компанії та ринку, який швидко змінюється, компанія постала перед потребою «клонування» успішних регіональних рішень у національному масштабі, а також задоволення вимоги швидкого росту за умови стабільної системи управління.

За рік були отримані перші позитивні результати. Зокрема, середній час поставки прискорився з 3,0 днів до 1,9 днів, рівень забезпечення запасами виріс з 74,6% до 78,8%, своєчасність поставок покращилась з 93,1% до 98,5%».

Керівництво підприємства прийняло рішення про необхідність збільшення продажів і прибутку бізнесу. Однак в умовах кризи для реалізації даного рішення необхідні були нестандартні підходи

та нові ідеї. Тоді на допомогу молочному підприємству прийшли консультанти компанії Apple Consulting. Вони запропонували компанії «Галичина» переорієнтувати свої пріоритети, а саме – змінити Push-концепцію бізнесу на Pull-концепцію. Push-концепція, якої дотримується багато українських виробничих підприємств та дистриб'юторські компанії, має на увазі зберігання продукції як можна ближче до споживача («виштовхування» в наступну ланку ланцюга поставок) і роботу на підставі прогнозів. Її суть для виробничої компанії полягає приблизно в наступному: «От ми розробили і виробили класний продукт, виштовхнули його на ринок, а тепер хай ринок робить з ним все, що захоче». Безумовно, продукція розробляється на підставі глибокого розуміння потреб споживачів та його переваг. Однак часто не враховується головне – доступність товару. Чи завжди Ви, як споживач, знаходите бажаний товар на полицях в магазинах? Pull-концепція сповідує зовсім інший принцип: «Споживач повинен завжди знайти саме той продукт, який він у даний момент бажає придбати». Головним при такому підході стає споживач.

Продажі готової продукції

Перше, що зробила компанія «Галичина», це перехід на клієнтоорієнтовану модель бізнесу. Це призвело до зміни орієнтирів у багатьох підрозділах підприємства, але найбільше відбилося на системі та структурі продажів. Самі споживачі повинні диктувати умови: якщо споживач бажає купувати більше йогуртів, підприємство повинно робити більше йогуртів, а не молока або кефіру.

Компанії було запропоновано хід, суть якого полягала в тому, що для знаходження на полиці найбільш свіжого товару, його основний запас треба тримати якомога ... далі від споживача. Кожна філія тримає у себе певний запас товарів, який формується виходячи з прогнозу продажів. Якщо період між поповненнями складає тиждень, то під кінець цього тижня філія має як дефіцитні, так і надлишкові товарні позиції. Скорегувавши замовлення для наступного «завезення», філія змушена миритися зі збільшенням часу поповнення замовлення. Тому було здійснено перехід на

поповнення філій компанії за фактом їх щоденного споживання. Тобто, сьогодні компанія відвантажила в роздрібні торгові точки якусь кількість товару, ця ж кількість товару відвантажиться і з центрального складу на філію до встановленого рівня запасів, достатніх для «захисту ринку» – недопущення відсутності товару на полицях. Таким чином, коливання, які виникають від ненадійності прогнозу, скорочуються до мінімуму, а споживач в результаті отримує свіжий продукт.

Крім того, для кожної товарної позиції в кожній конкретній філії був встановлений свій буфер, тобто запас, який би забезпечував стабільність продажів, але при цьому не заморожував б надлишкові кошти. Фактично це запас продукту, що відповідає його максимальному споживанню за час поповнення до моменту наступної поставки товару. Як дана система реагує на коливання попиту? Дуже просто: коли запаси йогуртів в магазині зменшуються, система управління буферами повідомляє про це, і товар допоставляється до необхідного розміру буфера. Якщо, приміром, через тиждень покупці стали більше купувати сметану, в магазині її запаси різко падають, це фіксується за допомогою системи управління буферами. Значить, тепер в цей магазин довозиться більше сметани. А якщо тенденція збереглася, система автоматично запропонує збільшити розмір буфера в магазині і навпаки. Гнучкість системи – реагування на самі найменші зміни в структурі споживання. При чому для виробника молочної продукції це вкрай важливо враховуючи невеликі терміни придатності продукту. Також надзвичайно важливо і для споживача, який, як правило, не купує товар, у якого до закінчення терміну придатності залишається 1–3 дні.

У компанії «Галичина» є 33 філії. На початковому етапі для впровадження «пілотного» проекту реорганізації продажів були обрані тільки дві з них: Київська і Львівська. Таке рішення продиктоване бажанням відточити нову систему управління як серед співробітників, так і на рівні бізнес-процесів та ІТ-системи. Підготовча робота зайняла близько двох тижнів, але вже через місяць зростання виручки за цими філіям склало 10%. Це було пов'язано з тим, що стали тримати менше запасів товару, який

зазвичай був у надлишку, а те, чого хронічно не вистачало, стали регулярно поповнювати. Було збільшено доступність асортименту, завдяки чому компанія стала більше заробляти - були усунені втрачені продажі за одними позиціями і надлишок запасу по інших позиціях.

Виробництво

Як уже зазначалося, в Pull-концепції все перевернуто з ніг на голову. Тому продаж готової продукції є не останньою, а першою ланкою всього ланцюжка роботи підприємства. Відповідно, зміни в першій ланці спричинили за собою зміни по всьому ланцюгу. Були розраховані величини буферів і центральний склад почав поповнюватися у відповідності з цими величинами. Раніше завод виробляв те, що добре продавалося в роздріб, а не завжди те, що реально було затребувану споживачем. На виробництві не було точного розуміння того, який саме продукт зараз потребує споживач. В результаті чого на центральному складі якогось товару завжди хронічно не вистачало, а якогось було весь час в надлишку. Така політика виробництва призводила до того, що складські площі були захащені не завжди затребуваним товаром в конкретний момент часу, а компанія заробляла менше, ніж могла б, якби виробляла малі партії продукту, але саме такого продукту, який потребував ринок в даний конкретний момент часу.

Було запропоновано поміняти пріоритети виробництва. Відтепер якщо стоїть вибір, що виробляти, то пріоритет віддається тій позиції, показник буфера якої найменший, тобто запаси якої найменші. Буфер складається з трьох зон: зелена, жовта, червона (система «світлофор»). Якщо запас товару в зеленій зоні – його більш, ніж достатньо; у жовтій – ситуація нормальна. Але перехід запасу в червону зону означає, що ситуація близька до спустошення запасів, потрібно вжити заходів.

Раніше на виробництві логіка була такою: навіть якщо запаси в червоній зоні, ми все одно фасуємо те, що дає нам більший об'єм. Але те, що дає нам більший об'єм, знаходиться в жовтому кольорі. Тобто виходить, що виробництво фасує те, що і так є на складі, а

товар, якого не вистачає на складі, не фасується. Тільки змінивши пріоритети відповідно до системи «світлофор», було досягнуто більшої надійності центрального складу компанії. При цьому немає нічого страшного в тому, що якась частина устаткування буде простоювати, а співробітникам заводу не буде чим зайнятися. Логіка ТОС говорить про наступне: якщо пів заводу буде півдня стояти – не страшно, бо головне – виробництво того, що вимагає ринок, а зовсім не надвиробництво, що призведе до надлишків готової продукції і до «проїдання» терміну придатності продукту, який ще навіть не дійшов на полиці магазину.

Отже, головне – не якнайбільше зробити, а щоб на складі жодна з позицій не виявилася «в нулі».

Закупівля сировини і матеріалів

Схожі зміни відбулися і в системі закупівлі сировини і матеріалів. Пріоритет з того, щоб купити якомога дешевше якісь матеріали, переноситься на те, щоб всі необхідні матеріали та сировина були в наявності. І якщо при цьому компанія купує необхідну сировину меншими партіями і без знижок, це все одно вигідніше, адже в результаті вона скорочує рівень втрачених продажів. Наприклад, для того, щоб зробити кефір, потрібно молоко, пляшка, кришечка, етикетка та пакувальний папір для блоку. Мало того, все це повинно бути в потрібній кількості і в потрібний час. Якщо чогось не вистачає, продукт не виробляється, незалежно від того, чого саме не вистачає. З іншого боку, якщо у нас надлишок якихось запасів на складі, то ми маємо знову ж заморожені в запасах гроші. Тому система – поповнення за споживанням – у закупівлях має наступний вигляд. Встановлюється певний цільовий рівень запасів, який розраховується на основі максимального споживання за час поповнення. Відповідно до цього цільового рівня поповнюються запаси сировини і матеріалів, причому на підставі того обсягу, який «пішов» у виробництво і тільки лише до цільового рівня запасу. При цьому, нормативні запаси - це не статична, а динамічна величина (працює за принципом динамічного управління буфером, описаного вище.

Важливо вести роботу по пріоритетах, роботу щодо збалансування складських запасів для забезпечення тієї ситуації, коли в компанії на складі є все необхідне при адекватних витратах на закупівлю. Дуже часто ми маємо ситуацію, коли постачальники дають якусь знижку, і ми купуємо велику кількість сировини і матеріалів. А потім виявляється, що нам це абсолютно не потрібно в такому обсязі в даний період часу.

При впровадженні описаної системи найбільшою проблемою виявилось небажання багатьох постачальників продавати свою продукцію «Галичині» невеликими партіями. Вихід з цієї ситуації був знайдений в тому, щоб формувати сировинні буфери з урахуванням мінімальних партій, на які згоден постачальник в ході переговорного процесу. Відповідно, компанія намагається замовляти сировину в збалансованій кількості, не виходячи за рівень комфортних зон, але й не опускаючись до критичної червоної зони, яка показує, що запас закінчується. Це основні фактори відмінності системи закупівель від системи продажу готової продукції.

Мотивація

Чи можливо отримати в компанії співробітників, що працюють на результат як єдина команда? Так, можливо! А якщо це співробітники різних підрозділів (постачання, виробництво, логістика, фінанси, продаж і т.п.)? Також можливо! Чому ж так виходить, що начебто і система мотивації хороша, і співробітники покращують показники за якими їх оцінюють, але немає єдиної команди, яка працює на кінцевий результат? І виходить, що начебто кожен підрозділ покращив свої показники, а мета компанії не досягнута. Чому таке відбувається? Як правило, справа в тому, що кожен підрозділ мотивується за показниками, які не синхронізовані між собою і, більш того, навіть можуть вступати в конфлікт між собою.

На прикладі компанії «Галичина» можна було бачити, що поліпшення основного показника за яким оцінювалося виробництво (обсяг виробленої продукції в тоннах за добу) часто ставило під загрозу поліпшення показника, за яким оцінювався відділ продажів (власне зростання продажів). Так, при збільшенні

обсягу виробленої продукції, компанія могла втрачати в продажах лише з тієї причини, що був вироблений великий обсяг продукції, не затребуваний в даний момент ринком, і, навпаки, продукція, затребувана ринком, через свій малий обсяг в виробництві випускалася в недостатній кількості. Адже для виготовлення двох тонн йогурту або десяти тонн ми будемо використовувати ті ж потужності виробництва і витратимо на це однаковий час. Внаслідок такої політики повсюдно виникали оверстокі (overstock) однієї продукції, і стокаути (stockout) іншої.

Галичині була запропонована наскрізна система мотивації, яка є єдиною для всіх підрозділів і одночасно простою. Вся система мотивації заснована всього на 4 показниках. З них, в якості основних показників для системи мотивації були прийняті всього два, вимірюваних у гривні-днях:

- Надійність (те, що повинно було бути зроблено, але не зроблено). Даний показник розраховується як маржа по продукту помножена на кількість днів, протягом яких даний продукт був в нулі (на центральному складі, на кожній філії, у клієнтів) і помножена на середньоденну продажі даного продукту за останні 30 днів. Таким чином, ми завжди бачимо недозараблену маржу. Відповідно завдання – мати значення даного показника рівного 0. Для складу сировини та матеріалів алгоритм такий же, однак розрахунок проводиться за кожним SKU сировини і матеріалів.
- Оверстокі (те, що зроблено, хоча не повинно було бути). Даний показник розраховується як повністю змінні витрати по продукту помножені на кількість днів, протягом яких даний продукт знаходився понад цільовим рівнем буфера. Відповідно завдання – звести даний показник до мінімально допустимого.

Суть пропозиції зводиться до того, що кожен відділ здатний впливати на ці показники і покращувати їх. Наприклад, якщо постачання не забезпечило своєчасну поставку продукції, необхідної для виробництва, то виробництво не виробило, філії не поставили готову продукцію в роздрібні точки, споживач не купив. Через

погану надійність постачання ми маємо втрачені продажі. 100% надійності на кожному етапі є гарантією того, що ми не будемо мати втрачених продажів. Однак, цього можна досягти, купуючи, виробляючи, поставляючи понад норму. Щоб цього уникнути і введений показник оверстоків, який необхідно підтримувати на мінімально допустимому рівні.

Таким чином, співробітники тепер мотивуються загальними показниками, які прямо впливають на мету компанії. А будучи вмотивовані на одні показники, вони все більше і більше починають працювати на досягнення цілей компанії як єдина команда.

Після того, як проект був повністю реалізований, компанія «Галичина» отримала команду, яка вміє працювати над постійними поліпшеннями, яка розуміє причинно-наслідкові зв'язки, що відбуваються в компанії. Це будуть люди, які бачать всю компанію, як одне єдине ціле. Закупівлі, виробництво і дистрибуція більше не існують окремо, самі по собі, а працюють на один загальний результат.

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Сформулюйте сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте модель та перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.
3. Визначте сутність, завдання, функції, елементи та вимоги стратегічного аналізу.
4. Проаналізуйте фази і процедури встановлення цілей. Охарактеризуйте методи цілепокладання.
5. Опишіть стратегічне дерево цілей підприємства та ключові вимоги формулювання цілей.
6. Проаналізуйте етап стратегічного планування: розроблення, вибір та оцінка стратегії.
7. Проаналізуйте конкурентне положення компанії «Галичина».

8. Оцініть існуючі ресурси(потенціал) і існуючу ефективність маркетингу Компанії.
9. Запропонуйте рекомендації щодо удосконалення комплексу маркетингу (по всіх напрямках «4Р»).
10. Обговоріть алгоритм застосування ТОС компанією Галичина.

Рекомендована література

1. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : курс лекцій. К. : Знання, 2008. 123 с.
2. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: навч. посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
3. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Львів : Апріорі, 2007. 1032 с.
4. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
5. Левків Г.Я., Мінів Р.М., Батюк Б.Б. Маркетинговий менеджмент: навч. підручник, за заг. ред. Левків Г.Я. Л. : Сполом, 2012. 368 с.
6. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навч. посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
7. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
8. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / За редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.
9. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228 с.
10. Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. Маркетинг: підручник. К. : навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648 с.
11. Устенко А. О., Тараєвська Л. С., Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.
12. Циба Т.Є. Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 128 с.
13. Челенков А., Сони́на Т. Маркетинг в экономике открытых инноваций. *Маркетинг*. 2011. № 5. С. 3–24.

**Кейс 8. Компанія
«IDS GROUP UKRAINE» –
лідер в області виробництва
природних мінеральних вод**



IDS GROUP
UKRAINE

«За ці роки ми змогли створити живий бізнес, що приносить стабільні хороші гроші. Нам залишилося лише правильно ним розпорядитися»

Марко Ткачук, генеральний директор IDS Group

IDS Group – українська група компаній, частина міжнародної групи **IDS Borjomi International**, яка є одним з трьох найбільших гравців на ринку мінеральних вод СНД та Прибалтики і лідером в категорії природних бутильованих вод.

На сьогоднішній день до IDS Borjomi International входять: IDS Borjomi Georgia (Грузія), IDS Group (Україна), IDS Borjomi Russia (Росія), IDS Borjomi Europe (Литва).

Місія. Ми виробляємо природні мінеральні води і високоякісні натуральні напої, створені на основі мінеральних вод, що дарують неповторний смак, здоров'я і життєву енергію нашим споживачам в усьому світі.

Бачення. З групи окремих локальних виробників ми стали єдиною міжнародною компанією, лідером і експертом в області виробництва природних мінеральних вод. Ми прагнемо зміцнити своє лідерство на ринках країн, в яких працюємо.

Стандарти:

- Корпоративна єдність: п'ять підрозділів – одна компанія
- ахист і розвиток джерел природних мінеральних вод
- Якість
- Ефективність
- Швидкість прийняття рішень

- Дисципліна виконання
- Збереження і розвиток кращих людей

IDS Group (Україна) була заснована 1996 року. Сьогодні група компаній існує на основі стратегічного партнерства таких підприємств:

Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»;

Миргородський завод мінеральних вод (МЗМВ);

Трускавецький завод мінеральних вод;

Дистрибуційна компанія «Індустріальні та дистрибуційні системи» («ІДС»);

Компанія з доставки води додому та в офіси ВАТ «Нова» (тепер Компанія «ІДС Аква-Сервіс»).

IDS Group є абсолютним лідером вітчизняного ринку мінеральних вод у всіх його категоріях. Група виробляє та просуває на ринку збалансований портфель мінеральних вод, що видобуваються в екологічно чистих курортних регіонах України, і представлені на ринку торговими марками «Моршинська», «Миргородська», «Миргородська Fresh Active», «Трускавецька Аква-Еко», «Трускавецька кришталева», «Старий Миргород», «Сорочинська», «Аляска». Також IDS Group є ексклюзивним імпортером грузинської «Боржомі» в Україні.

Підприємства

Миргородський завод мінеральних вод (МЗМВ) заснований у 1927 році. На початку 1974 року введений в експлуатацію новий завод, а в 1996 року МЗМВ розпочав співробітництво з компанією IDS Group. У 2006 році було запущено найпотужнішу лінію розливу серед діючих сьогодні на заводах мінеральних вод України. Її продуктивність – 24 тисячі пляшок на годину. Завод виробляє мінеральну воду торгових марок «Миргородська», «Миргородська Фреш-Актив», «Старий Миргород», «Сорочинська» та «Аляска» (остання – для дистрибуційної компанії ВАТ «Нова»).

Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» було засновано для промислового розливу природної столової мінеральної води «Моршинська» у 1995 році. На початку червня 2007 року

в Моршині був запущений новий виробничий комплекс. На підприємстві встановлено три лінії, які дозволяють розливати за добу близько 900 тис. л. «Моршинської». Головна особливість виробництва – у процесі розливу «Моршинської» не відбувається жодних змін хімічного складу та фізичної структури води. Вода з джерела потрапляє у пляшку всього за 7 хвилин і при цьому проходить лише через механічні фільтри. Завод виробляє мінеральну воду торгової марки «Моршинська» (газована, слабогазована та негазована).

Трускавецький завод мінеральних вод становить виробничий комплекс, що складається з двох розташованих поруч виробничих майданчиків, обладнаних сучасним європейським устаткуванням. Донедавна виробництвом трускавецької мінеральної води займалися декілька розрізнених невеликих виробників. Однак протягом 2005–2008 рр. IDS Group об'єднала окремі підприємства, утворивши єдиний виробничий комплекс - Трускавецький завод мінеральних вод «Акваріус». Комплекс виробляє мінеральну воду торгових марок «Трускавецька Аква-Еко», «Трускавецька Кришталева» і «Трускавецька Заповідна» (остання є локальною маркою західноукраїнського регіону).

Дистрибуційна структура IDS Group є однією з найбільших і найрозвиненіших в Україні.

Завод «Нова.Ком» розташований в місті Гола Пристань Херсонської області. На заводі розливається вода ТМ «Аляска» в тарі обсягом 18,9 л. Перша партія продукції була випущена 1 червня 2008 року. На заводі встановлена сучасна лінія розливу Steel Head (США), що дозволяє випускати 350 бутилів води на годину. Повна автоматизація дозволяє виключити людський фактор під час процесу виробництва – оператори виконують лише наглядові функції.

Якість води, яка розливається на «Нова.Ком», обумовлена насамперед вдалим розташуванням підприємства в екологічно чистій місцевості – в безпосередній близькості до заводу немає промислових об'єктів, які могли б забруднювати повітря шкідливими викидами. Джерелом води служить підземне озеро, вода з якого подається через артезіанську свердловину. Система

труб побудована таким чином , щоб на кожній ділянці подачі води можна було взяти проби для фізико-хімічного аналізу. Система очищення передбачає лише механічну очистку, щоб споживачі отримували натуральну питну воду, яка за своїм хімічним складом близька до води «Моршинська» з низьким вмістом солей.

Хронологія подій:

В 1996 році було створено Закрите акціонерне товариство «Індустріальні та дистрибуційні системи» (ЗАТ «ІДС», далі - IDS Group Ukraine), як компанія-дистрибутор товарів широкого вжитку.

В тому ж 1996 році було закладено основу стратегічного IDS Group Ukraine та Миргородського заводу мінеральних вод (МЗМВ). Об'єднання відомого виробника та потужної дистрибуційної мережі (8 власних філій та близько 60 основних дистрибуторів) забезпечили новоствореному об'єднанню провідну позицію на ринку мінеральних вод України.

В 1996 році створено компанію «Нова» («Нова» далі «ІДС Аква Сервіс») – дистрибутора Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар». В період 1996–2004 рр. «ІДС Аква Сервіс» здійснювала пряму дистрибуцію мінеральної води «Моршинська».

Також в 1996 році було зареєстровано Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». На рік раніше розпочав роботу його перший цех площею 300 кв. м. з лінією розливу мінеральної води, що випускала 300 пляшок на годину.

У квітні 2003 року українська компанія IDS Group Ukraine, яка на той момент включала в себе провідного виробника - Миргородський завод мінеральних вод та потужну дистрибуційну мережу питних вод та інших напоїв, стає частиною групи компаній IDS Borjomi International.

Восени 2004 року про своє злиття повідомили два провідних експерта українського ринку мінеральних вод: IDS Group Ukraine, партнер Миргородського заводу мінеральних вод, та Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» разом із своїм дистрибутором ВАТ «ІДС Аква Сервіс». Злиття двох компаній створило групу з потужною виробничою базою та власною дистрибуційною мережею.

Наприкінці 2004 року було завершено придбання виробника та дистрибутора ТМ «Моршинська» - Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» і дистрибуторської компанії «ІДС Аква Сервіс», які об'єдналися із IDS Group Ukraine та МЗМБ в рамках IDS Group Ukraine.

2008 року IDS Group Ukraine завершила процес консолідації розрізнених виробництв із розливу трускавецької води та створила на їх основі єдине підприємство – Трускавецький завод мінеральних вод.

2010 р. Компанія «IDS Group Ukraine» інвестує близько 4,6 млн євро в запуск сучасної лінії розливу води на Моршинському заводі мінеральних вод «Оскар». Потужність нової лінії провідного європейського виробника «Krones» (Німеччина) – 30 тисяч ПЕТ-пляшок місткістю 1,5 літри на рік.

На заводі діють системи контролю якості, що відповідають вимогам міжнародних стандартів і дають змогу зберегти природні властивості води. Саме збереження хімічного складу та фізичних властивостей є головною особливістю виробництва. Вода з родовищ потрапляє до пляшок, проходячи лише механічну фільтрацію.

Щодобово на заводі розливають близько 900 тисяч літрів мінеральної води. Тут функціонує сучасна лінія «Steel head» (США) загальною продуктивністю 350 бутлів об'ємом 18,9 л за годину.

Восени 2011 року компанія розширює асортимент Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар» і запускає нове зручне пакування об'ємом 0,33 л.

У травні 2012-го за результатами аудиту Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» отримує сертифікат компаній «DQS-UL Group» (Німеччина) та «УкрСЕПРО» (Україна), який підтвердив відповідність системи якості підприємства вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008 і ISO 22000:2005.2015. Компанія «IDS Group Ukraine» змінює назву на «IDS Vorjomi Ukraine». Це зроблено для того, щоб уніфікувати стиль з компанією «IDS Vorjomi International» та підкреслити відповідність міжнародним стандартам якості.

За період своєї діяльності в Україні «IDS Vorjomi International» здійснила серйозні інвестування у розвиток ринку мінеральних вод. Це – побудова заводу «Оскар», консолідація виробників трускавецьких вод. Таким чином, на українському ринку бутильованих вод з'явився потужний гравець з ринковою часткою близько 30%.

Компанія виробляє природні мінеральні води на чотирьох заводах, що розташовані в різних регіонах країни: Миргороді, Моршині, Трускавці та Голій Пристані під брендами, котрі лідирують на національному ринку: «Моршинська», «Моршинка», «Миргородська», «Миргородська Лагідна», «Трускавецька», «Аква Лайф», «Аква-няня», «Аляска».

Компанія забезпечує дистрибуцію продукції, що виготовлена в Україні, імпорт та дистрибуцію товарів грузинського підрозділу. У межах «IDS Vorjomi Ukraine» діє підрозділ з доставки води споживачам в дім та в офіс («ІДС Аква Сервіс»), який виробляє та постачає воду під брендом «Аляска», та є лідером у цьому сегменті на ринку України.

2016 р. Компанія починає співпрацю із The Walt Disney Studios і випускає серію toy bottles із зображеннями героїв мультфільму «Крижане серце» та фільму «Зоряні Війни».

На початку 2017 року разом із Всесвітнім Фондом Природи (WWF) «Моршинська» започатковує всеукраїнську програму «Разом за природу» задля поширення ідеї дбайливого ставлення до навколишнього середовища, збереження карпатських лісів та висадки нових дерев для теперішніх та майбутніх поколінь.

У червні 2017 року «Моршинська» презентувала новий дизайн скляної пляшки. Оновлена елегантна форма підкреслює природне походження води і її кристалеву чистоту.

В липні того ж року торгова марка «Боржомі» запустила нову виробничу лінію своєї мінеральної води в нестандартній, ексклюзивній упаковці – алюмінієвій банці, об'ємом 0,33 л. Концепція нового формату націлена на молодих і активних людей, готових до експериментів і нових відкриттів.

У листопаді 2017 року «Моршинська», разом з відомим українським дизайнером Лілією Пустовіт створили колекцію скляної «Моршинської» об'ємом 0,75л в унікальному дизайні. Головний заклик креативного проекту – «Пити воду модно!».

На початку 2018 року «IDS Vorjomi Ukraine» ініціює національну кампанію «Моршинська Спорт – ПЕРШЕ ПРАВИЛО ТРЕНУВАНЬ», яка спрямована на те, щоб надихнути українців займатися спортом і фізичною культурою. І робити це правильно – з підтримкою гідробалансу під час тренувань. Обличчями кампанії стали 3-тя ракетка світу Еліна Світоліна, олімпійський призер Жан Беленюк та олімпійська чемпіонка Ольга Харлан.

Восени «IDS Vorjomi Ukraine» представляє кардинально новий продукт для вітчизняного ринку – мінеральну воду у форматі спрея для природного зволоження тіла та обличчя.

У травні 2018 року «IDS Vorjomi Ukraine» розпочинає співпрацю з найбільшою мережею закладів швидкого харчування МакДональдз в рамках глобальної програми корпорації МакДональдз «Масштаб заради добра». Одним з важливих напрямків програми є поліпшення харчової цінності Хеппі Міл. В ресторанах мережі з'являються «Моршинська» та лімітована «Моршинська Спортик» з героєм Хепіком.

Влітку «IDS Vorjomi Ukraine» розпочинає співпрацю з британською теле – і кінокомпанією Entertainment One. Серія «Пий та грайся» отримує нового героя – найпопулярнішого дитячого персонажа – Свинку Пеппу та її сім'ю.

У серпні 2018 року «IDS Vorjomi Ukraine» презентувала новий продукт – «Моршинку» – питну воду для малюків з перших днів життя.

Новий продукт має низьку мінералізацію і збалансований склад, що допоможе організму дитини правильно функціонувати і рости малюкові здоровим.

Ключовим моментом для подальшого зростання Холдингу стало злиття двох до недавнього часу конкуруючих груп – «миргородців» і «моршинців», яке вже в перший рік дало неочікуваний синергетичний ефект. Маючи на момент злиття по 11% («Миргородська») і 7% («Моршинська») ринку, лише за рік об'єднана компанія отримала не 18%, а 22% частку на ринку. Як зараз зізнаються лідери двох підприємств, це стало можливим завдяки дуже зваженій політиці з оптимізації персоналу. У компанії діяли за принципом: «Разом з людьми, які звільняються, ти втрачаєш бізнес». Саме тому процес необхідних скорочень персоналу розтягнувся на два роки, за які компанія змогла повністю розв'язати операційні й кадрові питання.

Однак в холдингу розуміли, що синергія виробництв і мереж дистрибуції з таким результатом – це тільки хороший старт. І самою лишень «масою» довготривале лідерство утримувати

не вийде. Для міцного закріплення на вершині потрібні якісні зміни у всіх сферах бізнесу.

Удосконалення системи

Період з 2004 по 2007 рр. став етапом «великого будівництва». «3 нуля» було зведено новий завод «Оскар» у Моршині, а в Миргороді за сучасним зразком переобладнано виробничі лінії. Завдяки цьому значно зросла ефективність виробництва і, найголовніше, було створено сучасну виробничу базу номінальною потужністю 1,2 млрд л на рік.

З огляду на те, що протягом 2008 року група реалізувала 0,5 млрд. л. води, таке серйозне збільшення потужностей пояснюється «прицілом» на далеку перспективу. Стратегія Холдингу передбачає можливість прогнозувати попит на 5–10-літній період. Ринок розвивається, і необхідно розвивати власну сировинну й виробничу базу. Найближчими кількома роками компанія планує довести ефективність використання ліній з 47 до 75%, що дозволить ефективно виробляти до 0,9 млрд. л. на рік.

Запустивши процеси виробничого «апгрейду», група взялася за оптимізацію логістики. Адже саме упаковка і транспортні витрати становлять вагому частку в собівартості води. Зокрема, компанія упровадила інноваційну систему «TAT – turnaround time», завдяки якій значно скоротила простої автотранспорту. Якщо спочатку час перебування вантажівки на території заводу або дистриб'ютора варіював від 4 годин до півдоби, то тепер машина «обертається» за 1 годину. Але й це не межа: у компанії мають намір організувати роботу так, щоби час обробки вантажівки скоротився до 40 хвилин. Завдяки цим та іншим нововведенням (оренда чужих складів, удосконалення карти завантаження, робота з системними перевізниками), логістичні витрати знизилися в 4 рази – з 12 до 3 центів за літр.

Значні зміни відбулися також у системі дистрибуції. Протягом двох років після об'єднання в холдингу перейшли на непряму дистрибуцію, відмовившись від власних філіалів. Основна ідея полягала в розширенні можливостей компанії: замість одного

складу з обмеженою пропускнуою спроможністю (власний філіал) створити декілька професійних складів із високим потенціалом. Компанія змогла уникнути істотних фіксованих витрат, дистрибуція стала набагато ефективнішою і дозволила вчасно виконувати всі замовлення.

На сьогодні компанія має найширшу дистрибуційну мережу (65 дистриб'юторів) по всій Україні. По-перше, це дозволяє максимально наблизити продукт до споживача. По-друге, така істотна кількість розповсюджувачів диверсифікує ризики, пов'язані з проблемами самих дистриб'юторів.

Контр наступ

Окрім класичного скорочення витрат у найскладніший період (період кризи), у холдингу схильні інвестувати в інновації, які дозволять заощадити в найближчому майбутньому. «З одного боку, в умовах кризи ми вимушені скорочувати робочий капітал і пропонувати ринку продукти, що найбільш швидко продаються, – розповідає Марко Ткачук. – З іншого – ми не хочемо скорочувати впровадження інновацій. Такий баланс зберегти вкрай важко, але потрібно цього прагнути».

Зазначена стратегія припускає підтримку паралельних процесів: з одного боку – контроль і зниження витрат, а з іншого – упровадження інновацій, що забезпечують, зокрема, і додаткову економію.

Упровадження інновацій вже дає свої перші результати. Одним із важливих інноваційних проектів компанії стала автоматизація моніторингу всіх процесів виробництва, що дає змогу в режимі реального часу отримувати інформацію про всі операції. Подальший автоматизований аналіз дозволяє виділити групи помилок, які потім усувають фахівці. Про ефективність сперечатися не доводиться: пряме зниження витрат після аналізу роботи виробничих ліній – 2–3%. У компанії підраховали, що в разі підвищення загальної ефективності використання виробничих ліній до європейських 75% з'явиться можливість уникнути додаткових інвестицій упродовж найближчих двох років.

Проте, окрім своєрідної «оборони» свого бізнесу від необґрунтованих витрат, IDS Group ще й наступає. При цьому... залишаючись на місці. Секрет простий: зміцнювати свої позиції, коли більшість гравців у паніці відступають. Зі слів Марка Ткачука: «Першочерговим завданням ми вважаємо збереження присутності наших брендів на полицях магазинів, у тому числі й за рахунок тих компаній, яким не вдалося зберегти масштаби представленості своєї продукції. Сама лишень присутність на ринку в період кризи дасть змогу зберегти до кризові обсяги продажів. Адже в кожній сфері буде частина компаній, які зупиняться. Їхні місця посядуть ті, хто зумів, незважаючи ні на що, залишитися на ринку в «повному товарному озброєнні». Зможемо утриматися на позиціях, тоді й поставлена мета – ривок із 27 до 35% частки ринку стане для нас найближчою реальністю».

Компанія планує активніше розвивати експортний напрям, який наразі знаходиться на етапі зародження. На сьогодні ж лише 2% (близько 11 млн. л.) від загальних обсягів IDS Group реалізує за кордон. Після посилення холдингу шляхом залучення інших партнерів у компанії планують розвивати ринки Східної, а надалі й Західної Європи.

Ринок

Україна входить в число світових лідерів за запасами мінеральної води, що не може не відбитися на внутрішньому ринку. У 2010 р. в Україні було вироблено 134,7 млн. дал мінеральних вод, в т. ч. 27,7 млн. негазованих і 107млн. дал – газованих.

Сучасний ринок мінеральних вод України має значні перспективи для розвитку, оскільки середньостатистичний громадянин країни за рік споживає 30–40 літрів мінеральної води, тоді як в країнах ЄС на одного громадянина припадає близько 100 літрів на рік. Згідно з даними Державної служби статистики України, станом на 1 вересня 2018 р. на території України проживає 42,2 млн. осіб. На території країни офіційно зареєстровано близько 500 джерел мінеральних вод (рис. 1), при

цьому 80 з них використовують 50 курортів, 20 бальнеолікарень, 40 заводів лікувально-столових вод.

Приріст виробництва у порівнянні до 2009 року склав 117,1% для негазованих і 108% газованих мінеральних вод, при загальному зростанні в 3,2%. Головним фактором збільшення споживання мінеральної води є температурний чинник у сукупності зі зростанням добробуту населення. Як тільки останнє знижується, то падають виробництво та продажу мінеральної води.

У фінансовому вираженні цей ринок оцінюється приблизно в \$ 1 млрд.

У 2009 р. на ринку збереглася тенденція до підвищення середньої ціни за літр, що спостерігалася в останні роки. У порівнянні з 2008-м роком середня ціна за літр води зросла на 30%. Подорожчання мінеральної води пояснюються зростанням цін на енергоносії, транспортні послуги, рекламу і маркетинг.

Погіршення економічних умов вплинуло і на показники частоти споживання як газованих, так і негазованих вод в Україні (у 2009 р. він становить 37,9 л. на людину в порівнянні з 41 л. у 2008-му), у 2010 р. цей показник досягав орієнтовно до 39,2 л. на душу населення. Між тим, споживання мінводи в Україні в кілька разів нижче, ніж у країнах ЄС. Наприклад, у Польщі споживають 120 літрів мінводи на рік, а в Італії – всі 300 л.

Більше половини загального обсягу української мінеральної води проводиться в чотирьох областях – Закарпатській, Львівській, Полтавській та Дніпропетровській. За популярністю серед покупця лідирує газувана вода, яка мала співвідношення на ринку з негазованою 62% на 38% в 2018 році.

Вітчизняні виробники мінеральної води в даний час зосереджені на внутрішньому ринку. Експортний потенціал реалізований поки дуже слабо, хоча він досить значний і може дати великий економічний ефект, в основному завдяки лікувальним водам. В цілому ринок прийшов до тями після кризи 2014–2015 років і поступово нарощує темпи виробництва. Ситуація почала поліпшуватися ще в 2016-му – з тих пір щорічно обсяги збільшуються на 5–10%. Найбільш перспективне експортний

напрям - країни Євросоюзу, з яким в Україні підписано договір про вільну торгівлю. Виробникам України необхідно тільки пройти процедури сертифікації своєї продукції.

Слід відмітити скорочення загального виробництва мінеральної води в Україні впродовж 2012–2015 рр., що пояснюється економічною та політичною кризою в країні та частковою окупацією території. В 2015–2017 рр. необхідно відмітити зростання ринку на 10,4 млн. дал. (або на 9,6%). В останні два роки виробництво негазованої мінеральної води зростало більше, ніж виробництво газованої мінеральної води. У 2015–2016 рр. приріст виробництва негазованої мінеральної води становив 20,0%, а у 2016–2017 рр. – 4,9%, поряд із цим виробництво газованої мінеральної води зросло на 0,4% та 1,1% відповідно.

Як результат, ринок мінеральної води в Україні має ряд проблем, але разом з тим великий потенціал розвитку. Серйозні зміни на ринку мінеральної води можуть відбутися після впровадження українськими компаніями чіткої стратегії просування.

Основним імпортером мінеральної води в Україна є Грузія. Незначна частка ринку розподілена між Росією, Францією та іншими країнами.

За результатами дослідження 1-го кварталу 2011 року, проведеного міжнародною дослідницькою компанією TNS, 77% населення України п'є бутильовану воду. При цьому більшість українців (68%) п'ють газовану воду в пляшках, в той час як негазована бутильована вода зустрічається в асортименті 36% опитаних.

На хвилі здорового тренду люди поступово відмовляються від споживання води з газом на користь негазованої води. У структурі загального продажу бутильованої води три чверті або 75% припадає на частку газованої води. Проте, слід зазначити, що порівняно з 2006 роком, частка негазованої води зросла з 18% до 25%.

Однією з важливих тенденцій ринку стало зростання сегмента столових вод. Збільшення споживання такої води українцями

сприяє низька якість води «з-під крана». Новий формат торгівлі мінеральною водою полягає в продажу 20-літрових бутлів населенню. Хоча найпопулярнішими форматами по різному в залежності від сезону є упаковки 0,5, 1, 1,5 і 2 літри.

У холодний період більш затребуваною є мінеральна вода в півтора-і дволітрових емкостях, яка купується, в основному, для домашнього користування. У літній період збільшується споживання мінеральної води в меншій тарі- переважно 0,5–1 літр, що пов'язано із зростанням особистого споживання.

Ще однією тенденцією вітчизняного ринку є розвиток сегменту негазованої води у великих упаковках. Найбільш поширена тара такого виду води – 5-літрів. Зростання споживання води у великих упаковках викликаний тим, що все більша кількість споживачів воліє використовувати її для приготування їжі та напоїв.

Динаміка обсягу експорту мінеральної води за межі України в натуральних одиницях вимірювання не мала чітко вираженої тенденції. Зростання обсягу експорту мінводи в 2008 р. по відношенню до 2007 р. склав 2,5 рази, а в 2009 р. тенденція змінилася на зворотну і відзначається зниження експорту мінеральної води на 54% по відношенню до 2008 р.

У 2010 р. по відношенню до 2009 р. спостерігається збільшення даного показника більш ніж в три рази. Понад 80% експорту мінеральних вод припадає на одну компанію – IDS Group. Лівова частка його йде в Росію, країни СНД і Прибалтики. Крім того, поки експорт мінвод дуже незначний – за обсягами приблизно в 4 рази нижче імпорту, в сумі це кілька мільйонів доларів, тобто менше 1% виробництва.

На українському ринку мінеральних вод працюють близько 300 виробників бутильованих вод. Лідируючу п'ятірку виробників очолює компанія IDS group (ТМ «Миргородська», «Моршинська», «Аляска»). За нею слідує «Кока-Кола Беверіджиз Україна» (ТМ VonAqua), «Оболонь» (ТМ «Оболонська», «Прозора»), «Росинка» (ТМ «Софія Київська») і «Ерлан» (ТМ «Знаменівська»).

10 великих виробників займають більше 50% ринку в сегменті газованих вод і більше 70% – негазованих. Об'єм, що

залишилися ринку займають дрібні локальні торговельні марки, які з'являються до сезону в літній період і зникають до зими.

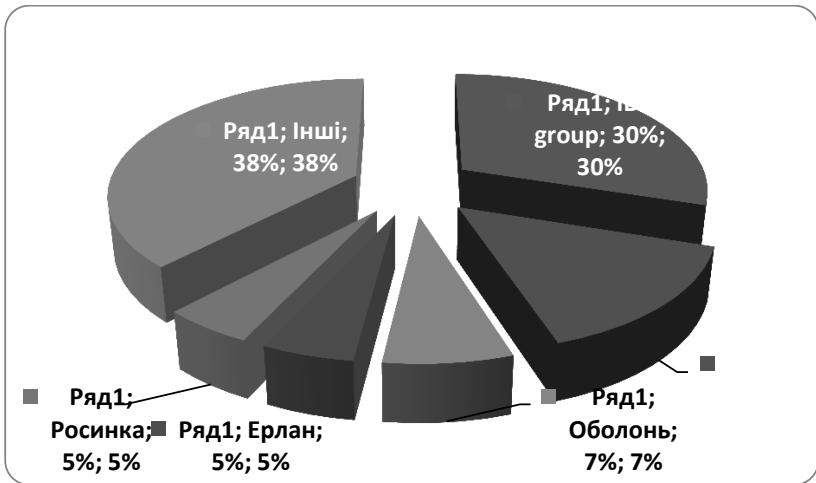


Рис. 5.5. Частка виробників займають більше 50% ринку в сегменті газованих вод і більше 70% – негазованих

У сучасних умовах ринок мінеральної води України характеризується істотним рівнем конкуренції. Лідери ринку, які мають у наявності великі виробничі потужності та можливість залучити значні інвестиційні ресурси, намагаються утримати і збільшити обсяги продажів. У процесі дослідження рівня конкуренції на національному ринку мінеральних вод доцільно класифікувати виробників таким чином:

1. Національні лідери – до цієї групи входять компанії, які займають лідируючі позиції загалом в Україні;
2. Регіональні лідери – компанії, що займають домінуюче положення у певному регіоні;
3. Середні компанії – займають невелику частку ринку та реалізують продукцію в декількох регіонах;
4. Локальні виробники – компанії, що реалізують продукцію в окремому регіоні та отримують невеликий прибуток [7].

На ринку мінеральних вод в Україні функціонує понад 300 виробників. Ключовою особливістю національного ринку є значне домінування вітчизняних торгових марок, оскільки іноземні виробники істотно програють у ціновій конкуренції, а якість продукції в обох групах підприємств рівнозначна. Специфіка національного ринку мінеральних вод полягає в існуванні великих компаній, які об'єднують декілька торговельних марок, що виробляють продукцію на різних заводах, розміщених у різноманітних регіонах країни.

П'ять компаній лідерів у сфері виробництва питних і мінеральних вод котролюють 61% ринку України. Лідируючі позиції на ринку мінеральних вод України у 2017 р. зайняли IDS Group Ukraine, CocaCola, «Оболонь», «Росинка» та «Ерлан». Беззастережним лідером ринку є компанія IDS Group Ukraine, до складу якої входять такі бренди: «Моршинська», «Боржомі» (імпортується з Грузії) та «Миргородська». Останній бренд є лідером серед торгових марок на ринку мінеральних вод України.

Високі позиції на ринку займають Корпорація «Українські мінеральні води» (до складу компанії входять ТДВ «Одеський завод мінеральних вод «Куяльник» та ТДВ «Свалявські мінеральні води»), «Галс» («Роганська»), «Аквапласт» («Ранкова Роса»), «Малбі-Фудс» («Buvette»), ПФ «Панда» («Караван»).

Ці компанії займають близько 25,0% ринку мінеральних вод України. Питома вага інших вітчизняних виробників питних і мінеральних вод – менше 1–2% в розрахунку на компанію

Асортимент групи компаній IDS Group.

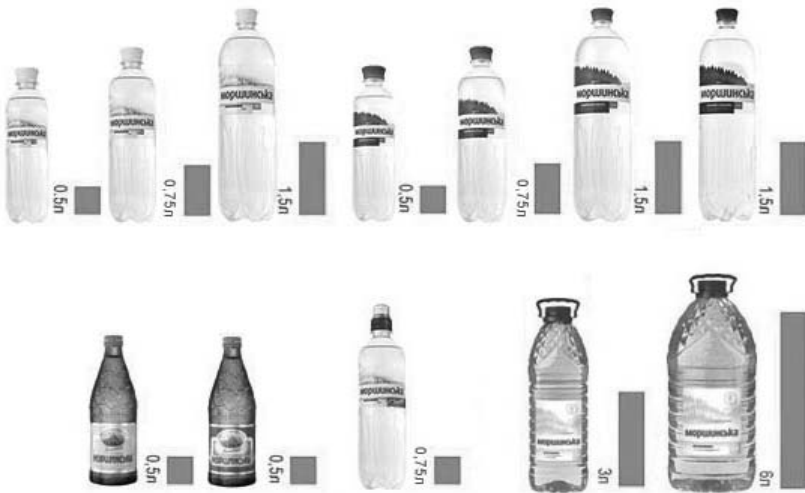
ТМ «Миргородська» (в т.ч. «Миргородська Фреш-Актив»).

Це сильногазована мінеральна вода природного походження з трохи солонуватим смаком. ТМ «Миргородська Фреш-Актив» пропонується трьох смаків: лимон-лайм, груша-меліса та світі.

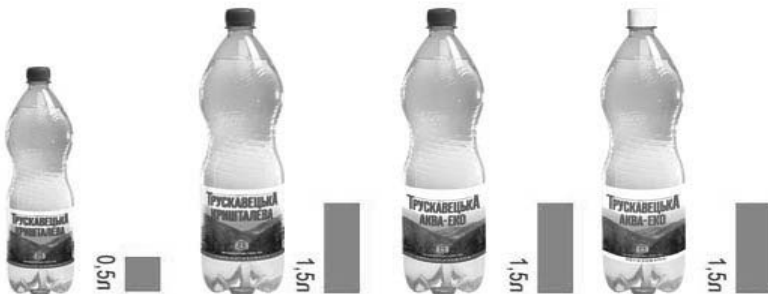
ТМ «Миргородська»



ТМ «Моршинська».



ТМ «Трускавецька».



**ТМ «Старий Миргород»
представлена у негазованому вигляді.**



ТМ «Сорочинська».

Дана пропозиція має лише одну позицію – негазована мінеральна вода з низьким рівнем мінералізації у тарі об'ємом 1,5л.



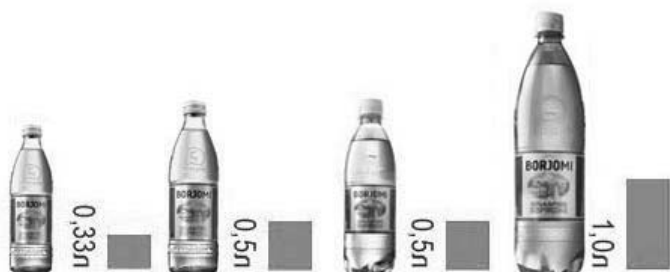
ТМ «Боржомі».

На сьогоднішній день всі права на видобування, розлив та використання марки належать компанії «IDS Borjomi Georgia».

Дана пропозиція постачається у тарі:

- скляна пляшка ємністю 0,33л і 0,5л (термін придатності – 2 роки від дати розливу).

- ПЕТ пляшка ємністю 1л і 0,5л (термін придатності – 1 рік від дати розливу).



ТМ «BonAqua» пропонує споживачам воду штучної мінералізації у газованому, слабо газованому та негазованому вигляді в тарі ємністю 0,5л, 1л. та 2л.

Асортимент продукції компанії «Оболонь».



ТМ «Оболонська» постачається на ринок в пластикових бутілках ємністю 1л. та 2л. в чистому вигляді (двох варіантів мінералізації: 0,3-0,8 г/дм³ та 0,4 - 0,9 г/дм³), а також зі смаком Лимона.



ТМ «Прозора Вершина якості» представлена двох варіантах – газована та негазована в тарі 0,5л. та 1,5л. При чому, негазована вода окрім двох зазначених розмірів постачається і у великому бутилі ємністю 5л.

Асортимент продукції компанії «Росинка».

ТМ «Софія Київська», яка надходить у продаж у пляшках різного об'єму, серед яких також 5-літрові бутлі. Дана вода випускається в газованому і негазованому різновидах зі смаком лимону, а також з додаванням йоду і селену.



Асортимент мінеральної води «Софія Київська»:

- газована: 0,4 л; 0,5 л; 1 л; 1,5 л; 2 л
- негазована: 0,4 л; 0,65 л; 1 л; 1,5 л; 5 л
- зі смаком лимона: 1,5 л
- з йодом та селеном: 1,5 л

З травня 2009 року відбулось оновлення пляшки та етикетки.

Окрім ТМ «Софія Київська» «Росинка» імпортує на український ринок преміальну італійську воду «**Aqua Minerale San Benedetto**».

ТМ «Знаменовская» пропонується як газована, слабо газована та негазована в тарі ємністю 0,5л, 1,25л, 2л та 5л.



Окрім «Знаменівської» завод «Ерлан» пропонує негазовану воду «**Два океани**» та мінеральну воду «**Каліпсо**» (газована та негазована; 0,5л, 1,25л та 2л).

Асортимент Компанії «Алекс» складається з наступних торгових марок, які постачаються на ринок у пляшках місткістю 1,5л: **ТМ «Лужанська», «Лужанська-4», «Луганська-7», «Поляна Купель» та «Поляна Квасова».**

Окрім вище перерахованих ТМ в Україні представлені сотні інших більш дрібних виробників та торгових марок мінеральної води, як столової, так і лікувально-профілактичної. Окремим сегментом є дитяча вода, представлена **ТМ «Малютко»** (0,5 л, 1,5 л та 5 л, а також пляшка з кришкою-помпою), «**Акваласка**» (у пакетах Тетра-Пак ємністю 1 л) та «**Bebivita**» (0,5 л, 1,5 л та 5 л), «**Хіпп**». Окремий сегмент також складає доставка питної негазованої води в офіси у великих бутлях («**Живой Источник**», «**Небесна криниця**» тощо).

Ціна

Середня ціна газованої води за 1,5 літра становить: низької якості – до 3,4 грн., середньої якості – до 4,2 грн. та високої якості від 4,2 грн. Середня ціна на негазовану воду нижча чим на газovanу, це пояснюється тим, що споживачі надають перевагу газovanій воді. Середня ціна на негазовану воду коливається від 2,40–4,50 грн. за 1,5 літрів води. Деякі виробники постачають мінеральну воду за єдиними цінами (ТМ «Миргородська», «Бонаква»). В цілому, магазини роздрібної торгівлі роблять націнку на мінеральні води (середнього цінового сегменту) в межах 20-25%.

Для розробки успішних маркетингових стратегій на ринку мінерально-столових вод України особливе значення має частка окремих каналів збуту у структурі забезпечення загальних обсягів споживання вод. Інформація щодо концентрації товаропотоків у певному форматі торговельних організацій дозволяє розробити необхідні механізми логістики, визначає низку додаткових вимог до роботи інфраструктури виробників, а також суттєво впливає на змістовне наповнення рекламних заходів. У розрізі

газованих і негазованих вод спостерігаються певні відмінності у каналах збуту, а саме, у першому близько 40% вод продається через супермаркети і магазини великого масштабу, а у другому вказаний канал забезпечує тільки 21,5–22%.

Основним каналом збуту у сегменті газованих вод виступають кіоски, крамнички і павільйони, на сукупну частку яких припадає близько 50% обсягів продаж. Взагалі, сегмент газованих вод має збалансовану структуру різних форматів торгівлі.

Сегмент негазованих вод тяжіє до місць покупки споживачами з високим культурним рівнем і відповідними доходами, про це свідчить продаж продукції через супермаркети, як правило, у великих містах.

На сьогоднішній день ІДС («Індустріальні та дистрибуційні системи») є однією з найбільших дистрибуційних мереж в Україні, яка нараховує 8 власних філіалів, розташованих в стратегічно важливих регіонах, а також велику кількість торгових партнерів, що мають статус дистриб'ютора чи дилера.

Компанія «Росинка» також піклується про ефективний розподіл своєї продукції, а також імпортованої мінеральної води «Аqua Minerale San Benedetto», яка доступна в супермаркетах, мережах готелів, ресторанів та кафетеріїв.

Найбільш містким регіональним сегментом ринку мінерально-столових вод України виступає Центральний регіон, який формує близько 32% загального споживання вод.

Спостерігається тенденція до зростання частки Центрального регіону у структурі загального споживання мінерально-столових вод в Україні, а також скорочення у Східному та Південному регіонах. Місткість Західного регіонального ринку тарованих вод залишається невеликою і порівняно стабільною, що слід пояснювати наявністю широкого спектра регіональних брендів і вод місцевого розливу, а також схильністю місцевого населення споживати воду з природних джерел (особливо у сільській місцевості).

Безумовним лідером у всіх категоріях бутильованих вод за обсягами реалізації стала ТМ «Моршинська». У 2015 році її частка склала 12,9% у натуральному вираженні і 16,1% – в грошовому

(для порівняння: у 2008 році дані показники становили 12% і 14,2% відповідно). Особливих успіхів вдалося досягти в сегменті негазованих вод, де частка «Моршинської» склала 24,5%. «Моршинська» продовжує здобувати все більшу прихильність серед українських споживачів: так, за показниками знання марки з підказкою у 2015 році вона здобула результат 92%, зайнявши друге місце після «Миргородської», яка є незмінним лідером впізнаваності серед споживачів із результатом 95%. Вона експортується до Росії, а також до Білорусі, Молдови, Польщі

Преміальний сегмент мінеральних вод в Україні представлений, в основному, імпортною продукцією. Обсяг імпорту на вітчизняному мінеральному ринку не перевищує 1%. Преміум-сегмент представлений ТМ «Evian» компанії «Danone Group», ТМ «Perrier» та «Vittel» компанії «Nestle Waters». Ціна яких в 4-6 разів перевищує середній показник по українському ринку.

Виробники відзначають, що розвиток преміум-сегменту є досить перспективним. Уже зараз на полицях магазинів можна знайти мінералку в склі, вартість якої перевищує в 2 рази аналогічний продукт в пластиковій упаковці. Разом з тим, масової переорієнтації виробників на преміум-сегмент найближчим часом чекати не прийде, оскільки більшість компаній зорієнтовані своїм асортиментом на середнього споживача, який не готовий купувати преміум-продукцію.

В даний час, за даними досліджень маркетингових компаній, найбільш важливими критеріями при виборі мінеральної води для українців є смак – його відзначають близько 60% респондентів. Впевненість у якості важлива для 45% споживачів і лікувальні властивості – для 35% опитаних. Практично однаково на вибір впливають ціна і популярність торгової марки – 32 і 30% українців відповідно. У меншій мірі покупці цікавляться мінеральним складом – на нього звертають увагу 20% респондентів, а приваблива упаковка має значення тільки для 5% опитаних.

Близько 30% споживачів зазвичай купують воду однієї торгової марки і близько 50% споживачів комбінують кілька відомих марок.

Фактори, що впливають на ринок мінеральної води в Україні:

- *Соціальні фактори*: популярність здорового способу життя, перехід до використання негазованої води для приготування їжі, поширення ЗМІ інформації про неналежну якість водопровідної води.
- *Економічні фактори*: загальний економічний спад, можливість залучення інвестицій, доходи споживачів.
- Основним *технологічним фактором* є розвиток технологій очищення, фільтрації води.

Також значними *факторами* є низька якість водопровідної води, політична нестабільність країни на міжнародній арені, інфляція, купівельна спроможність споживачів.

Портрет споживача

В Україні покупцями бутильованої мінеральної води переважно є особи 12–65 років. Середній вік цільової аудиторії – 35 років. Дослідження ринку показало, що інтенсивність ситуативної купівлі продукції (до 1,5 літра) становить 2–4 рази впродовж місяця, ємності в 5–6 літрів клієнти купують кожні 4–7 днів. Більшість клієнтів віддають перевагу купівлі газованої води. В основному покупка проходить у супермаркетах, іноді в дрібних торгових точках і магазинах біля будинку. Незначна частка клієнтів купує мінеральну воду в аптеках.

На ринку мінеральних вод України було виділено такі сегменти аудиторії:

1. Підлітки (споживачі у віці 12–18 р.). Ця група споживачів купує воду у невеликих обсягах, надаючи перевагу невеликому формату (до 1 літра). Підлітки люблять пробувати нові продукти, а важливим фактором уподобань виступає частота рекламних повідомлень у засобах масової інформації, особливе місце серед яких займає Інтернет. Головними факторами у прийнятті рішення про купівлю є смак та вартість.

2. Студенти (споживачі у віці 18–22 р.). В процесі вибору води орієнтуються на поради друзів та родичів, а також на рекламні повідомлення. Рішення про купівлю приймають лише у разі необхідності у продукт та надають перевагу упаковкам

невеликого обсягу. Особливу увагу приділяють упаковці і зовнішньому вигляду, тому негативно сприймають застарілий дизайн.

3. Молоді сім'ї з дітьми (споживачі у віці 18–25 р.). Процес вибору продукції відбувається з урахуванням рекомендацій батьків, друзів та лікарів. Менший вплив на споживчі вподобання зазначеної категорії громадян чинить реклама. Здебільшого молоді сім'ї з дітьми замовляють бутильовану воду з низькою вартістю додому, купуючи зазначену продукцію у супермаркетах дуже рідко. Увагу приділяють хімічному складу води (наявність мінералів, кисню тощо), орієнтуючись на корисну для здоров'я продукцію. Значний інтерес проявляють до спеціалізованих серій води, які позиціонуються як продукція для дітей.

4. Населення з низькими доходами (18–30 р.). Основним фактором вибору продукції є її низька ціна. На споживчі вподобання цієї категорії населення майже не впливає реклама та рекомендації близьких людей.

5. Населення у віці 35–55 р. Зазначена категорія споживачів не звертає уваги на реламні повідомлення, орієнтуючись на власний життєвий досвід та рекомендації осіб, які володіють певним авторитетом. Перед покупкою збирають комплексну інформацію про продукцію та часто роблять великі запаси води.

6. Громадяни у віці старше 55 р. та пенсіонери. Виробники води майже не орієнтуються на цю категорію споживачів, оскільки населення похилого віку надає перевагу продукції з низькою ціною, яка на ринку переважно не представлена. Близько 75% населення країни є потенційними споживачами мінеральної води.

В межах реалізації маркетингової стратегії компаніям доцільно використовувати такі канали комунікацій з цільовою аудиторією, як:

- офіційні сайти компаній;
- сторінки-візитки, на яких розміщується інформація про окремі продукти або спеціальні пропозиції (акції);
- використання соціальних мереж для популяризації продукції (Facebook, Instagram, YouTube тощо);

- реклама на радіо, телебаченні, в друкованих та електронних ЗМІ, зовнішня реклама (білборди, транспорт та ін.);
- банерна реклама та контекстна реклама в інтернет, e-mail маркетинг;
- мобільна реклама;
- спонсорство, благодійність, івент-маркетинг;
- залучення лідерів думок, знаменитостей, оцінка експертами галузі тощо.

Просування

В умовах конкурентної боротьби компанії змушені витратити великі суми коштів на медіа просування, застосовувати новітні маркетингові інструменти. З розширенням виробництва компанії будуть змушені витратити більше коштів на маркетинг, особливо якщо це великі компанії, що утворилися шляхом злиття чи поглинання. Щоб не втратити динаміку розвитку компанії, потрібно більше зусиль спрямувати на маркетинг і просування продукції. Не можна вигравати тільки на знанні марки, її потрібно підтримувати ще й маркетинговими інструментами.

Так, наприклад, IDS Group проводила рекламну підтримку ТМ «Миргородська» влітку з лозунгом «Ніщо не освіжає краще, ніж Миргородська!». Також проводилась акція, в якій споживачу пропонувалось придбати акційну продукцію ТМ «Миргородська», знайти акційний код під кришечкою та прийняти участь у розіграші подарунків (Apple iPod touch 16Gb, Apple MacBook та подорож до найбільшого в світі водоспаду Вікторія).

Для просування ТМ «Моршинська» також використовувалась реклама по телебаченню за участю телеведучої Маши Єфросініної.

Для ТМ «Старий Миргород» проводилась акція купуйте 2 бутлі (6л. або 8л.) ТМ Старий Миргород та отримайте гарантовані подарунки на вибір: ручку-магніт або магніт-блокнот. Або купуйте 3 бутлі (6л. або 8л.) ТМ Старий Миргород та отримайте гарантований подарунок – чашку». Дана ТМ реалізувала соціальну програму «Експерт питної води», спрямовану на відродження здорової української нації, для чого інформувала

жителів України про стан водних ресурсів країни та сприяла формуванню екологічної культури споживання питної води.

Для ТМ «Боржомі» була запущена телевізійна реклама з лозунгом «Спонсор 1 січня» (під час новорічних свят), а трохи пізніше – «Спонсор дня після свята». Ця торгова марка позиціонується як «звільниш від всього зайвого» (після свята).

Для просування ТМ «ВонАqua» застосовують рекламні ролики та друковану рекламу у вигляді плакатів.

Компанія «Оболонь» запустила в рекламний ефір ролик «ДНК» для ТМ «Прозора», а трохи пізніше – ролик «Водні двійники». В цілому, компанія «Оболонь» застосовує PR-заходи (спонсорство Українського Дому у Ванкувері, підтримка проекту Фонду «Люди Майбутнього» тощо) для популяризації компанії, а не окремої торгової марки (мінеральна вода для неї не є ключовим сегментом, вона робить ставку на пиво).

ТМ «Софія Київська» також використовує заходи PR підтримуючи «Студію Серебрянських» та їх мету в боротьбі за популяризацію культури здорового способу життя, фізичного здоров'я дітей та молоді. Було запущено рекламну кампанію з лозунгом «Природне очищення зсередини, де дана вода позиціонується як «справжнє внутрішнє очищення». «Обличчям» рекламної кампанії стала Катерина Серебрянська. Окрім цього використовуються стимулювальні заходи – у мережі «Мегамаркет» проводилася Акція «Купуй 1л мінеральної води «Софія Київська» та отримай 0,5л безкоштовно».

З кожним роком все більша кількість українців залучається до всесвітньої мережі Інтернет, тому даний вид інформування (та, особливо, зворотній зв'язок) для компаній та споживачів стає дедалі важливішим. Про постійне інформування піклується IDS Group, у якої є власний корпоративний одноіменний сайт (<http://www.ids.ua/>), а також окремі сайти для торгових марок (www-us.mirgorodska.com, www.morshinska.com.ua, www.oldmirgorod.com).

Отже, компанії-виробники мінеральних вод застосовують широкий спектр маркетингових інструментів: реклама, стимулювання продажу, паблік рилейшнз, упаковка (пляшка, етикетка) тощо.

Вільні ніші

Окремою нішею про яку давно говорять аналітики, але яка ще не отримала належного поширення в Україні є ніша ароматизованих вод. Цей продукт позиціонується з одного боку, як корисна альтернатива солодкої безалкоголки, але в той же час залишається сегментом мінеральної води цінового сегмента вище середнього і преміум. Цей продукт збільшує свою цінність функціональністю і новизною категорії - орієнтується, насамперед, на споживача, який стежить за новими віяннями ринку.

Майже всі з п'ятірки найбільших виробників мають в своєму арсеналі продукцію, що наближається до цієї ніші, але ще не завжди маркетингова комунікація цих брендів забезпечує їм правильне позиціонування. Однак деяким маркам все ж вдалося повністю відгородитися від сегмента солодкої газованої води. На українському ринку найкраще це вдалося компанії «Вітмарк» з її брендом Aquarte.

IDC Group випускає ароматизовану воду під ТМ «Миргородська Фреш-Актив», яка розливається на ЗАТ «Миргородський завод мінеральних вод» у Полтавській області. У портфелі компанії «Оболонь» – це вода «Оболонська + лимон».

IDC Group і «Оболонь» дуже уважно ставляться до цих брендів у своїх портфелях, вкладаючи кошти у маркетинг і рекламу. На ці дві ТМ припадає частка в 1,1% ринку бутильованих вод України або 1,06 дал. Це немало, якщо врахувати, що, наприклад, в Росії всього на ароматизовані мінеральні води доводиться близько 2% ринку.

Але і ці бренди ще не вийшли за рамки мінеральної води зі смаком. Їм не до кінця вдалося відгородитися, з одного боку, від мінеральних вод, а з іншого – від солодких безалкогольних напоїв. Вирішальну роль у позиціонуванні має дизайн упаковки, її ємність і матеріал. Так, за кордоном така вода продається, як правило, у дрібній упаковці 330 і 500 мл. Преміальність підкреслюється матеріалом пляшки – це скло або дорогий ПЕТ. Ці води займають значну частку в Європі. Наприклад, в Шотландії на ароматизовані мінеральні води доводиться до 25% загальних обсягів продажів.

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Сформулюйте сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте модель та перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.
3. Визначте сутність, завдання, елементи та вимоги стратегічного аналізу.
4. Проаналізуйте фази і процедури встановлення цілей. Охарактеризуйте методи цілепокладання.
5. Опишіть стратегічне дерево цілей підприємства та ключові вимоги формулювання цілей.
6. Які першочергові заходи слід зробити Компанії при провадженні міжнародної рекламної кампанії? Сплануйте міжнародну рекламну кампанію.
7. Здійсніть сегментацію ринку на основі концепції компанії McKinsey&Company.
8. Розподіліть асортиментний портфель компанії IDC Group відповідно до матриці БКГ. Проаналізуйте асортиментний портфель підприємства і виберіть пріоритетні напрямки його розвитку.

Рекомендована література

1. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : курс лекцій. К. : Знання, 2008. 123 с.
2. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика. Навчальний посібник для ВНЗ (. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
3. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Львів : Априорі, 2007. 1032 с.
4. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
5. Левків Г.Я., Минів Р.М., Батюк Б.Б. Маркетинговий менеджмент: навч. підручник, за заг. ред. Левків Г.Я. Л. : Сполом, 2012. 368 с.
6. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навчальний посібник /

- О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
7. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
 8. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / За редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтеллект-Захід, 2005. 244 с.
 9. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228с.
 10. Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. Маркетинг: підручник. К. : навч.- метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648с.
 11. Устенко А. О., Тараєвська Л. С. , Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.
 12. Циба Т.Є. Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 128 с.
 13. Челенков А., Сонина Т. Маркетинг в экономике открытых инноваций. Маркетинг. 2011. № 5. С. 3–24.

Тема 6

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ

Маркетингова програма – це намічений для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та залежний від певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань і адресних заходів соціального, економічного, науково-технічного, виробничого, організаційного характеру з визначенням ресурсів, що використовуються, а також джерел одержання цих ресурсів.

Маркетингова програма, як правило, спрямована на вирішення окремих комплексних проблем, наприклад на організацію виробництва нового продукту, на завоювання нового сегмента або ринку в цілому. Вона є логічним підсумком науково-практичного дослідження з таких основних напрямів:

- аналізу маркетингового середовища;
- комплексного вивчення потреб і запитів споживачів, мотивів їхньої поведінки;
- вивчення показників кон'юнктури ринку;
- вивчення системи ціноутворення, динаміки і структури цін;
- вивчення конкурентів, контрагентів і нейтралів;
- вивчення форм і методів збуту;
- оцінки виробничих і збутових можливостей аналізованого підприємства і визначення рівня його конкурентоспроможності на різних ринках та їх сегментах тощо.

Розробляючи маркетингову програму, основну увагу слід приділяти вибору, значенню та формі інструментів маркетингу, їх об'єднанню в найбільш оптимальний з погляду визначеної

мети комплекс (маркетинг-мікс), а також розподілу фінансових ресурсів у межах бюджетування маркетингу.

Доцільно розробляти кілька варіантів програм. Кожен варіант програми має відрізнятися від інших конкретними маркетинговими заходами: обсягом продажу, кількістю та структурою додаткових послуг, що надаються, способами транспортування і доставки товарів, засобами реклами, методами стимулювання збуту.

Кейс 9. WIZZ AIR: перша low-cost компанія на українському ринку пасажирських авіаперевезень

«Потрібно було створювати унікальну пропозицію. Ми вирішили брати лише нові літаки, щоб наші пасажирів розуміли безпечність перельотів нашої компанії. Також ми хотіли вибрати унікальну назву і кольори. У нас було близько 140 варіантів назв – ми шукали слово, яке би звучало по-західному (як знак якості), водночас нічого б не означало конкретно, оскільки наш ринок – це Центральна-Східна Європа. Одна лондонська фірма розробляла кольорову гаму. Нам надали декілька варіантів, які ми показали у Польщі та Угорщині. Фокус-групи сказали, що ім'я Wizz – жадливе та нічого не означає, і що авіакомпанія в рожевих тонах – це щось нереальне. Після фокус-групи психолог сказав: «Якщо ви хочете вибрати те, що запам'ятовується, ваш варіант – назва Wizz та рожевий колір»».



«Потрібно було створювати унікальну пропозицію. Ми вирішили брати лише нові літаки, щоб наші пасажирів розуміли безпечність перельотів нашої компанії. Також ми хотіли вибрати унікальну назву і кольори. У нас було близько 140 варіантів назв – ми шукали слово, яке би звучало по-західному (як знак якості), водночас нічого б не означало конкретно, оскільки наш ринок – це Центральна-Східна Європа. Одна лондонська фірма розробляла кольорову гаму. Нам надали декілька варіантів, які ми показали у Польщі та Угорщині. Фокус-групи сказали, що ім'я Wizz – жадливе та нічого не означає, і що авіакомпанія в рожевих тонах – це щось нереальне. Після фокус-групи психолог сказав: «Якщо ви хочете вибрати те, що запам'ятовується, ваш варіант – назва Wizz та рожевий колір»».

План створення компанії Wizz Air виник у червні 2003 року, коли шестеро людей із багатим досвідом у сфері авіаперевезень та великим послужним списком у різних галузях об'єдналися в команду на чолі з Джозефом Вараді, головним виконавчим директором компанії. Усього через три місяці Wizz Air стала зареєстрованою компанією, що була готова здійснитися в небо.

Головним інвестором стала американська приватна компанія «Indigo Partners», що спеціалізується на інвестиціях в транспорт.

Перший політ відбувся 19 травня 2004 року з містечка Катовіце, через 19 днів після того, як Польща й Угорщина приєдналися до Європейського Союзу й загального європейського ринку авіації. Авіакомпанія перевезла 250 000 пасажирів за перші три з половиною місяці роботи та майже 1,4 млн. пасажирів у першому році своєї діяльності.



«Wizz Air» – угорська бюджетна авіакомпанія зі штаб-квартирою в Вексесі. Працює головним чином на ринках Центральної та Східної Європи.

Сьогодні Wizz Air має 15 діючих баз у регіоні: Гданськ, Познань, Катовіце, Варшава та Вроцлав у Польщі; Будапешт в Угорщині; Софія в Болгарії; Бухарест, Клуж-Напока, Тиргу-Муреш і Тимішоара, у Румунії; Вільнюс у Литві; Київ в Україні; Белград в Сербії та Прага в Чехії. Перельоти здійснюються у більш ніж 220 напрямках.

Вже за перші три місяці існування Wizz Air обслужила близько чверті мільйона пасажирів. У 2010 році здійснювала перельоти в понад 150 напрямках. А в 2012 році число пасажирів перевищило

50 мільйонів осіб. У 2016 році отримала звання «Бюджетна авіакомпанія року» за версією журналу «Air Transport World».

На сьогодні Wizz Air обслуговує понад 400 маршрутів і має бази в 25 аеропортах Польщі, Угорщини, Болгарії, Румунії, України, Чехії, Сербії, Латвії, Литві, Боснії і Герцеговині, Словаччини, Грузії.

Авіакомпанія Wizz Air має дочірні підприємства в Польщі, Угорщині, Болгарії, Сербії, Україні.

У 2008 році в Києві була створена Wizz Air Ukraine, яка існувала до 2015 року. Навесні 2016 року було оголошено про ліквідацію української філії Wizz Air Ukraine. На сьогоднішній день літаки головної компанії Wizz Air здійснюють перельоти з України в сім країн світу.

Згідно останніх новин в Україні, крім Wizz Air, планує почати роботу конкуруюча авіакомпанія в сегменті лоу-коста, що може відбитися на зниженні цін на перельоти. Також з'явилася інформація про відновлення рейсів літаків Wizz Air зі Львова до польського Вроцлава. Планується запуск нових маршрутів з Києва до Варшави, Копенгаген і Нюрнберг. Вся найактуальніша корисна інформація про авіаперевізників, квитки, нові рейси і літаки доступна на сайті РБК-Україна.

Відбувається постійне розширення мережі та відкриваються нові напрямки перельотів.

Wizz Air має новий флот типу Airbus A320 із середнім строком служби літаків менше 3-х років. Усі 36 літака оснащено двигунами International Aero Engine's V-2500 та 180 комфортними шкіряними сидіннями. У планах розширити флот та збільшити кількість нових літаків до 132 до 2017 р.

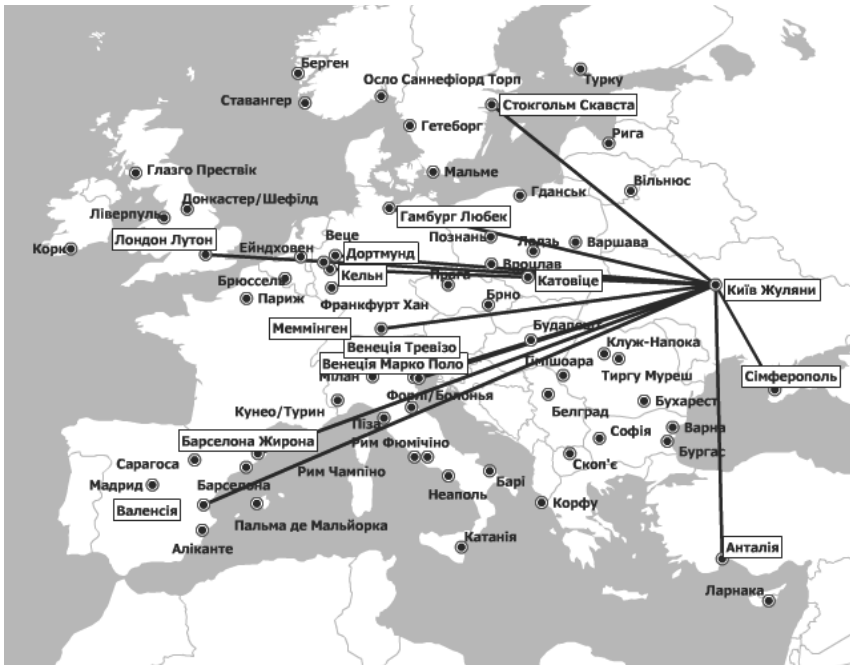
У всій групі Wizz Air працює 1 500 людей, які протягом останніх 12 місяців забезпечили перевезення 6,5 мільйонів пасажирів. Для порівняння, у Malev, угорського національного авіаперевізника, працює 4 000 людей, які забезпечують перевезення 3 млн. пасажирів.

Група Wizz Air включає в себе 2 діючі компанії: Wizz Air Угорщина та Wizz Air Україна.

Ринок пасажирських авіаперевезень має найшвидші з поміж всіх видів транспорту України темпи зростання. Розвиток і регіональних, і міжнародних перевезень упродовж останніх п'яти років обумовлено перш за все глобалізаційними процесами. Крім того, на ринку авіаперевезень донедавна не існувало компаній – «лоу-коств», що робило повітряні подорожі недоступними для більшості населення України.

11 липня 2008 р. стартував перший рейс авіакомпанії «Wizz Air – Україна», дочірньої компанії угорської Wizz Air, на новому літаку Airbus A-320 за маршрутом Київ-Сімферополь. На даний час внутрішні авіарейси «Wizz Air» здійснюються з операційної бази авіакомпанії в київському аеропорту «Жуляни».

Перший міжнародний рейс здійснено 17 грудня 2008 року до Лондона, аеропорт Лутон. На даний момент здійснюються регулярні авіаперевезення до Анталії, Дортмунда, Катовіце, Кельна, Меммінгена, Лондона, Осло, Тревизо, Барселони, Любека.



У Wizz Air Україна літає 2 літаки (Airbus A-320). 55 працівників – екіпаж, а 10 людей – в офісі.

WizzAir Україна – перша компанія на території України, що позиціонує себе як «лоу-кост» (з англ. – «низька ціна») компанія.

Типова бізнес-модель лоу-кост авіакомпанії зазвичай (але не завжди) включає наступні положення:

- Один пасажирський клас;*
- Один тип літака (зазвичай Airbus A320 або Boeing 737), що дозволяє скорочувати витрати на підготовку персоналу та обслуговування техніки;*
- Мінімальний набір додаткового обладнання в літаку, відсутність розважальних відеопанелей, AVOD, систем цифрового зв'язку пілотів з землею ACARS, автотормозу і т. д., що робить вартість машини нижче і зменшує її вагу, а значить, і витрата палива;*
- Проста схема плати за проїзд, використання одного бланка для проїзду в обидва кінці, а останнім часом звичайним є повна відсутність паперових квитків при переході на електронні квитки;*
- Акцент на прямих продажах квитків, особливо через Інтернет (з метою уникнення виплат комісійних агентам і системам резервування);*
- Типовим є збільшення ціни квитка в міру заповнення літака з метою заохочення раннього резервування;*
- Відсутність місць в посадочних талонах (але не завжди – так в посадочних талонах Airberlin місця вказані) тобто заохочення пасажирів швидше піднятися на борт і зайняти місцея;*
- Використання дешевих, менш заповнених вторинних аеропортів і виліт рано вранці або пізно увечері з метою уникнення можливих затримок із-за завантаження повітряного простору, а також з метою економії за рахунок більш низьких аеропортових зборів;*
- Виконання протягом дня багатьох рейсів одним літаком, швидкий оборот літаків в аеропортах (наприклад, у компанії Southwest Airlines кожен літак в середньому на добу робить 6 рейсів);*
- Прості маршрути. Маршрути будуються за принципом з точки в точку (прямі рейси між аеропортами) замість використання проміжних посадок в «хабах» (також з метою максимального використання літака та уникнення затримок, пов'язаних із запізненням транзитних пасажирів і втрат багажу між рейсами);*

- Орієнтація на прямі перельоти (багаж не переміщують автоматично з рейсу на рейс навіть якщо це рейси однієї компанії);
- Скорочення набору послуг, що надаються пасажиром на борту літака, виключення з цього набору послуг, які в інших авіакомпаніях є стандартними (наприклад, роздача пасажиром прохолодних напоїв і харчування), перевід таких послуг в розряд платних;
- Отримання додаткового доходу від продажу додаткових послуг на борту літака і товарів;
- Службовці виконують відразу декілька функцій, наприклад бортпровідники, крім прямих обов'язків, також займаються прибиранням салону, реєструють пасажирів на рейс (з метою економії фонду оплати праці);
- Зменшення ролі особливих сервісів (наприклад, підвищення віку дітей, починаючи з якого можна летіти самостійно), що знижує витрати на них;
- Агресивні програми хеджування вартості палива.

Аналіз маркетингового середовища компанії.

Таблиця 6.1

Макро-фактори середовища компанії

Область	Фактор	Опис	Вплив
1	2	3	4
Демографічні	структура населення за місцем проживання	переважна частина міського населення, яке задіяне в міжнародних компаніях і має більші доходи	можливість
	Міграція	сезонний витік робочої сили до Європи	можливість
Економічні	Ціни нижчі ніж у конкурентів	особливо з попереднім бронюванням	можливість

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4
	Прибутки населення	зі зниження прибутків знижується купівельна спроможність, отже люди переходять від звичайних авіаліній до лоукостів, але при цьому падає кількість людей, які мають можливість подорожувати для свого задоволення	як можливість, так і загроза
	Інфляційні процеси та фаза економічного циклу «занепад»/«дно»	знижується попит на перельоти, скорочення представництв міжнародних компаній	загроза
Природні	Доступні повітряні коридори на території України	можливості до розширення	можливість
	Використання неосновних (допоміжних) злітних смуг та аеропортів	зниження вартості перельоту	можливість
	Енергія	зростання цін на паливо для літаків	загроза
Політико-правові	Законодавчі основи бізнесу: ліцензування літаків та сертифікат експлуатанта	можливість здійснювати перельоти на законних підставах	можливість

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4
	захист інтересів споживачів: Статут компанії та ЗУ «Про захист прав споживачів»	окреслює права та обов'язки компанії, робить їх більш конкретними	можливість
Науково-технічні	відновлюваність технологій, їхнього рівня: усі літаки проходять необхідні тех. огляди та постійно оновлюється «парк», наявні усі свідоцтва, ліцензії на літаки типу Airbus A320	виключення можливості аварій через халатність компанії, довіра споживачів	можливість
	розвиток науки і літакобудування в цілому	можливість оснащення літаків найновішими світовими пристроями безпеки	можливість
	Інтернет-технології	усі клієнти компанії здійснюють онлайн-бронювання, що знижує вартість квитка	можливість
Культурні	мода на відпочинок за кордоном та економія часу як найвища цінність	надання переваги найшвидшому транспорту + престижність перельотів	можливість
Соціальні	соц. структура	нерівномірний розподіл доходу, як наслідок – дуже тонкий прошарок середнього класу та можливість подорожувати мають 6 млн. осіб з 46	загроза

Закінчення таблиці 6.1

1	2	3	4
	рівень життя менший за європейський	лоукости для європейців є звичайним транспортом, для українців – не завжди доступним	загроза

Таблиця 6.2

Мікро-фактори: Споживачі:

Критерій	Підкритерій	Група	Різниця в мотивації
1	2	3	4
Демографічний	Вікова структура	15–17 років	- ціна; - можливість подорожі без супроводжуючої особи;
		18–28 років	- ціна; - якість надання послуги;
		29–39 років	- якість надання послуги; - ціна; - комфорт; - імідж компанії;
		40 і понад років	- легкість і швидкість замовлення/ бронювання; - імідж компанії; - якість надання послуги; - ціна;
		Рівень доходів	Низький
		Середній	- надійність; - якість надання послуги; - доступність;

Закінчення таблиці 6.2

1	2	3	4
		Високий	- імідж; - комфорт; - надійність; - унікальність;
Психографічний	Рід занять (суспільні класи)	Студент	- доступність; - напрямки авіап перевезень; - залежність ціни від попереднього бронювання;
		Службовець	- якість; - доступність;
		Працівник	- якість; - доступність;
		Бізнесмен	- якість; - стабільність; - швидкість замовлення/ бронювання квитка;
	Образ життя (мета подорожі)	Робота/ Бізнес	- швидкість замовлення; - можливість вильоту у той самий день; - ціна;
		Відпочинок/ Туризм	- ціна; - можливість попереднього бронювання; - можливість замовлення супутніх послуг: місця в готелі, трансферу, автомобіля;
Географічний	Структура комерційної діяльності	Напрямки авіа- перевезень	- внутрішні (по Україні); - зовнішні (напря Україна – Європа)

Конкуренти

В Україні на даний момент представлено 4 low-cost авіакомпанії: **Pegasus Airlines, Germanwings, Air Arabia і Wizz Air.**

Внутрішні авіарейси Wizz Air здійснювалися з операційної бази в київському аеропорту авіакомпанії «Бориспіль». Українські пасажери могли літати зі Львова до Сімферополя, з Києва до Львова. Проте з середини вересня 2009 року авіакомпанія скасовує і ці внутрішні рейси, окрім Кримського напрямку - Київ-Сімферополь у зв'язку з низькою рентабельністю, незважаючи на те, що освоєння внутрішніх перевезень було однією з умов, яку ставило Міністерство транспорту та зв'язку України для авіакомпанії, видаючи дозвіл на роботу в Україні. За останній рік компанія Wizz Air Україна вже відмовилася від польотів за такими напрямками, як Київ – Львів, Київ – Харків, Київ – Одеса, Київ – Запоріжжя, Сімферополь – Харків.

Влітку 2008 року було оголошено про вихід в кінці року на ринок пасажирських авіаперевезень України Carpatair (Румунія). Проте пізніше авіакомпанія відклала свої плани щодо України.

З 15 жовтня 2008 р. найбільша низькобюджетна авіакомпанія Близького Сходу, Північної Африки та Центральної і Південної Азії – Air Arabia почала виконувати польоти на маршруті Київ-Шарджа (ОАЕ). Перевізник експлуатує літаки Airbus A-320. Авіакомпанія створена в 2003 році і виконує рейси по 41 напрямках, в т.ч в Індію, Сирію, Єгипет, Казахстан, Йорданію, Ліван, Бангладеш, Шрі-Ланку, Катар, Туреччину та багато інших країн.

З 16 травня 2009 року почалися регулярні рейси німецької low-cost авіакомпанії Germanwings в аеропорт міста Кельн з Києва. Авіакомпанія надає польоти по 65 напрямках з однією пересадкою через свій основний хаб – аеропорт Кельн/Бонн.

У квітні 2009 року німецька авіакомпанія Air Berlin розпочала переговори з Державіаадміністрацією України щодо виходу на український ринок.

У червні 2009 р. новостворена арабська бюджетна авіакомпанія Flydubai подала заявку в Державіаадміністрацію на відкриття рейсів з Дубая до Києва з осені 2009 р. Проте подальша доля заявки і планів авіакомпанії невідома.

З 20 жовтня 2009 р. Турецька low-cost авіакомпанія Pegasus Airlines почала виконувати регулярні рейси з Харкова до Стамбула. Рейси виконуються 4 рази на тиждень на літаку Boeing 737-500.

З березня 2011 року «Wizz Air Україна» змінила основний аеропорт і здійснює рейси з київського аеропорту Жуляни.

Оскільки вагомих конкурентів-«лоукостерів» на ринку не має, головними «побічними» конкурентами слід вважати: **МАУ (Міжнародні авіалінії України), АероСвіт та ДніпроАвіа.**

Наведемо порівняльний аналіз конкурентів, де за порівняльну оцінку «0» обрано компанію WizzAir.

Цінова політика

Хоча послуги компанії – «лоу-косту» за варіантами новизни можна віднести до «товару принципової новизни», у той же час традиційні авіакомпанії розцінюють свого «низькобюджетного» конкурента нарівні з іншими іноземними перевізниками, що працюють за принципами нормальної цінової політики.

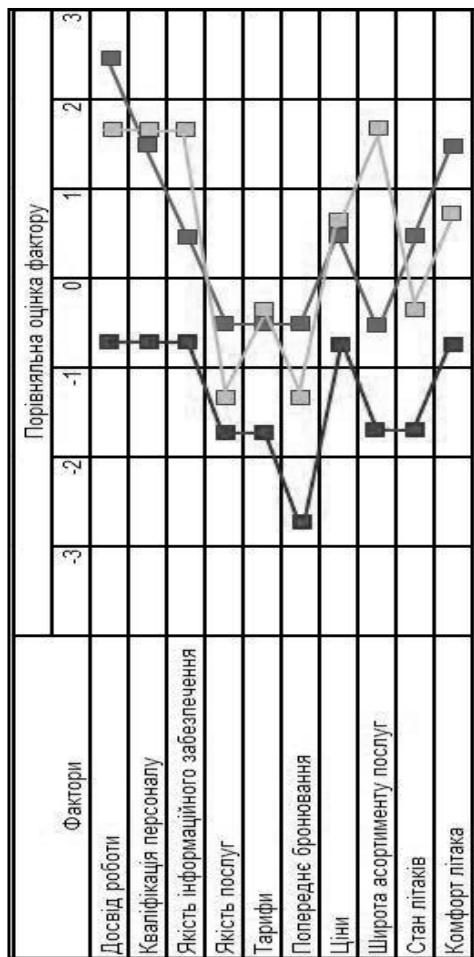
Сама ж компанія на даний момент часу проводить стратегію глибокого проникнення на ринок, тобто встановлює низьку ціну з метою завоювання значної частки ринку авіаперевезень та прихильності споживачів. Про це свідчать акції, які компанія проводить: «переліт за 199 гривень» та ін.

Згідно з цією стратегією, компанії потрібно «контролювати» ціну (зменшувати витрати, відповідно до них – зменшувати ціну квитка). Саме тому, «лоу-костів» цікавлять не Бориспіль або регіональні аеропорти, а альтернативні або допоміжні аеропорти поблизу, які могли б запропонувати більш дешеві послуги.

На думку антимонопольного відомства, авіакомпанії, що працюють за системою лоу-кост, могли б користуватися регіональними українськими аеропортами (Суми, Черкаси, Миколаїв та ін.), які здатні розвиватися навіть за умови мінімальних аеропортових зборів.

Трохи історії та цифр

За 2017 рік Wizz Air перевезла близько 30 млн пасажирів, маючи у своєму розпорядженні 96 літаків Airbus. У Wizz Air



МАУ

ДніпроАвіа

АероСвіт

Рис. 6.1. Порівняльний аналіз конкурентів

наразі працює понад 4 тисячі співробітників. Перевізник має 28 авіаційних баз у 16 країнах світу. Наступна база, згідно з планами компанії, буде відкрита у Відні вже найближчим часом.

Отже, бізнес-модель WizzAir:



Показники компанії

Зростання пасажиропотоку Wizz Air за 2017 рік становило 24%, що є одним з найкращих показників серед європейських перевізників. Поточного року авіакомпанія розраховує покращити свій результат ще на 20%.

«Отже, у 2019 році плануємо перевезти близько 35 млн пасажирів, враховуючи наш авіаційний флот у 100 літаків», – сказав Стівен Джонс, – заступник генерального директора Wizz Air

«Я знаю багато компаній, але рідко можна побачити таке інтенсивне зростання, яке показала Wizz Air. Наш успіх будується

на простому принципі – надання свободи людям, пропонуючи найдешевші перевезення», – додав він.

Про нову розробку – Fare Lock

До нещодавніх розробок компанії слід віднести так званий планувальник подорожі, який фактично дозволяє проводити резервування польоту відразу для кількох осіб без необхідності внесення великої кількості даних до системи. Дана спеціальна послуга називається Fare Lock. Ця система дозволяє пасажирам зарезервувати певний квиток, якщо подобається його ціна, але точне рішення про політ ще не прийняте. Зафіксувати її можна протягом 48 годин. Звичайно, ця послуга не безкоштовна.

Гарні новини для України – нові напрямки

Wizz Air оголосив про відкриття трьох нових маршрутів з Києва: до Відня, Франкфурта-на-Майні та Берлін-Шенефельда.

Із запуском рейсу Київ – Франкфурт-на-Майні WizzAir відмовиться від польотів у Франкфурт-Хан (аеропорт, який знаходиться у 120 км від Франкфурту-на-Майні, 60 км – від міста Кобленц).

Рейси виконуватимуться щодня (перші два тижні рейси до Німеччини здійснюватимуться 4 рази на тиждень, а потім щодня). Ціна квитків стартує від 980 гривень в одну сторону.

Крім того, з 21 червня Wizz запустить два нові маршрути з Києва до Лісабона і Таллінну, запуск яких раніш був перенесений на два місяці.

Квитки до столиці Естонії стартують від 1099 гривень, до португальського міста – від 2499 гривень.

Окрім збільшення маршрутів та інтенсивності перевезень Wizz Air також збільшить свій авіаційний флот, який базується у Києві. Кількість літаків зросте з двох до трьох.

«Це додасть ще 100 млн доларів інвестицій і разом інвестиції становитимуть 303 млн доларів, що дозволить створити близько сотні нових робочих місць», – зауважив представник угорської компанії. «Це ми говоримо лише про Київ, в масштабах всієї України цифра набагато більша. За рахунок 1,5 млн пасажиромісць ми спонукаємо до розвитку як туризм, так і суміжні галузі. В

У 2018 РОЦІ
МЕРЕЖА МАРШРУТІВ WIZZ З КИЄВА

3 НОВИХ МАРШРУТИ

БЕРЛІН-ШЕНЕФЕЛЬД
ФРАНКФУРТ
ВІДЕНЬ

МІСЦЬ У ПРОДАЖУ
1.2 МЛН

МІСЦЬ У ПРОДАЖУ НА РЕЙСИ ДО/З КИЄВА У 2018 РОЦІ

ЦІНИ ВІД
989
ГРН

цілому створюється понад 500 робочих місць», – порахував С.Джонс.

Також авіакомпанія WizzAir оголосила про наміри відновити діяльність української дочки, WizzAir Україна, яка почала свою роботу у квітні 2008 року і була першим авіаперевізником класу low-cost в нашій державі. Однак, у квітні 2015 року «Візз Ейр Україна», яка на той час виконувала 16 рейсів на двох літаках, оголосила про припинення своєї діяльності. У головному офісі компанії пояснили, що закрити «дочку» вирішили з «ділових міркувань, пов'язаних з ситуацією на сході України».

Щодо поновлення її роботи, С.Джонс зазначив, що це питання вивчається, а загалом до 2028 року компанія планує збільшити флот до 300 літаків, і для цього буде відкривати нові ринки.

При цьому слід зауважити, що в Україні є непогані можливості для розширення роботи в інших регіональних аеропортах, крім тих, де вже працює компанія.

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Сутність, зміст та основні завдання розробки маркетингових програм.
2. Типова структура маркетингових програм.
3. Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу.
4. Яка модель маркетингу використана компанією WizzAir і в чому полягає її суть?
5. Проведіть SWOT – аналіз компанії.
6. Які повинні бути дії компанії WizzAir на кожному з етапів життєвого циклу її товару (послуги)?
7. Яку стратегію розвитку слід обрати компанії виходячи із матриці І.Ансофа; Портера?
8. Застосуйте на прикладі компанії WizzAir методологію «Lean Thinking».

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.
2. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса. *Маркетинг и реклама*. 2008. № 2. С. 13.
3. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика. Навчальний посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
4. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
5. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
6. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
7. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.

8. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228с.
9. Устенко А. О., Тараєвська Л. С. , Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.

Кейс 10. АТ «Фармак» – якісні ліки для кожного



АТ «Фармак» – провідна фармацевтична компанія, яка успішно та динамічно розвивається з часу її створення в 1925 році, впевнено займає провідне місце в фармацевтичній галузі

України та добре відома за її межами. Завдяки якості та інноваціям, «Фармак» з 2010 року є лідером фармацевтичного ринку України та найбільшим експортером лікарських засобів.

Підприємство створене на базі Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М.В. Ломоносова у 1925 році.

Протягом сімдесяти років підприємство спеціалізувалося на виробництві фармакологічних субстанцій та рентгеноконтрастних засобів на території колишнього Радянського Союзу. За роки незалежності України з хімічного виробництва компанія «Фармак» перетворилася на потужне фармацевтичне підприємство по виготовленню готових лікарських форм, що стало початком нової ери в житті компанії.

У 2010 році продажі компанії склали 1,21 млрд. грн., показник зростання продаж порівняно з 2009 роком становить 25%. Витрати на маркетинг та продажі становлять 12–13% від обороту компанії.

Завдяки швидкій динаміці розвитку сьогодні компанія «Фармак» забезпечує 18% виробництва лікарських засобів (ЛЗ) в Україні та є одним з лідерів по експорту ЛЗ – близько 20% виготовленої продукції «Фармак» експортує в більше ніж 20 країн, серед яких країни СНД, Балтії та Європи.

Сьогодні в компанії працює понад 1500 осіб.

Більш як 200 найменувань ліків входять до портфелю

компанії, щороку освоюється в середньому 15 нових лікарських препаратів.

У 2010 році АТ «Фармак» очолив список лідерів серед усіх фармацевтичних компаній, що забезпечують населення лікарськими засобами та представлені на українському ринку.

Важливим напрямком діяльності підприємства є розвиток партнерських стосунків із світовими фармацевтичними компаніями. З 1999 року компанія «Фармак» співпрацює зі світовим лідером у розробці та виробництві інсулінів – американською транснаціональною корпорацією «Елі Ліллі» (США), підписавши угоду про стратегічне партнерство та створення в Україні сучасного унікального виробництва людських генно-інженерних інсулінів з субстанції та за ліцензійною технологією «Елі Ліллі». Більше 25% інсулінозалежних хворих в Україні лікуються фармасулінами виробництва компанії «Фармак».

Компанія отримала сертифікати GMP на всі виробничі лінії.

Запущено новий лабораторно-технологічний комплекс досліджень та розробки. Лабораторії були оснащені високотехнологічним обладнанням таких світових виробників, як-от Glatt, SBM, Urlinski, Belimed, De Ditrach, Gea, Sartorius, Malvern Instruments.

Хронологія подій.

1925 р. – на підставі декрету Раднаркому СРСР «Про місцеві трести» було створено перший в Україні завод з виробництва синтетичних лікарських засобів. **23 грудня** новостворений колектив із 42 робітників та 12 інженерно-технічних працівників випустив свою першу продукцію – хлороформ та саліцилову кислоту. **Власне, ця дата і вважається днем народження Київського хіміко-фармацевтичного заводу ім. М.В. Ломоносова.**

1937 р. – вперше розпочато промислове виробництво **Валідолу** на основі складного хімічного синтезу.

1944–1945 рр. – тяжка відбудова підприємства, отримано новий паспорт готовності до виробничої діяльності, виданий Подільським райвиконкомом, випущена перша повоєнна продукція в умовах катастрофічного дефіциту сировини.

1960 р. – випущено **Корвалол**, який і сьогодні залишається візитною карткою ВАТ «Фармак». Протягом цього ж року завод запровадив у виробництво ще один ексклюзивний препарат **Нафтизин**. **1965 р.** – завод ім. М.В. Ломоносова став лідером хіміко-фармацевтичної промисловості України. Завод виробляв найскладніші препарати тонкого органічного синтезу – всього 27 найменувань. У технічний процес підприємства на той час було впроваджено 1500 винаходів та раціоналізаторських пропозицій.

1975 р. – на **експорт** уже відвантажувалася п'ята частина всієї продукції заводу. Продукція йшла не лише в усі країни соціалістичного табору, а й до Німеччини, Франції, Італії, Греції, Туреччини, Індії, Єгипту, Анголи, Конго – усього понад 20 країн світу.

1991 р. – завод першого галузі став акціонерним товариством. Водночас Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М.В. Ломоносова було перейменовано на ВАТ «Фармак».

1995 р. – почався відлік нової історії заводу. Визначено головний напрямок діяльності – **докорінна переорієнтація виробництва на випуск готових лікарських засобів, які відповідають вимогам та стандартам GMP.**

2001–2003 рр. – введено в дію сучасний склад зберігання продукції, створено найсучаснішу на той час в Україні лабораторію мікробіологічного контролю.

2007 р. – ВАТ «Фармак» впевнено зайняв лідерську позицію серед вітчизняних виробників з об'ємів продажу лікарських засобів. Введено в дію нове сучасне виробництво твердих лікарських засобів потужністю 500 млн. таблеток на рік за стандартами GMP.

2010 р. – «Фармак» виборов звання компанії № 1 серед вітчизняних виробників, піднявшись на 8 позицій у рейтингу за 4 роки, є лідером фармацевтичного ринку України та найбільшим експортером лікарських засобів.

У 2008 році проведено технічне переоснащення виробництва таких важливих для населення препаратів як Корвалол, Нафтизин, Корвалдин, Барбовал відповідно до норм і правил GMP. Кошторис проекту склав 11 млн. євро.

В грудні 2010 року введено в дію першу чергу, дві асептичні лінії, проекту «РЛЗ-2» («Рідкі лікарські засоби»). Кошторис проекту склав 40,0 млн. євро.

Основою проекту є створення повного циклу виробництва ін'єкційних препаратів в ампулах, флаконах і шприцах різних номіналів із застосуванням прийомів асептичної формуляції, гомогенізації суспензій, асептичної фільтрації розчинів, асептичного наповнення ампул, флаконів і шприців розчинами і суспензіями з використанням елементів бар'єрних технологій, що зменшують кількість втручань персоналу на асептичних стадіях процесу та відповідають міжнародним стандартам GMP та FDA.

Для оснащення виробничих дільниць «Фармак» придбав обладнання провідних світових виробників фармацевтичного обладнання Bosch, SBM, Pharmatec, BWT, Tecinox та інших.

Діяльність підрозділів компанії спрямована на створення так званих «ліків без кордонів», фармацевтичні розробки яких будуть відповідати вимогам будь-якої країни світу. «Фармак» вже сьогодні має позитивний результат такої роботи: підприємство сертифіковане європейськими інспекціями у відповідності до європейських стандартів.

Відразу після закінчення дії патентного захисту на оригінальний препарат, на ринку Європейського Союзу зареєстрований і маркетується препарат для проведення магніторезонансної томографії (МРТ) – препарат Магнегіта® виробництва компанії «Фармак». Це важливе досягнення підприємства на міжнародному рівні.

«Фармак» займає активну позицію в благодійницькій діяльності, у 2010 році на цю мету було виділено понад 7 млн. грн. Підприємство надає безкоштовну допомогу готовими лікарськими препаратами і грошовими внесками лікувальним закладам, благодійним фондам та іншим громадським організаціям.

АТ «Фармак» постійно поліпшує систему менеджменту якості підприємства відповідно до вимог Правил належної виробничої практики (GMP), міжнародних стандартів.

Система менеджменту якості (СМЯ) вперше була впроваджена на підприємстві у 2000 році і з того часу постійно розвивається. СМЯ викладена в Настанові з якості, що є керівним документом системи якості підприємства, стандартах підприємства

(СТП), стандартних операційних процедурах (СОП) та інших внутрішніх документах підприємства. СМЯ охоплює бізнес-процеси підприємства, в яких задіяні усі виробничі та допоміжні підрозділи.

Сьогодні на підприємстві функціонує інтегрована СМЯ, яка включає наступні підсистеми:

- систему управління якістю згідно ISO 9001:2001 та ISO 13485;
- систему забезпечення якості згідно правил Належної виробничої практики (GMP);
- систему управління навколишнім середовищем згідно ДСТУ та ISO 14001:2006.

Враховуючи динаміку розвитку компанії, прагнення і необхідність відповідати кращим світовим стандартам і практикам, керівництвом компанії «Фармак» було прийнято рішення підвищити ефективність бізнес-процесів, використовуючи можливості інформаційної системи SAP.

МІСІЯ

*Наша **Місія** торкається соціально важливих та життєво-необхідних інтересів багатьох і багатьох людей, які або допомагають нам створювати наші лікарські засоби та послуги, або користуються ними. В цілому, ми несемо Корпоративну соціальну відповідальність за щоденне виконання нашої Місії перед всім Суспільством.*

Наша Місія має три основні аспекти – Соціальний, Економічний та Корпоративний.

***Наша Соціальна місія** – створювати, виробляти та впроваджувати в життя ефективні, безпечні та доступні лікарські засоби – як традиційні, добре відомі нашим співвітчизникам, так і сучасні високотехнологічні препарати. Ми допомагаємо людям, які користуються ними, стати здоровішими і щасливішими завдяки нашій турботі про їхнє здоров'я.*

***Наша Економічна місія** – здійснювати управління всіма бізнес-процесами компанії, забезпечуючи стабільне зростання її фінансового благополуччя та прибутковості, створюючи додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін.*

Наша Корпоративна місія – забезпечувати нашим Працівникам постійно зростаючі можливості для професійного та кар'єрного росту, розкриття їх інтелектуального та емоційного потенціалу, бути чесними, відкритими та відповідальними стосовно них.

Наша Корпоративна місія – створювати найкращі робочі місця, залучати ініціативних, творчих людей, розкривати їх таланти, справедливо оцінювати та компенсувати їх зусилля, надихати на нові та нові звершення.

Наш Девіз – Ми для Вас та Вашого здоров'я !!

ВІЗІЯ.

Наша Візія – бути Лідером вітчизняної фармацевтичної галузі у впровадженні європейських стандартів якості, темпах росту та виведення на ринок нових ефективних препаратів.

До 2015 року ми прагнемо увійти в сузір'я двадцяти Східноєвропейських фармацевтичних генеричних компаній за стандартами якості та обсягами продажів наших лікарських засобів та послуг.

СИСТЕМА ЦІННОСТЕЙ

Наша нова Система цінностей включає

три Ключові цінності – **Люди, Якість та Комунікація**, та три Операційні цінності – **Інноваційність, Гнучкість та Швидкість**.

Цінності мають пріоритети та діють в єдиній системі, одночасно. Сфера дії кожної Цінності обмежується сферами дій решти п'яти Цінностей, формуючи собою віртуальний шестикутник, який і є тим полем, в межах якого мають прийматися всі стратегічні і тактичні управлінські рішення та вестися щоденна операційна діяльність.

В стратегічні плани компанії входить збільшення частки експортних продажів у загальному обсязі з 20% до 30% у найближчі три роки і зростання до 50% в перспективі 7–10 років. Зараз рецептурні препарати займають у портфелі компанії близько 50%, за 3–5 років планується збільшити їх частку. Компанія розраховує, що через 3 роки в країні буде страхова медицина, а страховка відшкодовує лише вартість рецептурних препаратів. Український ринок буде розвиватися аналогічно європейського, де рецептурні препарати займають до 85%.

На сьогоднішній день маркетингову стратегію АТ «Фармак», яка сформована на основі поставлених цілей, можна визначити так: випуск готових лікарських засобів, а також нових найменувань субстанція для власного виробництва, а також зайняти лідируючі позиції серед фармацевтичних підприємств України, бути визнаними в багатьох країнах світу. Тобто маркетингова стратегія АТ «Фармак» направлена на комплексний підхід до процесу просування окремих груп препаратів, концентрацією зусиль на обмеженій кількості терапевтичних напрямлень, найбільш важливими серед яких є ендокринологія, кардіологія, ревмотологія, онкологія, офтальмологія, протизастудні засоби.

Основними маркетинговими цілями АТ «Фармак» являються: забезпечення зростання чисельності споживачів продукції; зміна продукції таким чином, щоб забезпечити споживчий ефект; завоювання нових ринків шляхом проведення комплексу маркетингових заходів; вдосконалення організаційної структури служби маркетингу; забезпечення гнучкої системи цін; створення ефективної системи товароруку і просування товарів; забезпечення ефективної організації ЗЕД; формування позитивного іміджу фірми.

Організаційна структура АТ «Фармак» включає такі структурні підрозділи: відділ продажу; відділ експортних поставок; сектор промоції; відділ маркетингу; відділ реклами; відділ з контролю якості.

Що стосується служби маркетингу, то підходи до управління через маркетинг почали застосовуватися на підприємстві з 1994 року, коли була організована служба маркетингу, до складу якої входило три особи. А сьогодні – це одна з основних служб підприємства, яка виконує такі функції: – здійснення маркетингових досліджень, що включають аналіз запитів та оцінку рівня задоволення потреб споживачів у продукції підприємства; – рекламування та стимулювання продаж; – просування продукції до споживача.

Можна виділити такі основні етапи розвитку маркетингової діяльності: – 1997–1998 рр. – відкриття консигнаційних складів у кожному регіоні України; – 1999 р. – визначення групи медичних

співробітників для роботи з представниками аптек та лікувальних закладів; – 2000 р. – утворення оптової компанії «Фармація-2000» як основної дистриб'юторської фірми; – 2000 р. – створення групи продакт-менеджерів та зовнішньої служби відділу реклами і стимулювання продажів для промоцій брендovих препаратів, а також роботи з лікарями і провізорами аптек.

У 1999 році з метою підвищення ефективності роботи з дистриб'юції продукції підприємства шляхом координації підходів маркетингу і продаж були проведені структурні зміни та запроваджено посаду директора з маркетингу, який здійснював управління відділами маркетингу, реклами та стимулювання продаж.

На підприємстві застосовуються нові методи навчання працівників і оцінки його ефективності. Приміром, на «Фармаку» впроваджений такий метод навчання, як «бенчмаркінг» – «порівняй себе з кращим». Це не просто промисловий туризм, а системний захід, що планується, проводиться, аналізується та використовується в удосконаленні всіх процесів підприємства, за результатами якого визначаються сильні і слабкі сторони, складаються коригувальні заходи.

Ціноутворення

АТ «Фармак» застосовує стратегію диференційованих цін, що означає продаж товару за різними цінами для різних споживачів в залежності від їх характеристик (в нашому випадку тим, які живуть в різних країнах). Ця стратегія прийнятна для товариства, оскільки ринки можна чітко розбити на територіальні сегменти.

АТ «Фармак» застосовує таку цінову політику, як завоювання лідерства за показниками якості продукції. Товариство використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, тобто висока якість і середня ціна. При встановлені ціни велику роль відіграють затрати на виробництво продукції. Чим більші затрати тим вища ціна.

Керівництво АТ «Фармак» прийняло рішення поетапно коригувати цінову політику на свою продукцію таким чином, щоб термін «ціна заводу виробника» набув істинного значення.

Зазначалося, що колектив АТ «Фармак» працюватиме над недопущенням фактів, коли внаслідок бартерних операцій на товари фірми встановлюються нераціональні ціни, що заважає працювати дистриб'юторам системно і на перспективу. Також АТ «Фармак» постійно слідкує за цінами конкурентів і відповідно реагує на їх зміну.

Формування попиту

АТ «Фармак» рекламує свою продукцію: в пресі; по радіо; на телебаченні; в інтернеті; на біг-бордах; в місцях продажу з допомогою пост матеріалів.

З метою підвищення рівня інформованості провізорів та фармацевтів про препарати виробництва АТ «Фармак», проводить екскурсії на завод, а також публікує та розповсюджує серед працівників аптечної мережі України спеціальний каталог власних лікарських засобів. Також підприємство постійно проводить акції та конкурси.

АТ «Фармак» використовує непрямі канали збуту, залучаючи торговельних посередників різних видів.

Для реалізації продукції підприємство пропонує дистриб'юторську форму співробітництва. АТ «Фармак» реалізує свою продукцію через такі дистриб'юторські фірми: «Фармація-2000» (дочірня компанія АТ «Фармак»), «Фармак-Д», «ВВС-Лтд», «Донфармхолдінг», «Аптека «Біокон», «Альба Україна», «Анід», «Артур-К», «Фалбі», «Борисфен», «НДК», ДАК «Ліки України», «Ганза», АТ «Кримфармація», «Євроконтракт», АТ «Фармація» (Київ), «Бізнес Центр Фармація», «МІКС», «БадМ», «Фалвест-Фарм», «Вента», «Обласний аптечний склад» (Харків), «ІСА-ФАРМ», «МІКС- НДК», «Оптима-Фарм», «Себ-Фармація», «ЮНІФАРМ».

У 2004 р. підприємство запровадило нову, ліберально-стимульовальну модель дистрибуції власної продукції, суть якої полягає в диференційованому підході до надання знижок оптовим компаніям. У прайс-листі виділили групу «зростаючих» лікарських засобів, до якої належать бренди, стосовно яких проводиться активна промоція, а також нові, щойно виведені

на ринок препаратів. Знижки, що надаються дистриб'юторам на цю групу препаратів, прогресивно зростатимуть зі збільшенням обсягу закупівель.

Підприємство вибираючи постачальників в першу чергу враховує якість поставленої сировини, вчасність поставок без затримок, умови поставок, та звичайно ціни. Найбільшими постачальниками імпортової сировини є: ТОВ «Хофі», Грузія; фірма «Флорес», Македонія; фірма «Анатол», Молдова; ЗАТ ТОВ «Івкон», Білорусь; підприємство «ЮГ-АГРО», Росія; фірма «Елліс ЛТД», Латвія. ВАТ

Ринок

На сьогодні фармацевтичний ринок України є другим за обсягами серед країн СНД, після Росії.

Вітчизняний ринок включає: виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, оптовий і роздрібний продаж продукції через аптечні мережі, спеціалізоване зберігання, а також дистрибуцію.

Український ринок лікарських засобів складається з госпітального й роздрібного сегментів. У госпітальному сегменті продаж лікарських препаратів здійснюється через лікувально-профілактичні установи України. Роздрібний сегмент представлений, насамперед, аптечними мережами. У загальному обсязі продажів лікарських препаратів найбільша питома вага, за підсумками 2018 року, традиційно припадає на м. Київ та Східні регіони. У структурі продажів лікарських засобів (в натуральному вимірі) на низький та середній ціновий сегменти припадає близько 85–90% загального обсягу реалізації, що характерно для країн з низьким рівнем розвитку медицини, зокрема, системи діагностики, медичного страхування.

Структура продажів на ринку, як і у минулі роки, переважно складається з готових лікарських засобів (84% від загального обсягу продажів у 2017 році), виробів медичного призначення, косметики та дієтичних добавок.

Важливо зазначити, що частка українських виробників на фармацевтичному ринку країни у грошовому вимірі продовжує

збільшуватися. За підсумками 2017 року цей показник склав **43,3%** (у 2016 році- **43,0%**, у 2015 – **41,5%**). У ТОП-6 українських виробників входять такі компанії: Фармак, Дарниця, НВЦ БХФЗ, Артеріум, КВЗ та Sanofi (Україна).

Однією із важливих тенденцій у 2016–2017 рр. є зміна негативної динаміки скорочення обсягів продажів у натуральному вимірі на позитивну з наступним прискоренням темпів росту. Так, у 2017 році продажі лікарських засобів у роздрібному сегменті склали близько **61,2 млрд. грн. або 1,1 млрд. упаковок**, тобто зростання у **грошовому вимірі становило 20,8%**, у **натуральному – 6,5%** (у 2016 році – **19,8%** та **5,6%** відповідно). Обсяги зростання продажів лікарських засобів суттєво випереджали темпи зростання роздрібного товарообороту в країні (у 2017 році – **8%**). Ця тенденція зберігається й у 2018 році – за підсумками березня поточного року продажі лікарських засобів в Україні зросли **на 26,6%** у грошовому вимірі та на **6%** - у натуральному.

Також необхідно відзначити, що на обсяги продажів медичних препаратів впливає фактор сезонної зміни попиту з боку населення, а саме, збільшення продажів лікарських засобів спостерігається у кінці III та протягом IV кварталів, що частково пов'язано із щорічним загостренням захворювань грипом, РВІ та іншими захворюваннями саме у цей період.

Протягом останніх років фармацевтичний ринок України в цілому характеризувався високими темпами росту (у середньому на 20–25% щорічно), а також низьким рівнем споживання лікарських засобів на душу населення (витрати на медичні препарати займають 4–5 місце у витратах середньостатистичного українця).

дин з ключових показників ринку – **середньозважена ціна однієї упаковки** вітчизняних лікарських засобів – за підсумками 2017 року становила **31,4 грн. (+14,7%** у порівнянні з 2016 роком), іноземних лікарських засобів – **128,3 грн. (+8,8%)**. У 2017 році спостерігалось посилення впливу на ціни фактору заміщення (зростання обсягів продажів у натуральному вимірі та часткове переміщення попиту у сегмент більш дорогих

препаратів), з одночасним **зниженням впливу інфляційної складової**.

Необхідно зазначити, що у сфері дистрибуції на українському ринку триває процес консолідації – на найбільші три компанії приходиться близько **75-80%** від загального обсягу поставок. Це у свою чергу знижує рівень диверсифікації структури покупців та **збільшує ризики залежності** фармацевтичних виробників від окремих контрагентів.

На думку агентства «Кредит-Рейтинг» для фармацевтичного ринку України у короткостроковому періоді будуть притаманні такі **зовнішні та внутрішні ризики**:

1. *Досить повільне відновлення базових макроекономічних показників.* Після **12%** скорочення ВВП за підсумками 2015 року, у 2016 році ВВП зріс на **2,2%**, у 2017 році – **2,1%**, за попереднім консенсус прогнозом (ВБ, НБУ, МВФ, профільні експерти) у 2018 році зростання становитиме близько **2,8-3,0%**;
2. *Структура витрат домогосподарств, більше **80-85%** якої приходиться на продукти харчування та послуги (у т.ч. ЖКГ), – все це суттєво обмежує купівельну спроможність населення.*
3. *Дефіцит та обмежений доступ до недорогого позикового ресурсу, необхідного для оновлення основних фондів, виконання інноваційних та інвестиційних програм розвитку. Фактична відсутність державної підтримки галузі.*
4. *Посилення фіскального тиску на виробників.* Високий рівень мінливості законодавчої бази (постійні зміни у Податковому кодексі України відносно адміністрування, методів розрахунків та ставок податків, зборів, мита на ввезення сучасного обладнання тощо), що вносить істотну нестабільність у роботу галузі та суттєво ускладнює процес стратегічного планування діяльності.
5. *Нестабільна політична та економічна ситуація в країні.*
6. *Ризики подальшої девальвації національної валюти у II півріччі 2018 року.*

7. Посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників (у т.ч. Індія, країни Європи, Росія).

8. Високий рівень імпортозалежності виробничого процесу українських виробників, ризики погіршення фінансово-платіжної дисципліни основних контрагентів, що може призвести до дефіциту обігових коштів та збільшення тривалості операційного циклу.

У цілому на найбільші десять країн, які поставляють лікарські засоби в Україну, припадає близько 70% всього імпорту (у натуральному та грошовому вимірах). Основними компаніями-імпортерами фармацевтичної продукції, які працюють в Україні, є: ТОВ «БадМ», ТОВ СП «Оптіма-Фарм» Лтд, ТОВ «ВВС-Лтд», ЗАТ «Альба Україна», ТОВ «Санофі-Авентіс Україна» та інші підприємства (на 20 найбільших імпортерів за підсумками 2017 року приходиться близько 70% імпорту). Основними іноземними виробниками, продукція яких представлена на українському ринку є: «Berlin-Chemie/ Menarini Group» (Німеччина), «Nucomed» (Австрія), «KRKA» (Словенія), «Sanofi-aventis» (Франція), «Gedeon Richter» (Угорщина) і т.д.

Серед вітчизняних підприємств-виробників фармацевтичної продукції найбільшими є: Корпорація «Фармак», «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», Корпорація «Артеріум» («Київмедпрепарат», «Галичфарм»), Корпорація «Стірол», «Дарниця», «Здоров'я», «Лекхім» та інші підприємства. На частку п'яти основних компаній-виробників доводиться близько 50% виробленої в країні продукції. На кінець 2017 року на українському фармацевтичному ринку близько 140 підприємств мали діючі ліцензії на промислове виробництво лікарських засобів.

Вітчизняними виробниками за 2017 рік було вироблено готової продукції на суму 6,8 млрд. грн. (+27% у порівнянні з 2016 роком).

Активізацію попиту з боку населення частково було досягнуто за рахунок суттєвого збільшення рекламних та маркетингових витрат підприємств-виробників, пов'язаних з просуванням продукції на ринок.

Протягом останніх років українські підприємства-виробники фармацевтичної продукції нарощували обсяги

експортних поставок, не винятком став і 2010 рік. Так, за 12 місяців за значеного періоду експорт готових лікарських засобів вітчизняного виробництва склав близько 1,4 млрд. грн. (+33% у порівнянні з 2009 роком), при цьому у натуральному вимір і експорт зріс лише на 2%, до 12,7 тис. т. Тобто, основним чинником збільшення українського експорту було підвищення відпускних цін.

Географія експортних поставок традиційно представлена переважно країнами СНД: Узбекистан, Росія, Казахстан, Білорусь. Концентрація експорту фармацевтичної продукції українського виробництва переважно до країн СНД пояснюється наявністю жорсткої системи контролю якості продукції на європейських ринках, а також необхідністю наявності у виробників GMP сертифікатів. Найбільшими українськими виробниками, які експортують свою продукцію, є АТ «Фармак» та Корпорація «Артеріум».

Українські підприємства-виробники використовують у виробництві в основному імпортовану сировину, що прив'язує як структуру собівартості, так і рівень відпускних цін до коливань курсу національної валюти відносно долара та євро. При цьому, сировина та матеріали українського виробництва представлені здебільшого допоміжними матеріалами (упаковка тощо).

З основних тенденцій розвитку фармацевтичного ринку України необхідно відмітити збільшення українськими підприємствами в структурі виробництва частки препаратів, як і відносяться до групи високорентабельної продукції (у т.ч. препарати-дженерики). Крім того, у рамках поетапної модернізації основних фондів вітчизняні компанії здійснюють сертифікацію виробничих потужностей у відповідності зі стандартами Виробничої практики GMP ЄС (міжнародні стандарти й правила, які регламентують організацію виробництва й контроль якості фармацевтичної продукції на всіх стадіях технологічного процесу). Наявність GMP сертифікатів підвищує конкурентоспроможність продукції та фактично є допуском української фармацевтичної продукції на ринки розвинених країн, з іншого боку, модернізація виробництва за вимогами даних директив

може привести до необхідності здійснення значних капіталовкладень, що може призвести до дефіциту оборотних коштів. Крім того, це може призвести до збільшення собівартості і, як наслідок, росту цін на продукцію, що експортується.

На вибір фармацевтичних препаратів в Україні впливає багато факторів: рецепт лікаря, поради фармацевта, родичів і знайомих, а не рідко – і власна думка споживача. Це відбувається тому, що близько 50% ліків в нашій країні можна придбати без рецепта і споживач платить за них з власної кишені.

За даними дослідження, один українець у рік споживає ліків у середньому на \$62, тоді як житель Великобританії – на \$383, Швеції – на \$501, Канади – на \$587.

Зростання виробництва і споживання фармпродукції - світовий тренд, підкреслюють автори дослідження. Глобальний фармацевтичний ринок щорічно зростає на 5–6%, і, згідно з прогнозами, за 2017–2021 роки зросте на 34% – до \$1,485 трлн. Майже чверть цього приросту дадуть країни з фармацевтичними ринками, що розвиваються.

Так, 55% людей купують ліки, слідуючи рецепту лікаря, 30%-прислухаються до поради працівника аптеки, а 35 і 25% відповідно, роблять свій вибір, виходячи з особистого досвіду чи рекомендацій знайомих. Примітно, що чим старший вік людини, тим більша вона керується власною думкою і попереднім досвідом застосування препарату, а чим він молодший, тим імовірніше звернення за порадою до рідних та знайомих. Ціна також відіграє важливу роль: 13% людей при виборі препарату дивляться саме на його вартість.

При цьому в аптеці не рідко виникає ситуація, коли споживач купує не ті ліки, за яким прийшов. Респонденти називають кілька причин зміни первісного рішення.

Близько 33% опитаних не куплять препарат через високу ціну, ще 27% підуть рекомендації працівника аптеки. Тільки 13% можуть змінити свій вибір, отримавши інформацію про країну походження препарату.

Основні чинники, які обумовлюють подальший розвиток ринку.

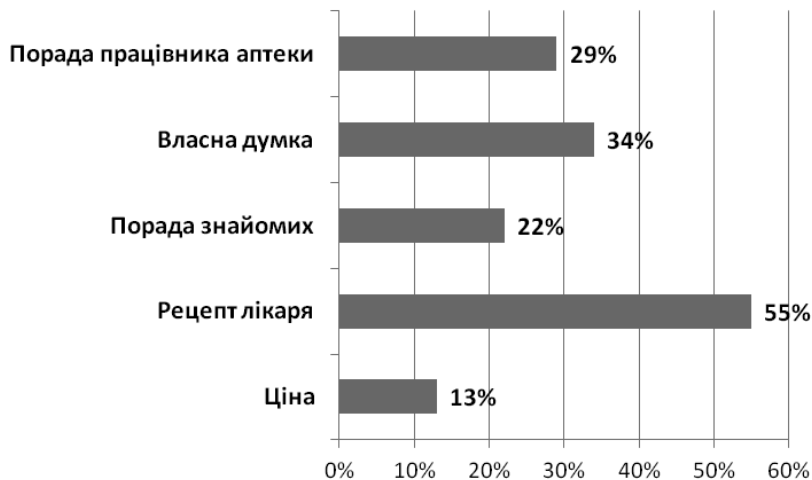


Рис. 6.1 Вибір фармацевтичних препаратів в Україні в залежності від факторів



Рис. 6.2 Вибір фармацевтичних препаратів в Україні в залежності від факторів

На фармацевтичному ринку України і надалі буде спостерігатися збереження та поступове зростання обсягів

виручки від реалізації продукції вітчизняних підприємств, що зумовлено приналежністю лікарських засобів до групи товарів з низькою еластичністю попиту, тобто, попит на дану продукцію залишається стійким навіть при зниженні купівельної спроможності або істотному підвищенні цін.

Крім того, у середньостроковій перспективі можливе подальше посилення державного регулювання фармацевтичної галузі України.

В наступних роках українські фармацевтичні компанії можуть відчувати проблеми, які були характерні для 2009 року, а саме: високу вартість та дефіцит грошових ресурсів, які необхідні для реалізації інвестиційних проектів та розширення виробничих потужностей на фоні відновлення ринку.

Зростанню внутрішнього фармацевтичного ринку може сприяти збільшення доходів населення, тенденція до старіння нації, яка спостерігається в Україні протягом останніх років, а також збільшення обсягів проведення заходів щодо профілактики захворювань. При цьому стримуючими факторами є державне регулювання галузі, можливі валютні ризики тощо.

При цьому, позитивними факторами, які сприятимуть зміцненню ринкових позицій вітчизняних підприємств є: концентрація виробничих потужностей на розширенні виробництва препаратів – дженериків, попит на які суттєво зростає протягом останніх років; поступовий перехід виробничих процесів на GMP стандарти; цінова привабливість фармацевтичної продукції українського виробництва.

В цілому, український фармацевтичний ринок, зокрема виробничий сегмент, є привабливим для іноземних інвесторів, що пояснюється відносно низьким рівнем консолідації ринку. Проте, стримуючими чинниками, які заважають активізації інвестиційної діяльності, є високі внутрішні ризики, пов'язані з нестабільністю законодавчого регулювання, а також низький рівень уніфікації українських та міжнародних норм виробництва.

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Сутність, зміст та основні завдання розробки маркетингових програм.
2. Типова структура маркетингових програм.
3. Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу.
4. Які зміни в законодавстві можуть вплинути на стратегію і тактику маркетингу Компанії?
5. Наскільки ефективні різні торговельні канали збуту продукції Компанії і який їхній потенціал зростання?
6. Застосуйте на прикладі компанії «Фармак» концепцію партнерського маркетингу.
7. Спроектуйте інноваційну модель служби маркетингу компанії «Фармак». Сформулюйте її завдання, обов'язки, права, взаємодію з іншими структурними підрозділами компанії.

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.
2. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса. *Маркетинг и реклама*. 2008. № 2. С. 13
3. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). К. : Професіонал, 2006. 304 с.
4. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
5. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
6. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.

7. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтеллект-Захід, 2005. 244 с.
8. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228 с.
9. Устенко А. О., Тараєвська Л. С. , Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.

Тема 7

ТАКТИЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

План маркетингу розробляється для підприємства та кожного його структурного господарського підрозділу й охоплює плани для окремих продуктових ліній, окремих видів продуктів і окремих ринків; він може бути орієнтований на окремі групи споживачів.

Тактичний та оперативний плани розробляються для конкретизації та деталізації стратегічного плану маркетингової діяльності.

Оперативне планування відмінне від стратегічного. При оперативному плануванні найближчі цілі підприємства трансформуються у поточні програми дії, бюджети та плани прибутків, які доводяться до кожного підрозділу підприємства; по кожному підрозділу встановлюється оперативний контроль за їхнім виконанням. Поточні програми і бюджети разом з планом прибутків служать орієнтиром для оперативних підрозділів у роботі із забезпечення рентабельності поточних операцій.

Оперативний план визначає на деякий час ділові можливості компанії і намічає способи проникнення, захоплення і утримання позицій на певних ринках.

Кейс 11. Розширення товарного портфеля АВТЕК: крани-маніпулятори UNIC



Автомобільний холдинг – АВТЕК – ім'я, відоме професіоналам ринку вантажної авто- і спецтехніки. АВТЕК включає три синергічні компанії: мережу супермаркетів вантажної і будівельної техніки, оптову торгів-

лю запасними частинами і мережу станцій технічного обслуговування.

Кількість філій – АВТЕК на сьогодні досягла дев'яти, – вони розташовані в найбільших містах України: Києві, Дніпропетровську, Донецьку, Львові, Сімферополі, Сумах, Одесі, Харкові і Хмельницькому.

Завдяки активній роботі з сервісними партнерами, мережа СТО – АВТЕК налічує близько 30 точок післяпродажного обслуговування автомобілів. АВТЕК є одним з найбільших гравців на ринку вантажної, будівельної і сільськогосподарської автотехніки, а також оригінальних запчастин до неї. У ряді ж сегментів, таких як вантажівки з повною масою понад 16 т, будівельна техніка – автобетонозмішувачі і автокрани – безумовним лідером.

Портфель пропозицій АВТЕК включає продукцію найбільш популярних в Україні торгових марок авто- і спецтехніки виробництва країн СНД, а також ряду компаній зі світовим ім'ям.

– АВТЕК безпосередньо веде співробітництво з найбільшими виробниками вантажного транспорту на території СНД і є офіційним українським дилером ВАТ –КАМАЗ, дилером продукції Мінського автомобільного заводу (торгова марка МАЗ), Кременчуцького автомобільного заводу (торгова марка КРАЗ), причепів НЕФАЗ, автобетонозмішувачів TIGARBO, двигунів ЯМЗ від Ярославського Автодизеля і Мінського Моторного заводу.

АВТЕК реалізує сідельні тягачі, самоскиди, бортові автомобілі, фургони, автобуси, техніку дорожньо-будівельного і спеціального

призначення, причеви тощо. В мережі супермаркетів АВТЕК – великий вибір вантажних автомобілів, завжди в наявності понад 200 одиниць автотехніки.

У 2007 р. значно розширено асортимент пропонованої вантажної авто- і спецтехніки: *Ford Motor Company* і супермаркет вантажної автотехніки – Автек підписали першу в Україні угоду щодо постачання, продажу і сервісного обслуговування великотоннажних вантажівок *Ford Cargo*; укладено дистриб'юторський договір на продаж і сервіс на території України маніпуляторів *UNIC* (Японія).

Сильні сторони компанії:

- лідер на ринку вантажної автотехніки;
- потужний канал продажів і просування;
- технологічна і галузева експертиза;
- гарантована післяпродажна підтримка;
- професійний маркетинг;
- лояльність клієнтів до бренда –АВТЕК.

АВТЕК – потужна і професійна компанія, яка завжди забезпечує своїм партнерам популярність, лідируюче положення і довгострокову перспективу на ринку. 2007-й рік ще раз підтвердив успішність прийнятої в компанії стратегії розвитку, в основі якої лежить використання сучасних форматів торгівлі і пильна увага до післяпродажного обслуговування.

В середині 2007 р. керівництвом компанії було прийнято рішення про розширення свого товарного портфеля кранами-маніпуляторами *Unic* (Японія) і *Amco Veba* (Італія).

Часто власники вантажних автомобілів стикаються з певними проблемами при здійсненні навантажувально-розвантажувальних робіт. Вони виникають через те, що для виконання цих завдань необхідні дві машини – окремо працюючий кран (або автокран) і вантажний автомобіль. Це економічно невигідно і займає багато часу. Крано-маніпуляторні установки (КМУ) дозволяють уникнути використання двох машин і вигідно прискорюють процеси навантаження-розвантаження.



КМУ *Unic 503* середньої вантажопідйомності та КМУ

***Unic 1504* великої вантажопідйомності**

У лінійці КМУ, пропонованих компанією «Автек», представлені телескопічні КМУ *Unic* вантажопідйомністю від 680 до 13620 кг (рис. 1), а також шарнірні КМУ *Amco Veba* вантажопідйомністю від 830 до 6800 кг Основним конкурентом для

КМУ *Unic* є КМУ *Palfinger*, які на українському ринку представляє компанія «Спецтехніка» (м. Сколе, Львівська область).

Переваги *Unic 343/344* (КМУ малої вантажопідйомності) порівняно з *Palfinger 8500 Performens* моделі: A1; A2; B:

1. Можливість підйому і опускання вантажів з-за перешкод (забори, стіни або інші перешкоди).
2. Можливість роботи з вантажем нижче рівня землі.
3. *Palfinger 8500* моделей A1 і A2 складається з 2-х гідравлічних секцій і A1 (одна) A2 (дві) механічних секцій, які витягуються вручну повною секцією. Управляти навантажувачем з механічними секціями для точного закріплення вантажу можна лише гідравлічними секціями. В *Unic* немає секцій, які потрібно витягувати вручну, через телескопічну структуру в *Unic* є можливість вильоту секції на ту відстань, яка потрібна для навантаження.
4. *Unic 343*, на відміну від моделі *pk 8500A1*, виграє в кількості гідравлічних секцій.

5. *Unic 344*, на відміну від моделі *pk 8500A1; A2; B*, виграє у в кількості гідравлічних секцій, довжині вильоту стріли.
6. Відповідна для телескопічної конструкції *Unic* більш покращена, ніж в *Palfinger*, система безпеки. В *Unic* – багатоланкова система безпеки, що складається з датчика довжини телескопування стріли, датчика кута нахилу стріли, тензодатчика в оголовку стріли і кінцевого вимикача. Система безпеки спочатку попереджує звуковим сигналом про входження в зону роботи з вантажем, що перевищує можливості маніпулятора. При входженні в небезпечну для роботи зону маніпулятор зупиняється і опускає вантаж. На дорожчих моделях маніпулятор складає стрілу (1504). *Palfinger* просто зупиняє роботу.
7. У *Palfinger* система безпеки йде як додаткова опція вартістю 910 євро.

Unic, на відміну від *Palfinger*, не має обмежень по куту повороту.

Переваги *Unic 1504* (КМУ великої вантажопідйомності) порівняно з *Palfinger 18500 Performens* моделі: А, В, С, D:

1. *Unic 1504* перевершує *Palfinger 18500* за максимальним вильотом стріли (25 м).
2. *Unic 1504* перевершує *Palfinger 18500* за вантажопідйомністю (13 т).
3. У *Unic 1504* всього 4 гідравлічні секції, а в *Palfinger 18500* моделей: А, В (3 гідравлічні), В1 (3 гідравлічні; 1 механічна), З (4 гідравлічні), С-1 (4 гідравлічні; 1 механічна), D (5 гідравлічних).

Незважаючи на велику кількість технологічних переваг *Unic* над *Palfinger*, останній має одну найважливішу перевагу, – його вартість на 20 % нижча за вартість КМУ *Unic*. Ще однією дуже вагомою перевагою *Palfinger* є те, що ця компанія першою вийшла на український ринок в сегменті КМУ і вже встигла здобути достатню популярність. Клієнти, говорячи «кран-маніпулятор», мають на увазі *Palfinger*. Все це за умови, що ще не всі споживачі знають, що таке крани-маніпулятори. Компанія «Автек»

поставила перед собою амбітне завдання – популяризувати КМУ в Україні (у Європі кожна п'ята вантажівка обладнана краноманіпулятором) і відвоювати частку ринку в *Palfinger* і деяких інших менш впливових конкурентів.

Рекламна і PR активність

Компанія «Автек» вже почала активно просувати КМУ *Unic* на вітчизняному ринку. На даний момент під просуванням розуміється участь в тематичних виставках, а також розміщення блокової реклами в профільних виданнях. Нещодавно стартував проект контекстної реклами на пошукових системах в мережі Інтернет (*Google, Yandex, Meta, Rambler* та *Bigmir*). Планується запуск програми прямого маркетингу, а також проведення серії навчальних семінарів і прес-конференцій. У декількох профільних виданнях вже опубліковані *PR* статті.

В той же час *Palfinger* обмежується лише блоковою рекламою і участю у виставках. При цьому все одно техніка цієї марки успішно продається за рахунок розкрученого імені Цільова аудиторія:

1. Приватні підприємці, що надають послуги перевезень на ринку будівництва і вантажних перевезень.
2. Будівельні компанії, що займаються котеджним будівництвом.
3. Водоканали.
4. Електрики (компанії, які займаються електроенергією).
5. Залізобетонні комбінати.
6. Підприємства телекомунікаційної галузі.

Питання для самоконтролю та обговорення

1. Розкрийте сутність тактичного маркетингового планування.
2. Визначте структуру та зміст маркетингового тактичного плану.
3. Сформулюйте сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування.
4. Охарактеризуйте порядок розроблення маркетингових оперативних планів.

5. Сформууйте перелік конкурентних переваг КМУ Unic перед Palfinger для кінцевих споживачів. Які з них можуть виправдати вищу ціну?
6. Розробіть стратегію позиціонування КМУ Unic.
7. Визначте найбільш доцільні засоби маркетингових комунікацій зі споживачами. Обґрунтуйте свій вибір.
8. Дайте пропозиції щодо застосування реклами в комплексі маркетингових комунікацій компанії. Розробіть слоган під розроблену рекламну стратегію.

Рекомендована література

1. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: навч. посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
2. Левків Г. Я. Система маркетингу в діяльності підприємств АПК. Львів : Ліга-Прес, 2012. 222 с.
3. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навч. посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.
4. Малинка О. Я., Устенко А. О. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.
5. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтелект-Захід, 2005. 244 с.
6. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. К. : МАУП, 2004. 228 с.
7. Устенко А. О., Тараєвська Л. С., Малинка О. Я. Основи маркетингу : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.
8. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 336 с.
9. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.
10. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса. *Маркетинг и реклама*. 2008. № 2. С. 13.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 631 с.
2. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз: основа формування маркетингової стратегії. К. : Знання, 2005. 301 с.
3. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 336 с.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств. К. : Професіонал, 2006. 448 с.
5. Басовский Л.Е. Маркетинг. Курс лекцій. (Серія: «Высшее образование»). ИНФРА, 2006. 219 с.
6. Борзенков С.В. Перспективи розвитку концепцій маркетингу. *Менеджер*. 2006. № 2 (36). С. 193–199.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підруч. [5-те вид., допов.]. К. : Лібра, 2007. 720 с.
8. Гужвинская Л. Эффективная маркетинговая стратегия. Стратегия как дирижер маркетингового процесса. *Маркетинг и реклама*. 2008. № 2. С. 13–15.
9. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: навч. посібник для ВНЗ. К. : Професіонал, 2006. 304 с.
10. Качура Ю. Латеральне мислення для менеджера: час нагострити клинок. *Маркетинг в Україні*. 2007. №3. С. 52–54.
11. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. Львів : Априорі, 2007. 1032 с.
12. Корж М.В. Особливості розвитку міжнародного маркетингу у промисловій сфері в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1.(91). С. 73–81
13. Котлер Ф. «Я не буду извиняться за маркетинг!». *Бизнес*, 2006. № 22. С. 70–73.
14. Левків Г.Я. Маркетинговий менеджмент: ситуаційні справи: навч. посібник. Л. : Сполом, 2012. 248 с.
15. Левків Г.Я., Минів Р.М., Батюк Б.Б. Маркетинговий менеджмент: навч. підручник, за заг. ред. Левків Г.Я. Л. : Сполом, 2012. 368 с.

16. Любарский И. Маркетинг «без тормозов». *Концепції в маркетингу*. 2006. № 2 (56). С. 41.

17. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.

18. Малинка О. Я. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 348 с.

19. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг : підручник / за редакцією Л.А. Мороз. 2-е вид. Львів : Інтеллект-Захід, 2005. 244 с.

20. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость (3-е издание). Издательство Альпина Бизнес Букс, 2008. 715 с.

21. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посібник. К. : МАУП, 2004. 228 с.

22. Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. Маркетинг: підручник. К. : навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648 с.

23. Сидоренко О.І., Редько П.С. Маркетинг: ситуаційні вправи: навч. посіб. К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004. 430 с.

24. Тарасюк М.В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 17. С. 18–23

25. Тимофеев М.И. Маркетинг. Издательский дом «ИНФРА-М, РИОР», 2005. 174 с.

26. Устенко А. О. Основи маркетингу : навчальний посібник / А. О. Устенко, Л. С. Тараєвська, О. Я. Малинка. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с.

27. Циба Т.Є. Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 128 с.

28. Челенков А., Сони́на Т. Маркетинг в экономике открытых инноваций. *Маркетинг*. 2011. № 5. С. 3–24.

Навчальне видання

КОЛЕКТИВ АВТОРІВ:

Галина ЛЕВКІВ, доктор економічних наук, доцент;
Ольга ПОДРА, кандидат економічних наук;
Галина ЛЕСЬКІВ, кандидат технічних наук, доцент;
Стефанія ГИНДА, кандидат економічних наук.

**УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ:
СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ**

Навчальний посібник

Видано в авторській редакції

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 11,04. Тираж 200 пр.

Видавець та виготовлювач:

Львівський державний університет внутрішніх справ.
79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК № 2541 від 26.06.2006 р.