

Видання Української Асоціації Маркетингу
Журнал заснований у травні 1998 р.
Виходить 1 раз на 2 місяці

МАРКЕТИНГ в Україні

Вітаємо

президента Української Асоціації Маркетингу
академіка Анатолія ПАВЛЕНКА



УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ
№ 706/2006

Про присвоєння А.Павленку звання Герой України

За визначні особисті заслуги перед Українською державою
у розвитку національної освіти, підготовку висококваліфікованих фахівців,
багаторічну плідну наукову і педагогічну діяльність постановляю:

Присвоїти звання Герой України з врученням ордена Держави
ПАВЛЕНКУ Анатолію Федоровичу — ректорові Київського національного
економічного університету імені Вадима Гетьмана,
докторові економічних наук, професорові.

Президент України Віктор ЮЩЕНКО
19 серпня 2006 року

МАРКЕТИНГ в Україні

№ 4 (38), липень-серпень, 2006 рік

Передплатний індекс – 22942

ISSN 1606-3732

Редакційна колегія:

Павленко А. Ф., д.е.н., академік —
головний редактор

Лирик І. В., к.е.н., доцент —
заст. головного редактора

Бакушевич І. В., к.е.н.

Будзан Б. П., к.т.н.

Войчак А. В., д.е.н.

Заруба В. Я., д.е.н.

Каніщенко О. Л., к.е.н.

Кардаш В. Я., к.е.н.

Крикавський Є. В., д.е.н.

Крикунов М. В., к.т.н.

Мороз Л. А., к.е.н.

Онищенко В. П., д.е.н.

Паніотто В. І., д. філос.н.

Примак Т. О., д.е.н.

Решетнікова І. Л., д.е.н.

Решетілова Т. Б., д.е.н.

Романенко Л. Ф., д.е.н.

Старостіна А. О., д.е.н.

Циганкова Т. М., д.е.н.

Чурілов М. М., д. соц.н.

Яцишина Л.К., к.т.н.

«Маркетинг в Україні»

визнано фаховим виданням

з економічних дисциплін ВАК України.

ОГЛЯД РИНКІВ

О.К. Шафалюк

Особливості структури споживання і конкуренції на ринку
молокопродуктів України 4

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

"CONTACTIS", "МЕТА", "ФІНІСТ",

"Гарячі лінії", "Експерт"

Дослідження call-центрів українських банків 12

С.Я. Касян, М.С. Гордієнко

Позиціонування посередницького підприємництва на ринку
канцелярських товарів 21

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

О.І. Олексюк

"Від любові до ненависті — один крок"
у стосунках між консультантом і замовником 27

Г. В. Хмурковський

Використання сумісного аналізу та математичного
програмування в плануванні модифікованої продукції
на малих підприємствах 33

А. О. Длігач

Аналіз розходжень у системі стратегічних
маркетингових рішень 40

В.М. Полонець

Чи варто використовувати PEST- і SWOT-аналізи
у стратегічному маркетингу? 47

ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ

Д.В. Тищенко, О.В. Обіжисвіт

Передові технології
інтелектуального аналізу даних у маркетингу 52

В.В. Пасічник

Маркетинг будівельних ринків України:
поточний стан і перспективи 55

В.Я. Стефанишин

Побудова системи потоків маркетингової інформації
на промисловому підприємстві 60

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ

Абдул Хамід Ібрахімі, Фархад Паранд

Іранський декоративний камінь:
проблема виходу на світовий ринок 64

НАШЕ ІНТЕРВ'Ю

Патрік Рейдер

Наша місія – сприяти розвитку стратегічного партнерства
між державним та приватним сектором 69

ДІЯЛЬНІСТЬ УАМ

Курси, семінари та тренінги 71

МАРКЕТИНГ в Україні

Адреса редакції:

03057, Київ, пр. Перемоги, 54/1
тел./факс: 38(044)4560894
тел.: 38(044)4596209
http://uam.iatp.org.ua
E-mail: magazine@kneu.kiev.ua
uma@kneu.kiev.ua

Літературний редактор

Гориславець К.С.

Верстка, дизайн

Загорний К.В.

ІТ-менеджер

Герман В.В.

Маркетолог-менеджер

Гаврилова І.О.

Менеджер-перекладач

Лилик М.С.

Засновник:

Всеукраїнська громадська організація
“Українська Асоціація Маркетингу”
Свідоцтво про державну реєстрацію –
КВ № 5533 від 19 жовтня 2001 р.

Видавець:

Київський національний
економічний університет

Рекомендовано до друку

Вченою радою КНЕУ.
Протокол № 1 від 30 серпня 2006 р.
засідання Вченої ради КНЕУ.
Підписано до друку 30 серпня 2006 р.
Надруковано в ПП “Демос Сервіс”,
м. Київ, пр. Перемоги, 67.
Замовлення № 315.
Наклад 5000 прим.
Формат 60X80/16. Умов.-друк. арк. 5.
Повний або частковий передрук чи
запозичення матеріалів, надрукованих у
цьому виданні, допускається лише з
письмового дозволу редакції.
Відповідальність за зміст рекламних
матеріалів несе рекламодавець.
© Українська Асоціація Маркетингу

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ СПОЖИВАННЯ І КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ МОЛОКОПРОДУКТІВ УКРАЇНИ

ОЛЕКСАНДР ШАФАЛЮК,
к.е.н., доцент,
директор Міжнародного інституту бізнес-освіти
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана
shafaluk@icbe.com.ua

Підставою для написання цієї статті та визначення її мети стали результати консалтингової практики. На наш погляд, вони засвідчують загострення в Україні щонайменше трьох актуальних проблем маркетингу:

- 1) ускладнення структури ринків, пов'язане зі значними відмінностями характеристик і організації бізнесу в секторах, що сформувалися внаслідок конвергенції окремих сегментів суміжних товарних ринків;
- 2) обмеження стратегічних альтернатив розвитку бізнесу внаслідок негативного впливу глобалізації;
- 3) брак маркетингових і технологічних рішень щодо економічно ефективних моделей конкуренції на суміжних та нішевих ринках для підприємств різного масштабу.

Ринок молока в Україні унаочнює один із найпоказовіших прикладів складності дослідження структури й прогнозування кон'юнктури традиційних секторів економіки.

Молоко й молокопродукти в Україні історично є одними з основних самостійних продуктів харчування, елементом рецептур приготування їжі та компонентом виробництва широкого кола товарів харчової промисловості (кондитерські вироби, майонези та соуси, морозиво тощо).

Дана група продуктів є неодмінною складовою в підтриманні життєдіяльності споживачів із мінімальними доходами й комплексів здорового харчування населення з великими доходами; це елемент як регулярного, так і "швидко-го" харчування. В останньому

випадку — часто й компенсатор негативних наслідків для здоров'я від "швидкої їжі".

Товари з молока є результатом функціонування та предметом конкурентної боротьби індивідуальних домогосподарств і потужних агропромислових об'єднань, виробників звичайних ("чистих") та генетично модифікованих продуктів. Ці товари продають як напої, десерти, ліки, їжу тощо.

Зрозуміло, що дослідити споживання й конкуренцію, а також планування маркетингової діяльності виключно в межах традиційного молочного ринку є можливим тільки формально. Його загальна кон'юнктура й тенденції розвитку обумовлені великою кількістю субринків, що формуються шляхом зрощування окремих сегментів молочного та суміжних із ним ринків і характеризуються специфічними параметрами споживання та конкуренції. Економічна діяльність на них має більше чи менше ознак традиційного "молочного бізнесу".

Варто зауважити, що складна структура ринку відкриває підприємствам широкі можливості для унікального позиціонування й забезпечення конкурентоспроможності, адже жодна компанія не може бути однаково успішною на всіх сегментах ринку молока та молокопродуктів. Рівень диверсифікації та фінансові параметри діяльності підприємства, його партнерська база й інші чинники повинні забезпечувати цілісність функціонування і сприйняття споживачами образу та товарів кож-

ного конкретного виробника.

Проте у світі глобальної конкуренції унікальне позиціонування має бути підкріплене адекватними високоефективними технологіями виробничо-комерційної діяльності. Для великих підприємств стратегічним питанням є опанування економічно ефективних моделей зростання, в тому числі й у сегментах суміжних ринків, які ще не дозволяють повною мірою використовувати ефекти масштабу. Для невеликих компаній маловитратне використання потенціалу й лідерство на нішевих ринках становить нагальну потребу та запоруку виживання.

У пошуку ефективних рішень щодо вибору позиціонування й маркетингової стратегії підприємства може бути корисним досвід підприємств роздрібної торгівлі.

Поняття "концепції компанії" використовують для визначення власних позицій на ринку, що тією чи іншою мірою передбачає отримання доходів від діяльності на ринках нерухомості, розваг, гуртової та роздрібної торгівлі відповідними до обраної спеціалізації товарами тощо. За майже класичним визначенням, концепція компанії — це взаємопов'язана сукупність товарів/послуг, методів обслуговування, місць перебування й технологій функціонування елементів торговельно-розподільчих мереж, репутації бренду тощо. Вона є стрижнем, який синхронізує бачення й маркетингову стратегію розвитку підприємства (рис. 1) з параметрами основних бізнес-процесів (час і вартість обслуговування; показни-

ки асортименту, цін та обігу товарів; рівень продуктивності роботи персоналу, використання площ тощо).

Високу продуктивність і економічну ефективність реалізації обраної концепції забезпечує використання загальноновизнаних і найуспішніших технологічних стандартів у поєднанні окремих елементів бізнесу — **форматів**.

Формат як елемент маркетингової стратегії інтегрує в собі сукупність параметрів масштабу, ринкової та товарної диверсифікації, рівня обслуговування споживачів тощо; він дозволяє знайти та реалізувати нові можливості зростання й успішної конкуренції на традиційних ринках із високим рівнем турбулентності

Базою для визначення ефективного формату бізнесу компанії найчастіше є аналіз резервів нарощування продуктивності праці, запозичення вдалих маркетингових і технологічних рішень у конкурентів або підприємств із інших ринків.

Використання формату як структурного елементу ринкової діяльності під час проведення маркетингових досліджень бізнесу дозволяє зробити прозорішими процеси аналізу та прогнозування тенденцій розвитку ринку, чітко визначити зразки найкращої практики на даний момент і на перспективу.

Нині тривалість життєвого циклу вітчизняних молокопереробних підприємств обумовлює пошук ефективного формату діяльності, який забезпечував би повноцінне використання поточних переваг і опанування ринків, що визначатимуть конкурентний профіль компанії в майбутньому. Це стосується й незалежних підприємств, і учасників міжнародних угруповань.

Україна є одним з основних гравців світового молочного ринку (рис. 2 та рис. 3).

Помірне зростання молочного ринку (рис. 4) супроводжується розвитком притаманних харчовій промисловості в цілому тенденцій:

1) збільшення доступності всього спектру продуктів, у тому числі делікатесних;

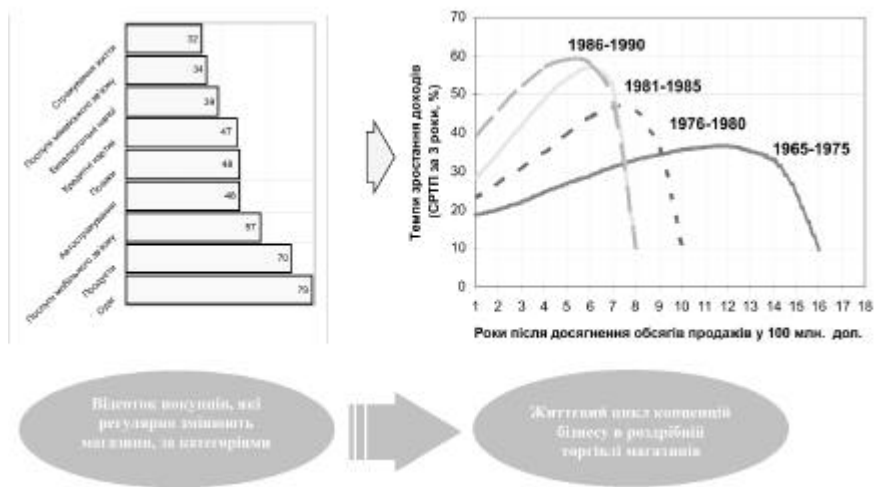


Рис. 1. Інтенсивність змін концепцій розвитку бізнесу під впливом факторів попиту, конкуренції тощо [1, 2].

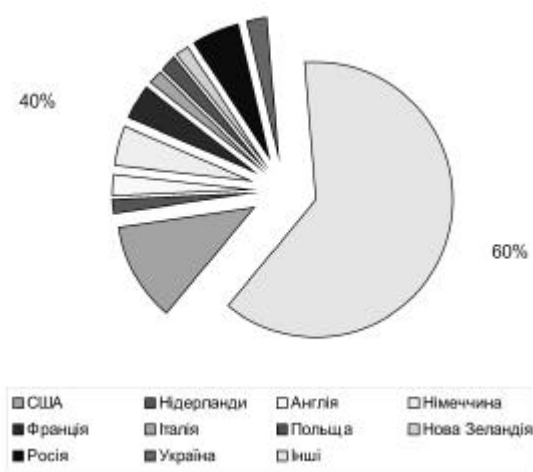


Рис. 2. Основні виробники молока у світі, % [3].

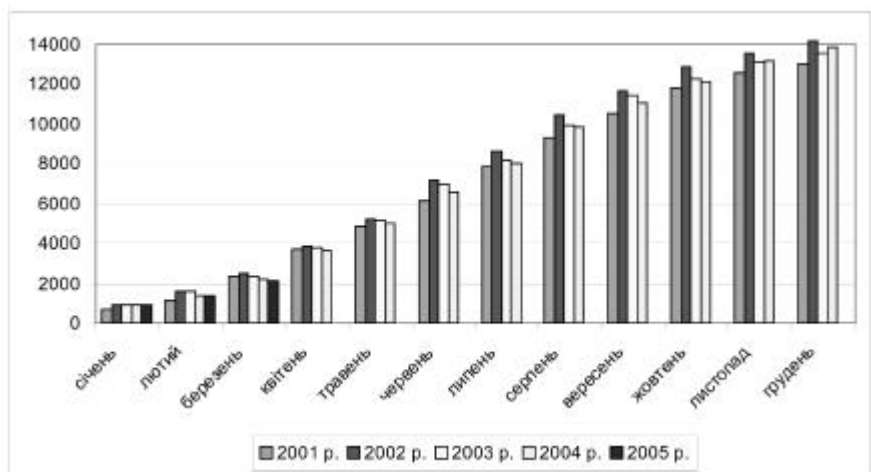


Рис. 3. Сезонне виробництво молока в Україні у 2001–2005 рр. (у категорії господарств, тис. т) [4].

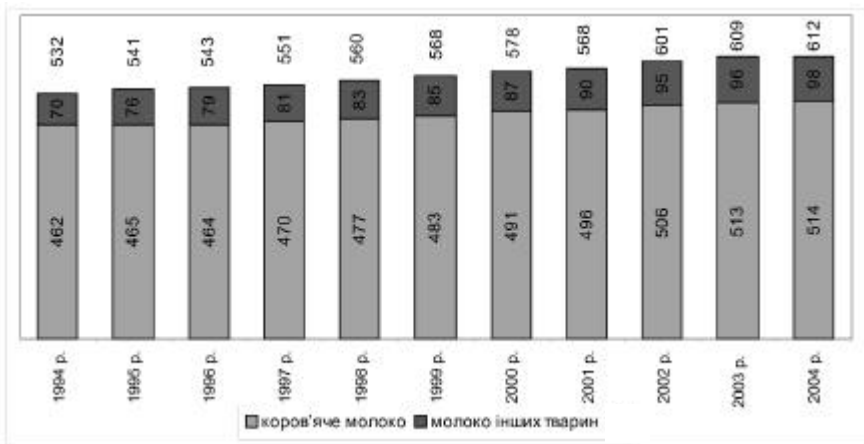


Рис. 4. Світове виробництво молока, млн. т [5].

- поширення товарів із "ненатуральними" якістьми, виготовлених із використанням біотехнологій і хімічних поліпшувачів якостей;
- зростання популярності нового харчового стилю "worldfood" (світова їжа), в якому змішано різні смаки й національні особливості виробництва та споживання їжі;
- посилення глобальної конкуренції внаслідок концентрації виробництва з домінуванням диверсифікованих транснаціональних корпорацій.

За викладених вище умов найбільш логічним й економічним шляхом підвищення ефективності роботи молочних підприємств будь-якої країни можна назвати наступний комплекс заходів:

- інтенсивний розвиток великих переробників із використанням ефектів масштабу й відповідним нарощуванням маркетингових зусиль;
- скорочення кількості дрібних операторів;
- нарощування виробництва товарів із високим рівнем доданої вартості;
- інтеграція прогресивних економічних зусиль учасників усіх ланок виробничо-комерційного ланцюга ринку молока й суміжних секторів.

Отож, здавалося б, найвірогідніше, події на ринку розвиватимуться таким чином:

- найпотужніші вітчизняні переробні компанії очікує поглинання міжнародними гігантами, що

монополізують український ринок і розвиватимуть окремі підприємства відповідно до власних економічних інтересів;

- невеликі українські підприємства з переробки молока, які є неефективними з точки зору глобальних тенденцій консолідації молочного бізнесу, муситимуть збанкрутіти.

Подібну ситуацію можна було спостерігати в Європі за останні десятиріччя: залежно від країни кількість підприємств скоротилась у 1,5–5 разів [6].

Проте на наш погляд, ситуація не є настільки однозначною — на сьогодні можна вирізнити щонайменше три варіанти "виживання" невеликих підприємств, які дозволяють побудувати достатньо продуктивні формати "молочного бізнесу". Аналогічно ці "рецепти" для реалізації окремих стратегічних альтернатив можуть використовувати й великі підприємства, що мають потужніший арсенал забезпечення ефективності функціонування.

1. Створення мережевих структур

Досвід Європи показує, що скорочення кількості гравців на молочному ринку відбувається як шляхом ліквідації підприємств, так і шляхом об'єднання їх у холдинги, для чого є об'єктивні передумови.

Варто пам'ятати, що економічний ефект, який забезпечується так званним ефектом масштабу й належить, на думку більшості економістів, до

переваг вузькоспеціалізованих виробництв, можна аналізувати з трьох боків:

- ефект масштабу від випуску одного товару (*product-specific economies*), пов'язаний із великим обсягом виробництва й реалізації одного продукту;
- ефект масштабу від випуску продукції одного заводу (*plant-specific economies*), зумовлений економією від сумарного обсягу виробництва продукції на одному заводі або заводському комплексі;
- ефект масштабу від випуску продукції на декількох заводах (*multi-plant economies*) однієї компанії.

За тотожних решти умов багатозаводське угруповання (*multiplant enterprise*) може:

- використати більш спеціалізовані кадри й досягти вищого рівня спеціалізації на кожному заводі;
- розподілити витрати й ризики на ширший обсяг діяльності;
- отримати більшу рентабельність витрат на вдосконалення та просування товарів.

Характерним прикладом спроби реалізації першого варіанту в Україні є проект корпорації "Клуб сиру".

Вигідність створення холдингів за участю невеликих і високопродуктивних молокопереробних підприємств варто відзначити окремо. Попри загальноприйнятну логіку такі угруповання мають добрі перспективи в майбутньому.

Молокопродукти — це відносно дешевий товар, і для того щоб отримувати прибутки на ньому, а тим більше утримувати беззаперечне лідерство на ринку, потрібно оптимізувати всі ланки виробничо-комерційного ланцюга. Гігантам це зробити досить важко.

У вирішенні проблем щодо регулярного забезпечення сировиною в потрібній кількості й належної якості, виробництва натуральної та здорової молокопродукції з нетривалими термінами реалізації, організації глибокої дистриб'юції на "місцевих" ринках, адаптації до вимог підприємств сектора HoReCa та інших питань гнучкі середні компанії є надзвичайно ефективними.

Регіональні виробники часто ма-

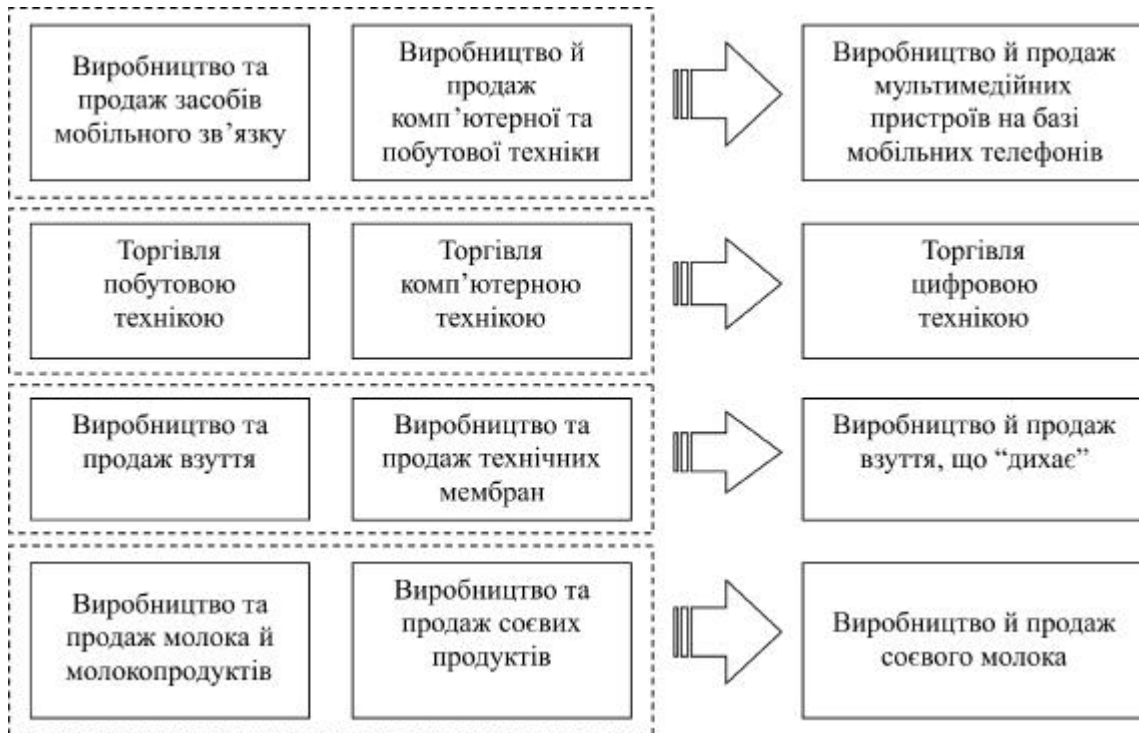


Рис. 5. Приклади успішного позиціонування з використанням потенціалу конвергентних ринків.

ють достатньо розвинену фірмову торгівлю, їм легше налагодити співпрацю з торговельними мережами в просуванні “*private label*” потрібного асортиментного наповнення. Частка приватних марок у загальному асортименті мережі може складати до 40%. Зважаючи на сучасну роль цивілізованої торгівлі, означена вище співпраця є суттєвим аргументом у конкурентній боротьбі.

Можна стверджувати, що співпраця високопродуктивних підприємств із “місцевими” підприємствами дозволяє:

- ♦ оптимізувати систему забезпечення сировиною;
- ♦ успішно опановувати регіональні ринки;
- ♦ гнучко управляти ризиками повного чи часткового призупинення головного виробництва;
- ♦ максимізувати економічні ефекти від спеціалізації базового й партнерських підприємств.

2. Утворення регіональних вертикально-диверсифікованих кластерів

Вертикальна диверсифікація в діяльності переробних підприємств

має насамперед економічні передумови. Розвиток моделей “ідеального постачання” (без посередників, із широким використанням сучасних інформаційних технологій) дозволяє значно скоротити непродуктивні витрати, підтверджує досвід провідних глобальних (особливо американських) компаній.

Соціальні передумови реалізації другого варіанту пов'язані з векторами розвитку агропромислового сектора більшості країн на гарантування продовольчої безпеки й сталого соціально-економічного зростання регіональних економік.

Досвід західноєвропейських країн засвідчує ефективність кластерних угруповань для розв'язання таких питань:

- ♦ залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій;
- ♦ вирівнювання структурних диспропорцій розвитку регіонів;
- ♦ конкуренція з міжнародними корпораціями;
- ♦ реалізація наукового й технологічного потенціалу в результатах діяльності економічних систем.

У ЄС тільки 2000 року виділено

43 млрд євро на здійснення програм Спільної Аграрної Політики (системи інтервенційних цін, прямі виплати фермерам, квоти тощо). У США та Канаді на кожний гектар оброблюваної землі виділяють близько 400 дол. компенсацій [7].

В Україні регіональні підприємства активно використовують підтримку місцевих органів влади й партнерські взаємини з постачальниками сировини для забезпечення власної життєздатності.

3. Диференціація компанії

Цей варіант напрацювання бази для побудови ефективного формату бізнесу (рис. 5) супроводжується випереджальним оновленням асортименту, опануванням суміжних із молочним ринків, а крім того забезпечує стабільно високий рівень доданої вартості товарів.

Найактуальнішими тенденціями у змінах асортименту молочних товарів, що створюють широкі можливості для диференціації, сьогодні є:

- ♦ розвиток кисломолочних продуктів із використанням пробіотиків і пребіотиків;

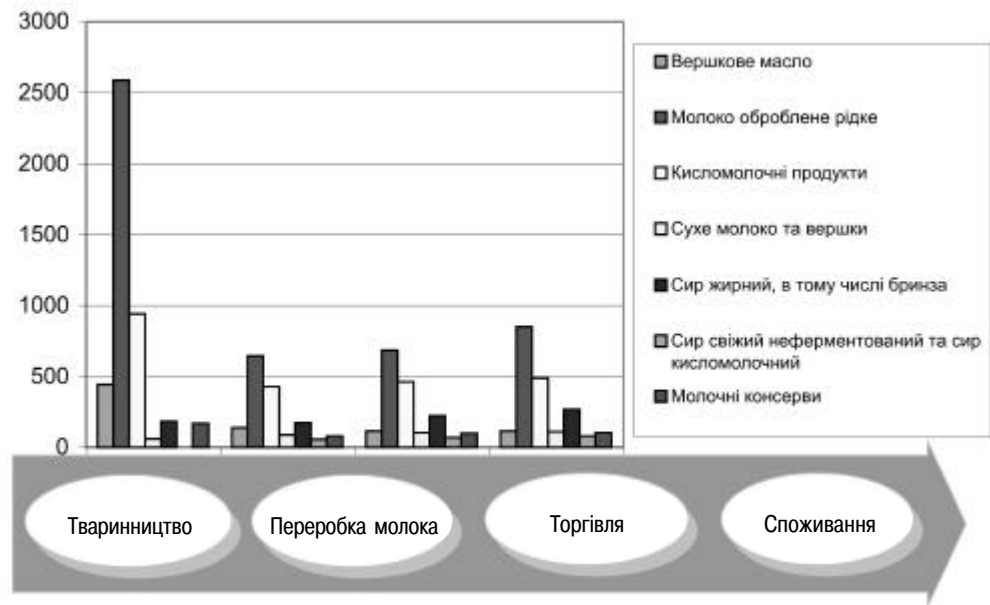


Рис. 6. Традиційна товарна та виробничо-комерційна структура ринку молока [4].

- ♦ виведення на ринок товарів для специфічних груп споживачів, розроблених із використанням традиційної бази модифікації асортименту:
 - покращення смакових властивостей;
 - зміна споживчих якостей і упакування;
 - впровадження додаткових складових (кондитерські вироби, вітаміни, біологічно активні речовини тощо);

— заміна певних компонентів (цукру, тваринного молока на рослинне, використання національних рецептур тощо).

Лідерство на ринках, суміжних із молочним, окрім додаткових доходів, дає компаніям можливість сформувати для себе відповідний марочний капітал (часто з порівняно низькими витратами), опанувати нові стратегічні можливості (табл. 1).

Результати консалтингової практики на аналогічних до молочного

ринках доводять, що за умов сильної конкуренції підприємства мають надавати перевагу не стільки економії на витратах виробництва, скільки опануванню ефективних форматів виробничо-комерційної діяльності. Визначення цієї діяльності як пріоритетної дозволяє гнучко адаптуватися до специфічних потреб окремих груп споживачів.

Стратегія найуспішніших компаній світу, яку наразі опановують і українські підприємства, ґрунтується на створенні нових сегментів із низьким рівнем конкуренції шляхом пропонування споживачам суттєво вдосконаленої, адекватної їхньому стилеві життя продукції, а також на утриманні лідерства протягом тривалого часу за рахунок активного формування структури створених сегментів.

Наш досвід показує, що вітчизняні підприємства мають певні труднощі з інтегруванням параметрів маркетингових програм і результатів розвитку в єдину економічну модель бізнесу. Зокрема це стосується розвитку, що повністю або частково виходить за межі традиційного молочного ринку.

Немає таємниці в тому, що більшість досліджень українського ринку молока, зорієнтованих на тра-

Молокопереробні компанії,
що є лідерами на суміжних із молочним ринках

Таблиця 1

Лідери серед молокопереробних компаній	Ринок морозива	Ринок соєвого молока	Ринок заморожених напівфабрикатів
Житомирський маслозавод			
Лубенський маслозавод			
Куп'янський молококонсервний комбінат			

Джерело: дослідження автора на підставі [4, 5, 6].

Таблиця 2

Частка (%) органічних продуктів
у загальних обсягах споживання продуктів у країнах ЄС, 2000 р.

Товарна група/Країна	Хлібні злаки	Картопля	Овочі	Фрукти	Молоко	Яловичина	Яйця
Австрія	2,0	4,2	4,8	0,8	14,1	4,5	3,5
Бельгія	0,5	0,3	0,6	0,4	0,9	0,3	0,3
Данія	1,3	2,2	15,9	-	9,4	2,9	15,1
Фінляндія	3,5	1,0	3,7	8,3	0,9	1,0	1,2
Франція	0,2	0,6	1,6	1,3	0,6	0,2	2,1
Німеччина	0,9	1,1	3,7	3,5	1,3	2,9	1,4
Греція	0,1	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Ірландія	0,1	0,8	0,7	0,9	0,1	0,2	-
Італія	2,8	0,3	0,3	5,1	0,3	0,0	0,3
Люксембург	1,2	0,8	0,7	0,0	0,0	0,3	5,6
Португалія	2,9	0,2	0,2	1,4	0,0	0,0	-
Іспанія	0,4	0,4	0,4	0,9	0,1	0,5	0,1
Швеція	2,4	2,4	6,5	2,1	3,0	2,0	2,1
Нідерланди	0,7	0,3	2,2	0,6	0,9	0,3	0,3
Великобританія	0,2	0,5	1,9	1,8	0,6	0,2	2,0
В середньому по ЄС-15	0,8	0,8	1,0	2,3	1,5	0,9	1,3

Джерело: дослідження автора на підставі [10].

диційну товарну та галузеву виробничі структури (рис. 6), характеризуються суттєвими неточностями результатів [8, 9] і не відображають системно параметрів споживання молокопродуктів і товарів на їхній основі.

Західні дослідники у своїх роботах, навпаки, роблять акцент на структуруванні (рис. 7) та детальному вивченні параметрів споживання (табл. 2), передумов і тенденцій їхньої зміни (табл. 3 і табл. 4).

На наш погляд, запропонований набір стратегічних альтернатив, що може стати підґрунтям для концепції розвитку вітчизняних молокопереробних підприємств, дає змогу:

- 1) подолати стереотипність у розумінні ключових ринкових тенденцій;
- 2) створити адекватнішу щодо кон'юнктури та конкурентної ситуації структуру маркетингових досліджень ринку молока.

Проте кожен із варіантів або їх поєднання в реалізації мають спиратися на конкурентоспроможну модель економічної системи бізнесу й визначені маркетингом сприятливі тенденції та чинники споживання.

Методичні підходи й практичні результати їх опрацювання для ринку молока будуть предметом наших наступних публікацій.

Джерела

1. Bye Burns K., Enright H., Falstad Hayes J., McLaughlin K., Shi C. The art and science of retail renewal. The McKinsey Quarterly, 1997, №2. // <http://www.mckinseyquarterly.com>

2. Coyles S., Susan Bryant S. Retailers to the world. The McKinsey on Retail, 1999 // <http://www.mckinseyquarterly.com>

3. Food and agriculture organization of the United Nations. <http://www.fao.org>

4. Огляд українського ринку молока і молочних продуктів у 2005 р. за матеріалами Державного комітету статистики // <http://www.marketing.vc>

5. Огляд ринку молока і молочних продуктів України у 2004 р. за матеріалами журналу "Молочна промисловість" // <http://www.marketing.vc>

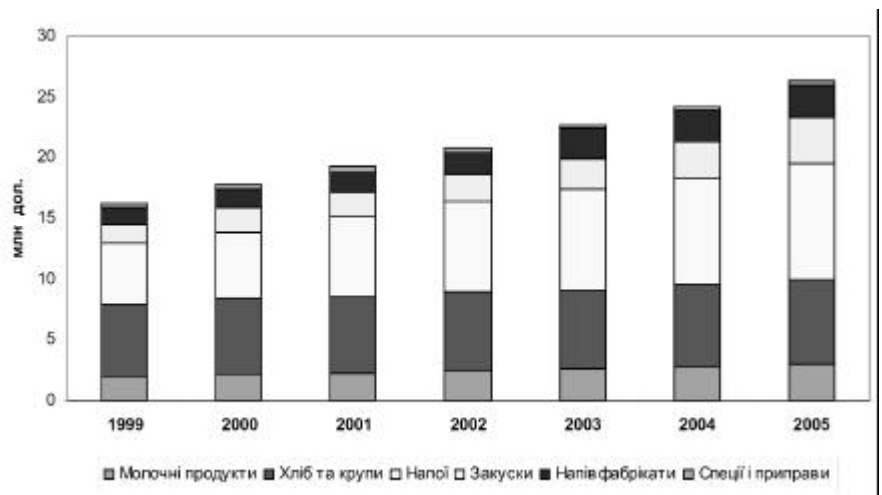


Рис. 7. Структура споживання функціональних продуктів у США [10].

Таблиця 3

Причини дієтичних змін у країнах ЄС, 2002 р. (частка респондентів у кожній категорії, %)

	Залишитися здоровим	Втратити вагу	Хвороба або проблеми зі здоров'ям	Інші причини	Тримати постійну вагу	Набирати вагу
ЄС-15	33,9	30,1	18,4	10,4	4,4	1,6
Бельгія	23,0	37,6	13,3	5,9	16,7	3,4
Данія	30,7	32,3	13,6	13,9	4,3	2,9
Німеччина	40,5	25,8	20,1	4,4	6,0	1,7
Греція	36,4	22,6	18,7	14,8	2,4	2,2
Іспанія	28,3	34,8	24,0	7,5	2,1	2,4
Франція	24,6	39,2	19,8	11,0	4,2	0,8
Ірландія	43,1	31,3	13,2	3,5	7,1	0,3
Італія	32,9	24,8	20,7	15,3	3,4	1,0
Люксембург	39,3	27,1	16,4	11,0	4,3	0,8
Нідерланди	29,2	29,9	12,3	20,6	3,3	1,6
Австрія	38,6	33,2	17,5	5,3	4,8	0,5
Португалія	28,3	20,8	41,0	5,7	2,9	0,9
Фінляндія	45,1	21,5	15,6	9,7	4,6	0,0
Швеція	37,4	28,5	12,2	13,8	4,9	1,2
Великобританія	37,5	31,6	14,2	10,6	3,5	2,1

Джерело: дослідження автора на підставі [11].

Таблиця 4

Зміни в дієтах, які відбулися серед респондентів із країн ЄС протягом останніх трьох років, 2002 р.
(частка опитаних, що відзначили зміни у своїх харчових звичках, %)

	Більше фруктів та овочів	Менше жирів	Більше води	Менше калорій	Менше цукру
ЄС-15	61,1	61,0	50,0	42,8	41,0
Бельгія	44,2	56,9	46,8	44,6	41,8
Данія	71,4	66,3	64,8	48,0	39,0
Німеччина	71,4	69,2	61,4	46,4	43,1
Греція	48,1	53,0	37,2	35,5	42,9
Іспанія	54,8	57,8	41,7	46,7	31,4
Франція	50,6	64,6	45,7	44,6	47,7
Ірландія	71,6	51,3	54,4	40,6	40,4
Італія	62,9	59,4	47,2	48,5	35,4
Люксембург	60,7	69,0	57,3	40,2	43,8
Нідерланди	45,3	45,5	41,8	33,1	31,1
Австрія	66,1	67,6	65,3	49,6	46,2
Португалія	45,9	59,0	37,1	29,1	40,0
Фінляндія	62,6	69,5	52,6	46,5	43,5
Швеція	70,5	65,1	64,2	39,8	49,6
Великобританія	65,5	56,6	47,7	36,6	42,3

Джерело: дослідження автора на підставі [11].

6. Огляд ринку молочних продуктів України у 2005 р. за матеріалами журналу "Світ продуктів" // <http://www.marketing.vc>

7. Схелаас Х. Молочная промышленность к 2010 г. // Молочная промышленность. — 1997. — № 5. — С. 12-13.

8. Огляд ринку молока і молочних продуктів України у 2005 р. за матеріалами журналу "Бізнес" // <http://www.marketing.vc>

9. Огляд ринку молока і молочних продуктів України у 2005 р. за матеріалами ІАЦ "ЛІГА" // <http://www.marketing.vc>

10. New Products and Services: Analysis of Regulations Shaping New Markets Final Report Karlsruhe, February, 2004, Knut Blind Fraunhofer ISI.

11. Consumers in Europe. Facts and figures. Data 1999-2004. — Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005. — 316 p.

КОМПАНІЯ INMIND — ПРЕДСТАВНИК ВСЕСВІТНЬОЇ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ МЕРЕЖІ GLOBAL В УКРАЇНІ

FACTUM GROUP — ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКА ДОСЛІДНИЦЬКА МЕРЕЖА — ОБ'ЄДНАЛАСЯ ІЗ ВСЕСВІТНЬОЮ МЕРЕЖЕЮ ДОСЛІДНИЦЬКИХ АГЕНЦІЙ GLOBAL ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ СВОЇХ ПОЗИЦІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

ПОЛЬСЬКА ДОСЛІДНИЦЬКА КОМПАНІЯ RMG УКЛАЛА УГОДУ З FACTUM GROUP І СТАЛА НОВИМ ЧЛЕНОМ ЦІЄЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МЕРЕЖІ

Дотримуючись Угоди, підписаної у червні 2006 року між всесвітньою дослідницькою мережею Global і центральноевропейською мережею Factum Group (офіційним представником якої в Україні є InMind), усі компанії-члени Factum Group стають офіційними представниками мережі Global у країнах Центрально-Східної Європи та Балтії, де представлено Factum Group. Компанії мережі Factum Group здобувають усі права повноправних членів Global. Зі свого боку компанії-члени Factum Group нададуть всім партнерам Global пріоритетну підтримку в Центрально-Східному та Балтійському регіонах. Разом Global і Factum Group охоплюють понад 40 країн в усьому світі.

У зв'язку із цією подією Ян Херцманн, один із двох Виконавчих Директорів Factum Group, відзначив: "Разом із Global, визнаним міжнародним гравцем у дослідницькій галузі, ми забезпечимо для наших клієнтів маркетингову інформацію, що базуватиметься як на відмінному знанні особливостей національних ринків, так і на глобальному міжнародному досвіді дослідницької мережі".

Новий член Factum Group

До складу Factum Group увійшла Польща: польська компанія RMG стала новим членом мережі. Ця дослідницька компанія працює на польському ринку з 1998 року, здійснюючи повний спектр маркетингових досліджень. Як й інші представники Factum Group, RMG є членом професійної міжнародної асоціації ESOMAR.

Factum Group:

Factum Group пропонує повний спектр послуг (включно з брендованими дослідницькими методиками) з проведення локальних і міжнародних дослідницьких проєктів у країнах Центральної та Східної Європи. Це об'єднання професійних дослідницьких агенцій, клієнтами якого є міжнародні й національні компанії.

(Детальніша інформація за адресою: www.factum-group.com).

Global:

Global — це унікальне всесвітнє об'єднання професійних національних дослідницьких компаній, зареєстрованих як єдина компанія у Великобританії. Global надає послуги в царині проведення якісних і кількісних досліджень за міжнародними стандартами в межах як одноразових, так і періодичних досліджень.

(Детальніша інформація за адресою: www.agmr.com)

RMG:

RMG — польська незалежна дослідницька компанія повного циклу, що надає послуги у сфері проведення кількісних і якісних досліджень, а також маркетингового консалтингу. Компанія пропонує достеменну й ефективну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних маркетингових рішень, чітку інтерпретацію результатів досліджень та рекомендації для подальших дій.

Для детальнішої інформації:

Jan Herzmann

Executive

jan.herzmann@factum-group.com

Factum Group / Factum Invenio

Tesnov 5, 110 00 Praha 1

tel.: +420 224 805 650

fax.: +420 224 805 628

www.factum-group.com

Jitka Rajmanova

Marketing Manager

jitka.rajmanova@factum-group.com

Factum Group / Factum Invenio

Tesnov 5, 110 00 Praha 1

tel.: +420 224 805 651

fax.: +420 224 805 628

www.factum-group.com

ДОСЛІДЖЕННЯ CALL-ЦЕНТРІВ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ

Адаптація методики та реалізація дослідження:

"CONTACTIS", аутсорсинговий центр (Київ)
<http://www.contactis.com.ua>

Ініціація дослідження:

"МЕТА", агенція прямого маркетингу (Київ)
<http://www.directmarketing.com.ua>

Автори методики:

"ФІНІСТ", консалтингова компанія (Москва)
<http://www.finistconsult.ru>

"Гарячі лінії", call-центр (Москва)
<http://www.ihl.ru>

Медіа-підтримка:

"Експерт", український діловий журнал
www.expert.ua

Кожна людина так чи інакше в повсякденному житті користується банківськими послугами, й тому багато хто потрапляв у ситуацію, коли терміново потрібно з'ясувати якесь просте, пов'язане з роботою банку питання: адресу найближчого банкомата або відсотки за кредитом. І хоча це прикро, дзвінок до банківського call-центру часто не дає очікуваного результату, попри те що забирає багато часу й сил.

Варто визнати: великі банки в Україні здебільшого мають проблеми з телефонним обслуговуванням. Зазвичай їхнє керівництво просто не усвідомлює важливості цього каналу комунікацій із клієнтами.

Щоб оцінити доступність і функціональність call-центрів вітчизняних банків, фахівці аутсорсингового контакт-центру "CONTACTIS", агенції прямого маркетингу "Мета" й московської консалтингової компанії "Фініст" із участю журналу "Експерт" здійснили дослідження та склали рейтинг банківських інформаційно-довідкових служб. Дослідження охопило двадцять комерційних банків. "Це перше таке дослідження в Україні. Воно має загальний характер і ставить за мету зрозуміти структуру організації call-центрів та спільні моменти їхньої роботи. Надалі, використовуючи накопичений досвід, можна буде вивчати деталі їхнього

функціонування", — розповів керівник проектів центру "CONTACTIS" Олександр Забоцький. Для дослідження використано адаптовану методику консалтингової компанії "Фініст" і call-центру "Гарячі лінії".

Чому ж увагу фахівців привернули саме банківські call-центри? За даними Purdue University/Benchmarking Report, основні показники, що характеризують параметри продуктивності call-центрів (найважливішими з них є швидкість відповіді, максимальна затримка з відповіддю, відсоток обслугованих і втрачених викликів, рівень завантаженості операторів, час розмови тощо), прямо залежать від рівня сервісу в цілому та впливають на ступінь довіри до того чи іншого банку.

У межах проекту до банківських call-центрів телефонували оператори контакт-центру "CONTACTIS", що називалися клієнтами. Тестування охопило перші 20 наведених у рейтингу НБУ українських банків, на сайті яких зазначено номер інформаційно-довідкової служби 8-800... (див. табл. 1).

До кожного з банківських call-центрів зроблено по 9 дзвінків (етапи досліджень), загальна кількість яких становила 180. Графік тестування на відібрані номери передбачав дзвінки з інтервалом у 10 хвилин протягом 3 днів (від 9.00 до 21.00).

Спілкування базувалося на декількох запитаннях:

- ♦ Я перебуваю в м. Києві на вулиці ... Підкажіть, будь ласка, де є Ваш найближчий банкомат?
- ♦ Я хочу придбати пластикову картку Visa Classic. Що мені для цього потрібно зробити?
- ♦ Мене цікавить розміщення депозитного вкладу терміном на 1 рік. Скажіть, будь ласка, яку Ви пропо-

Таблиця 1

Банки, що пропонують послуги call-центрів
(за рейтингом НБУ)

АВАЛЬ	РОДОВІД
АЖЮ	ТАС-КОМЕРЦБАНК
БРОКБІЗНЕСБАНК	УКРГАЗБАНК
ВАБАНК	УКРЕКСІМБАНК
НАДРА	УКРПРОМБАНК
ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК	УКРСІББАНК
ПРАВЕКС-БАНК	УКРСОЦБАНК
ПРИВАТБАНК	ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ
ПРОКРЕДИТ БАНК	ФОРУМ
РАЙФФАЙЗЕНБАНК УКРАЇНА	ХРЕЩАТИК

Джерело: дослідження авторів.

Тематичні блоки дослідження

- ♦ **Оцінювання доступності інформаційно-довідкових служб**
 - ✖ співвідношення вдалих і невдалих дзвінків
 - ✖ час очікування в черзі на лінії
 - ✖ нерезультативні дзвінки та характер їхнього розподілу протягом робочого дня
- ♦ **Рівень консультування та продажів банківських послуг**
 - ✖ характер консультування, з'ясування потреб клієнта
 - ✖ пропозиція додаткових послуг
- ♦ **Зручність і комфортність обслуговування**
 - ✖ характер заповнення часу очікування на лінії
 - ✖ суб'єктивне оцінювання доброзичливості операторів
- ♦ **Рейтинг українських банків за результатами дослідження їхніх інформаційно-довідкових служб**

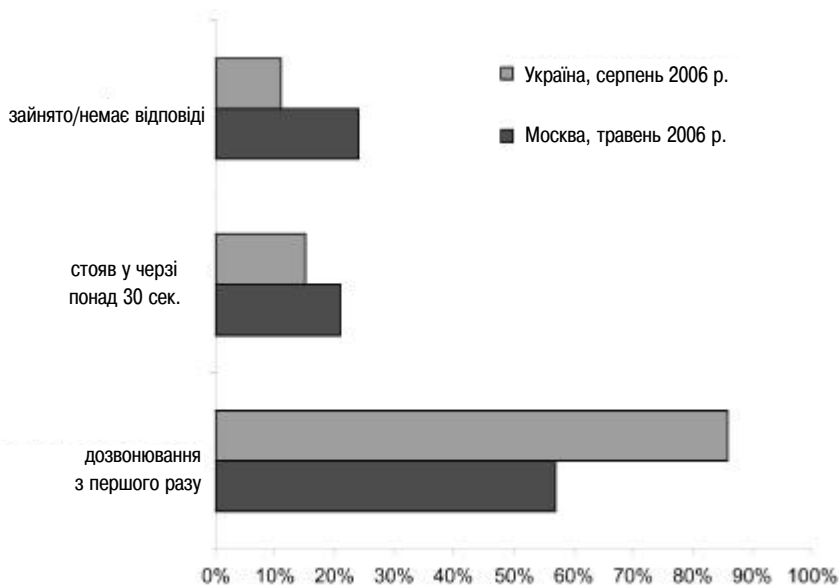


Рис. 1. Оцінка доступності інформаційно-довідкових служб українських та російських банків, 2006 р. (%).

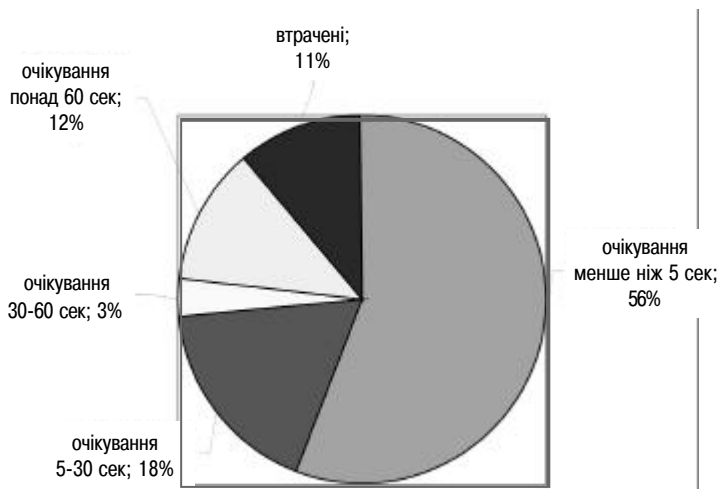


Рис. 2. Час очікування на лінії (% від загальної кількості дзвінків).

нуєте процентну ставку в гривнях і доларах США?

За кожним фактом звернення зафіксовано його результативність, а також оцінено такі параметри, як час додзвонювання, факт додзвонювання з певної спроби, характер заповнення часу очікування, підготовленість оператора тощо.

Оцінювання доступності інформаційно-довідкових служб

У ході дослідження з'ясовано, що українським банкам є притаманною висока доступність сервісів call-центру. З першого разу вийшло додзвонитися в 86% випадків. Використано два критерії нерезультативного додзвонювання: очікування на лінії в черзі більше як 9 хвилин та сигнал "зайнято" із п'яти спроб. Таких нерезультативних дзвінків у цілому виявилось 11%. Зазначимо, що коли порівнювати цей показник із даними аналогічного дослідження, проведеного в Москві, то український сервіс видається досить привабливим (див. рис. 1).

Інформаційно-довідкові служби українських банків досить оперативно обробляють дзвінки. Понад половину звернень приймають упродовж 5-ти секунд (рис. 2). Для порівняння: серед московських банків вищу оперативність у прийманні викликів відзначено тільки у двох лідерів за цим показником: "Фінанс-банку" (75%) та "Інвестощадбанку" (55%). При цьому тривалість очікування на лінії виявляється практично постійною протягом усього робочого дня (рис. 3).

Зауважимо, що кількість нерезультативних додзвонювань протягом дня виявилася мінімальною до та після обіду (проміжки часу: 12.00-13.00 та 15.00-16.00 — рис. 4). Загалом найдоступнішими інформаційно-довідкові служби були в денні та ранкові години: у цей час вони обробляють до 90-100% звернень. Цей показник є вищим, ніж у Москві, де навіть у "найпродуктивніші" години задовольняють до 80% дзвінків. До вечора доступність знижується: частка нерезультативних дзвінків зростає.

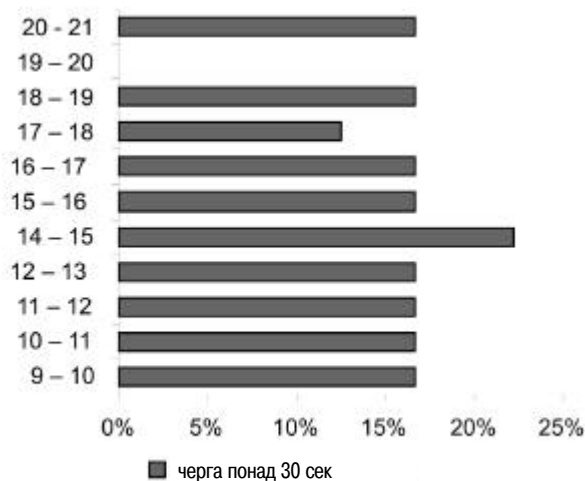


Рис. 3. Поява черги на лінії впродовж робочого дня (% від усіх дзвінків у межах часового проміжку).

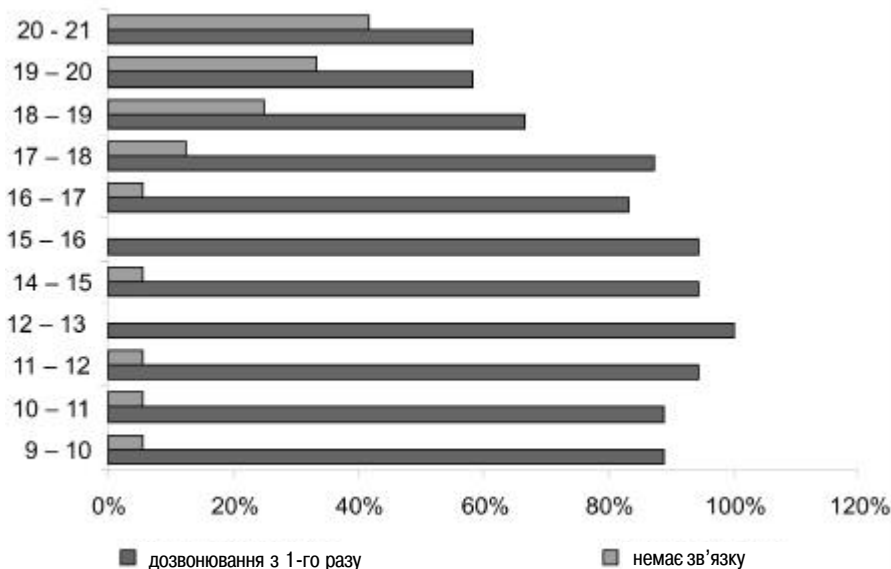


Рис. 4. Результативність додзвонювання протягом дня (год., %).

тативних дзвінків зростає у 5-7 разів, і оператори обробляють тільки 60% звернень.

Загальним показником доступності є поєднання фактів про результативні й нерезультативні додзвонювання (рис. 5). За показниками доступності лідерами є такі банки, як:

- ♦ "ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК"
- ♦ "РАЙФФАЙЗЕНБАНК УКРАЇНА"
- ♦ "РОДОВІД"

- ♦ "УКРЕКСІМБАНК"
- ♦ "ФОРУМ"

У цих банках усі дзвінки були вдалими з першої спроби, а очікування на лінії тривало менше як 30 секунд.

Найгіршою є доступність у банках:

- ♦ "ПРОКРЕДИТ БАНК"
- ♦ "УКРСОЦБАНК"
- ♦ "УКРСИББАНК"
- ♦ "ТАС-КОМЕРЦБАНК",

де відзначено найбільшу кількість нерезультативних дзвінків.

Рівень консультування й продажів послуг банку

Крім оцінки кількісних показників, таких як можливість додзвонитися до того чи іншого call-центру, дослідження мало на меті оцінити в першому наближенні якість надання інформаційного сервісу операторами довідкових служб банків. Для цього, як зазначено раніше, їм ставили одне з досить простих запитань щодо діяльності банку, після чого фахівець на підставі отриманої відповіді заповнював оцінки за наступними параметрами:

- ♦ **Характер з'ясування потреб клієнта** (бальна оцінка):
 - чіткий набір додаткових запитань: 5 балів;
 - загальне запитання: 3 бали;
 - брак додаткового запитання: 1 бал.
- ♦ **Наявність/брак пропозиції додаткових послуг банку** (бальна оцінка):
 - наявність пропонованих додаткових послуг: 5 балів;
 - брак пропонованих послуг: 1 бал.
- ♦ **Тривалість консультування клієнта** (фіксація загального часу дзвінка)
 - не впливає на підсумковий бал.
- ♦ **Суб'єктивна оцінка доброзичливості оператора** (за 5-бальною шкалою):
 - точність і швидкість консультування за суб'єктивною шкалою комфортності сприйняття (суб'єктивна оцінка за 5-бальною шкалою).
- ♦ **Підготовленість операторів першого рівня для повної консультації клієнта щодо запитуваної послуги** (суб'єктивна оцінка за 5-бальною шкалою).

У цілому одним із завдань було з'ясувати наявність у роботі інформаційно-довідкової служби певної системи відповідей на запитання. Одним із показників наявності такої системи є перелік конкретних уточнювальних запитань із боку операторів. У більшості банків такої системи не виявлено, адже 58% консультацій операторів інформаційно-довідкових служб банків зводилися до відповіді на запитання клієнта й не доповнювалися додатковими запитаннями, що доз-

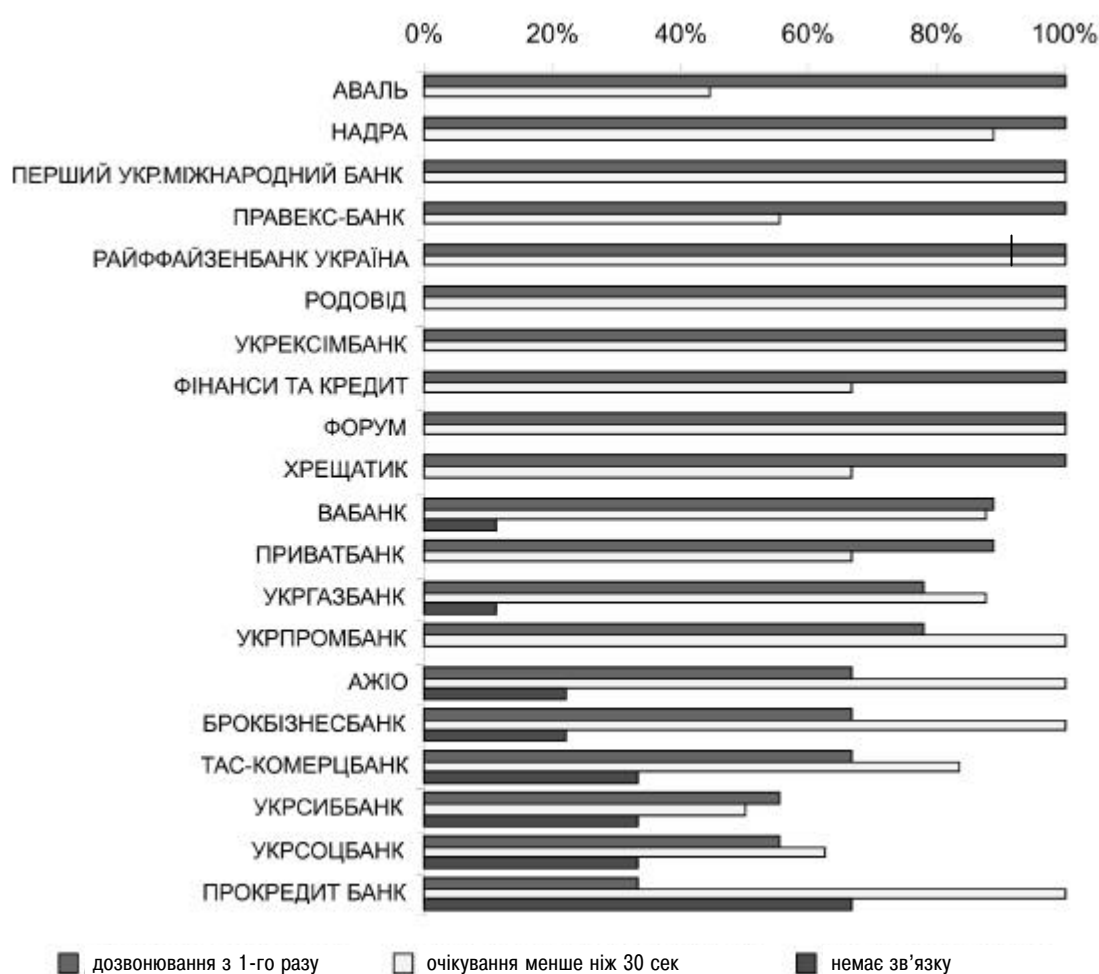


Рис. 5. Результативність дзвінків до call-центрів українських банків (%).

волили б з'ясувати потреби клієнта (рис. 6).

Крім того, більшість дзвінків (69%) оператори не супроводжували додатковою пропозицією послуг банку. Тобто інформаційно-довідкові служби практично не використовуються для розширення клієнтської бази й підвищення лояльності клієнтів (рис. 7).

Водночас за характером консультування вирізняються такі банки:

- ♦ "ПРОКРЕДИТ БАНК"
- ♦ "ФОРУМ"
- ♦ "УКРГАЗБАНК".

Стосовно цих банків відзначено, що понад 50% дзвінків супроводжувалися чітким набором додаткових запитань, які давали можливість з'ясувати потреби клієнта.

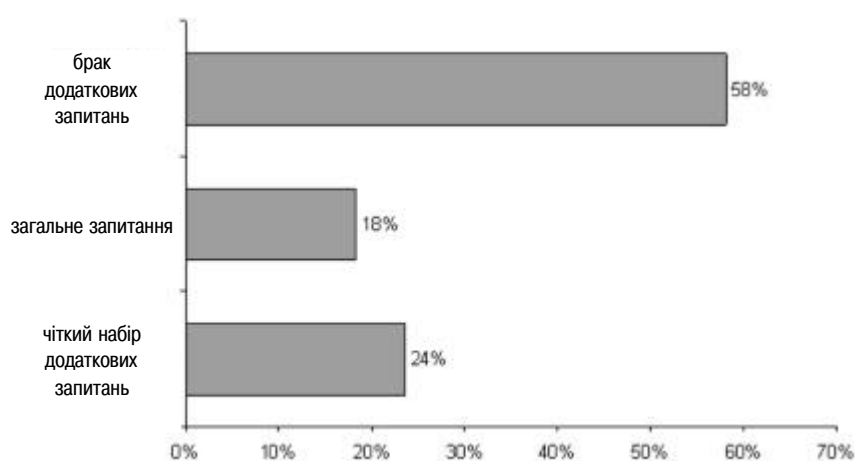


Рис. 6. Характер з'ясування потреб клієнта оператором call-центру (%).

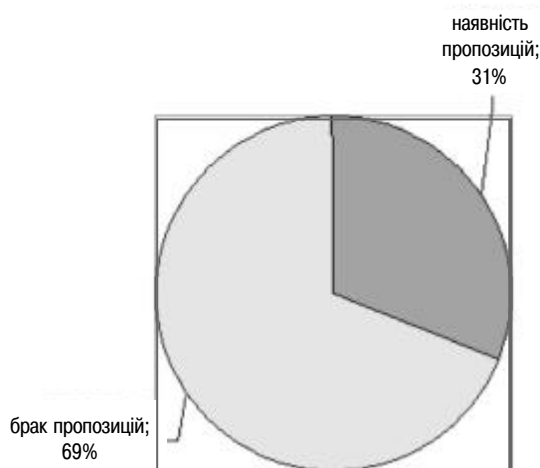


Рис. 7. Наявність додаткової пропозиції послуг банку під час дзвінка (%).

Поступаються за даним параметром банки:

- ♦ "ХРЕЩАТИК"
- ♦ "ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ".

У них жоден із вхідних дзвінків не містив додаткових запитань із боку оператора call-центру (рис. 8).

Деякі фінансові установи, крім відповідей на запитання, також пропонували клієнтам, що подзвонили до call-центру, інші послуги банку.

На графіку (рис. 9) наведено рейтинг банків за наявністю додаткових продажів через інформаційні служби.

Графік не охоплює трьох банків:

- ♦ "УКРПРОМБАНК"
- ♦ "ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ"
- ♦ "ХРЕЩАТИК",

у яких для всіх вхідних дзвінків не відзначено пропозиції додаткових послуг.

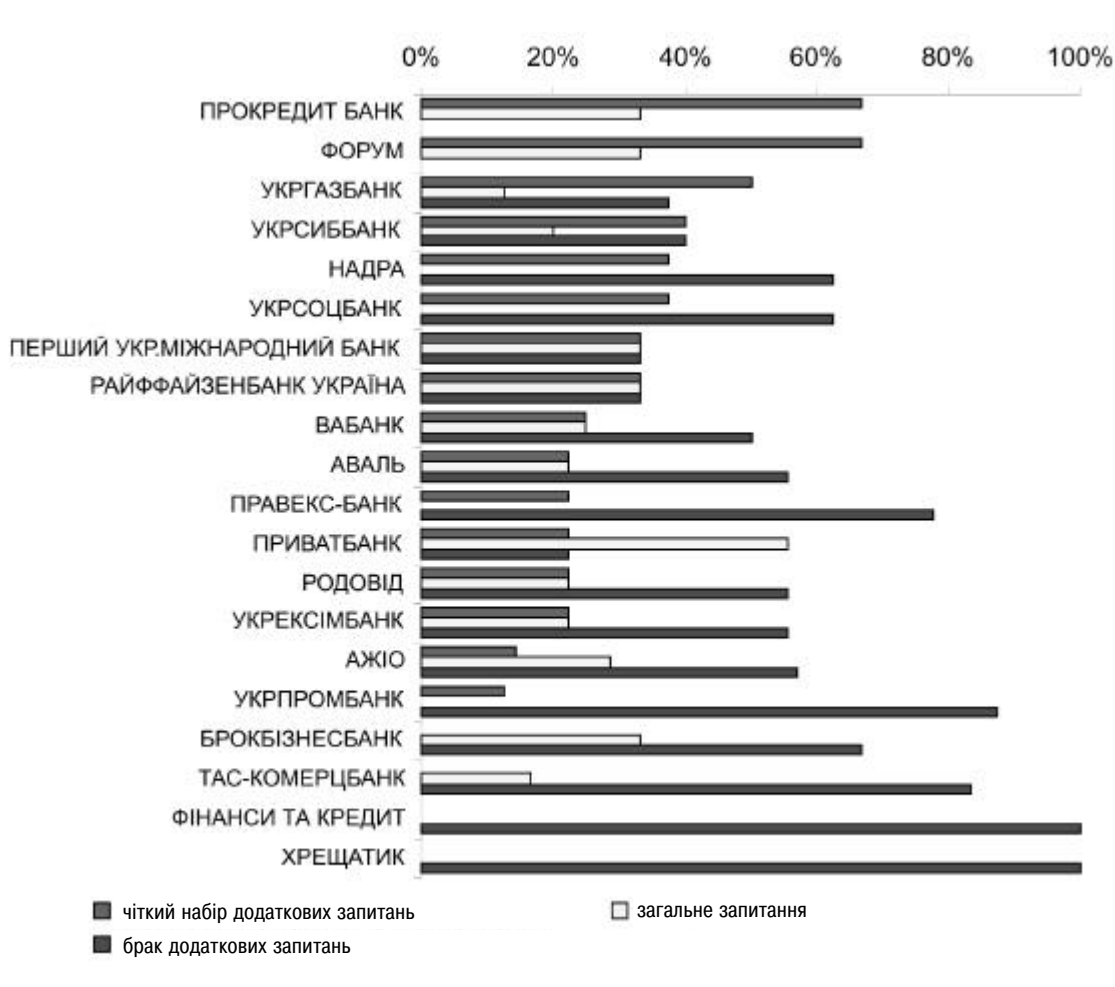


Рис. 8. Характер консультування в call-центрах українських банків з огляду на набір запитань (%).

Протягом дослідження також ураховано такий параметр, як характер заповнення часу очікування на лінії (рис. 10). На думку організаторів дослідження, цей чинник є принципово важливим для оцінювання характеристики задоволеності клієнтів від звернення до call-центру, адже тиша на лінії під час очікування оператора (відзначено в 1% звернень) і музика без коментарів у цілому негативно впливають на загальне враження від дзвінка.

До суб'єктивних оцінок також належала оцінка доброзичливості операторів і швидкості обслуговування з огляду на комфортність сприйняття (рис. 11 і 12). Банки в цілому показали добрі результати за цими критеріями: доброзичливість 70% операторів оцінено на "4" та "5". У 59% випадків оператори давали відповіді на запитання в комфортному для людини режимі — не занадто повільно й не дуже швидко. Саме другий варіант може досить сильно дратувати клієнта, особливо якщо він не встигає фіксувати інформацію.

Підсумковий рейтинг

За результатами оцінювання всіх параметрів виведено підсумкові бали кожного дзвінка. Принцип оцінювання розмов базувався на обчисленні середнього геометричного отриманих балів (5-бальна шкала) з урахуванням пріоритетів окремих параметрів:

- ♦ **Пріоритет ВИСОКИЙ:**
 - час додзвонювання;
 - суб'єктивна оцінка доброзичливості оператора;
 - підготовленість операторів 1-го рівня для повної консультації клієнта щодо запитуваної послуги;
 - факт додзвонювання з певної спроби.
- ♦ **Пріоритет СЕРЕДНІЙ:**
 - характер з'ясування потреб клієнта;
 - точність і швидкість консультування за суб'єктивною шкалою комфортності сприйняття.
- ♦ **Пріоритет НИЗЬКИЙ:**
 - характер заповнення часу очікування на лінії;
 - наявність/брак пропозиції додаткових послуг.

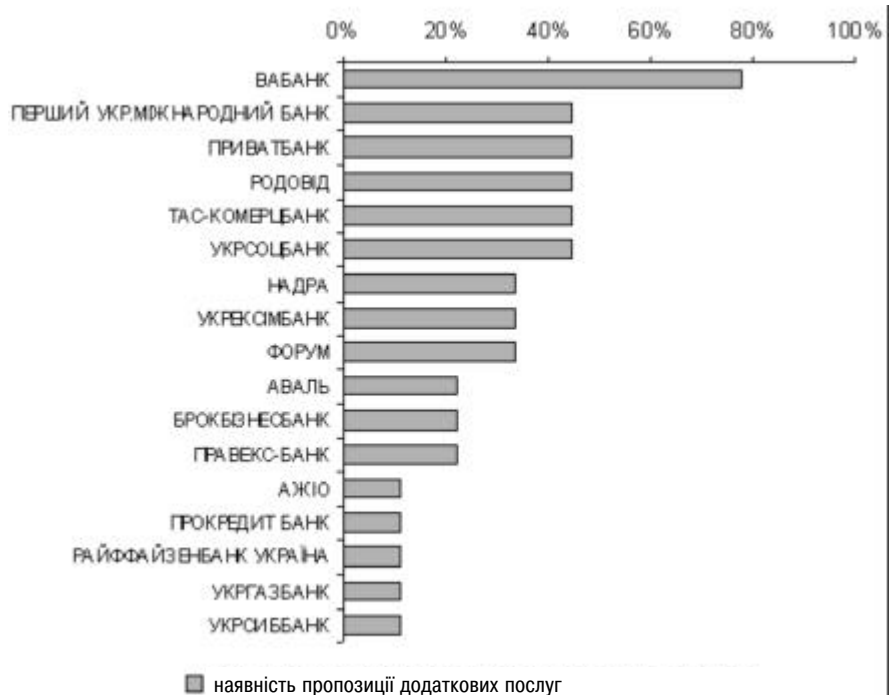


Рис. 9. Рейтинг банків за наявністю додаткових продажів через інформаційні служби (%).

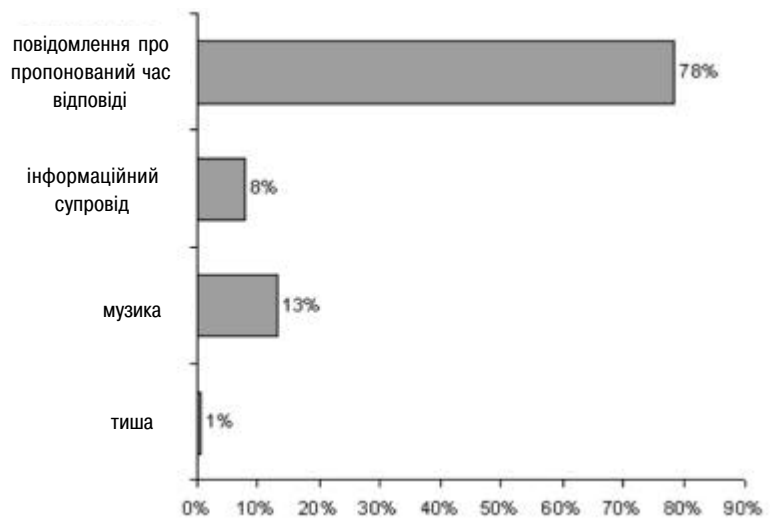


Рис. 10. Характер заповнення часу очікування на лінії (%).

Підсумковий бал дзвінка міг дорівнювати нулеві на тій підставі, що до цієї гарячої лінії не додзвонилися з 5-ти спроб або очікування на лінії становило понад 9 хвилин, про що вже йшлося раніше. Підсумковий бал банку розраховано як середнє арифметичне з 9-ти етапів дослідження. Рейтинг побудовано

на підставі підсумкового балу. До того ж, організатори дослідження прагнули з'ясувати, як виглядав би рейтинг, якби до всіх call-центрів можна було безперешкодно додзвонитися. З цією метою складено й альтернативний рейтинг, що враховує тільки результативні дзвінки (рис. 13).

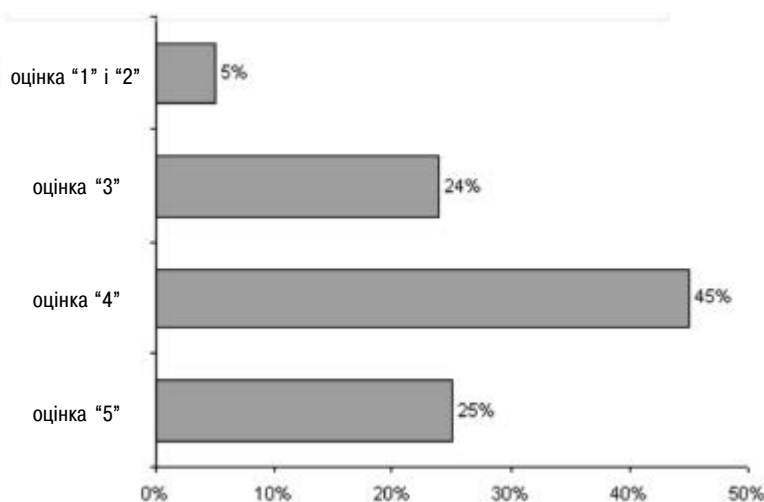


Рис. 11. Оцінка доброзичливості операторів (%).

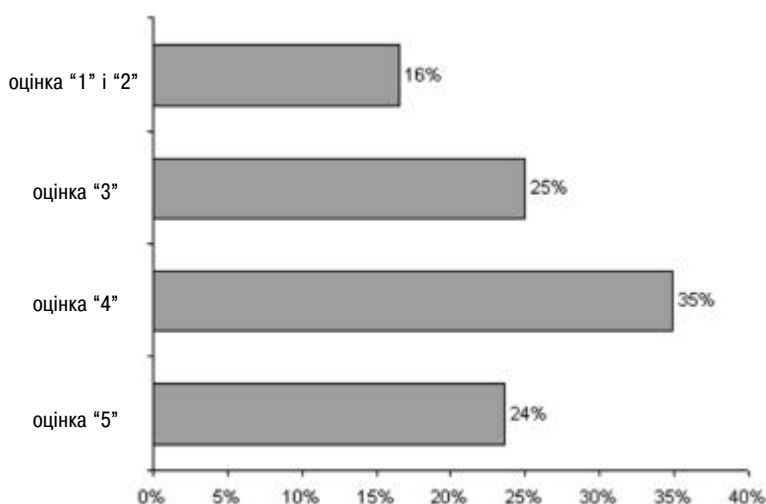


Рис. 12. Оцінка швидкості та точності обслуговування з огляду на комфортність сприйняття (%).

Фінансовою установою, що має найкращу інформаційно-довідкову службу, виявився "Райффайзенбанк Україна", якому дещо поступаються "Перший Український Міжнародний Банк" (ПУМБ) та "Укресімбанк". Фахівці, які проводили дослідження, відзначають у згаданих банках найстабільніші показники — всі дев'ять спроб додзвонювання виявились успішними, причому фахівці саме цих банківських call-центрів чітко повідомляли потрібну інформацію та могли б надати реальну

допомогу, якби на місці наших операторів виявились справжні клієнти.

Дослідження показало, що такі великі банки, як "Аваль", "Приватбанк", "Правекс-Банк" та "УКРСИББАНК", не можуть похвалитися стабільністю, властивою лідерам. Відповіді операторів занадто різняться: спочатку людина телефонує й одержує зрозумілу та вичерпну відповідь, а вже наступного разу слухавку бере оператор, який не здатний відповісти на елементарне запитання.

Показники банків із великою клієнтською базою погіршує технічний аспект. Фінансові установи часто використовують автоматичну систему відповідей (IVR — "interactive voice response"), оскільки дзвінків дуже багато й для їхнього обслуговування потрібна була б зовнішня кількість операторів. Серед лідерів постали ті банки, в яких з'єднання з оператором відбувається миттєво, адже клієнтам не подобається IVR, що змушує гаяти забагато часу. Спочатку доводиться прослуховувати автоматизований інформаційний блок, залишаючись на лінії по кілька хвилин, або гортати голосові меню в пошуку потрібного інформаційного повідомлення. Уявімо ситуацію: банкомат "з'їв" вашу кредитну картку, а на мобільному телефоні — обмежений ресурс, аж ось потрібно згаяти десять хвилин коштовного часу, щоб дістатися до оператора. До того ж, послугу call-back (передзвонювання на номер клієнта) надає тільки Приватбанк.

Висновки

Дослідження дало змогу виокремити три основні проблеми, властиві майже всім інформаційно-довідковим службам українських банків:

- 1) Недоступність call-центрів і незрозумілість їхньої організації для клієнтів. У деяких банках телефон єдиної довідкової приховано десь у глибинах сайту, тому про нього просто не знають (за винятком тих, хто має пластикову картку, на якій обов'язково зазначено телефон служби підтримки). Клієнтам неохоче дають консультації: багато що залежить від того, на якого оператора потрапиш — бувають "тугодуми" й "мовчуни". Отож багато користувачів банківських послуг, як і раніше, отримують інформацію від своїх знайомих, а фінансові установи не можуть збагнути, яким чином на ринку народжуються міфи про їхню структуру.
- 2) Банки самі не до кінця визначилися, що таке call-центр, і не розуміють усіх завдань, які постають перед цією службою. Тут варто грамотно визначити маркетингові зав-

Ітоговий рейтинг доступності інформаційно-справочних служб українських банків і їх функціональних можливостей										
Банк	Етап 1	Етап 2	Етап 3	Етап 4	Етап 5	Етап 6	Етап 7	Етап 8	Етап 9	Ітоговий балл
«Райффайзенбанк Україна»	3,30	3,59	3,82	3,59	4,21	5,00	4,57	3,91	4,57	4,06
Первый Украинский Международный Банк	3,23	3,79	4,61	4,02	4,82	3,30	3,58	4,88	4,01	4,03
Укрэксімбанк	3,55	2,81	3,59	3,68	4,72	4,34	3,82	4,72	4,30	3,95
ВАБанк	3,42	4,55	3,83	3,70	4,53	4,03	0,00	4,82	4,23	3,68
Родовід Банк	2,85	3,73	3,08	3,30	3,50	3,99	3,20	3,76	4,30	3,52
«Форум»	3,16	4,70	3,46	2,85	2,87	3,68	3,30	3,67	3,50	3,47
Укргазбанк	3,68	5,00	2,93	3,05	3,61	4,24	0,00	3,35	4,10	3,33
«Надра»	3,15	4,88	4,24	3,45	0,00	3,74	3,58	3,33	3,44	3,31
Правзкс-Банк	2,99	2,49	2,93	3,58	3,79	2,74	3,58	4,41	2,61	3,23
«Аваль»	2,57	2,06	3,46	3,38	1,93	3,93	3,37	4,22	3,91	3,20
ПриватБанк	2,74	3,33	3,69	3,29	3,00	1,80	3,31	3,76	3,52	3,16
Укрсоцбанк	3,46	3,33	4,06	0,00	4,82	3,68	3,35	4,70	0,00	3,04
СЕБ Банк («Ажис»)	4,30	3,23	2,97	0,00	4,28	3,15	0,00	3,35	3,30	2,73
«Хрещатик»	3,15	2,34	3,68	3,46	2,27	3,06	3,18	0,00	2,70	2,65
Укрпробанк	3,04	1,55	0,00	2,72	2,85	3,95	3,05	3,08	3,15	2,60
ТАС-Комерцбанк	3,68	2,98	0,00	2,70	3,67	0,00	0,00	3,56	3,79	2,26
Брокбизнесбанк	2,45	3,81	4,06	0,00	1,87	3,63	0,00	0,00	3,20	2,11
«Финансы и Кредит»	2,91	2,56	3,45	0,00	3,08	3,24	0,00	0,00	2,62	1,99
УкрСиббанк	3,75	3,63	0,00	2,61	2,85	0,00	2,88	0,00	0,00	1,75
ПроКредит Банк	0,00	0,00	0,00	0,00	3,53	3,95	0,00	0,00	4,41	1,32

Істочники: Contactis, «Мета», «Финист», «Експерт»

Рейтинг по результативним звонкам	
Банк	Ітоговий балл
ВАБанк	4,14
«Райффайзенбанк Україна»	4,06
Первый Украинский Международный Банк	4,03
ПроКредит Банк	3,96
Укрэксімбанк	3,95
Укрсоцбанк	3,91
Укргазбанк	3,75
«Надра»	3,73
Родовід Банк	3,52
СЕБ Банк («Ажис»)	3,51
«Форум»	3,47
ТАС-Комерцбанк	3,39
Правзкс-Банк	3,23
«Аваль»	3,20
Брокбизнесбанк	3,17
ПриватБанк	3,16
УкрСиббанк	3,14
«Хрещатик»	2,98
«Финансы и Кредит»	2,98
Укрпробанк	2,92

Істочники: Contactis, «Мета», «Финист», «Експерт»

Рис. 13. Підсумковий рейтинг доступності інформаційно-довідкових служб українських банків та їхніх функціональних можливостей. Рейтинг за результативними дзвінками.

дання, потім налагодити належні бізнес-процеси силами аутсорсингових центрів і тільки після цього купувати власне устаткування під реалізовані й формалізовані процеси.

Крім того, 90% наших банків є продукт-орієнтованими. "Про те, що потрібно клієнтам, ніхто не думає. Насамперед думають, який вигадати продукт, аби його продати якомога більшій кількості людей. Запровадження call-центрів свідчить про те, що банки намагаються орієнтуватись на клієнта, однак у багатьох ця клієнт-орієнтованість наразі є уявною, показаною", — вважає директор

Агентства прямого маркетингу "Мета", президент Української асоціації директ-маркетингу Тарас Копитько. Водночас загострення конкуренції в банківській системі вже спричиняє потребу перегляду стратегії роботи із клієнтами.

3) Невисокий рівень підготовки фахівців, які відповідають на дзвінки, здебільшого зумовлений тим, що ці люди не належать до банківського середовища й отримують за свою працю досить невелику платню. Бути працівником call-центру не надто престижно, тим часом робота тут нервова й напружена, через що оператори часто змінюються. Тож більшість

банків не зважається на фундаментальне навчання таких працівників, оскільки не хоче вирощувати кадри для конкурентів. Багато установ просто набирають недосвідчених студентів, яким пропонують поверхневий курс навчання. У цьому разі ані добре устаткований call-центр, ані просунуті технологічні рішення не врятують клієнта від неякісної послуги.

Джерела

Параметри дослідження 20 комерційних банків методом тестування; час проведення дослідження — вересень 2006 р.

 АКАДЕМІЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ освіта для вашого успіху!			навчальний центр  УСПІХ
* МАРКЕТОЛОГ * МЕНЕДЖЕР З РЕКЛАМИ ТА PR * ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ * ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ	* PR * РЕКЛАМА * КОНФЛІКТОЛОГІЯ * ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ КЕРІВНИКА	* ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ * ПІДГОТОВКА БІЗНЕС-ТРЕНЕРІВ * АКТИВНИЙ ПРОДАЖ * ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ	www.uspeh.net.ua 486-17-05 483-97-86 Білоруська, 22, к. 318 (м "Лук'янівська")

ІНТЕРНЕТ-КОРИСТУВАННЯ В КИЄВІ

РЕЗУЛЬТАТИ РЕПРЕЗЕНТАТИВНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЖИТЕЛІВ КИЄВА

Компанія InMind, 2006
e-mail: office@inmind.com.ua
www.inmind.com.ua
тел. (380 44) 539-1639, 331-4427

У травні 2006 р. компанія InMind здійснила дослідження, що дозволило оцінити частку користувачів Інтернету¹ серед киян та їхні вподобання щодо Інтернет-порталів.

Користувачі Інтернету

Серед населення Києва віком від 16 років користувачі Інтернету складають 30%, причому до них практично рівною мірою належать чоловіки й жінки.

У цілому показник по Києву фактично вдвічі перевищує аналогічний показник Інтернет-користування в Україні у цілому (близько 16%).

Чи користуєтеся Ви Інтернетом?

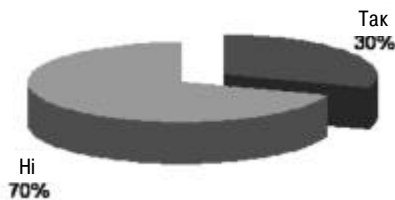


Рис. 1

З-поміж усіх вікових груп, як і варто було очікувати, найбільшу частку користувачів Інтернету складає молодь віком 16-29 років (58%). Серед старшої групи — 30-44 роки — користувачів близько третини (32%), в групі 45-60 років — 11%. А от із покоління віку 61+ Інтернетом користуються лише 4%.

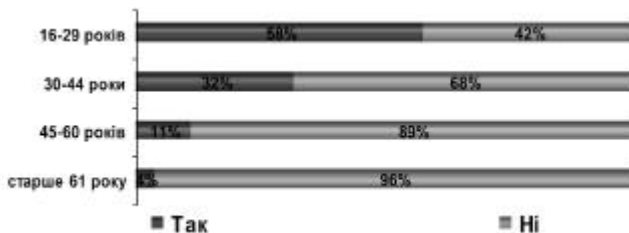


Рис. 2

Портали, використовувані для пошуку інформації в Інтернеті

Опитування також дало змогу з'ясувати переваги у виборі порталів, які відвідують користувачі для пошуку потрібної інформації. Користувачі могли називати кілька використовуваних порталів, однак понад половину — 58% — відзначили, що послуговуються лише одним пошуковиком.

Майже однакову популярність у киян мають Ukr.net — 37% і Google — 36%, що випереджають такі пошуковики, як Bigmir, Yandex та Rambler — по 25%, 23% і 21% відповідно. Значно менша кількість киян використовує для пошуку портали Meta (15%) і Yahoo (7%).

Які Інтернет-портали Ви використовуєте для пошуку?

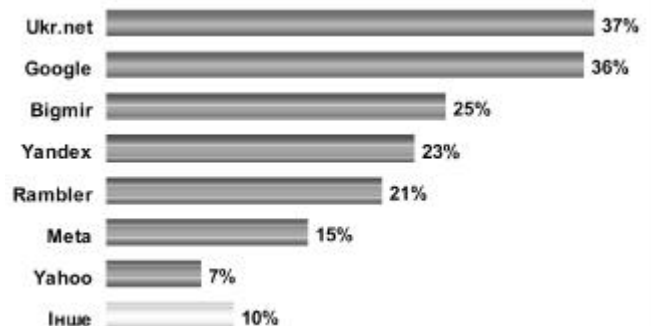


Рис. 3

Інформація про проект: дослідження проводила компанія InMind у період із 23 до 29 травня 2006 року методом репрезентативного телефонного опитування населення міста Києва віком від 16 років і старше. Обсяг вибірки — 404 респонденти. Теоретична похибка вибірки не перевищує 5%.

¹ Респонденти під час опитування ідентифікували себе як користувачі або не-користувачі Інтернету, виходячи з можливостей доступу й користування Інтернетом у цілому - як удома, так і поза домівкою (на роботі, в інтернет-кав'ярнях, у друзів тощо).

ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ КАНЦЕЛЯРСЬКИХ ТОВАРІВ

СЕРГІЙ КАСЯН,
викладач кафедри маркетингу Українського державного
хіміко-технологічного університету,
e-mail: syakasian@ukr.net

МАКСИМ ГОРДІЄНКО,
провідний маркетолог фірми канцелярських товарів UltraOffice,
м. Дніпропетровськ,
e-mail: almazpost@mail.ru

Характерною рисою сучасного етапу розвитку товарних ринків є доволі слабка розвинутість інфраструктурного забезпечення, зростання насиченості товаром та істотна конкурентна боротьба. Саме тому в таких умовах потрібно робити акцент на дослідженні механізмів позиціонування в аспектах аналізу методів сегментації та управління брендами.

У здійсненні маркетингової діяльності посередницьким підприємством на ринку канцелярських товарів є проблема нестачі глибокої структурної сегментації ринку й адекватності комплексу позиціонування вимогам структури споживчого попиту. Ці проблеми зумовлені недостатньо дієвою політикою позиціонування суб'єктів бізнесу на українських торгових підприємствах.

Дослідження проблематики позиціонування сприяє розв'язанню важливих наукових та практичних завдань: інтенсифікації розподілу товару на ринках, поліпшення ступеню споживчої задоволеності покупців, розширення площі охоплення ринку певним підприємством.

Проведемо дослідження на прикладі ринку канцелярських товарів дніпропетровського регіону, а саме — здійснимо аналіз та оцінку маркетингової діяльності посередницького підприємства UltraOffice, що функціонує на цьому ринку вже 10 років. На підставі оцінки експертів сегмен-

ти гуртового ринку канцтоварів можна зобразити так, як це показано на рис. 1.

Варто зазначити, що сегмент "Торговці суміжними товарами" погано пропрацьований постачальниками канцтоварів. Так, наприклад, ринкові торговці скотчем мало цікавлять гуртових продавців канцтоварів, оскільки вони працюють із вузьким асортиментним переліком. Те саме можна сказати й про відділи подарунків, у яких представлено, наприклад, подарункові ручки. Фактично, якщо в решті двох сегментів продавці шукають покупців, то в цьому сегменті так відбувається не завжди [1]. Він досить привабливий для UltraOffice, незважаючи на те що є найменшим і складає лише 14% гуртового ринку канцтоварів. Великі компанії не в

зможі розробляти цей сегмент, що посилює конкурентні переваги UltraOffice.

Деякі компанії-імпортери намагаються сегментувати ринок за такими критеріями:

- ♦ сегмент новорічних прикрас (90% новорічних прикрас поширюються через канцелярські канали збуту) [2];
- ♦ сегмент канцтоварів-подарунків;
- ♦ сегмент дитячих канцтоварів;
- ♦ сегмент канцтоварів-приколів.

Такі варіанти сегментації викликають цікавість із погляду наукового експерименту. Деякі з них були досить успішними (наприклад, сегмент канцтоварів-подарунків) [3].

Російський маркетолог Борис Резніченко [4, 5] відзначає один із сучасних цікавих напрямків у сегментації — сегментацію за перевагами,

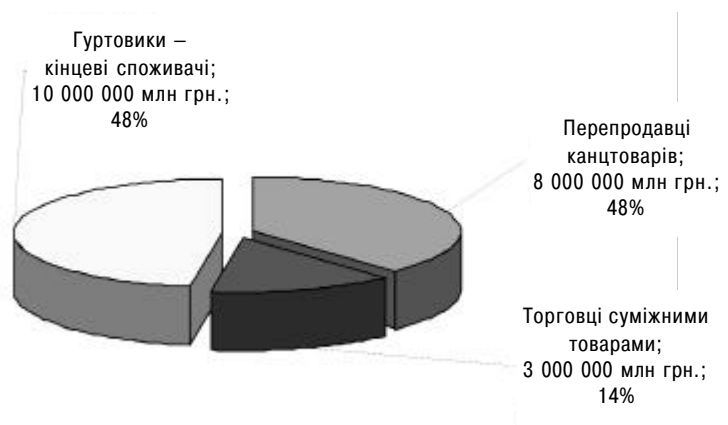


Рис. 1. Сегментація дніпропетровського ринку канцтоварів.

що їх шукає споживач, обставинами використання або обставинами придбання. Всі три методи пов'язані з розподілом ринку за потребами індивідів, а не за притаманними товарам якостями.

Якщо кількість потреб людини вимірюється в тисячах або щонайбільше в десятках тисяч, то кількість людей вимірюється мільярдами, коли йдеться про глобальний маркетинг. В умовах же локального дніпропетровського ринку канцелярських товарів кількість потреб складає декілька десятків, а кількість потенційних споживачів — декілька сотень тисяч. Вочевидь, сегментацію за потребами тут здійснити значно простіше.

Отже, для того щоб провести коректніше позиціонування, необхідно виокремити всі потреби (або обставини споживання, або обставини купівлі), систематизувати їх і запропонувати свої переваги та програму обслуговування для кожної групи.

В UltraOffice такий метод сегментації часом застосовували неусвідомлено. Так, наприклад, одна торгова компанія (ДФ "Електрик") не погоджувалася стати клієнтом UltraOffice, мотивуючи це тим, що вона має роками напрацьовані зв'язки з відомим дніпропетровським постачальником канцелярських товарів. Вивчивши потреби цієї торгової компанії, менеджер зі збуту UltraOffice запропонував їй товар, який був в асортименті партнера ДФ "Електрик", але мав перевагою в завезенні. Цим товаром виявився скотч певних параметрів (ширина, довжина, клейкість, ціна), що його у великих обсягах використовують для роботи складу ДФ "Електрик". Завдяки тому, що UltraOffice правильно визначив потреби потенційного клієнта та зміг створити достатній товарний запас необхідної продукції, він здобув переваги перед конкурентами. Однак торговий персонал сприйняв це як щасливий випадок, а не як систему сегментації за потребами.

Другим прикладом є прагнення UltraOffice обслужити всіх можливих клієнтів. Підприємство ще дуже молоде, й тому його персонал вважає, що незалежно від суми покупки ко-

жен клієнт має отримати якомога якісніше обслуговування. Це призводить до того, що менеджер зі збуту може витратити в сумі до 15 хвилин на день, підбираючи потрібні стрижні для кулькових ручок пенсіонерів (UltraOffice — гуртово-роздрібне підприємство), тоді як цю товарну позицію можна замінити дешевою ручкою, що задовольнила б потреби незаможних покупців і водночас дала б можливість персоналові UltraOffice якісніше використовувати час. Стрижні ж краще реалізовувати дрібним гуртом упаковками.

Суть нашої пропозиції полягає в тому, щоб торгові канцелярські підприємства сегментували ринок, визначивши всі потреби, або обставини споживання, або обставини купівлі пропонованої їм продукції. Назвемо цей критерій сегментації "потреби-обставини".

За потребами можна виокремити такі сегменти канцелярського ринку:

- ♦ дешеві канцтовари;
- ♦ канцтовари з довгим терміном служби, нестандартні потреби (наприклад, папір газетний формату А6);
- ♦ канцтовари зі строго нормованими технічними характеристиками;
- ♦ жорстко нормований асортимент канцтоварів;
- ♦ оперативне дороз'їзду канцтоварів;
- ♦ раціонально дібраний асортимент канцтоварів,
- ♦ канцтовари для вищого керівництва;
- ♦ дитячі канцтовари, шкільні канцтовари;
- ♦ канцтовари-подарунки, канцтовари-іграшки;
- ♦ канцтовари для художників, канцтовари-інструменти (макетні ножі, скотч, металеві лінійки) [9].

За обставинами споживання можна розрізнити: споживання в офісі, споживання у школі, споживання вдома, промислове споживання, споживання на природі (наприклад, пленер художників).

За обставинами купівлі:

- ♦ купівля у спеціалізованих магазинах;
- ♦ купівля у спеціалізованих відділах;
- ♦ купівля у секціях супутніх товарів у

супермаркетах;

- ♦ купівля на ринку, замовлення за телефоном (тільки гурт);
- ♦ купівля в спеціалізованих постачальників у демонстраційних залах;
- ♦ купівля через мережу Інтернет.

Указані сегменти будуть, звичайно, інколи перетинатися, а часом і повністю накладатися один на одного, тому без традиційної сегментації тут не обійтися — для встановлення розміру цільового ринку та його сегментів із метою визначення привабливості такого ринку. Тобто спочатку ми сегментуємо ринок за традиційними критеріями, а потім для вдосконалення позиціонування сегментуємо за критерієм "потреби-обставини" для максимальної концентрації маркетингових зусиль.

Розглянемо цю пропозицію на конкретному прикладі. Менеджер зі збуту UltraOffice виходить із пропозицією про продаж канцтоварів компанії, що належить до сегмента "гуртовика — кінцеві споживачі". Насамперед він складає загальну картину потреб клієнтів у даному сегменті, а потім контактує з потенційним клієнтом. Стандартною поведінкою менеджера зі збуту буде назвати себе, сказати про хороший асортимент, привабливі ціни, готовність дороз'їзду, торгуватися й працювати під замовлення. У 80–90 % випадків його респондент уже працює з певною компанією протягом тривалого часу; його потреби в цілому партнер задовольняє, а отже він не замислюється про те, щоб звертатися до іншого постачальника. Тому менеджер UltraOffice часто дістає відмову, але розраховує на те, що рано чи пізно його дзвінки до потенційних клієнтів і відвідини виставок матимуть успіх. Таким чином він знаходить нових клієнтів, але це відбувається в разі обов'язкового виконання однієї з умов:

- ♦ потенційного клієнта кардинально не влаштувало щось у постачальнику;
- ♦ потенційний клієнт — молоде підприємство, яке ще не напрацювало зв'язків;
- ♦ менеджер із закупівель потенційного клієнта постійно шукає но-

Сегментування згідно з класичним критерієм

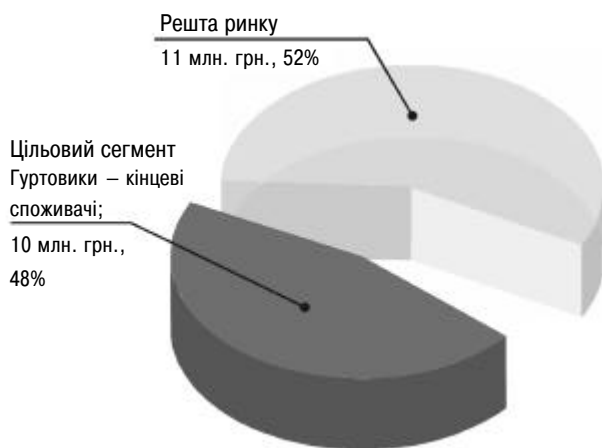


Рис. 2. Цільовий сегмент UltraOffice дніпропетровського гуртового ринку канцтоварів і його місячна місткість.

вих постачальників із метою скорочення витрат своєї компанії.

Зазначимо, що в останньому випадку співпраця триватиме доти, доки не виникне потреби знайти чергового нового постачальника, а отже такий клієнт не вирізнятиметься лояльністю.

Як розгортатимуться події, якщо менеджер змінить тактику та скористається додатковим маркетинговим інструментарієм у вигляді сегментації за критерієм "потреби-обставини"? По-перше, він визначиться із сегментом, до якого належить його постійний клієнт, та розмірами цього сегмента — так само, як і в першому варіанті (рис. 2).

Але після проведеної сегментації менеджер UltraOffice не складатиме пропозиції, типової для представників усього сегмента, а натомість сформує список наявних потреб, перерахувавши можливості своєї фірми й потреби представників цільового сегмента. Цей процес дещо схожий на пошук ніш, але насправді відрізняється від нього. Під час сегментації за критерієм "потреби-обставини" є можливим не подрібнення сегмента на частини, як це відбувається під час пошуку ніш, а накладання одного сегмента на інший, пошук найпривабливіших ділянок роботи в місцях перетину сегментів, як це показано на рис. 3. При цьому вибра-

ний спочатку сегмент приймають за цілий ринок, що його своєю чергою сегментують за критерієм "потреби-обставини".

Сегментація, проведена в спосіб, показаний на рис. 3, дає картину набагато детальнішу за сегментацію, відображену на попередньому рис. 2. Ми бачимо, що частина наших споживачів належить до сегмента "Гуртовики — кінцеві споживачі" й що,

наприклад, перетин сегментів "потреби-обставини" дав такі результати: (1–2); (2–3); (3–4); (4–5–6) (розмір сегментів визначений експертно та на підставі маркетингових досліджень ринку).

Виходячи з отриманих результатів, ми бачимо, що:

1. Деяким промисловим підприємствам, які є гуртовими покупцями, потрібні нестандартні рішення в області постачання канцтоварів. Площа перетину сегментів показує, що для UltraOffice він є цікавим і прибутковим. Тому тепер менеджер зі збуту, виходячи з пропозицією до постачальника промислового підприємства, повідомить не тільки те, що UltraOffice має "що завгодно під замовлення за привабливою ціною". Глибше сегментуючи ринок, UltraOffice досягне кращого розуміння менеджерами потреб потенційного клієнта й, відповідно, досконалішого позиціонування як самої компанії, так і пропонованого нею товару. Більш конкретна ринкова пропозиція має великі шанси на успіх. Так, наприклад, залежно від потреби можна запропонувати спеціальні етикет-машини або ручні ламінатори холодного ламінування.

Сегментування згідно з критерієм "потреби-обставини"

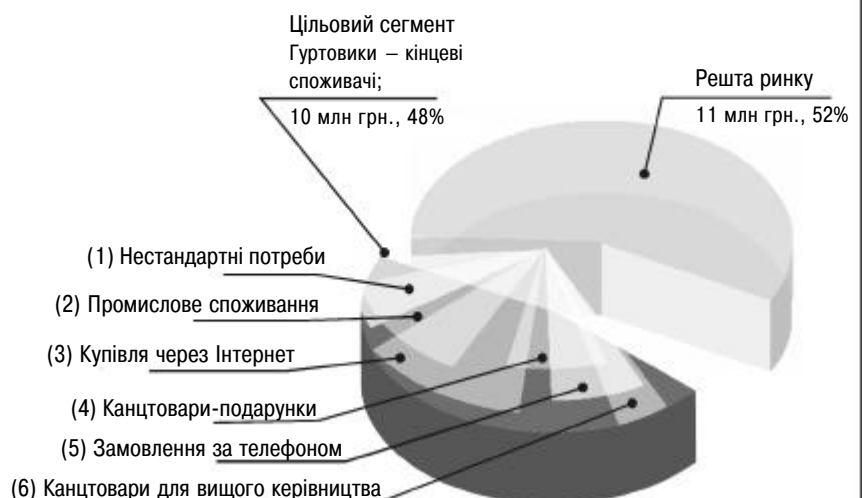


Рис. 3. Поєднання сегменту "Гуртовики — кінцеві споживачі" із сегментацією за критерієм "потреби-обставини".

2. Аналогічно, аналізуючи далі діаграму, бачимо наступне:

- ♦ промислові підприємства часто шукають постачальників, наприклад, скотчу пакувального через Інтернет;
- ♦ через Інтернет часто шукають канцтовари-подарунки;
- ♦ секретареві цільової фірми варто не відразу пропонувати "повний перелік канцтоварів", а спершу повідомити, що UltraOffice пропонує канцтовари-подарунки для вищого керівництва, а також будь-які канцтовари під замовлення. Також бачимо, що реклама даної пропозиції, знов-таки, зацікавить користувачів мережі Інтернет.

Вагомою перевагою такого підходу є те, що UltraOffice не пропонуватиме потенційним клієнтам покинути старого постачальника; у пропозиції йдеться про своєрідне доповнення до послуг уже наявних партнерів, що дозволить м'якше входити у партнерські відносини з новими клієнтами.

Також варто відзначити важливість селективного просування брендів під час використання цієї методики сегментування. Тобто розглядаючи потреби вибраного цільового сегменту, менеджер може пропонувати споживачам, що належать до цього сегмента, бренд, який включає канцтовари відповідної якості.

Для організаційного впровадження даної пропозиції потрібно виконати

низку заходів. Згідно зі структурною характеристикою директор підприємства виконує задачі, пов'язані з поставками та фінансами. У разі ухвалення запропонованих нами нововведень директор муситиме активніше залучати маркетинг (у перспективі — найняти на роботу маркетолога), навчатися точніше сегментувати ринок, конкретизуючи завдання для менеджера зі збуту. Це відобразиться й на закупівлях, до плану яких потрібно буде включити додатковий товар для задоволення потреб певних сегментів. У таблиці 1 наведено план потрібних заходів і витрат.

Сумарні витрати складуть щонайменше 5000 грн., але 4500 грн. із цих коштів надійдуть не з прибутку, а за рахунок місячного відтермінування оплати та можливості резервування товару в постачальників.

Директор у цьому випадку бере на себе функції управління процесом більш глибокої сегментації ринку, менеджер зі збуту — функції виконавця.

Річне збільшення обсягів продажу завдяки впровадженню пропозиції розраховуємо на підставі таких даних:

- ♦ кількість клієнтів, із якими ведуть тривалі переговори = 38 (ці клієнти виявили зацікавленість, але поки що не погодились укласти контракт на купівлю канцтоварів в UltraOffice);
- ♦ місячний потенційний обсяг закупівель цих клієнтів = 30400 грн.

Імовірність події А — $P(A)$ розраховується за формулою (1):

$$P(A) = \frac{k}{n} \quad (1)$$

де k — число результатів, що сприяють події А (укладення договору); k_1 — число результатів, що сприяють події А до впровадження — 10,26; k_2 — число результатів, що сприяють події А після впровадження — 19,38;

Збільшення ймовірності приймаємо, ґрунтуючись на практиці канцелярських продажів. Збільшення $k_1 \rightarrow k_2$ залежить у тому числі й від енергійності менеджера, який умотивований еквівалентним збільшенням заробітної платні.

n — число рівноймовірних результатів;

n = всі 38 партнерів можуть погодитися, всі 38 партнерів можуть відмовитися й усі 38 партнерів можуть попросити час на обдумування, тобто $38 + 38 + 38 = 114$ результатів.

Імовірність $P(A_1)$ досягнення угоди до впровадження пропозиції:

$$P(A_1) = 10,26 / 114 = 0,09$$

Імовірність досягнення угоди після впровадження пропозиції:

$$P(A_2) = 19,38 / 114 = 0,17$$

Зростання ймовірності відбулося завдяки вдосконаленню позиціонування та впровадженню сегментації за критерієм "потреби-обставини"; за цим зростанням відбулося збільшення кількості сприятливих результатів k .

Прогнозоване місячне зростання обсягу гуртових продажів складе:

$$OP_{\text{прог}} = OP_{\text{потенц}} \cdot P(A) \quad (2)$$

де $OP_{\text{прог}}$ — обсяг продажів прогнозований;

$OP_{\text{потенц}}$ — обсяг продажів потенційний 30400 грн./міс;

$P(A)$ — імовірність події А (укладення договору продажу);

$OP_{\text{прог1}}$ (до впровадження) = $30400 \cdot 0,09 \sim 2700$ грн. $\sim 16\%$;

$OP_{\text{прог2}}$ (після впровадження) = $30400 \cdot 0,17 \sim 5000$ грн. $\sim 30\%$ гуртового місячного обсягу продажу.

Тобто ефективність роботи збуту зросте приблизно вдвічі.

Частку ринку UltraOffice розрахо-

Таблиця 1

План заходів з упровадження нового сегментування

№ з/п	Найменування заходу / Відповідальний	Учасники	Терміни	Вартість, грн.
1	Навчання персоналу сучасних методів сегментації ринку / Тренер-Маркетолог	Директор, менеджер зі збуту	1 тиждень	500, одноразово
2	Створення додаткового товарного запасу на складах	Директор, комірник	1 тиждень після визначення потреб	4500, щомісячно
3	Додаткові рекламні витрати	Менеджер зі збуту	2 тижні	100, щомісячно
РАЗОМ витрат у перший місяць				5100

Джерело: дослідження авторів.

вуємо за формулою:

$$C_i = \frac{OP_i}{\sum_{j=1}^n OP_j} \cdot 100, \% \quad (3)$$

де $\sum_{j=1}^n OP_j$ — загальний обсяг продажів на ринку, грн. = 21000000 грн.;

OP_{i1} — річний обсяг продажів i -го підприємства (UltraOffice) до впровадження пропозиції, $OP_{i1} = 194000$ грн.

Звідси C_i до впровадження пропозиції складе:

$$C_i = 194000 / 21000000 \cdot 100 = 0,92\%$$

OP_{i2} — річний обсяг продажів i -го підприємства (UltraOffice) після впровадження пропозиції визначаємо за формулою:

$$OP_{i2} = OP_{i1} + OP_{\text{прог2}} \cdot 12 \text{ місяців} \quad (4)$$

$OP_{i2} = 254000$ грн., звідси C_i після впровадження пропозиції складе:

$$C_i = 254000 / 21000000 \cdot 100 = 1,21\%$$

Частка ринку UltraOffice на дні-пропетровському гуртовому ринку канцтоварів збільшиться на 0,29%—з 0,92% до 1,21%, що для такого невеликого підприємства є хорошим показником. Термін окупності вкладень (у випадку придбання додаткового товару власним коштом) — 5 місяців після впровадження пропозиції. Термін окупності вкладень (у випадку, якщо додатковий товар буде взятий із відтермінуванням оплати) — 1 місяць після впровадження пропозиції.

Таким чином дослідження позиціонування сприяє поліпшенню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що дозволяє більш аргументовано підходити до вибору політики управління цінами підприємств на товарному ринку. Теоретичне обґрунтування та практична реалізація пропонуваного підходу до позиціонування й сегментування дозволяє підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. При цьому — що є важливим у стратегічному аспекті — суб'єкти господарювання покращать свої ринкові позиції та фінансове становище. Саме тому, формуючи маркетингову політику, варто приділяти увагу дослідженню позиціонування, адже

це сприяє адаптації комплексу маркетингу до ситуативних змін на ринках товарів та послуг.

Джерела

1. Коротков А. Статистическая методология позиционирования продукта // Маркетинг. — 2003. — №2. — С. 11-20.

2. Єрмошенко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій: Навч. посіб. — К.: НАУ, 2001. — С. 215.

3. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 1999. — С. 281.

4. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. — К.: Знання, 2004. — С. 137.

5. Райс Л. Позиционирование. Битва за узнаваемость. — СПб: Питер, 2002. — С. 192.

6. Павленко А. Ф. Маркетинг. Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 92.

ПРОЕКТ КОМПАНИИ АМПЛУА ПЕРСОНАЛ

Kiev.trainings.ru

КИЕВ

Мир тренингов в Украине

Тренинги Семинары Конференции Презентации Мастер-классы

www.Kiev.trainings.ru



Эксперт рынка тренинговых услуг в Украине

trainings@amplua.com.ua

(044) 461-97-89



Міністерство науки та освіти України
Українська Асоціація Маркетингу
Компанія TNS Ukraine



**Всеукраїнський конкурс
студентських наукових робіт з маркетингу
ім. Ігора Ткаченко**

Мета конкурсу
підвищення рівня підготовки
фахівців з маркетингу,
сприяння розвитку
маркетингу в Україні

Номінація
Маркетингові
дослідження

**МОЛОДЬ
ОПАНОВУЄ
МАРКЕТИНГ**

ВИМОГИ ДО НАУКОВИХ РОБІТ

**1. Наукова праця має бути спрямована на висвітлення результатів
конкретних маркетингових досліджень.**

Автор роботи повинен:

- а) назвати джерела одержання інформації та по можливості описати методику збирання й обробки первинної маркетингової інформації;
- б) аргументувати причини, що спонукали його аналізувати саме ці дані;
- в) акцентувати увагу на статистичні методи, за допомогою яких він аналізує ці результати, і обґрунтувати потребу використання саме цих статистичних методів;
- г) особливу увагу автор зобов'язаний звернути на коректність інтерпретації й узагальнення даних.

2. Наукова праця описує методику збирання даних чи їхню обробку.

Автор наукової праці зобов'язаний:

- а) порівняти цю методику з добре відомими в практиці маркетингових досліджень методиками;
- б) показати галузі застосування даної методики та її оригінальність;
- в) описати переваги і вади даної методики;
- г) проаналізувати досвід застосування даного методу в практиці маркетингових досліджень.

3. Наукова праця аналізує сегменти ринку.

Автор наукової праці зобов'язаний:

- а) показати й обґрунтувати доцільність вибору інформаційного джерела;
- б) проаналізувати ступінь повноти використовуваної автором інформації;
- в) описати й обґрунтувати доцільність використання застосовуваних методів аналізу інформації;
- г) особливу увагу автор зобов'язаний звернути на коректність інтерпретації й узагальнення даних.

Наукова праця повинна бути невеликою за обсягом (35-45 стор.), оригінальною, без "води" й абстрактних міркувань. Оцінюватиметься не кількість, а якість роботи.

З вимогами до наукових робіт ви можете ознайомитися на веб-сторінці
YAM <http://uam.iatp.org.ua> та на веб-сторінці компанії
TNS Ukraine www.tns-global.com.ua

Роботи надсилайте на адресу: 03057, пр. Перемоги 54/1, оф. 434,436,
Київ, Українська Асоціація Маркетингу.

Роботи приймаються до 10 лютого 2007 року у друкованому вигляді
(2 примірники + РР-презентація).

Термін проведення: вересень 2006 – квітень 2007 року.

27 травня 2007 року – підбиття підсумків та нагородження переможців.

Призи конкурсу:
1-ша премія – 1500 грн
2-га премія – 1000 грн
3-тя премія – 500 грн

"ВІД ЛЮБОВІ ДО НЕНАВИСТІ — ОДИН КРОК" У СТОСУНКАХ МІЖ КОНСУЛЬТАНТОМ І ЗАМОВНИКОМ

ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСЮК,

к.е.н., доцент, заступник директора Міжнародного інституту бізнес-освіти Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

e-mail: olexyuk@icbe.com.ua

Основним стимулом до написання цієї статті стала зустріч із керівником успішного PR-агентства, під час якої ми обговорювали можливі напрямки співпраці й поєднання компетенцій у сферах управління діловою репутацією та консалтингу. В ході розмови ми обмінялися думками щодо основних проблем діяльності на власних сегментах ринку професійних послуг України. На наше здивування виявилось, що більшість труднощів, які виникають у роботі з клієнтами, у нас однакові. Обговоривши докладно можливі мотиви поведінки компаній-замовників, ми дійшли згоди щодо існування в Україні певної специфіки просування та реалізації на ринку професійних послуг інтелектуального продукту, яким є формування іміджу організації, проведення PR-заходів, виконання досліджень товарних ринків, розробка стратегій розвитку, юридичний супровід господарської діяльності, проведення аудиту тощо.

Відносячи до сфери професійних послуг чи робіт зовнішніх спеціалістів багато професійних практик, ми вирішили зосередити увагу читачів на одному з наймасштабніших різновидів цього бізнесу — управлінському консалтингу. Вибір саме консалтингу базується на власному досвіді виконання ряду проектів на замовлення українських компаній, а також на його ролі в ринковій системі країни. Відзначимо, що становлення та розвиток вітчизняного бізнесу супроводжується зміною соціальних інституцій і поширенням світового досвіду функціонування ринкового механізму. Одним із найяскравіших індикаторів рівня бізнес-культури та професійності на макроекономічному рівні вважається ступінь розвитку

ринку професійних послуг, який варто розглядати не тільки як окрему сферу бізнесу, а й як інтелектуальну інфраструктуру та каталізатор інноваційного розвитку національної економіки.

Основною метою запропонованої читачам роботи ми вважаємо формування чіткого і простого розуміння сутності бізнесу професійних послуг — управлінського консалтингу. Вибір теми обґрунтований міркуваннями, які, на нашу думку, характеризують більшість сегментів цього ринку:

- ♦ Нерозвиненість технологій взаємодії консультантів і замовників, документальна непорядкованість співпраці часто чи постійно є причиною дискредитації якості самих консультаційних послуг та іміджів консультаційних компаній.
- ♦ Неготовність українських компаній-замовників платити за професійно надані консультаційні послуги породжує дві основні тенденції: з одного боку, пропозицію на ринку формують тільки ті послуги, що їх на поточний момент вважають "модними" клієнти; з іншого боку, нерозвиненість в Україні практики купівлі-продажу інтелектуального продукту зумовлює "кишеньковий характер" більшості консультаційних компаній, виконання ними фінансово-оптимізаційних функцій.
- ♦ Поліпшення інформаційної інфраструктури (легальної та нелегальної) вітчизняних ринків підвищує прозорість комерційної діяльності компаній, а ринок консультаційних послуг України розвивається у двох основних напрямках — "бізнес на взаєминах із клієнтом" та "бізнес на аналітич-

них технологіях". Неправильне позиціонування послуг багатьох консультаційних компаній призводить до заплутування потенційних замовників.

Отже, цільову аудиторію цієї роботи вбачаємо у працівниках консультаційних компаній, яким стаття допоможе покращити власну маркетингову діяльність та ліпше зрозуміти поведінку клієнта у найскладніший момент їхньої співпраці — момент замовлення послуг, а також у фахівців компаній різних сфер бізнесу, які хоча б раз розмірковували над залученням зовнішніх спеціалістів для реалізації будь-яких бізнес-проектів. Останнім робота дасть можливість краще зрозуміти технології роботи операторів ринку управлінського консалтингу та взагалі сфери професійних послуг, а до того ж ефективніше організувати пошук і роботу потрібних спеціалістів.

Консультант в Україні в момент продажу своїх послуг завжди долає три "міфи" потенційних клієнтів, які ще житимуть у свідомості наших бізнесменів і менеджерів не один рік:

- ♦ залучення кваліфікованих зовнішніх спеціалістів є завжди дорожчим, ніж реалізація відповідного бізнес-проекту силами самої компанії, навіть за умови наймання на роботу нових фахівців;
- ♦ пряма загроза безпеці бізнесу — повідомлення консультантові комерційної інформації щодо діяльності компанії, а тому їй доцільно надавати в дещо спотвореному, неповному чи неточному вигляді;
- ♦ консультанти не зацікавлені в отриманні конкретних фінансових або матеріальних результатів від реалізації бізнес-проектів, вони

Таблиця 1

Основні чинники неефективності роботи зовнішніх консультантів і тренерів із компаніями в Україні

3 боку виконавця — консультаційних компаній	3 боку замовника — підприємств та організацій різних сфер бізнесу
1. "Втрата права на послугу" — потурання забаганкам клієнтів та втрата об'єктивності у сприйнятті бізнес-реалій. Компанії продають те, що клієнт готовий купити, незалежно від того, чи справді ця послуга дозволить вирішити реальні (а не задекларовані) проблеми його бізнесу.	1. "Неготовність платити" — більшість підприємств та організацій, які звертаються по професійні послуги, насправді не готові платити за нематеріальний продукт або ж уявляють собі вартість цього продукту інакше, ніж виконавець. Проведену роботу виконавця оцінюють не за початковими критеріями, а з позицій: "він же не зробив нічого такого складного". Український бізнес спочатку рахує гроші виконавця, а потім зважає, скільки він готовий заплатити за таку роботу. Така логіка не дозволяє операторам ринку професійних послуг формувати реальні бюджети проектів.
2. "Дефіцит компетенцій" — у переліку послуг більшості консультаційних компаній задекларовано ширший спектр компетенцій, ніж це є насправді. Проекти, які виконавець не здатний зробити самостійно, виконуються за рахунок аутсорсингу. З одного боку, це є виправданим із позицій розвитку практики, але з іншого боку, для клієнта це означає некомпетентність, затягування часу й незрозумілість технологій виконання роботи.	2. "Нездатність до впровадження" — кінцеві (фінансові) результати проекту залежать не тільки від якості його розробки, а й від успішності реалізації. Навіть надавши на розсуд клієнта "геніальне" бізнес-рішення, виконавець не може бути впевнений в отриманні позитивних результатів. У разі браку достатніх знань та навичок у працівників клієнта будь-яка маркетингова стратегія залишиться "казочкою про рябенького бичка".
3. "Технологічна неготовність" — загальна культура надання професійних послуг в Україні перебуває на початковій стадії розвитку, а це означає нестачу стандартних договорів, невиконання зобов'язань за договорами тощо. Досить часто виконавець не готовий працювати з клієнтом так, як тому зручно. Додатково зазначимо, що замовлення професійної послуги, крім власне надання цієї послуги, передбачає взяття виконавцем на себе ряду додаткових функцій (презентування результатів перед власниками, надання супроводу під час використання, обов'язкова актуалізація інформації тощо).	3. "Неготовність слухати" — залучаючи до будь-яких робіт зовнішніх фахівців, персонал клієнта захищає позицію, що ніхто краще за них ситуації не розуміє, а значить, не може запропонувати чогось більш-менш цінного. Проте варто пам'ятати, що чи не найголовніша цінність зовнішніх фахівців полягає в їхньому незалежному погляді на проблему "зі сторони".
4. "Торгівля міфами" — наслідуючи відоме на товарних ринках гасло "клієнт завжди правий", компанії, що надають професійні послуги, використовують низку технологій для мотивування клієнтів до замовлення тих послуг, які ці компанії готові продати. В таких випадках створюється "міфічна історія успішності" аналогічних проектів у Росії чи країнах ЄС.	4. "Приховування інформації" — реалізуючи проекти із залученням зовнішніх спеціалістів, клієнти зазвичай не надають реальної інформації до їхніх послуг. Як наслідок, зовнішній консультант або бізнес-тренер у ході реалізації проекту постійно рухається наосліп, витрачає зайвий час, перевіряє "достеменну інформацію" клієнта.
5. "Брак потенціалу розвитку" — більшість консультаційних компаній раз і назавжди обирають спеціалізацію власної практики. Незважаючи на порівняно незначний розмір платоспроможного попиту на професійні послуги в Україні, багато компаній вважають за краще відмовлятися від тих проектів, де потрібно розвивати власні навички відповідно до запитів клієнта, навіть якщо проект належить до профільних послуг. Як правило, компанії роблять спробу переконати клієнта в необхідності змінити власні критерії під можливості Виконавця.	5. "Пошук виправдань" — значна частка проектів клієнта у своїй основі має не розвиток бізнесу або зростання його успішності, а підтвердження чи підтримку вже ухвалених керівником рішень. Зовнішній спеціаліст отримує завдання не шукати реальних причин, а підтасувати факти заради проведення через збори акціонерів, раду директорів або інший захід персонального рішення когось із працівників клієнта.

Джерело: дослідження автора.

тільки хочуть продати власні послуги.

У цілому таких стереотипів поведінки замовники мають значно більше, ніж ми їх подали вище, однак майже на всіх перемовинах, які нам доводилося проводити, поставали насамперед саме ці три проблемні питання. Знову ж таки, базуючись на власному досвіді, можемо стверджувати, що важко розвінчувати впевненість клієнтів у цих "міфах", а також витратити свій та їхній час на заспокоєння суб'єктивних переживань окремих працівників. Не применшуючи ролі окремих осіб у налагодженні співпраці між консультантом і клієнтом, хотіли б відзначити, що зовнішньому спеціалістові виплачують гонорар у разі досягнення результатів, зафіксованих документально. А це означає, що спеціаліст передусім орієнтується на виконання технічного завдання, а вже потім — на вирішення персональних проблем конкретних посадових осіб. Зазначимо, що під час своєї роботи в компанії консультанти так чи інакше надають клієнтові більший обсяг економічних зисків (виконують робіт), ніж це зафіксовано в їхніх контрактах. Такий підхід відображає неписане правило консалтингу, — "клієнтові завжди варто давати більше, ніж він очікує", — яке гарантує повторні замовлення та пристойні рекомендації клієнтів.

Статистика реалізації бізнес-проектів із залученням зовнішніх консультантів в українських компаніях свідчить, що близько половини з таких робіт не мають успіху, а половина натомість повністю або частково досягає проектних цілей. Сьогодні такі пропорції є об'єктивними для ринку професійних послуг (управлінського консалтингу) незалежно від того, визнають це консультативні компанії чи ні. Серед причин такої ситуації постають, на наш погляд, ряд факторів (табл. 1).

На підставі поданої в таблиці інформації читачі можуть самостійно визначити, які з факторів є вирішальними для успішної співпраці зовнішніх спеціалістів і компаній-замовників. Більшість українських підприємств не вважають залучення

до вирішення будь-якої бізнес-проблеми зовнішніх консультантів за нормальний стан речей, міркуючи, що оскільки в межах організації працюють фахівці відповідного профілю (або ж приблизно схожої спеціалізації), то немає потреби витрачати додаткові ресурси для наймання інших спеціалістів. Базуючись на власному досвіді, ми розробили класифікацію типів клієнтів:

- ♦ **Тип А** — компанії, що традиційно є споживачами консультативних послуг. Така традиція, як правило, започатковується або власником, або виконавчим директором і на момент перемовин може бути схарактеризована такою формулою: "ну ж бо, спробуй розповісти мені щось новеньке про мій бізнес".
- ♦ **Тип В** — компанії, що через поточні ринкові умови чи корпоративну політику вирішують певну практичну проблему. Основна семантична формула таких клієнтів — "допоможіть мені вирішити саме мою практичну й цілком конкретну проблему".
- ♦ **Тип С** — компанії, які не намагаються вирішити якісь завдання чи просто не ставлять за мету співпраці із зовнішніми спеціалістами, а підтримують її тільки заради того, щоби краще зрозуміти якийсь аспект або мати "простір для маневру" в конкурентній боротьбі. В процесі перемовин клієнти такого типу переважно виголошують фрази на кшталт: "поясніть мені детальніше цей аспект виконання проекту", "це справді важливо для нас, але ми б хотіли глибше зрозуміти..."
- ♦ **Тип D** — компанії, які реалізують бізнес-проект власними силами, а ззовні залучають тільки інформаційний ресурс. У цьому випадку семантична матриця може звучати так: "мені не потрібно нічого, крім...", "надайте мені первинну інформацію в ході реалізації проекту з таких питань..."

Девід Майстер, Чарльз Грін і Роберт Галфорд у своїй книжці "Радник, якому довіряють" представили іншу класифікацію типів клієнтів, яка ґрунтується на досвіді надання консультативних послуг на розвинутих ринках. Нижче подано типи клієнтів,

що їх наводять автори, але ми запропонували ближче до українських реалій розуміння кожного з них:

- ♦ *тип "тільки факти, панове"* — у ході співпраці декларують потребу постійного підрахунку якихось показників, будь-яке рішення (навіть дрібне й несуттєве) повинне мати підтвердження в детальних розрахунках, кожна цифра знає детальне обговорення на предмет її достеменності; при цьому клієнти різко не сприймають спроб Виконавця надати додаткові послуги (нехай навіть за мізерними цінами);
- ♦ *тип "я ще подумаю над цим"* — клієнти цього типу не схильні приймати будь-які рішення, що передбачають персоніфіковану відповідальність, недостатньо чітко формулюють завдання співпраці із зовнішніми спеціалістами, схильні вирішувати всі проблеми самостійно; в разі розвитку співпраці надання додаткової інформації щодо інших послуг виконавця, робота його спеціалістів із формалізації бізнес-проблеми не дістають жодного поцінування;
- ♦ *тип "хто з нас фахівець"* — цей тип клієнтів діє під впливом певних обставин чи з примусу власників, вважаючи, що вони мають достатньо інформації для вирішення будь-якої проблеми, а також потрібні для розв'язання будь-яких стратегічних завдань навички; в ході співпраці такі Клієнти схильні домінувати над виконавцем, постійно "підкручуючи" його спеціалістів на предмет некомпетентності;
- ♦ *тип "давайте я все зроблю сам"* — клієнти, які намагаються уникнути залучення зовнішніх фахівців через страх втрати компетентності в очах працівників або власників; під час співпраці вони наголошують на нерозумінні виконавцем усіх тонкощів бізнесу, тобто кінцевий результат клієнт розробить самостійно, а виконавець може тільки забезпечити його інформаційним напівфабрикатом;
- ♦ *тип "давайте перевіримо все ще разок"* — компанії, які змінюють цілі проектів у ході їх реалізації, а це призводить до постійного уточнен-



Рис. 1. Мотиваційна модель поведінки замовника професійних послуг.

ня розрахунків та звітів у тому чи іншому аспекті; ключовий момент у співпраці — уникнення надмірної деталізації;

- ♦ *тип "ви не розумієте"* — клієнти цього типу дотримуються позиції, що ніхто ззовні не здатний зрозуміти всіх особливостей їхнього бізнесу, всі їхні проблеми та проекти є унікальними й потребують спеціальних підходів; у разі співпраці з такими клієнтами виконавцеві ніколи не пощастить бути "достатньо обізнаним" у будь-чому, "до кінця зрозуміти політику" тощо.
- ♦ *тип "ворог мого ворога — мій друг"* — компанії такого типу залучають зовнішніх спеціалістів із мотивів конкурентної боротьби (як зовнішньої, так і внутрішньої), тобто послуги зовнішніх спеціалістів замовляють у разі протистояння між підрозділами компанії; протягом співпраці важливим є правильно розуміти мотиви замовлення послуг;
- ♦ *тип "здається,десь приблизно так"* — клієнти цього типу не здатні чітко визначати власні проблеми; як правило, вони перебувають під впливом "модних" методик та

прийомів дослідження; під час співпраці постійно виникає потреба уточнювати розрахунки, існує значний ризик отримання ненадійних результатів тощо;

- ♦ *тип "так, до речі"* — компанії-замовники цього типу схильні не виконувати звичайних правил коректного провадження справ із виконавцем, ігнорувати отримані рекомендації, порушувати укладені домовленості; у співпраці з такими компаніями важливою є чітка структуризація відносин із документованим засвідченням досягнутих результатів.

Незалежно від способу класифікації всі компанії-замовники професійних послуг мають на меті розуміння алгоритмів співпраці обома сторонами. Для операторів ринку професійних послуг наведені класифікації втілюють приблизні орієнтири поведінки під час перемовин та в ході реалізації проектів. Із власного досвіду можемо відзначити, що досить часто нам траплялися ви-

	Стандартний процес надання послуг	Індивідуалізований процес надання послуг
Інтенсивний зв'язок із Клієнтом	"Нянька" Ключовим фактором успішності бізнесу таких компаній постають відносини з Клієнтами. Процес надання послуг стандартизовано, а їхній перелік залишається незмінним протягом тривалого періоду. Компанії майже не використовують рекламних інструментів просування своїх послуг. Рівень прибутковості таких Компаній є вищим за середній на ринку, більшість процедур стандартизовано.	"Психолог" Основою бізнесу компаній цього типу є унікальні навички та досвід роботи у специфічних проектах, сферах діяльності. Бізнес-процеси надання послуг будуються за схемою "один на один із Клієнтом". Основою для успішного просування послуг таких компаній є рекомендації наявних Клієнтів. Рівень прибутковості обслуговування одного Клієнта є вищим за середній по галузі. У компанії формується соціальна група "ключових працівників".
	"Фармацевт" Ключовий чинник успішності бізнесу таких Компаній — надання якісних стандартних послуг. Перелік послуг таких компаній є стабільним і формується протягом певного періоду часу на підставі успішно виконаних проектів. Роботи виконують малі групи, що вимагає залучення розвинутих технологій групової роботи. Рівень прибутковості послуг таких Компаній невисокий, але основний зарібок випливає з обсягів надання послуг.	"Хірург" Ключовим чинником успішності практики таких компаній є творчий підхід, інноваційні знання та вміння вирішувати найскладніші проблеми Клієнта. Діяльність компаній повністю залежить від їхнього кадрового потенціалу. Рівень прибутковості послуг є найвищим, результат персоніфікований за проектами.

Рис. 2. Способи розвитку практики на ринку професійних послуг.

падки зміни типу поведінки клієнта під час реалізації того самого проекту. Це відбувається під впливом багатьох чинників (зміни в політиці власників у довготермінових проектах, втрата довіри до зовнішніх фахівців унаслідок отримання конкурентної пропозиції тощо). Ми вважаємо, що ключем до розуміння поведінки замовників консультаційних послуг є їхні основні мотиви (рис. 1).

Відповідно до цієї моделі ряд складових чи факторів, які визначають поведінку клієнта, перебувають у зоні впливу операторів ринку професійних послуг. Залежно від типу клієнтів використовуються ті чи інші способи подолання негативних відчуттів або ж стимулювання страхів. У цілому процес залучення зовнішніх спеціалістів можна схарактеризувати з точки зору клієнта як "гру в рулетку", а з позицій консультантів — як "маніпулювання замовником".

Варто також відзначити, що з позицій клієнта існують різні типи розвитку практики надання професійних послуг, що передбачають використання продуктового, проблемно-орієнтованого, комунікаційного чи персоналізованого підходів до побудови маркетингової діяльності. Залежно від цього оператори ринку професійних послуг намагаються наголосити клієнтові на прогресивності технології надання послуг, на вирішенні конкретних бізнес-проблем, на відносинах і зв'язках із органами влади чи на персональній довірі. Той-таки Девід Майстер у своїй книжці "Правдешний професіоналізм" пропонує таку матрицю класифікації бізнес-практики на ринку професійних послуг (рис. 2):

Отже, читачі, які розглядають можливість залучення зовнішніх спеціалістів для розв'язання певних бізнес-завдань, повинні правильно уявляти, якого типу компанію вони шукають і які роботи вони хочуть передоручити зовнішнім фахівцям. На жаль, досить часто нам доводилося спілкуватись із компаніями, що намагалися вирішити унікальні проблеми за допомогою стандартизованих консультаційних послуг. Звичайним наслідком такого напрямку дій стає втрачений час, потреба декілька разів

купувати стандартизовані послуги, що дозволяють хоча б тимчасово досягнути певних результатів. З іншого боку, ми можемо стверджувати, що частіше українським компаніям потрібні звичайні (стандартизовані) послуги з невисоким рівнем інтелектуального опрацювання їхньої інформації. Водночас консультанти й тренери намагаються видати прості, детально розроблені аналітичні інструменти за ексклюзивне рішення спеціально для компанії-замовника. Вважаємо, що жоден із підходів не зорієнтований на формування довготермінових і прозорих відносин із клієнтом. Ділові взаємини в цих випадках закінчуються в момент отримання клієнтом конкурентної пропозиції, наймання на роботу відповідного кваліфікованого працівника тощо.

Зрозуміло, що коли компанія, виходячи з результатів досліджень консультантів, приймає рішення щодо внутрішньої реорганізації та покращення роботи певних структурних підрозділів, то це є позитивним процесом. Але праця справжніх фахівців полягає не в тому, щоби продати Замовникові те, чого він сьогодні

внаслідок своєї неготовності чи браку інформації не розуміє або не знає, а вирішити його конкретну проблему, надати такі знання чи інформацію, які дозволили б йому поліпшити свою діяльність, при цьому не знецінюючи роботи фахівця відповідного профілю. Ми глибоко переконані, що в бізнесі існує безліч робіт, специфічних проектів чи унікальних проблем діяльності й розвитку на цільових ринках, виконувати які для Компаній є економічно необґрунтованим і недоцільним. Така позиція базується на досвіді роботи на ринку консультаційних послуг, а також на результатах повторних зустрічей із клієнтами. Ми стверджуємо, що в багатьох випадках компаніям економічно вигідніше одноразово чи періодично звертатися до спеціалізованих консультаційних компаній або інформаційних центрів, а не витратити на вирішення специфічних проблем власні ресурси. Крім того, результати виконання проектів будуть значно кращими в разі залучення зовнішніх спеціалістів, ніж за умови "підвищення кваліфікації власного персоналу".

Для обґрунтування економічної доцільності співпраці із зовнішніми

Таблиця 2

Технологія визначення економічної доцільності залучення зовнішнього консультанта в українських компаніях

Витрати на залучення і роботу спеціаліста відповідного профілю	Витрати компанії для реалізації бізнес-проекту власними силами
Витрати часу на пошук спеціаліста і проведення перемовин (від 3 днів до декількох місяців)	Вартість найму фахівця відповідного профілю чи підвищення кваліфікації наявного персоналу
Вартість консультаційних послуг відповідного профілю (собівартість роботи спеціаліста і його гонорар у разі успішної реалізації проекту)	Витрати на утримання працівників (фонд заробітної платні й нарахування на нього) протягом терміну реалізації проекту (зазвичай термін таких робіт є значно більшим, ніж у разі залучення консультантів)
Витрати часу персоналу компанії на взаємодію із зовнішнім консультантом (підготовку потрібної інформації, проведення проміжних погоджувальних зустрічей тощо)	Витрати на створення робочого місця або забезпечення наявного працівника потрібною інформацією
Вартість упровадження отриманих у ході співпраці результатів у господарську діяльність, подолання корпоративного спротиву новим ідеям	Витрати (часу та ресурсів) на доопрацювання отриманих результатів під час реалізації бізнес-проекту

Джерело: дослідження автора.

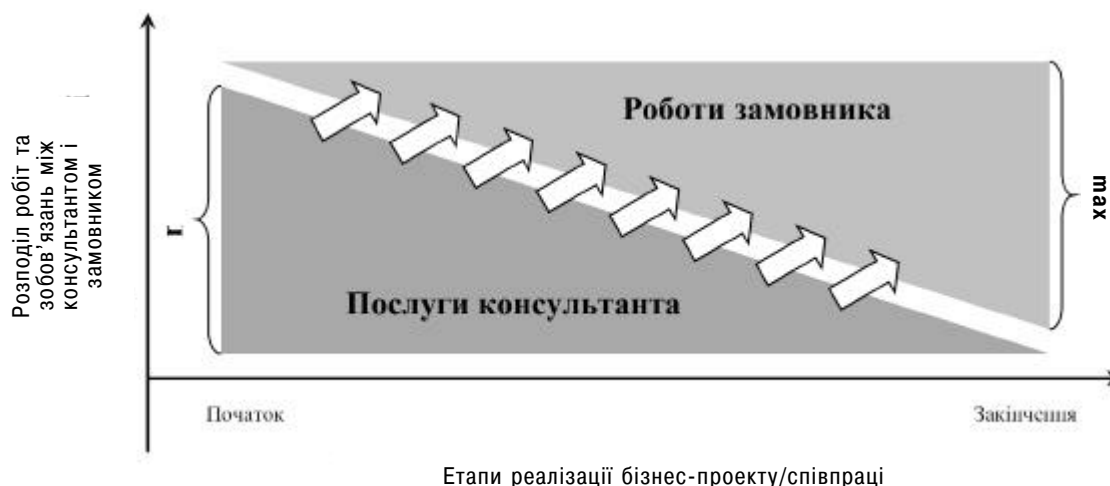


Рис. 3. Модель довготермінової оцінки успішності роботи зовнішнього консультанта в компаніях.

консультантами потенційні замовники проводять приблизно такі розрахунки (див. табл. 2).

Прості підрахунки такого типу дадуть змогу читачам обґрунтованіше підійти до прийняття рішення щодо залучення зовнішніх консультантів на ті чи інші задачі.

Задля кращого розуміння механізмів взаємовигідної співпраці із зовнішніми спеціалістами ми пропонуємо такий алгоритм:

1. Підписання листа про нерозголошення конфіденційної інформації, що дозволить консультантам узятися до роботи й гарантувати клієнтам збереження комерційної таємниці.
2. Проведення попередньої діагностики бізнесу (проблеми) з метою виявлення та формалізації наявних цільових орієнтирів розвитку. Результатом цього етапу робіт є консалтингова пропозиція, яка висвітлює розуміння й бачення консультантами проблем і шляхів їх вирішення.
3. У разі прийняття консультаційної пропозиції — підписання договору надання консультаційних послуг, що засвідчить обсяги робіт, їхню тривалість і вартість.
4. Проведення дослідження чи виконання проекту, узгодження отриманих результатів, презентація звіту за результатами роботи, проведення тренінгів і семінарів у

відділах компанії.

5. Розробка конкретних заходів, програм розвитку тощо, а також формування оперативних планів дій на цій підставі.
6. Післяпроектна підтримка замовника, що є необхідною для досягнення запланованих результатів (перелік робіт, графік їх виконання, вартість), — регулюється додатковими домовленостями.

Вважаємо, що наведена вище технологія дозволить краще контролювати хід роботи консультантів, а зовнішнім спеціалістам гарантувати якісні, досяжні та конкретні результати консультаційних послуг.

У результаті виконання цих простих трьох кроків компанії-замовники зможуть чіткіше визначити власні побажання, необхідні роботи, а зовнішні спеціалісти — обґрунтовано сформулювати бюджет проектів та алгоритм їхнього виконання.

Насамкінець хочемо запропонувати читачам аналітичну модель довготермінової оцінки результативності роботи консультантів у компанії. Вона базується на постулаті: якісний інтелектуальний продукт (консультаційні послуги) є основою для розвитку персоналу компанії-замовника, не применшуючи при цьому ролі професійності його розробників.

Ідеться про процес передавання знань, що дозволяють компанії-замовникові уникати відповідних проблем

чи розв'язувати коло завдань самостійно, без повторного звернення до зовнішніх спеціалістів (рис. 3).

Основна ідея поданої на рисунку схеми полягає в потребі усвідомлення чи не найважливішого аспекту співпраці — покращення діяльності компанії-замовника. Роботу зовнішнього спеціаліста можна вважати закінченою в разі, якщо компанія-замовник не тільки отримала на свій розсуд результати його досліджень, а й почала використовувати їх у своїй діяльності. Для клієнтів це означає досягнення бажаної конкретики співпраці, а для консультантів — потребу залучення до своїх проектних бюджетів витрат на післяпроектний супровід.

Джерела

1. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Бук, 2003. — 414 с.
2. Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. — 264 с.
3. Майстер Д. Истинный профессионализм / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. — 228 с.
4. Исследование: Шестнадцать уроков для начинающих авторов / У. К. Бут, Г. Дж. Коломб, Дж. М. Уильямс: Пер. с англ. А. Станиславского. — М.: Флинта: Наука, 2004. — 360 с.

ВИКОРИСТАННЯ СУМІСНОГО АНАЛІЗУ ТА МАТЕМАТИЧНОГО ПРОГРАМУВАННЯ В ПЛАНУВАННІ МОДИФІКОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ГЕННАДІЙ ХМУРКОВСЬКИЙ,

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

У статті обґрунтовано переваги орієнтації малих підприємств на виробництво модифікованої продукції. Також викладено авторську методику забезпечення прийняття оптимальних рішень під час планування модифікованої продукції. Наведено приклад практичного використання даної методики в дослідженні, проведеному для київського малого підприємства, що здійснює продаж комп'ютерної техніки.

Постановка проблеми. Плануючи діяльність малих підприємств (далі — МП), потрібно виходити з їхньої суттєвої ознаки — значної ресурсної обмеженості, яка спричиняє підвищену чутливість до негативних подій та змін у макро- й мікросередовищі. Відповідно, стратегія МП полягає у забезпеченні виживання шляхом підтримки стабільної діяльності або розвитку. Реалізація такої стратегії вимагає:

- 1) зменшення ймовірності настання негативних подій в умовно керованих ситуаціях (мікрорівень);
- 2) випереджального формування захисних програм та ресурсного забезпечення таких програм для нейтралізації негативного впливу в некерованих ситуаціях (переважно макрорівень).

При цьому під умовно керованою ситуацією ми розуміємо таку, що формується внаслідок сукупності управлінських рішень менеджерів МП. Звідси випливає, що оптимальне управлінське рішення менеджера у сфері маркетингу має гарантувати максимально можливий прибуток за мінімальних рівнів витрат та ризику.

Конкретно для маркетингової товарної політики зазначені чинники зумовлюють переважну орієнтацію на випуск продукції з мінімально можливою собівартістю, максимально можливою корисністю та мінімальним ризиком неприйняття товару споживачем. Отже, постає проблема обрання з множини альтернатив такого продукту, для якого будуть дотримані такі умови.

Мета роботи — розробити формалізовану методику забезпечення прийняття оптимальних рішень під час планування продукції МП.

Мінімальний ризик неприйняття товарної одиниці конкретної фірми (за умов адекватного рівня конкурентоспроможності) існує, коли даний товар загалом уже прийнято ринком і він перебуває на висхідній частині кривої життєвого циклу. Ризик додатково мінімізує орієнтація на задоволення чітко сформульованих завдань маркетинговим дослідженням запитів сегменту. Звідси ми доходимо ідеї вираженості орієнтації МП на модифіковані вироби, адже в такому разі основою формулювання ідей нових виробів є твердження про можливість зміни наявних товарів у такий спосіб, щоб останні задовольняли потребу певної групи споживачів більшою мірою. Варто нагадати, що організаційно-економічні особливості МП дають можливість із зиском обслуговувати сегменти з обсягом продажів настільки малим, що будь-яке більше підприємство мало б на ньому збитки через вищий рівень постійних витрат.

Отже, МП має випустити на ринок виріб із вищою конкурентоспроможністю, що її досягають такою модифікацією характеристик (атрибутів) наявних товарів, за якої сукупна корисність буде вищою від сукупних корисностей аналогів. Сукупна корисність виробу для споживача є сумою корисностей його атрибутів. Прийняття конкретних рішень щодо

модифікації атрибутів має, відтак, базуватися на інформації щодо того, як кількісна зміна характеристики відіб'ється на зміні рівня корисності. Заради забезпечення достеменності отриманих даних корисність належить визначати за умов, близьких до реальної ситуації, коли покупець приймає рішення про вибір кращого товару. Для розв'язання такого завдання оптимальним є використання методу сумісного аналізу.

За сумісного аналізу респондент оцінює вироби як сукупність атрибутів (так званий "кошик"), кожен із яких має певний рівень — конкретне числове (вага, потужність тощо) або якісне (назва для атрибута "марка", колір тощо) значення. Ці атрибути повністю описують товар і є визначальними для вибору (прийняття рішення про купівлю), причому вони впливають на вибір незалежно один від одного, а підприємство має можливість реалізовувати їхні зміни у продукті.

Статистична обробка сукупності зроблених респондентом оцінок дозволяє визначити його індивідуальну загальну функцію корисності — кількісну модель для визначення сукупної корисності виробу як суми корисностей, що уособлюють для респондента атрибути з конкретними рівнями. При цьому крайні рівні атрибутів окреслюють діапазон, у якому ми з певною достеменністю можемо оцінити корисність кожного конкретного значення атрибута шляхом інтерполяції [1]. Вплив модифікації

конкретного атрибута на конкурентоспроможність виробу можна передати через часткову функцію корисності як відображення залежності між корисністю атрибута і його рівнями:

$$U_i = f(x_i),$$

де x_i — рівень i -го атрибута, U_i — кількісне вираження корисності, яка асоціюється в респондента із даним рівнем i -го атрибута.

Сукупна функція корисності має такий вигляд:

$$U = \sum_{i=1}^m U_i,$$

де m — кількість атрибутів, що описують виріб.

Подальший аналіз сукупності індивідуальних загальних функцій корисності дозволяє сегментувати споживачів за ознакою очікуваних зисків (що відображається через відмінності в прирості корисності в разі зміни рівня певного атрибута) або визначити усереднені загальні функції корисності для сегментів, виокремлених раніше.

Шляхом кост-аналізу ми визначаємо залежність питомих витрат від зміни рівнів кожного зазначеного атрибута [2]. Цю залежність ми передаємо через часткові функції витрат

$$C_i = v(nx_i)/n,$$

де x_i — рівень i -го атрибута, C_i — вартісне вираження питомих витрат, що припадають на виробництво i -го атрибута з даним рівнем x за даного обсягу продажу n (останнє є необхідним для врахування знижок під час закупівлі ресурсів).

Для повного врахування витрат підприємства потрібно додати питомі фіксовані витрати v_{fix}/n . Тоді загальна функція витрат набуде такого вигляду:

$$C = \sum_{i=1}^m C_i + v_{fix}/n,$$

де m — кількість атрибутів, що описують товар.

Функції витрат визначають за допомогою такої процедури. Атрибути поділяють на дві групи:

1) атрибути, кількісні значення рівнів яких дискретно або недискретно змінюються в певних межах (роз-

міри, потужність тощо);

2) атрибути з якісними значеннями рівнів (тип упакування).

У першому випадку для i -го атрибута визначають витрати на матеріалізацію в товарі декількох можливих j -х рівнів. При цьому рівні решти атрибутів приймають як незмінні. Сукупність C_{ij} є базою для визначення залежності між обсягом витрат як частини собівартості виробу, що припадає на даний атрибут, та рівнями цього атрибута. Ця залежність, виражена через функцію, дозволяє проводити інтерполяцію для розрахунку C_i в межах рівнів, що фактично були основою для визначення функції.

Для атрибутів із якісними значеннями рівнів просто встановлюють відповідність між їхньою наявністю та витратами на їхню матеріалізацію. Цей самий підхід можна застосовувати й до атрибутів першої групи, якщо рівнів, які підприємство може надати атрибутів, небагато й витрати визначено для них усіх. Аналогічним чином можна встановлювати просту відповідність між рівнем атрибута і його корисністю.

Залежно від умов задачі за допомогою часткових функцій корисності та витрат можна оцінювати не тільки окремі атрибути, а й їх поєднання.

Розв'язати сформульовану задачу обрання оптимального продукту, застосовуючи описані вище функції, можна в такий спосіб. На підставі усереднених загальних функцій корисності ми визначаємо сукупні корисності наявних на ринку товарів. Наступним завданням є формулювання рівнів характеристик такої товарної одиниці, яка була б конкурентоспроможною, тобто мала б сукупну корисність вищу за конкурентні аналоги. Вищої сукупної корисності товарної одиниці можна досягти або за рахунок вищої корисності технічних параметрів з адекватно підвищеною ціною, або за нижчої корисності технічних параметрів з адекватно зниженою ціною. При цьому дана товарна одиниця має бути конкурентоспроможною з точки зору не тільки споживача, а й виробника: виріб має приносити максимально можливий прибуток за мінімально можливих витрат. Звідси ми можемо сформулю-

вати задачу оптимального програмування за двох випадків.

У першому випадку потрібно за мінімальних витрат створити товарну одиницю з вищою сукупною корисністю, змінюючи (збільшуючи чи зменшуючи) й технічні, й економічні параметри. Для цього ми визначаємо сукупну корисність U_n найкращого з представлених на ринку товарів і кількісно формулюємо бажану вищу сукупну корисність для товару, який має створити наше підприємство:

$$U_n + \Delta U = U_n,$$

де ΔU — такий приріст корисності, який забезпечує перспективу конкурентоспроможності виробу.

З U_n , даних про сукупну корисність конкурентних аналогів та про місткість локального (охопленого каналами розподілу МП) ринку, за допомогою моделі LOGIT ми визначаємо частку локального ринку, яку ймовірно матиме наш товар, а звідси — й потенційний обсяг продажів. Зіставлення потенційного обсягу продажів із виробничими можливостями підприємства дасть нам орієнтовний обсяг випуску n . Для МП n швидше за все перевищуватиме виробничі можливості, які й визначатимуть обсяг випуску.

Тоді з даних про залежність часткових корисностей та витрат від рівня атрибута формулюємо оптимізаційну задачу:

$$\text{Min} C = v(nx_1)/n + \dots + v(nx_n)/n + v_{fix}/n$$

за умов

$$f(x_1) + \dots + f(x_n) + f(v(nx_1)/n + \dots + v(nx_n)/n + v_{fix}/n + P) \geq U_n,$$

де $f(v(nx_1)/n + \dots + v(nx_n)/n + v_{fix}/n + P)$ — уособлена корисність ціни;

P — деякий запланований прибуток (умовна сума, яка потім може бути скоригована).

Умови задачі доповнюються обмеженнями відповідно до специфіки оброблюваних даних. P може також набувати вигляду коефіцієнту. Тоді уособлена корисність ціни буде такою:

$$F((v(nx_1)/n + \dots + v(nx_n)/n + v_{fix}/n)/P)$$

У другому випадку ми маємо створити виріб, корисність технічних параметрів якого переважатиме наявні

на ринку аналоги. Подібно до першого випадку ми визначаємо сукупну корисність U_d найкращого з представлених на ринку товарів і кількісно формулюємо бажану вищу сукупну корисність для товару, який має створити наше підприємство: $U_d + \Delta U = U_n$. За допомогою даних, отриманих із моделі LOGIT, та аналізу виробничих можливостей підприємства ми визначаємо орієнтовний обсяг випуску n .

Далі ми визначаємо сукупну корисність технічних параметрів найдосконалішого товару U_{dm} . Сукупна корисність ціни U_u^* тоді складатиме: $U_u = U_d - U_{dm}$. Тоді $U_n = U_{dm} + \Delta U_1 + (U_u - \Delta U_2)$, причому $\Delta U_1 - \Delta U_2 = \Delta U$.

Тоді з даних про залежність уособлених корисностей та виробничих витрат від рівня параметру оптимізаційна задача має таке формулювання:

$$\text{Min} C = v(nx_1)/n + \dots + v(nx_n)/n + v_{fix}/n$$

за умов

$$f(x_1) + \dots + f(x_n) > U_n - U_u + \Delta U_2 \\ (\text{або } f(x_1) + \dots + f(x_n) > U_{dm} + \Delta U_1)$$

Зазначимо, що наведені оптимізаційні задачі передбачають наявність у підприємства ресурсів у такій кількості, яка дозволяє забезпечити максимально можливий випуск із метою досягнення ефекту масштабу. Однак ця умова часто не виконується: підприємство має фіксовану суму коштів S , призначених для фінансування випуску даної партії продукції. Якщо питомі витрати на ресурси залежно від обсягів закупівлі змінюються нелінійно, то наведені вище оптимізаційні задачі потрібно розв'язувати окремо для кожного n , яке послідовно береться з діапазону від мінімально до максимально можливого обсягу випуску з певним кроком. На підставі сукупності отриманих розв'язків можна визначити межі, в яких лежить майбутній обсяг виробництва, й потім знайти його в цих межах із бажаною точністю.

Результат розв'язання викладених оптимізаційних задач можна використовувати для обґрунтування обсягу інвестицій у виробництво модифікованого виробу.

Можливою також є ситуація, коли за обмежених фінансових ресурсів S підприємство має виготовити певну кількість одиниць n товару (така ситуація може виникнути, наприклад, у випадку з накладом друкованого видання — фіксованою кількістю примірників). Тоді постає задача максимізації сукупної корисності виробу за фіксованого обсягу витрат на одиницю продукції. Звідси оптимізаційна задача має таке формулювання:

$$\text{Max} U = f(x_1) + \dots + f(x_n) + f(v(nx_1)/n + \dots + v(nx_n)/n + v_{fix}/n + P)$$

за умов

$$v(nx_1)/n + \dots + v(nx_n)/n + v_{fix}/n < S$$

Умови задачі доповнюються обмеженнями відповідно до специфіки оброблюваних даних. Результат розв'язання цієї задачі можна використовувати для обґрунтування максимально ефективного використання наявних ресурсів.

Прикладом практичного застосування даної методики є дослідження, проведене для одного з київських МП у травні-червні 2006 року.

Київське мале підприємство "П" здійснює продаж персональних комп'ютерів таких стандартних конфігурацій: "офісний комп'ютер", "домашній комп'ютер", "ігровий комп'ютер" для відповідних сегментів ринку.

Під "офісним" ми розуміємо комп'ютер, призначений для переважної роботи в стандартних текстових редакторах, електронних таблицях та базах даних типу Access. Кожну конфігурацію формують на ґрунті запитів споживачів та щоквартально переглядають з урахуванням змін у вимогах до технічного рівня обладнання (відповідно до появи комплектування з покращеними характеристиками). При цьому аналіз конкурентоспроможності конфігурацій здійснюється

окремо за кожною складовою. Потрібно орієнтації на продаж стандартних конфігурацій, а не на складання кожного комп'ютера під замовлення ґрунтується на необхідності мінімізації витрат на закупівлю комплектуючих шляхом отримання знижок за обсяг закупівель. Відносна ненасиченість попиту дозволяє підприємству щоквартально досягати порівняно стабільного, прогнозованого на підставі даних із минулих кварталів обсягу продажів. Завдання підприємства полягає в забезпеченні якнайвищої задоволеності покупців за рахунок наявних ресурсів, адже задоволений клієнт із достатньою ймовірністю рекомендуватиме потенційним покупцям серед своїх знайомих звернутися до підприємства, де він здійснив купівлю. Як відзначають менеджери підприємства "П", рекомендація споживача з досвідом має набагато більший вплив на поведінку зацікавленої в придбанні комп'ютера особи, ніж будь-яка форма реклами.

У даному випадку перед підприємством під час чергового щоквартального внесення змін до конфігурації "офісний комп'ютер" постала проблема вибору жорсткого диску. Прийняття оптимального рішення про вибір такої моделі жорсткого диску, яка якнайбільше відповідала б уподобанням потенційних покупців за фіксованого обсягу витрат на закупівлю дисків, здійснюють на базі дослідження, що має декілька етапів.

На першому етапі ми збираємо інформацію про:

- 1) прогнозований обсяг продажів на наступний квартал. За експертними оцінками менеджерів із продажу та даних минулих кварталів — 130 комп'ютерів;
- 2) суму коштів, призначену на закупівлю 130 жорстких дисків, — 12650 дол. Таким чином, закупівельна ціна одного жорсткого диску не має перевищувати 97,3 дол.

Питомі фіксовані витрати не розраховувалися.

* Тут ми виходимо з припущення, що U_u є числом від'ємним. Однак у частині випадків це не відповідає дійсності й розрахунки потребують відповідної корекції, яка полягає лише в заміні знаків.

На другому етапі ми визначаємо критерії оцінювання споживачами жорстких дисків. На підставі власного практичного досвіду менеджери підприємства "П" стверджували, що вимоги замовника до конфігурації "офісного комп'ютера" (в зазначеному вище розумінні) в переважній більшості випадків є стандартними й не залежать від сфери діяльності підприємства, його розміру, ресурсної забезпеченості тощо. Особа, відповідальна за закупівлю комп'ютерів, є виразником побажань безпосередніх виконавців робіт на ЕОМ щодо технічних характеристик товару та вподобань економістів щодо цінових характеристик.

Таким чином, до сукупності, яку потрібно дослідити, належать особи, відповідальні за закупівлю комп'ютерів, із будь-яких київських фірм, крім таких, що працюють у сфері інформаційних технологій, оскільки там підхід до вибору обладнання є професійнішим і ґрунтується на розширеному наборі критеріїв. За основу вибірки взято сукупність осіб, відповідальних за закупівлю комп'ютерів, із фірм, зазначених в алфавітному переліку телефонного довідника Kyiv Business Directory, крім

таких, що працюють у сфері інформаційних технологій. Під час дослідження використано систематичну вибірку. Алфавітний перелік поділено на три групи шляхом обрання кожного третього телефонного номера. Випадковим чином обрано початкову позицію з інтервалу 1-3. Після цього менеджери з продажу підприємства "П" провели телефонне опитування респондентів, що належали до групи.

Інструкція для інтерв'юера зокрема мовила: безпосередньо зв'язатися з особою, відповідальною за закупівлю комп'ютерів (директор, менеджер із матеріально-технічного забезпечення тощо). Якщо ця особа в момент першого контакту відсутня — телефонувати пізніше, доки

а) не буде отримано відповіді на питання анкети або відмови від співпраці;

б) не буде зроблено третій дзвінок на дану фірму незалежно від результату.

Анкета містила два питання. Першим було питання-фільтр: "Чи є на вашій фірмі комп'ютер, призначений переважно для роботи в програмах типу Word, Excel, Access або подібних?" У разі відповіді "ні" на питання-фільтр належало, подякував-

ши, завершити розмову. В разі ствердної відповіді ставили наступне відкрите запитання: "Якби перед вами стояло завдання купити жорсткий диск для такого комп'ютера, на які характеристики жорсткого диску ви звертали б увагу під час вибору?"

Після встановлення контакту з понад 1000 київських фірм заповнено 324 анкети. Аналіз відповідей дозволив дійти висновку, що основними критеріями вибору були: бренд виробника (відзначили 78% респондентів), ємність диску (92% респондентів) та ціна (90% респондентів). Наступний критерій — швидкість обертання — згадали лише 21% респондентів. Таким чином за критерії оцінювання споживачі жорстких дисків обрали бренд виробника, ємність диску та ціну.

На третьому етапі потрібно було визначити рівні прояву обраних атрибутів. Виходячи з того, що підприємство повинне мати можливість змінювати рівень прояву атрибутів, та прагнучи мінімізувати часові й фінансові витрати на проведення дослідження, за рівні прояву обрано фактичні характеристики моделей жорстких дисків, які підприємство "П" могло закупити для

Таблиця 1

Варіанти комплектування конфігурації "офісний комп'ютер" жорсткими дисками

Модель жорсткого диску	Закупівельна ціна, дол.	Ціна для споживачів у складі зібраного комп'ютера, дол.
80.0g 7200 ATA100 Western Digital 8Mb (WD800JB)	42	48,3
160.0g 7200 ATA100 Western Digital 8MB (WD1600JB)	52	59,8
300.0g 7200 Serial ATA II Western Digital 8MB (WD3000JS)	101	116,15
80.0g 7200.9 Serial ATA II Seagate 8 Mb (NCQ, SATA-IO up to 3Gbit/s) (ST3808110AS)	42	48,3
160.0g 7200.9 ATA100 Seagate 8Mb (ST3160812A)	53	60,95
300.0g 7200.9 Serial ATA II Seagate 16 Mb (NCQ, SATA-IO up to 3Gbit/s) (ST3300622AS)	100	115
80.0g 7200 Serial ATA II Samsung 8Mb (NCQ) (HD080HJ)	40	46
160.0g 7200 ATA133 Samsung 2 Mb (SP1624N)	52,5	60,38
300.0g 7200 ATA133 Samsung 8Mb (HD300LD)	96	110,4

Джерело: дослідження автора.

Множина пояснювальних змінних та їхнє кодування

Властивість	Рівні прояву (умовне позначення для проведення аналізу)			
Марка	Hitachi (M0)	Western Digital (M1)	Seagate (M2)	Samsung (M3)
Ємність диску	40,0g (Є0)	80,0g (Є1)	160,0g (Є2)	300,0g (Є3)
Ціна	35 дол. (Ц0)	55 дол. (Ц1)	75 дол. (Ц2)	120 дол. (Ц3)

Джерело: дослідження автора.

Таблиця 2

проранжувати "кошки" в межах кожної групи.

Менеджери з продажу підприємства "П" опитали респондентів, що належали до випадково обраної групи з двох, які залишилися неохопленими під час визначення критеріїв оцінювання споживачами жорстких дисків. Збирання даних відбувалося таким чином: співробітник "П" встановлював контакт з особою, відповідальною за закупівлю комп'ютерів, і ставив їй запитання-фільтр із попередньої анкети. В разі отримання ствердної відповіді він розповідав про мету й процедуру збирання даних й отримував згоду/незгоду особи взяти участь у дослідженні. Стимулом до участі в дослідженні було надання 3% знижки на товари підприємства "П". У разі отримання згоди кур'єр доставляв особисто респондентові пакет із сигнальними ярликами, інструкцією й дізнавався час, коли можна буде передзвонити й отримати дані. Таким чином після встановлення контакту з понад 1000 київських фірм отримано 174 відповіді.

Таблиця 3

Скорочення кількості "кошків" за використання експериментального плану типу латинського квадрату

	Є0	Є1	Є2	Є3
M0	Ц0	Ц1	Ц2	Ц3
M1	Ц1	Ц2	Ц3	Ц0
M2	Ц2	Ц3	Ц0	Ц1
M3	Ц3	Ц0	Ц1	Ц2

Джерело: дослідження автора.

встановлення в конфігурації "офісний комп'ютер" (табл. 1). Перелік таких моделей доповнено довільно обраною моделлю 40,0g Hitachi 7200 2MB cache ATA-100 (GST Deskstar HT14R9245) (закупівельна ціна, дол. — 32; ціна для споживачів у складі зібраного комп'ютера, дол. — 36,8), яку під час аналізу відповідей респондентів визначено як базовий варіант.

Через близькість цін на жорсткі диски з однаковою ємністю різних виробників кожному варіантові ємності під час дослідження поставлено у відповідність одну ціну. Таким чином, ми отримали три характеристики, кожна з яких має чотири рівні прояву (див. табл. 2).

На четвертому етапі проведено власне формулювання описів жорстких дисків у тому вигляді, в якому їх потрібно було представити респондентам, — так званих "кошків". За використання повного факторного плану треба було б оцінити $4 \times 4 \times 4 = 64$ "кошків". Необхідність обробки такого значного обсягу інформації призвела б до стомлювання

респондентів і, відповідно, до зменшення надійності оцінок. Зважаючи на те, що

- 1) кількість рівнів однакова для всіх властивостей (експериментальний план є симетричним) і
- 2) для аналізованих даних прийнятною є гіпотеза про брак взаємодії між чинниками й про адитивний характер дії чинників, — ми використали неповний факторний план типу латинського квадрату. Таким чином кількість "кошків", що підлягали оцінюванню, скоротилася до 16 шт. (табл. 3).

На п'ятому етапі здійснено збирання даних щодо вподобань респондентів. "Кошки" властивостей подано у вигляді сигнальних ярликів: на 16 картонних картках описано рівні кожної характеристики. Завдання респондента полягало в тому, щоби класифікувати ці 16 "кошків" у порядку спадання вподобаних описів. Для полегшення роботи респондента йому пропонували розподілити "кошки" на дві групи (прийнятні та неприйнятні), а потім

Параметри функції загальної корисності жорсткого диску оцінювалися за допомогою методу найменших квадратів із фіктивними незалежними змінними, застосованого до залежних змінних ординального типу [3]. Побудовано модель множинної регресії, в якій залежна змінна кількісно відображає класифікацію (ранг) уподобань і набуває значень від 1 до 16, де 16 означає "кошик", якому найбільше надають перевагу, а 1 — "кошик", що має найменше переваг. Рівні досліджуваних властивостей є пояснювальними змінними, які набувають значень 0 чи 1, де 0 вказує на брак властивості, а 1 — на її наявність у продукту.

Внаслідок обробки отриманих даних ми здобули таку узагальнену функцію корисності жорсткого диску:

$$\text{Корисність} = 1,4 + 4,1M_1 + 2,3M_2 + 3,0M_3 + 3Є_1 + 5,4Є_2 + 1,2Є_3 - 1,9Ц_1 - 2,9Ц_2 - 3,5Ц_3$$

$$R^2 = 0,83; F = 12,5$$

Коефіцієнти при незалежних змінних є кількісними значеннями корисності, яка асоціюється в респондентів із даним рівнем i -го атри-

Таблиця 4

Підготовка даних для оптимізаційної задачі

Модель жорсткого диску	Умовне позначення для наступних розрахунків	Розрахунок корисності на підставі узагальненої функції
80.0g 7200 ATA100 Western Digital 8Mb (WD800JB)	X1	Корисність = 1,4 + 4,1 + 3 = 8,5
160.0g 7200 ATA100 Western Digital 8MB (WD1600JB)	X2	Корисність = 1,4 + 4,1 + 5,4 = 10,9
300.0g 7200 Serial ATA II Western Digital 8MB (WD3000JS)	X3	Корисність = 1,4 + 4,1 + 1,2 = 6,7
80.0g 7200.9 Serial ATA II Seagate 8 Mb (NCQ, SATA-IO up to 3Gbit/s) (ST3808110AS)	X4	Корисність = 1,4 + 2,3 + 3 = 6,7
160.0g 7200.9 ATA100 Seagate 8Mb (ST3160812A)	X5	Корисність = 1,4 + 2,3 + 5,4 = 9,1
300.0g 7200.9 Serial ATA II Seagate 16 Mb (NCQ, SATA-IO up to 3Gbit/s) (ST3300622AS)	X6	Корисність = 1,4 + 2,3 + 1,2 = 4,9
80.0g 7200 Serial ATA II Samsung 8Mb (NCQ) (HD080HJ)	X7	Корисність = 1,4 + 3,0 + 3 = 7,4
160.0g 7200 ATA133 Samsung 2 Mb (SP1624N)	X8	Корисність = 1,4 + 3,0 + 5,4 = 9,8
300.0g 7200 ATA133 Samsung 8Mb (HD300LD)	X9	Корисність = 1,4 + 3,0 + 1,2 = 5,6

Джерело: дослідження автора.

бута, а постійний член показує корисність базового "кошика" — "кошика" з рівнями атрибутів, яким відповідають умовні позначення з коефіцієнтами 0 (табл. 2).

На підставі розрахованої функції корисності ми визначаємо корисності поєднань окремих характеристик жорстких дисків: ємності та бренду виробника (табл. 4).

Відповідно до поставленого перед дослідниками завдання цільовою функцією є:

$$\text{Max} U = 8,5X_1 + 10,9X_2 + 6,7X_3 + 6,7X_4 + 9,1X_5 + 4,9X_6 + 7,4X_7 + 9,8X_8 + 5,6X_9$$

Фінансові обмеження виражаються таким чином:

$$42X_1 + 52X_2 + 101X_3 + 42X_4 + 53X_5 + 100X_6 + 40X_7 + 52,5X_8 + 96X_9 < \dots$$

Обмеження на вибір тільки одного варіанту комплектації:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9 = 1$$

Керовані змінні є бінарними:

$$X_i \in \{0,1\} \quad (i = \overline{1,9})$$

Розв'язуємо цю оптимізаційну задачу за допомогою надбудови "Пошук рішення" в Microsoft Excel. Зна-

ходимо рішення, яке задовольняє всі вимоги: $X_2 = 1$ (160.0g 7200 ATA100 Western Digital 8MB (WD1600JB)). Перед дослідженням менеджери підприємства планували включити до складу конфігурації "офісний комп'ютер" модель жорсткого диску 300.0g 7200 ATA133 Samsung 8Mb (HD300LD) як найдешевшу з найбільшою ємністю. Однак результати аналізу узагальненої функції сукупної корисності засвідчили, що задоволеність респондентів дисками такої ємності відносно менші, що може бути спричинено очевидною надлишковістю обсягу пам'яті вінчестера під час збереження документів стандартних офісних програм. Western Digital, як загалом найпривабливіша марка, для обраної ємності жорсткого диску має й найменшу закупівельну ціну, що дозволило виключити з аналізу цінові характеристики.

Таким чином об'єднане використання сумісного аналізу та математичного програмування допомогло обрати найпривабливіший для покупців варіант конфігурації комп'ютера за обмежених фінансових ресурсів, забезпечивши при цьому значну економію коштів.

Висновки. Для забезпечення стабільної діяльності МП має орієнтуватися на випуск продукції з мінімально можливою собівартістю, максимально можливою корисністю та мінімальним ризиком неприйняття товару споживачем.

З метою забезпечення достеменності отриманих даних корисність належить визначати за умов, близьких до реальної ситуації прийняття покупцем рішення про вибір кращого товару. Оптимально розв'язати це завдання можна за допомогою методу сумісного аналізу. Сумісний аналіз дозволяє визначити вплив модифікації конкретного атрибута на корисність виробу через функцію-відображення залежності між корисністю характеристики та її рівнями.

Отже, виріб можна описати як сукупність функцій $U_i = f(x_i)$, де x_i — значення i -ої характеристики, U_i — кількісне вираження корисності, яка асоціюється в респондента із даним значенням i -ої характеристики.

Шляхом кост-аналізу ми визначаємо залежність витрат від зміни значень кожної зазначеної характеристики. Цю залежність передаємо через функції витрат $C_i = v(x_i)$, де x_i —

значення i -ої характеристики, C_i — вартісне вираження витрат, що припадають на виробництво i -ої характеристики з даним значенням.

З наведеного вище випливає, що вирішення проблеми вибору характеристик та їхніх кількісних значень для модифікації певного виробу із забезпеченням максимально можливого рівня корисності та мінімально можливої собівартості зводиться до вирішення оптимізаційної задачі за таких двох випадків.

У першому випадку заздалегідь визначено певний необхідний рівень сукупної корисності виробу U_n , що забезпечує перспективний рівень конкурентоспроможності виробу. Враховуючи потребу досягти його за мінімальних витрат, отримуємо таку математичну модель:

$$\text{Min}C = v(x_1) + \dots + v(x_n)$$

за умов

$$f(x_1) + \dots + f(x_n) > U_n$$

Результат розв'язання цієї задачі можна використовувати для обґрунтування обсягу інвестицій у виробництво модифікованого виробу.

У другому випадку на підставі попередніх досліджень задано максимально прийнятний рівень собівартості виробу S . Потрібно визначити максимально досяжний за цього обмеження рівень корисності виробу, а отже маємо таку математичну модель:

$$\text{Max}U = f(x_1) + \dots + f(x_n)$$

за умов

$$v(x_1) + \dots + v(x_n) < S$$

Результат розв'язання цієї задачі можна використовувати для обґрунтування максимально ефективного використання наявних ресурсів.

Розроблена методика дозволяє створити таку модифікацію товару, в якій на грошову одиницю собівартості припадатиме найвищий рівень корисності виробу для споживача. Це забезпечує максимально можливу конкурентоспроможність виробу за наявних інвестиційних ресурсів.

Джерела

1. Роменский А. Как провести совместный анализ // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2002, № 6.
2. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. Под ред. В. А. Микрюкова. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — С. 307-316.
3. Косенков С. І. Маркетингові дослідження. — К.: Скарби, 2004. — С. 455-459.

Вперед, к вершинам Вашего бизнеса!

Training

COM.UA

Тренинги
Семинары
Конференции
в Украине

Крупнейший портал рынка краткосрочного бизнес-образования Украины

Банковская деятельность, Бухгалтерский учет и налогообложение, Информационные технологии, Лидерство, Командообразование, Личностный рост, Маркетинг, Менеджмент, Public Relations, Переговоры, Коммуникации, Право, Продажи, Психология, НЛП, Реклама, Управление временем, Управление проектами, Финансы и аудит, Управление персоналом.

Выбор за Вами...

115 компаний, 795 мероприятий, 418 преподавателей
Публикации, репортажи, интервью, тендеры на обучение, эксклюзивные скидки.

АНАЛІЗ РОЗХОДЖЕНЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

АНДРІЙ ДЛІГАЧ,
докторант кафедри міжнародної економіки
Київського національного університету ім. Тараса Шевченка

У статті розглянуто сутність і значення побудови карт сприйняття торгових марок споживачами задля виявлення преференцій споживачів із метою коригування та розроблення стратегії позиціонування для торгових марок підприємства.

На сьогодні криза зростання вітчизняних підприємств і сучасні ринкові тенденції (зокрема інтенсифікація конкуренції) вимагають нових підходів у веденні ринкової діяльності. Аналіз засадничих причин ринкових провалів вітчизняних товарів та марок унаочнює помилки у формуванні маркетингової стратегії, а також брак уваги до стратегії позиціонування й моніторингу ринкових позицій товарів і марок.

Розробка ринкових стратегій є важливим завданням стратегічного маркетингу, який, своєю чергою, є складовою системи стратегічного управління.

Девід АAKER визначає стратегічне управління як систему, розроблену для того, щоб допомогти керівництву водночас швидко схвалювати стратегічні рішення та створювати стратегічне бачення [1, 21].

За визначенням А. А. Томпсона та А. Дж. Стрикленда, стратегічне управління — це діяльність зі стратегічного менеджменту, що пов'язана з постановкою цілей та завдань підприємства й підтриманням ряду відносин між підприємством і оточенням, які дозволяють йому досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишитися сприйнятливим до зовнішніх вимог [2, 565].

Стратегічне управління стосується управлінських рішень у сфері фінансів та інвестиційної політики підприємства, кадрової й організаційної політики, виробництва та ринкової активності.

Можемо визначити **стратегічне уп-**

равління як процес управління діяльністю підприємства, спрямований на формування бачення й системи стратегічних цілей та визначення політики їх реалізації.

Саме стратегічне управління ринковою активністю можна розглядати як стратегічний маркетинг.

Жан-Жак Ламбен відзначає, що стратегічний маркетинг передбачає систематичний і безперервний аналіз потреб та запитів основних груп споживачів, а також розробку й виробництво товару (надання послуги), що дозволить підприємству обслуговувати обрані групи або сегменти ефективніше від конкурентів. У разі досягнення цих цілей підприємство забезпечує собі стійку конкурентну перевагу [3, 35].

Система стратегічних маркетингових рішень є маркетинговою стратегією. Філіп Котлер та Гарі Армстронг у відомій праці "Основи маркетингу" визначають маркетингову стратегію як логічну схему маркетингових заходів, за допомогою якої підприємство сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія покликана з'ясувати сегменти ринку, на яких підприємство планує зосередити свої зусилля [4, 155].

Визначимо **стратегічний маркетинг** як **процес управління ринковою діяльністю підприємства, що полягає в аналізі маркетингового середовища, визначенні ринкових цілей у межах ба-**

чення підприємства та формуванні маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія — це політика ринкової діяльності підприємства на довготермінову перспективу; сукупність стратегічних маркетингових рішень. Маркетингова стратегія вміщує ринкову й товарну стратегію, стратегію позиціонування (яка поєднує ринкову й товарну стратегії), марочну стратегію, цінову стратегію, стратегію маркетингових комунікацій (стратегії збуту й просування).

До ринкової стратегії, як складової маркетингової стратегії підприємства, належать стратегія зростання, стратегія охоплення ринку та конкурентна стратегія. Найчастіше в маркетингу ринкову стратегію розглядають у сукупності з товарною стратегією (товарно-ринкова стратегія). Товарно-ринкова стратегія вміщує, окрім зазначених, рішення щодо асортиментної (портфельної) стратегії та нових продуктів, а також стратегію позиціонування, що є чи не найважливішою складовою маркетингової стратегії.

Стратегії різняться насамперед об'єктом стратегічних рішень (рис. 1).

Корпоративна стратегія — це визначення стратегії розвитку підприємства в цілому. Якщо підприємство сконцентроване на єдиному напрямі діяльності, то перші два (корпоративна стратегія та стратегія підрозділу) або три (до стратегії СБО — стратегічної бізнес-одиниці) рівні збігаються. Якщо ж підприємство працює на різних базових ринках (різні напрями діяльності), то для кожного з них формують окрему стратегію, що



Рис. 1. Рівні стратегічних рішень.



Рис. 2.
Ланцюг корпоративних стратегій.

за своїм змістом є дуже схожою на стратегію окремого мобізнесового підприємства.

Корпоративна стратегія визначає організацію в цілому, поведінку її підрозділів або бізнес-одиниць, товарні лінії, комбінація яких дозволяє сприймати підприємство як цілісне, й відповідає на питання про те, яким бізнесом займається підприємство. До стратегічної діяльності на корпоративному рівні належать, наприклад, придбання нового бізнесу, розширення або скорочення наявного бізнесу, створення спільних підприємств.

Стратегічна бізнес-одиниця (СБО, strategic business unit) — це напрям діяльності підприємства з власною системою стратегічних цілей та стратегією.

Ф. Котлер визначає стратегічний елемент бізнесу як напрям дії підприємства, яке має окрему місію й завдання та діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямів [4, 133].

Б. Е. Тоффлер та Дж. Імбер вказують, що стратегічна бізнес-одиниця — це підрозділ підприємства, асортимент продукції в межах цього підрозділу, один вид продукції або продукція однієї марки, з якою пов'язані завдання й цілі, відмінні від завдань і цілей іншої діяльності підприємства, і яка може просуватися на ринок і продаватися незалежно від решти продукції цієї компанії. Організаційна структура стратегічної одиниці зазвичай передбачає менш жорстку дисципліну, ніж решта структури підприємства, що дозволяє їй оперативніше реагувати на можливості та зміни ринку [5, 378].

Д. Аакер відзначає, що стратегічна ділова одиниця — це будь-яка одиниця орга-

нізації, що має (або повинна мати) певну ділову стратегію і має менеджера, відповідального за продаж та прибуток. SBU може бути сформована на рівні марки або на рівні категорії [1, 8].

Стратегічна бізнес-одиниця, за визначенням Чарльза Шива, — це один або більше товарів, торгових марок, відділень підприємства або сегментів ринку, що їх характеризує певна спільність — наприклад, спільність системи розподілу. Кожна СБО має власну місію, сукупність конкурентів і свій стратегічний план [6, 708].

Відмінність між підрозділом та СБО полягає в тому, що підрозділ корпорації — це найчастіше окрема юридична особа з великим ступенем свободи; в межах одного підрозділу може існувати декілька СБО. Але варто зауважити, що подібний розподіл є досить умовним і залежить від ситуації на конкретному підприємстві. Стратегія СБО надалі конкретизується в стратегіях окремих товарів або марок, що належать до складу СБО.

Корпоративна стратегія та стратегія підрозділу виглядає як ланцюг певних стратегічних рішень (рис. 2).

Стратегія СБО та — в окремому випадку — стратегія товару або марки містить ряд рішень, які показано на рис. 3.

Ринкова стратегія й, зокрема, конкурентна стратегія різнитимуться на різних рівнях управління (таблиця 1).

Під час визначення ринкової стратегії, а саме стратегії охоплення ринку, конкурентної поведінки, позиціонування, ключовим питанням стає вибір цільових сегментів.

Оцінка привабливості сегментів

У результаті процесу сегментування підприємство отримує ряд сегментів, із яких має обрати декілька, що на них воно спрямовуватиме свою активність. Для цього насамперед потрібно оцінити привабливість кожного з визначених сегментів.

Існує багато методів такого оцінювання, але всі вони зводяться до двох



Рис. 3. Ланцюг стратегії СБО/товару/марки.

напрямів — наскільки привабливим є сам сегмент: прибутковість, рівень зростання, інтенсивність конкуренції тощо, — і наскільки підприємство має конкурентні переваги для його освоєння.

Таким чином можна побудувати матрицю оцінювання сегментів. Оцінюємо поточну та перспективну привабливість сегментів і конкурентоспроможність підприємства на них (на рисунку відображено "дрейф" сегментів із поточної на перспективну позиції).

Як показано на рис. 4, за цільові сегменти вигідніше обирати ті, що тепер є і в перспективі будуть привабливими та дозволять підприємству забезпечити конкурентні переваги на них (рис. 4).

Сегменти "кози" є неперспективними з точки зору розвитку, але можуть виявитися прибутковими для підприємства. Тому продажі на цих сегментах мають бути пасивними, без значних витрат на просування. Зусилля підприємства та вільні ресурси можна спрямувати на підвищення

конкурентоспроможності на сегментах, що належать до категорії "дім".

Неодмінно потрібно здійснювати систематичний моніторинг розходжень між концепцією позиціонування товару (марки) та реальною його позицією у свідомості споживачів. Саме для цього важливим є коректне й ефективне створення позиції това-

ру або торгової марки на цільових сегментах.

Визначення позиції товару (марки)

Позицію товару або товарної марки можна схарактеризувати як набір асоціацій, які споживач пов'язує з ним (нею). Ці асоціації можуть охоплювати фізичні атрибути, стиль життя, ситуації використання продукції, імідж, магазини, де продається товар тощо. Позицію формують і розвивають роками за допомогою реклами, чуток і досвіду використання товару.

Позиціонування визначає характер сприйняття товару або марки цільовими споживачами. Процес позиціонування спрямовано насамперед на трансформацію свідомості споживача таким чином, щоб зробити марку не просто відомою, а й диференційованою від марок-конкурентів та цінною з погляду споживачів. Це може дати можливість зменшити чутливість споживачів до ціни, запропонувати дорожчий товар, створити лояльних споживачів і, що найважливіше, здобути над конкурентами стратегічну перевагу, носієм якої постає споживач.

Основним інструментом для аналізу розходжень є карти об'єднаних просторів, що складаються з карт

Таблиця 1

Ринкова стратегія на рівні підприємства та окремого товару

Рівень управління підприємством	Ринкова стратегія	Конкурентна стратегія
Стратегічне управління підприємством / підрозділом	Стратегія зростання	Базова конкурентна стратегія формує політику підприємства щодо ключових конкурентних переваг.
Стратегічне управління на рівні товару або торгової марки	Стратегія охоплення ринку — сегментування — вибір цільових сегментів. Позиціонування.	Базова конкурентна стратегія визначає конкурентні переваги та основи стратегії охоплення. Стратегія конкурентної поведінки визначає стратегію щодо конкурентного оточення.

Джерело: дослідження автора.

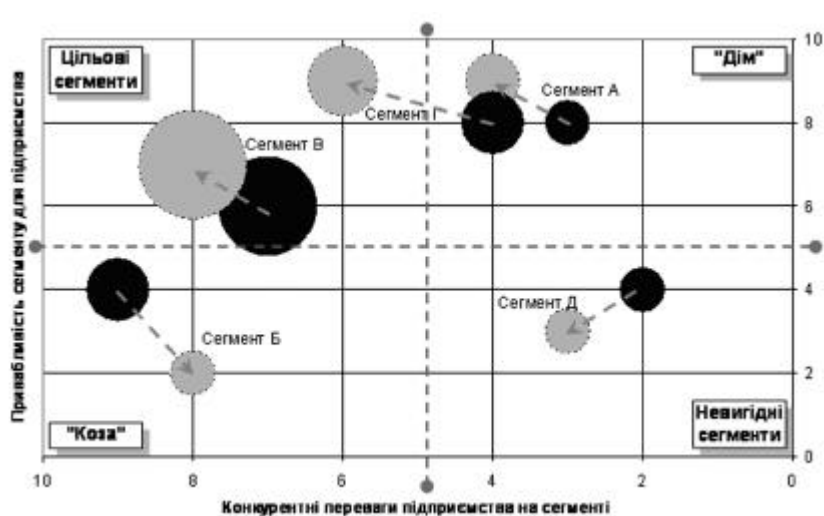


Рис. 4. Оцінка сегментів.

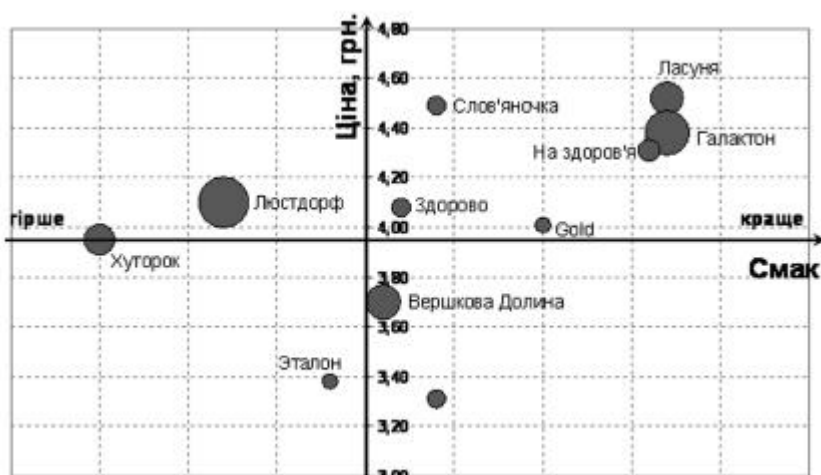


Рис. 5. Карта сприйняття марок масла за критеріями "смак – роздрібна ціна".



Рис. 6. Карта сприйняття марок масла за критеріями "якість – очікувана ціна".

сприйняття та зон (або векторів) споживчих переваг.

Карти сприйняття призначені для наочного зображення в багатовимірному просторі (спроектованому на площині) співвідношення позицій товарів або марок — характеристик, які вимірюють у термінах психологічних чинників і оцінюють методом багатовимірного шкалювання споживчих переваг. У простому випадку карта сприйняття є двовимірною системою координат, на якій відкладено позиції марок-конкурентів із погляду їх сприйняття споживачами.

У процесі побудови конкретні марки позначають точками на карті у двох або більше вимірах. Ці виміри, звичайно, наносяться під прямим кутом один до одного і є певними загальними властивостями марок.

Схожість між марками є обернено пропорційною до відстані між ними.

Рис. 5 та рис. 6 репрезентують карти сприйняття марок вершкового масла, побудовані під час досліджень споживачів (дослідження Центру стратегічного маркетингу, 2006 р.). Звернімо увагу на те, що за допомогою карт сприйняття можна проводити оцінювання як за об'єктивними показниками (у даному випадку — роздрібна ціна), так і за суб'єктивними (для порівняння наведено критерій "очікувана ціна" або "сприйняття ціни"). Один із висновків, який можна зробити на підставі карти сприйняття (рис. 6), полягає в тому, що для споживачів вершкового масла корелюють критерії "сприйняття ціни" (внаслідок впливу імені продукту, іміджу виробника, упакування, мерчандайзингу тощо) та "якість" продукту.

Карти сприйняття є достатньо наочним способом демонстрації того, що люди думають із приводу об'єктів. Цими "об'єктами" можуть бути окремі марки в межах товарної категорії, послуги, особистості та навіть ідеї.

Усі методи побудови карт сприйняття дають просторові уявлення про те, як індивідууми сприймають об-

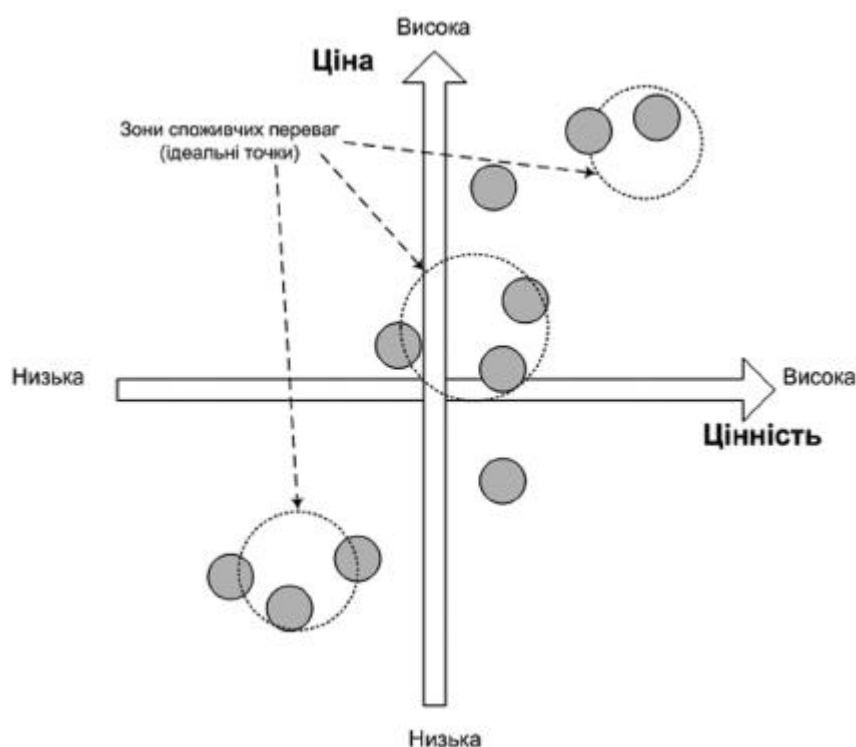


Рис. 7. Приклад побудови карти об'єднаних просторів.

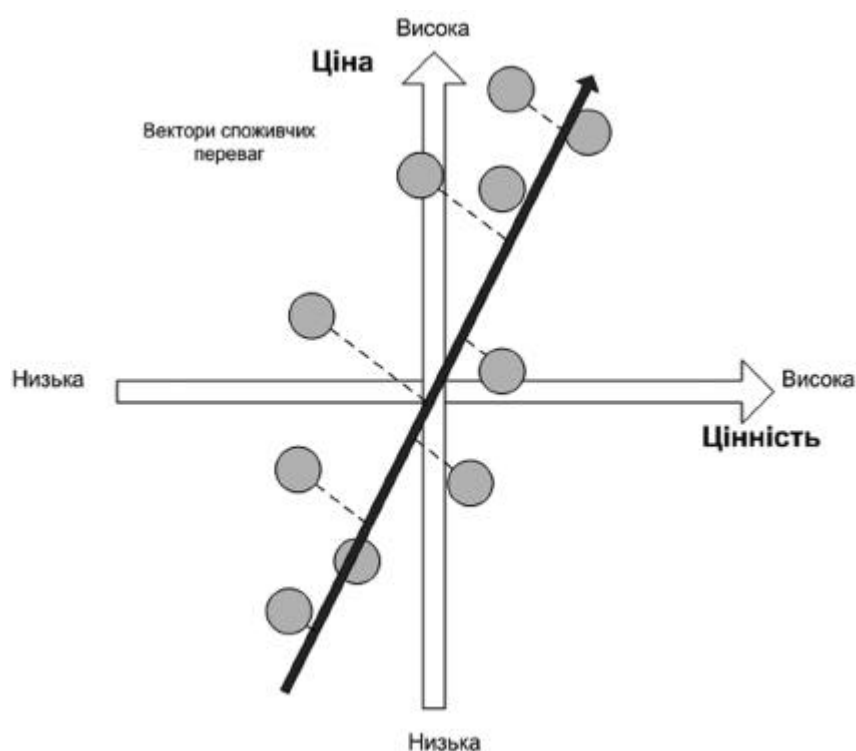


Рис. 8. Карта об'єднаних просторів із вектором споживчих переваг.

рані марки. У просторі сприйняття марки, що сприймаються як "схожі", розміщені близько одна до одної, а марки, що їх сприймають як "різні", — далеко.

Карти об'єднаних просторів показують також сприйняття конкретних марок споживачами й преференції споживачів щодо товарів даної категорії (або їхнє сприйняття якогось, так званого ідеального об'єкта, що втілює ідеальну марку).

У такий спосіб карта об'єднаних просторів дає відповіді на три питання:

- ♦ як різні марки на ринку сприймають споживачі;
- ♦ яким різні групи споживачів хочуть бачити товар даної категорії та наскільки вони задоволені тим, що запропоновано на ринку;
- ♦ які можливості є для створення нових марок або якими є найкращі шляхи модифікації наявних марок.

Карту об'єднаних просторів складають шляхом включення в одержану карту сприйняття певної системи вимірювання преференцій споживачів щодо товарів даної категорії або вірогідності їх купівлі. Це можна зробити з використанням або ідеальних точок (рис. 7), або векторів преференції (рис. 8).

Так, *ідеальна точка* є споживчим ідеалом товару даної категорії або комбінацією ознак, найбільш бажаною для споживачів. Зазвичай люди надають перевагу товарам, розміщеним близько до їхніх ідеальних точок, перед тими товарами, що розміщені далеко. В даному разі на рисунку подано ідеальні точки сегментів, які є сукупністю ідеальних точок споживачів, що належать до цього сегменту.

Інший шлях подання споживчих преференцій — за допомогою *вектора преференції*, який є вектором, що проходить через початок координат і вказує напрямок зростання преференції.

Векторні представлення справді демонструють, що преференція споживачів безперервно зростає в напрямку, вказаному вектором.

Для того щоб визначити ступінь відповідності конкретної марки даній преференції, потрібно опустити перпендикуляр від точки, що визначає положення марки, до вектора преференції. Точка перетину перпендикуляра з вектором називається *проекцією марки* на даний вектор преференції. Марки, які проєктуються ближче до основи вектора, є менш привабливими для споживачів (за даною конкретною ознакою), ніж марки, що проєктуються ближче до кінця. Орієнтація вектора щодо осей карти об'єднаних просторів показує перевагу певної або іншої характеристики сприйняття.

Таким чином об'єднані простори забезпечують великий обсяг корисної інформації, а візуальний формат робить їх наочними. До того ж, періодично відстежуючи зміни в картах сприйняття, можна спостерігати за реакцією ринку на комплекс маркетингу, що його реалізує кожен із конкурентів.

Аналіз розходжень

Розходження задуму позиціонування та позиції марки, що склалася на ринку, є результатом помилок у просуванні, дій підприємств-конкурентів, зміни споживчих переваг або недостатньо глибокого аналізу ринку. На практиці суттєві розходження виявляються на 8 рівнях (рис. 9). Побудова карт об'єднаних просторів дозволяє виявити й проаналізувати ключові розходження.

1. Розходження першого типу може виявитися критичним у разі значного розриву. Спричиняє відмову від повторних купівель.
2. Друге розходження є результатом зайвого "креативу" в рекламі. На жаль, в Україні є поширеним явище, коли задля реалізації тактичної творчої ідеї не враховують (або тимчасово змінюють) ключові ідеї концепції позиціонування.
3. Непереконлива реклама найчастіше стає причиною третього типу розходжень.

4. Четвертий тип розходжень може мати як позитивний, так і негативний вплив на продажі товару. Так, наприклад, молоко в картонних пакетах (так само як і сік) споживачі сприймають як таке, що має містити консерванти (для можливості тривалого зберігання). Причому цей стереотип настільки тяжко подолати, що навіть багаторічна програма просування парасолькового бренду "Т-молоко" і з'ясування технологій зберігання, яку реалізовувало підприємство TetraPak та виробники молока, виявилася неефективною. З іншого боку, подібні стереотипи можуть стати підприємствам у пригоді. Так, наприклад, сприйняття японської техніки як сучаснішої та надійнішої дозволяє корпорації Sony тримати цінову премію, скажімо, над виробами південнокорейського підприємства Samsung та утримувати позицію лідера якості (лише 2005 року втративши позиції лідера з продажу телевізорів у світі), незважаючи на те що за технологічним рівнем особливої різниці між виробами підприємств уже немає.

5. Розходження цього типу найчастіше спричиняє невдала реалізація концепції позиціонування, а саме помилки під час створення імені марки, упакування, маркетингових комунікацій тощо.
6. Таке розходження має право на існування в тому разі, коли підприємство свідомо йде на зміну споживчих преференцій. Це один зі складних та коштовних, але ефективних підходів у позиціонуванні. Однак найчастіше таке розходження свідчить про неефективну позицію товару або марки й вимагає репозиціонування.
7. Розходження сьомого типу можна назвати типовими, й саме їх формування є одним із завдань позиціонування. Єдиний випадок, коли таке розходження мінімізується, — це стратегія наслідування (або копіювання) під час позиціонування.

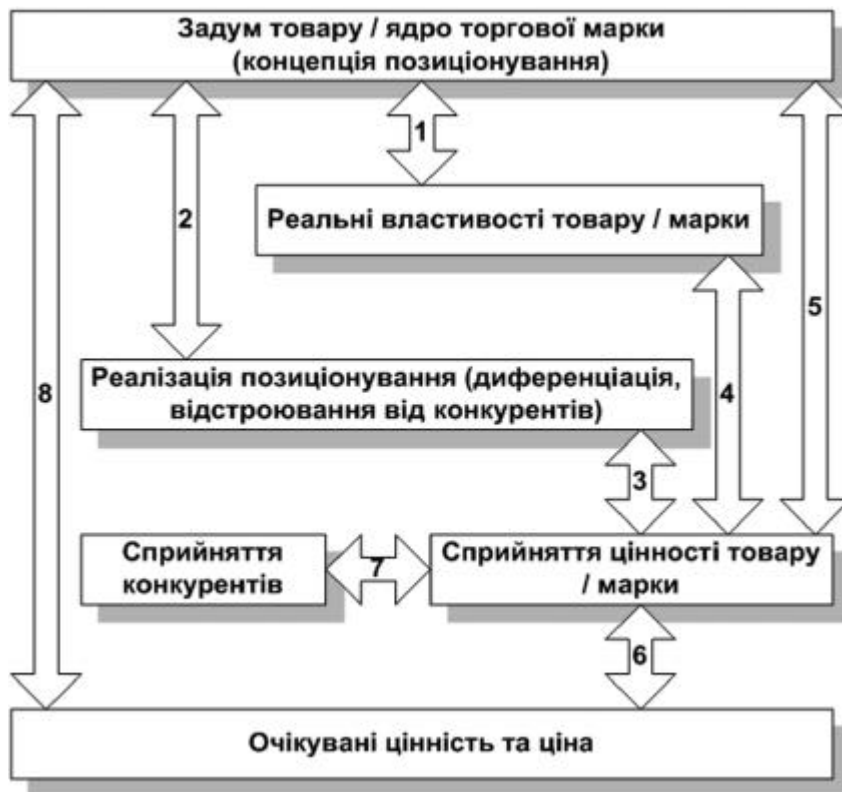


Рис. 9. Розходження позиціонування, реальної та очікуваної позиції марки.

8. Як і розходження 6-го типу, може свідчити про намагання підприємства змінити споживчі переваги. В іншому ж разі це розходження є наслідком недостатньо глибокого аналізу споживачів.

Загалом стратегія позиціонування товару повинна переконати цільових споживачів у тому, що запропонований товар має всі особливості, характеристики або специфіку, потрібні для задоволення їхніх бажань. Адже розробити ефективну позицію торгової марки на ринку недостатньо — набагато важливіше перетворити концепцію позиціонування на конкурентоздатну диференціацію товару.

Перевірити ефективність реалізації стратегії позиціонування можна лише шляхом проведення маркетингових досліджень. Так, якщо підприємство мало на меті спозиціонувати бренд як "надійний", а опитування показали, що лише 3% споживачів серед характеристик цього товару назвали надійність, то, зрозуміло, мету не

можна вважати за досягнуту. Отож кінцевий результат позиціонування зав'язаний на специфіці сприйняття товару (марки) споживачем.

Варто зазначити, що репозиціонування — не єдиний варіант реакції на виявлені розходження. Аналіз розходжень дає можливість коригувати стратегію охоплення, позиціонування, конкурентної поведінки й навіть портфелю товарів (марок).

Таким чином, під час проведення аналізу споживчих переваг за допомогою карт сприйняття можна визначити цілу низку розходжень розробленої підприємством стратегії позиціонування торгової марки з реальним сприйняттям споживачами даної торгової марки. Тож зауважимо, що побудова карт сприйняття та карт об'єднаних просторів у поєднанні з постійним аналізом розходжень у позиціонуванні відкриває широкі можливості для підприємства на висококонкурентних ринках, зокрема дає інформацію щодо того, яким чином

можна модифікувати наявні торгові марки або як спозиціонувати нові товари чи марки підприємства на ринку.

Джерела

1. Aaker David A. Strategic market management. — USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995. — 379 p.

2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.

4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга / Пер. с англ. — М., СПб., К.: Изд. дом "Вильямс", 1999. — 1152 с.

5. Тоффлер Б. Э., Имбер Дж. Словарь маркетинговых терминов. — М.: Инфра-М, 2000. — 432 с.

6. Шив Чарльз Д. Курс МВА по маркетингу / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 717 с.

ВІСТАВКА
РЕКЛАМА & МЕДІА

4 - 6 жовтня 2006 року

м. Львів, вул. Мельника, 18
Палац спорту «Україна»

Тематичні розділи виставки:
Технології, матеріали, комплектуючі та програмне забезпечення для виробництва рекламної і поліграфічної продукції, газети, журнали, радіо, телебачення, видавництва, рекламні агентства, зовнішня реклама, рекламно-сувенірна продукція, директ-маркетингові технології, PR-технології та послуги, поліграфічні послуги та рекламна поліграфічна продукція

Інформаційні спонсори:
РАДІО ПАРОВА, МАРКЕТИНГ, ІНФОРМАЦІЯ, 3P, G, 5, 15, реклама & дизайн

Медіа-підтримка: ТРК, РАДІО

Організатор:
Агентство маркетингу і реклами
Тел./Факс: 0332-244-11-01
060-84-04
E-mail: andrii@andrii.com.ua
http://www.andrii.com.ua

ЧИ ВАРТО ВИКОРИСТОВУВАТИ PEST- І SWOT-АНАЛІЗИ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГУ? (досвід застосування, хибні уявлення, практичні поради)

ВОЛОДИМИР ПОЛОНЕЦЬ,
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана

Під час стратегічного планування підприємство стикається з необхідністю визначення своїх сильних та слабких сторін, потенціалу й загроз зовнішнього середовища, а також пошуку нових можливостей. Відтак нагальним стає отримання об'єктивної неупередженої інформації щодо стану ринку та позицій підприємства на ньому. В цьому разі є можливими декілька варіантів розв'язання проблеми:

- 1) самостійне прогнозування керівництвом можливого розвитку подій, інтуїтивне оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 2) делегування завдань на нижчий рівень (відділ маркетингу, планово-економічний відділ);
- 3) звернення по допомогу до сторонньої консалтингової компанії.

У кожному з перерахованих випадків ми передбачаємо, що керівники підприємства усвідомлюють потребу оцінювання зовнішнього середовища та власних сильних і слабких сторін.

Перший шлях є найтипівішим для вітчизняних підприємств, особливо для сфери дрібного бізнесу. З позицій класичного стратегічного планування та стратегічного маркетингу він є вкрай помилковим та неминуче має призвести до краху підприємства. Проте ми схильні вважати, що на цю думку не можна пристати беззастережно. Класичні концепції стратегічного планування здебільшого є придатними для великих підприємств, які діють на відносно стабільних і передбачуваних ринках, — наприклад, на ринках металу, хімічної

сировини, промислового устаткування тощо. Тут можна використовувати більшість класичних концепцій та інструментів стратегічного планування, таких як: матриця "Товар-ринок" Ігоря Ансофа, матриця Бостонської консалтингової групи "Зростання-частка ринку", Матриця General Electric тощо. Ці методи та моделі є низькоефективними на швидкозмінних ринках — надто ж на ринках локального характеру, де визначення ринкової частки є проблемним або навіть неможливим, а втручання конкурента чи іншої зовнішньої сили може докорінно змінити уявлення про стан ринкового середовища. Приміром, пташиний грип та його надмірна "популяризація" засобами масової інформації поставили у складне становище вітчизняних (особливо дрібних) виробників птиці. Можна було би припустити можливість такого розвитку подій, але вони надто швидко набирали обертів і заздалегідь ніхто не міг уявити їхніх наслідків. Окрім того, дрібні підприємці нечасто заздалегідь дізнаються про час появи потужного національного чи закордонного конкурента, тому постійне створення захисних стратегій на кожний більш-менш вірогідний випадок є фінансово недоцільним. За окреслених обставин керівництво підприємства здебільшого покладається на інтуїцію, яка по суті базується на досвіді роботи в цій галузі.

Другий шлях притаманний середньому та великому бізнесові. Подібна ситуація може передбачати декілька сценаріїв розвитку подій:

- ♦ Підприємство має досвід здійснен-

ня аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, утілений в адаптованій для власних потреб методиці. Аналітику проводять строго за цим методом у встановлений час; дослідницький процес підлагоджено та випробувано.

- ♦ Підприємство намагається самостійно розробити й упровадити методику аналізу. Тоді менеджери, що отримали завдання згори, в хаотичному або відносно хаотичному режимі намагаються використати всі методи та методики, які можна знайти у друкованих джерелах, записати з попереднього місяця роботи або від знайомих. Проблема полягає в тому, що такі методики не адаптовано саме для цього виду бізнесу, хоча принципи їхньої роботи на перший погляд і видаються зрозумілими. На практиці застосування цих методик без адаптації під певне підприємство має прикрі наслідки. Інформація, отримана в подібний спосіб, є низько релевантною, потребує додаткової перевірки і, як результат, не може бути використана для прийняття стратегічних рішень.

Детальніше проблеми, з якими можуть стикнутися менеджери під час упровадження методик PEST- та SWOT-аналізу, розглянемо нижче.

Третій шлях є найбільш характерним для середнього та подеколи для великого бізнесу. Зазвичай великі підприємства мають власні методики здійснення внутрішнього та зовнішнього аналізу й рідко звертаються по консалтингову допомогу. Дрібні підприємства, навпаки, гостро потребують порад, але вони не є

фінансово привабливими для консалтингових компаній. Натомість підприємства середнього розміру можуть мати достатній обсяг коштів, аби дозволити собі послуги консультантів. Однак дана ситуація має свої вади; до основних із них належить діяльність "нелегальних" консультантів, які надають рекомендації, але не несуть відповідальності за їх упровадження й адаптивність. Під час проведення аналітики консультанти обов'язково повинні здійснити попередню адаптацію методик до специфіки ринку, особливостей підприємства та його бізнесу.

Будь-яке рішення є найбільш правильним тоді, коли воно підкріплене додатковою інформацією. Тут підприємству стане в пригоді проведення PEST- та SWOT-аналізів.

Отож, спробуємо з'ясувати причини, з яких PEST- та SWOT-аналізи

можуть бути корисними для підприємства. Для початку розглянемо, що це за різновиди аналізу та які є хибні уявлення про них.

Модель *PEST-аналізу* від початку її застосування будували тільки на чотирьох критеріях, для яких упроваджено акронім PEST (Political — політичний, Economic — економічний, Social — соціальний, Technological — технологічний). Ці сили вважають основними зовнішніми детермінантами середовища, в якому функціонує підприємство. Пізніше замість чотирьох сил з'явилося п'ять, унаслідок чого змінився й акронім — SLEPT (Social — соціальний, Legal — юридичний, Economic — економічний, Political — політичний, Technological — технологічний). Наразі концепцію вдосконалено й побудовано на основі семи сил під акронімом STEEPLE (Social — соціаль-

ний, Technological — технологічний, Economic — економічний, Educational — освітній, Political — політичний, Legal — юридичний, Enviromental protection — екологічний).

Модель п'яти сил і її варіанти покликані з'ясувати чи перевірити, звідки варто очікувати загроз та які можливості можна віднайти. Інакше кажучи, детальніший акронім STEEPLE належить до макросередовища (macro-environment) — чинників, що діють поза межами підприємства. Основні фактори, які становлять найбільший інтерес і зашифровані під кожною літерою, наводимо в табл. 1.

SWOT-аналіз — це метод визначення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Акронім SWOT-аналіз походить від слів:

- ♦ *Strengths* — сильні сторони/переваги підприємства;
- ♦ *Weaknesses* — слабкі сторони/вади підприємства;
- ♦ *Opportunities* — можливості — фактори зовнішнього середовища, використання яких може створити переваги для підприємства на ринку;
- ♦ *Threats* — загрози — фактори які можуть потенційно погіршити становище підприємства на ринку.

Вміле застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати наявну інформацію щодо підприємства та його ринкового становища, а також отримати узагальнені зважені дані про його сильні та слабкі сторони, ринкові можливості й загрози. Як наслідок, керівництво здобуває можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно стратегій розвитку підприємства.

Останнім часом SWOT-аналіз набув надзвичайної популярності як метод аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. Алан Чапмен (Alan Chapman) зазначає, що SWOT-аналіз може і повинен бути застосований у таких сферах та ситуаціях:

- ♦ для визначення ринкових і стратегічних позицій підприємства;
- ♦ під час формування збутової мережі;
- ♦ у процесі товарних та брендівих інновацій;

Таблиця 1

Фактори STEEPLE

Скорочення	Пояснення
S	Соціальні та культурні чинники, до яких належать мова, культура, ставлення людей та їхня поведінка і які мають вплив на майбутні стратегії та ринки.
T	Інновації у сфері технологій та продуктів, що показують, як розвивається ринок, які є майбутні дослідження та перспективи.
E (E1)	Економіка й конкуренція на ринку — враховують такі фактори, як економічний цикл, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції. Наводять оцінку того, як вони вплинуть на рівень ділової активності на кожному з ринків.
E (E2)	Освіта, навчання та працевлаштування — головним чином тенденції у цих сферах, які можуть вплинути на наявність кваліфікованої робочої сили, а також потенційні потреби нових поколінь та ймовірні очікування їхньої зміни.
P	Політичні чинники, сконцентровані на поточних і ймовірних політичних курсах, які вплинуть на підприємство та його робочу силу.
L	Юридичні фактори, сконцентровані на чинному та передбачуваному законодавстві. Не менш значущим є дотримання підприємством чинного законодавства.
E (E3)	Охорона навколишнього середовища — стосується питань щодо того, яким чином впливає підприємство на довкілля сьогодні та яким буде цей вплив у майбутньому. В цих питаннях підприємство дотримується погляду на охорону довкілля як важливий фактор накладення обмежень та зміни способів діяльності підприємства.

Джерело: дослідження автора.

- для формування або перегляду бізнес-ідеї;
- в інтеграційних процесах підприємства;
- під час оцінювання наявних та визначення потенційних бізнес-партнерів;
- у ході залучення сторонніх ресурсів;
- для розробки інвестиційних проєктів [1].

Але цим переліком царини застосування даного методу не обмежуються. Професор Рендал С. Ханс (Randall S. Hansen, Ph.D) та Кетерин Ханс (Katharine Hansen), представники компанії "Quintessential Careers" [2], пропонують застосовувати SWOT-аналіз як ефективний метод планування особистої кар'єри, що свідчить про універсальність його концепції.

Управлінська та стратегічна цінність SWOT-аналізу полягає в тому, що він визначає:

- яких ресурсів та можливостей потребуватиме підприємство в майбутньому для реагування на ринкові умови;
- чи збереже підприємство свої теперішні сильні сторони в майбутньому;
- які є вади в ресурсній базі;
- чи потрібно підприємству розглядати нові конкурентні можливості тощо.

Особливістю SWOT-аналізу є те, що він дозволяє ранжувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища й виокремлювати з-поміж них ті, що є критичними.

Під час проведення SWOT-аналізу потрібно дати об'єктивну оцінку елементам та чинникам внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, які наведено на рис. 1.

Важливим є долучення елементів кожного з факторів до сильної або слабкої сторони внутрішнього середовища підприємства, до можливостей або загроз іззовні. Відповідно до матриці SWOT-аналізу (рис. 2), підприємство має збалансувати визначені фактори, відповівши на питання, що виникають на перетині їхніх впливів.

Оцінювання кожного з елементів внутрішнього або зовнішнього середовища відбувається за допомогою

експертних оцінок, причому експертами виступають власне працівники підприємства. Таким чином, за результатами SWOT-аналізу ми отримуємо погляд на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства зсередини самого підприємства.

Серед характерних рис SWOT-аналізу як методу стратегічного аналізу можна назвати такі:

- 1) даний метод є методом експертних оцінок;
- 2) експертами виступають працівники підприємства;
- 3) метод не надає детального опису всіх сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз у навколишньому середовищі, а лише накреслює обриси ситуації та загальні тенденції;
- 4) цей метод є одним із засобів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а не єдиним можливим.

Розглянемо переваги й вади, що криються в даному аналітичному методі, та способи його застосування задля отримання найбільш достеменної інформації.

Вади SWOT- та PEST-аналізів полягають у тому, що кожна із цих моделей базується на методі експертних оцінок, так званому методі Делфі, з його добре відомими плюсами та мінусами.

Метод експертних оцінок як характерна риса SWOT-аналізу — це досить швидкий спосіб отримання інформації, оскільки він не потребує аналізу значних масивів даних і дозволяє отримати вже згруповану досвід експерта інформацію. Позитивним є те, що експерти — обізнані фахівці своєї справи, вони мають значний досвід у діяльності як самого підприємства, так і на його цільовому ринку.

Таблиця 2

Фактори і показники SWOT-аналізу

Фактори внутрішнього середовища підприємства	
Організаційно-правові	Ресурси
1. форма власності	1. виробничі можливості
2. форма організації	2. сировина та матеріали
3. кадрова політика	3. фінанси
4. система менеджменту і прийнятий стиль управління	5. інтелектуальні ресурси
	6. інформаційні ресурси
	7. трудові ресурси
Фактори зовнішнього середовища підприємства	
Мікромаркетингове середовище	Макромаркетингове середовище
1. споживачі	1. політико-правові
2. постачальники	2. економічні
3. маркетингові посередники	3. науково-технічні
4. конкуренти	4. природно-географічні
5. контактні аудиторії	5. демографічні
	6. культурні
	7. соціальні

Джерело: дослідження автора.

	Opportunities ✎ Поява доступної сировини ✎ Лібералізація законодавства	Threats ✎ Посилення конкуренції ✎ Посилення споживчих вимог
Strengths ✎ Висока якість продукції ✎ Висока кваліфікація кадрів	Як скористатися можливостями?	За рахунок чого можна знизити загрози?
Weaknesses ✎ Висока собівартість продукції ✎ Моральна застарілість устаткування	Що може завадити скористатися можливостями?	Найбільші небезпеки!

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу [4].

Переваги методу SWOT-аналізу одночасно є і його вадами. По-перше, працівник підприємства може мати заангажований погляд і щодо внутрішнього середовища, і щодо зовнішнього оточення. По-друге, в разі застосування методу, очевидно, бракуватиме комплексного бачення проблеми, що зумовлено постійною роботою за вузьким спрямуванням. По-третє, можливим є недостатнє знання методології та досвід проведення SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз постає як ефективний метод стратегічного маркетингового аналізу в тому разі, коли застосовуються заходи нівелювання можливих помилок. Наприклад, релевантність інформації, що її здобуває підприємство внаслідок проведення SWOT-аналізу, великою мірою залежить від того, яким чином проводять даний аналіз.

Релевантність отриманої в процесі SWOT- або PEST-аналізу інформації здебільшого залежить від того, наскільки обізнаними є дослідники з методологією проведення аналізу та якою мірою враховано чинники, що можуть призвести до викривлення інформації. Дані аналізи є життєво необхідним фундаментом для побудови стратегії підприємства, адже вони дають змогу визначити ті фактори, що обмежують або розширюють його потенціал. Оцінка сильних та слабких сторін дозволяє керівництву підприємства максимізувати прибуток, обравши найефективніші стратегії ведення бізнесу.

Незважаючи на популярність цього аналітичного методу, найчастіше він утілюється в декларативних заявах, а не в ефективних управлінських рішеннях.

Узагальнюючи досвід українських підприємств, можемо виокремити декілька загальних хибних тенденцій:

- ♦ неправильна постановка цілей дослідження;
- ♦ нерозуміння сфер та умов застосування SWOT- або PEST-аналізу;
- ♦ застосування терміну "SWOT-аналіз" без відповідного знання самого методу й умов його застосування;
- ♦ нерозуміння методології проведення SWOT- та PEST-аналізу.

Негативні наслідки цих процесів мають вияв у неповному використанні стратегічного маркетингового інструментарію та у втраті можливостей.

Водночас не варто обмежувати процес стратегічного планування тільки використанням SWOT- або PEST-аналізу. Дж. Еткінсон та Й. Вілсон зазначають, що проведення лише SWOT-аналізу є недостатнім для виконання повноцінного маркетингового аудиту й аналізу стану підприємства: "Якщо необхідно зрозуміти внутрішні можливості (компетенції) підприємства, які живлять його конкурентні переваги, то потрібно йти далі за звичайний підхід "списку для шопінгу", що передбачає тільки SWOT- або PEST-аналіз" [4]. Для повноцінного стратегічного маркетингового планування варто використовувати комплексний підхід, який обіймає застосування декількох методик, зіставлення їхніх результатів та, як наслідок, прийняття зваженого управлінського рішення.

На практиці підприємці, що намагаються застосовувати класичні (книжкові) методики проведення вищезазначених аналізів, стикаються з низкою

проблем. Вони усвідомлюють потребу проведення аналізу й приблизно розуміють, яку інформацію бажають отримати, однак щодо того, яким чином виконати дослідження, більшість із них має досить абстрактне уявлення. Як наслідок, аналіз проводять за шойно вигаданою методикою, що її в кращому разі розроблено на підставі підручникових матеріалів. Отримана в результаті такого дослідження інформація є фрагментарною, низько релевантною та непридатною для прийняття управлінських рішень. Отож підприємці зневірюються в доцільності цих класичних аналітичних методів та починають на помилках і спробах розробляти власні методики.

За вищезгаданих обставин задля зменшення ризику неправильного проведення аналізу підприємствам можна порадити:

- ♦ визначити конкретну мету дослідження;
- ♦ чітко визначити інформацію, яку належить отримати внаслідок аналізу;
- ♦ визначити відповідальних за проведення дослідницького проекту;
- ♦ узгодити методику дослідження;
- ♦ намагатися визначити всі можливі фактори, що можуть вплинути на достеменність результатів;
- ♦ провести дослідження й порівняти досягнуті цілі із запланованими.

У разі якщо підприємство не має належного часу на самостійне проведення дослідження, йому варто звернутися по допомогу до консультантів.

Джерела

1. Businessballs free organizational and personal development // <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>
2. Quintessential Careers // <http://www.quintcareers.com>
3. Дженстер П., Хасси Д. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. — 368 с.: ил.
4. Еткінсон Дж., Уілсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб. пособие / Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Ципкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 471 с.

**У квітні 2006 року вийшов Щорічник ВГО "УАМ",
— обсягом — 128 сторінок та накладом видання — 2000 примірників.**

Структура Щорічника:

- ◆ дослідницькі компанії;
- ◆ консалтингові компанії;
- ◆ контакт-центри;
- ◆ професійні виставки;
- ◆ спеціалізовані мас-медіа;
- ◆ розробники програмного забезпечення;
- ◆ маркетинг-освіта.

Цільова аудиторія Щорічника:

- ◆ власники та менеджери підприємств різних форм власності;
- ◆ керівники та працівники маркетингових служб;
- ◆ наукові працівники та викладачі маркетингу.

Розповсюдження Щорічника:

- ◆ безоплатне цільове розсилання, розповсюдження на виставках за участю УАМ, на конференціях, семінарах УАМ тощо.

Запит на отримання Щорічника УАМ:

Назва компанії _____

Сфера діяльності _____

Член УАМ: ☐ так
☐ ні

Контактна особа: _____

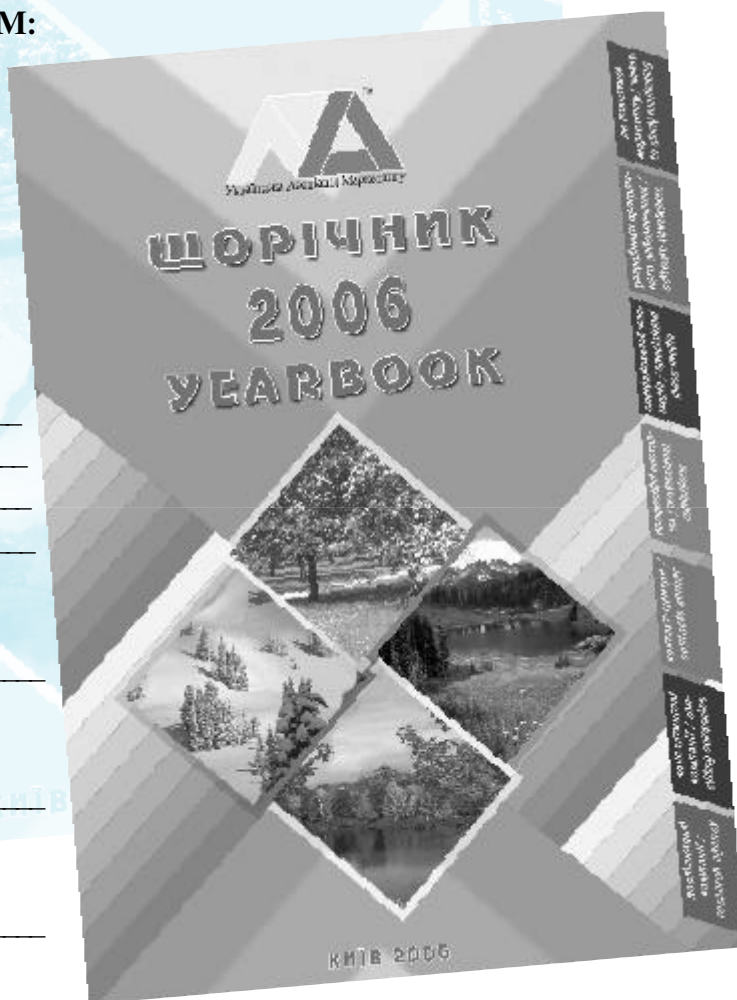
Адреса:

поштова:

електронна

веб-сайт

тел./факс



ПЕРЕДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ У МАРКЕТИНГУ

ДМИТРО ТИЩЕНКО,

провідний фахівець, компанія Evolutionary Software, Inc.,
dmitry@ev-soft.com

ОКСАНА ОБІЖИСВІТ,

директор з маркетингу компанії Evolutionary Software, Inc. в Україні

Ситуація на сьогодні

Нині, коли ринок України розвивається й активність конкурентів зростає, все більшої ваги набирає потреба правильного маркетингового аналізу даних, накопичених компанією за час роботи. Адже надалі цей аналіз можна буде використати для розвитку та просування компанії, а також посідання нею ключових позицій на ринку. У зв'язку із такою перспективою великі сподівання покладено на відділ маркетингу; від того, чи виправдаються вони, залежить майбутнє компанії.

Завдання, що стоять перед відділом маркетингу, є стратегічно важливими й складними. Вони передбачають:

- ♦ дослідження ринку;
- ♦ вивчення клієнтів і їхніх потреб;
- ♦ виведення на ринок нових продуктів;
- ♦ аналіз продажу продукції;
- ♦ планування продажу;
- ♦ виявлення найефективнішого маркетингового інструментарію;
- ♦ вивчення конкурентів;
- ♦ аналіз конкурентних позицій компанії тощо.

Таким чином, сучасна тенденція розвитку бізнесу полягає в тому, що успіх компанії загалом великою мірою зумовлений ефективністю роботи відділу маркетингу.

Усі зазначені завдання вимагають детального, якісного й поглибленого аналізу різноманітної інформації. На підставі аналізу приймають важливі, а часто й ключові, стратегічні рішення. Наслідки прийняття таких рішень відображаються на результатах досягнення поставлених завдань і розвитку бізнесу й, відповідно, прямо залежать

від якості та ефективності здійсненого маркетингового аналізу.

Проблема аналізу інформації

На сьогодні накопичені обсяги корпоративної інформації є настільки великими, що людський розум просто не здатний проаналізувати їх. Крім того, середньостатистичній людині досить важко мислити в понад тривимірному просторі. Це призводить до того, що найчастіше під час прийняття рішень важливі фактори опиняються "за бортом" і ухвалюється неправильне рішення.

Стає очевидним, що **прийняття ефективних рішень і глибокий аналіз інформації потребують спеціальних механізмів та інструментарію, серед яких — text mining і data mining, тобто технології інтелектуального аналізу.**

Mining-технології автоматизовано видобувають знання просто з вихідних, так би мовити "сирих" накопичених даних, джерелом для яких можуть бути тексти документів, електронні таблиці, бази даних і т. ін. Подають же ці знання у вигляді аналітичних формул, кластерів даних й алгоритмів рішень.

"Еволюційний пошук"

Один із провідних постачальників mining-технологій у світі — компанія Evolutionary Software. Ядром лінійки продуктів компанії є технологія "еволюційного пошуку", що базується на принципі біологічної еволюції (виживанні найсильніших представників популяції у процесі її розвитку).

Простота процесів, що лежать в основі еволюції, забезпечує їх досить загальне обґрунтування. Види створюються в процесі біологічної еволюції за рахунок відбору найбільш сприятливих змін генома. Таким чином, кожен новий представник виду є пристосованішим до життя, ніж його попередник.

Аналогічно до природних процесів під час аналізу інформації за допомогою "еволюційного пошуку" організовується певне середовище — популяція, що наділяється генотипом — можливими рішеннями, після чого відбувається конкурентна боротьба всередині генотипу. Кожне рішення оцінюють відповідно до певного критерію відбору, а за результатами оцінки визначають, чи буде цей екземпляр брати участь у наступному поколінні рішень. Потім за допомогою операцій, подібних до трансформації генотипу в процесі біологічного відтворення, створюють нове покоління рекомбінованих рішень — кандидатів [1].

Очевидно, що такий аналіз матиме за наслідок рішення, яке найточніше описуватиме ту чи іншу проблему.

Варто відзначити, що "еволюційний пошук" не потребує строгої математичної специфікації, що є особливо цінним у разі аналізу малоформалізованих процесів. Принагідно зауважимо, що більшість бізнес-задач маркетингу не має достатньої формалізації.

Застосування "еволюційного пошуку" є особливо ефективним для наступних бізнес-задач:

- ♦ планування продажу — побудова як короткотермінових, так і довготермінових прогнозів щодо майбутніх обсягів продажу різноманітної продукції;

- ♦ прогнозування поведінки продажу — часом виникає потреба прогнозувати не значення функції обсягу продажу на визначеному інтервалі, а ймовірність того, що він поводитиметься певним чином (зростатиме, зменшуватиметься, перебуватиме в деяких межах тощо);
- ♦ мінімізація маркетингового бюджету за максималізації віддачі від рекламної кампанії — "еволюційний пошук" дозволяє виявляти "най-сильніші" компоненти маркетингового інструментарію, що зокрема дозволяє ефективніше розподіляти ресурси й, отже, оптимально витратити маркетинговий бюджет;
- ♦ вивчення конкурентного середовища й аналіз конкурентних позицій компанії — реалізація "еволюційного пошуку" в системах text mining дозволяє моделювати процес розуміння людиною текстової інформації. У маркетингу цей підхід має застосування у таких задачах, як автоматичне відстеження згадувань про компанію та її конкурентів у пресі, автоматична обробка відкритих фінансових звітів конкурентів, автоматична обробка аналітичних звітів консалтингових компаній тощо. У такий спосіб можна отримувати повну й усебічну картину ринку, з'ясувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявляти основних конкурентів, оцінювати їхні поточні конкурентні позиції та напрямки розвитку ринку.

Асоціативні правила

Ще один ефективний підхід до виявлення прихованих залежностей у маркетингових даних — це метод "пошуку асоціативних правил". Спершу цю задачу запропонували для виявлення типових шаблонів купівель, зроблених у супермаркетах, тому її називають аналізом ринкового кошика (market basket analysis), або скорочено MBA.

Асоціативні правила дозволяють знаходити закономірності між пов'язаними подіями. За приклад до такого правила можна взяти твердження про те, що покупець, який купує картопляні чипси, придбає й "Кока-колу" з імовірністю 75% [2].

Реєструючи бізнес-операції протягом усього часу своєї діяльності, торговельні компанії накопичують величезні зібрання транзакцій. Кожна така транзакція є набором товарів, придбаних покупцем за один візит; її аналогом можна вважати чек у магазині.

Результат MBA — набір правил вигляду "З події A випливає подія B", або ж стосовно продажу в магазині — "Якщо покупець купив каву, то він купить і цукор". Математично це правило записується як "A→B" і має кілька характеристик, важливих для оцінювання якості правила й відсіювання нецікавих правил. Основними характеристиками асоціативного правила є *підтримка* та *вірогідність*.

Підтримкою (Support) правила "A→B" називають відношення кількості спільних купівель кави й цукру (транзакцій, що містять і A, і B) до загального числа купівель (транзакцій).

Приклад розрахунку: загальна кількість купівель — 10000, а каву й молоко разом купували 1000 разів. Підтримка дорівнює:

$$(1000/10000) \cdot 100\% = 10\%.$$

Вірогідність (Confidence) показує, якою є ймовірність того, що з події "A" випливає подія "B", тобто якщо покупець купив каву, то він купить і цукор.

$$\text{Достовірність}(A \rightarrow B) = \frac{\text{Підтримка}(A \rightarrow B)}{\text{Підтримка}(A)} \cdot 100\%$$

Вірогідність розраховують як кількість спільних купівель кави й цукру, поділену на кількість купівель кави. Каву купували 40 разів, а цукор разом із кавою — 30 разів. Вірогідність дорівнює: $(30/40) \cdot 100\% = 75\%$.

Крім цих характеристик, є й деякі інші, однак їх виклад перебуває за межами цієї статті.

До класичних випадків застосування MBA належать планування розміщення товарів у супермаркетах і каталогах продукції, допомога в оформленні каталогів, надання рекомендацій під час купівлі в інтернет-магазинах та крос-маркетингу.

Проте застосування такого інструменту Data Mining, як MBA, не обмежується лише аналізом кошика покупця. Його можна легко розширити за рахунок упровадження віртуальних змінних для застосування у складніших задачах маркетингу, ме-

дицини й практично всіх інших галузях, де є потреба проаналізувати спільність подій, вирізнити основні шаблони чи здійснити порівняльний аналіз. У маркетингу — це пошук ринкових сегментів, тенденцій купівельної поведінки, аналіз збутових кампаній фірми.

Крім того, MBA використовують для порівняння шаблонів продажів:

- ♦ під час промоакцій;
- ♦ для продажу в різних географічних регіонах;
- ♦ у разі сезонних розходжень у шаблонів купівель.

Розширення MBA за рахунок віртуальних змінних

Розширення MBA відбувається за рахунок долучення додаткової характеристики до транзакцій, або ж *віртуальної змінної*. Ця характеристика показує, наприклад, географічне розміщення магазину або якусь із характеристик покупця (вікова група, соціальне становище тощо).

Для прикладу, під час аналізу продажів у різних регіонах можна отримати такі правила:

- ♦ "мешканець Києва, телевізор, DVD-програвач" ("ліцензійний DVD");
- ♦ "мешканець Борисполя, телевізор" ("навушники").

Тобто для різних регіонів виявлено різні закономірності.

Приклад. Прямий маркетинг

На підставі даних про купівлі клієнтів можна виявити залежності вигляду "купівля товару групи A, B призводить до купівлі товару групи C" і залучити клієнтів, які відповідають цьому правилу, до "білого списку" акції. У такий спосіб досягають одразу кількох цілей: по-перше, інформація надійде здебільшого до тих клієнтів, що можуть відповісти на пропозицію схвально; по-друге, зменшується кількість розісланих листів; по-третє, оскільки пропозиція потрапить в основному до "цілевих" клієнтів, то "нецілевих" не потурбують даремно.

Приклад.

Рекомендації під час продажу

Інший приклад, що вже практично став нормою в багатьох інтернет-магазинах, — застосування своєрідного Direct Marketing у процесі купівлі това-

ру. Так, покупець переглядає який-небудь товар, а поруч із цим товаром розміщено товари, купівля яких є можливою або з даним товаром, або замість нього. Цей прийом посилює ймовірність купівлі, оскільки часто виявляється, що запропоновані "товари-супутники" є саме тим, чого шукав покупець. Треба відзначити, що в цьому разі не завжди достатньо знайти товари, що їх часто купують разом. Адже якщо ми просто запропонуємо покупцеві лідера продажу, то потрібного ефекту це не дасть. Скажімо, покупець купує оливкову олію, а йому пропонують на додаток хліб, тому що він часто продається разом із цією олією. Але хліб — це своєрідний лідер продажу в продуктових магазинах, і сенсу його пропонувати немає — він і так добре продається, й навряд чи можливо підвищити продажі у такий спосіб. Тут теж стануть у пригоді асоціативні правила, які допоможуть знайти найцінніші з погляду бізнесу пропозиції.

Звичайно, можна виявити певні закономірності за допомогою теорії ймовірності, шляхом розрахунку коефіцієнтів кореляції, однак зі зростанням кількості змінних (товарів, характеристик клієнта, показників) розв'язання цієї задачі прямо, за допомогою статистики виявляється просто нездійсненним. Якщо ж ідеться про правила, в яких умови складаються з декількох змінних, то розв'язати цю задачу статистичними методами не зможе навіть суперкомп'ютер.

На відміну від статистичних методів алгоритми МВА дозволяють проводити

пошук правил за заданими критеріями, причому роблять це дуже швидко навіть за наявності величезної кількості даних. Доповнений же віртуальними змінними МВА суттєво розширює можливості свого застосування.

Кластеризація даних природним шляхом

Не менш важливою технологією дослідження даних є процес їх природної кластеризації. Мабуть, найкраща аналогія до процесу природної кластеризації даних — це наука [3]. Науковці самі висувають гіпотези, що пояснюють їхні спостереження, оцінюють ці гіпотези за критеріями простоти, загальності й елегантності, а потім тестують за допомогою розроблених ними експериментів. Аналогічним чином у процесі кластеризації дані організують у певні класи (кількість яких не є відомою заздалегідь) на підставі максимальної подібності об'єктів кожного класу. Зазвичай мірою подібності об'єктів вважають відстань між цими об'єктами в n -вимірному просторі.

Кластеризація даних допомагає відповісти на такі запитання: "Хто купує наш продукт? Що є найважливішим для таких покупців?", "Яка купівельна аудиторія є характерною для продукту, що його ми нещодавно вивели на ринок?" тощо. Це дозволяє, зокрема, чіткіше розуміти цільову аудиторію різних продуктів, а отже грамотніше їх позиціонувати й просувати.

Насамкінець відзначимо, що, на наш погляд, незалежно від роду діяль-

ності (виробництво, надання послуг і т. ін.) використання mining-засобів варто розглядати не тільки як технологію, спрямовану на збільшення прибутку, а також як мінімум, потрібний для виживання компанії в умовах зростання конкуренції. Вивчивши своїх клієнтів і розумно спрямувавши рекламну діяльність на тих споживачів, що найімовірніше на неї відгукнуться, можна не лише підвищити ефективність вкладень, а й побудувати ліпші взаємини із замовниками.

Методи сегментації та прогнозування — могутній інструментарій для виявлення нової інформації. Mining-технології дають можливість знайти найвигідніших клієнтів для довготермінової співпраці й підвищити обсяги продажу. За допомогою цих засобів можливо знайти потенційних покупців і зосередити їхню увагу на своїх послугах, а також розробити ефективніші маркетингові кампанії, максимально використовуючи дані, які зберігаються в базі.

Джерела

1. Richard O. Duda, Peter E. Hart, David G. Stork. Pattern Classification (Second Edition). — 2000. — P. 373-375.
2. Agrawal R., Imielinski T., Swami A. 1993. — Mining Associations between Sets of Items in Massive Databases// www.almaden.ibm.com/software/quest/Publications/papers/sigmod93.pdf.
3. Люгер Джордж Ф. Искусственный интеллект. Стратегии и методы решения сложных проблем. 4-е издание. — СПб.: Вильямс, 2005. — 415 с.

Імджест ВИДАВНИЦТВО **ПРОПОНУЄ**

ДОВІДНИК ДЛЯ ВСІХ ДО НАВЧАННЯ 2006

ДОВІДНИК ДЛЯ ВСТУПУ ДО НАВЧАННЯ 2006-2007

ДОВІДНИК ПІСЛЯДИПЛОМНА ОСВІТА 2006-2007

(044) 457-92-52, 457-52-02

www.abiturient.iatp.org.ua

МАРКЕТИНГ БУДІВЕЛЬНИХ РИНКІВ УКРАЇНИ: ПОТОЧНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

За матеріалами доповіді, виголошеної на міжнародному практикумі
"Промисловий маркетинг" (м.Київ, 9 червня 2006 року)

ВІКТОРІЯ ПАСІЧНИК,
керівник проектів компанії "КПД 100"

Будь-яка галузь, започатковуючи використання маркетингових підходів, неодмінно зважає на специфіку та час своєї діяльності. Першими до маркетингових принципів ведення бізнесу прийшли виробники висококонкурентних ринків — FMCG, телекомунікацій та фармацевтики. Кожна із цих галузей сформувала власні підходи для досягнення успіху маркетингових заходів, а також інфраструктуру, до якої належать:

- ♦ висококласні спеціалісти;
- ♦ брендингові та рекламні агенції, що покликані виводити й підтримувати бренди;
- ♦ промокомпанії, які популяризують BTL-проекти;
- ♦ спеціалізовані дослідницькі агенції, що на моніторинговій та ad-hoc основі досліджують ринки тощо.

Будівельний ринок¹ дещо запізнився у своєму розвитку в маркетинговому плані, й це має об'єктивне підґрунтя у таких чинниках:

- ♦ невисокий рівень конкуренції на більшості сегментів;
- ♦ перевищення попиту над пропозицією;
- ♦ недостатня кількість кадрів (зокрема кваліфікованих) для виконання зрослих обсягів робіт;
- ♦ відносно непрозоре походження капіталу та, відповідно, недостатній рівень маркетингової підготовки топ-менеджерів і власників підприємств;

- ♦ висока зарегульованість деяких сегментів галузі;
- ♦ погане законодавче забезпечення (наприклад, у секторі житлового будівництва).

Проте і цей маркетингово непопулярний ринок набирає обертів. З'явилися перші ознаки якісного зростання ринку:

- ♦ поява відомих світових компаній, що прийшли в Україну через

купівлю виробничих потужностей та джерел природних ресурсів (CRH, Dyckerhoff, Heidelberg, Knauf, Lafarge, тощо);

- ♦ розуміння перспективності й прибутковості вкладення коштів у роздріб формату DIY (Metro, OBI, "Епіцентр", "Нова лінія");
- ♦ бажання заробити на фактично незаповнених нішах будівельної індустрії (забудовники потужних

Таблиця 1

Індекси промислового виробництва за видами діяльності
(у відсотках до попереднього року)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Виробництво деревини та виробів із деревини	156,5	156,5	123,4	123,6	125,5	119,5
Виробництво інших неметалевих мінеральних виробів (будматеріалів, скловиробів)	107,7	111,4	105,3	117,9	119,3	114,3

Джерело: за даними Державного комітету статистики.

Таблиця 2

Інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності

	Освоєно (використано) інвестицій в основний капітал					
	2004, тис.грн.	у % до		2005, тис.грн.	у % до	
		2003р.	Загального обсягу		2004р.	Загального обсягу
Всього	75714387	128,0	100,0	93096104	101,9	100,0
Будівництво	4674619	157,6	6,2	4929005	84,9	5,3
Операції з нерухомістю	9584660	112,4	12,6	13789948	114,6	14,8

Джерело: за даними Державного комітету статистики.

¹ До будівельного ринку віднесено: ринок виробництва та продажу будівельних матеріалів, надання послуг і виконання робіт, ринок нерухомості.

готельних і складських комп-лексів) та ін.

Будівельний ринок у цифрах

Аналізуючи будівельний ринок у цифрах, маємо станом на 1.01.2006 р. 40 млрд. гривень у вигляді виробленої продукції та будівельних робіт² (див. табл. 2). Це означає приріст понад 30% порівняно з 2004 роком, причому ринок виробництва будматеріалів зростає дещо нижчими темпами.

Якщо припустити, що хоча б 1% цих коштів спрямовуватиметься на маркетинг, матимемо обсяг ринку будівельного маркетингу у 80 млн дол. (майже 10% від загального обсягу ринку маркетингу *реклама + дослідження* в Україні) за найпесимістичнішим прогнозом.

Використовуючи такий фінансовий показник розвитку галузі, як обсяг інвестицій, можна побачити, що

у 2005 р. близько 5 млрд грн. спрямовано на будівництво, 14 млрд — на операції з нерухомістю; крім того, можна передбачити досить непогані перспективи на рік 2006-й. За прогнозами експертів сума інвестицій у будівництво 2006 року може скласти до 5 млрд дол. (сума, що дорівнює чверті державного бюджету України).

Визначення обсягів будівельного ринку за сегментами

Кожен ринок має свої проблеми, пов'язані з його обчисленням, і не можна назвати хоча б одного абсолютно прозорого ринку, в якому для розрахунків була би повна інформація. Найголовніша проблема будівельного ринку сьогодні — це його стійка непрозорість. Це стосується не лише частки бізнесу, який звітується перед органами державної статистики, недосконалої класифікації будматеріалів та типів

об'єктів й одиниць вимірювання, а насамперед недооцінки статистики нових та реконструйованих будівель. Обсяги ремонтних робіт узагалі не оцінюються на рівні державних органів. Наприклад, синдикативне дослідження сектора промислового будівництва, проведене компанією "КПД 100" у 2005 р., виявило, що у середньому недооцінка нового будівництва (торговельні, складські, виробничі приміщення) перебуває на рівні 23% (за показником "кількість об'єктів").

Типологізація будівельного ринку

Будівельний ринок звітується і є доступним до статистичного аналізу за такою класифікацією:

- ♦ коди класифікації виробництва будівельних матеріалів — близько 150 позицій (без урахування будматеріалів металевих походження);

Таблиця 3

Класифікації будівельного ринку

Виробництво та торгівля		Послуги, роботи		Нерухомість	
Статистична класифікація	Ринкова (маркетингова) класифікація	Статистична класифікація	Ринкова (маркетингова) класифікація	Статистична класифікація	Ринкова (маркетингова) класифікація
Цегла Шпалери Будівельна хімія Обладнання, інструмент Скло, пластик Кераміка та сантехніка Цемент, вапно, бетон Вироби з бетону та гіпсу Деревообробка Обробка каменю Металоконструкції Опалення та вентиляція Освітлення	Матеріали та вироби природного походження Будівельна хімія Обладнання, інструмент Кераміка та сантехніка Продукти деревообробки Металоконструкції Покрівля та ізоляція Опалення, водопостачання і кондиціонування Освітлення, електротовари Вікна та двері Покриття для підлоги, стін та стелі	Підготовка ділянок Цивільне будівництво Обладнання будівель Оздоблення Оренда обладнання	Архітектура, дизайн, проектування Інжиніринг Будівництво малоповерхового індивідуального житла Будівництво багатоповерхового індивідуального житла Адміністративне будівництво Промислове будівництво Оздоблення Окремі види робіт	Організація операцій з нерухомістю Здавання в найм Управління нерухомістю	Котеджні містечка Торговельні центри Багатоквартирне житло Склади Виробничі комплекси Окремим блоком доцільно зазначити послуги: - управління проектами; - продаж об'єктів нерухомості; - оренда об'єктів нерухомості

Джерело: дослідження автора.

- коди класифікації експорту-імпорту будівельних матеріалів — близько 100 позицій (без урахування будматеріалів металевих походження);
- коди класифікації послуг — близько 50 кодів;
- класифікації операцій із нерухомістю — близько 10.

Розбіжності між державною статистичною класифікацією будівельних матеріалів та послуг і маркетингово прийнятною та доцільною (з огляду на усталену структуру ринку) наведено в таблиці 3.

Розбіжності між обома класифікаціями полягають насамперед:

- у ресурсному центрі;
- в особливостях продажу та просування продукції;
- у загальних тенденціях розвитку нових сегментів (передусім це стосується сегментів комерційної та житлової нерухомості).

Проте не всі сегменти належать до маркетингово привабливих. Серед тих, що є об'єктами застосування принципів маркетингу в діяльності підприємств, які їх представляють, варто виокремити наступні:

- 1) будівельна хімія,
- 2) покрівля та ізоляція,
- 3) кондиціонування,
- 4) будівництво багатоквартирного індивідуального житла,
- 5) промислове будівництво,
- 6) котеджні містечка,
- 7) торговельні центри.

Розвиток маркетингового інструментарію у цих секторах насамперед пов'язаний із наявністю у системі збуту кінцевого споживача, високим рівнем попиту та наявністю конкуренції (наразі не досить жорсткої). Так, найбільшу конкуренцію спостерігаємо у сегментах виробництва покрівлі, підлоги, виробів із деревини, а також кондиціонування.

На більшості ринків найвищий рівень конкуренції трапляється у сегментах, де представлено найбільшу кількість виробників, проте це правило не стосується будівельного ринку.

Якщо звернути увагу на кількість виробників/операторів цього ринку, то побачимо, що найбільша концентрація наявна у низькоконкурентних сегментах, зокрема у таких:

- переробка виробів із бетону та гіпсу (близько 300 виробників);
- переробка пластмаси (близько 300);
- виробництво цегли (близько 170);
- лісопилне та стругальне виробництво (150);
- загальне будівництво споруд (нове будівництво, реконструкція) (до 2000 підприємств);
- архітектура, інжиніринг (понад 400);
- послуги з оренди нерухомості не-виробничого призначення (понад 1000; для порівняння: виробничо-технічного призначення — близько 400).

Першою причиною факту такої концентрації можна назвати "історично-сировинну": будівельна галузь України отримала у спадок від СРСР

мережу підприємств із виробництва бетону та цегли (все ще наявне ресурсне забезпечення та традиції проектування, що поступово заміщуються новими або вдосконаленими технологіями й матеріалами) та повільно вичерпувані запаси деревини.

Друга причина — низький бар'єр входження в галузь (насамперед для архітектурно-будівельних підприємств, агенцій з оренди та продажу житла; зокрема для перших не є значною перешкодою навіть процедура ліцензування).

Третьою причиною є відсутність системи обов'язкової сертифікації на чимала кількість виготовлюваних будівельних матеріалів, із чого користається більшість підприємств-виробників (за винятком великих підприємств та таких, що експортують/планують до експорту свою продукцію й тому мають міжнародні сертифікати на товар та/або систему управління якістю).

Таблиця 4

Сегментація будівельного ринку за ознакою об'єкта маркетингових зусиль

	Споживчий сегмент	Професійний сегмент
Продукти	Більше уваги дизайнові й асортиментному різноманіттю	Акцент на професійних якостях продукту
Ціни	Більша кількість цінових сегментів	Тендерна практика; знижки; невідповідність заявлених цін фактичним; відсутність прайс-листів
Дистрибуція	Початок розвитку DIY-формату; базарна торгівля	Прямий продаж; перші спроби відкриття спеціалізованих маркетів
Персонал (продаж)	Переважає низький рівень підготовки	Висококваліфіковані продавці так званих "складних" продуктів
Персонал (виконавці)	Переважає індивідуальних виконавців	Ускладнене планування завантаженості працівників за умов сезонності
Канали комунікації	Перші спроби використання стандартних методів просування з метою підвищення рівня обізнаності з торговельною маркою, в тому числі завдяки виходу на дорогі види ЗМІ (зокрема телебачення)	Перевірені канали просування через професійні точки продажу та компетентних посередників

Джерело: дослідження автора.

Сегменти будівельного ринку

На наш погляд, будівельний ринок доцільно сегментувати насамперед за ознакою об'єкта маркетингових зусиль — приватної особи або підприємства.

На сьогодні значного розвитку набув професійний сегмент, що є логічним явищем: у цій підгалузі наявні більші прибутки та зрозуміліші шляхи їх отримання. Споживчий сегмент потребує більших маркетингових і збутових зусиль, які мають бути засвідчені відповідною статтею

фінансового плану. На подібні витрати важко йти підприємцям-будівельникам, які поки що не завжди розуміють механізми віддачі від такої статті витрат (інвестицій).

Маркетинговий менталітет (підготовка) будівельних компаній залежать передусім від країни походження інвестицій — це відображає специфіку побудови бізнесу, зокрема і його маркетингової складової:

1. Закордонні компанії / представництва мають класичний принцип побудови бізнесу, в тому числі маркетингу. Вони добре готують продуктивні підрозділи, розвива-

ють центри навчання (Кнауф, Хенкель), мають мережеву підтримку брендів (Хенкель, Рууккі).

2. Великі вітчизняні компанії, за деякими винятками, ще тільки навчаються маркетингу та мають так званий продажно-продуктовий маркетинг із налагодженою системою прямого продажу. Велику увагу вони приділяють питанням виробництва.

3. Іноземні компанії, що не мають виробництва, а виконують представницькі функції та / або імпортують свою продукцію з-за кор-

Таблиця 5

Будівельні бренди в Україні

Ринки	Наявність та сила брендів	Приклади
Лакофарбові вироби	Наявність вітчизняних і закордонних брендів; деякі іноземні компанії підтримують споживчий сегмент активними рекламними діями	Tikkurila, Dufa, Тріора, Зебра, Капарол, Маляр, Лакма, Marshall, Снежжа
Сухі будівельні суміші	Наявність близько десятка брендів, які активно розвиваються з очевидним лідером.	Хенкель, Полімін, Полірем, Будмайстер
Покрівельні матеріали	У сегменті високої та середньої цінової групи матеріалів наявні бренди й суббренди. Широке коло приватних споживачів є недостатньо обізнаним із торговельними марками та навіть із відмінностями між типами покрівлі.	Рууккі, Техноніколь, ТПК, Альбатрос, Ондулін
Покриття для підлоги	Достатня кількість брендів (переважно західних). Брак вагомої рекламної підтримки, спрямованої на приватного споживача.	Дім паркету, ІнексУкрПаркет, Кронопол, Таркетт
Кондиціонування	Вагома історія та підтримка переважно світових компаній - власників брендів. Перші спроби створення вітчизняних торговельних марок.	York, Daikin, Toshiba, Panasonic
Будівництво багатоквартирного житла	Більше історичних, аніж новітніх брендів. Безкоштовна PR-підтримка (переважно ініційована громадськістю й далеко не завжди позитивна).	Київміськбуд, Консоль, 21 сторіччя, Житло-Інвест, ТММ, Еліта-Центр
Будівництво котеджних містечок	У зародковому стані; перші спроби брендування та виведення на ринок.	Романово, Золоті ворота
Промислове будівництво	Наявність потужних іноземних брендів, які прагнуть сформувати лояльність у середовищі професійних споживачів	Lientabhallen, Astron, Atlas Ward
Комерційна нерухомість	Наявність потужних іноземних гравців, а також вітчизняних компаній, що вдало посіли свою нішу на ниві збільшеного попиту в даному сегменті.	Colliers, DTZ, Українська торгова гільдія, 21 сторіччя

Джерело: дослідження авторів.

дону, акцентують свою діяльність на гуртовому продажі, побудові та зміцненні дистрибуції.

4. Вітчизняні й західні сировинно-орієнтовані підприємства (великі світові та російські цементні корпорації) здійснюють збут, виробництво та пошук додаткових джерел сировини.
5. Вітчизняні заводи з виробництва так званих важких будматеріалів (вапно, бетон, цегла тощо) практично без винятку зосереджують свою діяльність навколо виробництва та виконання планів із відвантаження продукції в умовах перевищення попиту над пропозицією.
6. Вітчизняні заводи, що працюють на великі фінансово-будівельні організації (типу Київміськбуду, ТММ), орієнтуються на матеріально-технічне забезпечення своїх материнських компаній.

Будівельні бренди

Загальна тенденція до посилення впливу на ринку шляхом запровадження власних торговельних марок торкнулась і будівельної галузі. У таблиці 5 наведено сектори будівельного ринку та їхні бренди, які можна виокремити на цей день.

Проте зазначені приклади варто сприймати за критичну меншість; натомість у цілому процес брендингу на досліджуваному ринку можна оцінити швидше як такий, що перебуває у зародковому стані.

Перспективи й напрямки розвитку будівельного маркетингу

За умов посилення інтересу до інвестицій в українські підприємства у цілому та до будівельної галузі зокрема — як такої, що приносить значно цікавіші дивіденди порівняно з іншими — з боку західних і східних сусідів можна оптимістично прогнозувати значне зростання галузі.

Велика кількість підприємств, які працюють на будівельному ринку (за

даними Держкомстату — близько 9 тис., за оцінками експертів — близько 30 тис.), зумовлює багато-варіантність у визначенні напрямку інвестицій.

На нашу думку, найближчим часом маркетинг у розглянутих вище сегментах має бути спрямований (для нових гравців) на ретельне дослідження інвестиційної привабливості окремих сегментів та ніш ринку, а також (для наявних операторів) на пошук напрямків посилення своєї присутності та освоєння нових ніш. Непогані шанси розвитку власного бізнесу мають також компанії, що напрошуватимуть експортні обсяги.

Відносно дешева сировина подосі залишається об'єктом цікавості для виходу іноземних операторів на український ринок.

Канали продажу, що їх нині використовують оператори, мають бути "дотягнуті" до європейського рівня — особливо це стосується сервісу. Прихід іноземних операторів великоформатної торгівлі навряд чи значно реструктурує наявний розподіл між каналами продажу в найближчому майбутньому, оскільки особистісний чинник, вплив компетентних посередників та рівень підготовки споживачів до DIY-формату є все ще далеким від масштабного переходу до таких форм торгівлі.

Єдиний сегмент ринку, в якому, ймовірно, ще довго не використовуватимуть законів маркетингу, — це ринок нерухомості (особливо житла). Проте й у цьому сегменті, незважаючи на тривалий період надвисокого попиту, на деяких напрямках з'являються проблеми, що їх можна вирішувати за допомогою маркетингових заходів. Насамперед ідеться про проекти в еліт- та преміум-сегментах, які останнім часом демонструють уповільнення темпів обігу задіяного в них капіталу.

Джерела:

1. Матеріали доповіді "Маркетинг строительных рынков Украины: те-

кущее состояние и перспективы", Міжнародний практикум "Промисловий маркетинг", 9.06.2006 р.

2. Синдикативне дослідження промислового будівництва України (квітень-червень 2005р., виконавець — "КПД 100").

Параметри дослідження:

1. Цілі дослідження:

- оцінити, скільки штук та квадратних метрів будівель промислового призначення здається щорічно, починаючи з 2002 року;
- спрогнозувати, скільки квадратних метрів будівель промислового призначення буде збудовано в 2005-2007 рр.;
- розрахувати площу фасадів, покрівель та безпосередньо будівель на промислових об'єктах (тих, що збудовані та плануються до будівництва);
- визначити, яка технологія застосовується при промисловому будівництві (факт та план): каркасу, стін, покрівлі; тип утеплення; структура конструктиву;
- надати розподіл промислових будівель за кількістю поверхів.

2. Методи:

- кабінетне дослідження (аналіз статистичних даних Держкомстату України стосовно обсягів промислового будівництва)
- опитування представників будівельних та проектних організацій із питань уточнення оцінок Держкомстату України;
- опис об'єктів нового промислового будівництва, збудованих з 2002 року та таких, що перебувають у стані проектування та будівництва (фактичних та планових).

3. Вибірка:

- опитування представників будівельних та проектних організацій - 229 інтерв'ю;
- опис об'єктів - 563 будівлі.

4. Географія — 15 регіонів України.

5. Дані Держкомстату (www.ukrstat.gov.ua)

ПОБУДОВА СИСТЕМИ ПОТОКІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

ВЛАДИСЛАВ СТЕФАНИШИН,
керівник відділу маркетингу ЗАТ "Лакма"

Маркетингова інформація на промисловому підприємстві

Пересічний український громадянин сприймає промислове підприємство на підставі стереотипу "потужного виробництва часів СРСР". Саме під таке визначення підпадають багато сучасних українських підприємств, які виготовляють продукцію промислового призначення. Подібне ставлення передусім зумовлене організаційними конструкціями, методами роботи підприємств, соціальними обставинами й багатьма традиціями, що вкорінилися на підприємствах від часів державного регулювання економіки. На наш погляд це визначення є правдивим, але не зовсім точним, бо насправді підприємства вже давно перебудували свої схеми роботи під тиском ринкових умов. Сьогодні саме ринок диктує умови того, що і як виробляти, тож керівники змушені змінювати методи роботи, залучати досвідчених фахівців і консультантів, виконувати організаційні трансформації та вдосконалювати маркетингові технології. Під час оцінки підприємства на українському ринку насамперед звертають увагу на фінансову стабільність, а вона залежить від правильно обраних методів роботи.

Якщо розглянути окремі вади багатьох українських підприємств на промисловому ринку, то найпоширенішим буде нецільове використання маркетингової інформації про ринок. Саме інформаційні потоки на підприємствах мають хаотичний рух, що призводить до повільного реагування на ринкові дії конкурентів. На підприємствах оперування інформацією гальмується на всіх етапах —

від методів її отримання до використання.

Проаналізувавши українське промислове підприємство ЗАТ "Лакма", яке вже 70 років виробляє лакофарбову продукцію, ми побачимо, що навіть за наявності високотехнологічних процесів і багаторічного досвіду роботи воно поступається іноземним конкурентам. Одна з основних причин цього відставання — нецільеспрямоване використання інформації про ринок. Саме через труднощі застосування на підприємстві всіх видів інформації — технологічної, маркетингової, законодавчої тощо — збутові структури підприємств з іноземними інвестиціями мають відчутні переваги. Головними каменями спотикання завжди виявляються несистематизована інформація про ринки збуту та маркетингова інформація, де за браком досвіду виникає найбільше помилок.

Під час побудови системи потоків маркетингової інформації на підприємстві ЗАТ "Лакма", що випускає товари промислового призначення (а саме лакофарбову продукцію та цинкові білила), потрібно враховувати такі чинники, як посередники, конкуренти, продукція та споживач. Насамперед компанія намагається виготовляти продукцію для задоволення ринкових потреб і має досвідчених фахівців, але невеликий досвід роботи за ринковими методами провокує поверхневе й несистематичне користування маркетинговою інформацією.

Єдиним виходом для підприємства у конкурентній боротьбі залишається систематизування потоків маркетингової інформації та блискавичне їх спрямування на вирішення певних проблем і досягнення цілей. Головним чинником успіху може стати

єдина система — постійний потік інформації між відділами підприємства — та її узагальнення у відділі маркетингу.

Сутність єдиної інформаційної бази про ринкові дослідження

Основним завданням підприємства ЗАТ "Лакма" буде вирішення нагальних проблем з утворення інформаційних потоків та вдосконалення найважливіших чинників діяльності, а саме:

- 1) створення єдиної інформаційної бази підприємства;
- 2) удосконалення процесів ринкових досліджень;
- 3) удосконалення контролю під час використання інформації;
- 4) розробка методів ефективного обігу маркетингової інформації між структурними підрозділами.

Одним із важливих факторів, які варто впроваджувати в загальну стратегію ЗАТ "Лакма", є систематизування потрібної інформації для ситуаційного аналізу. В подібних промислових компаніях зазвичай дуже слабкою є інформаційна база про ринок, на якому вони працюють, а це негативно впливає на стратегічне планування та створює можливість помилки під час формування стратегії підприємства. Для здійснення вдалих ринкових операцій підприємствам потрібна детальна інформація про конкурентів, велика база соціологічного характеру (дослідження споживачів), інформація про виробничі можливості на ринку, добра дослідженість регіонів, хороша обізнаність із маркетинговими підходами інших виробників тощо.

Щоб досягти успіху у виготовленні лакофарбової продукції, підприємству

варто виваженіше підійти до збирання маркетингової та фінансової інформації. По-перше, підприємству ЗАТ "Лакма" потрібно постійно виділяти кошти на потреби збирання маркетингової інформації (проводити глобальні маркетингові дослідження, влаштовувати соціологічні опитування тощо). По-друге, треба систематизувати збереження та використання отриманої інформації (постійно актуалізувати інформаційні бази, стежити за інформаційними потоками для регулярного їх оновлення тощо). Всі функції з координації та збереження інформації має виконувати відділ маркетингу. Важливо насамперед забезпечити постійний інформаційний потік між усіма взаємопов'язаними відділами промислового підприємства, адже це дасть змогу швидко використовувати потрібну інформацію та підтримувати корпоративну діяльність компанії.

Модель потоків маркетингової інформації, що впроваджується на ЗАТ "Лакма"

Спробуємо розглянути модель потоків між відділами промислового підприємства та сформуємо оптимальні рухи маркетингової інформації для побудови загальної інформаційної системи.

Кожен відділ підприємства має свідомо відпрацьовувати завдання, покладені на нього, особливо найважливіші з них:

- ♦ Відділ маркетингу ЗАТ "Лакма" — головний користувач інформаційної бази — повинен отримувати дані від усіх відділів підприємства, систематизувати їх і на цій підставі приймати стратегічні рішення. До обов'язків відділу маркетингу належать процеси самостійного збирання інформації: огляд та узагальнення цінової політики інших виробників

лакофарбової промисловості (дані прайс-листів), аналіз активності конкурентів (рекламної, збутової, товарної тощо), кабінетні дослідження та опитування спеціалістів (фокус-груп), оперативний порівняльний аналіз цін після проходження ланки посередників, визначення задоволеності споживача продукцією підприємства (кількісні дослідження), виявлення споживчих уподобань, ступеню обізнаності з ринком і торговими марками, а також одержання інших даних (кількісні дослідження).

- ♦ Відділ продажу ЗАТ "Лакма" — головний носій інформації, а тому до його обов'язків має належати наступне: аналіз збутової політики конкурентів за регіонами (ціни, асортимент тощо), постійне отримання інформації від посередників про вхідні ціни для дилерів та посередників.

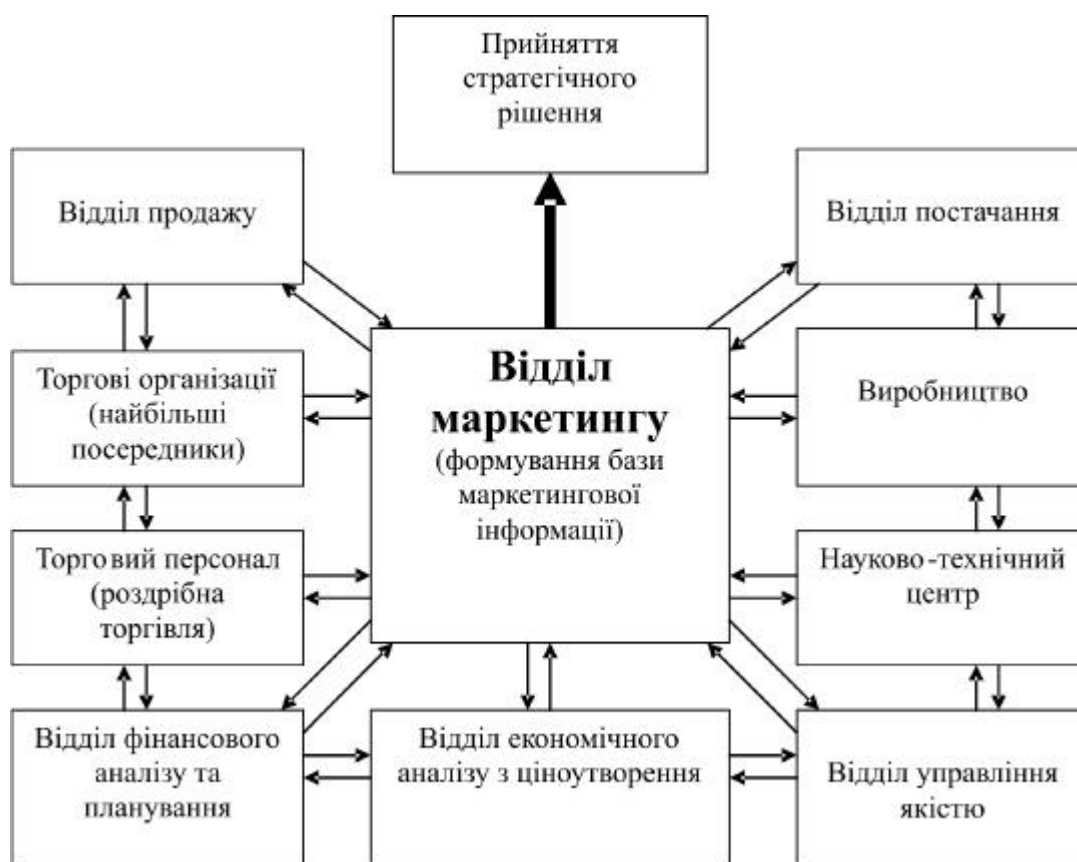


Рис. 1. Потоки маркетингової інформації по промисловому підприємству.

- ♦ Фінансовий відділ (економічний аналіз, планування та ціноутворення) — аналіз руху за товарними групами всередині підприємства, порівняльний аналіз продажів лакофарбової продукції за асортиментним рядом (АВС-аналіз), планування виробництва, формування методів ціноутворення.
- ♦ Науково-технічний центр — розробка нових видів продукції відповідно до запитів виробництва, тестування продукції підприємства порівняно з аналогами та їхніми технічними характеристиками.

Інші відділи підприємства та сторонні організації також роблять вагомий внесок у формування єдиної інформаційної системи підприємства, але їхню роль визначають окремо, залежно від цілей та завдань підприємства.

Шляхи побудови єдиної системи інформаційних потоків на ЗАТ “Лакма”

Крок 1. Потрібно впровадити єдину методику побудови дослідницьких процесів і потоків маркетингової інформації на підприємстві. Система інформаційних потоків містить такі процеси:

- ♦ Огляд цін виробників лаків та фарб на промисловому та споживчому ринках (аналіз цін на лакофарбові матеріали за головними конкурентами у споживчій та промисловій тарі).
- ♦ Аналіз активності конкурентів за регіонами.
- ♦ Аналіз вхідних цін для крупних гуртовиків ринку лакофарбової промисловості (дилерів і гуртової ланки).
- ♦ Кабінетні дослідження й опитування спеціалістів (фокус-груп).
- ♦ Оперативний огляд цін і споживання продукції підприємства порівняно з конкурентами за асортиментним переліком у роздрібній торгівлі, детальний аналіз стану продукції після проходження рівня

посередників (розрахування знижок та націнок).

- ♦ Порівняльний аналіз цін за регіонами (базується на групах: алкідні емалі, водно-дисперсійні фарби, лаки, спеціальні матеріали).
- ♦ Щотижнева доповідь про рух товарних запасів на підприємстві (співвідношення повернення продукції до продажу).
- ♦ Щомісячний порівняльний аналіз асортиментного ряду продукції ЗАТ “Лакма” (АВС-аналіз).
- ♦ Порівняльний аналіз якості продукції щодо ринкових аналогів (тестування у лабораторії підприємства лаків та фарб конкурентів і зіставлення їхніх характеристик із тими, що їх має продукція ЗАТ “Лакма”).
- ♦ Задоволеність лояльного споживача продукцією підприємства (кількісні дослідження).
- ♦ Визначення споживчих уподобань, ступеню обізнаності про лакофарбову продукцію, знання торгових марок на ринку та інша інформація (кількісні дослідження).

Крок 2. Потрібно розробити аналітичні та доповідні форми на кожен результат дослідження й узгодити їх із відділом, який подаватиме інформацію. Насамкінець форму повинен затвердити відділ маркетингу ЗАТ “Лакма”.

Крок 3. Відпрацювати перші етапи роботи (за перший місяць) за системою методом координації потоків і отримання першочергових результатів на підставі даних, переданих іншими відділами.

Крок 4. Провести контроль вад і похибок під час обробки інформаційних даних.

Крок 5. Отримані результати потрібно презентувати керівництву компанії. Обов'язково треба затвердити в належному порядку для кожного підрозділу обов'язки зі збирання та передавання необхідної інформації до відділу маркетингу. Цим кроком буде затверджено єдину систему, оскільки збирання й передавання

інформації у відділах матимуть уже не хаотичний, а системний характер, адже коло обов'язків для кожного відділу буде прописано окремо.

Крок 6. Призначити в кожному відділі відповідального працівника для збирання потрібної інформації, її обробки, координації та розподілу за відділами.

Крок 7. Постійний контроль потоків і процесів маркетингової інформації з подальшим удосконаленням нестабільних процесів (контроль здійснює керівник відділу маркетингу).

Крок 8. Використання маркетингової інформації для прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень на підприємстві ЗАТ “Лакма”.

Правильна побудова руху інформації про ринок на підприємстві ЗАТ “Лакма” вже через рік гарантує єдиний і безперебійний потік маркетингової інформації між відділами. Функціонування єдиної системи може принести вагомий результат у розвитку підприємства, але успіх таких заходів можливий лише за умови узагальнення всіх інформаційних процесів у єдиний та правильної координації відділів під час збирання інформації.

На цей час підприємство вже визначило шляхи систематизування інформації та впроваджує єдину систему інформаційних потоків.

Джерела:

1. Держкомстат України, “Класифікація видів економічної діяльності в Україні”, товарна група “Лаки і фарби”, — травень 2006 року.
2. “Сегментний аналіз промислових підприємств лакофарбової промисловості в Україні”, Черкаський НДІТЕХІМ, дослідження стану ринку, — періоди з 2001 по 2006 рік.
3. “Діагностика ефективності маркетингових процесів на підприємстві”, дослідження відділу маркетингу ЗАТ “Лакма”, — квітень 2006 року.
4. План стратегічного управління ЗАТ “Лакма”, 2006 рік, — затверджений 15.12.2005 року/на правах рукопису.

Десятая международная выставка
REX 2006
РЕКЛАМА, МАРКЕТИНГ, МАСС-МЕДИА

Виставочний
центр
**КИЇВ
ЕКСПО
ПЛАЗА**

12-15
сентября

Міжнародна конференція
**"Європейський маркетинг:
шлях України"**
13 вересня 2006 года

в рамках виставки REX 2006 у виставковому центрі "Київ ЕкспоПлаза".

Організатори:



За підтримки:



Генеральний спонсор



Інформаційні спонсори:



Почесний гість конференції

президент Європейської Маркетингової Конференції
Нікос Паноуссопулос (Nikos Panoussopoulos), Греція

ІРАНСЬКИЙ ДЕКОРАТИВНИЙ КАМІНЬ: ПРОБЛЕМА ВИХОДУ НА СВІТОВИЙ РИНОК, І ЗОКРЕМА НА РИНОК УКРАЇНИ



АБДУЛ ХАМІД ІБРАХІМІ
доцент Університету Алламе Табатабаї, Тегеран (Іран)
e-mail: payatadbir2002@yahoo.com



ФАРХАД ПАРАНД
аспірант Національного технічного університету України "КПІ"
Кафедра промислового маркетингу
e-mail: taraz_iran@yahoo.com

У роботі зосереджено увагу на проблемах міжнародного маркетингового мікро- та макросередовища ринку іранського декоративного каменю. Розглянуто можливості виходу товару на світовий ринок, у тому числі й на ринок України. Також визначено сильні та слабкі сторони Ірану як виробника каменю й запропоновано рекомендації щодо розвитку торгівлі цим товаром.

Вступ

Іран посідає четверте місце у світі з видобування каменю. Хоча розвиток економіки цієї країни залежить насамперед від нафтовидобування, вдосконалення роботи інших галузей, зокрема каменевидобувної, полегшило б економічні маневри країни на міжнародному ринку, а також сприяло б розбудові її економічної та політичної незалежності. У 2005 році уряд Ірану подав пакет документів для вступу до СОТ, а отже, незважаючи на передбачувану тривалість ухвалення рішення, інтенсифікація міжнародних контактів стала можливою вже сьогодні.

Постановка завдання

З огляду на якість і кількість запасу декоративного каменю Іран перебуває в першому десятку країн світу, що мають якісні кам'яні родовища. Так, із 3,7 млрд тонн відомих покладів каменю 3,3 млрд тонн належать до точного і 0,4 млрд тонн — до передбачуваного запасу [2].

Іран видобуває понад 10 млн тонн різних видів каменю на рік, обіймаючи 4-ту позицію з виробництва декоративного каменю у світі (після Італії, Китаю та Індії). За різноманітністю цього товару країна майже не має рівних; кілька тутешніх видів травертину та мармуру є унікальними. Основні поклади іранського декоратив-

ного каменю нині містяться у родовищах порцеляни (м. Алі Гударс, Нейріз, Мейбот і Горве), граніту (м. Хамідан), кольорового травертину (м. Озаршах), білого травертину (м. Махаллат), мармуру (м. Наджаф Абад); значні запаси є в околицях міста Абаде, Коллардашт, Хорамдаре, Хорам Абод, Занджамб і Гонабад. Ці іранські родовища вважають основними джерелами каменю, який має попит у світі.

За статистикою Іран навіть не належить до числа 50 головних експортерів каменю, адже ця країна експортує лише 4% від загального виробництва, тоді як Китай — 57%, Італія — 40%, Туреччина — 32% [3]. Виникає запитання: чому за таких можливостей Іран не може гідно вийти на

Таблиця 1

Запаси каменю в Ірані

№	Вид каменю	Млн тонн	%
1	мармур	1371,3	41,9
2	граніт	1220,9	37,3
3	порцеляна	630	19,3
4	травертин	32,9	1
5	мармурит	14,2	0,5
Загалом		3270	100

Джерело: дослідження авторів.



Рис. 1. Запас декоративного каменю в Ірані



Карта 1. Географічне розміщення декоративного каменю в Ірані.

світовий ринок, зокрема й на ринок України? Далі наведено таблицю та графік, які ілюструють ситуацію з експортом іранського каменю на український ринок.

Найголовнішими конкурентами Ірану на українському ринку є Туреччина (41,02%), Італія (28,35%), Іспанія (6,09%), Греція (6,81%), Китай (4,2%) та Індія (3,71%), які 2005 р. здобули значну частку ринку травертину (мармору) в Україні. Але незважаючи на те що у 2005 році Іран значно поживив експорт цього товару в Україну, порівняно до загального обсягу ринку його питома вага становить менше ніж 1%.

Існує низка причин, що визначили вибір товару — одного з видів декоративного каменю — травертину:

1. Великі родовища каменю різноманітних видів і кольорів у Ірані.
2. Незначний внутрішній запас мармуру й травертину в Україні.
3. Незначний внутрішній попит на ринку цього товару в Ірані.
4. Поліпшення економічної ситуації в Україні й покращення фінансово-

Таблиця 2

Імпорт окремих видів каменю різних країн в Україну (за січень-грудень 2004-2005 року)

Країна	Рік	680221000 тис. дол. США	680291000 тис. дол. США	Загалом	Частка ринку, %	Виробництво, млн тонн
Туреччина	2004	902,58	3431,96	4334,54	58,42%	6 200 000
	2005	2037,81	1798,30	3836,11	41,02%	
Італія	2004	661,01	671,20	1332,21	17,95%	10 000 000
	2005	197,13	2453,96	2651,09	28,35%	
Іспанія	2004	82,98	349,72	432,7	5,83%	7 760 000
	2005	174,27	395,54	569,81	6,09%	
Греція	2004	336,38	304,54	640,93	0,87%	6 250 000
	2005	162,21	473,88	636,09	6,81%	
Китай	2004	2,06	4,53	6,59	0,08%	18 600 000
	2005	17,88	375,66	393,54	4,2%	
Індія	2004	35,56	105,86	141,42	1,9%	11 200 000
	2005	37,87	309,34	347,21	3,71%	
Іран	2004	9,60	15,19	24,79	0,33%	10 000 000
	2005	32,42	52,91	85,33	0,91%	
Загалом	2004	2159,16	5260,18	7419,34	100%	
	2005	2772,26	6578,77	9351,03	100%	

Джерело: дослідження авторів.

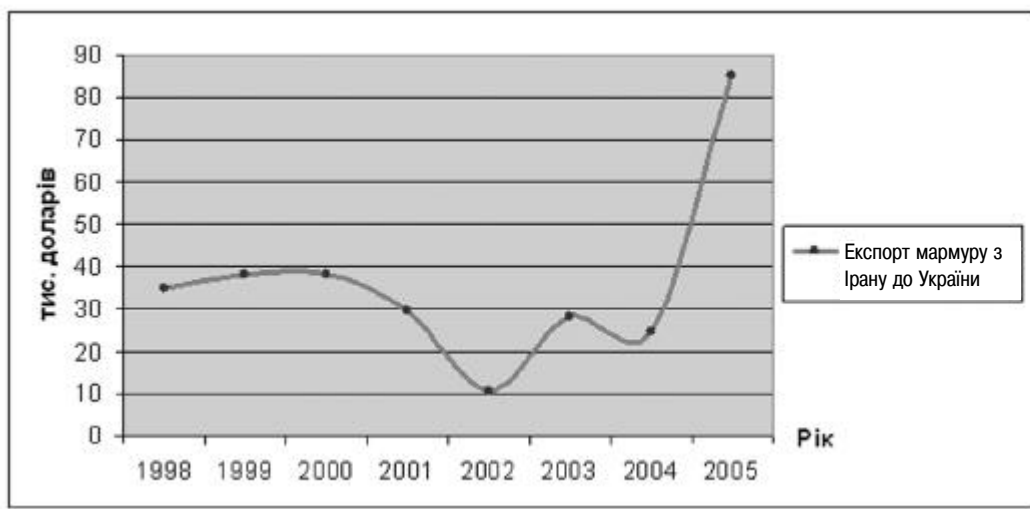


Рис. 2. Динаміка експорту травертину (мармуру) з Ірану до України в 1998 – 2005 рр. (Побудовано на основі [4]).

го становища населення країни, а звідси — розширення обсягів реконструкції та ремонту будівель, державних установ, метро, тунелів тощо. Звідси — потреба вжити серйозних заходів задля зростання експорту іранського декоративного каменю, зокрема згаданого травертину, а також збільшити частку іранського експорту до України.

- Відповідність ціни товару рівневі доходів населення України (згаданий камінь має прийнятнішу ціну порівняно з іншими каменями).
- Зростання цінності обробленого травертину.

Проблеми

За допомогою збирання й аналізу первинної та вторинної інформації, а також шляхом анкетування розглянуто проблему експорту іранського декоративного каменю.

У результаті проведеного дослідження, а саме безпосереднього аналізу українського ринку природного декоративного каменю (респондентами були 10 компаній, що імпортують камінь на ринок України), встановлено, що з десяти опитаних компаній усі провадили зовнішньоекономічну діяльність. При цьому всі 100% мали досвід роботи з країнами Європи, 60% усіх респондентів пра-

цювали з країнами Азії, 30% — з американськими компаніями і 10% — із компаніями з Африки. 80% опитаних здійснювали імпорт, причому основними партнерами з імпорту каменю були Італія (100%), Туреччина (40%), Іспанія (40%) та Греція (30%). Водночас із такими країнами, як Єгипет, Індія, Португалія, Німеччина, Пакистан, Бразилія та Фінляндія, співпрацювали тільки 10% опитаних, а Іран узагалі не фігурував у переліку партнерів.

Головним об'єктом імпорту поставав мрамор (90% респондентів), травертин (60%) і граніт (60%), тоді як вапняк імпортували тільки 20% опитаних.

Що стосується розмірів каменю, то найбільшого попиту зазнали сляби (100% опитаних), рівно по 50% опитаних імпортували камінь завтовшки 3 см і 2 см, 30% респондентів імпортували плити завтовшки 1 см. Крім того, з'ясовано, що найпопулярнішим щодо плит виявився розмір 40x40 см (30% респондентів), а також 30x30 см і 60x60 см (по 20% відповідно); непропорційні ж розміри (80x40 см, 30x50 см, tile) завозили тільки 10% респондентів. Прийнятною похибкою від заданої товщини каменю називали в більшості випадків 2 мм (50% респондентів); 20% респондентів відзначили за прийнятну похибку в 0,5 мм, а похибка в 3 мм не є прийнятною в

принципі.

Лідером серед забарвлення каменю є білий колір (80% респондентів), на другому місці — чорний і жовтий (по 40%), а беж, зелений і червоний назвали тільки по 30% респондентів.

У фінансових відносинах основною формою оплати були попередня оплата й повна оплата на момент купівлі (по 40% відповідно), натомість акредитив (L/C) використовували тільки 20% респондентів. Варто зазначити, що 90% опитаних узагалі не мали досвіду співпраці з Іраном.

Що ж до рекомендацій, то велика частина респондентів порадила налагодити експорт таких видів іранського каменю, як мрамор (80%), травертин (60%) та онікс (40%); у свою чергу граніт і гірський кришталь рекомендували до експорту лише по 20% опитаних.

Ціну на іранський камінь українські імпортери здебільшого оцінювали як високу й дуже високу (50%), поза тим якість цього продукту здобула оцінку "середня й вище" (40%). Респонденти відзначили низьку або дуже низьку активність іранських компаній-продавців каменю (70%). Самі ж імпортери як методи продажу використовували особистий продаж (60%), представництво (30%) та дилерську мережу (10%).

Дослідження свідчить, що найголовніші проблеми у просуванні

іранського декоративного каменю на ринку України полягають у високій ціні, недостатньо якісній обробці та низькій активності іранських компаній-продавців каменю.

За вторинні джерела інформації правила матеріали бібліотек посольства Ірану в Україні та посольства України в Ірані, Міністерства закордонних справ Ірану, Центрального банку Ірану, Міністерства статистики України, Міністерства торгівлі України, статті газет і журналів Національної парламентської бібліотеки України та ЦНБ ім. В.І. Вернадського, а також матеріали іноземних журналів й інформація з мережі Інтернет.

Безпосередніми перешкодами на шляху реалізації успішної взаємодії в царині торгівлі декоративним каменем можна вважати:

- ♦ наявність непрямой схеми постачання іранського каменю на ринок України;

- ♦ брак детальної та доступної для українських споживачів й імпортерів інформації про можливості іранських виробників декоративного каменю;
- ♦ відносно високу ціну іранської продукції за високої якості й водночас зародковий стан попиту на подібну продукцію в Україні.

Внутрішніми проблемами інтенсифікації експорту іранського декоративного каменю є такі:

- ♦ Низький рівень проведення геологорозвідувальних робіт із виявлення родовищ каменю призводить до того, що якість продукту не зазнає детального аналізу та, як наслідок, часто не задовольняє вимог зарубіжних покупців, а продукцію збувають лише на внутрішньому ринку. З іншого боку, в разі видобування якісного матеріалу під час його обробки поза увагою залишаються споживчі переваги. Водно-

час технології та можливості розвідки, видобування та обробки каменю у таких країнах-лідерах, як Італія, Іспанія і Туреччина, є значно досконалішими й економічнішими.

- ♦ Брак стратегії та системи підготовки кадрів як в області геології, так і в царині збуту продукції.
- ♦ Нестача взаємної підтримки виробників у виході на міжнародні ринки; брак діяльності у сфері маркетингу — як щодо маркетингових досліджень, так і стосовно просування.
- ♦ Застаріле устаткування й технології, традиційні способи виробництва.
- ♦ Обмеження імпорту іранської продукції на ринок Європи й Америки, пов'язане з міжнародними політичними проблемами.
- ♦ Відносно висока собівартість іранського каменю порівняно з тією, яку пропонують інші виробники на світовому ринку, а отже істотне зниження його конкурентоспроможності.

Таблиця 4

Слабкі й сильні сторони Ірану
як виробника природного декоративного каменю

Слабкі сторони	Сильні сторони
Мінімум можливостей для розвідки родовищ каменю	Великі виробничі потужності
Неврахування споживчих переваг під час виробництва каменю	Розробка нових стратегій для розвитку експорту іранського каменю
Внутрішні проблеми (брак стратегії й системи підготовки кадрів, взаємної підтримки виробників; використання застарілого устаткування й технологій та традиційних способів виробництва)	Створення нових каменеобробних заводів згідно з четвертим п'ятирічним планом із використанням найновішого устаткування й технологій та залученням професійних кадрів
Зовнішні проблеми (обмеження імпорту іранської продукції на ринок Європи й Америки, пов'язане з міжнародними політичними проблемами)	Різноманітні унікальні породи каменю (червоний травертин та ін.)
Брак маркетингової активності іранських компаній порівняно з конкурентами	Відсутність тиску з боку захисників довкілля
Висока собівартість декоративного каменю та обмеження капіталовкладень у технології	Великий запас родовищ природного декоративного каменю
Непряме постачання іранського каменю на ринок України	Відносна дешевизна робочої сили
Неналагодженість зв'язків іранських експортерів з українськими засобами масової інформації	Розмаїття якості й кольору каменю

Джерело: дослідження авторів.

Основними чинниками усталення такої собівартості можна вважати:

- ♦ централізовану державну систему ціноутворення, що використовується в економіці Ірану — як для встановлення цін на товари, так і для визначення транспортних тарифів;
- ♦ низький рівень технічного оснащення виробництва;
- ♦ брак конкуренції на внутрішньому ринку з боку іноземних постачальників;
- ♦ відносно нижчі транспортні витрати таких традиційних постачальників природного каменю до України, як Італія, Іспанія й Туреччина;
- ♦ брак системного підходу до підвищення ефективності виробництва.

Що ж до таких країн-конкурентів, як Італія, Іспанія і Туреччина, то вони не зазнають подібного політичного тиску та перешкод. Як зазначено вище, Іран є четвертим із виробництва декоративного каменю у світі після Італії, Китаю та Індії, однак він практично не представлений на світовому ринку обробленого каменю. Цей факт означає, що ступінь прибутковості

каменевидобувної галузі для Ірану є значно нижчою, ніж серед інших виробників каменю, що експортують готові вироби й акумулюють велику частку додаткової вартості у своїй країні.

В Ірані докладають значних зусиль для розв'язання вищезгаданих проблем. Так, тут розвивають і застосовують нові стратегії для виявлення, видобування, обробки й експортування каменю, роблять спроби використання маркетингових розробок для освоєння зарубіжних ринків. Створені згідно з четвертим п'ятирічним планом із використанням найновішого устаткування й технологій та залученням високопрофесійних кадрів нові каменєобробні заводи покликані підвищити ефективність виробництва природного каменю.

Натомість комплекс маркетингу для іранських підприємств залишається незадіяним, тоді як, на нашу думку, саме цей підхід допоможе іранським підприємствам істотно по-

силити свою ефективність на світових ринках, а також дозволить визначити основні напрямки розвитку підприємств для підвищення виробництва додаткової вартості й зростання прибутковості компаній.

Враховуючи подані тут результати аналізу, для докладнішого дослідження схем співпраці, які застосовують бізнесмени обох країн, можна виокремити основні проблеми, що впливають на здійснення зовнішньоекономічної підприємницької діяльності (міжнародного рівня, макро- та мікрорекламування середовища), а саме — особливості планування та потреба розвитку інструментів міжнародного маркетингу. З огляду на це найбільш нагальним є розвиток взаємоспіврозуміння інформаційних потоків. Усвідомлення необхідності розвитку експортного потенціалу та формування цінової політики з урахуванням конкуренції з боку інших держав є пріоритетним завданням іранського керівництва на сучасному етапі. Для досягнення позитивно-

го результату доцільним видається використання синергетичного ефекту: поєднання інформаційних потоків іранських науковців та українського менеджменту.

Джерела

1. بهکتن، محمد / اقتصاد ایران در بستر جهانی لندن، تهران: نشر نی، صفحه 19
2. بازار جهانی سنگهای تزئینی و سهم صادراتی ایران / مؤلف: حبیبی، فر. تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، 1376 ص 21
3. مجله اقتصاد ایران شماره 73- سال هفتم اسفند 1383 / گزارش و فرودهای سنگ ایران
4. Державний комітет статистики України. — К., 2004 — 2005.
5. Державний комітет статистики України. — К., 1998 — 2005.
6. Інформаційне агентство "Mehp" <http://www.mehpnews.com/fa/NewsDetail.aspx?NewsID=168992>
7. Іранська інформаційно-наукова база // <http://www.journalist.ir/html/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=108>
8. Сайт фірми "Аташкх" // <http://www.atashkouh.com/Index.htm>







1-3
 Листопада
 2006

Генеральний інформаційний центр

КАРТОН
Д.Т.

Принт • Пак • Реклама

Дніпропетровськ, Експо-центр «МЕТЕОР»

(056) 373-93-76, (0562) 357-357, www.expometeor.com

4-та ВСЕУКРАЇНСЬКА СПЕЦІАЛІЗОВАНА

ВИСТАВКА



НАШ СПІВРОЗМОВНИК
ПАТРІК РЕЙДЕР,
 ДИРЕКТОР ПРОЕКТУ БІЗПРО В УКРАЇНІ, МОЛДОВІ ТА БІЛОРУСІ

НАША МІСІЯ — СПРИЯТИ РОЗВИТКОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ ДЕРЖАВНИМ ТА ПРИВАТНИМ СЕКТОРОМ

МвУ: — Як Ви можете схарактеризувати місію БІЗПРО в Україні?

— Проект БІЗПРО, що його фінансує Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), працює в Україні від 2000 року. Наша місія — сприяти розвитку стратегічного партнерства між державним та приватним сектором, допомагаючи втілювати в життя ініціативи, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності України у світовій економіці. Такі ініціативи реалізуються на рівні окремих підприємств, секторів економіки, а також на національному рівні.

Ми надаємо адресну допомогу підприємствам шести перспективних секторів української економіки: меблі та товари для дому, будівельні матеріали, одяг і текстиль, переробка фруктів та овочів, туризм, а також інформаційні технології. Досвід, отриманий у роботі з окремими підприємствами, далі поширюється на всі підприємства галузі шляхом проведення тренінгів із розвитку каналів збуту, покращення маркетингових навичок, оптимізації бізнесу тощо. Також здійснюється робота з підвищення інвестиційної привабливості ряду перспективних секторів української економіки (серія торгових місій та інвестиційних форумів під гаслом "Зроблено в Україні").

Водночас із метою створення сприятливих умов для ведення бізнесу в Україні в цілому проект БІЗПРО працює з галузевими асоціаціями й

державними органами центральної та місцевої влади, надаючи їм допомогу в розробці збалансованих і передбачуваних регуляторних актів.

МвУ: — Протягом кількох років БІЗПРО здійснює дослідження цілої низки секторів української промисловості. Яким є, на Вашу думку, основний результат цих досліджень?

— Насамперед під час реалізації проекту ми провели близько 20 досліджень як окремих секторів промисловості України, так і економіки країни в цілому. Тут, зокрема, варто згадати унікальне з багатьох поглядів дослідження конкурентоспроможності української економіки "Україна: Конкурування у світовій економіці: Стратегії успіху", результати якого оприлюднено у січні 2005 року. Воно значною мірою обумовило характер нашої діяльності за останні два роки й фактично стало підставою для розробки стратегії діяльності за проектом на 2005-2006 роки.

Саме за результатами цього дослідження зроблено висновок про те, що найефективнішою адресна технічна допомога буде у тих шести галузях української економіки, з якими ми зараз працюємо. Повторюся, це меблі й товари для дому, будівельні матеріали, одяг і текстиль, переробка фруктів та овочів, туризм, інформаційні технології.

Нещодавно ми провели чергову діагностику низки секторів, а саме секторів меблів, текстильних виробів,

пошиття одягу, будівельних матеріалів, переробки овочів та фруктів, переробки молока й виробництва молокопродуктів, переробки м'яса та виготовлення м'ясопродуктів. Крім того, продіагностовано сектор кондитерських виробів. Ми плануємо оприлюднити результати цієї перевірки вже у жовтні поточного року.

Це комплексні дослідження, що залучають аналіз статистичних даних і проведення соціологічних студій — як правило, опитувань керівників підприємств окремо взятого сектора та експертів, які працюють у цьому секторі й добре розуміють ситуацію, що склалася. Елементами діагностики є також:

- ♦ огляд структури та обсягу ринку сектора, організації та структури виробництва;
- ♦ опис ситуації на ринку сировини й основних виробників сировини;
- ♦ аналіз каналів збуту продукції сектора;
- ♦ вивчення конкуренції та експортної діяльності;
- ♦ аналіз фінансових показників підприємств галузі;
- ♦ вивчення основних напрямків розвитку виробництва в секторі, наявного регуляторного середовища та участі підприємств сектора в діяльності галузевих об'єднань (бізнес-асоціацій).

Загалом можемо сказати, що ці сектори української економіки активно розвиваються — зростають як обсяги

ринків, так і конкуренція на них. За цих умов посилюється роль маркетингового інструментарію в роботі окремого підприємства, а тут багатом українським компаніям є багато чого надолужувати.

МвУ: — Як Ви можете оцінити сучасний стан та перспективи маркетингу як практики ведення бізнесу в тих галузях промисловості, які є предметом уваги БІЗПРО?

Наші дослідження, а також безпосередня робота з окремими підприємствами різних галузей промисловості свідчать про те, що для багатьох українських підприємств швидко принести бажані результати може саме вдосконалення системи маркетингу. Часи, коли можна було виготовляти товари й особливо не перейматися їхнім продажем, — усе продавалося саме по собі, — минули. Без ретельного дослідження ринку, без аналізу конкуренції, без просування та реклами, без створення ефективних каналів збуту більше працювати не можна. За даними наших досліджень сьогодні далеко не всі підприємства користуються найновітнішими досягненнями маркетингу як інструментарію, який дає можливість збільшити обсяги реалізації продукції та частку ринку. Найголовнішою причиною цього є те, що підприємства часто недооцінюють важливість маркетингу, зазвичай

здійснюють маркетингову діяльність лише час від часу й самотужки, не маючи маркетингової стратегії та відмовляючись від залучення фахівців. Не дивно, що такий підхід не дає значного ефекту, а підприємства лише переконуються у тому, що маркетинг — річ непотрібна й недієва.

Розуміючи гостру потребу в нових ринкових знаннях і технологіях, проєкт БІЗПРО активно проводить різноманітні тренінги та навчальні програми для підприємств окремих секторів. Вони покликані ліквідувати теперішні прогалини, що гальмують розвиток багатьох українських підприємств.

За час своєї діяльності в Україні ми здійснили цілу низку заходів для підприємств різних секторів української економіки. Серед них популярними є тренінги "Основи успішного продажу", "Мотивація та розвиток торговельного персоналу", "Маркетинг", "Ведення ділових перемовин", "Розвиток каналів збуту". Ми допомагали окремим підприємствам із розвитком і просуванням торговельних марок та покращенням дизайну; із запровадженням міжнародних стандартів у сфері контролю якості та тестування продукції; із виходом на міжнародний ринок; із управлінням вартістю та ціноутворенням; із розбудовою мережі торгових агентів; із підвищенням обізнаності

щодо джерел фінансування для модернізації та розвитку тощо.

Результати такої діяльності є дуже обнадійливими. Практично всі підприємства, які брали участь у наших тренінгових програмах, спромоглися суттєво підвищити рівень своїх продажів. Це свідчить зокрема й про те, що керівництву українських підприємств варто приділяти особливу увагу саме вдосконаленню маркетингових знань своїх співробітників.

МвУ: — Як Ви оцінюєте досвід БІЗПРО щодо співпраці з українськими дослідницькими організаціями?

— За шість років діяльності проєкту в Україні нам довелося працювати з численними українськими дослідницькими організаціями. Цей досвід включає з-поміж іншого проведення кількісних досліджень та аналіз ситуації в різних секторах економіки. Нам приємно відзначити високий рівень якості роботи й професіоналізму цих організацій. Водночас багатьом іще є над чим попрацювати, щоб досягти сучасних західних стандартів у здійсненні досліджень. І наш проєкт покликаний поділитися з ними відповідними знаннями під час співпраці.

Додаткову інформацію про результати допомоги секторам та діяльність проєкту БІЗПРО можна отримати з інформаційних та аналітичних матеріалів БІЗПРО на веб-сторінці <http://www.bizpro.org.ua>

M Market of Ukraine Всеукраїнський портал з освіти та працевлаштування	
www.JobMarket.com.ua - це: ➤ тільки актуальна та достовірна інформація; ➤ обширна база даних свіжих резюме і вакансій; ➤ повна інформація про навчальні заклади України усіх рівнів акредитації; ➤ пошук навчальних закладів за спеціальностями; ➤ працевлаштування студентів; ➤ довідник щодо столичних центрів зайнятості; ➤ інформація щодо тренінгових компаній, кадрових агенцій, курсах професій та іноземних мов	www.JobMarket.com.ua - надає можливості: ✓ розміщувати та редагувати Ваші оголошення; ✓ бути в курсі новин ринку праці України; ✓ отримувати інформацію, яка Вас цікавить на e-mail; ✓ навчатися та працювати за кордоном; ✓ дізнаватися щодо виставок та ярмарок вакансій, які відбудуться незабаром; ✓ отримувати уявлення про форми ведення ділової документації; ✓ отримувати консультацію юриста щодо питань трудового законодавства; ✓ ознайомитись з анонсами найближчих тренінгів та семінарів; ✓ приймати участь у форумі про роботу



Українська Асоціація Маркетингу запрошує Вас і Ваших колег відвідати:

Дата	Назва тренінгу	Тренер
23.09.2006	Застосування тестових методик у маркетингових дослідженнях	Світлана Потоцька
25.09.06 – 08.12.06	Програма HIMA-A	Тетяна Діброва, Андрій Длігач, Ірина Лилик, Тетяна Примак, Микола Чурилов
9–13.10.2006	SPSS – надійний інструментарій маркетолога-практика	Сергій Співаковський
07.10.2006	Стратегічне управління бізнесом: стратегії зростання	Андрій Длігач
21.10.2006	Технологія розробки PR для комерційних організацій	Тетяна Діброва
28.10.2006	Маркетингові дослідження для промислових ринків (проводить команда фахівців GfK-ЮКРЕЙН)	Гліб Вишлінський, Тетяна Ситник, Анастасія Шуренкова
11.11.2006	Тайм-менеджмент	Павло Дітюк, Сергій Дідковський
13–18.11.2006	Практичний маркетинг: – управління маркетингом у нових умовах; – відділ маркетингу дослідження своїми зусиллями; – побудова служби маркетингу; – бізнес-планування; – захист товарних знаків, логотипів; – креативний бріф; – медіапланування	Сергій Бudyко, Ірина Лилик, Олена Карпенко, Тетяна Діброва, Ольга Мошун, Володимир Полонець
09.12.2006	Бренд & Брендінг	Сергій Бudyко
Конференції		
13.09.2006	Європейський маркетинг – шлях України	м. Київ (в рамках виставки REX)
15.09–16.09.2006	Друга міжнародна науково-практична конференція "Інформаційні технології в управлінні туристичною і курортно-рекреаційною економікою"	м. Бердянськ conferenc@ariu.berdiansk.net
3–4.11.2006	Форум "Автомобільний ринок України: перспективи розвитку"	м. Київ
23–24.11. 2006	VII міжнародна конференція "Маркетинг в Україні"	м. Київ, KNEU

Усі тренінги проходять за фінансової підтримки УАМ.

Вартість тренінгів складає – 480 грн разом з ПДВ.

Вартість тижневих курсів – 1200 грн разом з ПДВ.

У вартість тренінгів входять роздаткові матеріали, обід, кофі-брейки.

По закінченню тренінгу видається Сертифікат УАМ.

Асоціація також займається організацією корпоративних тренінгів.

Контактна інформація: Українська Асоціація Маркетингу

03057, Київ, пр-т Перемоги 54/1, оф. 436

(+38 044) 456 08 94, 459 62 09 uma@kneu.kiev.ua, primak@kneu.kiev.ua, <http://uam.iatp.org.ua>

Програма HIMA-A – 130 навчальних годин. Після успішного складання письмового та усного іспиту – отримання Диплому Нідерландської Асоціації Маркетингу. Вартість навчання 795 євро.

Передплата на журнал

здійснюється у всіх відділеннях зв'язку
через ДП "Преса"

(передплатний індекс – 22942)
або через передплатні агенції:

МАРКЕТИНГ в Україні

Київ

"Самміт" – 290-7745, 573-9744
KSS – 464-0220
"Бізнес-преса" – 220-7476, 220-4616
"Офіс-сервіс" – 293-8418, 293-2680
"Периодика" – 228-0024, 228-6165
"ПресЦентр" – 296-9740, 239-1049
"Медіа Трейдінг" – 234-2221, 234-3472
"Альянс" – 246-9533
"Меркурій" – 248-8808, 249-9888
"Фактор-Преса" – 456-7641, 456-7659, 456-7679

Бахчисарай

"Фактор-Преса" – 4-0508

Вінниця

KSS – 32-3000

Джанкой

"Фактор-Преса" – 3-3499

Дніпропетровськ

KSS – 32 2257
"Бібліотека прес-інформ" – 778-0093, 778-0047
"Індекс" – 41-3151, 36-1277
"Меркурій" – 721-9393, 721-9394

Донецьк

KSS – 55-4086, 57-2165
"Ідея" – 381-0932
Донбасс-Інформ – 345-1592, 345-1594

Євпаторія

"Фактор-Преса" – 3-7226

Запоріжжя

ТОВ "Прессервіс-Курьер" – 220-0797, 262-5243

Івано-Франківськ

KSS – 55-9452

Іллічівськ

KSS – 37-0555, 51-6700

Львів

"Офіс-сервіс" – 76-3293
ВГ "Ділова преса" – 70-3468
ТЗВ "Львівська фірма "Фактор" – 41-8393, 41-8394

Маріуполь

KSS – 34-8428, 53-0054

Мелітополь

"Фактор-Преса" – 42-2940

Миколаїв

KSS – 37-2150, 40-3747

Керч

"Фактор-Преса" – 8 (050) 400-0082

Одеса

KSS – 37-0555, 51-6700

Павлоград

"Меркурій" – 6-1428

Севастополь

"Фактор-Преса" – 45-5582

Сімферополь

KSS – 27-8131

"Клуб бухгалтерів" – 778-5285, 774-7287

"Фактор-Преса" – 27-9456, 27-9153

Суми

"Еллада S" – 25-1249, 25-1255

Тернопіль

KSS – 43-0427

"Захід-прес" – 22-0657

Ужгород

"Арсенал" – 10-3126

Феодосія

"Фактор-Преса" – 8 (050) 400-0086

Харків

KSS – 38 2150

ВІП – 14-1127, 40-9614

"Фактор-Преса" 26-4333, 26-7533

Херсон

KSS – 26-4232

Хмельницький

KSS – 2-3732

"Фактор-захід" – 6-9226

Червоноград

ВГ "Ділова преса" – 2-2250

Ялта

"Клуб бухгалтерів" – 32-7617, 32-4135

Здійснити передплату можна також
в Редакції журналу

Передплативши журнал в Редакції Ви отримаєте комплект: журнал "Маркетинг в Україні" + електронну "Маркетинг-газету".
телефон: (044) 456-0894; 459-6209,
e-mail: uma@kneu.kiev.ua