

Л. І. ФЕДУЛОВА, д-р екон. наук, проф.

І. НЕДЕЛЬКО, аспірант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "САНДОРА")

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 72–75

Маркетинг як філософія управління і як загальний орієнтир діяльності компаній відображається в концепції "ближче до споживача": задоволення запитів; формування міцних відносин між компанією і споживачем; усвідомлення стратегічної цінності споживача; розширення діапазону пропозицій. Все це повинно стати галуззю діяльності та відповідальності не лише маркетологів, а й усіх співробітників незалежно від того, чим вони займаються — обслуговуванням споживачів, виробництвом продукції, дослідженням і розробками, чи належать до вищої ланки управління.

Діагностика діяльності ТОВ "Сандора" на соковому ринку дала змогу зробити висновок, що перед фірмою стоять такі найгостріші стратегічні питання:

- як здійснювати фінансування на перших етапах впровадження на ринок?
- на яких ринкових сегментах працювати і які конкурентні переваги використовувати для завоювання лідируючих позицій.

У зв'язку з тим, що нова галузь може встановлювати свої правила гри, фірмі потрібно використовувати різні стратегічні підходи і, спираючись на стабільний фінансовий стан, розробивши життєздатну стратегію, визначити ці правила і стати визнаним лідером галузі.

Конкурентоспроможність фірми може бути оцінена в межах групи фірм, що належать до однієї галузі, чи фірм, що випускають товари-субститути, тобто це поняття відносне: одна і та сама фірма в межах, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в межах галузей світового ринку чи його сегменту — ні.

Дослідженнями доведено, що найважче оцінити ступінь конкурентоспроможності, тобто вия-

вити характер конкурентної переваги фірми порівняно з іншими фірмами. Проблеми полягають в тому, щоб:

- обрати базові об'єкти для порівняння;
- визначити критерії продуктивності використання ресурсів фірми;
- мати можливість моніторингу ринку.

Рівень конкурентоспроможності підприємства характеризується впливом двох груп елементів — умов внутрішнього і зовнішнього середовищ, що діють взаємозалежно.

Для України сокова галузь — це відносно нова галузь, враховуючи нову філософію споживання соків та напоїв, що формується в Європі. Більшість компаній цієї галузі знаходяться у стадії організації, залучення персоналу, будівництва чи придбання виробничих потужностей, розширення збутової мережі, залучення на свій бік потенційних споживачів. Досить часто фірми стикаються з проблемами розробки товару та з технологічними проблемами, які потрібно терміново розв'язувати.

Сучасний ринок, на якому діє "Сандора", погано вивчено; неможливо чітко визначити, як він буде функціонувати, як швидко розширяться і яких масштабів досягне. Недостатність статистичної інформації не дає змоги чітко визначити тенденції його розвитку в майбутньому. Інноваційна діяльність фірм не проглядається через те, що більшість "ноу-хау" запатентовано і пильно оберігається. Деякі фірми накопичують патенти для забезпечення конкурентної переваги. Бар'єри для виходу на ринок відносно низькі, навіть для компаній-новачків. Із зростанням обсягів виробництва ефект кривої досвіду дає змогу істотно знизити виробничі витрати.

Фірми відчують недостатність інформації про своїх конкурентів, про те, за допомогою яких

факторів і як швидко продукція знаходить свого покупця, який відгук товар має у споживача. Нерідко у фірм виникають проблеми у зв'язку з пошуками надійних постачальників сировини та матеріалів.

Характерною ознакою сокового ринку за останній період є той факт, що більшість компаній, відчуваючи нестачу коштів для підтримки необхідного рівня досліджень та для того, щоб пережити кілька тяжких років, доки їх продукція не отримає визнання, зливаються з конкурентами або їх починають купувати фірми-аутсайтери, які бажають здійснити інвестиції у зростаючий ринок.

Дослідження провідних спеціалістів у сфері бізнесу дали змогу виявити основні тенденції, що викликають найбільшу стурбованість. Результати досліджень відображає рис. 1.

Посилення конкуренції в цілому				
Зростання цінової конкуренції				
Підвищення якості продукції				
Швидкість появи нових продуктів				
Зростання ролі обслуговування споживачів				
Зміна споживчого попиту				
Поява нових сегментів ринку				
Зростаючі можливості каналів руху товарів				
Роль державного регулювання				
Вплив європейської інтеграції				
Зростання витрат на рекламу і просування продукту				
Ступінь ранжування, %	3,0	3,5	4,0	

Рис. 1. Ступінь значущості ринкових тенденцій

Необхідне глибоке опрацювання всіх елементів організаційно-економічного механізму, пов'язаних з інноваційною діяльністю та розвитком підприємства, менеджментом і застосуванням сучасних інструментів і механізмів маркетингу. Потрібно впроваджувати в дію концепцію маркетинг-орієнтованої організації, яка передбачала б не лише формальне створення на підприємстві служби маркетингу, а й перебудову всієї організаційної структури з урахуванням маркетингової філософії. Ця концепція виходить також з таких пояснень, що служба маркетингу висувається на перший план і здійснює координацію діяльності всіх інших підрозділів.

Одним із перших стратегічних рішень, які приймає фірма, повинно стати визначення ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу.

Підприємство має конкурентну перевагу, якщо рівень його роботи із споживачами вище, ніж у конкурентів, і воно зможе протидіяти впливу конкурентних сил. Існують такі засоби досягнення конкурентної переваги:

- виробляти високоякісну продукцію;
- організовувати відмінне обслуговування споживачів;
- пропонувати нижчі ціни, ніж у конкурентів;
- мати власну технологію;
- забезпечувати розробку і впровадження нового продукту в більш короткі терміни;
- мати добре відому торгову марку і репутацію.

Щоб досягти успіху в створенні конкурентної переваги, підприємство повинно пропонувати покупцям те, що вони вважають більш прийнятним для себе – добротний товар за низькою ціною чи товар покращеної якості, але дорожче.

Важливо також знати загальний стан – ситуацію в галузі, до якої належить об'єкт дослідження. Для цього використовується набір прийомів, який дає змогу оцінити мінливі умови галузі та визначити характер і рівень конкурентної боротьби в ній. Мета проведення аналізу загального стану в галузі та конкуренції в ній – отримати відповіді на такі питання:

- Які основні показники характеризують галузь?
- Які конкурентні сили діють в галузі та який ступінь їх впливу?
- Що викликає зміни в структурі конкурентних сил галузі та як впливатимуть ці фактори у майбутньому?
- У яких компаній найбільш сильні / слабкі конкурентні позиції?

• Що скоріше за все визначає, в якій галузі посилиться конкурентна боротьба у майбутньому?

• Які ключові фактори визначають успіх чи невдачу в конкурентній боротьбі?

• Наскільки приваблива галузь з погляду отримання прибутку вище середнього?

Аналіз отриманої в ході дослідження інформації дав змогу зробити висновки, що характеризують сокову галузь України:

Розміри ринку: річні доходи – 500 тис. грн.

Темпи зростання розмірів ринку: 30 % за рік.

Стадія життєвого циклу: зростання.

Кількість компаній в галузі: 19.

Ступінь вертикальної інтеграції: змішана, 7 із 12 крупних фірм інтегровані з постачальниками сировини та із спорідненими компаніями, які купують близько 50 % виробленої продукції, інші компанії займаються лише обробкою.

Легкість виходу на ринок і виходу з ринку: помірні труднощі при виході на ринок у вигляді жорстких вимог до величини капіталу, необхідного для будівництва заводу мінімально можливого розміру.

Технології/інновації: виробнича технологія швидко змінюється, ускладнюється; найбільші зміни відбуваються в асортименті продукції: 10–15 нових продуктів впроваджується кожного року і вони дають майже весь приріст рівня виробництва.

Характеристика продукції: високий ступінь стандартизації, марки різних виробників майже ідентичні; покупці не бачать великої різниці між ними.

Економія на масштабах виробництва: помірна, усі компанії мають практично однакові виробничі витрати, але можлива економія на транспортуванні великих партій продукції та на закупівлі великих партій сировини.

Крива досвіду: не є ключовим фактором у цій галузі.

Завантаженість виробничих потужностей: 90–100 % максимальної; при завантаженні нижче 90 % граничні витрати набагато більші.

Прибутковість галузі: приблизно на середньому рівні чи нижче; характер продукції призводить до різкого зниження цін при падінні попиту, але при стійкому попиті ціни зростають повільно. Прибутковість залежить від попиту.

Конкурентна боротьба між фірмами в соковій галузі вирізняється не лише ступенем інтенсивності, а й набуває різних форм, тобто конкуренція – динамічний процес, і умови конкуренції постійно змінюються залежно від дій компаній та їх контрдій, тобто основний удар переміщується із одних засобів конкурентної боротьби на інші.

Оцінюючи силу тиску на компанію конкуруючих фірм, розробники стратегії повинні насамперед виявити вид конкурентної “зброї”, яка визначає розвиток конкурентної боротьби, та оцінити, як суперництво впливає на зростання доходів. Дослідження показали, що в соковій галузі конкуренція інтенсивна, оскільки дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі.

Серед ключових можливостей підприємства, які можуть сприяти його конкурентоспроможності, може бути вдосконалення роботи з клієнтами через надання послуг. Такі ключові можливості показано в табл. 1.

У фірмових магазинах можуть бути відпрацьовані вміння в галузі управління запасами, диверсифікації дій. Успішна реалізація належним чином продуманої сфери послуг вимагає врахування трьох принципів: підготовки кадрів, за-

хочення кращих і ротатії персоналу. Для успіху на ринку необхідно з'ясувати, що важливо для клієнтів і відповідно переорієнтувати зусилля. Це відкриває шлях до виділення ключових аспектів бізнесу та інвестування в найзначніші вміння і можливості.

Таблиця 1

Застосування ключових можливостей ТОВ “Сандора” у конкурентній боротьбі

Вид ключових можливостей	Можливості, розвинуті у фірмових магазинах	Можливості, набуті через фірмові магазини
Специфічні до бізнесу	—	—
Придбання в роздрібній торгівлі	Управління роздрібним персоналом. Відбір робочих місць у комерційних центрах. Покупки “в одному місці”	Управління постачанням
Пов'язані із стратегічним вибором	Концепція “відкритого магазину” обслуговування клієнтів	Продаж набору продуктів

Насамперед фірми стикаються з ростом конкуренції взагалі та з ростом цінової конкуренції, яка є результатом скорочення диференціації товарів. Менеджери все наполегливіше шукають нові джерела конкурентних переваг, особливо в сфері обслуговування. Такі тенденції характерні для компаній, що володіють високими технологіями і в яких товари традиційно є основною і найчастіше єдиною перевагою в процесі продажу.

Отримання сировини для виробництва персикового соку завжди пов'язане з певними комерційними умовами. Для вибору економічно вигідного джерела постачання важливо проводити порівняльні розрахунки основних економічних показників з погляду кінцевого результату – комерційної вигоди. Пропонується застосовувати метод сценаріїв. Для прикладу розглядається комерційна пропозиція з постачанням персикового пюре (табл. 2).

Наведемо прогнози розрахунки можливих дій ТОВ “Сандора” за варіантами.

Варіант 1. ТОВ “Сандора” придбає персикове пюре в кількості 84120 кг виробництва радгоспу “Білозерський” за ціною 1,10 грн за 1 кг з відстрочкою платежу на 1–2 міс.

Варіант 2. У радгоспі “Білозерський” буде перероблено 385663 кг свіжих персиків, із яких ТОВ “Сандора” отримає 32466 кг персикового пюре. Усі розрахунки за персик, послуги з переробки, зберігання, транспортні витрати здійснюватимуться здебільшого з наступною оплатою та відстрочкою на 2–3 міс. У результаті вартість виробленого пюре становитиме 1,06 грн.

Запас виробленого пюре забезпечить річну програму на 8 міс.

Таблиця 2

Комерційні пропозиції стосовно персикового пюре у 1999 р.

Назва господарства-постачальника	Кількість, кг	Тара	Ціна за 1 кг, грн.	Область, регіон
Орхейський консервний завод		Діжки (200 кг)	3,17	Молдова
Радгосп "Золоте поле"	9117	Скляні банки (3 л)	1,29	АР Крим
Радгосп "Білозерський"	84120		1,10	Херсонська область
Радгосп "Білозерський"			0,45	

Варіант 3. ТОВ "Сандора" придбає персикове пюре виробництва радгоспу "Золоте поле" у 3-літрових скляних банках. Ціна за 1 кг становитиме 1,29 грн. Оплата в момент поставки. Особливості придбання цього продукту: значні транспортні витрати та трудоемкість робіт із склотарою.

Варіант 4. Орхейський консервний завод пропонує персикове пюре з відпускнуою ціною 3,17 грн за 1 кг. При формуванні відпускнуої ціни можливі такі витрати:

- значні транспортні;
- митні;
- на купівлю валюти.

Відповідні розрахунки показали, що найвигіднішими для ТОВ "Сандора" буде варіант 2 з придбанням свіжих фруктів і подальшою їх переробкою в радгоспі "Білозерський", оскільки повна собівартість виробленої сировини нижче повної собівартості запропонованої продукції іншими радгоспами.

Перспективним напрямком для забезпечення реалізації економічної стратегії може бути розширення асортименту соків не лише за рахунок нових найменувань (пов'язаних із видами плодів, овочів і фруктів), а й за рахунок їх функціонального спрямування (рис. 2).

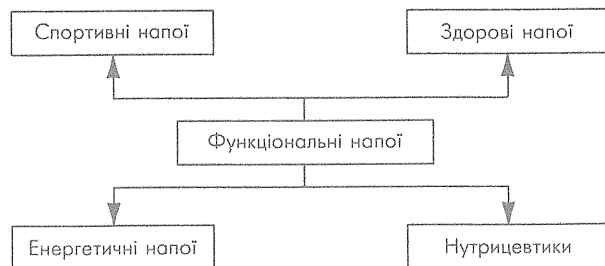


Рис. 2. Групи функціональних напоїв

Напої для спортсменів повинні мати такі функціональні властивості:

- забезпечувати енергією працюючі м'язи;
- підтримувати чи покращувати працездатність організму;
- компенсувати втрату рідини під час фізичних перевантажень.

Основу здорових напоїв, як правило, складають вода, фруктовий та овочевий сік, а також їх суміш. Під час створення цих соків використовують здорові інгредієнти, мінеральну воду, молоко, стимулюючі речовини.

Напої-нутрицевтики характеризуються підвищеною харчовою цінністю чи мають виражену біологічну активність. Вони необхідні для збагачення раціону харчування людини допоміжними речовинами, в тому числі есенціальними (вітамінами, мікроелементами, харчовими волокнами і т. ін.).

Група енергетичних напоїв орієнтована переважно на молодь; готуються вони, як правило, на основі води і сахара, в ролі джерела енергії – вітаміни, кофеїн, таурин та інші інгредієнти.

Напої для людей похилого віку – орієнтований рецепт (що містить 30–50 % фруктового соку): багатий антоціаном фруктовий сік (виноград, чорна смородина), вітаміни А, С, Е, інші можливі інгредієнти – екстракт зеленого чаю, мінеральні субстанції, молочна кислота.

Для досягнення успіху фірмі потрібно дотримуватись наступних рекомендацій:

- намагатися виграти та закріпити перший етап боротьби за лідерство в галузі, ризикуючи і використовуючи сміливу дійову стратегію. Широка стратегія диференціації, що спрямована на досягнення переваги в якості товару – найкраща для досягнення початкової конкурентної переваги;

- підтримувати вдосконалення технологічного процесу, поліпшення якості та розробка привабливих для споживача характеристик товару;

- випускати більше марок продукції, покращуючи її зовнішній вигляд, використовуючи нові технології та канали збуту;

- шукати нові споживчі сегменти, поширювати географічну сферу діяльності;

- поступово переносити основний акцент реклами із ознайомлення споживачів з продуктом на створення у них прихильного ставлення до фірми і торгової марки;

- використовувати зниження цін для залучення на ринок групи покупців, чутливих до зміни цін;

- постійно готуватися до появи сильних конкурентів.